A wide-angle photograph of a mountainous landscape. In the foreground, a deep blue lake reflects the surrounding environment. On the left bank of the lake, two hikers are standing on a large, light-colored rock. The background features a steep, rocky hillside covered in patches of green vegetation and moss. The sky is clear and blue.

Gruppo Raiffeisen  
Rapporto di gestione 2018

**RAIFFEISEN**

# Relazione annuale

# Relazione annuale Esercizio

# Premessa



Guy Lachappelle, Presidente del Consiglio di amministrazione, Raiffeisen Svizzera



Heinz Huber, Presidente della Direzione, Raiffeisen Svizzera

Per il Gruppo Raiffeisen l'anno scorso è stato impegnativo sotto molti aspetti. La procedura penale nei confronti dell'ex Presidente della Direzione di Raiffeisen Svizzera, Dr. Pierin Vincenz, e la procedura di enforcement della FINMA nei confronti di Raiffeisen Svizzera hanno suscitato grande interesse con ripercussioni sulla reputazione dell'intero Gruppo, innescando un processo di rinnovamento. Ci siamo lasciati alle spalle un anno intenso, ma operativamente molto positivo.

**Il 2018 è stato però anche l'anno di un nuovo inizio.** Con un'indagine indipendente, una separazione dei rapporti di partecipazione e un rinnovamento del personale al vertice della Banca, Raiffeisen Svizzera ha posto le basi del suo futuro sviluppo.

**Elaborazione del passato:** nel 2018 è stata avviata – e conclusa – un'indagine indipendente diretta dal Prof. Dr. Bruno Gehrig, dalla quale è emerso che, in particolare dal 2012 al 2015, si sono verificate inadempienze nell'acquisizione e nella gestione di partecipazioni relative alla strategia di diversificazione. Per correggere gli errori del passato e al contempo prepararsi ad affrontare le crescenti esigenze dell'attività bancaria, il Consiglio di amministrazione di Raiffeisen Svizzera ha adottato un ampio pacchetto di provvedimenti. Tra questi rientrano la promozione di una marcata cultura della responsabilità, una conduzione e un controllo più efficaci e una governance ottimizzata. Inoltre Raiffeisen Svizzera ha alacremente lavorato alla messa in opera di diverse misure con cui colmare le lacune riscontrate dalla FINMA nella corporate governance.

**Ampia separazione:** con la coerente strategia di separazione, Raiffeisen persegue l'obiettivo di semplificare i rapporti di partecipazione e ridurre i potenziali conflitti d'interesse.

Negli ultimi anni la crescita dell'attività d'investimento di Raiffeisen ha registrato una forte accelerazione. Il Gruppo Raiffeisen ha dimostrato di essere in grado di sviluppare efficacemente l'attività d'investimento con risorse proprie, per cui Raiffeisen ha deciso di dare un nuovo orientamento al segmento Clientela investimenti e di cedere Notenstein La Roche Banca Privata SA alla Banca Vontobel SA. La vendita si è conclusa positivamente il 2 luglio 2018.

**Rinnovamento degli organi:** Raiffeisen Svizzera ha rinnovato il Consiglio di amministrazione e avviato il processo di rinnovamento della Direzione. In occasione della loro Assemblea del 16 giugno 2018, i delegati di Raiffeisen Svizzera hanno dato il via al rinnovamento del Consiglio di amministrazione con l'elezione di due nuovi Membri. Mentre sono stati eletti altri quattro Membri e il nuovo Presidente del Consiglio di amministrazione di Raiffeisen Svizzera, Guy Lachappelle, nel corso dell'Assemblea straordinaria dei delegati del 10 novembre 2018. Nella sua nuova composizione, il Consiglio di amministrazione ha nominato Heinz Huber quale nuovo Presidente della Direzione, entrato in carica il 7 gennaio 2019.

**Nel quarto trimestre è stata effettuata un'analisi della situazione con i proprietari,** preparando in tal modo la strada per una migliore collaborazione all'interno del Gruppo. Gli sforzi di riforma del Gruppo sono confluiti nel programma comune «Riforma 21», elaborato nell'ambito di un processo partecipativo tra Banche Raiffeisen e Raiffeisen Svizzera.

La cultura cooperativa è da sempre stata caratterizzata da un intenso dialogo, sia all'interno del Gruppo sia con i nostri clienti e altri stakeholder.

**Il dialogo con i clienti in loco** non solo consente la consulenza finanziaria in ogni situazione di vita, ma anche la creazione di un clima di fiducia. Questo si riflette nelle cifre: lo scorso anno la clientela è rimasta fedele alle Banche Raiffeisen, infatti i relativi depositi sono ulteriormente aumentati.

È positivo anche l'andamento delle operazioni ipotecarie, dimostratosi particolarmente forte e solido. L'eccellente risultato operativo delle Banche Raiffeisen è penalizzato unicamente da effetti straordinari presso Raiffeisen Svizzera. La persistente redditività e la quota di fondi propri del Gruppo Raiffeisen superiore alla media restano intatte e Raiffeisen è sempre una Banca con eccellente capitalizzazione. Il modello e la politica aziendale di Raiffeisen, insieme alla possibilità per i soci di partecipare alle decisioni, offrono ulteriore sicurezza alla nostra clientela.

**Nell'ottica della capacità del Gruppo di affrontare il futuro, nel 2018 è stato raggiunto un altro traguardo:** da inizio gennaio 2019, 246 Banche Raiffeisen operano su una moderna piattaforma IT. Con il nuovo sistema bancario core il Gruppo Raiffeisen ha gettato le basi per un banking agile e a misura di cliente.

La nostra volontà di cambiare è grande. Solo se il nostro Gruppo continuerà a svilupparsi, adeguandosi costantemente a condizioni in continuo mutamento, potremo dirigerlo con successo anche in futuro, arricchendo con il pensiero cooperativo il panorama bancario in Svizzera.

**Allarghiamo il dialogo, rendiamolo vincolante.** È il dialogo da pari a pari con un partner che si stima ciò che fa di una buona banca la banca per eccellenza.

Imprenditorialità in loco, un'offerta completa e soprattutto vicinanza alla clientela: sono queste le qualità che hanno reso grande Raiffeisen. Le nostre origini ci indicano il cammino verso il futuro.



**Guy Lachappelle**  
Presidente del Consiglio di  
amministrazione  
Raiffeisen Svizzera



**Heinz Huber**  
Presidente della Direzione  
Raiffeisen Svizzera

# Eventi rilevanti 2018

9 febbraio 2018

## **Raiffeisen vince il Lipper Fund Award**

Il fondo sostenibile Raiffeisen Pension Invest Futura Balanced vince il Lipper Fund Award per la sua performance costantemente solida nel corso di dieci anni.

---

28 febbraio 2018

## **Procedimento penale a carico del Dr. Pierin Vincenz**

Il 27 febbraio 2018 il Pubblico ministero Zurigo III ha informato Raiffeisen Svizzera di aver aperto un procedimento penale a carico dell'ex Presidente della Direzione di Raiffeisen Svizzera, Dr. Pierin Vincenz, con l'accusa di amministrazione infedele nel contesto di Aduno e di Investnet. Il 28 febbraio 2018 anche Raiffeisen si costituisce parte civile contro il Dr. Pierin Vincenz ed eventuali altre persone coinvolte.

---

8 marzo 2018

## **Raiffeisen Svizzera annuncia cambiamenti in seno al Consiglio di amministrazione**

Cambiamento al vertice del Consiglio di amministrazione di Raiffeisen Svizzera: il Presidente del Consiglio di amministrazione di Raiffeisen Svizzera in carica, il Prof. Dr. Johannes Rüegg-Stürm, decide di rassegnare le dimissioni con effetto immediato. Il Prof. Dr. Pascal Gantenbein assume la guida del Consiglio di amministrazione di Raiffeisen Svizzera ad interim.

---

3 aprile 2018

## **Raiffeisen lancia un indicatore congiunturale delle PMI**

Le PMI svizzere valutano positivamente il loro attuale andamento degli affari, come evidenziato dal Purchasing Managers' Index Raiffeisen delle piccole e medie imprese, un nuovo indicatore congiunturale realizzato dal Gruppo Raiffeisen. In futuro l'indice tasterà con cadenza mensile il polso economico delle piccole e medie imprese nel settore manifatturiero.

---

## 11 aprile 2018

### **Il Prof. Dr. Bruno Gehrig e lo studio legale Homburger conducono un'indagine indipendente presso Raiffeisen Svizzera**

Per elaborare l'era Vincenz, Raiffeisen Svizzera avvia un'indagine indipendente e designa il Prof. Dr. Bruno Gehrig quale Lead Investigator, affiancato da team degli studi legali Homburger e Tethong Blattner. L'obiettivo dell'indagine indipendente è quello di verificare eventuali irregolarità negli acquisti di partecipazioni da parte di Raiffeisen Svizzera e delle sue società affiliate, effettuati a partire dal 2005.

Il Prof. Dr. Bruno Gehrig pubblica il proprio rapporto a gennaio 2019. Il Consiglio di amministrazione di Raiffeisen Svizzera ne trae le conseguenze, decidendo di adottare un ampio pacchetto di provvedimenti.

---

## 24 maggio 2018

### **Raiffeisen espande ulteriormente la propria attività d'investimento e vende Notenstein La Roche Banca Privata SA alla Banca Vontobel SA**

Alla luce dello sviluppo positivo dell'attività d'investimento delle Banche Raiffeisen, il Consiglio di amministrazione di Raiffeisen Svizzera decide di dare un nuovo orientamento al segmento di attività Clientela investimenti e di vendere Notenstein La Roche Banca Privata SA alla Banca Vontobel SA. La vendita è stata conclusa positivamente il 2 luglio.

---

## 14 giugno 2018

### **Raiffeisen riconosce la disposizione della FINMA e ha avviato misure di miglioramento**

Dopo un'indagine di otto mesi l'Autorità federale di vigilanza sui mercati finanziari FINMA conclude la sua procedura di enforcement nei confronti di Raiffeisen disponendo delle misure, molte delle quali sono già in fase di attuazione.

---

## 16 giugno 2018

### **I delegati lanciano un segnale rinnovando anticipatamente il Consiglio di amministrazione**

La 115<sup>a</sup> Assemblea dei delegati di Raiffeisen Svizzera si svolge completamente all'insegna di due temi: «elaborazione del passato» e «capacità di affrontare il futuro». A Lugano i delegati di Raiffeisen Svizzera pongono le basi per l'ulteriore sviluppo dell'organizzazione, chiedendo le dimissioni anticipate di tre Membri del Consiglio di amministrazione. Nell'ambito dei punti ordinari previsti all'ordine del giorno, i delegati eleggono, inoltre, due candidati, già proposti in precedenza, quali nuovi Membri del Consiglio di amministrazione: Rolf Walker e Thomas Rauber.

---

## 19 giugno 2018

### **Nuovo rating di Moody's per Raiffeisen Svizzera**

Moody's rende noto di adeguare il rating di credito a lungo termine di Raiffeisen Svizzera da «Aa2» ad «Aa3» e il Senior Debt Rating da «A2» ad «A3». Il rating si attesta, come già in precedenza, sul massimo livello di qualità e Raiffeisen rientra sempre tra le banche con una qualità del credito molto elevata.

---

## 18 luglio 2018

### **Raiffeisen Svizzera comunica un cambiamento nella Direzione per fine anno**

Il Dr. Patrik Gisel decide di rassegnare le dimissioni da Presidente della Direzione per la fine del corrente anno. Il Consiglio di amministrazione di Raiffeisen Svizzera avvia immediatamente la procedura di selezione per un nuovo Presidente della Direzione.

---

## 6 settembre 2018

### **Raiffeisen e la ZHAW lanciano un barometro nazionale della previdenza**

Che la previdenza per la vecchiaia rappresenti una preoccupazione per i cittadini svizzeri è un dato di fatto ormai più volte dimostrato empiricamente. È quindi ancor più sorprendente che la popolazione svizzera non agisca o lo faccia solo con esitazione. Il barometro nazionale della previdenza, creato per la prima volta da Raiffeisen, in collaborazione con la Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften (ZHAW, Scuola universitaria di scienze applicate di Zurigo) rivela le ragioni di questa situazione.

---

## 11 ottobre 2018

### **CHF 5 milioni per progetti di pubblica utilità**

La piattaforma di crowdfunding nazionale eroilocali.ch oltrepassa in estate il volume delle donazioni di CHF 5 milioni, e questo dopo soli due anni dal lancio. eroilocali.ch di nome e di fatto: il denaro raccolto va a beneficio di più di 300 progetti locali nell'intera Svizzera.

---

## 9 novembre 2018

### **Il Dr. Patrik Gisel dimissiona con effetto immediato dalla sua funzione**

Il Consiglio di amministrazione di Raiffeisen Svizzera e il Dr. Patrik Gisel, Presidente della Direzione, concordano di anticipare le sue dimissioni, previste per fine anno. Ciò allo scopo di porre fine al dibattito pubblico attorno alla sua persona e per permettere al Gruppo Raiffeisen di concentrarsi sulle sfide future. Il Dr. Patrik Gisel si ritira pertanto con effetto immediato da tutte le sue funzioni. Michael Auer assicura la direzione operativa di Raiffeisen Svizzera fino a nuovo avviso.

---

## 10 novembre 2018

### **I delegati di Raiffeisen eleggono quattro nuovi Membri del Consiglio di amministrazione e Guy Lachappelle quale nuovo Presidente**

In occasione dell'Assemblea straordinaria dei delegati di Raiffeisen Svizzera, i delegati delle Banche Raiffeisen eleggono con una straordinaria maggioranza Guy Lachappelle quale Presidente del Consiglio di amministrazione di Raiffeisen Svizzera. Entrano nel Consiglio di amministrazione di Raiffeisen Svizzera quali nuovi Membri, Karin Valenzano Rossi, Andrej Golob, Thomas A. Müller e il Dr. Beat Schwab. In tal modo, i delegati esprimono un chiaro segnale a favore del rinnovamento.

---

## 20 novembre 2018

### **Heinz Huber viene designato nuovo Presidente della Direzione di Raiffeisen Svizzera**

Dal 7 gennaio 2019 Heinz Huber è il nuovo Presidente della Direzione di Raiffeisen Svizzera. Il 54enne era in precedenza Presidente della Direzione presso la Banca Cantonale di Turgovia.

# Relazione annuale

## Andamento degli affari

# Andamento degli affari

L'esercizio passato è stato ricco di contrasti per il Gruppo Raiffeisen. Ciò si riflette anche nel risultato finanziario. Fortunatamente nel core business operativo si sono registrati incrementi dei ricavi. Fattori straordinari per circa CHF 270 milioni riducono invece il risultato d'esercizio e l'utile del Gruppo. Nonostante queste correzioni straordinarie, il Gruppo Raiffeisen presenta una situazione solida, che si riflette anche per l'esercizio 2018 in un eccellente risultato delle attività operative delle Banche Raiffeisen e delle succursali. La vendita di Notenstein La Roche Banca Privata SA influisce su bilancio e conto economico, rendendo difficile il confronto tra il 2017 e il 2018. Ai fini di una migliore comparabilità di quanto esposto di seguito, le posizioni con conseguenze sostanziali sono pertanto state rettificate dell'effetto dovuto alla vendita di Notenstein La Roche Banca Privata SA. Il core business prospera e la duratura forza reddituale di Raiffeisen è garantita nel miglior modo anche grazie agli investimenti effettuati per il futuro.

## Andamento dei ricavi/proventi



Nel 2018 Raiffeisen ha attuato con successo numerosi progetti, tra cui la prevista migrazione a fine anno delle ultime circa 50 Banche Raiffeisen e di Raiffeisen Svizzera al nuovo software bancario core basato su Avaloq. In tal modo l'intero Gruppo Raiffeisen inizia l'esercizio di quest'anno sul nuovo sistema bancario core, posizionandosi al meglio per portare avanti la digitalizzazione dei processi fondamentali.

Nel 2018 si è dato un nuovo orientamento al segmento di attività Clientela investimenti e Notenstein La Roche Banca Privata SA è stata venduta a Vontobel. Negli ultimi anni Raiffeisen ha dimostrato – anche grazie agli impulsi apportati da Notenstein La Roche Banca Privata SA – di saper sviluppare efficacemente l'attività d'investimento in modo autonomo. Inoltre con la vendita di Notenstein La Roche Banca Privata SA si liberano fondi propri regolamentari che Raiffeisen può impiegare per un'ulteriore crescita nel core business. Grazie alla vendita è stato compiuto un ulteriore passo nella separazione e semplificazione della struttura del Gruppo.

La redditività operativa si riflette nel notevole aumento del risultato lordo delle operazioni su interessi (+1.8 per cento pari a + CHF 40 milioni). A seguito del livello dei tassi persistentemente basso e dei tassi negativi, la situazione dei margini nelle operazioni su interessi resta tesa. Tanto più soddisfacente è quindi la forte crescita del risultato lordo da operazioni su interessi. A fronte di ciò si è dovuto provvedere a costituire rettifiche di valore per operazioni su interessi pari a CHF 63 milioni, perlopiù riconducibili alle correzioni di valutazione delle società in portafoglio di PMI Capitale SA. In sede di valutazione delle

società in portafoglio si è passati da un approccio di stima orientato al futuro (valutazione DCF) a una considerazione del presente (approccio multiplo), il che ha contribuito in modo significativo alle rettifiche delle valutazioni. I ricavi da operazioni su commissione e da prestazioni di servizio (-8.8 per cento o - CHF 44 milioni) e da attività di negoziazione (-8.7 per cento o -CHF 20 milioni) sono inferiori, a seguito del venir meno dei proventi per effetto della vendita di Notenstein La Roche Banca Privata SA. Dopo la correzione di questo effetto (valori al 31 dicembre 2017 e al 31 dicembre 2018 senza Notenstein La Roche Banca Privata SA), il risultato da operazioni su commissione e da prestazioni di servizio presenta un incremento di CHF 21 milioni ossia del +5.4 per cento e il risultato da attività di negoziazione è diminuito di soli CHF 4 milioni ovvero dell'1.8 per cento. Il calo degli altri risultati ordinari (-43.8 per cento o -CHF 148 milioni) è sostanzialmente riconducibile alle inferiori registrazioni all'attivo relative al nuovo software bancario core rispetto all'esercizio precedente. Nel confronto con l'esercizio precedente, le riduzioni straordinarie dei ricavi superano gli effetti positivi dell'attività operativa. Ciò comporta un calo dei ricavi d'esercizio del 7 per cento, ovvero -CHF 231 milioni. In prospettiva pluriennale, nonostante i fattori straordinari, le voci di ricavo si attestano ai livelli degli anni precedenti.

Rispetto all'esercizio precedente, sul fronte delle spese si registra un leggero calo, infatti i costi d'esercizio sono diminuiti di CHF 17 milioni, ossia dello 0.8 per cento. Ciò è dovuto alla riduzione delle spese a seguito della vendita di Notenstein La Roche Banca Privata SA. Senza l'effetto di Notenstein La Roche Banca Privata SA, l'aumento dei costi d'esercizio ammonta a circa CHF 60 milioni ovvero 3.2 per cento. L'incremento dei costi è principalmente dovuto alle maggiori spese connesse all'introduzione del sistema bancario core e all'aumento di 136 unità relativo ai posti di lavoro a tempo pieno (senza l'effetto di Notenstein La Roche Banca Privata SA).

I fattori straordinari citati all'inizio ammontano a circa CHF 270 milioni. In tal senso è opportuno ricordare l'influsso di due fattori essenziali: la nuova valutazione del valore effettivo delle partecipazioni di Raiffeisen Svizzera da un lato e la costituzione di accantonamenti in relazione all'acquisto di ARIZON Sourcing SA dall'altro.

Le rettifiche di valore e gli accantonamenti, relativi alle partecipazioni, ammontano complessivamente a CHF 201 milioni, di cui CHF 125 milioni circa dovuti a PMI Capitale SA. In relazione alla posizione di partecipazione in Leonteq AG è stato contabilizzato un adeguamento del valore di circa CHF 57 milioni. Nella partecipazione in Leonteq AG vi è stata una rettifica del valore contabile, poiché al giorno di riferimento il valore di mercato era inferiore rispetto a quello dell'esercizio precedente. Altre rettifiche di valore di circa CHF 19 milioni si riferiscono a rettifiche di valutazione su altre partecipazioni. Per tutte le altre partecipazioni nella valutazione si è passati al metodo basato sul valore reale rispettivamente si è continuato ad applicarlo in modo coerente. Gli accantonamenti relativi all'acquisto della partecipazione in ARIZON Sourcing SA ammontano complessivamente a circa CHF 69 milioni.

Nel complesso questi effetti straordinari erodono sia il risultato d'esercizio che, in confronto al periodo precedente, è diminuito di CHF 409 milioni ossia del 36.9 per cento, sia l'utile del Gruppo che, rispetto all'esercizio precedente, è sceso di CHF 376 milioni ovvero del 41 per cento. In questo ambito l'esercizio precedente va considerato un anno record in senso assoluto, a seguito di guadagni realizzati con la vendita di partecipazioni ed elevate registrazioni all'attivo relative al sistema bancario core. Nonostante il risultato complessivamente inferiore, si è proceduto a un rafforzamento delle riserve per rischi bancari generali per un ammontare di CHF 120 milioni.

In seguito alla data di chiusura del bilancio non si sono verificati eventi tali da influire in misura rilevante sul risultato d'esercizio.

# Conto economico

## Ricavi da attività bancaria operativa

Il diverso andamento delle voci di ricavo riflette le varie sfaccettature dell'esercizio 2018, vale a dire il positivo andamento dell'attività operativa, che però passa in secondo piano a fronte degli influssi negativi dei fattori straordinari.

Nel core business il Gruppo ha registrato un altro notevole incremento della consistenza ipotecaria, con un conseguente aumento del risultato lordo da operazioni su interessi di CHF 40 milioni. Hanno contribuito al calo di singole voci di ricavo la nuova valutazione del valore effettivo delle partecipazioni nonché la separazione e la semplificazione della struttura partecipativa. Le elevate rettifiche di valore operate su posizioni del Gruppo PMI Capitale hanno fatto sì che il risultato netto da operazioni su interessi sia diminuito rispetto all'esercizio precedente di CHF 20 milioni. Questo calo non riflette tuttavia l'andamento positivo del core business operativo.

La vendita di Notenstein La Roche Banca Privata SA ha comportato notevoli perdite, sia nel risultato da operazioni su commissione e da prestazioni di servizio sia nelle attività di negoziazione. A seguito della vendita della Banca privata a metà anno, per quanto riguarda le operazioni su commissione e da prestazioni di servizio sono venuti a mancare, rispetto all'esercizio precedente, ricavi netti per CHF 64 milioni soprattutto nelle operazioni in titoli e nelle attività d'investimento. Ciò significa però anche che dall'attività operativa delle Banche Raiffeisen e delle succursali è derivato un aumento dei ricavi netti da operazioni su commissione e da prestazioni di servizio di quasi CHF 21 milioni. Un andamento analogo si è avuto nelle attività di negoziazione. Rispetto all'esercizio precedente si registra una diminuzione complessiva di CHF 20 milioni, di cui CHF 16 milioni riconducibili ai mancati ricavi dovuti alla vendita della Banca privata. Senza questo effetto, il risultato da attività di negoziazione risulterebbe comunque un po' più basso, ma vicino al risultato dello scorso anno.

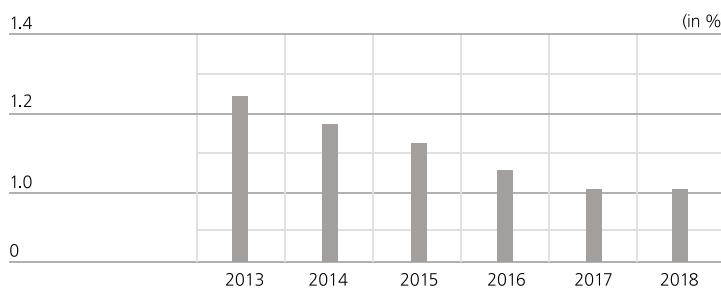
Nello scorso esercizio, con un calo di CHF 148 milioni, sono diminuiti anche gli altri risultati ordinari, in gran parte riconducibili alla forte diminuzione delle registrazioni all'attivo relative al progetto d'introduzione del nuovo sistema bancario core. I maggiori costi per la realizzazione del nuovo software bancario sono stati iscritti all'attivo nel 2017; dalla migrazione delle prime Banche Raiffeisen al nuovo sistema, avvenuta il 1° gennaio 2018, i costi da registrare all'attivo diminuiscono costantemente. Se nel 2017 erano ancora stati iscritti all'attivo costi di progetto per CHF 199 milioni, il relativo importo nel 2018 è sceso a CHF 108 milioni, equivalente a una minusvalenza di CHF 91 milioni. Inoltre in questa voce di ricavo sono contabilizzati ammortamenti su immobilizzazioni finanziarie presso PMI Capitale SA pari a CHF 36 milioni (le partecipazioni di PMI Capitale SA sono contabilizzate nel conto consolidato come immobilizzazioni finanziarie). Ciò significa che anche per questa posizione la diminuzione totale di CHF 148 milioni è riconducibile prevalentemente a effetti unici (CHF 127 milioni).

Complessivamente, con CHF 3.1 miliardi, i ricavi d'esercizio del Gruppo sono stati inferiori di CHF 231 milioni ai ricavi d'esercizio dell'anno precedente, pari a CHF 3.3 miliardi. Questo calo è dovuto in particolare a quanto segue: la nuova valutazione del valore effettivo delle partecipazioni e immobilizzazioni finanziarie presso Gruppo PMI Capitale (-CHF 84 milioni), i mancati ricavi dalle operazioni su commissione e attività di negoziazione, a seguito della vendita di Notenstein La Roche Banca Privata SA a metà anno (-CHF 80 milioni) e la forte diminuzione di registrazioni all'attivo connesse al nuovo sistema bancario core (-CHF 91 milioni), che si elevano a un totale di CHF 252 milioni.

L'andamento dell'attività operativa delle Banche Raiffeisen e delle succursali è positivo e i ricavi ottenuti nel 2018 superano addirittura quelli dell'esercizio precedente. I ricavi sono superiori a quelli dell'esercizio precedente sia nelle operazioni su interessi sia in quelle su commissione e da prestazioni di servizio.

Nonostante l'immutato contesto difficile, le operazioni su interessi hanno registrato un andamento positivo. Con CHF 40 milioni (+1.8 per cento) il risultato lordo da operazioni su interessi è cresciuto in modo nettamente superiore rispetto al 2017 (+CHF 21 milioni). Considerato il perdurare del basso livello dei tassi, si tratta di un risultato positivo. Il crollo del margine d'interesse si è indebolito nell'esercizio scorso. A fine anno, con l'1.02 per cento, ha persino egualato il livello dell'anno precedente. La pressione della concorrenza è rimasta elevata, anche a seguito dell'arrivo di nuovi operatori finanziari. Ciononostante le Banche Raiffeisen e le succursali hanno rafforzato il proprio posizionamento di mercato.

### Margine d'interesse



La voce «Variazioni per rettifiche di valore da rischi di credito e perdite dalle operazioni su interessi» è aumentata di CHF 60 milioni, passando a CHF 63 milioni. Oltre alle citate rettifiche di valore su posizioni del Gruppo PMI Capitale, pari a CHF 48 milioni, questo aumento è riconducibile in particolare a un maggior fabbisogno di rettifiche di valore per una posizione di credito di Raiffeisen Svizzera. La situazione di rischio delle Banche Raiffeisen rimane tranquilla. Il rischio derivante dalla crescita in ambito ipotecario è stato assorbito. Le Banche Raiffeisen e succursali hanno persino registrato complessivamente più scioglimenti che nuove costituzioni. Le perdite contabilizzate direttamente sono state pari a CHF 0.8 milioni (esercizio precedente CHF 6.6 milioni). A seguito delle rettifiche di valore gravate da fattori straordinari, il risultato netto da operazioni su interessi a livello di Gruppo è sceso di CHF 20 milioni passando a CHF 2.2 miliardi.

L'andamento del risultato da operazioni su commissione e da prestazioni di servizio (allegato 22) è fortemente influenzato dalla vendita di Notenstein La Roche Banca Privata SA a metà anno. Il risultato è sceso di CHF 44 milioni a CHF 451 milioni. Il mancato contributo al risultato di Notenstein La Roche Banca Privata SA nello scorso esercizio ammonta a CHF 64 milioni. Ciò implica tuttavia anche l'aspetto positivo che, rispetto all'esercizio precedente, il core business delle Banche Raiffeisen e delle succursali ha registrato una crescita di CHF 21 milioni. A questo proposito sono particolarmente degni di nota i maggiori ricavi pari a CHF 14 milioni nelle operazioni in titoli e nelle attività d'investimento. A seguito dell'aumento di volume, soprattutto nel traffico dei pagamenti, sono ulteriormente cresciuti anche i ricavi relativi alle altre prestazioni di servizio.

Il risultato da attività di negoziazione è sceso di CHF 20 milioni, attestandosi a CHF 210 milioni (allegato 23.1/23.2). La diminuzione è in gran parte dovuta ai mancati ricavi di Notenstein La Roche Banca Privata SA (-CHF 16 milioni). Nel complesso si è registrato un leggero calo di CHF 4 milioni, riconducibile alla negoziazione di prodotti fruttiferi che ha sofferto della difficile situazione di mercato durante lo scorso esercizio. La negoziazione di azioni ha registrato una crescita, per quanto modesta. La negoziazione di divise e banconote presenta un risultato analogo a quello dell'esercizio scorso.

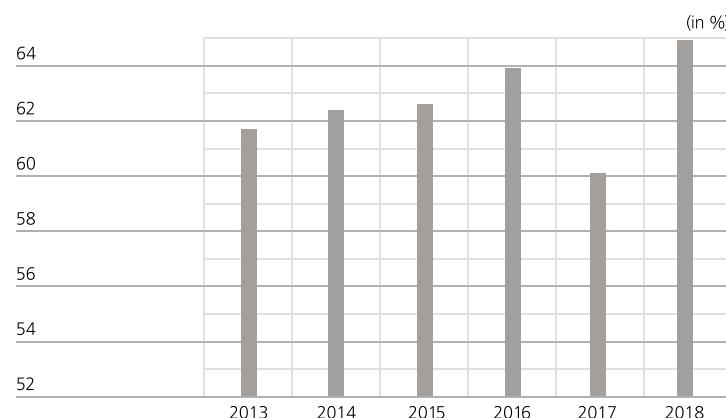
Mentre nell'anno precedente diversi fattori avevano determinato un risultato molto elevato, pari a CHF 337 milioni nella voce «Altri risultati ordinari», la situazione di partenza nel 2018

è completamente mutata. La maggior parte delle sottovoci ha registrato un netto calo dei ricavi rispettivamente un netto aumento delle spese per un totale di CHF 148 milioni, che, nel confronto con l'esercizio precedente, ha determinato un risultato molto basso pari a CHF 189 milioni. Dall'alienazione di immobilizzazioni finanziarie è derivato un risultato di CHF 5 milioni (-CHF 23 milioni), dovuto al fatto che nell'esercizio precedente era stato venduto un più ampio portafoglio di immobilizzazioni finanziarie in un contesto di mercato favorevole. I proventi da partecipazioni hanno raggiunto quota CHF 76 milioni (-CHF 13 milioni). Il calo si spiega da un lato per il fatto che la maggiore valutazione delle partecipazioni in base al metodo dell'equivalenza (equity method) non ha più raggiunto il livello dell'esercizio precedente. Mentre dall'altro, nel 2018 non sono più inclusi i proventi da partecipazioni di Helvetia Holding SA dell'esercizio precedente pari a CHF 8 milioni, dato che questa partecipazione è stata venduta già nel 2017 nel quadro della semplificazione della struttura partecipativa. Gli altri ricavi ordinari sono diminuiti di CHF 80 milioni, a CHF 129 milioni, soprattutto per effetto delle minori registrazioni all'attivo dei costi di sviluppo per il nuovo sistema bancario core. La crescita degli altri oneri ordinari, di ben CHF 32 milioni, a CHF 42 milioni è quasi interamente riconducibile alla più prudente valutazione delle immobilizzazioni finanziarie di PMI Capitale SA (CHF 36 milioni). Le partecipazioni di PMI Capitale SA sono iscritte a bilancio nel conto consolidato come immobilizzazioni finanziarie, poiché esse non sono destinate al possesso duraturo bensì alla rivendita.

## Costi d'esercizio

Nell'anno in rassegna i costi d'esercizio sono leggermente diminuiti di CHF 17 milioni e, come previsto, nuovamente scesi sotto la soglia di CHF 2 miliardi. Per quanto concerne i costi d'esercizio, la vendita di Notenstein La Roche Banca Privata SA ha avuto effetti positivi. A causa del ritardo nell'introduzione del nuovo sistema bancario core rispetto a quanto originariamente pianificato, anche nel 2018 vi sono tuttavia ancora stati elevati costi di progetto, assistenza e formazione. Il forte calo dei ricavi d'esercizio in presenza di costi d'esercizio solo di poco inferiori rispetto all'esercizio precedente, ha comportato un notevole aumento del Cost Income Ratio dal 60.8 al 64.9 per cento.

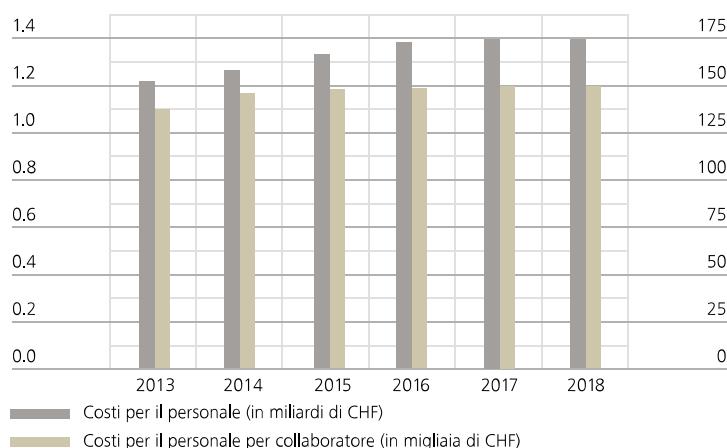
**Andamento del Cost Income Ratio**



## Costi per il personale

I costi per il personale (allegato 26) hanno registrato un lieve calo di CHF 5 milioni, attestandosi a CHF 1.4 miliardi. Da un lato, a seguito della vendita di Notenstein La Roche Banca Privata SA a metà anno sono usciti dall'effettivo 330 collaboratori, con conseguente diminuzione dei costi. Dall'altro, nel core business del Gruppo Raiffeisen si è registrato un aumento di 136 collaboratori, di cui 107 nelle Banche Raiffeisen. L'organico del Gruppo conta ora 9'215 posti di lavoro a tempo pieno (esercizio precedente 9'411). Le uscite per stipendi e prestazioni sociali sono rimaste complessivamente invariate, mentre sono leggermente diminuite per i costi accessori per il personale. Nello scorso esercizio le spese per personale a tempo determinato a sostegno dei lavori di progetto relativi al nuovo sistema bancario core, sono state per la prima volta fortemente ridotte. I costi pro capite per il personale, pari a CHF 149'300, sono rimasti praticamente invariati rispetto all'esercizio precedente.

### Andamento dei costi per il personale e relativa entità per unità di persone



## Altri costi d'esercizio

Anche la voce Altri costi d'esercizio (allegato 27) ha registrato un andamento analogo a quello dei costi per il personale. Essa è leggermente diminuita di CHF 12 milioni a CHF 606 milioni, beneficiando del venir meno dei costi di Notenstein La Roche Banca Privata SA a partire da metà anno. D'altro canto nello scorso esercizio vi sono stati maggiori costi pari a circa CHF 14 milioni per l'approfondita indagine ed elaborazione relativa alle questioni di corporate governance. L'introduzione del nuovo sistema bancario core ha avuto luogo in diverse tranches nel corso dell'esercizio. Le ultime Banche Raiffeisen sono migrate al nuovo sistema al 1° gennaio 2019. Poiché per un anno intero era quindi necessario il funzionamento parallelo dei sistemi bancari core, ne sono risultati considerevoli costi.

**Investimenti in immobilizzi del Gruppo Raiffeisen 2014–2018 a seconda delle categorie**

Investimenti netti, in milioni di CHF	2014	2015	2016	2017	2018
Stabili a uso della Banca	56	92	83	76	109
Altri immobili	2	2	8	10	53
Riattazioni e trasformazioni in locali di terzi	18	17	15	11	9
Informatica: hardware	13	22	17	15	14
Informatica: software	34	65	129	208	157
Bancomat	8	4	7	9	12
Mobilio	3	5	5	4	6
Installazioni	4	3	5	8	10
Macchine da ufficio, veicoli, dispositivi di sicurezza	5	7	7	3	13
<b>Totale investimenti netti</b>	<b>143</b>	<b>217</b>	<b>276</b>	<b>344</b>	<b>383</b>

**Investimenti in immobilizzi del Gruppo Raiffeisen 2014–2018 a seconda delle regioni**

Investimenti netti, in milioni di CHF	2014	2015	2016	2017	2018
Regione lemanica	18	21	15	16	35
Regione Mittelland	17	29	32	35	43
Svizzera nord-occidentale e Zurigo	24	21	35	29	59
Svizzera orientale*	65	124	168	227	217
Svizzera centrale	12	7	16	21	21
Ticino	7	15	10	16	8
<b>Totale</b>	<b>143</b>	<b>217</b>	<b>276</b>	<b>344</b>	<b>383</b>

\* inclusi investimenti centrali di Raiffeisen Svizzera

## Rettifiche di valore su partecipazioni nonché ammortamenti su immobilizzazioni materiali e valori immateriali

Nell'esercizio in rassegna, la posizione è nettamente cresciuta per CHF 70 milioni, ossia del 37.3 per cento, a causa di maggiori ammortamenti su valori immateriali. Il goodwill sulle società del Gruppo PMI Capitale Holding SA e Business Broker SA è stato completamente ammortizzato. Inoltre, anche il goodwill sulla partecipazione equity Leonteq AG è stato valutato con un valore inferiore a seguito di un'ulteriore correzione valore di complessivi CHF 69 milioni. Nel 2018 gli ammortamenti su goodwill sono ammontati a CHF 108 milioni, ossia CHF 66 milioni in più rispetto all'esercizio precedente. Gli ammortamenti su immobilizzazioni materiali sono stati leggermente inferiori a quelli dell'esercizio precedente. Gli ammortamenti sul nuovo sistema bancario core avranno luogo per la prima volta nel 2019.

## Variazioni di accantonamenti e altre rettifiche di valore nonché perdite

Questa posizione è stata fortemente interessata da fattori straordinari. In seguito alla riduzione delle spese di CHF 0.5 milioni nell'esercizio precedente, nel 2018 le nuove costituzioni nette di accantonamenti e altre rettifiche di valore nonché perdite hanno raggiunto un importo di CHF 124 milioni. L'incremento è ascrivibile a tre cause. A copertura di spese per ristrutturazioni connesse alla vendita di Notenstein La Roche Banca Privata SA, sono stati costituiti accantonamenti per oltre CHF 19 milioni. Sui restanti accantonamenti hanno influito soprattutto le imprevedibilità nelle controversie legali nel contesto «Investnet», che si sono tradotte in un aumento di CHF 25 milioni con effetto sul conto economico. A seguito dell'acquisto della partecipazione di Avaloq in ARIZON Sourcing SA da parte di Raiffeisen Svizzera, concordato nel 2018, sono inoltre stati costituiti accantonamenti per altri rischi d'esercizio per CHF 69 milioni. L'acquisto è stato perfezionato nel 2019.

## Ricavi e costi straordinari

In misura seppur minore rispetto all'esercizio precedente, Raiffeisen ha beneficiato del risultato delle vendite di partecipazioni. La vendita della partecipazione in Helvetia Holding SA e Avaloq Group AG ha determinato nel 2017 un risultato di CHF 104 milioni. In questo esercizio, la vendita di Notenstein La Roche Banca Privata SA ha determinato un risultato di CHF 68 milioni. A seguito di tale transazione, i ricavi straordinari (allegato 28) hanno raggiunto l'importo di CHF 82 milioni (esercizio precedente CHF 119 milioni). A causa di maggiori perdite dovute alla vendita di immobilizzazioni materiali, i costi straordinari sono aumentati di CHF 5 milioni a quasi CHF 9 milioni.

## Imposte

Le imposte (allegato 29) sono diminuite di CHF 77 milioni a CHF 156 milioni. Con CHF 170 milioni le spese per imposte correnti delle singole società cooperative sono rimaste leggermente al di sotto del valore dell'esercizio precedente (CHF 177 milioni). Soprattutto a seguito della vendita di Notenstein La Roche Banca Privata SA sono invece state estinte imposte differite.

# Bilancio

Il totale di bilancio è leggermente diminuito di CHF 2.4 miliardi attestandosi a CHF 225.3 miliardi. Mentre le posizioni dei clienti relative al settore retail sono aumentate in misura analoga all'esercizio precedente, le posizioni interbancarie sono diminuite sensibilmente sia all'attivo sia al passivo. Nei periodi precedenti in queste categorie di bilancio erano inclusi maggiori volumi delle operazioni da transazioni interbancarie non ancora evase, che vengono compensate il giorno di esecuzione (di regola dopo due giorni). Questo effetto si verifica quando per l'iscrizione a bilancio non si utilizza il principio del giorno di esecuzione, ma quello del giorno di chiusura. A fine anno le transazioni non ancora evase sono state tenute a un livello basso a seguito della migrazione al nuovo sistema bancario core, determinando una riduzione del totale di bilancio.

## Crediti/Impegni nei confronti di banche

Rispetto all'esercizio precedente i crediti nei confronti di banche sono diminuiti di CHF 6.1 miliardi a CHF 2.2 miliardi, e gli impegni nei confronti di banche di CHF 6.1 miliardi a CHF 6.5 miliardi. Oltre all'effetto dovuto alla migrazione al nuovo sistema bancario core, la riduzione è ascrivibile alla considerazione del saldo contabile. Tenendo in considerazione la valuta, i crediti nei confronti di altre banche sono praticamente immutati rispetto all'esercizio precedente.

## Crediti e impegni risultanti da operazioni di finanziamento di titoli

Gli impegni risultanti da operazioni di finanziamento di titoli sono aumentati di CHF 725 milioni, attestandosi a CHF 2.9 miliardi. In questo caso si tratta di transazioni pronti contro termine, con le quali si acquisisce denaro in cambio di garanzie. Queste transazioni servono a gestire il volume di conto giro presso la BNS. I crediti risultanti da operazioni di finanziamento di titoli sono stati pari a CHF 5 milioni.

## Prestiti alla clientela

La crescita dei prestiti alla clientela, in atto da anni, è proseguita anche nel 2018. I prestiti sono aumentati di CHF 7.2 miliardi (esercizio precedente CHF 7.1 miliardi), ossia del 4 per cento, attestandosi a CHF 187.7 miliardi. Sia i crediti ipotecari (+CHF 6.9 miliardi) sia gli altri crediti nei confronti della clientela (+CHF 219 milioni) sono aumentati. Nelle ipoteche Raiffeisen ha registrato una crescita di poco superiore a quella del mercato, facendo aumentare la relativa quota per le ipoteche nazionali dal 17.5 al 17.6 per cento. Con un aumento di CHF 928 milioni, ossia del 67.3 per cento, a CHF 2.3 miliardi l'andamento dei prestiti alla clientela aziendale è stato molto positivo.

La crescita di Raiffeisen nei prestiti alla clientela è ampiamente supportata sul piano geografico e non si ravvisa alcuna concentrazione della crescita in singole regioni. L'88 per cento circa dei crediti ipotecari riguarda stabili abitativi, mentre al secondo posto seguono gli oggetti commerciali con l'8 per cento. Le quote restanti si riferiscono a immobili agricoli e di altro tipo.

Nel 2018 le rettifiche di valore per rischi di perdita sono aumentate di CHF 51 milioni attestandosi a CHF 259 milioni, a seguito della prudente valutazione di posizioni di PMI Capitale, il cui contributo a tale incremento si eleva a CHF 45 milioni. Presso le Banche Raiffeisen che presentano un volume di crediti totale di CHF 174.3 miliardi, le rettifiche di valore sono invece diminuite. A livello di Gruppo, il rapporto tra rettifiche di valore e prestiti è pari allo 0.138 per cento (esercizio precedente 0.115 per cento). Se si considerano solo le Banche Raiffeisen e le succursali, l'indice è pari allo 0.111 per cento.

## Attività di negoziazione

Nelle attività di negoziazione (allegato 3.1) Raiffeisen ha registrato un calo di CHF 424 milioni a CHF 3.5 miliardi. Mentre per i metalli preziosi si è registrato un aumento, il portafoglio destinato alla negoziazione di titoli di debito e di partecipazione si è ridotto. Oltre che a riflessioni di natura tattica, la diminuzione relativa ai titoli di debito è riconducibile anche al leggero calo registrato nei prodotti strutturati. Con le obbligazioni nel portafoglio destinato alla negoziazione si copre il rischio d'interesse delle componenti bond dei prodotti strutturati. I requisiti in materia di fondi propri per i rischi di mercato nel trading book sono illustrati nell'allegato al conto annuale alla sezione «Rischi di mercato».

## Immobilizzazioni finanziarie

La consistenza titoli nelle immobilizzazioni finanziarie (allegati 5.1 e 5.2), principalmente obbligazioni di prim'ordine, è gestita in conformità ai requisiti legali di liquidità e agli obiettivi di liquidità interni. A seguito della vendita di Notenstein La Roche Banca Privata SA, il valore contabile è diminuito di CHF 981 milioni attestandosi a CHF 6.6 miliardi.

## Partecipazioni non consolidate

Nonostante la sostanziale strategia di separazione, il valore contabile delle partecipazioni non consolidate (allegato 6), è aumentato di CHF 33 milioni, raggiungendo CHF 683 milioni. La vendita di Notenstein La Roche Banca Privata SA ha determinato una diminuzione delle quote di partecipazione pari a CHF 24 milioni. Questa uscita è stata tuttavia più che compensata da altri effetti. A seguito dell'aumento di capitale di Leonteq AG, la quota di partecipazione di Raiffeisen è cresciuta di CHF 36 milioni. Nel 2018 le partecipazioni valutate secondo il metodo dell'equivalenza (equity method) sono state inoltre rivalutate di CHF 15 milioni.

## Immobilizzazioni materiali

Nel 2018, con CHF 131 milioni (esercizio precedente CHF 203 milioni), il valore contabile delle immobilizzazioni materiali (allegato 8) è cresciuto un po' meno rispetto al 2017. Ciò è dovuto alla diminuzione delle spese di progetto da registrare all'attivo. In totale nell'esercizio in rassegna sono stati iscritti all'attivo costi di progetto pari a CHF 108 milioni (esercizio precedente CHF 199 milioni). Nelle restanti categorie d'investimento si è osservato, soprattutto per gli altri immobili un aumento rispetto all'esercizio precedente.

## Valori immateriali

A seguito della strategia di separazione, i valori immateriali (allegato 9) sono notevolmente diminuiti, ovvero di CHF 318 milioni, risp. dell'85.5 per cento, attestandosi a CHF 54 milioni. Dalla vendita di Notenstein La Roche Banca Privata SA è risultato un calo del goodwill di CHF 174 milioni. Poiché Investnet AG non appartiene al Gruppo Raiffeisen e a seguito di una valutazione prudente del Gruppo PMI Capitale, dal calo del goodwill, disinvestimenti e un ammortamento sul goodwill è derivato un ulteriore importo di CHF 55 milioni. Dalla valutazione al valore di mercato del goodwill su Leonteq AG è conseguito un ammortamento straordinario di CHF 57 milioni. I restanti ammortamenti sono risultati principalmente dagli ammortamenti ordinari su goodwill.

## Impegni risultanti da depositi della clientela/Patrimoni gestiti

La crescita dei depositi della clientela, rispetto all'esercizio precedente, è stata pari a CHF 1.6 miliardi, ossia all'1 per cento, attestandosi a CHF 165.7 miliardi. La vendita di Notenstein La Roche Banca Privata SA ha determinato a metà anno una diminuzione di CHF 2.8 miliardi. Se si considera l'andamento dei depositi della clientela senza le consistenze della Banca privata, l'aumento sarebbe di CHF 4.7 miliardi ossia del 2.9 per cento. Anche questo incremento è inferiore ai valori dell'esercizio precedente, ma si spiega con il fatto che la ridistribuzione di consistenze da conti in titoli nel passato esercizio si è nuovamente rafforzata. Va in generale precisato che la crescita dei depositi della clientela in Svizzera è rallentata. Rispetto al mercato complessivo, Raiffeisen ha comunque registrato un andamento positivo.

## Impegni da altri strumenti finanziari con valutazione fair value

I prodotti strutturati sono emessi da Raiffeisen Svizzera e Raiffeisen Switzerland B.V. Amsterdam. I prodotti strutturati emessi ad Amsterdam sono iscritti a bilancio al valore di mercato e riportati in questa voce di bilancio. Rispetto all'esercizio precedente, la consistenza di queste soluzioni d'investimento strutturate è diminuita di CHF 280 milioni a CHF 2.3 miliardi (allegato 13).

A livello di bilancio, i prodotti strutturati emessi da Raiffeisen Svizzera sono trattati in modo diverso. Gli strumenti di base dei prodotti vengono iscritti a bilancio al valore nominale alla voce «Prestiti obbligazionari e mutui in obbligazioni fondiarie». Le componenti derivative dei prodotti vengono riportate al valore di mercato nei valori di sostituzione positivi risp. negativi.

## Prestiti obbligazionari e mutui in obbligazioni fondiarie

La consistenza di prestiti obbligazionari e mutui in obbligazioni fondiarie (allegato 14) è aumentata di CHF 925 milioni, attestandosi a CHF 26.9 miliardi. I mutui in obbligazioni fondiarie sono aumentati di CHF 784 milioni a CHF 21.8 miliardi. Essi rappresentano, soprattutto per le Banche Raiffeisen, un'integrazione ideale al rifinanziamento dei prestiti e uno strumento flessibile di gestione delle scadenze del passivo. I prestiti obbligazionari emessi da Raiffeisen Svizzera hanno registrato un lieve aumento di CHF 63 milioni, attestandosi a CHF 3.4 miliardi. Tre prestiti obbligazionari di oltre CHF 900 milioni sono giunti a rimborso nel 2018. Sono stati sostituiti senza problemi sul mercato finanziario con quattro prestiti obbligazionari per un importo di poco più di CHF 1 miliardo. I prodotti strutturati emessi da Raiffeisen Svizzera, iscritti a bilancio tra i prestiti obbligazionari, sono leggermente aumentati di CHF 78 milioni a CHF 1.7 miliardi.

## Accantonamenti

La strategia di separazione e i connessi fattori straordinari hanno avuto un impatto significativo sugli accantonamenti (allegato 15). In particolare a seguito della vendita di Notenstein La Roche Banca Privata SA, nelle imposte differite ha avuto luogo un'estinzione di CHF 14 milioni. Gli accantonamenti per ristrutturazione sono fortemente aumentati a causa della vendita di Notenstein La Roche Banca Privata SA. Sugli accantonamenti per rischi di processo hanno influito soprattutto le imprevedibilità nelle controversie legali nel contesto «Investnet», che si sono tradotte in un notevole incremento. Il concordato riscatto di ARIZON Sourcing SA ha determinato un aumento degli accantonamenti per altri rischi d'esercizio.

Nell'esercizio sono state nuovamente costituite ulteriori riserve per rischi bancari generali per un importo di CHF 120 milioni (esercizio precedente CHF 80 milioni).

## Fondi propri/Capitale proprio

Il 21 novembre 2018 il Consiglio federale ha approvato una modifica dell'Ordinanza sui fondi propri per le banche orientate al mercato nazionale e rilevanti per il sistema. Oltre ai già noti requisiti «going concern», sono stati fissati anche i requisiti «gone concern» per eventuali risanamenti o risoluzioni. Per il Gruppo, il requisito complessivo ai sensi dell'Ordinanza modificata è pari al 17.9 per cento, laddove per il suo adempimento è concesso un termine di transizione di sette anni. Raiffeisen dovrà quindi soddisfare interamente i nuovi requisiti a partire dal 1° gennaio 2026. Raiffeisen è convinta che questo valore possa essere raggiunto in modo autonomo grazie all'elevata capitalizzazione degli utili. Al 31 dicembre 2018 la quota per il Gruppo era già del 17.5 per cento.

Il requisito, attualmente ancora valido, relativo alla quota di capitale ponderata in base al rischio per Raiffeisen, in qualità di banca rilevante per il sistema nazionale, è del 14.4 per cento. Con una quota dei fondi propri complessivi del 17.8 per cento (esercizio precedente 17.4 per cento), il Gruppo supera nettamente i requisiti «going concern». A fine anno la quota CET1 era del 16.5 per cento (esercizio precedente 15.9 per cento). Con un leverage ratio del 7.6 per cento (esercizio precedente 7.1 per cento), Raiffeisen soddisfa ampiamente sia gli attuali requisiti «going concern» sia il futuro leverage ratio TLAC. La forte crescita è riconducibile all'aumento dei fondi propri di base e alla riduzione del totale di bilancio.

Il capitale proprio con quote minoritarie (prospetto delle variazioni del capitale proprio e allegato 16) è cresciuto di CHF 780 milioni a CHF 16.5 miliardi. L'elevata capitalizzazione degli utili a livello cooperativo nonché l'aumento del capitale cooperativo di CHF 215 milioni hanno contribuito al rafforzamento della base del capitale proprio.

# Previsione finanziaria 2019

## Contesto di mercato e condizioni quadro

Nel 2018 l'economia svizzera ha avuto un andamento positivo. A seguito dell'ampio supporto (consumo, investimenti, esportazioni) e della forte congiuntura globale, soprattutto nel primo semestre, il prodotto interno lordo ha registrato una crescita del 2.5 per cento circa. Il 2018 è stato quindi per la Svizzera l'anno di maggiore crescita dal 2010, con conseguenti effetti benefici anche sull'occupazione. Per il 2019 Raiffeisen prevede un rallentamento della crescita nazionale all'1.2 per cento circa, principalmente a causa della perdita di velocità della congiuntura internazionale. Inoltre, le incertezze geopolitiche pesano sulle prospettive dell'anno in corso.

Per il 2019 Raiffeisen prevede tassi ancora negativi, dato che, soprattutto a causa dell'assenza di pressione inflazionistica, anche quest'anno né la Banca Centrale Europea (BCE) né la Banca nazionale svizzera (BNS) dovrebbero intervenire sui tassi. Si intravede, però, una lenta normalizzazione dei tassi a medio termine, seppur estremamente moderata. Sul mercato immobiliare si sta indebolendo l'effetto positivo prodotto da tassi in costante calo. Nonostante l'alto livello dei prezzi degli immobili, la proprietà conserva la sua attrattiva grazie ai tassi bassi previsti e agli affitti elevati. Inoltre la domanda e l'offerta di proprietà non hanno finora avuto uno sviluppo divergente, contrariamente a quanto accaduto nel segmento degli oggetti di reddito, la cui quota di sfitti è salita nel frattempo all'1.6 per cento circa. In generale Raiffeisen prevede un rallentamento della crescita dei prezzi per gli immobili e un consolidamento a un livello elevato.

## Andamento degli affari del Gruppo Raiffeisen

La pressione sui margini continuerà a caratterizzare il mercato bancario svizzero. Nonostante il contesto particolarmente difficile, Raiffeisen si aspetta per il 2019 una crescita moderata del volume e dei ricavi nel core business. I prestiti alla clientela dovrebbero ottenere risultati simili al 2018 mentre per i depositi della clientela si prevede un aumento più considerevole. I proventi da operazioni su interessi e quelli da operazioni su commissione e da prestazioni di servizio dovrebbero quindi poter essere caratterizzati da un lieve incremento per le Banche Raiffeisen e Raiffeisen Svizzera.

# Relazione annuale

## Strategia

# Contesto strategico

Il mercato bancario svizzero si trova in una fase di cambiamento strutturale, caratterizzata dalla trasformazione digitale e da una concorrenza sempre più intensa anche da parte di operatori esterni al settore. Le banche sono al contempo confrontate con aspettative della clientela crescenti e rigidi requisiti normativi.

## Clienti: aspettative elevate e affinità digitale

### Sviluppi

Per i clienti è importante veder soddisfatte tutte le proprie esigenze. Si rendono quindi sempre più necessarie offerte proposte congiuntamente da diversi fornitori di servizi, indipendentemente dal canale di distribuzione; anche le riserve nei confronti delle banche dirette (banche online senza rete di filiali, cosiddette «banche smartphone») si affievoliscono.

### Attività di Raiffeisen

Raiffeisen continua a puntare su una forte presenza fisica attraverso la Banca Raiffeisen locale, pur investendo, al tempo stesso, anche nei canali digitali e in un'assistenza alla clientela specifica e completa. Occorre rispondere in modo ancora più completo alle esigenze della clientela in materia di abitazioni, patrimonio e imprenditorialità, sfruttando competenze interne al Gruppo, ma anche coinvolgendo soggetti terzi esterni al settore, con lo scopo di formulare un'offerta da un'unica fonte, indipendentemente dal canale di distribuzione.

## Tecnologia: ritmo serrato nelle innovazioni

### Sviluppi

La digitalizzazione del settore bancario ha chiaramente fatto passi avanti. Tuttavia, rispetto ad altri paesi europei, le banche svizzere sembrano avere ancora terreno da recuperare. La forte dinamicità delle nuove tecnologie relative a blockchain, big data & analytics, biometria e intelligenza artificiale influenza sempre più concretamente l'attività bancaria.

### Attività di Raiffeisen

Riguardo ai progressi nell'ambito della digitalizzazione, Raiffeisen si posiziona in modo attivo, cogliendone le opportunità. Le nuove tecnologie vengono verificate e implementate, da un lato per migliorare la strutturazione dei processi, dall'altro per sviluppare offerte innovative per la clientela.

## Mercato bancario: inasprimento della concorrenza

### Sviluppi

Il mercato bancario è dominato da una crescente concorrenza di esclusione; operatori innovativi ed esterni al settore si aggiudicano sempre più quote di mercato in diversi campi di attività. Assicurazioni e casse pensioni sono attive, ad esempio, nelle operazioni ipotecarie, dove attuano una politica dei prezzi competitiva. Offerte, processi e partnership in mutamento condizionano inoltre le catene di creazione di valore dei fornitori di servizi finanziari, erodendo sempre più i confini settoriali.

### Attività di Raiffeisen

Raiffeisen rafforza la propria leadership come banca retail con un chiaro posizionamento nel core business e cooperazioni mirate per la fornitura delle prestazioni. Con un ulteriore ampliamento dell'offerta di prodotti e servizi si punta in particolare a sviluppare maggiormente anche i settori investimenti e clientela aziendale. Inoltre gli aumenti di produttività realizzati rafforzano la concorrenzialità di Raiffeisen. Parallelamente occorre gestire e accrescere l'attrattiva del marchio Raiffeisen per clienti e collaboratori.

## Economia: andamento positivo a fronte di tassi sempre bassi

### Sviluppi

Nel 2018 l'economia svizzera ha avuto un andamento positivo e l'occupazione sul mercato del lavoro è ulteriormente migliorata. Nel persistente contesto di tassi bassi, il mercato immobiliare e le operazioni ipotecarie mantengono la loro solidità, facendo presagire un consolidamento del livello dei prezzi. Nel segmento degli immobili di reddito il mercato è però talvolta teso a livello regionale. Si registrano sempre più sfitti.

### Attività di Raiffeisen

Nel contesto attuale una pratica di concessione di crediti prudente è determinante ai fini dello sviluppo a lungo termine. Raiffeisen mantiene pertanto invariate la propria affermata politica creditizia conservativa e le prudenti valutazioni di mercato. A seguito della contrazione dei margini nel core business, punta nel contempo allo sfruttamento di nuove fonti di crescita e di ricavo.

## Politica: sviluppo dinamico delle condizioni quadro

### Sviluppi

L'approvazione degli obiettivi climatici di Parigi e dei «sustainable development goals» dell'ONU ha determinato obiettivi di sostenibilità internazionali che vengono sempre più adottati anche a livello nazionale. Un rapporto del Consiglio federale del 2018, ad esempio, tratta concretamente dell'attuazione dell'agenda internazionale in materia di sostenibilità. Sul piano nazionale, spicca in particolar modo la modifica della Legge federale sulle banche e le casse di risparmio (Legge sulle banche), che, in futuro, permette alle banche cooperative di acquisire capitale di partecipazione.

#### Attività di Raiffeisen

Il rispetto e l'attuazione dei requisiti normativi sono fondamentali per Raiffeisen che, grazie alla modifica della Legge sulle banche, ha maggiore capacità di accesso al mercato dei capitali. Inoltre, in futuro, i temi legati alla sostenibilità godranno di sempre maggiore considerazione. Raiffeisen è consapevole della propria responsabilità sociale e si impegna al riguardo in diversi ambiti.

## Raiffeisen Svizzera: elaborazione e rinnovamento

Dall'apertura del procedimento di enforcement della FINMA e del procedimento penale nei confronti dell'ex Presidente della Direzione, Dr. Pierin Vincenz, il Gruppo Raiffeisen ha attraversato un periodo intenso. Raiffeisen sta elaborando il passato in modo attivo e coerente.

#### **Procedimento e indagine nel 2018**

Il procedimento di enforcement della FINMA è terminato a giugno 2018, giungendo alla conclusione che Raiffeisen Svizzera ha gravemente violato le disposizioni in materia di vigilanza e non ha gestito i conflitti d'interesse in modo sufficientemente adeguato. Molte delle misure disposte, relative a organizzazione, personale e altri temi, sono nel frattempo già state realizzate o in corso di attuazione.

L'indagine indipendente, aperta ad aprile 2018 e commissionata da Raiffeisen stessa, aveva lo scopo di verificare eventuali irregolarità presenti negli acquisti di partecipazioni, effettuati dal 2005, di Raiffeisen Svizzera e delle sue società affiliate. L'indipendenza dell'indagine è stata garantita assegnando al Prof. Dr. Bruno Gehrig il ruolo di lead investigator. A gennaio 2019 Raiffeisen Svizzera ha pubblicato il rapporto, riportando i risultati in modo trasparente.

#### **Orientamento futuro del Gruppo Raiffeisen**

A settembre 2018 i rappresentanti delle Banche Raiffeisen e delle Federazioni regionali hanno deciso di avviare la riforma del Gruppo Raiffeisen nell'ambito del programma «Riforma 21» che tratta, in particolare, i temi governance, strategia dei proprietari e valori di Raiffeisen Svizzera. Si tratta di un processo partecipativo che coinvolge le Banche Raiffeisen, in qualità di proprietarie, e il Consiglio di amministrazione di Raiffeisen Svizzera. La decisione di attuare questo programma costituisce una tappa importante nella modernizzazione del Gruppo e manda un chiaro segnale della forte volontà di riforma.

Inoltre i delegati delle Banche Raiffeisen, in occasione dell'Assemblea straordinaria dei delegati del 10 novembre 2018, hanno eletto a larga maggioranza Guy Lachappelle quale nuovo Presidente del Consiglio di amministrazione di Raiffeisen Svizzera. Gli altri nuovi volti di questo organo sono Karin Valenzano Rossi, Andrej Golob, Thomas A. Müller e il Dr. Beat Schwab. A inizio 2019 Heinz Huber è infine succeduto al Presidente della Direzione Dr. Patrik Gisel, dimessosi a novembre 2018. Sono state quindi effettuate importanti scelte in materia di personale per il futuro orientamento di Raiffeisen Svizzera.

# Orientamenti strategici

## Panoramica

Raiffeisen si è ormai affermata quale banca retail leader in Svizzera e intende crescere ancora qualitativamente nel core business, rispettando adeguate linee guida in materia di politica dei rischi. Raiffeisen ravvisa inoltre del potenziale in particolare nelle operazioni su commissione e da prestazioni di servizio e nella produttività. L'intensificazione della concorrenza, anche da parte di operatori esterni al settore e di imprese FinTech, nonché la riduzione dei margini determinano al tempo stesso una forte pressione su proventi e costi.

Da sempre Raiffeisen si distingue per la vicinanza alla clientela, il radicamento locale e i valori cooperativi, principi che devono essere praticati e intensificati, parallelamente allo sviluppo nell'ambito della trasformazione digitale.

## Priorità e obiettivi

Per affrontare con successo le sfide strategiche e coglierne le opportunità in modo adeguato, Direzione e Consiglio di amministrazione di Raiffeisen Svizzera fissano periodicamente i contenuti degli orientamenti strategici per i successivi tre anni. La loro coerente attuazione costituisce la base di un ulteriore proficuo sviluppo del Gruppo Raiffeisen. Per il periodo dal 2019 al 2021 le priorità e gli obiettivi perseguiti a livello di Gruppo Raiffeisen saranno i seguenti:

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

Le operazioni di risparmio e ipotecarie nazionali costituiscono il core business di Raiffeisen. In questo ambito, grazie a competenza e vicinanza alla clientela, Raiffeisen intende continuare a crescere in modo redditizio rafforzando ulteriormente la propria leadership di mercato.

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

Mediante lo sfruttamento del potenziale nei campi di attività trattati da Raiffeisen si intende diversificare i proventi, riducendo di conseguenza la dipendenza dalle operazioni su interessi. L'accento è in tal senso posto sul rafforzamento dei settori investimenti e clientela aziendale tramite l'ulteriore ampliamento dell'offerta di prodotti e servizi, investimenti in consulenza e canali nonché il sistematico sfruttamento di competenze interne al Gruppo.

### **Incremento della produttività**

Una fornitura di servizi conveniente ed efficiente è decisiva ai fini della competitività e quindi del successo a lungo termine del Gruppo Raiffeisen. Gli incrementi della produttività perseguiti con la standardizzazione e l'ottimizzazione dei processi e con il coerente rispetto della disciplina dei costi, concernono in egual misura Raiffeisen Svizzera, le sue società affiliate e le Banche Raiffeisen.

### **Rafforzamento della cultura aziendale**

Nel 2018 la reputazione di Raiffeisen è stata messa a dura prova. In tale contesto si vuole curare e sviluppare ulteriormente il marchio e i suoi valori: credibilità, sostenibilità, vicinanza e imprenditorialità. Raiffeisen intende in particolare accentuare nuovamente in modo chiaro caratteristiche distintive centrali quali il modello aziendale cooperativo del Gruppo e il suo modo di operare responsabile.

# Attuazione della strategia

## Retrospettiva strategica – Attività principali 2018

### **Introduzione del nuovo sistema bancario core**

Nel 2018 è stato introdotto con successo il nuovo sistema bancario core presso tutte le Banche Raiffeisen, le sei succursali e la Banca centrale di Raiffeisen Svizzera, semplificando sensibilmente il panorama IT di Raiffeisen e ponendo un'importante base per guadagni in termini di efficienza e futuri progetti di digitalizzazione.

### **Focalizzazione sull'attività d'investimento**

Negli ultimi anni le attività d'investimento sono progredite notevolmente. La strategia di Raiffeisen intende concentrarsi in futuro sul segmento della clientela privata con patrimoni di entità da piccola a medio-grande; per questo ha venduto la Notenstein La Roche Banca Privata SA. Di conseguenza nei prossimi anni investirà sostanzialmente in questo settore, approfondendo ulteriormente le competenze in tale ambito. Grazie alla spiccata vicinanza alla clientela e alla competenza delle Banche Raiffeisen locali e delle succursali in materia di consulenza, questi clienti possono essere assistiti al meglio.

### **Offerta globale per i clienti**

Focus di Raiffeisen è un'offerta completa, organizzata in specifici temi, di prodotti e servizi, anche con il coinvolgimento di altri fornitori. L'approfondimento degli ambiti tematici Abitazione, Patrimonio e Imprenditorialità, deve poter fornire un contributo rilevante al futuro successo sul mercato. Nella tematica Abitazione, il portale per abitazioni e immobili «RaiffeisenCasa» offre un insieme globale di servizi nel settore della proprietà di abitazione privata, ora anche con consulenza legale e informazioni riguardo a risanamenti e aspetti energetici. Raiffeisen Immo SA convince a sua volta con approfondite conoscenze del mercato e una consulenza globale per acquisto e vendita di immobili.

Con l'apertura del primo Raiffeisen Centro Imprenditoriale (RCI) nella Svizzera romanda (Yverdon) è stata ulteriormente consolidata la presenza e la vicinanza di Raiffeisen alle imprese. La competenza di Raiffeisen quale banca per gli imprenditori è stata inoltre rafforzata grazie a numerosi eventi specialistici, alla collaborazione con Swissmem e al conferimento di premi agli imprenditori.

### **Potenziamento della cultura di innovazione e dialogo di Raiffeisen**

Il laboratorio delle innovazioni interno «RAL Lab» analizza tendenze, tecnologie e modelli aziendali del futuro, implementando nel Gruppo Raiffeisen sviluppi promettenti. In diversi formati sono state sviluppate e seguite idee, sperimentazioni e innovazioni, in particolare in occasione della seconda edizione delle due giornate di Innovation Challenge.

Inoltre il processo finora attuato di valutazione delle prestazioni dei collaboratori di Raiffeisen Svizzera è stato sostituito da un dialogo continuo sulle prestazioni. In tal modo Raiffeisen può posizionarsi ancor meglio quale moderno datore di lavoro in Svizzera, perseggiando in maniera sostanziale la propria cultura del dialogo.

## Prospettive, obiettivi e misure previste per il 2019

Il 2019 è per il Gruppo Raiffeisen un anno di transizione. Raiffeisen porterà in gran parte a termine le misure di rinnovamento per potersi dedicare maggiormente a questioni relative alla strategia bancaria. In primo piano figurano una migliore efficienza, la digitalizzazione dell'interfaccia clienti e l'ampliamento della diversificazione dei proventi.

### **Ulteriore sviluppo dei temi «Abitazione», «Patrimonio» e «Imprenditorialità»**

Nell'ambito dell'ulteriore ampliamento del tema «Abitazione», si intendono ottimizzare, oltre ad altre attività, le operazioni di credito, mettendo in tal modo a profitto ulteriore potenziale di crescita e di efficienza. Per lo sviluppo del tema «Patrimonio», oltre alla creazione di prodotti nel settore investimenti, verranno lanciate attività interne per una gestione patrimoniale automatizzata e raccolte esperienze in tal senso con Robo Advisory. Nell'ambito tematico «Imprenditorialità», si vuole ampliare ulteriormente le offerte integrate incentrate sul cliente e intensificare la digitalizzazione dei processi. Inoltre, nuove soluzioni mirate e ulteriori sviluppi andranno costantemente a completare la gamma di prodotti. In questo ambito i Raiffeisen Centri Imprenditoriali (RCI) rimarranno importanti partner di rete per l'offerta dei servizi. Lo scopo sovraordinato di questi sforzi è disporre di un'offerta completa e da un'unica fonte per clienti esistenti e futuri.

### **Assistenza alla clientela specifica e globale**

Nel 2018 l'approccio alla consulenza per clientela privata e aziendale è stato ottimizzato e orientato maggiormente alle esigenze. In futuro, inoltre, il maggiore supporto tecnico al processo di consulenza creerà ulteriore plusvalore per clienti e consulenti. In ciò rientra tra l'altro anche un utilizzo dei dati mirato e riferito alle esigenze, volto a garantire una consulenza globale alla clientela.

### **Aumento della capacità innovativa**

La trasformazione digitale cambia in modo duraturo i profili dei collaboratori. Raiffeisen investe perciò in modo mirato nella formazione, garantendo uno sviluppo continuo dei collaboratori. Altro obiettivo è quello di incrementare ulteriormente la capacità innovativa di Raiffeisen. Oltre agli impulsi dell'incubatore di innovazioni Raiffeisen, anche la diversità dei collaboratori dovrà essere maggiormente sfruttata consapevolmente a scopi innovativi.

### **Rafforzamento della performance di sostenibilità**

Cresce la consapevolezza sociale nei confronti di temi legati alla sostenibilità. Con la propria offerta di prodotti finanziari sostenibili (ad es. fondi d'investimento), Raiffeisen intende cogliere l'opportunità della crescente domanda in questo senso e, al contempo, assumersi le proprie responsabilità nei confronti dell'ambiente e della società. Ne sono esempi concreti:

- Gli immobili contribuiscono in misura sostanziale al riscaldamento climatico. A medio termine si ravvisa dunque l'esigenza di risanamenti energetici e ammodernamenti di immobili. Nella concessione di crediti, a seguito di considerazioni relative a rischi e rendimenti, in futuro occorre sempre più spesso verificare in che misura bisogna tenere conto anche di aspetti legati alla sostenibilità.
- A integrazione dell'attività bancaria, Raiffeisen intende contribuire anche in futuro in misura sostanziale a una Svizzera sportiva, culturale e sociale.

# Verifica della strategia

## Processo di conduzione strategica

La Direzione e il Consiglio di amministrazione di Raiffeisen Svizzera analizzano regolarmente la situazione di partenza interna ed esterna e verificano se le ipotesi assunte in sede di definizione della strategia sono ancora valide. Sulla base di queste analisi vengono fissate le priorità strategiche e i temi per i tre anni successivi. Questi orientamenti strategici vengono resi operativi e costantemente monitorati mediante parametri misurabili, concentrando da un lato su indici finanziari, dall'altro sulle dimensioni Clienti o Collaboratori, garantendo così una panoramica completa del raggiungimento degli obiettivi strategici. Per la sua natura di società cooperativa, Raiffeisen ha in primo luogo obblighi nei confronti dei propri soci e non ha come obiettivo principale la massimizzazione dei profitti.

### Estratto dagli obiettivi strategici del Gruppo Raiffeisen

Obiettivo	Valore effettivo 2016	Valore effettivo 2017	Valore effettivo 2018
Prestiti alla clientela (andamento in %)	4,2	4,1	4,0
Depositi della clientela (andamento in %)	5,3	3,7	1,0
Volume di deposito, senza obbligazioni di cassa proprie depositate (andamento in %) <sup>1</sup>	4,0	0,7 <sup>2</sup>	-3,7 <sup>3</sup>
Nuove costituzioni lorde rettifiche di valore, accantonamenti e perdite in rapporto ai prestiti (in %)	0,04	0,04	0,06
Cost Income Ratio (in %)	63,9	60,8	64,9
Tasso di fluttuazione persone chiave (in %) <sup>4</sup>	2,0	1,0	1,0

1 Dal 2019 viene sostituito dal valore target «Nuovi fondi netti titoli Gruppo (andamento in %)»

2 Incl. effetti straordinari (ad es. vendita avvenuta nel 2017 delle operazioni con l'Europa orientale Notenstein La Roche Banca Privata SA)

3 Senza effetti vendita Notenstein La Roche Banca Privata SA

4 Dal 2019 viene sostituito dal valore target «Tasso di fluttuazione netto Gruppo (in %)»

# Relazione annuale

## Politica dei rischi

# Rischi e principi

## Aspetti generali

- I rischi vengono assunti soltanto nei limiti della propensione al rischio e previa accurata ponderazione.
- I rischi vengono gestiti sistematicamente.
- I rischi vengono assunti solo se ne è garantita la sostenibilità, se sono confermate le capacità di gestirli e se a essi si contrappongono proventi adeguati.
- I rischi vengono limitati in modo efficace, controllati e sorvegliati in modo indipendente a tutti i livelli.

## Rischio di credito

- I crediti vengono concessi solo ai clienti che dispongono della necessaria solvibilità e capacità creditizia.
- I rischi di concentrazione relativi a clienti, settori o regioni vengono evitati.
- La politica creditizia è prudente.
- Il finanziamento di proprietà di abitazione a uso proprio rappresenta la parte preponderante.
- Per la clientela aziendale si tiene conto dei seguenti aspetti: radicamento regionale, sufficiente diversificazione, rapporto rischio/rendimento e prudenza nei settori a rischio.

## Rischio di mercato

- La gestione dei rischi nel trading book e nel portafoglio bancario si basa su direttive chiaramente definite.
- Con l'aiuto di limiti e strumenti collaudati si attua una netta limitazione strategica.
- Le Banche Raiffeisen beneficiano di formazione e consulenza da parte di Raiffeisen Svizzera in relazione al loro rischio di mercato nel portafoglio bancario.
- In linea di massima, gli attivi in valuta estera vengono rifinanziati nella stessa valuta («matched book» principle).

## Rischio di liquidità

- Le fonti di rifinanziamento sono adeguatamente diversificate.
- La liquidità del Gruppo Raiffeisen viene gestita a livello tattico-operativo e strategico.
- Le Banche Raiffeisen hanno la piena responsabilità della gestione dei rischi di liquidità, nel rispetto delle direttive di Raiffeisen Svizzera.
- L'accesso al mercato monetario e dei capitali viene accordato a livello centrale tramite Raiffeisen Svizzera.

## Rischio operativo

- I rischi vengono valutati mediante un periodico risk assessment top-down e bottom-up.
- Il monitoraggio avviene tramite indicatori di rischio e un sistema di allerta preventiva.
- L'adeguatezza e l'efficacia dei controlli chiave in tutti i processi rilevanti in termini di rischio vengono controllate e confermate periodicamente.
- Gli eventi interni ed esterni vengono costantemente analizzati e i relativi risultati implementati nei processi operativi.

## Rischio legale e di compliance

- In caso di modifiche di disposizioni legali, di vigilanza e deontologiche, le direttive e le procedure interne vengono tempestivamente adeguate e rispettate.
- I contratti vengono rispettati e attuati.

# Gestione dei rischi

## Valutazioni del rischio

Il Consiglio di amministrazione di Raiffeisen Svizzera si assume la responsabilità generale della gestione e del controllo dei rischi del Gruppo Raiffeisen. Approva il quadro generale per la gestione dei rischi a livello di Gruppo, stabilisce la politica dei rischi e definisce annualmente la propensione al rischio del Gruppo Raiffeisen.

Il Consiglio di amministrazione di Raiffeisen Svizzera si confronta regolarmente con i rischi del Gruppo Raiffeisen. Ne costituisce la base un resoconto completo sui rischi di credito, di mercato e di liquidità nonché sui rischi operativi, in cui sono compresi anche i rischi legali e di compliance. Vengono considerati anche i rischi di reputazione che possono derivare da tutte le categorie di rischio. I rapporti sono redatti dal dipartimento Rischio & Compliance di Raiffeisen Svizzera. In primo piano vi sono la situazione di rischio, la dotazione di capitale, il rispetto dei limiti globali ed eventuali misure. Mediante il sistema di allerta preventiva, Rischio & Compliance sorveglia inoltre potenziali sviluppi negativi di singole Banche Raiffeisen e succursali.

Il rapporto sui rischi e le eventuali misure vengono trattati in modo analitico nel corso delle sedute della Direzione nonché nel Comitato di controllo e nel Comitato di rischio del Consiglio di amministrazione.

Per la valutazione dei rischi del Gruppo Raiffeisen ci si avvale 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 in genere conservative per quanto riguarda ripartizione, durata di detenzione e diversificazione dei rischi nonché per la definizione dell'intervallo di confidenza. La gestione del budget del capitale di rischio e della liquidità si basa su scenari di stress.

Elementi essenziali del controllo e della gestione dei rischi a livello di Gruppo sono la politica dei rischi, la strategia di rischio, il processo di identificazione dei nuovi rischi, il budget dei rischi e la pianificazione di scenari (realistico, pessimistico, di stress) previdenti per la determinazione della propensione al rischio del Gruppo e per la relativa attuazione mediante i limiti globali definiti dal CdA, la sorveglianza dei rischi delle società affiliate e delle partecipazioni, nonché delle principali categorie di rischio per il Gruppo Raiffeisen.

La pianificazione e il controllo dei rischi si basano su una metodica unitaria per l'identificazione, la misurazione, la valutazione, la gestione e il monitoraggio dei rischi. Il processo del rapporto sui rischi, aggregato e consolidato, fornisce il confronto preventivo-consuntivo e chiude in tal modo il circuito di controllo.

Il Gruppo Raiffeisen ritiene particolarmente importante integrare le considerazioni fondate su modelli con analisi e stime di rischio orientate al futuro. 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 di rapporto specifico.

## Direttive sulla politica dei 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: l'assunzione dei rischi è direttamente connessa al core business in Svizzera.
- Efficace contenimento dei rischi: la propensione al rischio del Gruppo Raiffeisen è chiaramente definita e la sua osservanza è garantita mediante un sistema di limiti di comprovata efficacia.
- Gestione centralizzata: Raiffeisen Svizzera vigila sulle singole unità operative, le società affiliate e le partecipazioni.
- Autoresponsabilità decentralizzata nel rispetto di linee guida chiaramente definite: le Banche Raiffeisen sono responsabili della gestione dei propri 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 Raiffeisen 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 operative di gestione dei rischi. Un efficace controllo dei rischi garantisce il rispetto dei processi prescritti 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, monitoraggio e rendiconto.
- Prevenzione della concentrazione dei rischi: il Gruppo Raiffeisen dispone di efficaci strumenti per l'individuazione e la prevenzione proattiva di indesiderate concentrazioni di rischi.
- Tutela della reputazione: il Gruppo Raiffeisen attribuisce molta importanza alla tutela della sua reputazione. In tutte le sue attività aziendali si sforza, inoltre, di rispettare alti principi etici.

## Controllo dei rischi indipendente

L'organizzazione della gestione dei rischi si basa sul modello «three lines of defence». Raiffeisen Svizzera si occupa per il Gruppo Raiffeisen del controllo dei rischi e della funzione di compliance indipendenti con il dipartimento Rischio & Compliance (responsabilità di sistema). La responsabilità operativa è di competenza delle Banche Raiffeisen e di tutte le unità organizzative di Raiffeisen Svizzera. Il controllo dei rischi e la funzione di compliance indipendenti sono organizzati a livello di Gruppo e dispongono di efficaci strumenti per l'individuazione e la prevenzione di rischi indesiderati. Sulla base della cultura del rischio di Raiffeisen viene assicurato l'orientamento politico-aziendale a una crescita oculata e la gestione attiva dei rischi. In linea di massima le società affiliate di Raiffeisen Svizzera sono gestite in modo indipendente. La sorveglianza dei rischi avviene con un approccio basato sul rischio. Tramite criteri formali, materiali e strategici, le singole unità sono valutate e assegnate a un livello di controllo dei rischi. Raiffeisen Svizzera sorveglia il controllo dei rischi e la situazione di rischio delle sue società affiliate e, nei confronti degli organi di Raiffeisen Svizzera, garantisce un processo del rapporto sui rischi adeguato e consolidato. Il controllo dei rischi delle società affiliate si basa su direttive e requisiti minimi derivanti dalla politica dei rischi del Gruppo e attuati presso le società affiliate. Questi requisiti minimi garantiscono la qualità del controllo dei rischi sul posto e il resoconto consolidato del Gruppo.

## Controllo del profilo di rischio

Il Gruppo Raiffeisen assume rischi solo se connessi con un'attività aziendale autorizzata e in misura corrispondente alla propensione al rischio. Quest'ultima viene stabilita annualmente dal Consiglio di amministrazione di Raiffeisen Svizzera nell'ambito del budget dei rischi. Il controllo dei rischi avviene applicando le disposizioni procedurali e i limiti globali fissati. I rischi non quantificabili in modo affidabile vengono limitati con disposizioni di carattere qualitativo.

# Categorie di rischio

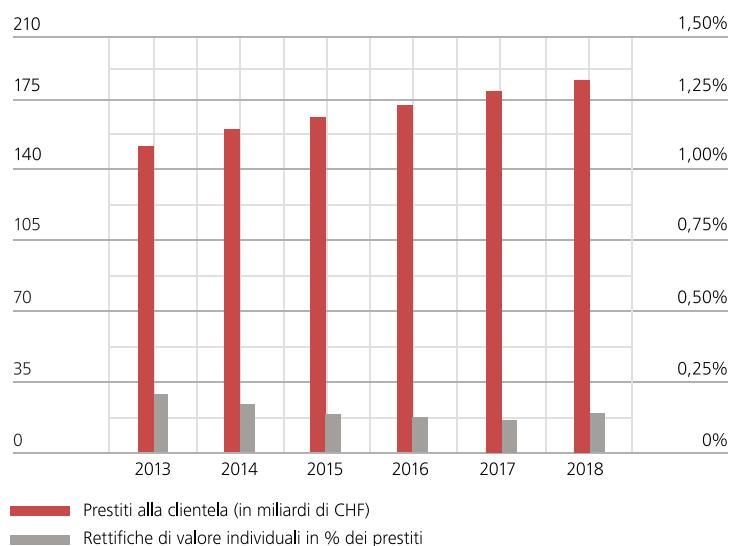
## Rischi di credito

La gestione dei rischi di credito del Gruppo Raiffeisen è impostata in funzione della struttura aziendale e della clientela specifica di Raiffeisen. La conoscenza dei clienti e l'autoresponsabilità decentralizzata delle Banche Raiffeisen sul posto hanno un ruolo primario nell'erogazione e nella gestione dei crediti. Ciò vale anche nei casi in cui l'entità e la complessità dei crediti richiedano l'autorizzazione di Raiffeisen Svizzera.

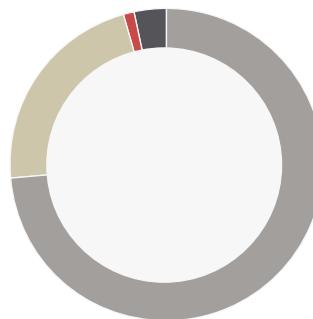
I rischi di credito vengono considerati e valutati sia al valore nominale sia ponderati in funzione del rischio; per la gestione della Banca si utilizzano inoltre parametri di perdita statistici, in concreto il value at risk e le analisi degli scenari. Per la sorveglianza dei rischi vengono valutate poi le caratteristiche della qualità del credito, come per esempio la sostenibilità, i tassi di anticipo, i rating della controparte e le loro variazioni, ma anche le caratteristiche del portafoglio, come per esempio la diversificazione per beneficiari del credito, settori e garanzie.

A causa della forte esposizione del Gruppo Raiffeisen nelle operazioni di credito, i rischi di credito rappresentano la principale categoria di rischio.

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



### Prestiti Gruppo Raiffeisen per segmento di clientela



73,8%	Clientela privata
21,9%	Clientela aziendale, inclusi enti di diritto pubblico
1,1%	Altri tipi di clientela
3,2%	Clientela interbancaria

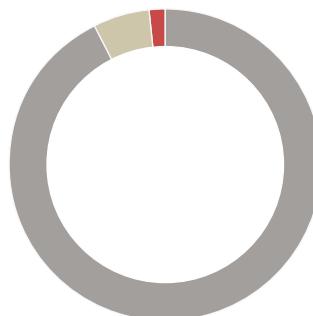
Questa valutazione rispecchia il rischio e, in considerazione della diversa ottica, non è pertanto direttamente paragonabile al bilancio.

Raiffeisen assume rischi di credito prevalentemente da operazioni con crediti coperti a soggetti privati, clienti aziendali, settore pubblico e banche commerciali. Raiffeisen Svizzera sorveglia, controlla e gestisce le concentrazioni di rischi all'interno del Gruppo, soprattutto per gruppi di controparti associate e per settori.

### Politica creditizia generalmente prudente

Una politica creditizia prudente e una verifica professionale della solvibilità rappresentano la base per le operazioni di credito all'interno del Gruppo Raiffeisen.

### Crediti ipotecari per rango



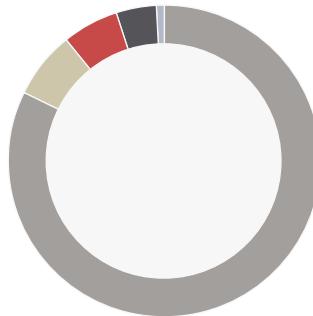
Ipoteche per rango in % – secondo statistica BNS

92,6%	1° rango
5,8%	2° rango
1,6%	3° rango

Senza considerare le garanzie supplementari

La sostenibilità, l'anticipo e l'ammortamento degli impegni per i beneficiari del credito svolgono un ruolo centrale. I crediti vengono in linea di principio concessi dietro copertura.

### Prestiti in base alle garanzie e tipi di oggetto



82,3%	Immobili esclusivamente abitativi
7,1%	Immobili misti abitativi /commerciali
5,8%	Immobili esclusivamente commerciali/industriali
4,0%	Agricoltura
0,8%	Altri pegni immobiliari

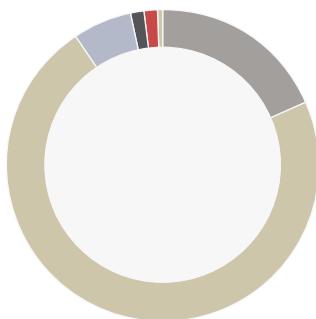
Questa valutazione rispecchia il rischio e, in considerazione della diversa ottica, non è pertanto direttamente paragonabile al bilancio.

I finanziamenti immobiliari fanno parte del core business di Raiffeisen e sono costituiti principalmente da finanziamenti di stabili abitativi.

### Politica creditizia nel settore clientela aziendale

Il Gruppo Raiffeisen opera nelle fasce di solvibilità con rischio compreso tra basso e medio.

#### Prestiti clientela aziendale per categoria di rating

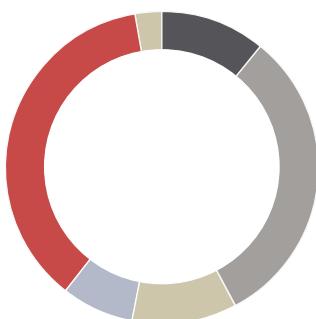


18,5%	1 – 3	posizioni a rischio basso
72,3%	4 – 8	posizioni a rischio medio
6,0%	9 – 11	posizioni a rischio superiore
1,4%	12 – 13	posizioni in sofferenza
1,5%	Nessun rating	prevalentemente EDP senza rating esterno
0,3%	Rating di base	posizioni a rischio minimo

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

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 particolare importanza al fatto che l'ampliamento del settore clientela aziendale nel Gruppo Raiffeisen abbia luogo su basi solide e nel quadro della specifica strategia per la clientela aziendale. Investimenti sostanziali nell'organizzazione, nei collaboratori e nei sistemi evidenziano questo atteggiamento coerente.

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



10,9%	Enti di diritto pubblico
31,4%	Altri settori
10,9%	Agricoltura
7,4%	Edilizia
36,7%	Settore immobiliare
2,7%	Settore alberghiero

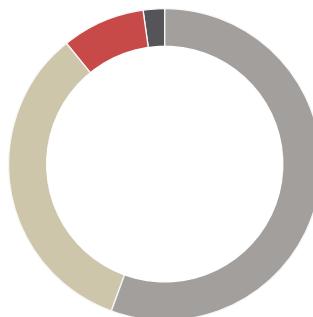
Questa valutazione rispecchia il rischio e, in considerazione della diversa ottica, non è pertanto direttamente paragonabile al bilancio.

Nei prestiti alla clientela aziendale e altri tipi di clientela la quota principale spetta al settore immobiliare. Tali prestiti sono prevalentemente coperti da ipoteche. I prestiti nei restanti settori sono ampiamente diversificati.

#### Gestione attiva dei rischi paese

Gli impegni all'estero di Raiffeisen Svizzera 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. Presso Raiffeisen Svizzera gli impegni all'estero possono essere assunti dal dipartimento Banca centrale, inclusa Raiffeisen Switzerland B.V. Amsterdam, e dal dipartimento Clientela aziendale. Questi impegni sono limitati e controllati costantemente. I limiti paese massimi sono quelli relativi a paesi con ottimi rating.

### Ripartizione limiti paese



Il totale dei limiti paese definiti ammonta a CHF 30.295 miliardi.

### Analisi e valutazione del portafoglio crediti

Il Consiglio di amministrazione di Raiffeisen Svizzera viene informato periodicamente sulle analisi e sulla valutazione della qualità del portafoglio crediti del Gruppo Raiffeisen. Costituiscono elementi centrali di tali analisi informazioni sullo sviluppo della situazione di rischio, caratteristiche strutturali e qualitative del portafoglio crediti, il rispetto dei limiti e l'attuazione di misure. Inoltre si sorvegliano gli effetti di eventuali evoluzioni estremamente negative dell'economia globale sul portafoglio crediti.

### Misurazione del rischio di credito

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

- Probabilità d'insolvenza
- Esposizione di credito al momento dell'insolvenza
- Valore effettivo della garanzia

Il sistema di rating, sviluppato e sorvegliato dal dipartimento Rischio & Compliance di Raiffeisen Svizzera è l'elemento centrale della misurazione del rischio di credito. Mediante questo sistema viene valutata la solvibilità dei clienti. In relazione con i sistemi di rating interni, il Gruppo Raiffeisen ha attuato una completa governance del sistema di rating. Essa si prefigge 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. 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.

A scopi interni, Raiffeisen utilizza per la misurazione dei rischi del portafoglio crediti una procedura conservativa di value at risk e un modello di portafoglio improntato su di essa.

### Valutazione della situazione di rischio: rischi di credito

La crescita dei crediti è conforme alla strategia e si caratterizza per un'intensità di rischio, tutto sommato, bassa. Nel complesso, i crediti vengono concessi in maniera conservativa e in linea di principio dietro copertura. Inoltre la garanzia della sostenibilità di un finanziamento gode della massima priorità.

Circa il 90 per cento del portafoglio crediti del Gruppo Raiffeisen è coperto da ipoteche. Più della metà del portafoglio crediti è composto da immobili residenziali a uso proprio. Si tratta per lo più di case unifamiliari e appartamenti in proprietà abitati da clienti privati. Raiffeisen segue attentamente gli sviluppi del mercato relativamente alle proprietà di abitazione a uso proprio e agli oggetti di reddito e monitora ampiamente il portafoglio.

Da anni il portafoglio crediti del Gruppo Raiffeisen è caratterizzato da una struttura stabile nei singoli segmenti di clientela. Oltre il 70 per cento del volume è composto da clienti privati. Nel settore clientela aziendale Raiffeisen punta a una sufficiente diversificazione e si concentra sui settori con potenziale di crescita a lungo termine. I settori a rischio vengono trattati con forte prudenza.

L'ampia diversificazione del portafoglio crediti e la politica di credito conservativa e orientata al lungo periodo in termini di rating, valutazione, anticipo e sostenibilità contribuiscono nel complesso alla bassa intensità del rischio.

Gli stress test eseguiti regolarmente mostrano che il portafoglio crediti del Gruppo Raiffeisen si distingue per la sua solidità e diversificazione ottimale, anche in caso di netto peggioramento delle condizioni quadro.

## Rischi di mercato

### Rischi nel portafoglio bancario

Nel portafoglio bancario vi sono soprattutto rischi di modifica degli interessi e rischi valutari. I rischi di modifica degli interessi derivano dalla forte esposizione del Gruppo Raiffeisen alle operazioni su differenza d'interesse e costituiscono una categoria di rischio particolarmente rilevante. Questi vengono gestiti attivamente e monitorati nel quadro dei limiti di rischio concordati.

All'interno del Gruppo Raiffeisen, per la gestione dei rischi d'interesse, si applicano chiare direttive e limiti, sia a livello di Gruppo sia a livello singolo. Nell'ambito di queste linee guida, la gestione avviene in modo indipendente da parte delle singole unità legali, ossia le Banche Raiffeisen e Raiffeisen Svizzera. A questo scopo i responsabili della gestione hanno a disposizione un collaudato pacchetto di strumenti che include anche la possibilità di simulare l'evoluzione dei tassi e di valutarne gli effetti. All'interno del Gruppo Raiffeisen il dipartimento Banca centrale di Raiffeisen Svizzera offre consulenza nell'asset & liability management. Le altre società del Gruppo non si assumono rischi materiali di modifica degli interessi.

Il dipartimento Rischio & Compliance sorveglia il rispetto dei limiti di rischio d'interesse e l'andamento complessivo di questi rischi, concentrando sul monitoraggio della sensibilità ai tassi d'interesse del capitale proprio e sulle simulazioni per l'analisi degli effetti di variazioni dei tassi di mercato sul risultato da interessi. Per il monitoraggio della situazione di rischio complessiva ai diversi livelli del Gruppo, si individua anche il value at risk determinato dagli interessi.

Una pubblicazione decisamente più estesa dei rischi d'interesse come da Circ. FINMA 2016/01 «Pubblicazione – banche» avrà luogo per la prima volta con giorno di riferimento 30 giugno 2019.

---

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

(in milioni di CHF)	31.12.2018	31.12.2017
Sensibilità (+100bp-Shift)	1'740	1'644

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 principio «matched book»). Ciò consente di evitare in larga misura i rischi valutari. La gestione dei rimanenti rischi valutari nel portafoglio bancario fa capo al dipartimento Banca centrale di Raiffeisen Svizzera entro i limiti a esso assegnati dal Consiglio di amministrazione.

### Rischi nel trading book

All'interno del Gruppo Raiffeisen, il dipartimento Banca centrale di Raiffeisen Svizzera tiene un trading book. Inoltre sono attribuite al trading book le attività con prodotti strutturati di Raiffeisen Switzerland B.V. Amsterdam.

Strategicamente i rischi di negoziazione del dipartimento Banca centrale sono contenuti da limiti globali. Dal punto di vista operativo, il contenimento dei rischi avviene mediante limiti di sensibilità, di posizione e di perdita nonché mediante limiti value at risk. Raiffeisen Switzerland B.V. Amsterdam, con sede nei Paesi Bassi, gestisce i suoi rischi d'interesse avvalendosi di un portafoglio obbligazionario, che replica il profilo di rischio d'interesse dei prodotti strutturati emessi. Il portafoglio obbligazionario, composto per intero da titoli di debito con rating Investment grade, comporta rischi di credit spread.

Tutti i prodotti negoziati sono inseriti e valutati in un sistema di gestione dei rischi, che costituisce la base per una valutazione, una gestione e un controllo dei rischi efficienti ed effettivi nel trading book. Il dipartimento Rischio & Compliance sorveglia quotidianamente posizioni e rischi di mercato, basandosi su dati di mercato e parametri di rischio, la cui correttezza viene controllata in maniera indipendente. Prima dell'introduzione di nuovi prodotti, il dipartimento Rischio & Compliance esegue un'analisi indipendente dei rischi.

#### Raiffeisen Svizzera: limiti nel trading book della Banca centrale

(sensibilità in migliaia di CHF)	2018	2017
<b>Tipo di rischio</b>		
Azioni	4'000	4'000
Prodotti fruttiferi	43'000	43'000
Divise	6'000	6'000
Metalli preziosi	5'000	5'000
<b>Totale</b>	<b>58'000</b>	<b>58'000</b>
<b>Limiti di perdita</b>		
Giorno	2'000	2'000
Mese civile	5'000	5'000
Anno civile	10'000	10'000

#### Raiffeisen Svizzera: consistenze nel trading book della Banca centrale

(sensibilità in migliaia di CHF)	ø 2018	31.12.2018	ø 2017	31.12.2017
<b>Tipo di rischio</b>				
Azioni	419	52	348	727
Prodotti fruttiferi	10'585	7'486	11'775	12'146
Divise	1'432	2'389	1'182	1'132
Metalli preziosi	390	574	269	138

#### Valutazione della situazione di rischio: rischi di mercato

I rischi di mercato risultano principalmente dai rischi di modifica degli interessi nel portafoglio bancario. Le potenziali perdite di valore e di proventi sono sostenibili anche in scenari avversi di shock e di stress di tassi d'interesse.

I rischi di mercato nel trading book sono diversificati in base alle classi d'investimento Azioni, Interessi, Valute estere e Metalli preziosi. Il potenziale di perdita in caso di forti contraccolpi sul mercato viene valutato relativamente basso in confronto al rendimento complessivo.

## Rischi di liquidità

La gestione dei rischi di liquidità di Raiffeisen Svizzera e del Gruppo Raiffeisen è svolta centralmente in base a prescrizioni regolamentari e valori target interni da parte del dipartimento Banca centrale di Raiffeisen Svizzera.

Le prescrizioni regolamentari in materia di liquidità valgono, consolidate, a livello di Gruppo Raiffeisen e, a livello di singolo istituto, per Raiffeisen Svizzera. Le singole Banche Raiffeisen sono dispensate dall'adempimento delle prescrizioni regolamentari sulla liquidità, soddisfano però prescrizioni sulla liquidità interne.

Il dipartimento Banca centrale di Raiffeisen Svizzera organizza il trasferimento di liquidità interno al Gruppo, garantendo il computo in base al principio di causalità dei costi di rifinanziamento e mantenimento della liquidità. Le singole Banche sono tenute a investire il loro requisito di liquidità in misura proporzionale presso Raiffeisen Svizzera e a rispettare una struttura di rifinanziamento adeguata.

Il dipartimento Banca centrale gestisce la riserva di liquidità di Raiffeisen Svizzera, garantisce al Gruppo l'accesso al mercato monetario e dei capitali, nonché un'adeguata diversificazione di queste fonti di rifinanziamento. Inoltre valuta costantemente lo sviluppo della situazione della liquidità del Gruppo Raiffeisen, tenendo conto dei requisiti normativi ed economici ed eseguendo regolarmente stress test. Il monitoraggio indipendente dei rischi di liquidità viene attuato dal dipartimento Rischio & Compliance.

### **Valutazione della situazione di rischio: rischi di liquidità**

Il Gruppo Raiffeisen si distingue per la sua robusta situazione in materia di liquidità grazie alla concentrazione su operazioni di risparmio e ipotecarie nazionali. A seguito della scarsa dipendenza da grandi clienti e di un'ampia diversificazione della clientela privata, sussistono basse concentrazioni di fonti di finanziamento. Il rifinanziamento dei prestiti alla clientela avviene in gran parte con fondi della clientela (88.6 per cento), oltre che con prestiti garantiti da obbligazioni fondiarie e obbligazioni Raiffeisen. Il mercato monetario serve esclusivamente alla gestione tattica del cuscinetto di liquidità. In questo modo si ottiene la massima difesa dai rischi del mercato monetario.

## Rischi operativi

I rischi operativi o aziendali insorgono sia come rischi derivanti da attività bancarie effettuate dal Gruppo Raiffeisen sia in relazione alla sua funzione di datore di lavoro e proprietario o locatario di immobili. Le considerazioni in merito alla sostenibilità e al rapporto costi/ricavi determinano se un rischio aziendale verrà evitato, ridotto, trasferito o sostenuto in proprio. Questi rischi vengono vagliati in rapporto alla loro probabilità di insorgenza e al grado di gravità delle conseguenze, tenendo conto, oltre che delle conseguenze finanziarie, anche delle conseguenze per la compliance e la reputazione. L'analisi dei rischi operativi viene integrata dalla valutazione delle ripercussioni qualitative in caso di rischio.

Il Gruppo Raiffeisen ha eseguito come ogni anno valutazioni complete dei rischi operativi. Le informazioni così acquisite 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.

### Sicurezza delle informazioni

La sicurezza delle informazioni si occupa della riservatezza, integrità e disponibilità dei dati e acquista un'importanza sempre maggiore. Essa si focalizza in particolare sulle minacce della criminalità informatica. Altri soggetti, tra cui stati, «hacktivisti» spinti da motivazioni politiche e anche collaboratori con intenzioni fraudolente, svolgono un ruolo relativamente secondario. I rischi legati alla sicurezza delle informazioni devono pertanto essere gestiti in modo globale. Ciò si fonda sull'analisi periodica della situazione di minaccia. In base a essa vengono predisposte misure adeguate ed efficaci per la protezione delle informazioni e delle infrastrutture. In questo ambito Raiffeisen si avvale di standard riconosciuti e di una prassi consolidata. Alla tutela della sfera finanziaria privata e alla protezione dei dati viene attribuita molta importanza.

### Sistema di controllo interno (SCI)

Il sistema di controllo interno di Raiffeisen comprende l'insieme delle strutture e dei processi di controllo che servono a garantire uno svolgimento regolare dell'attività aziendale, il rispetto delle norme di legge, regolamentari e interne nonché la completezza e l'affidabilità dei rapporti.

Sul piano del contesto di controllo sono state fissate le condizioni quadro che costituiscono il fondamento del sistema di controllo interno e ne garantiscono il buon funzionamento a livello di Gruppo. Degli elementi del contesto di controllo fanno parte anche le regolamentazioni interne, le istanze di controllo indipendenti, gli organigrammi e i profili lavorativi.

Sul piano dei processi, si realizza una stretta connessione di processi, rischi e controlli. Per ogni processo importante vengono registrati e valutati i rischi operativi, sulla base dei quali vengono definiti i controlli chiave, che, a loro volta, vengono documentati e integrati nei processi. Oltre ai controlli chiave esistono numerose altre misure per la riduzione del rischio.

Il Gruppo Raiffeisen esegue almeno una volta all'anno una valutazione dell'adeguatezza e dell'efficacia del sistema di controllo interno. L'attuazione delle misure di miglioramento da ciò derivanti viene monitorata.

Il resoconto consolidato sul sistema di controllo interno avviene nell'ambito dell'ordinario rapporto sui rischi inviato all'attenzione della Direzione e del Consiglio di amministrazione di Raiffeisen Svizzera e delle Banche Raiffeisen.

### Sistema di allerta preventiva Banche Raiffeisen

Raiffeisen Svizzera è dotata di un sistema di allerta preventiva per rilevare tempestivamente sviluppi avversi presso le Banche Raiffeisen e le succursali ed evitare il verificarsi di casi di danno. Il sistema di allerta preventiva comprende indicatori quantitativi di rischio relativi alle singole Banche Raiffeisen e alle succursali nonché un processo di segnalazione ad hoc per l'integrazione di informazioni qualitative. I casi di allerta preventiva vengono analizzati e, all'occorrenza, la situazione viene risolta con il coinvolgimento attivo di Raiffeisen Svizzera. La valutazione e il monitoraggio dei casi di allerta preventiva avvengono in modo autonomo ad opera dell'organo di coordinamento del sistema di allerta preventiva.

### Business continuity management

Nell'ambito del business continuity management (BCM), Raiffeisen ha stabilito misure ad ampio raggio per assicurare il proseguimento delle attività anche 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, 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 controllati 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 del business continuity management.

#### **Valutazione della situazione di rischio: rischi operativi**

Nel complesso i rischi operativi rientrano nettamente nel budget di rischio stabilito dal CdA. Il sistema di controllo interno completo garantisce che le perdite dovute a errori operativi rimangano basse.

In linea generale, è aumentata la minaccia rappresentata da cybercriminalità e criminalità informatica. Il Gruppo Raiffeisen ha reagito a queste minacce costituendo un Cyber Security & Defence Center.

Con la migrazione al nuovo sistema bancario core, il rischio di insufficienti possibilità di sviluppo della soluzione finora adottata è eliminato.

L'anno scorso alcuni clienti sono stati interessati da una spedizione errata di documenti bancari; in seguito a questo caso sono stati adottati i provvedimenti necessari. Non sono state identificate altre gravi violazioni relative alla tutela della sfera privata del cliente e alla protezione dei dati.

## Rischi legali e di compliance

Il dipartimento Rischio & Compliance notifica alla Direzione, al Comitato di controllo e al Comitato di rischio del Consiglio di amministrazione di Raiffeisen Svizzera i principali rischi di compliance con cadenza trimestrale e i rischi legali con cadenza semestrale. Tale rapporto include anche una panoramica sui rischi legali e di compliance di ARIZON Sourcing 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 2017/1.

#### **Rischi legali**

Il dipartimento Rischio & Compliance di Raiffeisen Svizzera fornisce 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, Rischio & Compliance coordina la collaborazione con avvocati esterni.

#### **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 e garantire così una gestione irreprendibile. Il concetto di compliance di Raiffeisen si basa su un approccio globale.

Sebbene Raiffeisen operi quasi esclusivamente sul territorio nazionale, deve soddisfare i requisiti relativi alla fornitura di prestazioni finanziarie transfrontaliere (operazioni cross-border) e alle questioni fiscali nazionali e internazionali (tax compliance). L'attenzione è focalizzata sulle seguenti attività e tematiche:

- 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.
- Raiffeisen attribuisce tradizionalmente un'importanza fondamentale al rispetto del principio «know your customer», sulla base del modello aziendale cooperativo e della vicinanza alla clientela a esso connessa. Tale principio viene rafforzato e concretizzato dalle disposizioni relative alla lotta contro il riciclaggio di denaro e il finanziamento del terrorismo.
- Gli sviluppi nelle operazioni cross-border vengono costantemente monitorati 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. Le Banche Raiffeisen e le succursali non possono esercitare attività all'estero; in particolare sono vietate le trasferte all'estero per contatti con la clientela.
- Raiffeisen persegue una strategia di conformità fiscale coerente.
- Le regole di condotta sul mercato e gli obblighi di diligenza e consulenza che ne conseguono vengono rispettati.
- I dati sono protetti e il rispetto del segreto bancario è garantito.
- Raiffeisen è a favore di una concorrenza leale e, nello svolgimento della sua attività, si fa guidare da principi altamente etici.

Nell'esercizio in rassegna il Gruppo Raiffeisen ha fortemente investito nell'implementazione di quanto prescritto dalla Legge sull'infrastruttura finanziaria (LInFi) e dalla Legge sui servizi finanziari (LSF), nell'attuazione delle disposizioni modificate in materia di riciclaggio di denaro e della Legge sulla protezione dei dati (LPD) nonché nell'osservanza delle norme USA sul Foreign Account Tax Compliance Act (FATCA), delle prescrizioni Qualified Intermediary (QI) e delle disposizioni relative allo scambio automatico di informazioni (SAI).

Quale membro della comunità di interessi Coordinazione delle banche domestiche (CBD), Raiffeisen Svizzera si impegna particolarmente nei due temi della Legge sui servizi finanziari (LSF) e dell'ottimizzazione dell'imposta preventiva (passaggio al principio dell'agente pagatore). Inoltre è stata verificata e ottimizzata la struttura di governance.

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 direttive e procedure interne. Qualora necessario, le misure vengono integrate da moderni strumenti informatici. Inoltre, i diversi team di compliance stanziano 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».

#### **Valutazione della situazione di rischio: rischi legali e di compliance**

Nel 2018 la situazione di rischio si è accentuata a seguito dell'elevata pressione normativa e della maggiore percezione di violazioni e comportamenti scorretti nell'opinione pubblica. Il Gruppo Raiffeisen affronta questi rischi mediante un monitoraggio proattivo degli sviluppi giuridici, l'implementazione di prescrizioni più severe, la regolare formazione dei collaboratori e l'attività di gestione e controllo.

# Relazione annuale

## Creazione di valore

# Segmenti

## Clientela privata e investimenti

### **Ulteriore incremento della domanda di soluzioni d'investimento adeguate**

Nel 2018, nonostante il contesto borsistico negativo, l'attività d'investimento di Raiffeisen è ulteriormente cresciuta. I nuovi fondi netti in titoli hanno registrato un aumento del 29 per cento rispetto all'esercizio precedente grazie all'ottimizzazione dell'offerta di prodotti delle Banche Raiffeisen e all'elevata domanda nei settori gestione patrimoniale, investimenti sostenibili e risparmio in fondi. Raiffeisen ha prontamente reagito alle esigenze della clientela ampliando le rispettive offerte e intensificando la distribuzione.

Concretamente, nel 2018 sono stati lanciati i nuovi mandati di gestione patrimoniale, particolarmente indicati per chi preferisce affidare a esperti in investimenti l'incombenza di dedicare tempo e lavoro alla gestione del proprio patrimonio. I mandati di gestione patrimoniale Raiffeisen consentono di tenere conto dei diversi focus degli investimenti dei clienti dal punto di vista geografico, tematico e valutario. Forte degli ottimi risultati, nel 2019 Raiffeisen espanderà ulteriormente questo settore.

Anche il tema della sostenibilità ha contrassegnato l'esercizio in rassegna; nel 2018 il volume di prodotti d'investimento con il marchio «Raiffeisen Futura» è aumentato addirittura del 13 per cento. Lo si deve in parte all'intensificazione dell'attività di distribuzione e al crescente numero di consulenze agli investimenti, ma anche ai nuovi mandati di gestione patrimoniale, dato che la sostenibilità rappresenta anche un elemento importante del mandato «Futura in franchi svizzeri».

Un altro importante pilastro dell'attività d'investimento è rappresentato dai clienti che vogliono costituire il proprio patrimonio con un piano di risparmio in fondi o un deposito di previdenza. In questo ambito Raiffeisen è riuscita a posizionarsi quale competente fornitore; nel 2018 il numero dei piani di risparmio in fondi è infatti cresciuto del 23 per cento e quello dei depositi di previdenza del 32 per cento.

Grazie a un continuo ampliamento delle competenze e delle attività di distribuzione, Raiffeisen mira, anche negli anni a venire a una crescita costante, contribuendo così alla diversificazione dei ricavi.

A integrazione delle operazioni principali descritte nelle attività d'investimento, il pool di specialisti della pianificazione pensionistica, previdenziale e successoria è stato costantemente ampliato per far fronte alla crescente domanda dovuta ai mutamenti demografici.

Oltre all'attività d'investimento, nel 2018 Raiffeisen ha però potenziato anche altri servizi. Raiffeisen Immo SA, competente per la commercializzazione di immobili, ha iniziato con successo la propria attività operativa nel 2018. Inoltre, con «RaiffeisenCasa» Raiffeisen riunisce sotto un unico marchio tutte le competenze in tema di abitazioni.

Lo scorso anno vi è stata integrata una consulenza legale, realizzata in cooperazione con «Beobachter» e la piattaforma digitale di consulenza legale «Guider.ch». In questo modo Raiffeisen si posiziona sul mercato quale partner completo nel settore abitazione.

### I soci Raiffeisen hanno beneficiato di offerte oltre un milione di volte

Raiffeisen premia la fedeltà della clientela con vantaggi per i soci. Anche nel 2018 i soci di Raiffeisen (1.9 milioni) hanno beneficiato oltre un milione di volte di offerte quali il passaporto musei, skipass giornalieri e biglietti per eventi con sconti fino al 50 per cento. Con l'offerta «Marchi svizzeri» i soci hanno avuto la possibilità di visitare oltre 60 aziende tradizionali in tutta la Svizzera e di farsi un'idea della loro attività.

### Possibilità di crowdfunding e servizi per associazioni ancora più interessanti

Con il nuovo pacchetto associazioni le Banche Raiffeisen supportano ancora meglio il volontariato delle associazioni. Concretamente Raiffeisen offre:

- Prodotti bancari su misura per le associazioni quali: conto per associazioni, conto di risparmio, carta di conto, e-banking.
- Accesso al portale per donazioni eroilocali.ch, sul quale si possono raccogliere fondi, materiale e ore di aiuto.
- Software ClubDesk con uno sconto del 25 per cento.

In particolare la piattaforma di crowdfunding eroilocali.ch nel 2018 ha contribuito a scrivere molte storie di successo. Le cifre parlano chiaro:

- 4'925'382: importo in franchi svizzeri donato lo scorso anno attraverso la piattaforma.
- 12'856: numero di sostenitori che nel 2018 hanno donato una o più volte.
- 202: numero di progetti finanziati con successo nel 2018.

## Clientela aziendale

### 200'000 clienti aziendali: un'impresa su tre si affida a Raiffeisen

Il 2018 è stato un anno complessivamente positivo per l'economia svizzera con una crescita del prodotto interno lordo del 2.5 per cento circa, alla quale ha contribuito con coraggio e forza innovativa la performance delle piccole e medie imprese (PMI). Grazie alla vicinanza alla clientela aziendale siamo riusciti a fornire a imprenditrici e imprenditori una consulenza adeguata alle loro esigenze. Il segmento Clientela aziendale è quindi cresciuto ancora, ampliando la base clienti del Gruppo Raiffeisen. A fine 2018 è stato acquisito da Raiffeisen il 200'000° cliente aziendale. Secondo l'Ufficio federale di statistica tale dato corrisponde a circa un terzo delle imprese in Svizzera.

Le competenze del Gruppo Raiffeisen sono richieste più che mai. Le PMI vogliono poter diminuire i loro rischi nelle operazioni internazionali e necessitano quindi di un partner bancario che sappia integrare la situazione locale delle imprese con conoscenze relative ai mercati target. Sono inoltre richiesti servizi quali finanziamento delle esportazioni, garanzie, coperture valutarie e degli interessi, traffico internazionale dei pagamenti e informazioni di mercato. La rete Raiffeisen, abbinata alle conoscenze delle situazioni locali delle 246 Banche Raiffeisen, è in grado di gestire questo complesso intreccio di coperture e gestione della liquidità con soluzioni individuali.

Il Gruppo Raiffeisen ha inoltre ampliato ulteriormente il pacchetto di servizi rivolti alle imprese che dispongono quindi di ulteriori opportunità di copertura e finanziamento per le attività transfrontaliere. Questo potenziamento delle prestazioni è in costante sviluppo affinché la clientela aziendale possa usufruire in modo semplice e rapido di servizi di base.

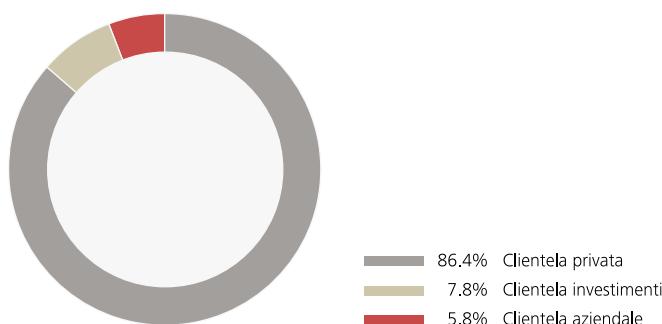
L'utilizzo di nuove tecnologie o altri progetti di trasformazione digitale, vengono accompagnati da una consulenza completa che spesso esula dal rapporto cliente aziendale-Banca. Grazie a team di specialisti in tutte le regioni linguistiche, il Gruppo Raiffeisen offre a imprenditrici e imprenditori l'accesso alla più vasta rete di clienti aziendali della Svizzera. Il cliente ottiene inoltre supporto in tutte le questioni imprenditoriali che emergono nell'arco di vita di un'impresa grazie a una rete di partner composta, oltre che dalle Banche Raiffeisen, da Business Broker SA, attiva nell'ambito delle operazioni di

successione, da Vorsorge Partner AG e dal Raiffeisen Centro Imprenditoriale (RCI). Nell'autunno 2018 è stata aperta la prima sede del Raiffeisen Centro Imprenditoriale (RCI) della Svizzera occidentale a Yverdon-les-Bains. Con la nomina di un nuovo CEO di Business Broker SA abbiamo rafforzato la rete Raiffeisen anche nel settore dei regolamenti della successione e delle transazioni aziendali.

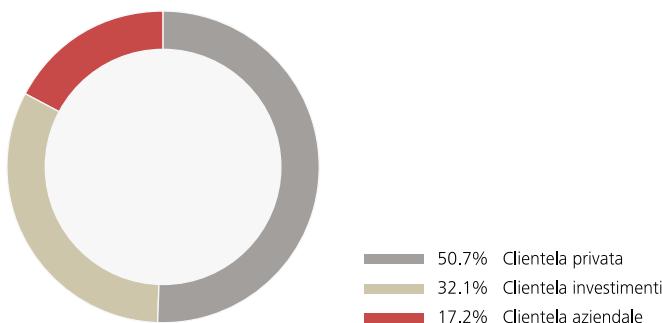
La promozione dell'imprenditorialità locale continua ad avere un'importanza cruciale per il Gruppo Raiffeisen. Con il conferimento del premio agli imprenditori «David d'oro» Raiffeisen riconosce i preziosi contributi che PMI innovative offrono alla propria regione e all'intera Svizzera. Mentre il premio 2018 è stato assegnato nella Svizzera centrale, nel 2019 saranno in primo piano per due assegnazioni le imprese della Svizzera romanda e della Svizzera orientale.

Nel 2019 si porterà avanti in modo coerente la strategia nel settore clientela aziendale. Per soddisfare ancora meglio le esigenze della clientela, la gamma di servizi sarà ampliata e la rete Raiffeisen estesa ad esempio con il nuovo Raiffeisen Centro Imprenditoriale (RCI) a Berna-Burgdorf nell'Altipiano. Verranno inoltre potenziate partnership strategiche e la cooperazione del Raiffeisen Centro Imprenditoriale nell'ambito di «Industria 4.0» con l'associazione di settore Swissmem.

#### Quota clientela



#### Quota volume clientela



# Servizi

## Pagamenti

### Raiffeisen e-banking:

Il numero dei login quotidiani, che ha raggiunto quota 402'000, è prova del successo riscosso anche quest'anno dai canali digitali delle Banche Raiffeisen per la clientela. Il Raiffeisen e-banking è ancora una volta il canale maggiormente utilizzato dai clienti per interagire con le Banche.

- Contratti: 1'302'000 (+7 %)
- Login: 77'900'000 (+17 %)
- Ordini di pagamento: 119'300'000 (+8 %)

Nell'autunno 2018 la precedente funzione di fatturazione elettronica è stata sostituita dalla nuova soluzione basata su portale ed è stata rinominata «eBill». Il numero di utenti e il volume delle transazioni eBill crescono incessantemente, come dimostrano i 6 milioni di fatture saldate nel 2018 con eBill dagli utenti del Raiffeisen e-banking.

Per il 2019 sono previsti ulteriori miglioramenti e ampliamenti nell'e-banking, volti in particolare a semplificare la comunicazione tra Banca e cliente tramite un safe digitale. Questo permetterà alle Banche Raiffeisen di deporre determinati documenti per i loro clienti direttamente nell'e-safe personale del cliente e di riceverne da quest'ultimo. I clienti Raiffeisen potranno utilizzare l'e-safe anche per archiviare importanti documenti personali.

### Carte

Con 137 milioni di transazioni, il numero di pagamenti con carta di debito (V PAY e Maestro) ha registrato nel 2018 una nuova ingente crescita pari al 15 per cento. A due anni dal lancio, la percentuale di pagamenti senza contatto con carta V PAY è già del 45 per cento, a testimonianza dell'alto grado di apprezzamento dei clienti per questo pratico metodo di pagamento (fino a CHF 40 senza codice NIP). Nel secondo semestre 2019 anche la carta Maestro sarà dotata della funzione senza contatto.

Nel 2019 i nostri clienti potranno gestire personalmente le proprie carte grazie al nuovo Card Self Service, ad esempio bloccandole, modificandone i limiti o richiedendo un codice NIP sostitutivo online. Vi si accederà tramite il login all'e-banking.

### Pagamenti mobili

A maggio 2017 Raiffeisen ha lanciato l'app di pagamento TWINT. Il nuovo mezzo di pagamento mobile del portafoglio Raiffeisen è sempre più popolare e conta già più di 200'000 conti TWINT attivi. Il trasferimento di denaro tra amici e conoscenti (person-to-person) è attualmente la funzione più utilizzata con il 57 per cento di tutte le transazioni. Inoltre TWINT è molto apprezzato sia nell'e-commerce, per la rapidità e semplicità del processo di pagamento, sia in settori di nicchia per operazioni finora eseguibili solo in contanti, come il pagamento ai parcometri, già disponibile in alcune città svizzere, e la prevista inclusione di punti di vendita diretta in fattoria, molto diffusi in Svizzera.

### Traffico dei pagamenti

Anche la clientela aziendale beneficia di soluzioni innovative nel traffico dei pagamenti commerciali. La piattaforma E-connect, lanciata nel 2017, è molto popolare presso la clientela aziendale Raiffeisen. Diverse centinaia di imprese, infatti, utilizzano già E-connect per il moderno scambio di dati tramite EBICS (Electronic Banking Internet Communication Standard) e per l'automazione dei loro processi debitori mediante i nuovi formati ISO-20022.

Raiffeisen ritiene importante anticipare tempestivamente i nuovi trend nel settore clientela aziendale e offrire adeguate soluzioni. È stata infatti la prima banca ad attuare completamente la norma ISO-20022, reagendo in tal modo prontamente alle tendenze di mercato a vantaggio della clientela. Con EBICS Mobile, Raiffeisen è una delle poche banche svizzere a mettere a disposizione della propria clientela aziendale una soluzione che aumenta notevolmente la sicurezza nell'esecuzione di ordini di pagamento elettronici.

Raiffeisen tiene conto della crescente importanza dell'e-commerce, affiancando, da inizio giugno 2018, la propria clientela aziendale nella ricezione ed esecuzione dei pagamenti elettronici nei loro shop online.

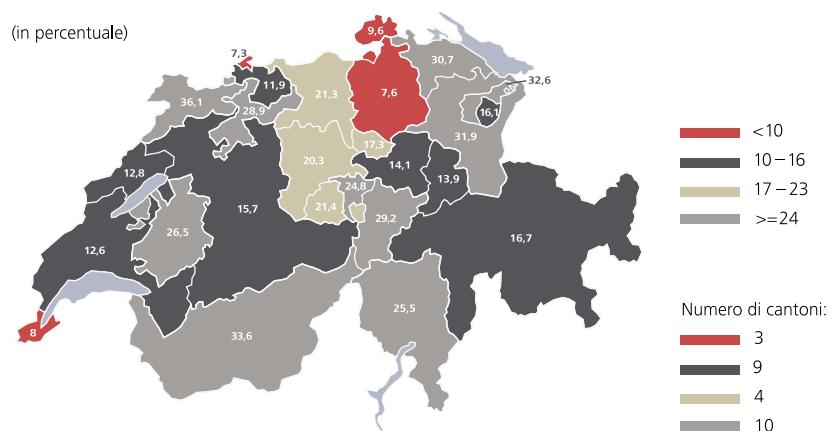
Un ulteriore obiettivo del settore clientela aziendale è quello di semplificare le attività amministrative delle PMI mediante servizi digitali connessi al Raiffeisen e-banking per la gestione dei salari, la predisposizione di offerte e la fatturazione.

## Finanziamenti

Nel 2018 la crescita del volume ipotecario di Raiffeisen, con il 4 per cento, ha subito un lieve rallentamento (esercizio precedente 4.3 per cento). Poiché anche il volume ipotecario in Svizzera, con il 3.6 per cento, è cresciuto un po' meno, Raiffeisen ha registrato un leggero incremento della quota di mercato. Il livello dei tassi ancora basso ha generato una forte richiesta di ipoteche LiborFlex ma soprattutto di ipoteche fisse.

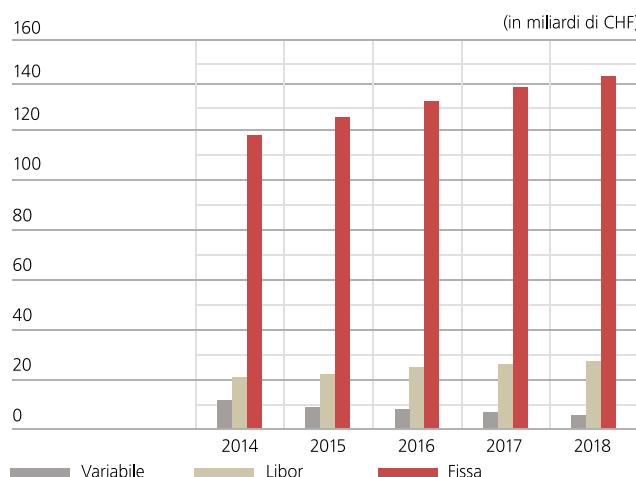
La valutazione energetica degli immobili nell'ambito della consulenza per la proprietà di abitazione si è ulteriormente affermata nel 2018. A seguito di queste valutazioni, la clientela riceve, su richiesta, una valutazione energetica del proprio immobile con indicazione della classe di efficienza energetica analogamente al certificato energetico cantonale degli edifici (CECE). A titolo integrativo sono riportate anche stime riguardo agli investimenti necessari per risanamenti energetici sensati, il loro effetto sul risparmio energetico e possibili sovvenzioni federali e cantonali.

### **Quota di mercato volume ipotecario per cantone\***



\* Le valutazioni della BNS per il 2018 saranno disponibili solo dopo la chiusura redazionale. Pertanto la quota di mercato indicata si riferisce a fine 2017.

### **Andamento del volume dei diversi modelli ipotecari 2014–2018**



## **Finanziamenti delle esportazioni**

Da inizio 2018 Raiffeisen offre soluzioni nel settore Export Finance. Questi prodotti supportano le imprese svizzere nel finanziamento delle loro attività commerciali estere, fornendo all'esportatore un prefinanziamento nella fase di produzione oppure offrendo un finanziamento all'acquirente all'estero. Grazie alla collaborazione con l'Assicurazione svizzera contro i rischi delle esportazioni (SERV) e altre Export Credit Agencies (ECA), sia Raiffeisen sia il cliente sono assicurati in modo ottimale. In questo ambito la gestione e i processi si svolgono in Svizzera e anche tutte le persone di contatto per le imprese si trovano in Svizzera. Le Banche Raiffeisen, Raiffeisen Svizzera e i Centri Imprenditoriali (RCI) supportano in questo modo la clientela aziendale sotto molti aspetti nell'accedere a nuovi mercati.

## Risparmio

Nel 2018 il volume di conti presso Raiffeisen è cresciuto in modo leggermente superiore al mercato, di un complessivo 4.7 per cento (+CHF 6 miliardi), con un conseguente nuovo incremento della quota di mercato in questo settore di prodotti. Nell'esercizio in rassegna il numero di conti cliente è aumentato del 3.2 per cento, passando a 5'487'598 conti. Mentre le forme di risparmio classiche (conto di risparmio) praticamente non hanno subito modifiche a causa del basso livello degli interessi di risparmio, la crescita è dovuta principalmente ai conti di transazione (conti privati e conti correnti), il cui volume è aumentato di CHF 5.597 miliardi (+9.9 per cento). Al tempo stesso sono stati gestiti 178'890 nuovi conti di transazione (+7.1 per cento). Per gli investimenti di risparmio a reddito fisso (depositi vincolati e investimenti a termine), a causa del basso livello dei tassi di mercato, si è nuovamente osservato uno spostamento verso i depositi a vista (conti di transazione). Il volume di deposito in investimenti di risparmio a reddito fisso si è così ridotto di CHF 870 milioni (-7.2 per cento).

## Investimenti

Con CHF 1.8 miliardi, nell'esercizio in rassegna Raiffeisen ha registrato un andamento positivo dei nuovi fondi netti. Particolarmente apprezzabile è stato l'aumento di CHF 1.1 miliardi dei fondi d'investimento Raiffeisen. Per i restanti fondi d'investimento l'incremento dei nuovi fondi netti è stato pari a CHF 0.3 miliardi.

Anche gli investimenti diretti hanno registrato un buon afflusso di circa CHF 0.3 miliardi. Più modesto è stato invece lo sviluppo dei nuovi fondi netti per i prodotti strutturati (CHF 80 milioni), in parte anche a causa delle scadenze.

Le turbolenze sui mercati finanziari hanno avuto conseguenze sul volume di deposito, non interamente compensate dagli afflussi positivi. Il volume di deposito delle Banche Raiffeisen e delle succursali ammontava a fine 2018 ancora a CHF 30 miliardi, registrando un calo del 4.6 per cento. La quota di prodotti sostenibili nel volume di deposito è pari a un buon 15 per cento.

A inizio 2018 sono stati progressivamente introdotti con successo presso le Banche Raiffeisen i nuovi mandati di gestione patrimoniale Raiffeisen. Queste soluzioni, interamente gestite e seguite da esperti interni, offrono svariate possibilità di personalizzazione. Il cliente può scegliere l'orientamento e la strategia a lui più adatti. Sono disponibili le seguenti opzioni:

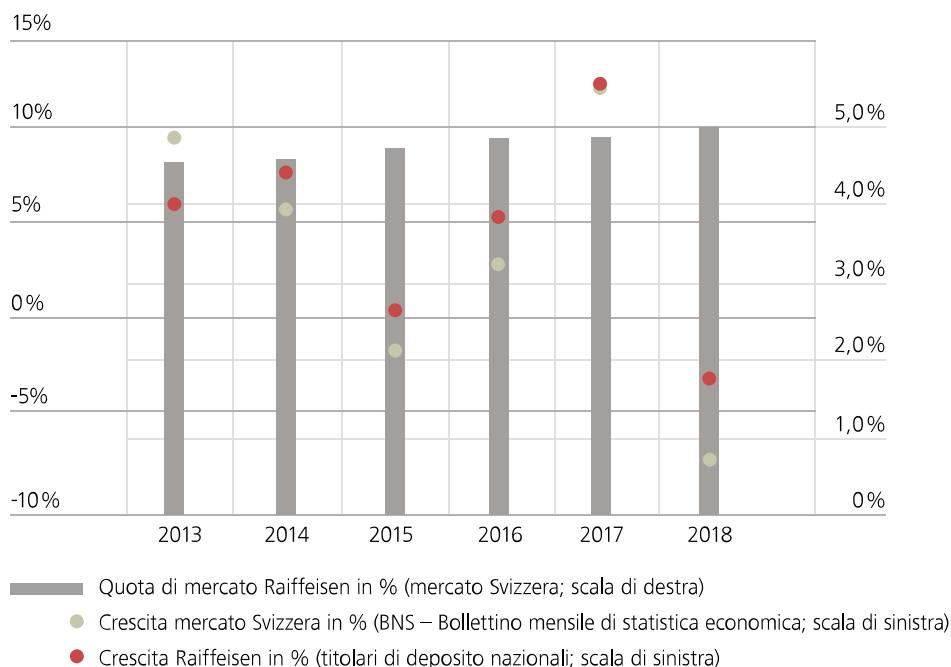
- Swissness, con focus sul mercato nazionale svizzero
- Futura, con focus sugli investimenti sostenibili
- Global in franchi svizzeri o euro, con focus sui mercati finanziari mondiali

Con le opzioni Investimenti diretti nella classe d'investimento «Azioni Svizzera» e prelevamenti periodici, il mandato può essere inoltre ulteriormente adeguato alle esigenze personali. I nuovi mandati riscuotono forte interesse tra la clientela.

Con il Raiffeisen Fonds Focus Interest & Dividend, Raiffeisen ha lanciato un fondo che persegue l'obiettivo di distribuire periodicamente agli investitori le entrate da cedole obbligazionarie e dividendi azionari e al contempo conservare quanto più possibile nel lungo termine il capitale investito. Per le azioni sono criteri di scelta determinanti la qualità e rendimenti da dividendi interessanti. Il fondo copre in gran parte i rischi di cambio. Il valore indicativo della distribuzione annuale è pari a un interessante 2.5 per cento. A fine 2018 il fondo aveva già raggiunto un volume di CHF 290 milioni.

Il piano di risparmio in fondi continua a essere molto apprezzato anche nel 2018, come dimostrano l'aumento del loro numero pari al 23 per cento, e l'afflusso di nuovi fondi netti per CHF 170 milioni. Il piano di risparmio in fondi permette di costituire un patrimonio in modo semplice e sistematico, già a partire da CHF 100. Il cliente mantiene tuttavia una totale flessibilità nel disporre del patrimonio.

### Andamento del volume titoli



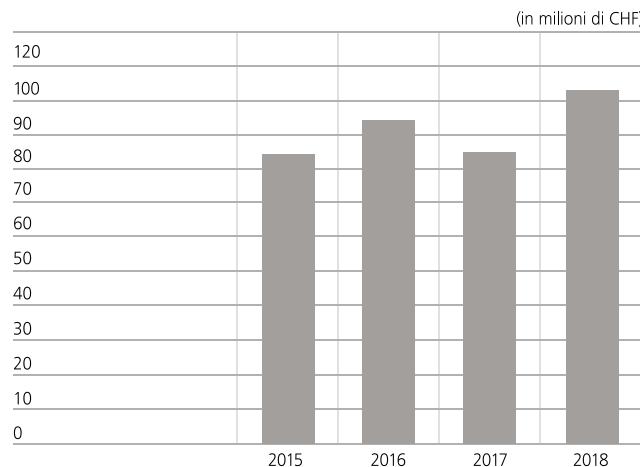
## Previdenza

Il numero di conti del pilastro 3a è aumentato di 19'035, arrivando a 579'301 (+3.4 per cento). I depositi (risparmio su conti e risparmio in fondi) sono aumentati del 6.6 per cento (+ CHF 1 miliardo) e ammontano ora a CHF 16.5 miliardi. I depositi sui conti di libero passaggio, compreso il risparmio in fondi, ammontano a CHF 5.7 miliardi. Il livello dei tassi generalmente basso ha fortemente condizionato l'utilizzo dei prodotti previdenziali anche nell'esercizio 2018. Ciò si è manifestato nell'aumento del numero di depositi di previdenza del 29.4 per cento circa (conti pilastro 3a) e del 28.4 per cento (conti di libero passaggio). Nell'esercizio in rassegna Raiffeisen ha sviluppato un altro fondo previdenziale innovativo che può essere sottoscritto dal 15 gennaio 2019 e investe fino al 100 per cento in azioni. Questo nuovo prodotto risponde alla tendenza che predilige il risparmio in fondi nell'attività d'investimento previdenziale a lungo termine, in particolare a causa dei tassi a minimi storici.

## Assicurazioni

Il volume dei premi del settore Vita individuale è aumentato del 21 per cento e ha contribuito a realizzare il quarto miglior risultato nell'ambito della cooperazione con Helvetia. Il forte incremento è dovuto alle operazioni con versamento unico, nelle quali Helvetia ha lanciato interessanti prodotti a tranches. Nelle assicurazioni sulla vita con premio periodico, il contesto di mercato continua a essere difficile. Anche in questo settore è stato tuttavia possibile realizzare una crescita del 6 per cento a sua volta da ricondurre all'approccio alla consulenza globale nel finanziamento delle abitazioni.

### Volume dei premi Vita individuale



## Servizio supplementare per la clientela aziendale

### Corporate finance

Il settore di attività Corporate finance si concentra sulle prestazioni di consulenza per imprese e imprenditori nei settori Valutazione opzioni strategiche, Mergers & Acquisitions (M&A), Valutazioni e Consulenza finanziaria. Dal 2016 il settore è inoltre partner di MidCap Alliance, una rete M&A internazionale concentrata principalmente sull'Europa e sugli Stati Uniti. Oltre a mandati per clienti terzi, nell'esercizio in rassegna il team M&A ha anche seguito transazioni di Raiffeisen Svizzera, tra cui la vendita della società affiliata Notenstein La Roche Banca Privata SA e la scelta di un nuovo investment manager per le partecipazioni di PMI Capitale SA.

# Relazione annuale Politica del personale

# Collaboratori

## Raiffeisen: un interessante datore di lavoro

Raiffeisen offre ai propri 10'838 (esercizio precedente 11'158) collaboratori di tutti i livelli eccellenti condizioni d'impiego, stimolanti sfere di competenza e moderni posti di lavoro. Attribuisce inoltre grande valore alle pari opportunità, investe nei propri collaboratori e nell'acquisizione di nuovi talenti sul mercato del lavoro.

La cultura aziendale del Gruppo bancario svolge un ruolo centrale in merito: Raiffeisen promuove la coesione cooperativa, l'impegno imprenditoriale e il dialogo continuo con tutti i gruppi d'interesse. In questo modo riesce ad assicurarsi, già da tempo, valori di spicco sulla piattaforma di valutazione «kununu». Raiffeisen è tuttora il datore di lavoro più apprezzato nel settore bancario svizzero.

### **Interessanti condizioni d'impiego**

Il marchio Raiffeisen è molto ben posizionato sul mercato del lavoro. Grazie alle eccellenti condizioni d'impiego, Raiffeisen riesce a stabilire rapporti duraturi con i propri collaboratori, uno dei principali fattori di successo dell'organizzazione. Mediante l'assegnazione mirata di responsabilità, Raiffeisen promuove il pensiero imprenditoriale dei suoi collaboratori, offrendo loro in tal modo ampio margine di azione, nella sfera professionale e privata. Orari di lavoro flessibili vengono offerti, se possibile, a tutti i livelli gerarchici. In totale il 33.42 per cento (esercizio precedente 33.15 per cento) dei collaboratori di Raiffeisen ha un'occupazione a tempo parziale.

Quanto alle ferie, Raiffeisen si colloca sopra la media delle imprese svizzere e propone modelli alternativi. A seconda dell'età e del livello di funzione, i collaboratori godono di un numero di giorni di ferie compreso tra 25 e 30 e hanno ora anche la possibilità di acquistarne ulteriori. Oltre agli anniversari di servizio, è disponibile anche un nuovo sistema di risparmio ferie con partecipazione del datore di lavoro, che permette a tutti i collaboratori di prendersi un congedo sabbatico.

### **Politica familiare**

Anche in tema di politica familiare Raiffeisen ha molto da offrire. Il congedo di maternità varia da 16 a 24 settimane, a seconda dell'età di servizio. Ai padri vengono concessi 15 giorni di vacanze supplementari retribuite, fruibili da un mese prima a sei mesi dopo la nascita del figlio. Inoltre alle donne è garantita, dopo il congedo di maternità, la prosecuzione dell'impiego in funzione adeguata con un grado di occupazione pari almeno al 60 per cento. In caso di malattia di un figlio, i genitori ricevono fino a cinque giorni supplementari di congedo retribuito.

### **Formazione delle giovani leve**

Un importante fattore di successo di Raiffeisen sono le giovani leve. Raiffeisen offre vari posti formativi a giovani provenienti da diversi livelli di formazione per un ingresso sicuro nel mondo del lavoro:

Apprendistato:

- Impiegato/a di commercio AFC (Banca; Servizi & Amministrazione)
- Informatico/a AFC (Tecnica dei sistemi; Sviluppo di applicazioni)
- Operatore/Operatrice informatico/a AFC
- Mediamatico/a AFC
- Interactive Media Designer AFC

- Operatore/Operatrice socioassistenziale AFC
- Operatore/Operatrice di edifici e infrastrutture AFC

Titolari di un diploma di maturità:

- Praticantato scuola media di commercio
- Praticantato scuola media di informatica
- Praticantato scuola media di aziendale
- Ingresso in banca per titolari di un diploma di maturità

Laureati:

- Programma di trainee per laureati/e
- Stage universitari

Con il suo impegno mirato per la formazione delle giovani leve, Raiffeisen si assume una responsabilità sociale per molti giovani in tutta la Svizzera. A fine 2018, i partecipanti a uno dei suddetti programmi erano 764 (esercizio precedente: 770), di cui il 45 per cento (esercizio precedente: 49) donne. L'investimento merita: gran parte delle giovani leve rimane in azienda anche dopo la formazione, cogliendo l'opportunità di continuare a crescere con Raiffeisen.

### **Sviluppo del personale e dirigenziale**

La digitalizzazione, il cambiamento delle esigenze della clientela, la maggiore regolamentazione e un contesto di vita frenetica aumentano le competenze specialistiche, sociali e tecnologiche richieste ai collaboratori Raiffeisen. Il loro sviluppo continuo, e quindi il mantenimento dell'idoneità nel mercato del lavoro, rivestono sempre maggiore importanza. Per tale ragione Raiffeisen investe in modo mirato nella formazione e nel perfezionamento e incentiva i collaboratori di tutti i livelli.

Dirigenti e collaboratori senza funzione direttiva hanno a disposizione una vasta gamma di percorsi di formazione specialistica e commerciale nonché diverse opportunità per lo sviluppo della personalità. I moduli formativi sono adeguati alle esigenze dei diversi gruppi target, vi sono ad esempio proposte specifiche per giovani leve, Membri della Direzione e del Consiglio di amministrazione, unità di distribuzione, consulenti e specialisti. In cooperazione con la Scuola Universitaria Professionale di Lucerna vengono poi proposti diversi corsi di studio concepiti per Raiffeisen, che possono conferire il titolo di CAS, DAS o MAS. Inoltre dirigenti con esperienza supportano persone con potenziale nel loro sviluppo personale, dando vita a un rapporto di mentoring a lungo termine su svariati piani in termini di esperienza e gerarchia. Raiffeisen promuove anche lo sviluppo lungo tutto l'arco della vita e offre, con l'avvicinarsi all'età pensionabile, seminari in materia di prospettive, salute, rete di relazioni e previdenza.

Le proposte formative vengono sempre ideate sulla base di obiettivi concreti, valutate dai partecipanti e costantemente sviluppate. Raiffeisen ritiene fondamentale l'idea di «collaborazione» e dell'«apprendimento reciproco» su piattaforme di scambio digitali, tra partecipanti a seminari e settori specialistici. Sempre maggiore importanza è poi rivolta all'apprendimento senza vincoli di luogo o di orario, poiché il perfezionamento e lo sviluppo non devono dipendere dal luogo di lavoro o di residenza né da altre situazioni di vita. Ciò si realizza con sempre maggior frequenza grazie, ad esempio, a proposte autodidattiche digitali.

Raiffeisen accorda grande valore alla propria cultura dirigenziale; ritiene pertanto molto importanti lo sviluppo dei dirigenti e l'orientamento a valori comuni. Il fabbisogno formativo strategico viene determinato in base a un processo definito e in stretto interscambio con il contesto di lavoro corrispondente. Inoltre Raiffeisen spinge i propri dirigenti a favorire lo sviluppo professionale e personale proprio e dei collaboratori e a promuovere i loro team.

Nel 2018 Raiffeisen ha investito CHF 16 milioni (2017: 17 milioni) nello sviluppo dei propri collaboratori e sono state organizzate 532 (2017: 430) iniziative formative interne. Nei prossimi anni si procederà a rafforzare le competenze mediiali, metodologiche e personali di un gran numero di collaboratori Raiffeisen, per sensibilizzarli alle sfide e opportunità derivanti dalla trasformazione digitale. Un ulteriore obiettivo consiste nello sviluppo della certificazione per consulenti ISO-17024, riconosciuta in tutto il settore. Inoltre Raiffeisen garantisce che ogni anno venga formato un numero di apprendisti proporzionale al totale dei collaboratori.

### **Diversità e pari opportunità**

Alcune ricerche dimostrano come le pari opportunità e la conseguente diversità incidano positivamente sul successo economico di un'impresa. Rispetto ad altri paesi europei, la Svizzera non brilla in termini di equiparazione tra uomini e donne sul lavoro. Pari opportunità e diversità sono per il Gruppo Raiffeisen una leva importante ai fini del successo economico.

Presso Raiffeisen Svizzera è il dipartimento Finanze & Personale, e in particolare il settore Human Resources, a occuparsi di questi due ambiti. Assicurando diversità e pari opportunità per tutti i collaboratori, si persegue un approccio unitario in cui questo tema è innanzitutto inteso quale parte integrante della cultura imprenditoriale e della competenza dirigenziale. In questo modo Raiffeisen Svizzera intende rafforzare la parità di opportunità nel Gruppo Raiffeisen a ogni livello. Gli specialisti HR di Raiffeisen Svizzera vengono formati in materia di diversità e pari opportunità e supportano i dirigenti Raiffeisen con le loro competenze in sede di reclutamento e sviluppo dei collaboratori. La serie di eventi «Vive la Différence – Führung der Zukunft» (Viva la differenza – la conduzione del futuro) sensibilizza i dirigenti ai temi delle pari opportunità applicate e dei pregiudizi inconsapevoli nei processi decisionali dell'attività dirigenziale quotidiana. Raiffeisen Svizzera è stata inoltre partner nella costituzione del Competence Center for Diversity and Inclusion (CCDI) dell'istituto di ricerca Internationales Management dell'Università di San Gallo e continua a intrattenere scambi regolari con quest'ultimo.

L'aumento della rappresentanza femminile tra i quadri e nelle posizioni manageriali è una priorità strategica di Raiffeisen Svizzera. Il Gruppo bancario punta a una quota di donne del 30 per cento tra i quadri e nelle posizioni manageriali (attualmente al 27 per cento). A complemento dell'attuale offerta Raiffeisen di formazione e perfezionamento professionale, con il programma Women 3.0 le donne di talento dispongono di un'ampia offerta interna ed esterna per uno sviluppo professionale mirato e la creazione di una rete di contatti interaziendale. Raiffeisen è partner dei network Advance Women in Swiss Business e Business & Professional Women (BPW).

Analisi regolari e un dashboard assicurano infine che in tema di diversità e pari opportunità si stia intervenendo nei punti giusti.

### **Consulenza per difficili situazioni private**

In aggiunta alle proposte di consulenza del settore Human Resources, Raiffeisen offre da diversi anni a tutti i collaboratori Raiffeisen in Svizzera una consulenza sociale con il partner esterno Reha Suisse. L'ente offre assistenza anonima in questioni professionali, private e legate alla salute. Reha Suisse ha un approccio professionale ed efficiente nei confronti dei collaboratori interessati e propone soluzioni sostenibili. Il suo chiaro modo di procedere, il know-how psicologico e la vasta esperienza nel settore delle assicurazioni sociali sono di grande aiuto nell'affrontare temi complessi. Ciò permette a Raiffeisen, quale datore di lavoro, di reagire in maniera adeguata e mirata anche in situazioni particolarmente difficili.

## Il Gruppo Raiffeisen in cifre

	2018 <sup>1</sup>	2017 <sup>2</sup>
<b>Numero di collaboratori a tempo indeterminato<sup>3</sup></b>	<b>10'838</b>	<b>11'158</b>
Numero di donne	5'404	5'526
Numero di uomini	5'434	5'632
<b>Numero di posti di lavoro a tempo pieno<sup>3</sup></b>	<b>7'216</b>	<b>non rilevato</b>
Numero di donne	2'501	non rilevato
Numero di uomini	4'715	non rilevato
<b>Numero di posti a tempo parziale<sup>3</sup></b>	<b>3'622</b>	<b>3'658</b>
Numero di donne	2'903	non rilevato
Numero di uomini	719	non rilevato
<b>Numero di collaboratori a tempo determinato (ausiliari/praticanti)</b>	<b>1'015</b>	<b>non rilevato</b>
<b>Collaboratori esterni (Raiffeisen Svizzera)</b>	<b>736</b>	<b>non rilevato</b>
<b>Collaboratori all'estero</b>	<b>0</b>	<b>non rilevato</b>
<b>Numero di Membri del CdA<sup>4</sup></b>	<b>1'529</b>	<b>non rilevato</b>
di cui donne	351 (23%)	non rilevato
<b>Numero complessivo di quadri</b>	<b>4'585</b>	<b>4'817</b>
di cui donne	1'225 (27%)	1288 (27%)
<b>Numero di Membri della Direzione (quadri superiori)</b>	<b>1'354</b>	<b>non rilevato</b>
di cui donne	157 (12%)	non rilevato
<b>Numero di quadri medi e inferiori</b>	<b>3'231</b>	<b>non rilevato</b>
di cui donne	1'068 (33%)	non rilevato
<b>Numero di altri collaboratori</b>	<b>5'542</b>	<b>non rilevato</b>
di cui donne	3'843 (69%)	non rilevato
<b>Numero di apprendisti</b>	<b>711</b>	<b>698</b>
di cui donne	336 (47%)	354 (51%)
Durata media di appartenenza all'impresa in anni	9,3	7,7
Età media dei collaboratori in anni	40,7	40,6
Tasso di fluttuazione (inclusi i cambiamenti all'interno del Gruppo) in % <sup>5</sup>	12,1	12,5
Spese per il perfezionamento professionale in CHF	15'937'120	16'631'827
Spese per assistenza ai bambini in CHF	392'000	364'760
Rientro dopo il congedo di maternità in % <sup>6</sup>	85,7	76

1 A causa del diverso metodo di calcolo impiegato, i numeri di persone contenuti nella tabella con gli Indici del Gruppo Raiffeisen variano leggermente dalle Cifre chiave.

2 Nel 2017 erano inclusi i collaboratori di Notenstein La Roche Banca Privata SA.

3 Numero dei collaboratori esclusi ausiliari/praticanti/addetti alle pulizie, inclusi apprendisti.

4 Numero di Membri CdA con compiti di Comitato audit sono ora incl.

5 Numero di uscite e trasferimenti dell'intero anno rispetto al numero medio di collaboratori.

6 Numero di collaboratrici che ripreso a lavorare dopo il congedo di maternità (escluse Banche Raiffeisen).

# Relazione annuale Sostenibilità

# Sostenibilità

«La sostenibilità è parte integrante dell'identità Raiffeisen, un valore base radicato e un principio guida irrinunciabile per un'efficace conduzione aziendale. Quale Banca cooperativa, Raiffeisen si adopera per stabilire relazioni corrette e a lungo termine con i propri clienti e partner e intende contribuire con i propri prodotti e servizi a uno sviluppo sostenibile. Raiffeisen rende pubblica la prestazione di sostenibilità e la potenza costantemente.»



Heinz Huber, Presidente della Direzione di  
Raiffeisen Svizzera

## Introduzione

### **Sostenibilità quale valore fondamentale e obiettivo strategico**

La sostenibilità è – insieme a credibilità, vicinanza e imprenditorialità – uno dei quattro valori Raiffeisen. Su questa base il modello del Gruppo Raiffeisen formula i principi: (1) partner leale dei nostri clienti, (2) cooperativi per convinzione, (3) imprenditorialità e lavoro di squadra dei collaboratori, e (4) parte attiva della vita sociale, privilegiando, tra l'altro, l'utilizzo di prodotti volti allo sviluppo sostenibile di società e ambiente. Inoltre Raiffeisen, quale impresa cooperativa focalizzata sul mercato svizzero, tiene naturalmente conto dell'ordinamento giuridico nazionale e dei diritti umani, di standard ambientali fondamentali e dei principi dell'economia di mercato. Standard specifici e linee guida per la trasparenza nell'ambito della sostenibilità, nelle quali Raiffeisen si riconosce in particolar modo, sono il marchio di qualità AA plus per l'e-banking della Fondazione «Zugang für alle» (Accesso per tutti), gli standard di Global Reporting Initiative per il reporting di sostenibilità e le Linee Guida Eurosif per la Trasparenza dei fondi sostenibili. Raiffeisen Svizzera è membro di Swiss Sustainable Finance, del Verband für nachhaltiges Wirtschaften (öbu) (Associazione per l'economia sostenibile), della Fondazione svizzera per il clima, della piattaforma per l'incremento dell'efficienza energetica e dell'utilizzo di energie rinnovabili negli edifici (EEG, Energieeffizienz und erneuerbare Energien in Gebäuden), dell'associazione Green Building Schweiz e del gruppo per la sostenibilità dell'Associazione Svizzera dei Banchieri. Nel 2018 il Consiglio di amministrazione di Raiffeisen Svizzera ha formulato l'obiettivo strategico che prevede di accrescere le performance in materia di sostenibilità e la relativa trasparenza.

### **Organizzazione**

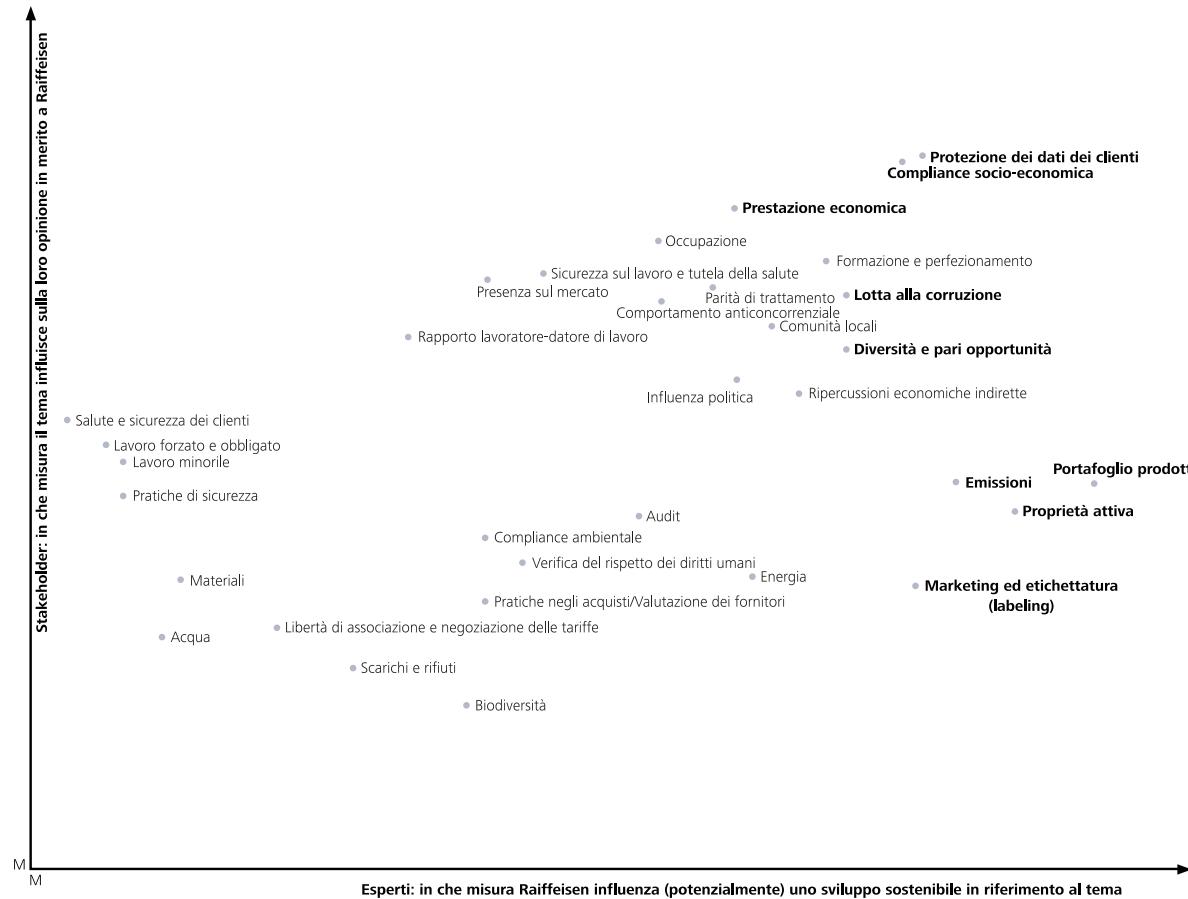
A livello di Gruppo, Raiffeisen Svizzera è responsabile dell'orientamento strategico nell'ambito della sostenibilità, del rispetto di fattori di sostenibilità nella gestione dei rischi, dello sviluppo della gamma di prodotti finanziari sostenibili, della rappresentanza nei confronti di stakeholder esterni in materia di tematiche relative alla sostenibilità nonché della consulenza e assistenza alle Banche Raiffeisen riguardo a questo tema. Il Consiglio di amministrazione di Raiffeisen Svizzera e le relative commissioni si occupano di tematiche legate alla sostenibilità. La Direzione di Raiffeisen Svizzera attua direttive adeguate nel quadro della propria gestione, coinvolgendo diversi dipartimenti. Mentre Corporate Responsibility & Sostenibilità sono di competenza del Presidente della Direzione di Raiffeisen Svizzera, e riguardano in particolare le questioni strategiche e la gestione della sostenibilità. Questa istanza dal 2018 riferisce almeno due volte l'anno alla Direzione. A ciò segue, sempre due volte l'anno, il resoconto al Consiglio di amministrazione. Le 246 Banche Raiffeisen attuano autonomamente la sostenibilità nell'ambito delle raccomandazioni di Raiffeisen Svizzera.

### **Focus del rapporto sulla sostenibilità**

Ai fini della determinazione delle tematiche essenziali in materia di sostenibilità sulle quali si riferisce approfonditamente nella presente Relazione annuale Sostenibilità, nel 2018 sono stati interpellati stakeholder interni ed esterni nonché esperti esterni. La scelta di stakeholder ed esperti è stata validata ricorrendo a una società di consulenza esterna. Dall'analisi della consultazione di stakeholder ed esperti è risultato che le seguenti tematiche, dal punto di vista della sostenibilità, sono particolarmente rilevanti per Raiffeisen:

- Prestazione economica
- Portafoglio prodotti
- Proprietà attiva
- Compliance socio-economica (ossia il rispetto di regolamentazioni finanziarie, economiche e sociali)
- lotta alla corruzione
- Protezione dei dati dei clienti
- Marketing ed etichettatura
- Emissioni di CO<sub>2</sub>
- Formazione e perfezionamento
- Diversità e pari opportunità

### Matrice di materialità



La matrice illustra i risultati della consultazione di stakeholder ed esperti: l'asse relativo alla consultazione degli stakeholder indica quanto un tema influisce sull'opinione degli stakeholder riguardo a Raiffeisen. L'asse relativo agli effetti su uno sviluppo sostenibile descrive l'importanza che gli esperti interpellati attribuiscono, per il tema considerato, agli effetti concreti o potenziali di Raiffeisen su uno sviluppo sostenibile.

Di seguito si illustrano, in conformità agli standard di Global Reporting Initiative (GRI), i motivi per cui queste tematiche sono rilevanti per Raiffeisen, come Raiffeisen le affronta e cosa in tal senso sia stato in primo piano nell'esercizio in rassegna. Le relative spiegazioni riguardo a diversità e pari opportunità nonché a formazione e perfezionamento, rispettivamente allo sviluppo del personale e dei dirigenti, sono riportate nella Relazione annuale Collaboratori. L'indice dei contenuti del GRI con informazioni integrative è disponibile sulla homepage di Raiffeisen Svizzera all'indirizzo [www.raiffeisen.ch/st-gallen/it/chi-siamo/cifre/rapporti-di-gestione](http://www.raiffeisen.ch/st-gallen/it/chi-siamo/cifre/rapporti-di-gestione).

## Prestazione economica

### **Creazione di valore e relativa ripartizione**

Quale terzo Gruppo bancario della Svizzera, Raiffeisen conta alle sue dipendenze oltre 10'000 persone, versa salari, contributi alla Cassa pensioni e imposte e sostiene organizzazioni e iniziative di pubblica utilità. Anche con i suoi prodotti e servizi finanziari e grazie agli acquisti il Gruppo contribuisce alla creazione di valore a livello locale, regionale e nazionale, a beneficio di soci, clienti e società. I temi correlati a questa prestazione economica di Raiffeisen sono seguiti nel Gruppo Raiffeisen da diverse istanze predisposte. In generale vale tuttavia il principio per cui nel Gruppo Raiffeisen non si persegono utile e crescita a tutti i costi, bensì un risultato positivo sostenibile e duraturo. I collaboratori Raiffeisen sono rimunerati in modo equo e conforme al mercato. La Cassa pensioni non intende scendere al di sotto di un grado di copertura del 100 per cento e fissa le basi tecniche in modo tale che anche alle future generazioni possano essere garantite rendite eque e sicure. I soci Raiffeisen beneficiano per determinate operazioni bancarie di condizioni particolarmente vantaggiose e di altre agevolazioni riservate a loro soltanto. Il Gruppo Raiffeisen, vale a dire le Banche Raiffeisen e Raiffeisen Svizzera, nonché le società affiliate, pagano in tutta la Svizzera imposte a livello comunale, cantonale e federale. Il Gruppo Raiffeisen non beneficia di fondi pubblici.

La fornitura decentralizzata della prestazione economica da parte delle Banche Raiffeisen e di Raiffeisen Svizzera e l'orientamento al risultato duraturo e sostenibile sono direttamente connessi al modello del Gruppo Raiffeisen basato sull'autonomia delle Banche Raiffeisen. Come illustra il conto del valore aggiunto (si veda pagina successiva), la prestazione economica del Gruppo Raiffeisen nell'esercizio in rassegna è da considerarsi positiva.

### **Impegno di sponsoring in dettaglio**

Anche nello sponsoring e nelle donazioni, Raiffeisen Svizzera e le Banche Raiffeisen fanno le proprie scelte in base alle esigenze e alle situazioni locali, regionali e nazionali. Cultura e sport, incluso il sostegno a circa 20'000 nuove leve dello sci, costituiscono la parte essenziale delle iniziative in questo ambito. Grazie all'approccio decentralizzato dell'impegno di sponsoring e delle donazioni, Raiffeisen esprime il proprio radicamento a livello locale, rafforzando il marchio Raiffeisen in tutta la Svizzera. L'impegno di sponsoring del Gruppo Raiffeisen ammonta complessivamente a circa CHF 30 milioni. I contributi e le donazioni in ambito economico, sociale e culturale raggiungono circa CHF 6 milioni. Con la piattaforma per la raccolta di donazioni e il finanziamento di progetti «eroilocali.ch», Raiffeisen mette inoltre a disposizione dal 2017 una piattaforma gratuita per il finanziamento di progetti locali attraverso la quale sono state già raccolte donazioni per oltre CHF 7 milioni per più di 350 progetti. Raiffeisen attribuisce Premi regionali agli imprenditori, che tengono conto della sostenibilità delle imprese. Nel rapporto di lavoro Raiffeisen mette esplicitamente a disposizione dei collaboratori del tempo per attività di carattere pubblico.

### **Gestione del cambiamento climatico**

In quanto importante creditrice ipotecaria in Svizzera, per Raiffeisen si pone innanzitutto la domanda riguardo agli effetti del cambiamento climatico sul parco edifici in Svizzera e i relativi finanziamenti. I pericoli naturali in Svizzera sono illustrati sulla carta dei pericoli della Confederazione e sulla carta del ruscellamento superficiale. Gli effetti dei relativi rischi fisici sul finanziamento di immobili sono decisamente inferiori rispetto a quelli sulle assicurazioni. A fronte di ciò, i risanamenti energetici, gli ammodernamenti e le nuove costruzioni dovrebbero continuare ad aumentare a seguito della crescente consapevolezza della popolazione circa le conseguenze del cambiamento climatico, dell'irrigidimento delle regolamentazioni e degli incentivi. In tal senso il Gruppo Raiffeisen cerca da anni di sensibilizzare la propria clientela, proponendo all'occorrenza soluzioni finanziarie.

Oltre ai finanziamenti ipotecari, si pone in particolare la questione della misura in cui il cambiamento climatico influisca positivamente o negativamente sulle imprese clienti di Raiffeisen. Relative opportunità e rischi per le imprese – inclusi gli aspetti regolamentari –

sono piuttosto a medio-lungo termine e in linea di principio potrebbero influire sulla solvibilità e sulla capacità creditizia. Raiffeisen segue da vicino questi sviluppi.

### Indici relativi al conto del valore aggiunto

	Esercizio in rassegna in milioni di CHF	Esercizio precedente in milioni di CHF	Esercizio in rassegna in %	Esercizio precedente in %
<b>Origine del valore aggiunto</b>				
<b>Risultato societario (= ricavi netti)</b>	<b>3'078</b>	<b>3'310</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>
Altri costi d'esercizio	-606	-618	19.7	18.7
Ricavi straordinari	82	119	2.7	3.6
Costi straordinari	-9	-4	-0.3	-0.1
<b>Valore aggiunto lordo</b>	<b>2'545</b>	<b>2'807</b>	<b>82.7</b>	<b>84.8</b>
Rettifiche di valore su partecipazioni nonché ammortamenti su immobilizzazioni materiali e valori immateriali	-259	-188	8.4	5.7
Variazioni di accantonamenti e altre rettifiche di valore nonché perdite	-124	1	4.0	-0.0
<b>Valore aggiunto netto</b>	<b>2'162</b>	<b>2'620</b>	<b>70.2</b>	<b>79.2</b>
<b>Ripartizione del valore aggiunto</b>				
Collaboratori (spese per il personale)	1'391	1'395	64.3	53.2
Soci (remunerazione delle quote sociali: proposta all'AG)	52	51	2.4	1.9
Mano pubblica	156	233	7.2	8.9
di cui imposte sugli utili pagate	170	177	7.9	6.8
di cui costituzione/scioglimento di accantonamenti per imposte latenti	-14	56	-0.6	2.1
Rafforzamento delle riserve (autofinanziamento)	563	941	26.0	35.9
<b>Totale</b>	<b>2'162</b>	<b>2'620</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>
<b>Indici sul valore aggiunto</b>				
Valore aggiunto lordo per ogni posto di lavoro a tempo pieno in migliaia di CHF <sup>1</sup>	273	300		
Valore aggiunto netto per ogni posto di lavoro a tempo pieno in migliaia di CHF <sup>1</sup>	232	280		
Numero di posti di lavoro a tempo pieno (in media)	9'313	9'343		

1 Calcolato sul numero medio di collaboratori

## Prodotti e servizi sostenibili

### Portafoglio prodotti

Fattori ecologici e sociali quali il cambiamento climatico influiscono sui rischi e al tempo stesso rappresentano opportunità commerciali. Il Gruppo Raiffeisen intende considerare in modo adeguato questi fattori nel predisporre i propri prodotti finanziari, tenendo conto del crescente interesse della clientela per questo tipo di prodotti.

Quale importante banca creditrice in ambito ipotecario, Raiffeisen sensibilizza i propri clienti al potenziale di incremento dell'efficienza energetica e alla riduzione delle emissioni di CO<sub>2</sub> negli immobili. Basandosi sulla valutazione energetica degli immobili proposta nell'ambito della consulenza per la proprietà di abitazione, i clienti Raiffeisen possono farsi un'idea dello stato energetico dei loro immobili, determinare un'eventuale accumulo degli oneri degli investimenti e simulare scenari di risanamento. Nel 2018 le Banche Raiffeisen e le succursali hanno inoltre offerto, a prezzi vantaggiosi, la realizzazione di immagini termiche e la relativa analisi, che illustrano il potenziale risparmio energetico. Raiffeisen sostiene inoltre i clienti nella richiesta di un certificato energetico cantonale degli edifici (CECE Plus) con un contributo finanziario di CHF 200. Le PMI socie di Raiffeisen possono partecipare a titolo gratuito a workshop sul clima di myclimate e ricevono una prima analisi di un consulente dell'Agenzia dell'energia per l'economia (AEnEC).

Tutta la clientela investimenti sarà consultata in merito alla propria affinità con il tema della sostenibilità e, su richiesta, potrà usufruire di una relativa consulenza. Per la concezione e la gestione di prodotti d'investimento sostenibili nonché nei mandati di gestione patrimoniale sostenibili (entrambi sotto il marchio Futura) Raiffeisen collabora con aziende partner specializzate e indipendenti: Inrate quale agenzia di rating è responsabile della valutazione di titoli e immobili sulla base di criteri di sostenibilità definiti. Vontobel Asset Management amministra i fondi in titoli Raiffeisen Futura e VERIT Investment Management il Raiffeisen Futura Immo Fonds. Raiffeisen Svizzera gestisce a sua volta i mandati di gestione patrimoniale Futura introdotti ex novo nell'esercizio in rassegna. Il costante afflusso di fondi della clientela in prodotti d'investimento sostenibili, conferma Raiffeisen nella propria strategia di offrire ai clienti una gamma completa di soluzioni d'investimento e prodotti sostenibili.

A fine 2018 il Consiglio di amministrazione di Raiffeisen Svizzera ha esplicitamente stabilito nella politica dei rischi del Gruppo Raiffeisen che i fattori ecologici e sociali devono essere tenuti in debita considerazione nella gestione dei rischi. La politica dei rischi del Gruppo Raiffeisen riporta altresì che la gestione dei rischi serve a proteggere la reputazione e a evitare violazioni di disposizioni di legge, di norme in materia di vigilanza e deontologiche. Si dovrebbero intrattenere solo relazioni d'affari con clienti che vantano reputazione, ambiente, affidabilità e integrità irreprensibili.

Allo scopo di sistematizzare ulteriormente nella gestione dei rischi di tutti i settori di attività la considerazione di fattori ecologici e sociali ed eventualmente di approfondirli puntualmente, Raiffeisen Svizzera sta attualmente lavorando a un quadro di riferimento più completo.

### Proprietà attiva

Tramite la verifica degli effetti ecologici e sociali di valori patrimoniali, lo scambio d'idee con le imprese in materia di temi relativi alla sostenibilità e l'esercizio sistematico di diritti di voto in sintonia con esigenze specifiche, un investitore può influire sulle strategie e quindi in definitiva sulle attività commerciali delle imprese ai fini di uno sviluppo sostenibile.

Per i fondi Futura e i mandati di gestione patrimoniale Futura, l'universo d'investimento viene definito da Inrate, specializzata in rating di sostenibilità, sulla base di una severa procedura di selezione con approccio «Best in Service» secondo criteri ecologici, sociali ed etici. Per il Futura Immo Fonds, Inrate valuta gli immobili secondo criteri di sostenibilità definiti, inclusa la qualità dell'ubicazione e abitativa nonché l'efficienza delle risorse. I

prodotti strutturati incentrati sulla sostenibilità e lanciati nell'esercizio in rassegna sono concepiti sulla base della competenza di Inrate e del provider di indici Solactive. Anche per gli investimenti della Raiffeisen Cassa Pensioni si allestisce un'analisi della sostenibilità.

Nell'esercizio del diritto di voto, i fondi Raiffeisen Pension Invest Futura e Raiffeisen Futura Swiss Stock, come anche la Raiffeisen Cassa pensioni, per le azioni svizzere seguono fondamentalmente le raccomandazioni di voto di Ethos Services SA. Le direttive di Ethos e le concrete raccomandazioni relative a ciascuna impresa sono pubblicate sul sito web di Ethos e riguardano tutti gli ambiti tematici rilevanti della corporate governance. Raiffeisen Cassa pensioni è inoltre socia dell'Ethos Engagement Pool Svizzera. È in corso di valutazione l'adesione all'Engagement Pool internazionale.

Raiffeisen giudica positiva la collaborazione con partner esterni indipendenti nella verifica di valori patrimoniali e nell'esercizio del diritto di voto.

#### **Indici relativi a prodotti e servizi sostenibili (importi in milioni di CHF)**

Prodotti con specifici benefici sociali ed ecologici (GRI FS 7 & FS 8 & FS 11)	31.12.2018	31.12.2017
<b>Prodotti d'investimento</b>		
Fondi sostenibili (fondi Futura)		
Volume in CHF	6'565,6	5'862,7
Quota del volume di tutti i fondi Raiffeisen (in %)	62,8	59,3
Quota del volume di deposito (in %)	16,5	14,4
Fondi di sviluppo <sup>1</sup>		
Volume in CHF	272,2	305,6
Quota del volume di deposito (in %)	0,9	0,9
Prodotti strutturati con focus sulla sostenibilità		
Volume in CHF	9,9	0
<b>Gestione patrimoniale</b>		
Volume in CHF	38	0
Quote di tutti i mandati di gestione patrimoniale (in %)	13,5	0
Patrimonio della Raiffeisen Cassa pensioni		
Valore del patrimonio della Cassa pensioni verificato in base a fattori ecologici, sociali e di governance <sup>2/3</sup>	2'587,7	2'691
Quota del patrimonio della Raiffeisen Cassa pensioni verificato rispetto al patrimonio totale della Cassa pensioni (in %)	80,3	84,1
<b>Operazioni di leasing</b>		
Leasing agevolato per investimenti sostitutivi per camion conformi allo standard Euro 6 sulle emissioni		
Volume in CHF	14,9	3,1
% leasing totale per camion (volume)	23	9

1 Fondi d'investimento di responsAbility Investments AG, cui Raiffeisen Svizzera partecipa. Si riportano però solo i volumi presenti nei depositi clienti Raiffeisen. Questo valore di riferimento rappresenta la prestazione e la responsabilità di Raiffeisen nella distribuzione di fondi responsAbility.

2 Per gli immobili in Svizzera detenuti direttamente dalla Raiffeisen Cassa Pensioni si considerano, come da direttive d'investimento, gli aspetti relativi ad ambiente/sostenibilità. Conseguentemente, questi investimenti sono qui inclusi in misura di circa CHF 0,7 miliardi (21%) al 31 dicembre 2018.

3 La diminuzione dei valori 2018 verificati rispetto al 2017 è dovuta ai valori di corso inferiori della classe d'investimento Azioni soggetta a rating alla data di chiusura del bilancio 31 dicembre 2018.

## Attività commerciale responsabile

### **Compliance socio-economica (rispetto delle regolamentazioni in ambito finanziario, economico e sociale)**

L'attività bancaria è soggetta a forte regolamentazione. Nella compliance il Gruppo Raiffeisen si orienta con direttive regolamentari agli standard e ai processi della piazza finanziaria. Fondamentalmente tutti i collaboratori del Gruppo Raiffeisen fanno in modo di garantire sotto la propria responsabilità, nell'ambito delle direttive e dei processi per loro validi, la compliance nel proprio campo di attività e di evitare rischi di compliance.

Informano di eventuali irregolarità il settore Legal & Compliance competente nel Gruppo Raiffeisen per il sistema di compliance oppure l'incaricato compliance competente della loro Banca Raiffeisen o del loro settore specialistico. I rischi vengono identificati, valutati e documentati e si definiscono i necessari meccanismi di gestione. Il settore Legal & Compliance sorveglia l'andamento dei rischi legali a livello di Gruppo, notificando i rischi rilevanti con cadenza semestrale alla Direzione e al comitato di rischio e con cadenza annuale al Consiglio di amministrazione di Raiffeisen Svizzera. Per maggiori informazioni sulla gestione dei rischi legali e di compliance si veda il capitolo «Categorie di rischio».

### **Lotta alla corruzione**

La corruzione mette in pericolo lo stato di diritto e favorisce inefficienza e distorsione della concorrenza. Il Gruppo Raiffeisen intende prevenire casi di corruzione. Le responsabilità in materia di prevenzione della corruzione sono definite a tutti i livelli, ancorate in direttive interne e assunte nei rispettivi raggi di attività delle singole Banche Raiffeisen. Si applicano severe direttive interne per la gestione di relazioni d'affari con persone esposte politicamente (PEP), per la lotta al riciclaggio di denaro e al finanziamento del terrorismo nonché per l'osservanza delle leggi vigenti in materia di sanzioni economiche e commerciali.

L'attuazione e la responsabilità della prevenzione del riciclaggio di denaro spettano, oltre a Raiffeisen Svizzera, anche alle Banche Raiffeisen. In ogni Banca Raiffeisen vi è un incaricato compliance e un responsabile CDB/LRD. Essi sono formati ogni anno e supportati a livello specialistico da Raiffeisen Svizzera. In caso di sospetto o rilevamento di riciclaggio di denaro e finanziamento del terrorismo, le Banche Raiffeisen dovranno rivolgersi a Raiffeisen Svizzera. Raiffeisen Svizzera coordina le successive misure e istruisce le Banche Raiffeisen sul comportamento da tenere.

A tutti i collaboratori di Raiffeisen Svizzera, di Raiffeisen Centro Imprenditoriale SA e della Raiffeisen Cassa pensioni sono trasmesse direttive interne in materia di conflitti d'interesse e di corruzione attiva e passiva quale parte del Regolamento del personale. Le Banche Raiffeisen riprendono l'approccio di Raiffeisen Svizzera oppure ne sviluppano uno alternativo equivalente. Determinati partner commerciali da cui Raiffeisen acquista beni e servizi vengono inoltre informati in merito a strategie e misure per la lotta alla corruzione.

I Presidenti della Direzione delle Banche Raiffeisen predispongono, secondo le direttive di Raiffeisen Svizzera, analisi periodiche dei rischi relativi a riciclaggio di denaro e finanziamento del terrorismo e ne garantiscono la trasmissione a Raiffeisen Svizzera. Il settore Legal & Compliance sorveglia l'andamento a livello di Gruppo, notificando i rischi rilevanti con cadenza trimestrale al comitato di rischio e al Consiglio di amministrazione di Raiffeisen Svizzera. Raiffeisen rafforza ulteriormente la lotta alla corruzione, ad esempio mediante ulteriori misure relative a disposizioni ancora più chiare riguardo alla gestione dei conflitti d'interesse.

### **Marketing ed etichettatura**

L'ambito finanziario è caratterizzato da elevata complessità. Di conseguenza il marketing dei prodotti per fornitori di servizi finanziari in Svizzera è fortemente regolamentato. Nel Gruppo Raiffeisen questa tematica è principalmente di competenza del settore Marketing del dipartimento Clientela privata e investimenti. Trasparenza e conformità alla legge in materia di marketing ed etichettatura (rispettivamente informazioni sui prodotti) sono garantite innanzitutto tramite l'osservanza di tutte le regolamentazioni vigenti in Svizzera e l'autoregolamentazione (ad esempio Legge sugli investimenti collettivi, Circolari FINMA, Direttiva SFAMA sugli obblighi d'informazione e documentazione per prodotti e servizi). Laddove necessario, si terrà conto anche di regolamentazioni estere. La strategia di base del Gruppo Raiffeisen stabilisce inoltre in via generale che l'offerta del Gruppo Raiffeisen deve essere orientata alle esigenze della clientela e caratterizzata da semplicità e comprensibilità. Per ciascun segmento di clientela deve essere fissata un'offerta di prodotti target, laddove i prodotti e i servizi non inclusi in essa dovranno essere offerti a clienti del relativo segmento solo su esplicita richiesta. Il rapporto qualità/prezzo deve essere equo e i prezzi sono comunicati in modo trasparente. In generale presso Raiffeisen vige il principio «La sicurezza prima della redditività prima della crescita». I consulenti alla clientela vengono regolarmente formati in base a questi principi. Con questi approcci Raiffeisen crea un'offerta di prodotti comprensibile, un pricing equo e la trasparenza richiesta. Ciò favorisce un grado elevato di orientamento alla clientela, fiducia e relazioni cliente a lungo termine.

Con «Money Mix» Raiffeisen offre gratuitamente a scuole e giovani programmi didattici per imparare a usare il denaro in modo giudizio. Il programma comprende diversi moduli per insegnanti su temi quali budget, conto bancario, acquisti, investimenti e previdenza. Il processo relativo ai reclami della clientela e il numero di violazioni delle norme in materia, possono fornire indizi circa eventuali inadempienze nel marketing. Raiffeisen Svizzera identifica inoltre (ad esempio tramite ricerche di mercato) gli effetti economici delle proprie attività di marketing.

### **Protezione dei dati dei clienti**

Le banche dispongono di dati sensibili dei clienti. Ai dati della clientela e alla protezione degli stessi Raiffeisen riserva pertanto la massima priorità. I clienti confidano nel fatto che la loro Banca rispetti queste direttive legali e regolamentari, gestisca i dati in modo responsabile e li protegga nel miglior modo possibile.

Nel Gruppo Raiffeisen, Raiffeisen Svizzera è responsabile a livello centrale della protezione dei dati della clientela in virtù della responsabilità di sistema nel settore compliance e utilizza un sistema di gestione per la sicurezza delle informazioni (ISMS) orientato allo standard ISO 27001. Lo scopo è garantire in ogni momento la riservatezza, l'integrità e la disponibilità delle informazioni. La sicurezza delle informazioni viene costantemente verificata e, quando necessario, rafforzata. Annualmente vengono realizzati diversi progetti per il rafforzamento della cyber-resilienza (resistenza agli attacchi informatici).

Raiffeisen Svizzera dispone inoltre di un incaricato alla protezione dei dati responsabile per tutto il Gruppo, che garantisce che siano soddisfatti i criteri previsti dalla Legge svizzera sulla protezione dei dati. Le disposizioni obbligatorie concernenti la protezione e la sicurezza dei dati sono disciplinate in direttive interne. I requisiti in materia di dati della clientela sono conformi alla Legge sulla protezione dei dati e alle direttive della FINMA.

Con queste misure il Gruppo Raiffeisen intende garantire un elevato grado di protezione dei dati della clientela grazie a un processo di continuo miglioramento adeguato al livello di minaccia. Nell'esercizio in rassegna non vi sono stati motivi per modificare in modo sostanziale l'approccio in materia di protezione dei dati della clientela.

### Indici relativi all'attività commerciale responsabile

Compliance socio-economica	
Cospicue multe e sanzioni non pecuniarie dovute all'inosservanza di leggi e/o direttive in ambito sociale ed economico (GRI 419-1)	1 <sup>1</sup>
Lotta alla corruzione	
Numero totale e percentuale di Banche Raiffeisen e succursali che hanno implementato meccanismi per il riconoscimento della corruzione (GRI 205-1)	100%
Rischi rilevanti di corruzione individuati nell'ambito dell'attività di valutazione del rischio (GRI 205-1)	0
Numero totale e tipologia dei casi di corruzione confermati (GRI 205-3)	0
Marketing ed etichettatura	
Numero totale delle violazioni di direttive e/o regole di comportamento volontarie in relazione a informazioni su prodotti e servizi e all'etichettatura (GRI 417-2)	0
Numero totale delle violazioni in relazione al marketing (GRI 417-3)	0
Protezione dei dati dei clienti	
Reclami di terzi e autorità di vigilanza (GRI 418-1)	1 <sup>2</sup>
Incidenti gravi registrati da Data Leakage Prevention (DLP) interna (GRI 418-1)	0 <sup>3</sup>
Allarmi registrati dal sistema interno di Data Leakage Prevention (GRI 418-1)	1'021 <sup>4</sup>

1 Nell'esercizio in rassegna il pubblico ministero III del Canton Zurigo ha aperto un procedimento penale nei confronti dell'ex Presidente della Direzione di Raiffeisen Svizzera, Dr. Pierin Vincenz, per il sospetto di amministrazione infedele. Il 14 giugno 2018 la FINMA ha concluso il procedimento di enforcement nei confronti di Raiffeisen Svizzera. Raiffeisen Svizzera accetta le misure di miglioramento contenute nella disposizione, molte delle quali sono già in corso di attuazione

2 Un cliente di una Banca Raiffeisen ha reclamato presso Raiffeisen Svizzera, dichiarando che i suoi dati sono stati inoltrati a Facebook. Il cliente ha partecipato a un concorso Facebook di Raiffeisen Svizzera, in occasione del quale Facebook ha raccolto i dati dei partecipanti. I dati erano già noti a Facebook prima della partecipazione. Raiffeisen Svizzera ha però omesso di informare il cliente in merito al trattamento dei dati di Facebook in caso di partecipazione a concorsi. Il reclamo del cliente è quindi stato accolto

3 Nell'esercizio in rassegna, a causa di un errore di un fornitore di servizi di cui ci si era avvalsi, sono stati spediti estratti conto di clienti Raiffeisen ai destinatari sbagliati. Dell'accaduto sono stati informati i clienti interessati e la FINMA. Il sistema DLP monitora la presenza di dati della clientela nelle e-mail e nel «traffico web». I casi di questo tipo non vengono registrati.

4 Gli allarmi DLP vengono lanciati secondo un sistema di scoring sulla base di determinate regole. Un allarme non significa automaticamente violazione di direttive. Questo numero, rapportato a circa 10'000 collaboratori, costituisce una buona media (tre allarmi al giorno).

## Gestione aziendale responsabile

### Emissioni di CO<sub>2</sub>

La mancata riduzione delle emissioni di gas serra porta al surriscaldamento climatico con gravi e irrimediabili danni per l'uomo e l'ambiente. Il Gruppo Raiffeisen stesso produce emissioni di CO<sub>2</sub> dovute al consumo energetico degli edifici per il funzionamento delle circa 900 agenzie e agli spostamenti di lavoro di persone e beni. L'obiettivo strategico del Gruppo Raiffeisen consiste nel ridurre, entro il 2020, le emissioni di CO<sub>2</sub> (Scope 1 a Scope 3 insieme; si veda per Scope 1 a 3 la spiegazione nella nota a piè di pagina sugli indici) del 30 per cento rispetto al 2012. Si intende raggiungere l'obiettivo tramite standard nei settori energia, mobilità, risorse e acquisti, verificando costantemente l'efficienza energetica e delle risorse di processi rilevanti dell'attività bancaria e sensibilizzando i collaboratori.

Il monitoraggio degli indicatori ambientali dell'intero Gruppo è di competenza della Gestione ambientale del dipartimento IT & Services di RCH. La stessa si occupa anche del programma di incentivazione «Pro Futura», con cui si intende motivare le Banche Raiffeisen ad adottare misure per la riduzione delle emissioni di CO<sub>2</sub>. Con Pro Futura si intende favorire la riduzione delle emissioni lungo tutta la catena di creazione di valore dell'attività bancaria, raccogliendo in tal senso best practice nel Gruppo Raiffeisen e mettendole a disposizione di tutte le Banche Raiffeisen una volta rielaborate. Al primo posto vi sono il consumo energetico degli edifici (elettricità ed energia per riscaldamento) e gli spostamenti di lavoro (auto, mezzi pubblici e aereo). Parallelamente, il fondo interno Raiffeisen per il clima assegna sovvenzioni per misure volte a incrementare l'efficienza energetica e a ridurre le emissioni di CO<sub>2</sub>.

Concretamente numerosi edifici sono stati resi più efficienti dal punto di vista energetico. Sedi di rilievo sono state allacciate alla rete di teleriscaldamento e un edificio principale è stato certificato secondo lo Standard Costruzione sostenibile Svizzera (SNBS). Inoltre due

sedi del Gruppo Raiffeisen sono interessate dal cosiddetto «Articolo sui grandi consumatori» e quindi il Gruppo ha stipulato, per queste sedi e per un'altra dozzina di casi analoghi, accordi generali sugli obiettivi con Confederazione e Cantoni. Raiffeisen si prefigge l'obiettivo di installare nel parco edifici solo impianti di riscaldamento a energia rinnovabile e di evitare o sostituire l'energia elettrica da fonti di energia nucleare e fossile. Per quanto riguarda la flotta veicoli si presta attenzione a impiegare solo veicoli conformi alle norme di legge (per autovetture private max. 130 g CO<sub>2</sub>/km). In caso di nuove costruzioni e ristrutturazioni si fa in modo di favorire un traffico pendolare a ridotte emissioni, ad esempio orientandosi ai trasporti pubblici o con la realizzazione di spogliatoi e docce per i collaboratori che si recano al lavoro in bicicletta.

Nell'esercizio in rassegna le emissioni di CO<sub>2</sub> sono state ridotte del 6 per cento rispetto all'esercizio precedente. Ciò permette di affermare che l'ambizioso obiettivo di riduzione della CO<sub>2</sub> fissato nel 2012 può essere raggiunto nel 2020. La base dati e la qualità dei dati nel settore della gestione ambientale saranno ulteriormente migliorate.

### **Acquisti**

La catena di fornitura di Raiffeisen si concentra prevalentemente sulla Svizzera, sia per quanto riguarda i prodotti finanziari di terzi sia gli acquisti per l'attività bancaria.

Raiffeisen distribuisce, oltre a prodotti finanziari propri, anche quelli di fornitori terzi. Questi comprendono fondi d'investimento, prodotti strutturati, investimenti diretti, crediti al consumo, carte di credito o assicurazioni con carattere d'investimento. Nella creazione di prodotti propri, Raiffeisen collabora anche con partner esterni. Ad esempio tutti i fondi d'investimento Raiffeisen sono amministrati dal nostro partner Vontobel Asset Management. A ciò si aggiunge la negoziazione fisica di metalli preziosi quali oro e argento e i relativi trasporti.

Le principali voci di acquisto per il funzionamento della rete di uffici bancari sono immobili, hardware e software IT, mobilio e parco veicoli. In questo caso la sostenibilità nella catena di fornitura e nell'outsourcing a organizzazioni partner è garantita dall'adozione di principi e criteri specifici costantemente aggiornati. Fornitori e organizzazioni partner devono di conseguenza soddisfare criteri non solo economici ma anche sociali ed ecologici.

### Indici relativi alla gestione aziendale responsabile

Categoria	Unità	Raiffeisen Svizzera e società del Gruppo	Banche Raiffeisen (Banche incluse nella rilevazione)	Stima (Banche non incluse)	Gruppo Raiffeisen (totale)	Gruppo Raiffeisen variazione in %	Gruppo Raiffeisen (totale) per unità di personale
<b>Energia per edifici (totale):</b>	<b>kWh</b>	<b>15'491'000</b>	<b>25'723'000</b>	<b>28'813'000</b>	<b>72'027'000</b>	<b>-3</b>	<b>7'351</b>
Elettrica	kWh	12'719'000	17'445'000	14'789'000	44'952'000	-3	4'719
Energia termica	0	2'772'000	8'278'000	14'024'000	25'075'000	-4	2'632
<b>Viaggi di affari (totale)</b>	<b>km</b>	<b>15'407'000</b>	<b>2'042'000</b>	<b>2'141'000</b>	<b>19'590'000</b>	<b>-5</b>	<b>2'056</b>
di cui trasporto pubblico (ferrovia, bus, tram)	km	4'702'000	1'062'000	1'505'000	7'269'000	-3	763
di cui traffico stradale autovetture private (veicoli privati)	km	2'184'000	979'000	636'000	3'800'000	0	399
di cui traffico stradale autovetture dell'impresa (veicoli aziendali)	km	4'167'000	-	-	4'167'000	-7	437
di cui traffico stradale corrieri	km	3'557'000	-	-	3'557'000	-4	373
di cui traffico aereo passeggeri	km	99'000	-	-	99'000	-73	10
di cui traffico aereo merci	tonnellate-chilometro	698'000	-	-	698'000	-9	73
consumo di carta	tonnellate				1'090	-28	0.11
consumo di acqua	m <sup>3</sup>	13'000	63'000	86'000	162'000	-28	17
<b>Emissioni di gas serra da energia e trasporto<sup>1</sup></b>	<b>tonnellate CO<sub>2</sub> eq</b>	<b>5'636</b>	<b>2'817</b>	<b>5'220</b>	<b>13'673</b>	<b>-6</b>	<b>1.44</b>
di cui scope 1	tonnellate CO <sub>2</sub> eq	1'896	1'761	4'164	7'821	6	0.82
di cui scope 2	tonnellate CO <sub>2</sub> eq	74	271	0	345	-11	0.04
di cui scope 3	tonnellate CO <sub>2</sub> eq	3'665	785	1'057	5'507	-19	0.58

1 Sono rilevate le principali fonti di emissioni. Le tre 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.

Ciascun indice rilevato viene annualizzato sulla base degli ultimi otto trimestri e attribuito alle unità organizzative rilevate in base agli equivalenti dell'occupazione a tempo pieno. In una fase successiva si procede alla proiezione degli indici annualizzati aggregati per Banca Raiffeisen. Vengono allestiti sulla base delle qualità peggiori, ad esempio «standard mix» per l'energia elettrica o «olio combustibile» per la produzione di calore. Fa eccezione la carta, il cui consumo totale viene riportato alla voce Raiffeisen Svizzera in corrispondenza di tipografie e fornitori. Attualmente si registrano (e si stimano) le seguenti quote dei valori di consumo:

- energia elettrica: 53% (47%)
- riscaldamento: 33% (67%)
- trasferte collaboratori treno: 60% (40%)
- trasporti pubblici: 42% (58%)

Da una verifica dei dati ambientali nell'esercizio in rassegna è emerso che le stime sono effettuate su base conservativa. Ciò significa che le quantità qui indicate sono superiori a quelle effettive. Ad esempio per i veicoli propri non vengono detratti i chilometri percorsi a titolo privato e per tutti i sistemi di riscaldamento non specificati si presume che utilizzino olio combustibile. Il calcolo delle emissioni di gas serra si basa sui fattori di emissione degli indicatori VfU 2015. I Raiffeisen Centri Imprenditoriali (RCI) e l'ex Notenstein La Roche Banca Privata SA non sono considerati sotto il profilo energetico.

# Corporate governance

# Corporate governance

## Principi

# Principi di corporate governance

Le principali regole di corporate governance del Gruppo Raiffeisen sono disciplinate in documenti 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.

Il seguente rapporto si basa essenzialmente sulle direttive relative a informazioni in materia di corporate governance (DCG) emanate da SIX Swiss Exchange, che sostanzialmente non sono vincolanti per Raiffeisen, la cui applicazione risulta però pertinente anche per società non quotate come una cooperativa. I contenuti non pertinenti per il Gruppo Raiffeisen vengono menzionati solo in casi eccezionali.

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 2018. Trovate informazioni sugli sforzi di riforma congiunti del Gruppo Raiffeisen «Riforma 21» nella relazione annuale Strategia alla voce «Raiffeisen Svizzera: elaborazione e rinnovamento».

# Corporate governance

## Struttura del Gruppo Raiffeisen

# Struttura del Gruppo Raiffeisen

## Soci

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



Assemblea generale o Assemblea dei delegati

## 246 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

## Banche Raiffeisen

Le 246 Banche Raiffeisen con le loro 864 ubicazioni bancarie (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. La conduzione strategica delle Banche viene adeguata alla situazione regionale. I proprietari delle Banche Raiffeisen sono i soci, sia persone giuridiche sia persone fisiche. Durante le Assemblee generali locali essi eleggono i Membri del Consiglio di amministrazione della Banca. Nel caso in cui il numero dei soci sia superiore a 500, l'Assemblea generale può, con una maggioranza di tre quarti dei voti espressi, trasferire i propri diritti a un'Assemblea dei delegati oppure esercitarli mediante una votazione scritta (votazione per corrispondenza).

Per deliberare ed elezioni serve la 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. Se risulta ancora una parità, la proposta viene respinta. 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 personalmente ai soci e contiene l'ordine del giorno. Contemporaneamente si procede all'esposizione, nelle aree riservate ai clienti, del conto annuale e del bilancio.

Il numero delle Banche Raiffeisen nell'esercizio in rassegna è diminuito, in seguito ad alcune fusioni, da 255 a 246. Le singole Banche Raiffeisen si orientano in modo ottimale ai mutamenti dei loro mercati regionali. La presenza negli agglomerati urbani è stata ulteriormente rafforzata.

### Raiffeisen nei Cantoni al 31 dicembre 2018<sup>1</sup>

Cantone	Numero Banche	Numero sportelli	Numero soci	Prestiti <sup>2</sup> in milioni di CHF	Fondi clientela <sup>3</sup> in milioni di CHF	Totale di bilancio in milioni di CHF	Volume di deposito in milioni di CHF
Argovia	26	80	199'037	18'593	17'418	21'847	3'094
Appenzello Esterno	2	6	17'842	1'505	1'356	1'726	271
Appenzello Interno	1	5	8'901	676	691	779	142
Berna	20	88	189'096	14'787	13'387	16'965	1'626
Basilea Campagna	8	20	58'958	5'909	5'019	6'740	1'089
Basilea Città	1	2	0	1'088	953	1'280	324
Friburgo	9	49	96'040	9'793	7'291	10'847	804
Ginevra	6	19	45'577	4'540	4'976	5'703	901
Glarona	1	2	7'492	564	520	650	131
Grigioni	8	38	60'344	5'398	5'053	6'318	738
Giura	5	26	28'590	3'161	2'279	3'539	240
Lucerna	16	48	132'059	9'989	9'278	11'662	1'358
Neuchâtel	4	15	28'496	2'132	1'709	2'417	298
Nidvaldo	1	9	21'272	1'648	1'659	2'021	380
Obvaldo	1	6	13'494	916	958	1'143	258
San Gallo	34	76	200'629	22'208	18'653	25'546	4'195
Sciaffusa	1	3	8'724	899	783	1'030	125
Soletta	15	49	112'504	9'966	9'395	11'563	1'210
Svitto	5	17	43'686	3'573	3'526	4'261	930
Turgovia	14	42	105'159	11'828	9'313	13'458	1'726
Ticino	20	63	115'353	13'065	10'796	15'400	2'108
Uri	3	5	16'491	1'292	1'194	1'498	177
Vaud	16	60	112'306	10'199	8'316	11'672	1'815
Vallese	18	98	146'298	13'994	13'129	16'393	1'724
Zugo	6	14	41'815	4'374	4'318	5'365	1'116
Zurigo	11	40	87'206	13'009	11'352	15'192	3'139
<b>Totale 2018</b>	<b>252</b>	<b>880</b>	<b>1'897'369</b>	<b>185'106</b>	<b>163'322</b>	<b>215'015</b>	<b>29'919</b>
<b>Totale 2017</b>	<b>261</b>	<b>899</b>	<b>1'890'126</b>	<b>178'023</b>	<b>158'975</b>	<b>207'908</b>	<b>31'394</b>
<b>Aumento/Diminuzione</b>	<b>-9</b>	<b>-19</b>	<b>7'243</b>	<b>7'083</b>	<b>4'347</b>	<b>7'107</b>	<b>-1'475</b>
<b>Aumento/Diminuzione in %</b>	<b>-3.4</b>	<b>-2.1</b>	<b>0.4</b>	<b>4.0</b>	<b>2.7</b>	<b>3.4</b>	<b>-4.7</b>

1 Banche Raiffeisen e succursali di Raiffeisen Svizzera

2 Crediti nei confronti della clientela e crediti ipotecari (valori netti al netto delle rettifiche di valore)

3 Impegni risultanti da depositi della clientela e obbligazioni di cassa

## Raiffeisen Svizzera

Le Banche Raiffeisen detengono il 100 per cento di Raiffeisen Svizzera. Raiffeisen Svizzera è una società cooperativa alla quale può aderire qualsiasi banca a struttura cooperativa a condizione che riconosca sia lo statuto modello delle Banche Raiffeisen sia 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. Ne fanno parte la gestione dei rischi, la garanzia della funzione di banca centrale (compensazione finanziaria, mantenimento della liquidità e rifinanziamento), operazioni interbancarie e negoziazione di titoli. Raiffeisen Svizzera è di supporto inoltre nei settori gestione, marketing, economia aziendale, informatica, formazione, personale e diritto. Inoltre rappresenta gli interessi

nazionali e internazionali di Raiffeisen. Le sei succursali (San Gallo, Berna, Basilea, Winterthur, Zurigo e Thalwil) sono complessivamente rappresentate in 16 sedi, gestite direttamente da Raiffeisen Svizzera e attive negli affari con i clienti.

## Federazioni regionali

Le Banche Raiffeisen sono riunite in 21 Federazioni regionali, organizzate come associazioni, che rappresentano l'anello di congiunzione fra Raiffeisen Svizzera e le singole Banche Raiffeisen. Tra i compiti delle Federazioni regionali rientrano in particolare 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 cantonali nonché l'organizzazione dell'elezione dei delegati per l'Assemblea dei delegati di Raiffeisen Svizzera.

### Federazioni regionali

Federazioni regionali	Presidenti	Numero di Banche associate
<b>14 nella Svizzera tedesca</b>		
Aargauer Verband der Raiffeisenbanken	Thomas Lehner, Kölliken	24
Berner Verband der Raiffeisenbanken	Rolf Mani, Därstetten	17
Bündner Verband der Raiffeisenbanken	Petra Kamer, Igis	7
Deutschfreiburger Verband der Raiffeisenbanken	Aldo Greca, Giffers	5
Regionalverband Luzern, Ob- und Nidwalden	Kurt Sidler-Stalder, Ebikon	18
Oberwalliser Verband der Raiffeisenbanken	Carmen Zenklusen, Naters	7
Raiffeisenverband Nordwestschweiz	Fredi Zwahlen, Rickenbach	11
Raiffeisenverband Zürich und Schaffhausen	René Hollenstein a. i., Dietikon	8
Schwyzer Verband der Raiffeisenbanken	Reto Purtschert, Küssnacht am Rigi	5
Solothurner Verband der Raiffeisenbanken	Rolf Kissling, Neuendorf	14
St.Galler Verband der Raiffeisenbanken	Marcel Helfenberger, Lömmenschwil	37
Thurgauer Verband der Raiffeisenbanken	Urs Schneider, Amlikon-Bissegg	15
Urner Verband der Raiffeisenbanken	Rolf Infanger, Erstfeld	3
Zuger Verband der Raiffeisenbanken	Dr. Michael Iten, Oberägeri	6
<b>6 nella Svizzera francese</b>		
Fédération des Banques Raiffeisen de Fribourg romand	Christian Gapany, Morlon	6
Fédération genevoise des Banques Raiffeisen	Thomas Foehn, Meyrin / Hervé Broch, Ursy	5
Fédération jurassienne des Banques Raiffeisen	Christian Spring, Vicos	6
Fédération neuchâteloise des Banques Raiffeisen	Jean-Bernard Wälti, Coffrane	4
Fédération des Banques Raiffeisen du Valais romand	Emmanuel Troillet, Martigny	11
Fédération vaudoise des Banques Raiffeisen	Philippe Widmer, Yverdon-les-Bains	16
<b>1 nella Svizzera italiana</b>		
Federazione Raiffeisen del Ticino e Moesano	Mauro Cavadini, Riva San Vitale	21

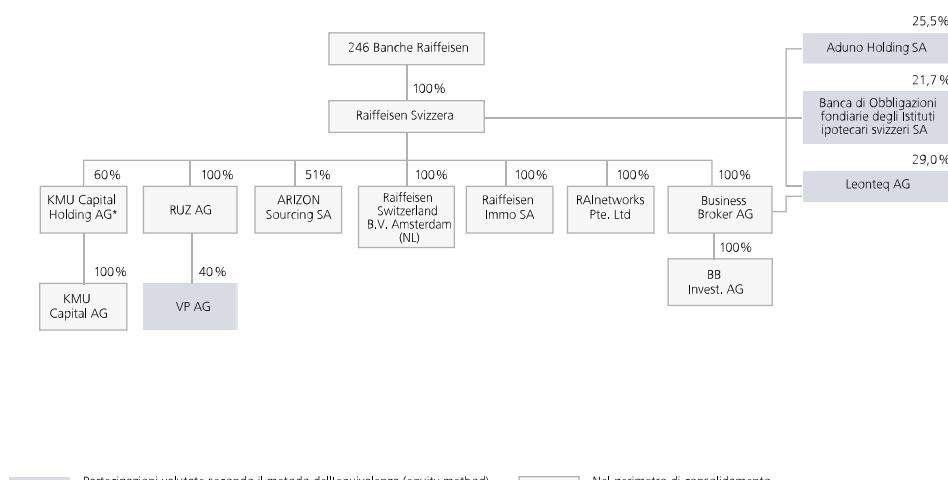
## Società del Gruppo

Sono considerate società del Gruppo tutte le partecipazioni maggioritarie con oltre il 50 per cento del capitale con diritto di voto in possesso di Raiffeisen Svizzera o delle sue società affiliate. Le principali società del Gruppo interamente consolidate e le partecipazioni valutate secondo il metodo dell'equivalenza (equity method) sono elencate nell'allegato 7 (Imprese nelle quali la Banca detiene direttamente o indirettamente una partecipazione durevole significativa). Le società del Gruppo Raiffeisen non detengono partecipazioni incrociate. Il seguente grafico mostra il perimetro di consolidamento.

## Società del Gruppo

Società	Attività	Proprietari
Banche Raiffeisen	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Operazioni bancarie</li> <li>– Soprattutto operazioni retail</li> <li>– Operazioni di risparmio e ipotecarie tradizionali</li> <li>– Operazioni con la clientela aziendale</li> <li>– Servizi correlati al traffico dei pagamenti</li> <li>– Operazioni con fondi di investimento</li> <li>– Operazioni in titoli</li> <li>– Leasing di beni di consumo</li> </ul>	Soci
Raiffeisen Svizzera	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Politica e strategia aziendale nonché centro di competenze per il Gruppo Raiffeisen</li> <li>– Gestione dei rischi</li> <li>– Esercizio della funzione di banca centrale (compensazione finanziaria, mantenimento della liquidità e rifinanziamento)</li> <li>– Operazioni bancarie (soprattutto operazioni interbancarie e negoziazioni di titoli)</li> <li>– Direzione delle succursali</li> <li>– Informazione, consulenza e supporto alle Banche Raiffeisen in particolare nei settori gestione, marketing, economia aziendale, operazioni d'investimento, informatica, formazione, personale e legale</li> </ul>	Banche Raiffeisen
KMU Capital Holding AG	Società di partecipazione	Raiffeisen Svizzera (60%) *
Raiffeisen Centro Imprenditori SA	Prestazioni di consulenza per PMI	Raiffeisen Svizzera
ARIZON Sourcing SA	Servizi di consulenza e operativi per Banche	Raiffeisen Svizzera (51%)
Raiffeisen Switzerland B.V. Amsterdam	Servizi finanziari	Raiffeisen Svizzera
Raiffeisen Immo SA	Intermediazione e consulenza per la compravendita di immobili	Raiffeisen Svizzera
RAlnetworks Pte. Ltd.	Acquisto di materiale d'ufficio, licenze software	Raiffeisen Svizzera
Business Brokers SA	Consulenza aziendale	Raiffeisen Svizzera

## Perimetro di consolidamento



\* Raiffeisen Svizzera rivendica il 100% delle azioni in PMI Capitale Holding SA (cfr. nota 7 dell'allegato 7)

# Corporate governance

## Struttura del capitale e rapporti di responsabilità

# Struttura del capitale e rapporti di responsabilità

## Struttura del capitale

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 delle Banche Raiffeisen per rafforzare la base di capitale. Il capitale cooperativo del Gruppo Raiffeisen ammonta a CHF 2'172.3 milioni. I dettagli sulla composizione e la variazione nell'esercizio in rassegna figurano nell'allegato 16.

## Variazioni di capitale

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 di quote in qualsiasi momento e senza indicarne i motivi. La remunerazione massima delle quote è pari al sei per cento.

### Variazioni di capitale del Gruppo Raiffeisen

in milioni di CHF	2018	2017	2016	2015
Capitale sociale	2'172	1'957	1'595	1'248
Riserva da utili	13'611	12'746	12'036	11'262
Riserve per rischi bancari generali	200	80	-	-
Utile del Gruppo	541	917	754	808
<b>Totale</b>	<b>16'524</b>	<b>15'700</b>	<b>14'385</b>	<b>13'318</b>

## 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 rischi basata sulla solidarietà. Insieme al Fondo di solidarietà, Raiffeisen Svizzera è in grado di coprire i danni e le perdite d'esercizio che superano le possibilità dei singoli membri.

### 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. A tale scopo ha a disposizione un capitale proprio per un ammontare complessivo di CHF 1.9 miliardi. 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 2.03 miliardi, di cui CHF 894 milioni sono già stati versati. Raiffeisen Svizzera ha il diritto di richiedere in qualsiasi momento alle Banche Raiffeisen l'impegno di versamento in sospeso pari a CHF 1.13 miliardi.

## Fondo di solidarietà

Secondo il principio di solidarietà cooperativo 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 d'esercizio delle Banche Raiffeisen ed è alimentato con i contributi delle Banche Raiffeisen e delle succursali di Raiffeisen Svizzera. Il patrimonio libero del fondo ammonta a CHF 337 milioni.

## 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. L'obbligo di versamento suppletivo delle Banche Raiffeisen nei confronti di Raiffeisen Svizzera ammonta a CHF 16.4 miliardi.

## 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 soddisfare le disposizioni legali in materia di fondi propri, di ripartizione dei rischi e di liquidità su base consolidata. Le Banche Raiffeisen sono dispensate dall'adempimento di tali requisiti su base individuale. Presupposti per usufruire di questa concessione sono il raggruppamento delle Banche Raiffeisen con Raiffeisen Svizzera, che garantisce 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.

## Societariato

I soci devono acquisire almeno una quota. Ogni socio può sottoscrivere più quote fino a raggiungere un massimo del dieci per cento del capitale cooperativo e comunque non oltre CHF 20'000 per ogni socio, se ciò viene approvato dal Consiglio di amministrazione della rispettiva Banca Raiffeisen. Ai sensi del Codice delle obbligazioni svizzero (CO), il diritto di voto dei soci è limitato a un voto, indipendentemente dal numero di quote detenute. Nel Gruppo Raiffeisen non vi sono soci che detengono più del cinque per cento del capitale o dei diritti di voto. Il societariato presso una Banca Raiffeisen e i diritti e gli obblighi che ne conseguono sono strettamente legati alla persona che acquista la quota. Non è pertanto possibile, in linea di principio, vendere o trasferire a terzi singole quote. 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.

# Corporate governance

## Organizzazione di Raiffeisen Svizzera

# Assemblea dei delegati

L'Assemblea dei delegati è l'organo supremo di Raiffeisen Svizzera. Ogni Federazione regionale nomina due delegati. La nomina di altri delegati avviene in funzione del numero di Banche Raiffeisen per Federazione regionale nonché del numero di soci e del totale di bilancio di tutte le Banche Raiffeisen per ogni Federazione regionale. L'Assemblea dei delegati conta attualmente 164 delegati. Ognuno di essi dispone di un voto nell'Assemblea. La rappresentanza è consentita esclusivamente ai supplenti eletti.

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. L'Assemblea dei delegati elegge il Consiglio di amministrazione e il relativo Presidente. I Membri delle Commissioni del Consiglio di amministrazione e il Vicepresidente sono eletti dal Consiglio di amministrazione (autocostituzione). La delibera in merito a qualsiasi modifica dello statuto richiede i due terzi dei voti espressi. Per convocare l'Assemblea ordinaria dei delegati, cinque mesi prima dell'Assemblea è necessario comunicare data, luogo e ora in cui si terrà, nonché informazioni in merito alla procedura. Dodici settimane prima dell'Assemblea si devono inoltrare i punti da inserire nell'ordine del giorno. Al più tardi quattro settimane prima dell'Assemblea viene inviato l'ordine del giorno stabilito dal Consiglio di amministrazione, i documenti inerenti alle delibere, nonché eventuali proposte di elezione. Per la convocazione di un'Assemblea straordinaria dei delegati sono consentiti tempi più brevi.

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,
- approvazione del conto annuale di Raiffeisen Svizzera, utilizzo dell'utile di bilancio di Raiffeisen Svizzera, approvazione del conto annuale consolidato del Gruppo Raiffeisen, approvazione della relazione annuale del Gruppo Raiffeisen, discarico al Consiglio di amministrazione e alla Direzione,
- nomina e revoca del Consiglio di amministrazione, del relativo Presidente nonché dell'Ufficio di revisione per Raiffeisen Svizzera, ai sensi del Codice delle obbligazioni, e designazione dell'Ufficio di revisione, ai sensi del Codice delle obbligazioni, per le Banche Raiffeisen

Nell'esercizio in rassegna si è tenuta, oltre all'Assemblea ordinaria dei delegati del 16 giugno 2018, anche un'Assemblea straordinaria dei delegati il 10 novembre 2018. A seguito dell'ancora incompleta elaborazione del passato, il discarico al Consiglio di amministrazione e alla Direzione per l'esercizio 2017 non è stato inserito all'ordine del giorno nel 2018.

# Consiglio di amministrazione di Raiffeisen Svizzera

Lo sviluppo strategico del Gruppo, la gestione finanziaria e la supervisione della Direzione di Raiffeisen Svizzera rappresentano i compiti fondamentali del Consiglio di amministrazione. Alla data di chiusura del bilancio il Consiglio di amministrazione conta nove Membri. Possono diventare Membri del Consiglio di amministrazione solo i soci di una Banca Raiffeisen affiliata.

Nessun Membro del Consiglio di amministrazione ha intrattenuto negli ultimi due anni un rapporto di lavoro alle dipendenze di Raiffeisen Svizzera. Inoltre nessun Membro del Consiglio di amministrazione intrattiene con Raiffeisen Svizzera alcuna relazione d'affari che per sua natura o portata comporti un conflitto d'interessi.

Nel 2018 – a seguito di critiche circa inadempienze nella corporate governance negli anni 2012 a 2015 – si è proceduto a un rinnovamento totale del Consiglio di amministrazione di Raiffeisen Svizzera. L'opera di professionalizzazione tiene conto anche dei requisiti posti dalla FINMA a Raiffeisen. I nuovi Membri del Consiglio di amministrazione possiedono approfondite conoscenze negli ambiti legale, banca & finanza, IT, immobili, gestione dei rischi, compliance e attività di audit. In tal modo i Membri si completano in maniera ottimale rendendo possibile una collaborazione proficua ed efficiente nell'interesse dell'intero Gruppo bancario. Tutti i Membri del Consiglio di amministrazione sono considerati indipendenti nel senso della Circ. FINMA 2017/1, nm. 18-22.

Grazie alle specifiche competenze dei Membri del Consiglio di amministrazione, Raiffeisen Svizzera tiene conto degli standard sempre più elevati richiesti a un gruppo bancario quale Raiffeisen. I diversi profili consentono al Consiglio di amministrazione di gestire e monitorare in modo mirato le sfide strategiche e il futuro processo di trasformazione del Gruppo Raiffeisen.

## Membri del Consiglio di amministrazione



### Guy Lachappelle

Presidente del Consiglio di amministrazione  
Membro della Commissione strategia e finanze  
Membro del Comitato di nomina e remunerazione

**Nato nel**  
1961

#### **Esperienze professionali**

Banca Cantonale di Basilea, Basilea (2010–2018)

– Chief Executive Officer e Presidente della Direzione del Gruppo (2013–2018)

– Responsabile Clientela aziendale/Membro della Direzione del Gruppo (2010–2013)

Banca Coop, Basilea (2006–2010)

– Responsabile Crediti e Produzione/Membro della Direzione (2008–2010)

– Responsabile Crediti Svizzera nord-occidentale (2006–2008)

Banca Cial, Basilea (1999–2006)

– Responsabile Gestione dei rischi/Membro della Direzione (2005–2006)

– Responsabile Gestione crediti (1999–2005)

Credit Suisse Group, Basilea e Aarau (1994–1999)

– Diverse funzioni direttive e manageriali

A & U Kaderberatung, Basilea (1990–1994)

– Consulente aziendale e partner

**Nazionalità**  
Svizzera

**Nel CdA dal**  
2018

**In carica fino al**  
2020

**Attività professionale**  
Presidente del Consiglio di  
amministrazione di Raiffeisen  
Svizzera

\* Dimissioni effettive al 4 giugno  
2019

#### **Formazione**

– Executive MBA HSG, Università di San Gallo (2002–2004)

– Formazione post-laurea in gestione del personale, SSQEA Olten (1991–1993)

– Laurea in giurisprudenza, lic. iur., Università di Basilea (1982–1988)

#### **Principali mandati e relazioni d'interesse**

– Membro del Consiglio di amministrazione di WGN, Wohnbau-Genossenschaftsverband Nordwest, Basilea\*

– Membro del Consiglio di amministrazione dell'Associazione Svizzera dei Banchieri (ASB)

– Socio di Menschen im Alter GmbH

#### **Appartenenza ad associazioni**

– SwissVR (Associazione dei Membri del Consiglio di amministrazione)



## Prof. Dr. Pascal Gantenbein

Vicepresidente del Consiglio di amministrazione  
Presidente della Commissione strategia e finanze  
Membro del Comitato di rischio

**Nato nel**  
1970

### Esperienze professionali

- Professore ospite presso l'HEC Parigi (FR), l'Università di Ginevra (CH), l'HEC Montréal/École des hautes études commerciales (CAN) nonché presso la Wits Business School/University of the Witwatersrand Johannesburg (SA) (2006–2012)
- Docente incaricato all'Università del Liechtenstein (2004–2013)

**Nel CdA dal**  
2017

### Formazione

- Soggiorni di ricerca presso la University of Southern California/USC (USA), la University of California Los Angeles/UCLA (USA), l'Università di Maastricht (NL) e presso l'Indian Institute of Management Bangalore/IIMB (IND) (2003–2016)
- Abilitazione presso l'Università di San Gallo (HSG) (2000–2004)
- Licenza e dottorato in economia aziendale presso l'Università di San Gallo (HSG) (1990–1999)

**In carica fino al**  
2020

### Principali mandati e relazioni d'interesse

- nessuno

**Attività professionale**  
Professore ordinario di gestione finanziaria presso la Facoltà di Scienze economiche dell'Università di Basilea nonché decano della Facoltà di scienze economiche (dal 2007); Docente di Corporate Finance presso l'Università di San Gallo (HSG) (dal 2008)

### Appartenenza ad associazioni

- The Royal Institution of Chartered Surveyors (RICS)
- Urban Land Institute (ULI)



## Andrej Golob

Membro del Consiglio di amministrazione  
Membro della Commissione strategia e finanze

**Nato nel**  
1965

### Esperienze professionali

**Nazionalità**  
Svizzera

Equatex SA, Zurigo (2015–2017)

– Chief Executive Officer

Swisscom SA, Zurigo (2014–2015)

– Executive Vice President e Membro della Direzione di Swisscom Grandi Aziende

Swisscom IT Services Workplace AG, Zurigo (2011–2013)

– Chief Executive Officer

Diverse mansioni di senior management presso Hewlett-Packard, (1992–2011); tra cui:

– Director Distribution Sales and Development Europe, Middle East & Africa (EMEA),  
Hewlett-Packard International, Dübendorf (2008–2011)

– Sales Director Corporate, Enterprise & Public Segment, Middle East, Mediterranean &  
Africa, Hewlett-Packard International, Dübendorf (2007–2008)

– Country General Manager della divisione HP Services, Hewlett-Packard Schweiz,  
Dübendorf (2006–2007)

– Country General Manager della divisione Personal Systems Group, Hewlett-Packard  
Schweiz, Dübendorf (2002–2006)

**Nel CdA dal**  
2018

**In carica fino al**  
2020

**Attività professionale**  
Fondatore/Presidente del  
Consiglio di  
amministrazione/Chief  
Executive Officer di  
karldigital AG, Olten (dal  
2018)

### Formazione

– Breakthrough Program for Senior Executives, IMD Losanna (2007)

– Master in Business Administration (lic. oec. HSG), Università di San Gallo (1991)

### Principali mandati e relazioni d'interesse

– Presidente del Consiglio di amministrazione della Banca Raiffeisen Olten società  
cooperativa

### Appartenenza ad associazioni

– Industrie- und Handelsverein Olten  
– Swiss Institute of Directors



## Thomas A. Müller

Membro del Consiglio di amministrazione

Presidente del Comitato di rischio

Membro del Comitato di controllo

**Nato nel**  
1965

### Esperienze professionali

**Nazionalità**  
Svizzera

EFG International, Zurigo e Lugano\* (2018)

- Group Chief Risk Officer/Membro della Direzione
- BSI (nel Gruppo EFG), Lugano (2016–2017)

**Nel CdA dal**  
2018

- Chief Executive Officer

Banca J. Safra Sarasin Ltd, Basilea (2010–2016)

- Group Chief Financial Officer/Membro della Direzione
- Gruppo Swiss Life, Zurigo (2006–2009)

**In carica fino al**  
2020

- Group Chief Financial Officer & Chief Risk Officer/Membro della Direzione del Gruppo

Banca del Gottardo/Gruppo Swiss Life, Lugano (2002–2005)

- Chief Financial & Risk Officer/Membro della Direzione

Marc Rich Holding AG, Zugo (1997–2000)

- Responsabile Negoziazione Fixed Income

Credit Suisse/Banca Popolare Svizzera, Zurigo (1991–1997)

- Responsabile servizio Tesoreria, Membro della Direzione

– Responsabile Asset & Liability Management, Membro dei quadri

**Attività professionale**  
Membro indipendente del Consiglio di amministrazione e Presidente della Commissione svizzera delle Offerte Pubbliche d'Acquisto

### Formazione

\* Dimissioni dalla funzione il 12 novembre 2018

- High Performance Boards, IMD Losanna (2016)

\*\* Dimissioni effettive al 31 marzo 2019

- Master of Business Administration (MBA), IMD Losanna (2001)

– Master in economia nazionale (lic. rer. pol.), Università di Berna (1986–1991)

### Principali mandati e relazioni d'interesse

- Presidente della Commissione Svizzera delle Offerte Pubbliche d'Acquisto, Zurigo
- Presidente del Consiglio di amministrazione di Credit Exchange SA, Zurigo
- Mandati su incarico del Gruppo EFG\*\*: Membro del Consiglio di amministrazione di BSI SA, Lugano/Membro del Consiglio di amministrazione e responsabile Comitato audit, Banque Oudart, Parigi/Membro dei Consigli di fondazione delle Casse pensioni EFG e BSI

### Appartenenza ad associazioni

- SwissVR (Associazione dei Membri del Consiglio di amministrazione)



## Thomas Rauber

Membro del Consiglio di amministrazione  
Presidente del Comitato di nomina e remunerazione

**Nato nel**  
1966

### Esperienze professionali

- Gruppo Meggitt (Meggitt PLC, Christchurch, UK) (1997–2010)  
– CFO and Deputy General Manager, Meggitt SA, Villars-sur-Glâne, Friburgo (2008–2010)  
– General Manager, Vibro-Meter France SAS (2005–2007)  
– Finance Director, Vibro-Meter SA, Villars-sur-Glâne, Friburgo (1997–2005)  
DANZAS (oggi DHL), sede principale Basilea (1992–1997)  
– Head of Controlling Eurocargo Division (1996–1997)  
– Head Corporate Finance IT Coordination (1994–1996)  
– Regional Controller (Europe) (1992–1994)  
Società di Banca Svizzera, Basilea (1990–1992)

**Nazionalità**  
Svizzera

**Nel CdA dal**  
2018

**In carica fino al**  
2020

**Attività professionale**  
Direttore/titolare di TR Management GmbH (consulenza aziendale), Tafers; Direttore/titolare di TR Invest AG (società privata di partecipazione in PMI), Tafers (dal 2010)

### Formazione

- Executive General Management, IMD Losanna (2005)  
– Lic. rer. pol. economia aziendale, Università di Friburgo (1986–1990)

### Principali mandati e relazioni d'interesse

- Membro dell'Associazione padronale del Canton Friburgo  
– Membro nel Gran Consiglio del Canton Friburgo  
– Membro del Consiglio di amministrazione di Fastlog AG, Emmen e Thun  
– Presidente del Consiglio di amministrazione della Banca Raiffeisen Friburgo Est società cooperativa

### Appartenenza ad associazioni

- nessuna



## Olivier Roussy

Membro del Consiglio di amministrazione  
Membro della Commissione strategia e finanze  
Membro del Comitato di controllo

**Nato nel**  
1964

### Esperienze professionali

#### MAJOR INVEST SA

- Consulente finanziario indipendente (dal 2017)
- Gestore patrimoniale indipendente (2012–2017)  
Banca Cantonale di Friburgo (2010–2011)
- Responsabile team Private Banking  
Deutsche Bank (Suisse) SA (2005–2010)
- Investment Manager  
CS e UBS Zurigo, Ginevra e Losanna (1987–2000)
- Portfolio manager/investment advisor/relationship manager

**Nazionalità**  
Svizzera

**Nel CdA dal**  
2014

**In carica fino al**  
2020

**Attività professionale**  
Fondatore e amministratore  
di Major Invest SA,  
consulenza finanziaria,  
Yverdon-les-Bains (dal 2012)

### Formazione

- Certificato per Consiglio di amministrazione Swiss Board Institute (2017)
- CIWM Certified International Wealth Manager AZEK (2005)
- FAME Financial Asset Management and Engineering SFI (2003)
- CIIA Certified International Investment Analyst AZEK (2003)
- MBA Business School Losanna (2002–2003)

### Principali mandati e relazioni d'interesse

- Presidente del Consiglio di amministrazione di Major Invest SA, Yverdon-les-Bains

### Appartenenza ad associazioni

- Swiss Institute of Directors



## Dr. Beat Schwab

Membro del Consiglio di amministrazione

Membro del Comitato di controllo

Membro del Comitato di nomina e remunerazione

**Nato nel**  
1966

### Esperienze professionali

**Nazionalità**  
Svizzera

Credit Suisse AG, Zurigo (2012–2017)

- Head Real Estate Investment Management/Managing Director Wincasa AG, Winterthur (2006–2012)
- Chief Executive Officer

**Nel CdA dal**  
2018

ISS Svizzera SA/Sevis AG, Facility Management, Zurigo/Basilea (1999–2006)

- Membro della Direzione/Direttore Sviluppo aziendale Credit Suisse First Boston, Zurigo (1998–1999)

**In carica fino al**  
2020

– Responsabile Fixed Income/Forex Research Svizzera, Director UBS Economic Research, Zurigo (1992–1997)

- Responsabile Ricerca congiunturale & Analisi di settore, Vice President

**Attività professionale**  
Imprenditore autonomo e  
Membro di Consigli di  
amministrazione (dal 2017)

### Formazione

\* Dimissioni al 31 dicembre 2018

- Master of Business Administration, Columbia University, New York (1996–1997)
- Conclusione del dottorato e conseguimento del titolo Dr. rer. pol. (1993–1995)
- Laurea in economia nazionale (lic. rer. pol.), Università di Berna (1987–1992)

### Principali mandati e relazioni d'interesse

- Presidente del Consiglio di amministrazione di Zug Estates Holding SA, Zug
- Vicepresidente del Consiglio di amministrazione di pom+ Group AG & pom+ Consulting AG, Zurigo
- Membro del Consiglio di amministrazione e Membro dell'Audit, Risk & Compliance Committee di Credit Suisse Asset Management (Svizzera) SA, Zurigo\*
- Membro del Consiglio di vigilanza Credit Suisse Asset Management Immobilien KAG, mbh, Francoforte\*
- Membro del Consiglio di amministrazione e responsabile del comitato audit delle Ferrovie federali svizzere FFS, Berna
- Membro del Consiglio di amministrazione e responsabile dell'Audit & Risk Committee di Varia US Properties SA, Zug
- Membro del Consiglio di fondazione di SKB 1809, in precedenza Cassa risparmio Basilea

### Appartenenza ad associazioni

- nessuna



## Karin Valenzano Rossi

Membro del Consiglio di amministrazione

Membro del Comitato di rischio

Membro del Comitato di nomina e remunerazione

**Nata nel**  
1972

### Esperienze professionali

**Nazionalità**  
Svizzera

Studio Spiess Brunoni Pedrazzini Molino, oggi Studio Molino Adami Galante, Lugano (2001–2014)

- Avvocato e dal 2002 Notaio
- Partner dal 2009

**Nel CdA dal**  
2018

### Formazione

**In carica fino al**  
2020

- Ammissione all'Ordine dei Notai del Canton Ticino (2002)
- Ammissione all'Ordine degli Avvocati del Cantone Ticino (2000)
- Laurea in giurisprudenza, Università di Friburgo (1991–1997)

**Attività professionale**  
Giudice del Tribunale d'onore dell'Associazione Svizzera di Gestori di Patrimoni (ASG), Zurigo (dal 2016); Partner dello studio legale Walder Wyss SA, Zurigo; Partner dello studio notarile Jermini/Valenzano, Lugano (oggi Jermini Valenzano Fornara) (dal 2015); Incaricata di inchieste della FINMA, Berna (con gli studi legali di riferimento) (dal 2014); Docente presso AKAD Banking + Finance (Scuola Specializzata Superiore di Banca e Finanza, SSSBF), Centro di Studi Bancari, Vezia (oggi Kalaidos Banking + Finance School), The Banking Diploma (Swiss Banking) (dal 2007); Docente al Centro di Studi Bancari, Vezia (dal 2004)

### Principali mandati e relazioni d'interesse

- Membro del Consiglio di amministrazione della Banca Raiffeisen Lugano
- Vicepresidente PLR Ticino
- Membro del Consiglio comunale di Lugano, capogruppo PLR

### Appartenenza ad associazioni

- Federazione Svizzera degli Avvocati (FSA)
- Ordine degli Avvocati del Cantone Ticino (OATI)
- Ordine dei Notai del Canton Ticino (OdNTI)



## Rolf Walker

Membro del Consiglio di amministrazione  
Presidente del Comitato di controllo  
Membro del Comitato di rischio

**Nato nel**  
1962

### Esperienze professionali

Ernst & Young, Berna/Zurigo (1988–2018)

– Direzione di mandati di controllo internazionali, nazionali e regionali, dal 2001 quale partner

– Revisore responsabile e Revisore capo accreditato dall'Autorità di vigilanza sui mercati finanziari FINMA

Banca popolare svizzera, Bienna (1981–1985)

– Varie attività

**Nazionalità**  
Svizzera

**Nel CdA dal**  
2018

### Formazione

– Kammerschule di Berna, esperto contabile dipl. fed. (1991–1994)

– Scuola superiore di economia e amministrazione (Höhere Wirtschafts- und Verwaltungsschule), Berna, dipl. impiegato di commercio SSQEA (oggi dipl. in economia aziendale SUP) (1985–1988)

**In carica fino al**  
2020

### Principali mandati e relazioni d'interesse

– nessuno

**Attività professionale**  
Consulente aziendale  
autonomo (dal 2018)

### Appartenenza ad associazioni

– nessuna

## Composizione, elezione e durata del mandato

Secondo lo statuto il Consiglio di amministrazione è composto da nove 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 2018 al 2020) 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 e regolamentazione delle competenze

Il Consiglio di amministrazione e le relative Commissioni si riuniscono ogni qualvolta sia necessario. Per il Consiglio di amministrazione e le relative Commissioni la frequenza corrisponde però, ai sensi dell'art. 39, cpv.1 dello statuto di Raiffeisen Svizzera, ad almeno quattro volte l'anno. Nella tabella sottostante è riportato il numero delle riunioni del Consiglio di amministrazione e delle Commissioni del Consiglio di amministrazione che hanno avuto luogo nel 2018. Di solito le riunioni ordinarie del Consiglio di amministrazione durano un giorno intero, mentre quelle delle Commissioni mezza giornata.

Partecipazione alle riunioni 2018 <sup>1</sup>	Consiglio di amministrazione <sup>2</sup>	Comitato di nomina e remunerazione <sup>3</sup>	Commissione strategia e finanze <sup>4</sup>	Commissione di controllo e di gestione dei rischi <sup>5</sup>	Comitato di controllo <sup>6</sup>	Comitato di rischio <sup>7</sup>
Numero delle riunioni tenute	31	21 <sup>8</sup>	7	3	4	3
Numero dei membri mai assenti alle riunioni	13	9	9	4	5	6
Numero dei membri assenti a una riunione	5	1	0	0	0	0
Numero dei membri assenti a due o più riunioni	1	0	0	1	0	0
Partecipazione alle riunioni, in %	95	99	100	77	100	100

1 I Membri del Consiglio di amministrazione partecipano ad altre riunioni in diverse composizioni, non incluse nella rappresentazione riportata sopra: a riunioni strategiche, a riunioni della Direzione di Raiffeisen Svizzera, a incontri con la FINMA, a incontri con PwC, a incontri annuali con rappresentanti delle Federazioni regionali, ai Forum dei Presidenti e dei Direttori in primavera e autunno nonché ad altre piattaforme di scambio con le Federazioni regionali. Questo elenco non è esauritivo.

2 Dal 1° gennaio all'8 marzo, il Consiglio di amministrazione era composto da dodici Membri, dall'8 marzo al 16 giugno, da undici, dal 16 giugno al 10 novembre, da sette e dal 10 novembre al 31 dicembre, da nove. L'8 marzo un Membro del Consiglio di amministrazione si è dimesso. In occasione dell'Assemblea dei delegati del 16 giugno sei Membri del Consiglio di amministrazione si sono dimessi resp. non si sono ricandidati. Due nuovi Membri si sono aggiunti nel Consiglio di amministrazione. All'Assemblea straordinaria dei delegati del 10 novembre tre Membri del Consiglio di amministrazione si sono dimessi e cinque nuovi Membri vi sono entrati.

3 Dal 1° gennaio al 16 giugno e dal 10 novembre al 31 dicembre il Comitato di nomina e remunerazione era composto da quattro Membri. Dal 16 giugno al 10 novembre, il Comitato era composto da tre Membri.

4 La Commissione strategia e finanze è stata composta tutto l'anno da quattro Membri.

5 Dal 1° gennaio all'8 marzo la Commissione di controllo e di gestione dei rischi era composta da cinque Membri e dall'8 marzo al 16 giugno da quattro. A partire dal 16 giugno la Commissione è stata suddivisa in un Comitato di controllo e in un Comitato di rischio (ai sensi della Circolare FINMA 2017/1, nm. 31-33).

6 Il Comitato di controllo è nato dalla suddivisione della Commissione di controllo e di gestione dei rischi. Dal 16 giugno al 10 novembre, il Comitato di controllo era composto da tre Membri, dal 10 novembre al 31 dicembre, da quattro.

7 Il Comitato di rischio è nato dalla suddivisione della Commissione di controllo e di gestione dei rischi. Dal 16 giugno al 10 novembre, il Comitato di rischio era composto da tre Membri, dal 10 novembre al 31 dicembre, da quattro.

8 Oltre alle 21 riunioni si sono svolti, nel quadro del reclutamento per il Consiglio di amministrazione e della rielaborazione del modello di remunerazione del Consiglio di amministrazione, undici incontri, ciascuno con una delegazione delle Federazioni regionali.

Le delibere avvengono 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 presidente detiene il voto decisivo. 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 e, in base alle funzioni, alle riunioni delle Commissioni del Consiglio di amministrazione. Essi detengono voto consultivo e hanno diritto di proposta. Il Consiglio di amministrazione viene informato in diversi modi sulle attività della Direzione di Raiffeisen Svizzera. Il Presidente del Consiglio di amministrazione e il responsabile della Revisione interna partecipano ad alcune riunioni specifiche della Direzione. La Direzione è inoltre tenuta a informare periodicamente il Consiglio di amministrazione sulla situazione finanziaria, dei risultati e dei rischi nonché sull'andamento attuale e su eventi particolari che riguardano il Gruppo Raiffeisen.

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 delle 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,
- designazione e revoca della società di audit in materia di vigilanza per le società del Gruppo 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. A seconda dei casi, così nel 2018, il Consiglio di amministrazione può anche ricorrere a consulenti esterni. I doveri e le facoltà delle commissioni permanenti sono definiti nei regolamenti e vengono riassunti più avanti.

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, nel Regolamento interno e nel Regolamento delle competenze di Raiffeisen Svizzera.

# Commissioni del Consiglio di amministrazione

## **Commissione strategia e finanze**

### **Mansioni**

- Confronto periodico e sistematico con sviluppi, opportunità e sfide dell'ambiente circostante e del Gruppo Raiffeisen di rilevanza strategica.
- Preparazione delle iniziative strategiche nel Consiglio di amministrazione e controllo della rispettiva realizzazione (responsabilità dei contenuti).
- Valutazione dei rischi strategici da sottoporre all'attenzione del Consiglio di amministrazione.
- Regolamentazione e controllo della forma del lavoro strategico del Gruppo Raiffeisen (responsabilità dei processi).
- Garanzia di una buona corporate governance nel Gruppo Raiffeisen.
- Delibera in merito a partecipazioni, investimenti, impegni contrattuali, spese e crediti, per quanto assegnati dal Regolamento delle competenze.
- Esecuzione degli incarichi conferiti dal Consiglio di amministrazione e supporto generale del Consiglio di amministrazione nell'adempimento dei suoi compiti e delle sue competenze.

## **Comitato di controllo**

### **Mansioni**

- Monitoraggio e valutazione del rendiconto finanziario e dell'integrità del bilancio.
- Approvazione dell'onorario preventivato annualmente della società di audit e del programma di audit della Revisione interna da sottoporre al Consiglio di amministrazione.
- Monitoraggio delle attività della società di audit e della Revisione interna nonché della rispettiva collaborazione.
- Analisi di Raiffeisen Svizzera e del Gruppo in relazione a rapporti di audit e di revisione e garanzia del fatto che i reclami in essi contenuti siano corretti e le raccomandazioni attuate.
- Monitoraggio delle risorse, delle competenze, dell'indipendenza e dell'obiettività della società di audit e della Revisione interna e valutazione della rispettiva prestazione, collaborazione e indennità della società di audit.
- Preparazione della designazione del responsabile della Revisione interna da presentare al Consiglio di amministrazione.
- Preparazione della nomina della società di audit in materia di vigilanza e dell'Ufficio di revisione ai sensi del Codice delle obbligazioni da presentare al Consiglio di amministrazione.
- Richiesta al Consiglio di amministrazione se le chiusure annuali possono essere raccomandate per la presentazione all'Assemblea dei delegati.

### **Comitato di rischio**

#### **Mansioni**

- Valutazione almeno annuale del concetto quadro per la gestione dei rischi a livello di Gruppo e avvio dei necessari adeguamenti.
- Monitoraggio e valutazione dell'efficacia e dell'adeguatezza del sistema di controllo interno.
- Verifica della politica dei rischi annuale e dei limiti di rischio di Raiffeisen Svizzera e del Gruppo da presentare al Consiglio di amministrazione.
- Analisi della situazione di rischio di Raiffeisen Svizzera e del Gruppo. Trattazione, soprattutto, dei rapporti del dipartimento Rischio & Compliance.
- Valutazione dell'osservanza delle disposizioni legali, normative e interne nonché degli standard del mercato e delle norme di comportamento.
- Monitoraggio dell'attuazione delle strategie di rischio, in particolare riguardo alla loro conformità con la tolleranza al rischio predefinita e con i limiti di rischio in conformità con il concetto quadro per la gestione dei rischi a livello di Gruppo.
- Decisione in caso di sorpasso di un limite del Consiglio di amministrazione in merito a misure per il recupero e/o l'approvazione di un sorpasso temporaneo.

### **Comitato di nomina e remunerazione**

#### **Mansioni**

- Analisi di tendenze e sviluppi sul mercato del personale.
- Garanzia di uno sviluppo dirigenziale e pianificazione delle successioni strategici.
- Verifica della pianificazione e delle misure volte a garantire e promuovere il personale.
- Preparazione di tutte le operazioni che riguardano le condizioni d'impiego della Direzione e del personale, in particolare remunerazione e previdenza del personale.
- Preparazione del rapporto sulle remunerazioni.
- Regolamentazione delle operazioni in proprio dei Membri del Consiglio di amministrazione, della Direzione e dei collaboratori.
- Assegnazione e monitoraggio dei crediti agli Organi e a parti a essi correlate nell'ambito del Regolamento delle competenze.
- Preparazione delle operazioni elettorali da presentare al Consiglio di amministrazione.

## Indagine indipendente

Nel mese di aprile 2018 Raiffeisen Svizzera ha avviato un'indagine indipendente sotto la guida del Prof. Dr. Bruno Gehrig. Egli è stato affiancato da team degli studi legali Homburger e Tethong Blattner. L'indagine ha riguardato operazioni di partecipazione effettuate dal 2005 da Raiffeisen Svizzera e dalle sue società affiliate sotto il Dr. Pierin Vincenz. Fulcro dell'indagine era appurare se nell'acquisizione di partecipazioni da parte di Raiffeisen Svizzera o delle sue società affiliate dal 2005 si fossero verificate irregolarità.

Il 22 gennaio 2019 Raiffeisen ha pubblicato il rapporto del Prof. Dr. Bruno Gehrig. Dal rapporto si evince che il Prof. Dr. Bruno Gehrig, sulla base delle informazioni a sua disposizione, non ha identificato nelle operazioni di partecipazione, soggette all'indagine, alcuna prova chiara e inequivocabile di comportamenti penalmente rilevanti da parte del Dr. Pierin Vincenz. Il Prof. Dr. Bruno Gehrig non ha neppure trovato riscontri del fatto che altri organi attuali o precedenti di Raiffeisen Svizzera abbiano avuto condotte penalmente rilevanti o si siano personalmente arricchiti. I fatti già oggetto di un procedimento penale sono stati esclusi dall'indagine indipendente.

Il rapporto ha tuttavia evidenziato che il lavoro di gestione del Consiglio di amministrazione e della Direzione di Raiffeisen Svizzera nell'attuazione della strategia di diversificazione è stato caratterizzato da gravi inadempienze. Tra il 2012 e il 2015 Raiffeisen Svizzera ha costituito, mediante acquisizioni di partecipazioni, nuovi settori di attività per un valore di oltre CHF 1 miliardo. Se alcune operazioni di partecipazione sono state effettuate con la dovuta cura, in sede di avvio, contrattazione e gestione di altre operazioni di partecipazione si è riscontrato un sovraccarico delle strutture, dei processi e delle risorse esistenti. Carenze a livello di gestione e controllo, inadempienze a livello organizzativo e

una cultura incentrata sulla persona, in base alla valutazione del Prof. Dr. Bruno Gehrig, hanno portato a svantaggi finanziari, ma soprattutto hanno arrecato danno alla reputazione dell'intero Gruppo Raiffeisen.

Raiffeisen ha, di conseguenza, avviato un ampio pacchetto di misure e ne ha dato comunicazione il 22 gennaio 2019 [raiff.ch/pacchettodimisure](http://raiff.ch/pacchettodimisure)

## Procedimento di enforcement della FINMA

Il procedimento di enforcement aperto dalla FINMA a ottobre 2017 nei confronti di Raiffeisen Svizzera è stato concluso il 12 giugno 2018 con una disposizione della FINMA. Le condizioni ivi contenute sono in corso di attuazione o in parte già attuate e saranno oggetto di verifica da parte di un apposito incaricato della FINMA. Questo processo, per quanto concerne Raiffeisen Svizzera, è seguito dal Consiglio di amministrazione.

## Procedimento penale a carico del Dr. Pierin Vincenz

Raiffeisen Svizzera si è costituita parte civile nel procedimento penale a carico del Dr. Pierin Vincenz, ex Presidente della Direzione di Raiffeisen Svizzera, e di altri imputati. In considerazione del procedimento penale in corso, non è possibile divulgare ulteriori informazioni al riguardo.

## Ufficio per la segnalazione di violazioni e comportamenti scorretti

Nell'esercizio in rassegna è stato introdotto per i collaboratori di Raiffeisen Svizzera un ufficio per la segnalazione indipendente (whistleblowing). Esso va a completare i canali già esistenti. Ai collaboratori è così data la possibilità di segnalare violazioni e comportamenti scorretti in modo che Raiffeisen Svizzera possa individuare tempestivamente tali casi e provvedere a risolverli. La segnalazione viene elaborata da uno studio legale specializzato, a garanzia di un dialogo che tuteli riservatezza e anonimato.

## Strumenti di informazione e di controllo nei confronti della Direzione

Gli strumenti di informazione e di controllo sono strutturati in conformità alle disposizioni dell'Autorità federale di vigilanza sui mercati finanziari (FINMA). Il Gruppo Raiffeisen dispone di un Management Information System (MIS) affermato e comprovato che serve al Consiglio di amministrazione per adempiere al proprio obbligo di vigilanza e verificare le competenze conferite alla Direzione.

Il Consiglio di amministrazione riceve trimestralmente un ampio rapporto finanziario conclusivo con un confronto con l'esercizio precedente, un confronto situazione effettiva/budget e le previsioni per ogni settore aziendale e per tutto il Gruppo Raiffeisen, che viene trattato durante le riunioni del Comitato di controllo del Consiglio di amministrazione e del Consiglio di amministrazione in corpore. Questi rapporti periodici vengono completati con analisi su temi e sviluppi rilevanti. A titolo di consultazione il

Presidente del Consiglio di amministrazione riceve anche i verbali delle riunioni della Direzione. Inoltre i Membri della Direzione, su invito del Consiglio di amministrazione, partecipano alle sue riunioni o a riunioni delle commissioni, informano in merito a temi attuali e sono a disposizione per fornire chiarimenti.

#### **Rischio & Compliance**

Il Consiglio di amministrazione viene periodicamente informato riguardo alla situazione di rischio e gli viene annualmente trasmessa un'analisi dei rischi orientata al futuro che serve a definire la propensione al rischio annuale del Gruppo e a verificare la capacità di sostenere rischi a essa connessa. Su base trimestrale il Consiglio di amministrazione riceve un rapporto sui rischi dettagliato in merito alla situazione di rischio complessiva e sull'utilizzo dei limiti globali da lui stesso approvati.

Il Gruppo Raiffeisen dispone di un sistema di controllo interno (SCI), che sulla base di processi, controlli, regolamenti, direttive e relative misure, veglia a un corretto svolgimento delle attività aziendali. Il Consiglio di amministrazione riceve un rapporto annuale sull'adeguatezza e sull'efficacia del sistema di controllo interno.

Il Gruppo Raiffeisen dispone di una funzione di compliance e di un ufficio tecnico Compliance allo scopo di garantire il rispetto orientato ai rischi dei requisiti legali e normativi. Il Consiglio di amministrazione riceve una valutazione annuale del rischio di compliance dell'attività del Gruppo e il rapporto sull'attività della funzione di compliance. Inoltre il Consiglio di amministrazione viene informato tempestivamente in merito a gravi violazioni della compliance risp. fattispecie di notevole entità.

#### **Revisione interna**

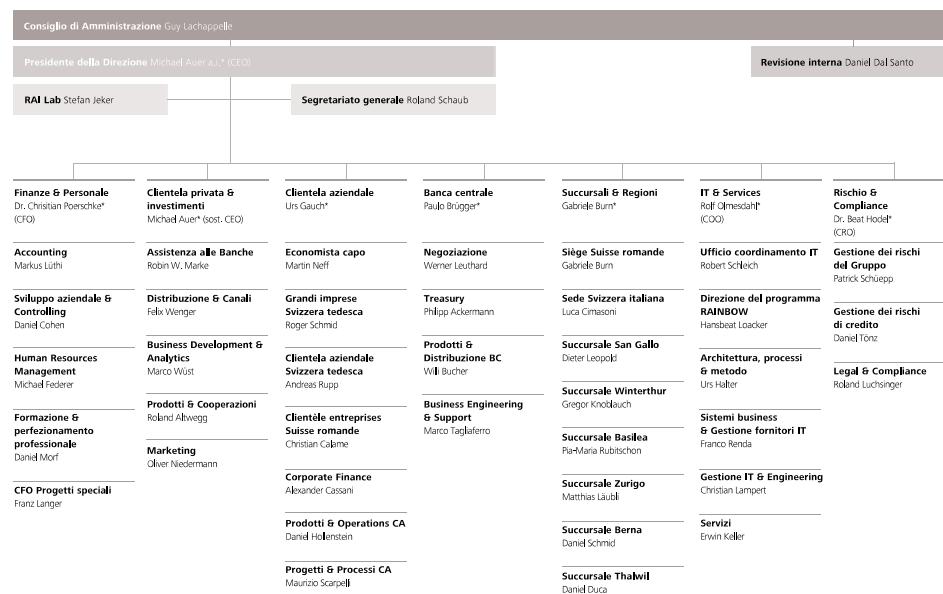
Il Gruppo Raiffeisen dispone di una Revisione interna subordinata al Consiglio di amministrazione e indipendente dalla Direzione. La Revisione interna assiste il Consiglio di amministrazione nell'adempimento dei suoi obblighi di vigilanza e controllo e dispone di diritti di verifica, informazione e accesso illimitati. La Revisione interna riferisce al Comitato di controllo, al Comitato di rischio nonché al 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. Inoltre dirige il Gruppo bancario in modo competente, sicuro, orientato al futuro e ai risultati. Oltre a ciò, la Direzione è responsabile, all'interno del Gruppo Raiffeisen, della garanzia della gestione finanziaria, della gestione dei rischi del Gruppo e della compliance; assicura poi l'attuazione della politica dei rischi, l'architettura delle applicazioni nonché la vigilanza e il coordinamento delle società affiliate.

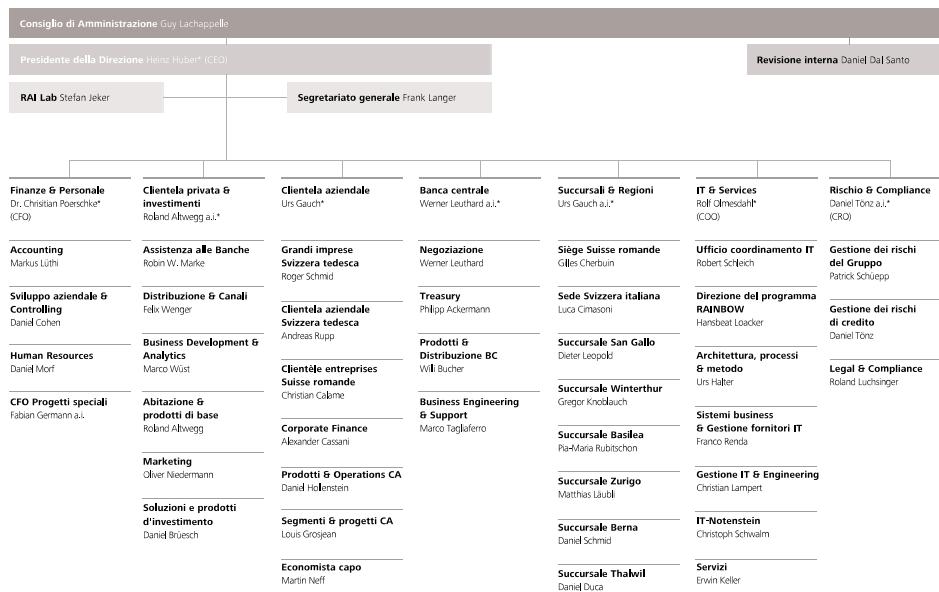
La Direzione è composta dal Presidente e da altri sei Membri. In genere si riunisce ogni due settimane sotto la guida del suo Presidente. Essa ha facoltà di deliberare se è presente la maggioranza dei Membri o i rispettivi sostituti. In linea di principio delibera su consenso. Se non viene raggiunto un accordo, decide la maggioranza semplice, e il voto del presidente è decisivo. Le delibere vengono verbalizzate. Per Raiffeisen Svizzera, la Direzione è responsabile in particolare dell'esercizio della funzione di Comitato di rischio, del budget e del relativo controllo, della determinazione della struttura organizzativa nonché di importanti decisioni relative al personale. I processi operativi di Raiffeisen Svizzera sono ripartiti su sette dipartimenti (si veda l'organigramma). I Membri della Direzione di Raiffeisen Svizzera sono eletti dal Consiglio di amministrazione di Raiffeisen Svizzera.

## Organigramma (31 dicembre 2018)



\* Membro della Direzione

## Organigramma (1° febbraio 2019)



\* Membro della Direzione

A seguito delle modic平 nella Direzione dopo la data di chiusura del bilancio, l'organigramma viene pubblicato al 1° febbraio 2019.

## Membri della Direzione



### Michael Auer\*

Vicepresidente della Direzione

**Nato nel**  
1964

**Nazionalità**  
Svizzera

**In carica nella Direzione dal**  
2008

\* Il 9 novembre 2018 Michael Auer, a seguito delle dimissioni del Dr. Patrik Gisel, ha assunto, quale Responsabile dipartimento Clientela privata & investimenti, la supplenza della Presidenza della Direzione. Allo stesso tempo ha reso noto di lasciare di propria volontà l'organizzazione all'entrata in carica del nuovo Presidente della Direzione. Al 7 gennaio 2019, Heinz Huber ha assunto la funzione di Presidente della Direzione di Raiffeisen Svizzera.

#### Esperienze professionali

Raiffeisen Svizzera (dal 2001)

- Responsabile dipartimento Clientela privata & investimenti/Membro della Direzione (2015–novembre 2018)
- Responsabile dipartimento Assistenza alle Banche/Membro della Direzione (2008–2015)
- Responsabile settore Human Resources Management (2001–2008)  
Human Leverage AG e HRgate AG (1999–2001)
- Amministratore  
Società di Banca Svizzera (1990–1999; dal 1997: UBS SA)
- Responsabile Personale settore di attività Clientela aziendale
- Responsabile settore di attività Logistica
- Responsabile del centro di formazione regionale di San Gallo

#### Formazione

- Executive MBA Università di San Gallo (1999)
- SSQEA di San Gallo (1987–1990)

#### Mandati principali

- Membro del Consiglio di amministrazione della Aduno Holding SA, Zurigo
- Membro dell'Executive Committee UNICO Banking Group Brussels
- Membro del Consiglio di amministrazione di Säntis Schwebefähn AG
- Membro della piattaforma Coordinazione delle banche domestiche



## Paulo Brügger\*

Responsabile dipartimento Banca centrale

**Nato nel**  
1966

**Nazionalità**  
Svizzera

**In carica nella Direzione**  
**dal**  
2007

\* Dimissioni al 21 gennaio 2019

### **Esperienze professionali**

- Raiffeisen Svizzera (dal 2003)
- Responsabile dipartimento Banca centrale/Membro della Direzione (dal 2005)
  - Responsabile servizio Negoziazione (2003–2005)  
UBS SA (1995–2003)
  - Global Head Product Management Treasury Products (2002–2003)
  - Regional Head Foreign Exchange Trading (1998–2002)
  - Global Risk Management Group Proprietary Trading (1995–1998)  
Julius Bär (1993–1995)
  - Treasury Products Proprietary Trading/Currency Fund Management  
Unione di banche svizzere (1988–1993)
  - Viceresponsabile servizio Negoziazione di interessi e a termine

### **Formazione**

- Dipl. in economia aziendale, KSZ Economy School Zurigo (1995)
- Apprendistato bancario (1985)

### **Mandati principali**

- Membro del Consiglio di amministrazione di responsAbility Participations AG, Zurigo
- Membro del Comitato d'investimento della Raiffeisen Cassa pensioni
- Membro del Consiglio di amministrazione di Leonteq Securities AG, Zurigo



## Gabriele Burn\*

Responsabile dipartimento Succursali & Regioni

**Nata nel**  
1966

### Esperienze professionali

**Nazionalità**  
Svizzera

Raiffeisen Svizzera (dal 2008)

**In carica nella Direzione**  
**dal**  
2008

- Responsabile dipartimento Succursali & Regioni/Membro della Direzione (dal 2015)

- Responsabile dipartimento Marketing & Comunicazione/Membro della Direzione (2011–

2015)

- Responsabile dipartimento Succursali/Membro della Direzione (2008–2011)

Banca Raiffeisen Thunersee-Süd (1997–2008)

- Presidente della Direzione

Berner Kantonalbank (1992–1997)

- Responsabile team Commercio PMI e grandi clienti aziendali, diverse funzioni dirigenziali e specialistiche

Bank EvK, EvK-Leasing (1989–1992)

- Collaboratrice crediti, collaboratrice servizio esterno, responsabile contabilità

Berner Kantonalbank (1986–1989)

- Collaboratrice crediti, assistente di Direzione

\* Dimissioni al 21 gennaio 2019

### Formazione

- CAS Digital Leadership, HWZ Scuola universitaria professionale dell'economia di Zurigo (2017)
- MAS in Bank Management, Scuola Universitaria Professionale di Lucerna (2010)
- Postdiploma SUP in Bank Management, Executive Master of Banking, IFZ Zug (2005)
- Dipl. fed. di esperto in economia bancaria (1996)
- Apprendistato bancario (1986)

### Mandati principali

- Presidente della Fondazione svizzera per il clima
- Membro della Direzione dello Zürcher Bankenverband
- Vicepresidente dell'Associazione delle banche della città di San Gallo
- Membro del Consiglio di fondazione della Ella & J. Paul Schnorf Stiftung
- Consigliera tecnica della Scuola Universitaria Professionale di Lucerna, Economia, Istituto di servizi finanziari, Zug IFZ
- Membro del Consiglio di amministrazione della Società svizzera di credito alberghiero (SCA)
- Membro del Consiglio dell'Aiuto Svizzero alla Montagna



## Urs P. Gauch

Responsabile dipartimento Clientela aziendale

**Nato nel**  
1960

### Esperienze professionali

**Nazionalità**  
Svizzera

Raiffeisen Svizzera (dal 2015)

**In carica nella Direzione**  
dal  
2015

- Responsabile dipartimento Clientela aziendale/Membro della Direzione Credit Suisse Group, Managing Director (1985–2015)
- Responsabile settore PMI Svizzera (2013–2015)
- Responsabile International Corporate & Institutional Clients (2011–2012)
- Responsabile Special Business & Corporate Products (2008–2010)
- Responsabile Clientela aziendale Svizzera – Grandi clienti (2004–2007)
- Responsabile Corporate Center – Corporate & Retail Banking (2002–2003)
- Responsabile Management Support Corporate Clients (2000–2001)
- Responsabile Credit Recovery Regione Altipiano/Ticino (1998–1999)
- Responsabile settore Credit Recovery Department (1993–1997)
- Responsabile Controlling/Key Account Manager Corp. Clients, New York (1988–1993)
- Project manager Controlling, SVB, Berna (1985–1988)

### Formazione

- IMD Program for Senior Executives, Losanna (2013)
- AMP Advanced Management Program, Harvard Business School, Boston (2003)
- Swiss Banking School, Zurigo (1997)
- Laurea in economia aziendale, SSQEA, Berna (1985)

### Mandati principali

- Presidente del Consiglio di amministrazione di UPG Holding
- Membro del Consiglio di amministrazione di FL Metalltechnik AG, Grünen-Sumiswald
- Presidente del Consiglio di amministrazione di Raiffeisen Centro Imprenditoriale SA
- Presidente del Consiglio di amministrazione di Business Broker SA, Zurigo
- Presidente del Consiglio di amministrazione di Business Broker Investment AG, Zurigo
- Presidente del Consiglio di amministrazione di PMI Capitale Holding SA
- Presidente del Consiglio di amministrazione di PMI Capitale SA
- Membro del Consiglio di amministrazione di Vorsorge Partner AG
- Membro della Direzione di Epi-Suisse



## Dr. Beat Hodel\*

Responsabile dipartimento Rischio & Compliance (CRO)

**Nato nel**  
1959

### Esperienze professionali

**Nazionalità**  
Svizzera

Raiffeisen Svizzera (dal 2005)

**In carica nella Direzione**  
dal  
2018

- Responsabile dipartimento Rischio & Compliance (CRO)/Membro della Direzione
- Chief Risk Officer/Membro della Direzione allargata (2005–2017)

COMIT AG, Zurigo (2004–2005)

- Partner/Membro della Direzione allargata del Gruppo COMIT
- ABOVO Management Consulting & Services AG, Zurigo (2002–2004)
- Fondatore e Managing Partner (nel 2004 integrazione nel Gruppo COMIT)
- Adverum AG, Zollikon (2002–2005)
- Presidente del Consiglio di amministrazione
- Ernst&Young AG, Svizzera (1997–2002)
- Senior Partner, Head Special Assurance & Advisory Services/Membro della Direzione «Assurance & Advisory Business Services» (1999–2002)
- Partner, Head Financial Services Consulting/Membro della Direzione della Ernst&Young Consulting AG (1997–1999)
- HPC, Hodel&Partner Consultants, Galmiz/Friburgo (1993–1997)
- Managing Partner
- Consulenza finanziaria & Credit Restructuring
- Istituto di Finanza e Contabilità dell'Università di Friburgo (1993–1996)
- Docente incaricato di bank management & gestione dei rischi
- Ricerca nell'ambito Structured finance/Finanziamento dell'innovazione
- Schweizerische Volksbank, DG Berna (1990–1993)
- Responsabile di servizio & Membro del team manageriale «Commercio domestico» (1991–1993)
- Responsabile progetti strategici operazioni di credito (1992–1993)
- Responsabile Partecipazioni & Equity Banking (1991–1992)
- Credit Workout e finanziamenti speciali (1990–1993)
- Istituto di Scienza delle finanze dell'Università di Friburgo (1985–1990)
- Assistente Diploma con attività di ricerca e di insegnamento

### Formazione

- Diploma di Senior Executive Program, Columbia University, New York (2002)
- Dissertazione e Dottorato (Dr. rer. pol.) (1990 e 1991)
- Licenza in economia all'Università di Friburgo (lic. rer. pol.) (1985)

### Mandati principali

- Membro del Consiglio direttivo di esuisse – Garanzia dei depositi Svizzera



## Rolf Olmesdahl

Responsabile dipartimento IT & Services (COO)

**Nato nel**  
1963

**Nazionalità**  
Svizzera

**In carica nella Direzione**  
**dal**  
2015

### **Esperienze professionali**

- Raiffeisen Svizzera (dal 2015)  
– Responsabile dipartimento IT/Membro della Direzione  
Zurich Insurance Group, Membro del Group Leadership Team (2011–2015)  
– Global Head of Application Development & Maintenance (2014–2015)  
– Chief Information Officer General Insurance (2011–2014)  
UBS (1979–2009)  
– Chief Information Officer Wealth Management, Retail and Commercial Banking/Membro del Group Managing Board (2005–2009)  
– Apprendistato bancario, trainee IT, Direzione di vari progetti a livello globale e funzioni dirigenziali (1979–2005)

### **Formazione**

- Executive MBA IMD Losanna (1999–2000)
- Swiss Banking School/Swiss Finance Institute (1995–1997)
- Laurea in economia aziendale KSZ (1989–1991)
- Dipl. fed. in Organizzazione (1989)
- Organizzazione ufficio con attestato fed. (1987)
- Apprendistato bancario (1979–1982)

### **Mandati principali**

- Presidente del Consiglio di amministrazione di ARIZON Sourcing SA, San Gallo (fino al 27 novembre 2018)



## Dr. Christian Poerschke

Responsabile dipartimento Finanze & Personale (CFO)

**Nato nel**  
1974

**Nazionalità**  
Svizzera/Germania

**In carica nella Direzione**  
dal  
2015

### **Esperienze professionali**

- Raiffeisen Svizzera (dal 2005)
- Responsabile dipartimento Finanze & Personale (CFO)/Membro della Direzione
  - Responsabile dipartimento Services (COO)/Membro della Direzione
  - Responsabile settore Sviluppo aziendale & Controlling (2007–2015)
  - Responsabile Corporate controlling (2005–2007)
- EFTEC, EMS-TOGO (2002–2005)
- Business Development & Controlling
- Roland Berger Strategy Consultants (2000–2002)
- Consultant

### **Formazione**

- Dottorato Philipps-Universität Marburg (2007)
- Laurea in economia aziendale presso l'Università di Münster (1996–2000)

### **Mandati principali**

- Membro della Direzione, della Commissione finanziaria e di controllo, nonché della Commissione per la strategia della fondazione Stiftung Valida, San Gallo
- Presidente del Consiglio di amministrazione della Raiffeisen Cassa pensioni e della Raiffeisen Fondazione del datore di lavoro

## Contratti di gestione

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

## Remunerazioni e prestiti

I dati relativi alle remunerazioni dei Membri del Consiglio di amministrazione e della Direzione nonché ai prestiti agli stessi si trovano nel capitolo «Rapporto sulle remunerazioni».

## Revisione interna

La Revisione interna è responsabile dell'attività di revisione nel Gruppo Raiffeisen e assiste il Consiglio di amministrazione e le sue Commissioni 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. La Revisione interna possiede inoltre un diritto illimitato di verifica, informazione e accesso all'interno del Gruppo Raiffeisen. La Revisione interna svolge la propria attività di controllo sulla base di un piano di controllo annuale, approvato dal Consiglio di amministrazione e coordinato con le attività di controllo dell'Ufficio di revisione ai sensi del Codice delle obbligazioni e in materia di vigilanza. Inoltre la Revisione interna può essere impiegata dal Consiglio di amministrazione per mansioni speciali, quali ad esempio controlli speciali. Il resoconto della Revisione interna è trasmesso al Comitato di controllo e al Comitato di rischio (fino al 16 giugno 2018 Commissione di controllo e di gestione dei rischi) nonché, inoltre, all'attenzione del Consiglio di amministrazione tramite un rapporto di attività annuale.

Dal 2015 Daniel Dal Santo riveste la carica di responsabile della Revisione interna e, sul piano specialistico, dipende direttamente dal Comitato di controllo (fino al 16 giugno 2018 Commissione di controllo e di gestione dei rischi) del Consiglio di amministrazione e partecipa a riunioni del Consiglio di amministrazione, del Comitato di controllo e del Comitato di rischio (fino al 16 giugno 2018 Commissione di controllo e di gestione dei rischi) (nel 2018 sei riunioni del Consiglio di amministrazione, due della Commissione di controllo e di gestione dei rischi e rispettivamente tre del Comitato di controllo e del Comitato di rischio). La Revisione interna conta a fine 2018 69.8 unità di personale e organizza la propria attività in conformità alle direttive dell'Associazione svizzera di revisione interna (ASRI).

## Ufficio di revisione ai sensi del Codice delle obbligazioni e in materia di vigilanza

### **Banche Raiffeisen**

L'Assemblea generale della Banca Raiffeisen nomina l'Ufficio di revisione ai sensi del Codice delle obbligazioni di volta in volta per tre anni. Da giugno 2005 PricewaterhouseCoopers SA è l'Ufficio di revisione ai sensi del Codice delle obbligazioni e la società di audit in materia di vigilanza per le singole Banche Raiffeisen. Nello svolgimento, presso le Banche Raiffeisen, delle verifiche imposte dalla Legge sulle banche e richieste dalla FINMA, viene coadiuvata dalla Revisione interna del Gruppo Raiffeisen.

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

Dall'esercizio 2007 PricewaterhouseCoopers SA espleta, per l'intero Gruppo Raiffeisen, la funzione di Ufficio di revisione ai sensi del Codice delle obbligazioni e società di audit in materia di vigilanza. Ne fanno parte, oltre alle Banche Raiffeisen, anche le società del Gruppo come da allegato 7. L'Ufficio di revisione viene nominato dai delegati di volta in volta per un periodo di tre anni. PricewaterhouseCoopers SA è stata nominata quale Ufficio di revisione ai sensi del Codice delle obbligazioni e Ufficio di revisione eleggibile da parte delle Banche Raiffeisen, in occasione dell'Assemblea dei delegati del 16 giugno 2018 per un mandato di tre anni (2018–2020). I diritti e gli obblighi vengono stabiliti dalle norme del Codice delle obbligazioni.

### **Gruppo Raiffeisen**

PricewaterhouseCoopers SA di San Gallo è incaricata anche della revisione del conto annuale consolidato. Dall'esercizio 2012, Beat Rütsche esercita la funzione di revisore capo per Raiffeisen Svizzera società cooperativa e per il conto annuale consolidato del Gruppo Raiffeisen. Dall'esercizio 2017 Stefan Keller Wyss esercita la funzione di revisore capo per il coordinamento delle revisioni di tutte le Banche Raiffeisen. I revisori capo possono esercitare il mandato per sette anni.\*

\* A seguito dell'obbligo di rotazione prescritto dal Codice delle obbligazioni, Beat Rütsche termina il mandato di revisore capo al 31 dicembre 2018. Rolf Birrer assume il mandato al 1° gennaio 2019.

### **Onorari per la revisione**

Gli onorari delle società di audit per i servizi nell'ambito della revisione ordinaria dei singoli conti annuali, del conto consolidato e delle verifiche ai sensi della Legge sulle banche ammontano a CHF 12.7 milioni e a CHF 0.6 milioni per consulenza fiscale e altri servizi di consulenza.

### **Strumenti di informazione della società di audit in materia di vigilanza**

La valutazione del rischio e la conseguente pianificazione delle verifiche nonché i rapporti dell'Ufficio di revisione vengono esaminati dal Comitato di controllo (fino al 16 giugno 2018 Commissione di controllo e di gestione dei rischi) e discussi con il revisore capo. Nel 2018 il revisore capo per l'esame dei rapporti della società di audit era presente a tutte le cinque riunioni del Comitato di controllo (fino al 16 giugno 2018 Commissione di controllo e di gestione dei rischi).

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

La società di audit PricewaterhouseCoopers SA soddisfa le condizioni della Legge sulle banche ed è autorizzata dalla FINMA alla revisione degli istituti bancari. Il Comitato di controllo (fino al 16 giugno 2018 Commissione di controllo e di gestione dei rischi) valuta ogni anno la prestazione, la remunerazione e l'indipendenza della società di audit esterna, assicurandone la collaborazione con la Revisione interna. In tal senso controlla anche la compatibilità dell'attività di revisione con eventuali mandati di consulenza.

# Politica di comunicazione

A seguito della sua struttura cooperativa, la filosofia aziendale del Gruppo Raiffeisen si contraddistingue da sempre per una politica di comunicazione orientata al dialogo, trasparente e attiva. L'esercizio in rassegna 2018 è stato caratterizzato dal procedimento di enforcement della FINMA, dal procedimento penale a carico dell'ex Presidente della Direzione Dr. Pierin Vincenz e da diverse dimissioni dal Consiglio di amministrazione e dalla Direzione di Raiffeisen Svizzera. L'elevata frequenza di eventi determinanti e il conseguente interesse mediatico hanno portato nel Gruppo Raiffeisen a un contesto difficile nell'ambito della comunicazione. Si è tenuto costantemente conto dell'esigenza di informazioni all'interno del Gruppo Raiffeisen e nei confronti dell'opinione pubblica, nel rispetto delle condizioni quadro legali.

La comunicazione nei confronti dei diversi gruppi di riferimento – soci, clienti, collaboratori e opinione pubblica – deve corrispondere ai principi di verità, precisione e coerenza tra parole e fatti. Le più importanti fonti d'informazione sono il sito web, il rapporto di gestione, il rapporto semestrale, i comunicati e le conferenze stampa del Gruppo Raiffeisen. Cambiamenti e sviluppi attuali nonché avvenimento straordinari vengono divulgati in base al gruppo target, tempestivamente e nel rispetto delle direttive della comunicazione ad hoc. Pubblicazioni e comunicati stampa sono disponibili sul sito web Raiffeisen. Inoltre, le Banche Raiffeisen informano i propri soci personalmente, in forma diretta e dettagliata, in occasione dell'Assemblea generale annuale.

# Corporate governance

## Rapporto sulle remunerazioni

# Lettera del Presidente del Comitato di nomina e remunerazione

Gentili signore, egregi signori,

in qualità di nuovo Presidente del Comitato di nomina e remunerazione del Consiglio di amministrazione sono lieto di presentarvi il rapporto sulle remunerazioni 2018. Nell'ottica di una maggiore trasparenza, quest'anno abbiamo reso la struttura e il layout del rapporto ancora più chiari e leggibili. Ora, oltre alle più ampie esposizioni in merito alla governance delle remunerazioni, vengono in particolare fornite informazioni decisamente più consistenti sulle remunerazioni del Consiglio di amministrazione e della Direzione. In questo modo desideriamo sia rispondere al maggior bisogno di informazione delle Banche nostre socie sia assumerci la nostra responsabilità quale Banca rilevante per il sistema. Al tempo stesso, con la nuova politica di comunicazione quale Banca cooperativa ci adeguiamo agli usi di mercato delle imprese quotate in borsa. In occasione dell'Assemblea dei delegati 2019 il Consiglio di amministrazione chiederà inoltre di procedere a una votazione consultiva in merito al rapporto sulle remunerazioni 2018.

Nel 2018 il Consiglio di amministrazione ha disposto un riesame completo dell'intero sistema di remunerazione. In riferimento alle remunerazioni 2018, il CdA ha deciso volontariamente di ridurre la propria remunerazione, con effetto retroattivo al 17 giugno 2018, sulla base del Regolamento delle remunerazioni in vigore fino a fine 2016.

A seguito della richiesta di alcune Federazioni regionali, avanzata in occasione dell'Assemblea ordinaria dei delegati del 16 giugno 2018 e in relazione alla remunerazione del Consiglio di amministrazione e della Direzione, il Consiglio di amministrazione ha chiesto all'Assemblea dei delegati l'insediamento di un gruppo di lavoro per l'elaborazione di un nuovo sistema di remunerazione per il Consiglio di amministrazione dal 1° gennaio 2019, incl. i processi, la pubblicazione (rapporto sulle remunerazioni) e gli importi. Il Consiglio di amministrazione vaglierà gli altri modelli di remunerazione di Raiffeisen Svizzera in un processo a cadenza periodica.

Gli obiettivi essenziali del nuovo sistema di remunerazione per il Consiglio di amministrazione consistono nella semplificazione del sistema stesso e nell'assicurazione della conformità delle remunerazioni al mercato nel contesto dell'unione di cooperative. Il nuovo sistema di remunerazione prevede dunque, a seconda del ruolo del Membro del Consiglio di amministrazione, importi forfettari per la remunerazione di base e per la partecipazione a comitati eliminando i gettoni di presenza e il rimborso spese connessi a riunioni, finora accordati. Il nuovo sistema di remunerazione dovrà essere sottoposto a verifica ogni due anni (anziché ogni quattro) e punta, in termini di dichiarazione, a realizzare maggiore trasparenza e il coinvolgimento dei delegati. Il sistema di remunerazione è entrato in vigore il 1° gennaio 2019; il 2018 è stato un anno di transizione dal vecchio al nuovo sistema caratterizzato da numerosi avvicendamenti in seno al Consiglio di amministrazione. Le remunerazioni totali del Consiglio di amministrazione per il 2018 hanno rispecchiato l'elevata frequenza di riunioni e le numerose ore di presenza dovute in particolare alla ricerca di cinque nuovi Membri del CdA, di un nuovo CEO e all'intensa presenza e comunicazione verso le Banche Raiffeisen.

Il Consiglio di amministrazione è convinto che queste modifiche non solo aumenteranno la trasparenza, ma soprattutto che la comunicazione con i rappresentanti delle Banche Raiffeisen sfocerà in un dialogo aperto in materia di remunerazioni. Con la votazione consultiva dell'Assemblea dei delegati in merito al rapporto sulle remunerazioni 2018, già nel 2019 si presenta una buona occasione per uno scambio d'idee a tutto campo in materia di remunerazioni.

A nome del Comitato di nomina e remunerazione ringrazio tutti i partecipanti a commissioni e gruppi di lavoro che hanno contribuito ad affrontare con esito positivo i notevoli lavori del 2018. Confido in una positiva prosecuzione della nostra collaborazione.



Thomas Rauber  
Presidente del Comitato di nomina e  
remunerazione del Consiglio di amministrazione  
Marzo 2019

# Rapporto sulle remunerazioni Gruppo Raiffeisen

Un modello di remunerazione competitivo riveste un ruolo centrale per Raiffeisen Svizzera nel posizionarsi come datore di lavoro attrattivo. Il sistema di remunerazione è strutturato anche in maniera tale da attirare personale qualificato sul mercato del lavoro e da trattenerlo. Prestazioni eccellenti e straordinarie vengono riconosciute e retribuite di conseguenza.

Il sistema di remunerazione di Raiffeisen Svizzera si orienta a requisiti derivanti da leggi, regolamenti e prescrizioni, in particolare alla Circolare 10/1 «Sistemi di remunerazione» dell'Autorità federale di vigilanza sui mercati finanziari (FINMA).

Nell'esercizio in rassegna il Gruppo Raiffeisen (Raiffeisen Svizzera incluse le Banche Raiffeisen e le società completamente consolidate) ha corrisposto remunerazioni complessive pari a CHF 1'086'310'308. La quota delle remunerazioni variabili (esclusi i contributi del datore di lavoro alle assicurazioni sociali e di previdenza del personale) ammontava a CHF 106'017'403. Le remunerazioni sono state interamente corrisposte in contanti e senza che ne sia stata differita alcuna parte.

in CHF	2018	Esercizio precedente
Totale delle remunerazioni complessive del Gruppo Raiffeisen	1'086'310'308	1'096'762'318
di cui totale del pool complessivo delle remunerazioni variabili del Gruppo Raiffeisen	106'017'403	120'804'675

# Rapporto sulle remunerazioni Raiffeisen Svizzera

## Governance delle remunerazioni

Il Consiglio di amministrazione verifica periodicamente la politica e il regolamento delle remunerazioni. Nel 2018 il Consiglio di amministrazione ha sottoposto ad approfondita verifica la governance, il sistema e l'ammontare delle remunerazioni del Consiglio di amministrazione. Le modifiche sono entrate in vigore il 1° gennaio 2019.

Il Comitato di nomina e remunerazione, composto da almeno tre Membri del Consiglio di amministrazione, è responsabile dell'applicazione del regolamento emanato da quest'ultimo. Il Comitato di nomina e remunerazione esamina proposte concernenti le remunerazioni della Direzione e del Consiglio di amministrazione e sottopone le raccomandazioni all'approvazione di quest'ultimo. Inoltre il Comitato di nomina e remunerazione valuta con il Consiglio di amministrazione le prestazioni del CEO e, assieme a esso, esamina le valutazioni delle prestazioni degli altri Membri della Direzione.

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 di nomina e remunerazione gli sottopone annualmente.
- Verifica la propria politica di remunerazione a intervalli regolari e in presenza di indizi che depongono a favore della necessità di una verifica o di una rielaborazione.
- Sottopone periodicamente alla verifica della Revisione esterna e all'occorrenza della Revisione interna la struttura e l'applicazione della propria politica di remunerazione.
- Stabilisce periodicamente 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.

Il Comitato di nomina e remunerazione si occupa annualmente di temi in materia di remunerazione in occasione delle sedute, fissate a un numero minimo di quattro. Nel 2018 il Comitato di nomina e remunerazione ha svolto 21 riunioni (incluse le conferenze telefoniche) con una quota generale di presenza del 99 per cento occupandosi, nel 2018, principalmente di:

- ricerca di sette nuovi Membri del Consiglio di amministrazione,
- ricerca di un nuovo Presidente della Direzione di Raiffeisen Svizzera,
- verifica della governance delle remunerazioni,
- verifica del sistema di remunerazione per il Consiglio di amministrazione,
- intensa comunicazione con gruppi d'interesse interni ed esterni.

Il Presidente del Comitato di nomina e remunerazione decide all'occorrenza in merito alla partecipazione di altri Membri del Consiglio di amministrazione, della Direzione, di ulteriori specialisti, consulenti in materia di remunerazione ed esperti legali esterni. Ai colloqui concernenti la rispettiva remunerazione non partecipano le persone interessate. Nel 2018 si è svolto inoltre un intenso scambio d'idee con il gruppo di coordinamento dei Presidenti delle Federazioni regionali e altri rappresentanti delle Banche Raiffeisen, delegati dall'AD di giugno 2018 al gruppo di lavoro «remunerazione».

La struttura di approvazione della remunerazione si può sintetizzare come segue:

Tema	Comitato di nomina e remunerazione	Consiglio di amministrazione
Stesura o modifica della politica di remunerazione	Raccomandazione	Approvazione
Rapporto sulle remunerazioni	Raccomandazione	Approvazione
Remunerazione per il CEO <sup>1</sup>	Raccomandazione	Approvazione
Remunerazione per gli altri Membri della Direzione	Raccomandazione	Approvazione
Remunerazione per il Consiglio di amministrazione	Raccomandazione	Approvazione
Totale della remunerazione variabile di Raiffeisen Svizzera	Raccomandazione	Approvazione

1 Insieme al CEO

All'Assemblea dei delegati 2019 il Consiglio di amministrazione chiederà ai delegati di votare a titolo consultivo in merito al rapporto sulle remunerazioni.

La Revisione interna valuta periodicamente l'attuazione operativa del regolamento delle remunerazioni di Raiffeisen Svizzera, onde garantire che ne venga osservata la relativa sistematica. Sulla base dei rapporti sui rischi e di compliance del 2018, i responsabili dei settori Gestione dei rischi del Gruppo e di Legal & Compliance osservano e valutano 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. Il Consiglio di amministrazione viene informato periodicamente e in modo completo sull'andamento del rischio, in base al rispettivo profilo di Raiffeisen Svizzera, e approva i rapporti sui rischi e di compliance.

## Politica di remunerazione

La nostra politica di remunerazione mira a conciliare gli interessi dei nostri collaboratori con quelli dei nostri clienti. Raiffeisen Svizzera dispone di un sistema di remunerazione indipendente. 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. Raiffeisen Svizzera fornisce inoltre raccomandazioni per le Banche Raiffeisen in materia di remunerazione.

Per tutti i gruppi di soggetti che si assumono rischi sono definite remunerazioni massime limitate verso l'alto («cap»). La quota delle remunerazioni variabili è limitata e l'intera remunerazione viene corrisposta in contanti in forma non differita. Il sistema di remunerazione fissa adeguati incentivi nell'ottica di un orientamento alle prestazioni e alla loro differenziazione.

In quanto società cooperativa, Raiffeisen Svizzera punta a situazioni reddituali stabili e a un risultato sostenibile, con effetti rilevanti sul sistema di remunerazione. La politica di remunerazione persegue la costanza. Gli incentivi sono stabiliti in modo da favorire un'adeguata condotta operativa e da evitare potenziali conflitti d'interesse e un'eccessiva propensione al rischio.

Il sistema di remunerazione è definito in conformità alla strategia operativa, tenendo debitamente conto di obiettivi, valori, cultura cooperativa e orientamento, a lungo termine e sostenibile, del Gruppo.

Raiffeisen Svizzera attribuisce altresì molta importanza alla responsabilità sociale e a un sistema di remunerazione semplice e trasparente, applicando il principio «stesso salario a uguale lavoro». Il risultato della seconda verifica sulla parità dei salari, che Raiffeisen Svizzera ha commissionato allo stesso partner indipendente nel 2014 e nel 2017, indica nuovamente con chiarezza che la parità salariale tra uomini e donne viene rispettata da Raiffeisen Svizzera. Il sistema di remunerazione deve essere abbastanza accattivante da reclutare talenti, motivarli e fidelizzarli a lungo termine.

La tabella che segue riporta una sintesi dei principi della nostra politica delle remunerazioni.

Tema	Comitato di nomina e remunerazione	Consiglio di amministrazione
Stesura o modifica della politica di remunerazione	Raccomandazione	Approvazione
Rapporto sulle remunerazioni	Raccomandazione	Approvazione
Remunerazione per il CEO	Raccomandazione	Approvazione
Remunerazione per gli altri Membri della Direzione	Raccomandazione <sup>1</sup>	Approvazione
Remunerazione per il Consiglio di amministrazione	Raccomandazione	Approvazione
Totale della remunerazione variabile di Raiffeisen Svizzera	Raccomandazione	Approvazione

## Sistema di remunerazione

La remunerazione di tutti i collaboratori (compresa quella dei Membri della Direzione, del Senior Management, di altri soggetti che si assumono rischi e ulteriori funzioni di controllo) 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 e la stima del contributo alla cultura d'impresa del singolo collaboratore. Può essere corrisposta a tutte le funzioni, comprese quelle di controllo. Per quest'ultime si fa soprattutto in modo che il sistema di remunerazione non fissi incentivi che possano comportare conflitti d'interesse con le rispettive mansioni. In generale non sussiste alcun diritto contrattualmente garantito alla corresponsione di una remunerazione variabile. Le eventuali eccezioni sono riportate nella sezione «Ulteriori indennità». L'intera remunerazione variabile viene corrisposta in contanti in forma non differita.
- I vantaggi salariali vengono corrisposti nell'ambito dei regolamenti e delle direttive vigenti, nella misura conforme al settore.

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.

### **Determinazione della remunerazione del Consiglio di amministrazione**

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. I Membri del Consiglio di amministrazione non ricevono alcuna remunerazione variabile. Per il Consiglio di amministrazione non esistono indicatori di performance che possano portare a inutili azioni potenzialmente rischiose.

Nel 2018 il regolamento delle remunerazioni in vigore è rimasto sostanzialmente valido. L'allora Presidente del Consiglio di amministrazione ha quindi ricevuto una remunerazione fissa annua di CHF 450'000 senza diritto a una remunerazione per partecipazione a comitati. I Membri ordinari del Consiglio di amministrazione hanno percepito una remunerazione fissa di CHF 100'000. Il Presidente del Consiglio di amministrazione ha percepito un rimborso spese annuo forfettario di CHF 9'000 per i suoi doveri di rappresentanza.

I Membri ordinari del Consiglio di amministrazione hanno ricevuto anche:

- CHF 30'000, per ciascuna Commissione del Consiglio di amministrazione nella quale sedevano,
- cui si aggiungevano CHF 30'000 per ciascuna Commissione del Consiglio di amministrazione, nella quale ricoprivano la funzione di Presidente.

Inoltre i Membri del Consiglio di amministrazione hanno percepito un gettone di presenza di CHF 1'500 per ogni partecipazione a una riunione e un rimborso spese forfettario per giornata di riunione di CHF 200. Le remunerazioni complessive corrisposte ai singoli Membri del Consiglio di amministrazione sono indicate nelle tabelle sulle remunerazioni riportate più avanti.

Per il periodo successivo all'Assemblea dei delegati del 17 giugno 2018, il Consiglio di amministrazione ha stabilito una riduzione volontaria della remunerazione da applicarsi a tutti i Membri del Consiglio di amministrazione dal 17 giugno al 31 dicembre. Le remunerazioni di base e per partecipazione a commissioni e i gettoni di presenza effettivamente corrisposti da giugno a dicembre sono perciò stati inferiori agli importi riportati nel regolamento (cfr. «remunerazioni del Consiglio di amministrazione 2018»).

### **Determinazione della remunerazione della Direzione**

La remunerazione complessiva della Direzione è composta da quattro elementi: stipendio base, remunerazione variabile, prestazioni accessorie e una parte per previdenza per la vecchiaia e prestazioni sociali. I crediti agli Organi per i Membri della Direzione sono riportati nell'allegato 17 del rapporto di gestione. Il Comitato di nomina e remunerazione funge da istanza competente per l'autorizzazione dei crediti ai Membri della Direzione. Questi ultimi beneficiano inoltre delle usuali condizioni preferenziali concesse anche agli altri collaboratori.

#### **Remunerazione fissa**

La remunerazione fissa spettante ai Membri della Direzione e al responsabile della Revisione interna è concordata in base al mercato del lavoro, alle esigenze del dipartimento di competenza, alla responsabilità direttiva e all'anzianità di servizio. Ciascun Membro della Direzione riceve uno stipendio base fisso che viene verificato annualmente dal Comitato di nomina e remunerazione. La remunerazione fissa (esclusi i contributi del lavoratore e del datore di lavoro alle assicurazioni sociali e di previdenza del personale) ammonta per regolamento al massimo a CHF 1'200'000. Le prestazioni previdenziali e accessorie per Membri della Direzione corrispondono alle condizioni usuali sul mercato.

#### **Remunerazione variabile**

Il processo di definizione della quota legata alle prestazioni include la determinazione della remunerazione variabile complessivamente disponibile. L'attribuzione individuale ai Membri della Direzione è strutturata come segue:

Anche l'attribuzione individuale della remunerazione variabile è a cura del Consiglio di amministrazione e può ammontare singolarmente (esclusi i contributi del lavoratore e del datore di lavoro alle assicurazioni sociali e di previdenza del personale) al massimo a due terzi della remunerazione fissa. L'attribuzione è effettuata in base al raggiungimento degli obiettivi ai livelli Raiffeisen, di settore, di team e di collaboratore, tenuto conto degli obiettivi sia qualitativi sia quantitativi. La ponderazione dei vari obiettivi dipende dalla funzione e dal ruolo del collaboratore.

L'assegnazione individuale si fonda sui seguenti criteri:

- 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.

#### **Trattamento separato di coloro che si assumono rischi al di fuori della Direzione**

Oltre agli otto Membri della Direzione e al responsabile della Revisione interna di Raiffeisen Svizzera, il Consiglio di amministrazione ha definito un ulteriore gruppo di soggetti che si assumono rischi: i collaboratori della Banca centrale con accesso al mercato e possibilità di negoziazione. Nonostante le moderatissime attività di negoziazione e lo sviluppato sistema dei limiti, il cui rispetto è oggetto di costante verifica da parte di funzioni di controllo indipendenti, è opportuno che la remunerazione variabile dei soggetti che si assumono rischi venga trattata separatamente. Annualmente, prima dell'inizio del processo di remunerazione, i soggetti della Banca centrale che si assumono rischi vengono rinominati e in seguito segnalati dal responsabile del dipartimento Banca centrale al responsabile del settore Human Resources Management e autorizzati dalla Direzione di Raiffeisen Svizzera al momento della richiesta per la determinazione del pool complessivo delle remunerazioni variabili. Nel 2018 questo gruppo (esclusi i Membri della Direzione e il responsabile della Revisione interna) comprendeva 63 persone.

L'assegnazione della remunerazione variabile ai soggetti che si assumono rischi viene stabilita singolarmente dalla Direzione. La base è costituita dalla performance raggiunta dalla Banca centrale, in considerazione dei rischi assunti. L'attribuzione della remunerazione variabile agli altri collaboratori è stabilita dalla Direzione o dai superiori indicati nel Regolamento delle competenze. Per l'assegnazione individuale contano soprattutto la funzione e la valutazione delle prestazioni e del contributo alla cultura aziendale effettuata dal superiore. In tal modo il singolo non è incentivato a esporsi a rischi eccessivi onde ottenere buoni risultati a breve termine.

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

## Remunerazioni del CdA 2018

Nell'esercizio in rassegna i Membri del Consiglio di amministrazione hanno trattato in modo approfondito tematiche regolamentari e di mercato, concentrandosi sulla verifica del regolamento delle remunerazioni, sul rinnovo duraturo del Consiglio di amministrazione con sette nuovi Membri e sulla complessità crescente dei contenuti a seguito della rilevanza di Raiffeisen per il sistema. Inoltre le norme hanno imposto la divisione della Commissione di controllo e di gestione dei rischi in due comitati. L'approfondito confronto con queste tematiche ha determinato un maggior numero di riunioni.

Nell'esercizio in rassegna il sistema di remunerazione del Consiglio di amministrazione è stato verificato e modificato con effetto dal 1° gennaio 2019. Per l'esercizio in rassegna la remunerazione complessiva del Consiglio di amministrazione si è basta sul sistema del

2018, con applicazione delle seguenti aliquote per i singoli elementi della remunerazione: dal 1° gennaio al 16 giugno 2018 sono state applicate le aliquote vigenti per i vari elementi della remunerazione come da regolamento. Per il periodo dal 17 giugno al 31 dicembre 2018 il Consiglio di amministrazione ha stabilito volontariamente una riduzione delle remunerazioni e ha applicato per gli elementi della remunerazione le aliquote basate sul regolamento in vigore nel 2016. Ne risulta per i Membri del Consiglio di amministrazione di Raiffeisen Svizzera un'indennità per il 2018 di complessivi CHF 2'707'748 (esercizio precedente: CHF 2'561'270\*). Di questi, CHF 1'449'210 si riferiscono al periodo dal 1° gennaio all'Assemblea dei delegati del 16 giugno e CHF 1'258'538 al periodo dal 17 giugno al 31 dicembre. Inoltre le prestazioni sociali complessive a carico del datore di lavoro per i Membri del Consiglio di amministrazione per il 2018 ammontano a CHF 423'882 (esercizio precedente: CHF 328'286\*). Il totale 2018 è dovuto principalmente a direttive regolamentari e mutamenti strutturali (un nuovo comitato nel Consiglio di amministrazione), all'entrata di nuovi Membri e all'elevata frequenza di riunioni del Consiglio di amministrazione e dei comitati nonché all'intensa interazione tra i vari organi.

\* Al fine di permettere il confronto con le cifre dell'esercizio precedente, la presentazione e il calcolo dei dati sono stati effettuati in base ai requisiti 2018.

I totali si suddividono come riportato nella seguente tabella:

Nome	Funzione	Remunerazione base	Remunerazione Gettoni di presenza		Contributi coll. comp. assic. soc. 6	Retribuzione diretta linda totale*	Spese forfettarie	Totale in CHF
			per partecipazione a commissioni	a commissioni				
Lachappelle, Guy	In carica dal 10.11.2018	Presidente CdA, Membro CSF <sup>1</sup> e Membro CNR <sup>4</sup>	60'548	-	14'500	4'738	79'786	2'200
Gantenbein, Pascal	01.01 - 16.06.2018	Presidente CdA a.i., Presidente CSF <sup>1</sup> (dal 09.03.2018) e Membro CNR <sup>4</sup>	160'630	5'507	26'000	12'169	204'305	3'290
	17.06 - 10.11.2018	Presidente CdA a.i., Presidente CSF <sup>1</sup>	181'644	12'575	54'100	15'727	264'046	8'467
	Dall'11.11.2018	Vicepresidente CdA, Presidente CSF <sup>1</sup> e Membro CR <sup>3</sup>						
Rüegg-Stürm, Johannes	Dimissione 08.03.2018, In carica fino al 16.06.2018	Presidente CdA, Presidente CSF <sup>1</sup> e Membro CNR <sup>4</sup>	209'366	-	30'100	14'815	254'280	5'650
De la Serna, Laurence	In carica fino al 16.06.2018	Membro CdA e Membro CSF <sup>1</sup>	45'754	13'726	20'600	5'315	85'395	1'800
Führer, Rita	In carica fino al 16.06.2018	Membro CdA e Membro CNR <sup>4</sup>	45'754	13'726	46'200	5'071	110'751	5'000
Golob, Andrej	In carica dall'11.11.2018	Membro CdA e Membro CSF <sup>1</sup>	10'685	2'849	11'600	1'739	26'873	1'800
Jelmini, Angelo	In carica fino al 16.06.2018	Membro CdA e Membro CNR <sup>4</sup>	45'754	13'726	40'200	6'626	106'306	4'200
Moeschinger, Philippe	01.01 - 16.06.2018	Membro CdA, Presidente CNR <sup>4</sup> e Membro CSF <sup>1</sup>	45'753	27'452	57'217	8'622	139'044	4'520
	17.06 - 10.11.2018, In carica fino al 10.11.2018	Membro CdA, Membro CNR <sup>4</sup> e Membro CSF <sup>1</sup>	30'205	16'110	28'683	4'958	79'956	4'280
Müller, Thomas A.	In carica dall'11.11.2018	Membro CdA, Membro CC <sup>2</sup> e Presidente CR <sup>3</sup>	10'685	15'671	12'800	2'575	41'731	1'800
Lüscher, Daniel	01.01 - 10.11.2018, In carica fino al 10.11.2018	Membro CdA e Membro CSF <sup>1</sup>	80'534	17'205	44'300	9'528	151'567	4'200
Rauber, Thomas	17.06 - 10.11.2018 In carica dal 17.06.2018	Membro CdA, Membro CR <sup>3</sup> e Presidente CNR <sup>3</sup>	40'685	43'644	60'800	9'590	154'718	7'200
	Dall'11.11.2018	Membro CdA e Presidente CNR <sup>4</sup>						

Roussy, Olivier	01.01 - 16.06.2018	Membro CdA e Membro CC <sup>2</sup>	45'753	13'726	19'527	5'199	84'205	1'813	86'018
	17.06 - 10.11.2018	Membro CdA, Membro CC <sup>2</sup> e Presidente CR <sup>3</sup>	40'685	52'713	39'073	8'717	141'188	4'387	145'575
	Dall'11.11.2018	Membro CdA, Membro CSF <sup>1</sup> e Membro CC <sup>2</sup>							231'594
Schneider, Urs	01.01 - 16.06.2018	Membro CdA e Membro CC <sup>2</sup>	45'753	13'726	18'027	5'146	82'652	1'613	84'265
	17.06 - 10.11.2018, In carica fino al 10.11.2018	Membro CdA, Membro CC <sup>2</sup> e Membro CSF <sup>1</sup>	30'205	24'246	31'473	5'705	91'630	3'387	95'016
									179'282
Schwab, Beat	In carica dall'11.11.2018	Membro CdA, Membro CC <sup>2</sup> e Membro CNR <sup>4</sup>	10'685	8'548	12'400	2'114	33'747	1'600	35'347
Taisch, Franco	In carica fino al 16.06.2018	Membro CdA e Membro CCR <sup>5</sup>	45'754	13'726	-	3'948	63'428	-	63'428
Valenzano Rossi, Karin	In carica dall'11.11.2018	Membro CdA, Membro CR <sup>3</sup> e Membro CNR <sup>4</sup>	10'685	8'548	13'600	2'198	35'031	1'800	36'831
Walker, Rolf	17.06 - 10.11.2018 In carica dal 17.06.2018	Membro CdA, Membro CNR <sup>4</sup> , Presidente CC <sup>2</sup> e Membro CR <sup>3</sup>	40'685	68'272	69'500	11'731	190'188	9'800	199'988
	Dall'11.11.2018	Membro CdA, Presidente CC <sup>2</sup> e Membro CR <sup>3</sup>							
Wohlhauser, Edgar	In carica fino al 16.06.2018	Membro CdA e Presidente CCR <sup>5</sup>	45'754	27'452	36'400	7'110	116'716	2'400	119'116
Zollinger, Werner	In carica fino al 16.06.2018	Membro CdA e Membro CCR <sup>5</sup>	45'754	13'726	22'100	5'416	86'996	2'000	88'996
<b>Total</b>			<b>1'329'711</b>	<b>426'876</b>	<b>709'200</b>	<b>158'754</b>	<b>2'624'541</b>	<b>83'206</b>	<b>2'707'748</b>

\* Questo importo non include i contributi del datore di lavoro alle assicurazioni sociali e alla cassa pensioni previsti dalla legge. Tali contributi ammontano a CHF 423'882. I contributi obbligatori del lavoratore alle assicurazioni sociali sono inclusi, se necessario, negli importi indicati nella tabella sopra riportata. Le prestazioni sociali comprendono i contributi del datore di lavoro ad AVS/AI/PG e AD, incluse le prestazioni previdenziali. Per i Presidenti del Consiglio di amministrazione, le prestazioni previdenziali sono state pari a CHF 208'848 (esercizio precedente CHF 144'249).

1 CSF = Commissione strategia e finanze

2 CC = Comitato di controllo

3 CR = Comitato di rischio

4 CNR = Comitato di nomina e remunerazione

5 CCR = Commissione di controllo e di gestione dei rischi (dal 1 luglio 2018 suddivisa in comitato di controllo e comitato di rischio)

6 Le quote delle prestazioni di assicurazione sociale a carico dei lavoratori sono state computate al netto/lordo

### Remunerazioni del CdA 2017

Nome	Funzione	Remunerazione base	Remunerazione Gettoni di partecipazione per presenza a commissioni	Contributi coll. comp. assic. soc. 4	Retribuzione diretta lorda totale*	Spese forfettarie	Totale in CHF		
Rüegg-Stürm, Johannes	Presidente CdA, Membro CNR <sup>3</sup> e Membro CSF <sup>1</sup>	450'000	-	79'500	33'622	563'122	18'800	581'922	
Gantenbein, Pascal	In carica dal 17.06.2017	Membro CdA e Membro CCR <sup>2</sup>	53'889	16'167	31'500	6'811	108'367	4'200	112'567
Moeschinger, Philippe		Vicepresidente CdA e Membro CNR <sup>3</sup>	100'000	60'000	62'700	14'668	237'368	7'600	244'968
De la Serna, Laurence	In carica dal 17.06.2017	Membro CdA e Membro CSF <sup>1</sup>	53'889	16'167	22'500	6'203	98'759	3'000	101'759
Führer, Rita		Membro CdA e Membro CNR <sup>3</sup>	100'000	30'000	53'700	11'161	194'861	6'600	201'461
Jelmini, Angelo		Membro CdA e Membro CNR <sup>3</sup>	100'000	30'000	50'700	12'070	192'770	6'000	198'770
Lüscher, Daniel		Membro CdA e Membro CSF <sup>1</sup>	100'000	30'000	34'200	10'979	175'179	4'200	179'379
Roussy, Olivier		Membro CdA e Membro CCR <sup>2</sup>	100'000	30'000	35'700	11'080	176'780	4'400	181'180
Schneider, Urs		Membro CdA e Membro CSF <sup>1</sup>	100'000	30'000	34'200	10'979	175'179	4'200	179'379

Wohlhauser, Edgar	Membro CdA e Presidente CCR <sup>2</sup>	100'000	60'000	45'200	13'530	218'730	6'000	224'730
Zollinger, Werner	Membro CdA e Membro CCR <sup>2</sup>	100'000	30'000	34'200	10'979	175'179	4'200	179'379
Taisch, Franco	Membro CdA e Membro CCR <sup>2</sup>	100'000	30'000	31'200	10'776	171'976	3'800	175'776
<b>Total</b>		<b>1'457'778</b>	<b>362'334</b>	<b>515'300</b>	<b>152'858</b>	<b>2'488'270</b>	<b>73'000</b>	<b>2'561'270</b>

\* Questo importo non include i contributi del datore di lavoro alle assicurazioni sociali e alla cassa pensioni previsti dalla legge. Tali contributi ammontano a CHF 328'286. I contributi obbligatori del lavoratore alle assicurazioni sociali sono inclusi, se necessario, negli importi indicati nella tabella sopra riportata. Le prestazioni sociali comprendono i contributi del datore di lavoro ad AVS/AI/IPG e AD, incluse le prestazioni previdenziali. Per il Presidente del Consiglio di amministrazione la prestazione previdenziale è stata pari a CHF 144'249.

1 CSF = Commissione strategia e finanze

2 CCR = Commissione di controllo e di gestione dei rischi

3 CNR = Comitato di nomina e remunerazione

4 Le quote delle prestazioni di assicurazione sociale a carico dei lavoratori sono state computate al netto/lordo

## Remunerazioni alla Direzione 2018

Le remunerazioni complessive corrisposte ai Membri della Direzione di Raiffeisen Svizzera (incluso il responsabile della Revisione interna) 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 7'323'647, di cui, CHF 1'537'861 sono relativi a Rolf Olmesdahl, Membro della Direzione e Responsabile dipartimento IT & Services di Raiffeisen Svizzera, che corrispondono alla somma massima percepita da un Membro della Direzione. Il totale per Rolf Olmesdahl è costituito dallo stipendio base, una remunerazione variabile e un'indennità di insediamento condizionata ai risultati che ammonta a CHF 448'178\*. I contributi del lavoratore e del datore di lavoro alle assicurazioni sociali e di previdenza del personale ammontano complessivamente a CHF 4'020'090, di cui CHF 649'496 relativi a Rolf Olmesdahl. Le indennità fisse comprendono i compensi ai Membri della Direzione per la loro attività svolta in seno ai Consigli di amministrazione.

\* Obbligo previsto dal contratto nel 2015.

## Ulteriori indennità 2018

Con ulteriori indennità, Raiffeisen Svizzera intende i bonus garantiti, le indennità di insediamento e di uscita. Raiffeisen Svizzera accorda tali indennità solo entro limiti ristretti e in casi eccezionali giustificati. Di conseguenza, le indennità di insediamento sono da intendersi come bonifici a conguaglio ai sensi di una compensazione degli svantaggi. Presso Raiffeisen Svizzera, sia l'indennità di insediamento sia quella di uscita devono essere autorizzate nel rispetto di processi decisionali chiari e comprensibili. Nell'esercizio in rassegna sono stati versati bonus garantiti a tre collaboratori per un ammontare complessivo di CHF 200'000. Non si tratta né di Membri della Direzione né di soggetti che si assumono rischi. Gli importi totali delle ulteriori indennità vengono corrisposti in contanti. A eccezione dell'indennità di insediamento per il Responsabile dipartimento IT & Services, dichiarata alla voce remunerazioni alla Direzione 2018, nell'esercizio in rassegna non sono state pagate indennità di insediamento o di uscita.

# Remunerazioni complessive Raiffeisen Svizzera

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 304'154'393. Le remunerazioni dovute per l'esercizio in rassegna (componente fissa e variabile) sono registrate integralmente nei costi 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 45'248'106. Di questi, CHF 6'119'000 sono stati destinati a soggetti che si assumono rischi, esclusa la Direzione, e CHF 1'150'000 alla Direzione (incluso il responsabile della Revisione interna).

Tutte le quote sono state corrisposte in contanti. Nessuna quota della remunerazione fissa o variabile è stata corrisposta in forma differita. Presso Raiffeisen Svizzera 2'080 persone hanno percepito remunerazioni variabili del pool complessivo (esercizio precedente: 2'027).

in CHF	Remunerazione complessiva	Quota delle remunerazioni fisse	Quota delle remunerazioni variabili
Totale delle remunerazioni di Raiffeisen Svizzera <sup>1</sup>	304'154'393	258'906'287	45'248'106
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 e il responsabile della Revisione interna <sup>1</sup> (esclusi i contributi del lavoratore e del datore di lavoro alle assicurazioni sociali e di previdenza del personale)	8'788'562 (7'323'647)	7'638'562 (6'238'335)	1'150'000 (1'085'312)
Totale delle remunerazioni agli altri soggetti che si assumono rischi <sup>1</sup> (esclusi i membri della Direzione)	15'790'035	9'671'035	6'119'000

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

# Banche Raiffeisen

Il Consiglio di amministrazione di Raiffeisen Svizzera raccomanda alle Banche Raiffeisen di orientare il loro sistema di remunerazione locale alle raccomandazioni di Raiffeisen Svizzera.

Raiffeisen Svizzera fornisce consulenza alle Banche Raiffeisen e le assiste 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 dei 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.
- In base al profilo di rischio e al modello aziendale equilibrato delle Banche Raiffeisen si raccomanda di corrispondere l'intera remunerazione (componente fissa e variabile) in contanti in forma non differita.
- Le remunerazioni variabili superiori a CHF 3'000 sono assicurate presso la Raiffeisen Cassa pensioni.
- Il Consiglio di amministrazione – perlopiù persone appartenenti al sistema di milizia e 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 maggiore.

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

# Prospettive

Dal 1° gennaio 2019 è in vigore per il Consiglio di amministrazione un nuovo regolamento delle remunerazioni, nel quale sono implementate sia le modifiche in tema di sistematica e governance sia la divulgazione. Nell'esercizio 2019 si vaglieranno, in un processo periodico, gli altri modelli di remunerazione di Raiffeisen Svizzera e i regolamenti collegati.

In sintesi, il nuovo sistema di remunerazione per il Consiglio di amministrazione presenta le seguenti novità:

## Remunerazione

- La remunerazione del Consiglio di amministrazione dal 1° gennaio 2019 è stata stabilita sulla base di un confronto di mercato, con lo scopo di creare un rapporto equilibrato tra una remunerazione competitiva e accattivante da un lato e costi adeguati per Raiffeisen Svizzera dall'altro.
- Il nuovo sistema di remunerazione prevede, a seconda del ruolo del Membro del Consiglio di amministrazione in questione, importi forfettari per la remunerazione di base e per partecipazione a comitati e abolisce quindi i gettoni di presenza e il rimborso delle spese connesse alle riunioni finora accordati. Le modifiche proposte sono volte a rafforzare il collegamento tra l'attuazione della strategia approvata dal Consiglio di amministrazione e il nostro sistema di remunerazione. La consistenza dell'approccio promuove ulteriormente la nostra cultura basata su performance sostenibile, responsabilità personale e adeguata propensione al rischio.
- Rispetto agli anni scorsi, il nuovo modello di remunerazione del Consiglio di amministrazione comporta una netta riduzione delle remunerazioni complessive al Consiglio di amministrazione dal 2019.

## Governance

- D'ora in poi il Consiglio di amministrazione verificherà e determinerà la propria remunerazione con cadenza biennale, riducendo l'intervallo di tempo rispetto ai quattro anni finora adottati.
- Il ruolo finora svolto dal Vicepresidente del Consiglio di amministrazione avrà maggiore spessore. In futuro questo ruolo includerà un'intensa interazione con il Presidente del Consiglio di amministrazione in merito a tutte le questioni amministrative (dossier sicurezza), al fine di poter coprire direttamente un ruolo successorio o ad interim in situazioni di crisi, senza lunghi periodi di adattamento né perdite di know how; una questione che, per motivi di good governance, è importante per una Banca rilevante per il sistema.
- In futuro le remunerazioni dei Membri della Direzione con contributi del lavoratore alle assicurazioni sociali e di previdenza del personale saranno considerate remunerazioni complessive.
- All'Assemblea dei delegati 2019 il Consiglio di amministrazione proporrà una modifica dello statuto di Raiffeisen Svizzera con la quale si definirà il processo di approvazione della remunerazione del Consiglio di amministrazione e del rapporto sulle remunerazioni.

# Corporate governance

## Modifiche sostanziali

## Modifiche sostanziali tra data di chiusura del bilancio e chiusura redazionale (9 marzo 2019)

### **Raiffeisen Svizzera pubblica il rapporto Gehrig e ne trae le conseguenze (22 gennaio 2019)**

Nella sua indagine sulle operazioni di partecipazione risalenti agli anni dal 2005 al 2015, sulla base delle informazioni a sua disposizione, il Prof. Dr. Bruno Gehrig non ha rilevato alcuna prova di una condotta penalmente rilevante. È stato tuttavia confermato che, principalmente negli anni dal 2012 al 2015, nell'ambito della strategia di diversificazione sono state riscontrate gravi carenze nell'acquisizione e nella gestione delle partecipazioni.

Nell'ambito dell'elaborazione, Raiffeisen Svizzera ha eseguito una nuova valutazione del valore effettivo di tutte le partecipazioni esistenti. Al momento della pubblicazione del comunicato stampa, Raiffeisen Svizzera prevedeva che da ciò sarebbero derivati effetti straordinari di CHF 300 milioni al massimo. Nell'allestimento del conto annuale sono alla fine stati contabilizzati effetti straordinari per circa CHF 270 milioni. La persistente redditività e la quota di fondi propri del Gruppo Raiffeisen superiore alla media restano intatte e Raiffeisen è sempre una Banca con solida capitalizzazione.

In seguito alla conclusione del processo di rinnovamento del Consiglio di amministrazione nel 2018, le dimissioni del Dr. Patrik Gisel e l'annuncio delle dimissioni di Michael Auer nel novembre 2018 hanno dato inizio al rinnovo anche in seno alla Direzione. Il 21 gennaio 2019, Gabriele Burn e il Dr. Beat Hodel hanno rinunciato alle proprie funzioni con effetto immediato. Paulo Brügger ha annunciato le sue dimissioni da Membro della Direzione con effetto al 21 gennaio. Di conseguenza, tutti i Membri della Direzione che facevano parte dell'organo già prima del 2015 hanno lasciato l'azienda.

### **Raiffeisen acquisisce la partecipazione di Avaloq in ARIZON (31 gennaio 2019)**

In seguito all'introduzione con successo della nuova piattaforma Avaloq presso tutte le Banche Raiffeisen, Raiffeisen Svizzera acquisisce la partecipazione del 49 per cento di Avaloq nella precedente joint venture ARIZON Sourcing SA. Nel contesto di questa transazione sono stati costituiti accantonamenti per CHF 69 milioni, che rientrano negli effetti straordinari già comunicati. Nel primo semestre 2019 ARIZON Sourcing SA sarà completamente integrata in Raiffeisen Svizzera.

# Rapporto finanziario Gruppo Raiffeisen 2018

# Cifre chiave

2018

in milioni di CHF	Esercizio in rassegna	Esercizio precedente	Variazione in %
<b>Dati di conto economico</b>			
Ricavi netti	3'078	3'310	-7.0
Costi d'esercizio	1'997	2'013	-0.8
Risultato d'esercizio	699	1'108	-36.9
Utile del Gruppo	541	917	-41.0
Cost Income Ratio (rapporto costi/ricavi)	64.9%	60.8%	
<b>Dati di bilancio</b>			
Totale di bilancio	225'333	227'728	-1.1
Prestiti alla clientela	187'694	180'538	4.0
di cui crediti ipotecari	179'558	172'622	4.0
Depositi della clientela	165'701	164'085	1.0
Depositi della clientela in % dei prestiti alla clientela	88.3%	90.9%	
<b>Fondi propri</b>			
Totale del capitale proprio	16'524	15'700	5.2
Rendimento del capitale proprio (ROE)	3.4%	6.1%	
Leverage ratio (quote di capitale non ponderate) <sup>1</sup>	7.6%	7.1%	
Quota dei fondi propri complessivi (fondi propri) <sup>1</sup>	17.8%	17.4%	
<b>Dati di mercato</b>			
Quota di mercato nelle operazioni ipotecarie	17.6%	17.5%	
Numero di soci	1'897'369	1'890'126	0.4
<b>Patrimonio della clientela</b>			
Patrimonio della clientela gestito	196'070	209'592	-6.5
<b>Operazioni di credito</b>			
Perdite su operazioni di credito	17	22	-22.9
in % dei prestiti alla clientela	0.009%	0.012%	
<b>Risorse</b>			
Numero di collaboratori	10'947	11'158	-1.9
Numero di posti di lavoro a tempo pieno	9'215	9'411	-2.1
Numero di ubicazioni Raiffeisen	880	912	-3.5

1 in base alla definizione per le banche rilevanti per il sistema

# Bilancio del Gruppo

al 31 dicembre 2018

in migliaia di CHF	Esercizio in rassegna	Esercizio precedente	Variazione	Variazione in %	Allegato
<b>Attivi</b>					
Liquidità	19'188'528	20'523'022	-1'334'494	-6.5	18
Crediti nei confronti di banche	2'224'730	8'331'689	-6'106'959	-73.3	11, 18
Crediti risultanti da operazioni di finanziamento di titoli	4'920	231'672	-226'752	-97.9	1, 18
Crediti nei confronti della clientela	8'135'116	7'916'175	218'941	2.8	2, 18
Crediti ipotecari	179'558'432	172'621'503	6'936'929	4.0	2, 11, 18
Attività di negoziazione	3'454'705	3'879'083	-424'378	-10.9	3, 18
Valori di sostituzione positivi di strumenti finanziari derivati	1'336'726	1'676'852	-340'126	-20.3	4, 18
Immobilizzazioni finanziarie	6'612'833	7'593'388	-980'555	-12.9	5, 11, 18
Ratei e risconti	259'248	277'805	-18'557	-6.7	
Partecipazioni non consolidate	682'877	650'117	32'760	5.0	6, 7
Immobilizzazioni materiali	2'933'400	2'802'620	130'780	4.7	8, 11
Valori immateriali	53'811	371'884	-318'073	-85.5	9
Altri attivi	887'633	852'136	35'497	4.2	10
<b>Totale attivi</b>	<b>225'332'959</b>	<b>227'727'946</b>	<b>-2'394'987</b>	<b>-1.1</b>	
Totali dei crediti postergati	76'108	154'819	-78'711	-50.8	
di cui con obbligo di conversione e/o rinuncia al credito	-	794	-794	-100.0	
<b>Passivi</b>					
Impegni nei confronti di banche	6'463'282	12'602'955	-6'139'673	-48.7	11, 18
Impegni risultanti da operazioni di finanziamento di titoli	2'925'136	2'200'519	724'617	32.9	1, 18
Impegni risultanti da depositi della clientela	165'701'376	164'084'825	1'616'551	1.0	12, 18
Impegni risultanti da attività di negoziazione	69'530	133'799	-64'269	-48.0	3, 18
Valori di sostituzione negativi di strumenti finanziari derivati	1'927'991	1'691'646	236'345	14.0	12, 4, 18
Impegni da altri strumenti finanziari con valutazione al fair value	2'299'953	2'580'306	-280'353	-10.9	3, 13, 18
Obbligazioni di cassa	590'741	835'965	-245'224	-29.3	18
Mutui presso centrali d'emissione di obbligazioni fondiarie e prestiti	26'864'051	25'938'644	925'407	3.6	13, 14, 18
Ratei e risconti	854'782	850'574	4'208	0.5	12
Altri passivi	120'859	160'026	-39'167	-24.5	10
Accantonamenti	1'035'435	948'633	86'802	9.2	15
Riserve per rischi bancari generali	200'000	80'000	120'000	150.0	15
Capitale sociale	2'172'270	1'957'396	214'874	11.0	16
Riserva legale da utili	13'610'967	12'745'940	865'027	6.8	
Riserva da conversione delle valute estere	5	7	-2	-28.6	
Utile del Gruppo	540'820	917'068	-376'248	-41.0	
<b>Totale del capitale proprio (senza quote minoritarie)</b>	<b>16'524'062</b>	<b>15'700'411</b>	<b>823'651</b>	<b>5.2</b>	
Quote minoritarie nel capitale proprio	-44'239	-357	-43'882	n.a	
di cui quote minoritarie dell'utile del Gruppo	-43'882	-6'317	-37'565	594.7	
<b>Totale del capitale proprio (con quote minoritarie)</b>	<b>16'479'823</b>	<b>15'700'054</b>	<b>779'769</b>	<b>5.0</b>	
<b>Totale passivi</b>	<b>225'332'959</b>	<b>227'727'946</b>	<b>-2'394'987</b>	<b>-1.1</b>	
Totali degli impegni postergati	1'594'672	1'761'917	-167'245	-9.5	
di cui con obbligo di conversione e/o rinuncia al credito	1'059'154	1'226'398	-167'244	-13.6	
<b>Operazioni fuori bilancio</b>					
Impegni eventuali	530'776	468'486	62'290	13.3	2, 20
Impegni irrevocabili	9'510'885	8'790'318	720'567	8.2	2
Impegni di pagamento e di versamento suppletivo	109'234	113'897	-4'663	-4.1	2

# Conto economico del Gruppo

2018

<b>in migliaia di CHF</b>	<b>Esercizio in rassegna</b>	<b>Esercizio precedente</b>	<b>Variazione</b>	<b>Variazione in %</b>	<b>Allegato</b>
Proventi da interessi e sconti	2'895'035	2'943'160	-48'125	-1.6	25
Proventi da interessi e dividendi da investimenti finanziari	48'584	54'449	-5'865	-10.8	
Oneri per interessi	-652'937	-747'106	94'169	-12.6	25
<b>Risultato lordo da operazioni su interessi</b>	<b>2'290'682</b>	<b>2'250'503</b>	<b>40'179</b>	<b>1.8</b>	
Variazioni di rettifiche di valore per rischi di perdita e perdite da operazioni su interessi	-62'735	-2'341	-60'394	n.a	15
<b>Risultato netto da operazioni su interessi</b>	<b>2'227'947</b>	<b>2'248'162</b>	<b>-20'215</b>	<b>-0.9</b>	
Proventi da commissioni sulle attività di negoziazione titoli e d'investimento	373'275	422'489	-49'214	-11.6	
Proventi da commissioni su operazioni di credito	21'377	20'260	1'117	5.5	
Proventi da commissioni sulle altre prestazioni di servizio	224'240	234'606	-10'366	-4.4	
Oneri per commissioni	-168'113	-183'016	14'903	-8.1	
<b>Risultato da operazioni su commissione e da prestazioni di servizio</b>	<b>450'779</b>	<b>494'339</b>	<b>-43'560</b>	<b>-8.8</b>	<b>22</b>
<b>Risultato da attività di negoziazione e dall'opzione fair value</b>	<b>210'375</b>	<b>230'402</b>	<b>-20'027</b>	<b>-8.7</b>	<b>23</b>
Risultato da alienazioni di immobilizzazioni finanziarie	5'269	28'555	-23'286	-81.5	
Proventi da partecipazioni	76'241	88'796	-12'555	-14.1	24
Risultato da immobili	20'891	20'566	325	1.6	
Altri proventi ordinari	129'252	209'678	-80'426	-38.4	
Altri oneri ordinari	-42'286	-10'635	-31'651	297.6	
<b>Altri risultati ordinari</b>	<b>189'367</b>	<b>336'960</b>	<b>-147'593</b>	<b>-43.8</b>	
<b>Ricavi netti</b>	<b>3'078'468</b>	<b>3'309'863</b>	<b>-231'395</b>	<b>-7.0</b>	
Costi per il personale	-1'390'544	-1'395'392	4'848	-0.3	26
Altri costi d'esercizio	-606'410	-618'087	11'677	-1.9	27
<b>Costi d'esercizio</b>	<b>-1'996'954</b>	<b>-2'013'479</b>	<b>16'525</b>	<b>-0.8</b>	
Rettifiche di valore su partecipazioni nonché ammortamenti su immobilizzazioni materiali e valori immateriali	-258'648	-188'433	-70'215	37.3	6, 8, 9
Variazioni di accantonamenti e altre rettifiche di valore nonché perdite	-123'815	478	-124'293	n.a	15
<b>Risultato d'esercizio</b>	<b>699'051</b>	<b>1'108'429</b>	<b>-409'378</b>	<b>-36.9</b>	
Ricavi straordinari	82'439	119'373	-36'934	-30.9	28
Costi straordinari	-8'573	-3'628	-4'945	136.3	28
Variazioni di riserve per rischi bancari generali	-120'000	-80'000	-40'000	50.0	15
Imposte	-155'979	-233'423	77'444	-33.2	29
<b>Utile del Gruppo (incl. quote minoritarie)</b>	<b>496'938</b>	<b>910'751</b>	<b>-413'813</b>	<b>-45.4</b>	
Quote minoritarie dell'utile del Gruppo	-43'882	-6'317	-37'565	594.7	
<b>Utile del Gruppo</b>	<b>540'820</b>	<b>917'068</b>	<b>-376'248</b>	<b>-41.0</b>	

# Conto dei flussi di tesoreria

## 2018

<b>in migliaia di CHF</b>	<b>Esercizio in rassegna Afflusso di fondi</b>	<b>Esercizio in rassegna Deflusso di fondi</b>	<b>Esercizio precedente Afflusso di fondi</b>	<b>Esercizio precedente Deflusso di fondi</b>
<b>Flusso di fondi in base al risultato operativo (finanziamento interno)</b>				
Utile del Gruppo	540'820	-	917'068	-
Variazioni delle riserve per rischi bancari generali	120'000	-	80'000	-
Rettifiche di valore su partecipazioni	4'846	-	6'088	-
Ammortamenti su immobilizzazioni materiali e valori immateriali	245'566	-	182'337	-
Accantonamenti e altre rettifiche di valore	130'298	43'497	70'604	25'447
Variazioni delle rettifiche di valore per rischi di perdita nonché perdite	116'569	65'481	60'457	76'472
Recuperi di valore su partecipazioni	-	14'821	-	55'038
Ratei e risconti attivi	18'557	-	-	31'008
Ratei e risconti passivi	4'208	-	21'879	-
Remunerazione delle quote sociali per l'esercizio precedente	-	52'041	-	43'717
<b>Saldo</b>	<b>1'005'024</b>	-	<b>1'106'751</b>	-
<b>Flusso di fondi risultante da transazioni sul capitale proprio</b>				
Variazione del capitale sociale	270'177	55'303	406'840	44'197
Differenze per conversione valutaria	-	2	11	-
Quote minoritarie nel capitale proprio	-	43'882	626	6'317
<b>Saldo</b>	<b>170'990</b>	-	<b>356'963</b>	-
<b>Flusso di fondi risultante da cambiamenti nelle partecipazioni, nelle immobilizzazioni materiali e nei valori immateriali</b>				
Partecipazioni	23'731	46'516	192'898	6'431
Immobili	89'828	194'576	63'618	148'971
Altre immobilizzazioni materiali	59'548	223'507	1'261	260'012
Valori immateriali	210'434	-	7'143	935
Variazioni nel perimetro di consolidamento	-	-	-	626
<b>Saldo</b>	<b>-</b>	<b>81'058</b>	-	<b>152'055</b>
<b>Flusso di fondi risultante dall'attività bancaria</b>				
Impegni nei confronti di banche	-	6'139'673	1'750'240	-
Impegni risultanti da operazioni di finanziamento di titoli	724'617	-	-	398'813
Impegni risultanti da depositi della clientela	1'616'551	-	5'830'376	-
Impegni risultanti da attività di negoziazione	-	64'269	-	4'408
Valori di sostituzione negativi di strumenti finanziari derivati	236'345	-	-	325'824
Impegni da altri strumenti finanziari con valutazione al fair value	-	280'353	946'362	-
Obbligazioni di cassa	-	245'224	-	341'810
Obbligazioni	1'374'065	1'232'558	559'129	1'203'463
Mutui in obbligazioni fondiarie	1'985'000	1'201'100	2'069'700	1'109'900
Altri impegni	-	39'167	-	10'078
Crediti nei confronti di banche	6'106'959	-	-	1'248'077
Impegni risultanti da operazioni di finanziamento di titoli	226'752	-	106'588	-
Crediti nei confronti della clientela	-	273'909	107'578	-
Crediti ipotecari	-	6'933'048	-	7'184'237
Attività di negoziazione	424'378	-	-	967'282
Valori di sostituzione positivi di strumenti finanziari derivati	340'126	-	66'313	-
Immobilizzazioni finanziarie	980'555	-	358'577	-
Altri crediti	-	35'497	-	179'430
Fondi liquidi	1'334'494	-	-	133'200
<b>Saldo</b>	<b>-</b>	<b>1'094'956</b>	-	<b>1'311'659</b>
<b>Totale della provenienza dei fondi</b>	<b>1'176'014</b>	-	<b>1'463'714</b>	-
<b>Totale dell'impiego dei fondi</b>	<b>-</b>	<b>1'176'014</b>	-	<b>1'463'714</b>

# Prospetto delle variazioni del capitale proprio

2018

in migliaia di CHF	Capitale sociale	Riserva da utili	Riserve per rischi bancari generali	Riserve da conversione delle valute estere	Quote minoritarie	Utile	Totale
<b>Capitale proprio all'inizio del periodo di riferimento</b>	<b>1'957'396</b>	<b>12'745'940</b>	<b>80'000</b>	<b>7</b>	<b>-357</b>	<b>917'068</b>	<b>15'700'054</b>
Aumento di capitale	270'177	-	-	-	-	-	270'177
Diminuzione di capitale	-55'303	-	-	-	-	-	-55'303
Differenze da conversione delle valute estere	-	-	-	-2	-	-	-2
Remunerazione del capitale sociale	-	-	-	-	-	-52'041	-52'041
Assegnazione alle riserve per rischi bancari generali	-	-	120'000	-	-	-	120'000
Assegnazione alla riserva da utili	-	865'027	-	-	-	-865'027	-
Utile	-	-	-	-	-43'882	540'820	496'938
<b>Capitale proprio alla fine del periodo di riferimento</b>	<b>2'172'270</b>	<b>13'610'967</b>	<b>200'000</b>	<b>5</b>	<b>-44'239</b>	<b>540'820</b>	<b>16'479'823</b>

# Allegato al conto annuale consolidato

## Ragione sociale, forma giuridica, sede

Il Gruppo Raiffeisen è un gruppo bancario senza personalità giuridica propria, che comprende 246 Banche Raiffeisen autonome riunite in forma giuridica di cooperativa, Raiffeisen Svizzera con sede a San Gallo e le sue società del Gruppo.

## Note sulla gestione dei rischi

Le Banche Raiffeisen e Raiffeisen Svizzera costituiscono 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, che 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 Raiffeisen è organizzata secondo il principio «three lines of defence»: la gestione dei rischi è a cura delle unità operative responsabili dedicate (first line). Il dipartimento Rischio & Compliance assicura il rispetto e l'attuazione della politica dei rischi e delle disposizioni normative (second line). La Revisione interna garantisce il controllo indipendente del framework per la gestione dei rischi (third line).

### **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 dipartimento Rischio & Compliance di Raiffeisen Svizzera è responsabile 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 dipartimento Rischio & Compliance valuta inoltre periodicamente la situazione di rischio.

Il controllo dei rischi di ARIZON Sourcing SA viene eseguito da Raiffeisen Svizzera come da regolamentazione contrattuale. La PMI Capitale Holding SA è sorvegliata in base al livello di controllo dei rischi assegnato. Le prescrizioni minime fissate per la gestione dei rischi sono controllate da Raiffeisen Svizzera. Ha luogo uno scambio periodico con il responsabile del controllo dei rischi.

### **Processo di gestione dei rischi**

Il processo di gestione dei rischi vale per tutte le categorie di rischio, ossia per 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,
- monitoraggio e resoconto 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 e tolleranza al rischio;
- creare i presupposti affinché i rischi vengano assunti in modo consapevole, mirato e controllato, e gestiti sistematicamente;
- sfruttare in modo ottimale la propensione, ovvero garantire che i rischi vengano assunti soltanto in previsione di proventi adeguati.

#### **Rischi di credito**

Le unità operative delle Banche Raiffeisen e di Raiffeisen Svizzera gestiscono i propri rischi di credito in modo autonomo, tuttavia nel rispetto degli standard vigenti per l'intero Gruppo.

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 in caso di assunzione di posizioni di partecipazione a lungo termine, in quanto può risultarne una perdita in caso di insolvenza dell'emittente.

Il Gruppo Raiffeisen identifica, valuta, gestisce e sorveglia i seguenti tipi di rischio nelle operazioni di credito:

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

I rischi di controparte derivano 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 compromesso.

I rischi di garanzia derivano dalle diminuzioni di valore delle garanzie.

I rischi di concentrazione nei portafogli crediti derivano da una distribuzione disuguale dei crediti tra singoli beneficiari del credito, tipi di copertura, settori o regioni geografiche.

I rischi paese rappresentano il rischio di una perdita derivante da eventi specifici di un paese.

Il core business del Gruppo Raiffeisen è costituito dal retail banking in Svizzera, la cui componente principale sono i finanziamenti di crediti garantiti da pegni immobiliari. Per ampliare la base dei proventi, diversificare i rischi e soddisfare più globalmente le esigenze della clientela, il Gruppo bancario persegue, partendo dalla propria ampia base clienti, un approfondimento delle relazioni cliente nei campi di attività Abitazione, Patrimonio e Imprenditorialità. In questo ambito vengono intensificate soprattutto le operazioni con la clientela investimenti e aziendale.

Le singole Banche Raiffeisen sono interessate principalmente da rischi di controparte, di garanzia e di concentrazione che riguardano in particolar modo prestiti alla clientela concessi alla clientela privata o aziendale. Con il termine clientela aziendale si intendono soprattutto le piccole e medie 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 in bianco alla clientela privata sono in linea di principio esclusi e richiedono l'approvazione di Raiffeisen Svizzera. I crediti a clienti aziendali 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, di garanzia e di concentrazione. Dal punto di vista organizzativo, le succursali di Raiffeisen Svizzera fanno capo al dipartimento Succursali & Regioni e concedono crediti alla clientela privata e aziendale.

I crediti di maggiore entità alla clientela aziendale vengono gestiti prevalentemente dal dipartimento Clientela aziendale. Gli aumenti o i nuovi crediti che, ponderati per il rischio, superano CHF 150 milioni vengono valutati anche dal responsabile Gestione dei rischi del Gruppo (responsabile GRS).

Nell'ambito dei suoi compiti a livello di Gruppo, il dipartimento Banca centrale si espone a rischi di controparti nazionali ed estere che insorgono ad esempio durante il rifinanziamento sul mercato monetario e dei capitali, la copertura dei rischi relativi alle divise e alle modifiche degli interessi e la negoziazione in proprio. In linea di massima, gli impegni esteri possono essere sostenuti dal dipartimento Banca centrale soltanto se è stato autorizzato e definito un limite paese.

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.

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. Il Gruppo Raiffeisen ha stipulato con gran parte delle controparti della Banca centrale, per le quali le operazioni OTC non vengono contabilizzate a livello centrale, un contratto quadro svizzero per derivati OTC e un allegato di garanzia per margini di variazione (variation margin). Lo scambio di garanzie avviene verso il margine di copertura calcolato giornalmente. Questi impegni OTC sono gestiti e monitorati su base netta.

Nell'ambito delle partnership di cooperazione strategiche, Raiffeisen Svizzera ha acquisito partecipazioni in altre società. Dati dettagliati sono consultabili nelle Informazioni sul bilancio nell'allegato 7.

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 valutazione positiva della solvibilità e una comprovata sostenibilità degli oneri finanziari. I prestiti a privati e persone giuridiche, e i finanziamenti di oggetti di reddito sono classificati mediante modelli di rating sviluppati internamente e, a partire da questi, controllati sotto il profilo del rischio. La solvibilità dei clienti è suddivisa in undici classi di rischio e due di default. 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. Per finanziamenti complessi e la gestione di posizioni recovery sono disponibili i team di specialisti di Raiffeisen Svizzera.

Per la valutazione delle garanzie per crediti, in particolare per la determinazione dei valori venali e di anticipo, esistono corposi regolamenti interni che prescrivono metodi e procedure da adottare e indicano le necessarie competenze. I regolamenti sono sottoposti a verifiche continue e adeguati alle prescrizioni normative e ai mutamenti di mercato. Per la valutazione di garanzie immobiliari la Banca si avvale di metodi di stima specifici per il tipo di oggetto e riconosciuti. Ad esempio si ricorre tra l'altro a modelli edonici, metodi del

valore di reddito e stime di esperti. Sia i modelli utilizzati sia le singole valutazioni vengono periodicamente rivisti. L'entità massima dell'anticipo di oggetti costituiti in pegno immobiliare si basa sulla realizzabilità della garanzia ovvero è influenzata dal tipo di utilizzo.

Raiffeisen analizza i rischi di perdita delle posizioni creditizie in base ai termini e/o agli eventi e costituisce, se necessario, idonee rettifiche di valore e/o accantonamenti. La Banca ritiene che i crediti siano compromessi quando è improbabile che il debitore riesca ad adempiere ai propri obblighi futuri o non è più assicurato il valore effettivo del credito, comunque al più tardi nel momento in cui gli ammortamenti o i pagamenti di interessi o commissioni contrattualmente stabiliti siano dovuti da oltre 90 giorni. I relativi interessi e le relative commissioni vengono interamente accantonati.

Raiffeisen Svizzera sorveglia, controlla e gestisce le concentrazioni di rischi all'interno del Gruppo, soprattutto per singole controparti associate e gruppi di controparti associate nonché per settori e garanzie. Il processo di individuazione e di trattamento unitario delle controparti associate è ampiamente 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. Un rapporto sul portafoglio crediti redatto annualmente informa gli organi competenti circa il contesto economico, la struttura del portafoglio crediti e gli sviluppi nel periodo in rassegna. Il rapporto include una stima della situazione di rischio nel portafoglio crediti e segnala un'eventuale necessità di intervento.

Per monitorare la struttura del portafoglio, la sua ripartizione è analizzata in base a una serie di caratteristiche strutturali, tra cui rientrano 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. La Direzione e il Consiglio di amministrazione di Raiffeisen Svizzera vengono aggiornati trimestralmente con un rapporto sui rischi circa la situazione di rischio, l'esposizione ai rischi, lo sfruttamento dei limiti e lo sviluppo dei casi di credito «exceptions to policy». Oltre al normale reporting del portafoglio crediti, la Gestione dei rischi del Gruppo effettua, se necessario, anche valutazioni ad hoc. Monitoraggio e reporting costituiscono la base delle misure di gestione del portafoglio, al cui centro è posto il controllo di nuovi affari mediante la politica creditizia.

All'interno dell'intero Gruppo Raiffeisen vengono implementati strumenti efficaci per la prevenzione proattiva della concentrazione dei rischi. Trovano qui applicazione limiti specifici di settore. Al loro raggiungimento o sorpasso si definiscono e si attuano apposite misure.

Il monitoraggio dei grandi rischi è assicurato centralmente dal dipartimento Rischio & Compliance di Raiffeisen Svizzera. Al 31 dicembre 2018 non vi erano grandi rischi soggetti all'obbligo di comunicazione a livello di Gruppo. Al 31 dicembre 2018 il volume dei crediti dei dieci maggiori debitori del Gruppo Raiffeisen (senza clientela interbancaria ed enti di diritto pubblico) ammontava a CHF 1.2 miliardi (esercizio precedente CHF 1.2 miliardi).

### Rischi di mercato

Rischio di modifica degli interessi: in virtù del diverso vincolo d'interesse di attivi e passivi, le modifiche degli interessi di mercato possono influire considerevolmente sul risultato da interessi e su utili e perdite del Gruppo Raiffeisen. Per valutare l'effetto dei rischi d'interesse assunti sul valore attuale del capitale proprio vengono calcolati la sensibilità ai tassi d'interesse in diversi scenari di shock dei tassi e il value at risk. Gli effetti sulla situazione reddituale vengono valutati mediante simulazioni di reddito dinamiche. Per la misurazione del rischio al valore attuale, tutte le posizioni di bilancio e fuori bilancio vengono raggruppate, in base alla loro durata contrattualmente stabilita, in un bilancio di vincolo d'interesse, strutturando crediti e depositi con vincolo d'interesse e di capitale indeterminato in base a dati storici e scenari orientati al futuro. Per rimborsi anticipati di crediti non si fanno ipotesi specifiche, poiché di regola vengono riscossi indennizzi per scadenza anticipata. La gestione dei rischi di modifica degli interessi avviene a livello decentralizzato in seno alle unità operative responsabili. La copertura dei rischi d'interesse è attuata mediante strumenti consolidati. Il dipartimento Banca centrale di Raiffeisen Svizzera ha la funzione di controparte vincolante a livello di Gruppo per le operazioni di rifinanziamento e di copertura. In tal senso i relativi responsabili sono tenuti al rigoroso rispetto dei limiti fissati dal Consiglio di amministrazione. Il dipartimento Rischio & Compliance sorveglia e notifica trimestralmente l'osservanza dei limiti di rischio d'interesse, valutando la situazione di rischio del Gruppo Raiffeisen. Per singole unità, monitoraggio e reporting avvengono con maggiore frequenza.

Altri rischi di mercato: 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 delle immobilizzazioni finanziarie è a cura del dipartimento Banca centrale di Raiffeisen Svizzera. Le immobilizzazioni finanziarie sono parte integrante della riserva di liquidità del Gruppo Raiffeisen e sono in gran parte titoli a reddito fisso di altissima qualità, che soddisfano i criteri delle prescrizioni legali sulla liquidità. I rischi di modifica degli interessi e i rischi valutari delle immobilizzazioni finanziarie vengono monitorati dal dipartimento Rischio & Compliance di Raiffeisen Svizzera.

La gestione del trading book di Raiffeisen Svizzera compete al dipartimento Banca centrale. Le Banche Raiffeisen e le succursali di Raiffeisen Svizzera non gestiscono alcun trading book. L'attività di negoziazione comprende i settori interessi, divise, azioni e banconote/metalli preziosi. In tale contesto il dipartimento Rischio & Compliance controlla giornalmente che vengano rigorosamente rispettati il value at risk, i limiti di sensibilità, i limiti relativi alle posizioni e di perdita fissati dal Consiglio di amministrazione e dalla Direzione. Inoltre il dipartimento Rischio & Compliance 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.

Il dipartimento Rischio & Compliance fornisce il proprio resoconto sull'osservanza del value at risk, dei limiti di sensibilità, relativi alle posizioni e di perdita nonché la valutazione della situazione di rischio in particolare mediante i seguenti rapporti:

- rapporto giornaliero sui limiti di negoziazione destinato ai Membri responsabili della Direzione di Raiffeisen Svizzera,
- rapporto settimanale sui rischi di mercato e liquidità Raiffeisen Svizzera destinato ai Membri responsabili della Direzione di Raiffeisen Svizzera,
- rapporto mensile sui rischi destinato alla Direzione di Raiffeisen Svizzera,
- rapporto trimestrale sui rischi destinato al Consiglio di amministrazione di Raiffeisen Svizzera.

I sorpassi dei limiti di rischio di mercato fissati da Consiglio di amministrazione e Direzione vengono comunicati ad hoc e nei rispettivi rapporti sui rischi dal dipartimento Rischio & Compliance.

### **Rischi di liquidità**

I rischi di liquidità sono gestiti centralmente per il Gruppo Raiffeisen, secondo le condizioni poste da leggi e regolamenti e in base a criteri economico-aziendali, a cura del Treasury (dipartimento Banca centrale) di Raiffeisen Svizzera e sorvegliati dal dipartimento Rischio & Compliance di Raiffeisen Svizzera. Nell'ambito della gestione vengono simulati in particolare gli afflussi e i deflussi di liquidità alla luce di diversi scenari a livello di Gruppo basati su vari orizzonti di osservazione. Questi scenari includono gli effetti di eventuali shock di liquidità sia specifici di Raiffeisen sia generali del mercato.

La base per il monitoraggio è costituita dai requisiti minimi definiti per legge e dagli indicatori di rischio, che si basano sulle citate analisi di scenari.

### **Rischi operativi**

Per rischi operativi Raiffeisen intende i rischi di perdite imputabili all'inadeguatezza o a errori a livello di processi, collaboratori o sistemi interni nonché derivanti da eventi esterni, tra cui anche i rischi relativi ad attacchi cyber e alla sicurezza delle informazioni in generale. Oltre agli effetti finanziari vengono considerate anche le conseguenze per reputazione e compliance.

La propensione e la tolleranza ai rischi operativi a livello di Gruppo sono definite mediante limite value at risk ovvero mediante limitazioni dei danni e della frequenza di insorgenza. La propensione e la tolleranza al rischio sono sottoposte ad approvazione annuale da parte del Consiglio di amministrazione di Raiffeisen Svizzera. Il rispetto della tolleranza al rischio viene controllato dal dipartimento Rischio & Compliance di Raiffeisen Svizzera. In caso di violazione dei limiti stabiliti o di un valore soglia vengono definite e attuate le necessarie misure.

Ogni funzione in seno al Gruppo Raiffeisen è responsabile dell'identificazione, valutazione, gestione e del monitoraggio dei rischi operativi che insorgono nell'esercizio della propria attività. Il dipartimento Rischio & Compliance si occupa del rilevamento di questi ultimi a livello di Gruppo nonché dell'analisi e della valutazione dei relativi dati. L'identificazione dei rischi viene inoltre supportata dalla raccolta e dall'analisi di eventi operativi. Inoltre il dipartimento Rischio & Compliance è responsabile dei progetti, dei metodi e degli strumenti destinati alla gestione di rischi operativi e sorveglia la 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 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 nell'ambito di una pianificazione delle emergenze e delle catastrofi.

La Direzione e il Consiglio di amministrazione di Raiffeisen Svizzera vengono informati trimestralmente sui risultati dei risk assessment, Key Risk Indicators (KRIs), su eventi di rischio operativi interni considerevoli ed eventi esterni rilevanti. In caso di violazione dei limiti value at risk si informa il Consiglio di amministrazione di Raiffeisen Svizzera.

Oltre al processo ordinario di gestione dei rischi, il dipartimento Rischio & Compliance 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.

Le Banche Raiffeisen eseguono almeno una volta l'anno un'analisi della situazione di rischio operativo mediante assessment. Queste analisi sono approvate dal Consiglio di amministrazione di ogni Banca e inoltrate al dipartimento Rischio & Compliance.

Il controllo dei rischi operativi di ARIZON Sourcing SA viene eseguito dal dipartimento Rischio & Compliance come da regolamentazione contrattuale.

Il dipartimento Rischio & Compliance notifica inoltre alla Direzione, al Comitato di controllo e al Comitato di rischio di Raiffeisen Svizzera i principali rischi di compliance con cadenza trimestrale e i rischi legali con cadenza semestrale. Con cadenza annuale, questi rischi vengono sottoposti all'attenzione del Consiglio di amministrazione di Raiffeisen Svizzera unitamente al profilo di rischio di compliance aggiornato e al conseguente piano di azione orientato ai rischi, ai sensi delle disposizioni della Circolare FINMA 2017/1.

#### **Outsourcing**

La gestione della rete di comunicazione dei dati di Raiffeisen Svizzera è stata esternalizzata a Swisscom (Svizzera) SA. Con Banca Vontobel SA è in essere un contratto quadro concernente la fornitura di servizi relativi ai titoli, tra cui global custody e global execution. Scansione e rielaborazione del traffico dei pagamenti con giustificativo avvengono presso Swiss Post Solutions SA, mentre stampa e spedizione dei giustificativi bancari sono state esternalizzate a Trendcommerce AG. Gli operation service bancari nel settore titoli e traffico dei pagamenti del Gruppo Raiffeisen sono gestiti da ARIZON Sourcing SA. La piattaforma per l'identificazione online di clienti nuovi ed esistenti tramite videotstream è gestita da Inventx AG.

Nell'ambito dell'attività di emissione di prodotti strutturati, Raiffeisen Svizzera ha stipulato un outsourcing agreement con Leonteq Securities AG. Quest'ultima, per le emissioni di prodotti d'investimento Raiffeisen, 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.

L'amministrazione fiduciaria delle cartelle ipotecarie registrali è svolta da SIX Terravis. La gestione della soluzione digitale per l'archiviazione di documenti privati è stata esternalizzata a DSwiss SA.

Da novembre 2018 la precedente fattura elettronica nel Raiffeisen e-banking è stata sostituita dal nuovo portale eBill, gestito presso SIX Paynet SA e accessibile, come finora, tramite il Raiffeisen e-banking.

#### **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 delle prescrizioni sulla liquidità. Esse devono essere rispettate su base consolidata.

Con disposizione del 16 giugno 2014, la Banca nazionale svizzera (BNS) ha dichiarato il Gruppo Raiffeisen rilevante per il sistema ai sensi della Legge sulle banche.

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**

Per il calcolo dei requisiti in materia di fondi propri per i rischi di credito Raiffeisen applica l'approccio standard internazionale (AS-BRI). Per le categorie di clienti di governi e banche centrali, enti di diritto pubblico, banche e commercianti di valori mobiliari nonché imprese si utilizzano rating esterni di emittenti/emissione di tre agenzie di rating del credito riconosciute dalla FINMA. Per i governi centrali si utilizzano rating di emittenti/emissione di un'agenzia di assicurazione delle esportazioni, privilegiando i rating delle agenzie di rating rispetto a quelli dell'agenzia di assicurazione delle esportazioni.

Nell'esercizio in rassegna non vi sono state variazioni nelle agenzie di rating del credito e nelle agenzie di assicurazione delle esportazioni impiegate.

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

- crediti nei confronti di banche,
- crediti nei confronti della clientela e crediti ipotecari
- immobilizzazioni finanziarie
- valori di sostituzione positivi

Nel 2015 Raiffeisen ha avviato presso la FINMA il processo di autorizzazione per il calcolo dei requisiti in materia di fondi propri e la misurazione e la gestione dei rischi di credito secondo l'approccio FIRB (foundation internal ratings based approach), ottenendo nel 2016 lo status «broadly compliant». La conclusione del processo di autorizzazione è prevista per il 2019.

#### Rischi di mercato

I requisiti in materia di fondi propri per i rischi di mercato sono calcolati in base all'approccio standard previsto dal diritto di vigilanza. Nello specifico, viene applicato il metodo basato sulla duration per il rischio di mercato generico degli strumenti su interessi e il metodo delta-plus per quanto riguarda i requisiti in materia di fondi propri per le opzioni.

#### Rischi operativi

Per il calcolo dei requisiti in materia di fondi propri per i rischi operativi Raiffeisen applica l'approccio dell'indicatore di base.

## Metodi utilizzati per identificare i rischi di perdita e per determinare la necessità di rettifiche di valore

#### Crediti coperti da ipoteca

Il valore immobiliare degli immobili a uso proprio viene rilevato con il metodo del valore reale o con il metodo di valutazione edonico. In base a queste valutazioni la Banca aggiorna periodicamente il valore immobiliare. Vengono inoltre controllati continuamente anche i ritardi nei pagamenti per interessi e ammortamenti.

Per le case plurifamiliari, gli immobili commerciali e gli oggetti speciali, il valore immobiliare viene determinato tramite il metodo del valore di reddito, che si basa sulle entrate durature. In questo modello vengono inseriti inoltre i dati di mercato, i dati dell'ubicazione e le percentuali di locali sfitti. Il reddito da affitti per immobili di reddito viene verificato periodicamente anche nel caso di segnali di notevoli variazioni del livello del reddito da affitti o dei locali sfitti. Vengono inoltre qui controllati continuamente anche i ritardi nei pagamenti per interessi e ammortamenti.

Con i metodi descritti, oltre che con sistemi di rating, la Banca identifica i crediti ipotecari soggetti a rischi elevati. Questi crediti vengono controllati accuratamente da specialisti del credito. In alcuni casi si ricorre anche al servizio Recovery di Raiffeisen Svizzera. Eventualmente vengono richieste ulteriori coperture o viene costituita una rispettiva rettifica di valore sulla base della copertura mancante (si veda anche «Procedura per determinare le rettifiche di valore e gli accantonamenti»).

### Crediti con copertura titoli

Gli impegni e il valore della copertura titoli vengono monitorati quotidianamente. Se il valore di anticipo della copertura titoli scende sotto l'importo del limite di credito (copertura fissa) o dell'utilizzo del credito (copertura variabile), viene verificata la possibilità di ridurre l'importo del debito o vengono richieste ulteriori garanzie. Nel caso non vi sia alcun potenziale di miglioramento della clientela entro un termine prescritto e/o la lacuna di copertura aumenti, i titoli vengono realizzati e il credito liquidato.

### Crediti senza copertura

In caso di crediti d'esercizio commerciali scoperti, di regola annualmente – se necessario anche a intervalli più brevi – vengono richieste al cliente informazioni che consentono di trarre conclusioni sull'andamento finanziario dell'azienda. Il conto annuale verificato, ed eventualmente le chiusure intermedie vengono richiesti periodicamente. Questi dati vengono valutati e vengono identificati eventuali rischi superiori. Se sono presenti rischi superiori, la Banca esegue una valutazione dettagliata e definisce con il cliente misure idonee a ricondurre l'impegno entro limiti conformi alle regole. Se in questa fase si prevede un rischio per l'impegno creditizio, viene costituita una rettifica di valore corrispondente.

### Procedura per determinare le rettifiche di valore e gli accantonamenti

Un nuovo fabbisogno di rettifiche di valore e/o di accantonamenti viene identificato in base alle procedure descritte nel capitolo «Crediti coperti da ipoteca», «Crediti con copertura titoli» e «Crediti senza copertura». Inoltre, le posizioni di rischio note, per le quali era già stato identificato in precedenza un pericolo, vengono ora rivalutate trimestralmente e viene eventualmente adeguata la correzione valore.

## Valutazione delle coperture

### Crediti coperti da ipoteca

Nelle operazioni di credito garantito da pegno immobiliare, per ogni concessione di credito è presente una valutazione attuale delle garanzie. Le valutazioni avvengono in base al tipo di oggetto e all'utilizzo. Per la valutazione della proprietà di abitazione, la Banca dispone, oltre al metodo del valore reale, di un modello di valutazione edonico, in base al quale il valore dell'immobile viene confrontato con prezzi d'acquisto pagati in passato, per determinare così un prezzo statistico ottenuto da oggetti analoghi (per dimensioni, dotazioni, posizione). Per le case plurifamiliari, gli immobili commerciali e gli oggetti speciali, la Banca ha a disposizione il metodo del valore di reddito. Inoltre, per gli immobili a partire da una determinata base di anticipo o per gli immobili con particolari caratteristiche di rischio si ricorre ai periti di Raiffeisen Svizzera o a periti esterni accreditati. In caso di cattiva solvibilità si calcola inoltre un valore di liquidazione.

Come base per la concessione di un credito la Banca utilizza il valore più basso di una stima interna o esterna oppure il prezzo d'acquisto o i costi d'investimento (se questi ultimi non risalgono a oltre 24 mesi).

### Crediti con copertura titoli

Per crediti con copertura titoli si accettano in garanzia investimenti diretti, prodotti strutturati e fondi. La Banca applica, per ciascuna categoria d'investimento e ciascun gruppo di prodotti, specifici sconti di rischio sui valori di mercato degli strumenti finanziari, per compensare i rischi di mercato e determinare il valore di anticipo. Gli sconti di rischio individuali si calcolano in base a un insieme di regole di derivazione definito e concordato. Per le polizze di assicurazione sulla vita o per le garanzie, gli sconti vengono stabiliti in base ai prodotti.

# Politica aziendale nell'impiego di strumenti finanziari derivati e dell'hedge accounting

## **Politica aziendale nell'impiego di strumenti finanziari derivati**

Gli strumenti finanziari derivati sono impiegati a scopo di negoziazione e di copertura.

La negoziazione di strumenti finanziari derivati viene svolta esclusivamente da operatori con formazione apposita. La Banca non esercita alcuna attività di market maker. Si negozia sia con strumenti standardizzati sia con strumenti OTC per conto proprio e dei clienti, soprattutto in strumenti per tassi, valute, titoli di partecipazione/indici e, in misura limitata, materie prime.

Le operazioni di copertura nel portafoglio bancario vengono stipulate, presso Raiffeisen Svizzera, con depositi interni e prestiti con il trading book, questo significa che i settori Treasury e Prodotti & Distribuzione BC non si presentano direttamente sul mercato. Le operazioni di copertura vengono negoziate dal trading book principalmente con controparti esterne.

Presso le Banche Raiffeisen le operazioni su strumenti finanziari derivati vengono effettuate solo per esigenze dei clienti in qualità di commissionario o di volta in volta garantite.

## **Applicazione dell'hedge accounting**

Le Banche Raiffeisen non applicano l'hedge accounting ai fini dell'allestimento dei conti.

## **Tipi di operazioni di base e di copertura**

Raiffeisen Svizzera applica l'hedge accounting soprattutto in relazione ai seguenti tipi di operazione:

Operazione di base	Copertura mediante
Rischi di modifica dei tassi d'interesse da crediti e impegni sensibili ai tassi d'interesse nel portafoglio bancario	Swap su tassi di interesse e su valute
Rischio di variazione dei corsi di posizioni in valuta estera	Contratti a termine su divise

## **Composizione di gruppi di strumenti finanziari**

Le posizioni sensibili ai tassi d'interesse nel portafoglio bancario vengono raggruppate in diverse fasce con vincolo d'interesse per valuta e adeguatamente coperte mediante macro hedge. Si utilizzano inoltre micro hedge.

## **Correlazione economica tra operazioni di base e di copertura**

Nel momento in cui uno strumento finanziario viene classificato come rapporto di copertura, Raiffeisen Svizzera documenta il rapporto tra lo strumento di copertura e l'operazione di base garantita. Essa documenta tra l'altro gli obiettivi e la strategia di gestione dei rischi per la transazione di copertura e i metodi per la valutazione dell'efficacia del rapporto di copertura. La correlazione economica tra operazione di base e operazione di copertura viene valutata continuamente in maniera prospettica nell'ambito dei test sull'efficacia, osservandone tra l'altro l'opposto andamento del valore e la rispettiva correlazione.

## **Misurazione dell'efficacia**

Una copertura è ritenuta in larga misura efficace, se i seguenti criteri sono sostanzialmente soddisfatti:

- la copertura viene ritenuta efficace in larga misura sia in caso di primo approccio sia durante la durata (micro hedge);

- tra operazione di base e operazione di copertura esiste una stretta correlazione economica;
- le variazioni di valore dell'operazione di base e della transazione di copertura sono opposte per quanto riguarda il rischio assicurato.

#### **Inefficacia**

Se una transazione di copertura non soddisfa più i criteri di efficacia, viene assimilata a un'attività di negoziazione e l'effetto della parte inefficace viene contabilizzato tramite il conto economico.

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

#### **Principi generali**

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 alla Circolare FINMA 2015/1 Direttive contabili – banche (DCB). Le voci riportate in dettaglio in una posizione di bilancio sono valutate singolarmente. Il conto annuale consolidato è redatto in base al principio true and fair view e presenta un quadro fedele della situazione patrimoniale, finanziaria e reddituale del Gruppo Raiffeisen.

#### **Principi di consolidamento**

##### **Considerazioni generali**

Il consolidamento degli istituti bancari riuniti nel Gruppo Raiffeisen, di Raiffeisen Svizzera e delle società che vi fanno capo, presenta differenze sostanziali rispetto al tradizionale consolidamento basato sul modello di una holding. Le singole Banche Raiffeisen sono considerate delle società madri, in quanto proprietarie di Raiffeisen Svizzera. A sua volta, Raiffeisen Svizzera, dal punto di vista legale, è da definirsi società affiliata, pur svolgendo la funzione centrale di coordinamento, di pool di liquidità e di rete di sicurezza. Le competenze di Raiffeisen Svizzera relative alla conduzione e al diritto di impartire direttive vincolanti sono definite nello statuto e nei relativi regolamenti. Il consolidamento non si basa su Raiffeisen Svizzera in qualità di società holding, ma rappresenta un riepilogo dei conti annuali delle Banche Raiffeisen e delle partecipazioni detenute all'interno del Gruppo Raiffeisen. Il capitale sociale iscritto nel conto annuale consolidato è pertanto composto dalla somma del capitale cooperativo delle singole Banche Raiffeisen.

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

La chiusura consolidata del Gruppo Raiffeisen comprende i conti annuali delle singole Banche Raiffeisen, di Raiffeisen Svizzera e delle principali società del Gruppo nelle quali il Gruppo detiene direttamente o indirettamente partecipazioni superiori al 50 per cento del capitale con diritto di voto. Le società del Gruppo interamente consolidate e le partecipazioni valutate secondo il metodo dell'equivalenza (equity method) sono riportate nell'allegato «Imprese nelle quali la Banca detiene direttamente o indirettamente una partecipazione durevole significativa». Le partecipazioni secondarie, nelle quali la quota di voti e di capitale è inferiore al dieci per cento e la quota del capitale sociale è inferiore a CHF due milioni ovvero il valore contabile è inferiore a CHF 15 milioni, non vengono elencate separatamente.

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

Le partecipazioni di minoranza tra il 20 e il 50 per cento vengono incluse nel conto annuale consolidato in base al metodo dell'equivalenza (equity method). 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 delle rettifiche di valore economicamente necessarie.

#### **Data di chiusura del consolidamento**

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

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

##### **Registrazione delle operazioni**

Tutte le operazioni 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 di cassa 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 attività di negoziazione e dall'opzione fair value». Le transazioni in valuta estera eseguite durante l'anno sono contabilizzate al corso del giorno in cui è avvenuta l'operazione.

In caso di tenuta di conti annuali in valuta straniera di società del Gruppo all'estero, 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 da conversione delle valute estere.

##### **Liquidità, capitali passivi**

L'iscrizione a bilancio viene effettuata al valore nominale. Gli impegni in metalli preziosi sui conti metallo vengono valutati al fair value, se il rispettivo metallo viene negoziato in un mercato liquido ed efficiente per quanto riguarda i prezzi.

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, rettifiche di valore**

L'iscrizione a bilancio viene effettuata al valore nominale, dedotte le necessarie rettifiche di valore. Gli averi in metalli preziosi sui conti metallo vengono valutati al fair value, se il rispettivo metallo viene negoziato in un mercato liquido ed efficiente per quanto riguarda i prezzi. I proventi da interessi sono assegnati ai rispettivi periodi di competenza.

Se appare improbabile che il debitore riesca a rispettare completamente i suoi impegni contrattuali, la Banca considera il credito come compromesso. I crediti compromessi ed eventuali garanzie sono valutati al valore di liquidazione.

Per i crediti compromessi vengono costituite rettifiche di valore individuali sulla base di analisi periodiche dei singoli impegni creditizi, tenendo conto della solvibilità del debitore, 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.

Si rinuncia alla costituzione di rettifiche di valore per rischi latenti.

In caso di credito compromesso, nell'ambito di una strategia di continuazione, è possibile mantenere un limite di credito libero. Per tali limiti di credito non utilizzati, all'occorrenza vengono costituiti accantonamenti per operazioni fuori bilancio. Per i crediti in conto corrente, il cui utilizzo in genere è soggetto a frequenti ed elevate oscillazioni, la prima e la

successiva costituzione della prevenzione dei rischi avviene complessivamente (le rettifiche di valore per l'effettivo utilizzo e gli accantonamenti per i limiti di credito non utilizzati) attraverso la posizione «Variazioni delle rettifiche di valore condizionate dal rischio di perdita e perdite da operazioni su interessi». In caso di variazioni dell'utilizzo viene effettuato un rispettivo trasferimento neutrale rispetto al risultato tra le rettifiche di valore e gli accantonamenti. Anche gli scioglimenti delle rettifiche di valore rese disponibili o degli accantonamenti avvengono attraverso la posizione «Variazioni delle rettifiche di valore condizionate dal rischio di perdita e perdite da operazioni su interessi».

Gli interessi e le relative commissioni, scaduti da oltre 90 giorni, ma non pagati, 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 scaduti e compromessi non sono più contabilizzati come ricavi, bensì assegnati direttamente alle rettifiche di valore per rischi di perdita.

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 compromessi 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.

Le rettifiche di valore individuali su posizioni di credito vengono calcolate per posizione in base al principio prudenziale e detratte dal rispettivo credito.

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

#### **Operazioni di prestito di titoli (operazioni di securities lending e securities borrowing)**

Le operazioni di prestito di 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 o 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 acquisizione o 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.

#### **Attività di negoziazione e impegni da attività di negoziazione**

Le attività di negoziazione e gli impegni da attività di negoziazione vengono valutati e iscritti a bilancio 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 alla posizione «Risultato da attività di negoziazione e dall'opzione fair value». Ciò vale anche per gli interessi e i dividendi relativi al portafoglio destinato alla negoziazione. Al risultato da attività 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 da attività di negoziazione vengono iscritti i proventi da assunzioni a fermo di emissioni di titoli.

#### **Immobilizzazioni finanziarie**

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 al metodo accrual, ossia gli aggi o i disaggi vengono assegnati ai rispettivi periodi di competenza per il periodo di durata residua dei titoli stessi. I titoli di partecipazione sono valutati secondo il principio del valore minimo. Gli immobili acquisiti dalle operazioni di credito e altri immobili e titoli di partecipazione, destinati alla rivendita, sono esposti nelle immobilizzazioni finanziarie 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 dell'equivalenza (equity method).

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 state dedotte le rettifiche di valore economicamente necessarie. Il valore effettivo viene verificato a ogni data di chiusura del bilancio.

#### **Immobilizzazioni materiali**

Le immobilizzazioni materiali vengono iscritte 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		66 anni
Riattazioni e trasformazioni di locali affittati	intera durata della locazione, massimo 15 anni	
Mobilio e installazioni	8 anni	
Altri immobilizzi	5 anni	
Software bancario core sviluppato internamente o acquistato	10 anni	
Impianti EED e altro software	3 anni	

Gli investimenti di piccola entità sono contabilizzati direttamente nei costi d'esercizio. Le ristrutturazioni complete che creano plusvalore vengono iscritte negli attivi, mentre la manutenzione e le riparazioni sono imputate ai costi. I costi relativi alla realizzazione dei nuovi sistemi bancari core vengono registrati all'attivo tramite la posizione «Altri proventi ordinari». Gli immobili e gli impianti in fase di costruzione nonché i sistemi bancari core vengono ammortizzati 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 delle immobilizzazioni materiali, queste ultime sono sottoposte a verifica a ogni data di chiusura del bilancio per quanto riguarda il loro valore effettivo. Un'eventuale

riduzione di valore viene contabilizzata nella voce «Rettifiche di valore su partecipazioni nonché ammortamenti su immobilizzazioni materiali e valori immateriali» con effetto sul conto economico. Qualora dalla verifica del valore effettivo di un'immobilizzazione materiale risulti una diversa durata di utilizzo, il valore contabile residuo viene ammortizzato normalmente sulla nuova durata di utilizzo.

#### **Valori immateriali**

Goodwill: se nel rilevamento di una società i costi di acquisizione superano gli attivi netti assunti e valutati secondo le direttive unitarie del Gruppo, l'importo residuo viene iscritto negli attivi come goodwill. Il goodwill viene ammortizzato linearmente sulla durata stimata dell'utilizzo. L'ammortamento avviene di regola entro cinque anni, in casi specifici e motivati entro un massimo di dieci anni. Il goodwill già esistente al 31 dicembre 2014, per il quale è stata prevista una durata di ammortamento di oltre dieci anni, continuerà a essere ammortizzato per la durata originariamente prevista.

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 d'acquisto e ammortizzati linearmente sulla durata stimata dell'utilizzo entro al massimo cinque anni.

Verifica del valore effettivo: se eventi o circostanze fanno prevedere che non sarà possibile mantenere inalterato il valore contabile dei valori immateriali, questi ultimi sono sottoposti a verifica a ogni data di chiusura del bilancio per quanto riguarda il loro valore effettivo. Un'eventuale riduzione di valore viene contabilizzata nella voce «Rettifiche di valore su partecipazioni nonché ammortamenti su immobilizzazioni materiali e valori immateriali» 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.

#### **Accantonamenti**

Per tutti i rischi ravvisabili alla data di chiusura del bilancio, che sono basati su un evento del passato e rappresentano un probabile impegno, vengono effettuati accantonamenti secondo il principio prudenziale. Per quanto riguarda gli accantonamenti per limiti di credito non utilizzati rimandiamo alle spiegazioni nel capitolo «Crediti nei confronti di banche e della clientela, crediti ipotecari».

#### **Riserve per rischi bancari generali**

È possibile costituire riserve per rischi bancari generali. Conformemente alle prescrizioni sulla presentazione dei conti, le riserve per rischi bancari generali sono costituite a titolo precauzionale e finalizzate alla copertura dei rischi latenti dell'attività del Gruppo Raiffeisen. Tali riserve vengono computate come fondi propri ai sensi dell'art. 21, cpv. 1 lett. c OFoP.

#### **Imposte**

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

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

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

#### **Strumenti finanziari derivati**

Iscrizione a bilancio: i valori di sostituzione 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 sostituzione 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 sostituzione risultanti da contratti non negoziati in borsa e stipulati su commissione vengono sempre iscritti a bilancio.

Le operazioni di copertura dei settori Treasury e Prodotti & Distribuzione BC di Raiffeisen Svizzera sono effettuate tramite il trading book. Ciò significa che i settori Treasury e Prodotti & Distribuzione BC non si presentano direttamente sul mercato. Sono esposti a bilancio esclusivamente i valori di sostituzione con controparti esterne. Nell'allegato «Strumenti finanziari derivati aperti» sono iscritti a bilancio i valori di sostituzione e i volumi contrattuali con controparti esterne. Il volume delle operazioni interne di copertura dei settori Treasury e Prodotti & Distribuzione BC viene indicato negli strumenti di hedging.

Per i prodotti strutturati emessi, che contengono obbligazioni, il derivato viene separato dal contratto base e valutato separatamente. I titoli obbligazionari (contratti di base) vengono iscritti a bilancio al valore nominale alla voce «Obbligazioni e prestiti garantiti da obbligazioni fondiarie». Gli aggi e i disaggi vengono iscritti a bilancio nella posizione «Ratei e risconti passivi» oppure «Ratei e risconti attivi» e realizzati per la durata residua in contropartita nel risultato da interessi. I prodotti strutturati emessi senza titoli obbligazionari propri e le quote di derivati dei prodotti strutturati con titoli obbligazionari propri vengono iscritti a bilancio al fair value nella posizione «Valori di sostituzione positivi di strumenti finanziari derivati» o «Valori di sostituzione negativi di strumenti finanziari derivati».

I prodotti strutturati emessi presso Raiffeisen Switzerland B.V. Amsterdam sono valutati al fair value. Questi prodotti vengono iscritti a bilancio al valore di mercato nella posizione «Impegni da altri strumenti finanziari con valutazione fair value».

Trattamento nel conto economico: gli strumenti finanziari derivati contenuti nel trading book sono valutati al fair value.

Gli strumenti finanziari derivati, impiegati nel quadro della gestione della struttura del bilancio a copertura dei rischi di modifica degli interessi, vengono valutati secondo il metodo accrual. 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 da commissioni sulle attività di negoziazione titoli e d'investimento».

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

Non sono state apportate modifiche sostanziali ai principi di iscrizione a bilancio e di valutazione.

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

Dopo la data di chiusura del bilancio non si sono verificati avvenimenti con un influsso considerevole sul risultato d'esercizio.

# Informazioni sul bilancio

## 1. Operazioni di finanziamento di titoli (attivi e passivi)

in migliaia di CHF	Esercizio in rassegna	Esercizio precedente
Valore contabile dei crediti da depositi in contanti in relazione alle operazioni di securities borrowing e di reverse repurchase <sup>1</sup>	4'925	231'673
Valore contabile degli impegni da depositi in contanti in relazione alle operazioni di securities lending e di repurchase <sup>1</sup>	2'925'133	2'200'730
Valore contabile dei titoli in proprio possesso prestati nelle operazioni di securities lending o forniti a titolo di garanzia in quelle di securities borrowing nonché titoli trasferiti nelle operazioni di repurchase	2'944'113	2'106'069
di cui titoli per i quali è stato concesso, senza restrizioni, il diritto di rivendita o di costituzione in pegno	2'944'113	1'848'151
Fair value dei titoli a garanzia nelle operazioni di securities lending, presi in prestito nelle operazioni di securities borrowing o ricevuti nelle operazioni di reverse repurchase per i quali è stato concesso, senza restrizioni, il diritto di rivendita o di ricostituzione in pegno	74'493	368'151
di cui titoli ulteriormente costituiti in pegno	-	200'453
di cui titoli rivenduti	69'530	133'799

1 Prima di considerare eventuali accordi di compensazione (netting)

## 2. Coperture dei crediti e delle operazioni fuori bilancio, nonché dei crediti compromessi

in migliaia di CHF	Copertura ipotecaria	Altra copertura	Senza copertura	Totale
<b>Prestiti (al lordo della compensazione con le rettifiche di valore)</b>				
Crediti nei confronti della clientela	2'069'365	940'028	5'268'068	8'277'461
Crediti ipotecari	179'558'296	-	113'714	179'672'010
Stabili abitativi	165'061'510	-	57'938	165'119'448
Stabili ad uso ufficio e commerciale	3'548'357	-	7'502	3'555'859
Artigianato e industria	5'509'346	-	10'170	5'519'516
Altri	5'439'083	-	38'104	5'477'187
<b>Totale dei prestiti (al lordo della compensazione con le rettifiche di valore)</b>	<b>181'627'661</b>	<b>940'028</b>	<b>5'381'782</b>	<b>187'949'471</b>
Esercizio in rassegna	181'627'661	940'028	5'381'782	187'949'471
Esercizio precedente	174'902'793	960'565	4'879'156	180'742'514
<b>Totale dei prestiti (al netto della compensazione con le rettifiche di valore)</b>				
Esercizio in rassegna	181'627'661	940'028	5'125'859	187'693'548
Esercizio precedente	174'902'793	960'565	4'674'320	180'537'678
<b>Fuori bilancio</b>				
Impegni eventuali	49'277	80'810	400'689	530'776
Promesse irrevocabili	6'822'967	249'670	2'438'248	9'510'885
Impegni di pagamento e di versamento suppletivo	-	-	109'234	109'234
<b>Totale del fuori bilancio</b>	<b>6'872'244</b>	<b>330'480</b>	<b>2'948'171</b>	<b>10'150'895</b>
Esercizio in rassegna	6'872'244	330'480	2'948'171	10'150'895
Esercizio precedente	6'345'205	356'127	2'671'369	9'372'701

in migliaia di CHF	Importo lordo dei debiti	Ricavato stimati dalla realizzazione delle garanzie	Importo netto dei debiti	Rettifiche di valore singole
<b>Crediti compromessi</b>				
Esercizio in rassegna <sup>1</sup>	863'884	569'271	294'613	258'663
Esercizio precedente	805'208	592'506	212'702	207'575

1 Le rettifiche di valore individuali per rischi di perdita sono aumentate nel 2018 di 51 milioni, passando a CHF 259 milioni. Di questi, CHF 45 milioni si riferiscono alla più prudente valutazione di posizioni di PMI Capitale SA. Anche l'incremento dei crediti compromessi è ascrivibile principalmente a tale circostanza.

La differenza tra l'importo debitorio netto dei crediti e le rettifiche di valore singole 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.

### 3. Attività di negoziazione e altri strumenti finanziari con valutazione fair value (attivi e passivi)

#### 3.1 Attivi

in migliaia di CHF	Esercizio in rassegna	Esercizio precedente
<b>Attività di negoziazione</b>		
Titoli di debito, titoli e operazioni del mercato monetario	2'834'058	3'151'818
quotati in borsa <sup>1</sup>	2'698'336	3'151'653
di cui trattati su un mercato rappresentativo	135'722	165
Titoli di partecipazione	57'214	259'603
Metalli preziosi	543'197	444'184
Ulteriori attivi di negoziazione	20'236	23'478
<b>Altri strumenti finanziari con valutazione fair value</b>		
Titoli di debito	-	-
Prodotti strutturati	-	-
Altri	-	-
<b>Totale attivi</b>	<b>3'454'705</b>	<b>3'879'083</b>
di cui calcolati con un modello di valutazione	135'722	-
di cui titoli ammessi a operazioni pronti contro termine conformemente alle prescrizioni sulla liquidità	586'329	871'020

1 Quotati in borsa = negoziati in una borsa riconosciuta

#### 3.2 Impegni

in migliaia di CHF	Esercizio in rassegna	Esercizio precedente
<b>Attività di negoziazione</b>		
Titoli di debito, titoli e operazioni del mercato monetario <sup>2</sup>	69'530	131'457
quotati in borsa <sup>1</sup>	69'530	131'457
Titoli di partecipazione <sup>2</sup>	-	1'209
Metalli preziosi <sup>2</sup>	-	-
Ulteriori impegni di negoziazione <sup>2</sup>	-	1'133
<b>Altri strumenti finanziari con valutazione fair value</b>		
Prodotti strutturati	2'299'953	2'580'306
Altri	-	-
<b>Totale impegni</b>	<b>2'369'483</b>	<b>2'714'105</b>
di cui calcolati con un modello di valutazione	2'299'953	2'580'306

1 Quotati in borsa = negoziati in una borsa riconosciuta

2 Per posizioni short (contabilizzazione secondo il principio della data di conclusione)

## 4. Strumenti finanziari derivati (attivi e passivi)

### 4.1 Strumenti finanziari derivati per tipo di contratto

in migliaia di CHF	Strumenti di negoziazione			Strumenti di copertura		
	Valori di sostituzione positivi	Valori di sostituzione negativi	Volume contrattuale	Valori di sostituzione positivi	Valori di sostituzione negativi	Volume contrattuale
<b>Strumenti su tassi d'interesse</b>						
Contratti a termine incl. FRA	667	1'799	3'500'000	-	-	-
Swap	339'778	346'264	35'715'031	473'044	644'734	34'729'660
Futures	-	-	2'759'728	-	-	-
Opzioni (OTC)	225	1'963	29'221	-	-	-
Opzioni (exchange traded)	-	-	-	-	-	-
<b>Totale strumenti su tassi d'interesse</b>	<b>340'670</b>	<b>350'026</b>	<b>42'003'980</b>	<b>473'044</b>	<b>644'734</b>	<b>34'729'660</b>
<b>Divise</b>						
Contratti a termine	166'741	180'888	24'758'365	18'865	53'371	3'392'731
Swap combinati in tassi d'interesse/divise	152	23	10'555	-	-	-
Futures	-	-	-	-	-	-
Opzioni (OTC)	17'632	18'461	1'378'246	-	-	-
Opzioni (exchange traded)	-	-	-	-	-	-
<b>Totale divise</b>	<b>184'525</b>	<b>199'372</b>	<b>26'147'166</b>	<b>18'865</b>	<b>53'371</b>	<b>3'392'731</b>
<b>Metalli preziosi</b>						
Contratti a termine	30'606	24'860	1'688'523	-	-	-
Swap	-	-	-	-	-	-
Futures	-	-	31'178	-	-	-
Opzioni (OTC)	14'088	15'657	1'359'549	-	-	-
Opzioni (exchange traded)	-	-	-	-	-	-
<b>Totale metalli preziosi</b>	<b>44'694</b>	<b>40'517</b>	<b>3'079'250</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Titoli di partecipazione/indici</b>						
Contratti a termine	-	-	-	-	-	-
Swap	8'226	315'868	1'666'055	-	-	-
Futures	-	-	41'767	-	-	-
Opzioni (OTC)	234'257	265'431	3'522'254	-	5	92'581
Opzioni (exchange traded)	-	-	-	-	-	-
<b>Totale titoli di partecipazione/indici</b>	<b>242'483</b>	<b>581'299</b>	<b>5'230'077</b>	<b>-</b>	<b>5</b>	<b>92'581</b>
<b>Derivati su crediti</b>						
Credit Default Swap	13'928	33'656	747'287	-	-	-
Total Return Swap	-	-	-	-	-	-
First-to-Default Swap	-	-	-	-	-	-
Altri derivati di credito	-	-	-	-	-	-
<b>Totale derivati su crediti</b>	<b>13'928</b>	<b>33'656</b>	<b>747'287</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Altri</b>						
Contratti a termine	-	-	-	-	-	-
Swap	3	6'129	35'973	-	-	-
Futures	-	-	-	-	-	-
Opzioni (OTC)	18'514	18'882	466'016	-	-	-
Opzioni (exchange traded)	-	-	-	-	-	-
<b>Totale altri</b>	<b>18'517</b>	<b>25'011</b>	<b>501'989</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Totale</b>						
<b>Esercizio in rassegna</b>	<b>844'817</b>	<b>1'229'881</b>	<b>77'709'749</b>	<b>491'908</b>	<b>698'110</b>	<b>38'214'972</b>
di cui calcolati con un modello di valutazione	844'817	1'229'881	-	491'908	698'110	-
Esercizio precedente	971'593	1'024'753	112'042'396	705'259	666'893	39'231'655
di cui calcolati con un modello di valutazione	971'034	1'024'584	-	705'122	665'480	-

#### 4.2 Strumenti finanziari derivati per controparti e durate residue

in migliaia di CHF	Valori di sostituzione positivi	Valori di sostituzione negativi	Volume contrattuale fino a 1 anno	Volume contrattuale da 1 a 5 anni	Volume contrattuale oltre 5 anni	Volume contrattuale totale
Banche e commercianti di valori mobiliari	908'081	1'705'621	38'320'224	25'121'081	11'016'550	74'457'856
Altri clienti	238'430	69'745	4'461'009	1'061'742	480'140	6'002'891
Borse	-	-	2'832'673	-	-	2'832'673
Stanze di compensazione (clearing house) centrali	190'215	152'625	7'190'900	11'195'100	14'245'300	32'631'301
<b>Totale</b>						
<b>Esercizio in rassegna</b>	<b>1'336'726</b>	<b>1'927'991</b>	<b>52'804'807</b>	<b>37'377'924</b>	<b>25'741'991</b>	<b>115'924'721</b>
Esercizio precedente	1'676'852	1'691'646	90'388'649	38'471'208	22'414'194	151'274'051

Nell'iscrizione dei valori di sostituzione 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. L'82.4 per cento dei valori di sostituzione positivi relativo a controparti con un rating investimento sicuro o migliore (Moody's) o un livello qualitativo analogo è attivo.

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

## 5. Immobilizzazioni finanziarie

### 5.1 Suddivisione delle immobilizzazioni finanziarie

in migliaia di CHF	Esercizio in rassegna Valore contabile	Esercizio precedente Valore contabile	Esercizio in rassegna Fair value	Esercizio precedente Fair value
<b>Immobilizzazioni finanziarie</b>				
Titoli di debito	6'473'740	7'409'737	6'653'739	7'629'048
di cui destinati al mantenimento fino alla scadenza	6'473'740	7'300'873	6'653'739	7'519'279
di cui senza intenzione di mantenimento fino alla scadenza finale (ovvero destinati alla vendita)	-	108'864	-	109'769
Titoli di partecipazione	58'387	144'596	96'519	148'956
di cui partecipazioni qualificate <sup>1</sup>	12'618	58'771	50'095	58'771
Metalli preziosi	-	484	-	484
Immobili	80'706	38'571	85'276	41'895
<b>Totale delle immobilizzazioni finanziarie</b>	<b>6'612'833</b>	<b>7'593'388</b>	<b>6'835'534</b>	<b>7'820'383</b>
di cui titoli ammessi a operazioni pronti contro termine conformemente alle prescrizioni sulla liquidità	6'443'576	7'048'156	-	-

1 Almeno il 10% del capitale o dei voti

### 5.2 Suddivisione delle controparti per rating

in migliaia di CHF	Valore contabile Investimento molto sicuro	Valore contabile Investimento sicuro	Valore contabile Investimento medio buono	Valore contabile Investimento speculativo fino ad altamente speculativo	Valore contabile Investimento con il massimo rischio/insolvenza	Valore contabile Investimento senza rating
<b>Titoli di debito</b>	<b>6'443'576</b>	<b>30'164</b>	-	-	-	-

L'assegnazione dei rating si basa sulle classi di rating di Moody's. All'interno del Gruppo Raiffeisen vengono utilizzati i rating di tutte e tre le maggiori agenzie di rating operanti a livello internazionale.

## 6. Partecipazioni non consolidate

in migliaia di CHF	Valore di acquisto	Rettifiche di valore e/o adeq. di val. (equity method) finora accumulati	Valore contabile a fine esercizio precedente	Variazioni nel perimetro di consolidamento	Esercizio in rassegna Trasferimenti	Esercizio in rassegna Investimenti	Esercizio in rassegna Disinvestimenti	Esercizio in rassegna Rettifiche di valore	Esercizio in rassegna Adeq. di val. delle part. valutate secondo l'eq. method/apprezzamenti	Valore contabile alla fine esercizio in rassegna	Valore di mercato
<hr/>											
<b>Partecipazioni valutate secondo il metodo equity</b>	<b>250'751</b>	<b>265'608</b>	<b>516'359</b>	-	-	<b>36'008</b>	-	-	<b>14'821</b>	<b>567'188</b>	
- Quotate in borsa	92'655	28'742	121'397	-	-	36'008	-	-	18'910	176'315	225'127
- Non quotate in borsa	158'096	236'866	394'962	-	-	-	-	-	-4'089	390'873	-
<b>Altre Partecipazioni non consolidate</b>	<b>152'422</b>	<b>-18'664</b>	<b>133'758</b>	<b>-23'531</b>	-	<b>10'508</b>	<b>-200</b>	<b>-4'846</b>	<b>0</b>	<b>115'689</b>	
- Quotate in borsa	189	-45	144	-	-	-	-3	-	-	141	397
- Non quotate in borsa	152'233	-18'619	133'614	-23'531	-	10'508	-197	-4'846	0	115'548	-
<b>Totale delle partecipazioni non consolidate</b>	<b>403'173</b>	<b>246'944</b>	<b>650'117</b>	<b>-23'531</b>	-	<b>46'516</b>	<b>-200</b>	<b>-4'846</b>	<b>14'821</b>	<b>682'877</b>	<b>225'524</b>

## 7. Imprese nelle quali la banca detiene direttamente o indirettamente una partecipazione durevole significativa

Ragione sociale in migliaia di CHF	Sede	Attività commerciale	Capitale	Esercizio in rassegna Quota sul capitale in % 1	Esercizio in rassegna Quota sui diritti di voto in % 1	Esercizio precedente Quota sul capitale in % 1	Esercizio precedente Quota sui diritti di voto in % 1
<b>7.1 Società del Gruppo</b>							
Raiffeisen Svizzera società cooperativa <sup>2</sup>	San Gallo	Banca centrale, servizi all'insieme delle Banche	1'700'000	100.0	100.0	100.0	100.0
Raiffeisen Centro Imprenditori SA	Gossau SG	Servizi di consulenza per PMI	5'000	100.0	100.0	100.0	100.0
Raiffeisen Immo SA	San Gallo	Intermediazione e prestazioni di consulenza	5'000	100.0	100.0	100.0	100.0
Business Broker AG <sup>3</sup>	Zurigo	Consulenza aziendale	100	100.0	100.0	100.0	100.0
RAInetworks (Subsidiary of Raiffeisen Switzerland) Pte. Ltd.	Singapore	Negoziazione 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	-	-	-	100.0	100.0
Notenstein Finance (Guernsey) Limited <sup>4</sup>	Guernsey	Servizi finanziari	-	-	-	100.0	100.0
PMI Capitale SA <sup>5</sup>	San Gallo	Servizi finanziari	2'566	100.0	100.0	100.0	100.0
Investnet AG <sup>6</sup>	Herisau	Servizi finanziari	150	-	-	100.0	100.0
PMI Capitale Holding SA <sup>7</sup>	Herisau	Società di partecipazione	10'000	60.0	60.0	60.0	60.0
ARIZON Sourcing SA <sup>8</sup>	San Gallo	Servizi per operazioni e di consulenza per banche	10'000	51.0	51.0	51.0	51.0
Raiffeisen Switzerland B.V. Amsterdam	Amsterdam NL	Servizi finanziari	1'000	100.0	100.0	100.0	100.0
<b>7.2 Partecipazioni valutate secondo il metodo equity</b>							
Vorsorge Partner AG	San Gallo	Consulenza previdenziale	100	40.0	40.0	40.0	40.0
Leonteq AG <sup>9</sup>	Zurigo	Servizi finanziari	18'934	29.0	29.0	29.0	29.0
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 <sup>2</sup>	Zurigo	Banca di obbl. fond.	900'000	21.7	21.7	21.7	21.7
di cui non versato			504'000				
<b>7.3 Altre partecipazioni non consolidate<sup>10</sup></b>							
responsAbility Participations AG	Zurigo	Servizi finanziari	138'877	14.4	14.4	14.4	14.4
Swiss Bankers Prepaid Services SA	Grosshöchstetten	Servizi finanziari	10'000	16.5	16.5	16.5	16.5
Genossenschaft Olma Messen St.Gallen	San Gallo	Organizzazione di fiere	23'233	11.5	11.5	11.5	11.5
Twint SA	Zurigo	Servizi finanziari	12'750	4.0	4.0	5.0	5.0
SIX Group SA	Zurigo	Servizi finanziari	19'522	5.5	5.5	6.9	6.9

1 L'entità delle quote di capitale e di voto viene sempre indicata dal punto di vista della società che controlla direttamente.

2 Raiffeisen Svizzera società cooperativa e il 18.7% della Banca di Obbligazioni fondiarie degli Istituti ipotecari svizzeri SA sono detenute direttamente dalle Banche Raiffeisen.

3 Controllo da parte di Raiffeisen Svizzera società cooperativa (esercizio precedente: controllo da parte di Raiffeisen Centro Imprenditoriale SA).

4 Controllata da Notenstein La Roche Banca Privata SA. La società è stata liquidata nel 2018.

5 Controllo da parte di PMI Capitale Holding SA (variazione denominazione nel 2018, fino all'esercizio precedente gestita come Investnet Holding AG).

6 Investnet AG non appartiene al Gruppo Raiffeisen. È stata stornata al 1° gennaio 2018 e non rientra più nel perimetro di consolidamento del Gruppo Raiffeisen.

7 Nel 2018 Raiffeisen Svizzera società cooperativa ha dapprima rescisso il patto parasociale con gli azionisti riguardante Investnet Holding AG (ora PMI Capitale Holding SA) per grave motivo e poi, ove richiesto, ha impugnato i contratti nel contesto «Investnet». A seguito dell'impugnazione, Raiffeisen Svizzera rivendica il 100 per cento delle azioni di PMI Capitale Holding SA controllate al 100 per cento da PMI Capitale SA. Attualmente pendono i procedimenti di diritto civile avviati. In relazione all'impugnazione di contratti, Raiffeisen Svizzera ha stornato anche impegni per CHF 30 milioni e impegni eventuali per CHF 30 milioni. Raiffeisen Svizzera ritiene che non saranno più eseguiti pagamenti. Se – contrariamente alle attese di Raiffeisen Svizzera – non dovesse essere confermata l'impugnazione dei contratti né la validità della rescissione, ai sensi del patto parasociale con gli azionisti del 2015, gli azionisti di minoranza potrebbero essere legittimati dal 1° luglio 2020 a offrire azioni di PMI Capitale Holding SA a Raiffeisen Svizzera società cooperativa secondo un metodo di valutazione contrattualmente definito (put option). Dato che il metodo di valutazione si fonderebbe su valori di base in vigore all'epoca in questione e su stime di valutazione, non è possibile procedere a un calcolo corrispondente alla data odierna. Anche gli impegni e gli impegni eventuali stornati di cui sopra potrebbero tornare a essere rilevanti.

8 I contraenti Avaloq Group AG e Raiffeisen Svizzera società cooperativa hanno deciso di annullare il contratto finora vigente con diverse opzioni call e put per la compravendita di ARIZON Sourcing SA. Raiffeisen Svizzera società cooperativa acquisirà invece la partecipazione finora detenuta da Avaloq in Arizon, diventandone così unica proprietaria. La conclusione della transazione è avvenuta a fine gennaio 2019.

9 Raiffeisen Svizzera società cooperativa ha venduto un'opzione call a un partner fondatore di Leonteq per un valore pari al 2.4 per cento del capitale azionario di Leonteq AG. Lo

strike ammonta a CHF 210 per azione (al netto del dividendo) e la durata è di 10 anni (fino a ottobre 2025).

10 Si elencano 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 2 milioni (esercizio precedente: > CHF 1 milione) oppure il valore contabile supera CHF 15 milioni (esercizio precedente: > CHF 10 milioni).

## 8. Immobilizzazioni materiali

### 8.1 Immobilizzazioni materiali

in migliaia di CHF	Valore di acquisto	Ammortamenti finora accumulati	Valore contabile a fine esercizio precedente	Ripercussioni dei cambiamenti intervenuti nel perimetro di consolidamento	Esercizio in rassegna Trasferimenti	Esercizio in rassegna Investimenti	Esercizio in rassegna Disinvestimenti	Esercizio in rassegna Ammortamenti	Valore contabile a fine esercizio in rassegna
Stabili della Banca	2'323'397	-533'497	1'789'900	-57'634	-12'049	130'975	-21'663	-38'896	1'790'633
Altri immobili	510'897	-132'202	378'695	-	1'958	63'601	-10'531	-9'896	423'827
Software sviluppati internamente o acquistati	516'005	-113'613	402'392	-55'889	39	156'889	-	-11'386	492'045
di cui auto-sviluppato	363'740	-1'048	362'692	-55'829	-	108'253 <sup>1</sup>	-	-3'135	411'981
Altre immobilizzazioni materiali	1'137'465	-905'884	231'581	-432	10'069	66'618	-3'223	-77'733	226'880
Oggetti in leasing finanziario	95	-43	52	-	-17	-	-4	-16	15
<b>Totale immobilizzazioni</b>	<b>4'487'859</b>	<b>-1'685'239</b>	<b>2'802'620</b>	<b>-113'955</b>	<b>-</b>	<b>418'083</b>	<b>-35'421</b>	<b>-137'927</b>	<b>2'933'400</b>

1 Che sono state contabilizzate nel conto economico alla voce «Altri proventi ordinari».

### 8.2 Leasing operativo

in migliaia di CHF	Esercizio in rassegna	Esercizio precedente
<b>Impegni di leasing non iscritti a bilancio</b>		
Scadenza entro 12 mesi	2'054	2'579
Scadenza fra 1 e 5 anni	2'838	3'416
Scadenza superiore ai 5 anni	-	-
<b>Totale impegni di leasing non iscritti a bilancio</b>	<b>4'892</b>	<b>5'995</b>
di cui impegni che potrebbero essere disdetti entro un anno	4'808	5'927

## 9. Valori immateriali

in migliaia di CHF	Valore di acquisto	Ammorta- menti finora accumulati	Valore contabile a fine esercizio precedente	Variazioni nel perimetro di consolidamento	Esercizio in rassegna Investi- menti	Esercizio in rassegna Disinvesti- menti	Esercizio in rassegna Ammorta- menti	Valore contabile a fine esercizio in rassegna
Goodwill <sup>1</sup>	554'113	-188'882	365'231	-180'389	-	-30'045	-105'220	49'577
Altri valori immateriali	12'500	-5'847	6'653	-	-	-	-2'419	4'234
<b>Totale valori immateriali</b>	<b>566'613</b>	<b>-194'729</b>	<b>371'884</b>	<b>-180'389</b>	<b>0</b>	<b>-30'045</b>	<b>-107'639</b>	<b>53'811</b>

1 Dalla vendita di Notenstein La Roche Banca Privata SA è risultato un calo del goodwill di CHF 174 milioni. Poiché Investnet AG non appartiene al Gruppo Raiffeisen e a seguito di una valutazione prudente del Gruppo PMI Capitale, dal calo del goodwill, disinvestimenti e ammortamento del goodwill è derivato un ulteriore importo di CHF 55 milioni. Dalla valutazione al valore di mercato del goodwill su Leonteq AG è conseguito un ammortamento straordinario di CHF 57 milioni. I restanti ammortamenti sono risultati principalmente dagli ammortamenti ordinari sul goodwill.

## 10. Altri attivi e altri passivi

in migliaia di CHF	Esercizio in rassegna	Esercizio precedente
<b>Altri attivi</b>		
Conto di compensazione	120'099	9'162
Conti di compensazione imposte indirette	588'824	649'385
Altri conti di compensazione	41'611	57'030
Riserve dei contributi del datore di lavoro presso istituzioni di previdenza	124'728	125'548
Ulteriori attivi	12'371	11'011
<b>Totale degli altri attivi</b>	<b>887'633</b>	<b>852'136</b>
<b>Altri passivi</b>		
Cedole e titoli di debito in scadenza, non riscossi	8'352	12'474
Tasse dovute, imposte indirette	48'865	55'093
Altri conti di compensazione	45'248	77'619
Ulteriori passivi	18'394	14'840
<b>Totale degli altri passivi</b>	<b>120'859</b>	<b>160'026</b>

## 11. Attivi costituiti in pegno o ceduti per garantire impegni propri e attivi che si trovano sotto riserva di proprietà<sup>1</sup>

in migliaia di CHF	Esercizio in rassegna Valori contabili	Esercizio in rassegna Impegni effettivi	Esercizio precedente Valori contabili	Esercizio precedente Impegni effettivi
Crediti nei confronti di banche	1'028'007	1'028'007	391'805	376'039
Crediti nei confronti della clientela	570	570	-	-
Crediti ipotecari	32'236'407	22'468'008	29'535'283	21'660'076
Immobilizzazioni finanziarie	1'249'121	486'213	1'525'745	477'515
Immobilizzazioni materiali	-	-	-	-
<b>Totale degli attivi costituiti in pegno</b>	<b>34'514'105</b>	<b>23'982'798</b>	<b>31'452'833</b>	<b>22'513'630</b>
<b>Totale degli attivi sotto riserva di proprietà<sup>2</sup></b>	<b>15</b>	<b>15</b>	<b>52</b>	<b>52</b>

1 Senza operazioni di finanziamento tramite titoli (si veda la rappresentazione separata delle operazioni di finanziamento tramite titoli nell'allegato 1).

2 Si tratta prevalentemente di oggetti attivati del leasing finanziario.

## 12. Istituti di previdenza

La maggior parte dei collaboratori del Gruppo Raiffeisen è assicurata presso la Raiffeisen Cassa pensioni società cooperativa. L'età di pensionamento ordinaria 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.

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 Quichet AG non sono assicurate presso gli istituti di previdenza del Gruppo Raiffeisen, ma presso altre fondazioni collettive, all'interno di contratti di assicurazione collettivi ecc.

### 12.1 Impegni nei confronti di propri istituti di previdenza

in migliaia di CHF	Esercizio in rassegna	Esercizio precedente
Impegni risultanti da depositi della clientela	136'257	186'678
Valori di sostituzione negativi di strumenti finanziari derivati	2'421	4'345
Prestiti	40'000	40'000
Ratei e risconti	411	543
<b>Totale degli impegni nei confronti di propri istituti di previdenza</b>	<b>179'089</b>	<b>231'566</b>

### 12.2 Riserve per contributi del datore di lavoro

Riserve per contributi del datore di lavoro sussistono sia presso la Raiffeisen Fondazione del datore di lavoro (Raiffeisen), sia presso gli istituti di previdenza al di fuori del Gruppo (Altre).

in migliaia di CHF	Esercizio in rassegna Raiffeisen	Altre	Totale	Esercizio precedente Raiffeisen	Altre	Totale
Situazione al 1° gennaio	123'949	1'599	125'548	118'897	4'336	123'233
+ Versamenti	15'506	295	15'801	19'756	100	19'856
- Prelievi	-16'600	-220	-16'820	-14'937	-2'837	-17'774
+ Remunerazione <sup>1</sup>	199	-	199	233	-	233
<b>Situazione al 31 dicembre</b>	<b>123'054</b>	<b>1'674</b>	<b>124'728</b>	<b>123'949</b>	<b>1'599</b>	<b>125'548</b>

1 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'istituto 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.

### **12.3 Vantaggio economico/impegno economico e onere previdenziale**

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

in %	al 31.12.2018	al 31.12.2017
Raiffeisen Cassa pensioni società cooperativa	108.4	116.1
Katharinen Pensionskasse I <sup>1</sup>	n.a.	117.6
Katharinen Pensionskasse II <sup>1</sup>	n.a.	126.0

1 Vendita di Notenstein La Roche Privatbank SA il 2 luglio 2018

Al 31 dicembre 2018 la riserva per oscillazioni di valore della Raiffeisen Cassa pensioni società cooperativa non ha raggiunto il valore target fissato per regolamento al 115%. L'Assemblea dei delegati della Raiffeisen Cassa pensioni società cooperativa decide in merito all'utilizzo di eventuali fondi liberi. In tal caso di regola si applicano i «Principi per l'utilizzo di fondi liberi (partecipazione alle eccedenze)» emanati dalla stessa. Il Consiglio di amministrazione di Raiffeisen Svizzera parte dal presupposto che, anche in presenza di fondi liberi, fino a nuovo avviso non si determini alcun vantaggio economico per il datore di lavoro; eventuali fondi liberi devono essere utilizzati a favore degli assicurati.

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**

in migliaia di CHF	Esercizio in rassegna	Esercizio precedente
Oneri previdenziali secondo chiusure individuali	120'666	128'056
Versamenti/Prelievi riserve dei contributi del datore di lavoro (remunerazione esclusa)	1'019	-4'394
<b>Contributi del datore di lavoro assegnati ai periodi di competenza</b>	<b>121'685</b>	<b>123'662</b>
Variazione del vantaggio economico/impegno economico da sovraccopertura/sottocopertura delle istituzioni di previdenza	-	-
<b>Oneri previdenziali del Gruppo Raiffeisen (si veda allegato 26 «Spese per il personale»)</b>	<b>121'685</b>	<b>123'662</b>

## 13. Prodotti strutturati emessi

in migliaia di CHF	Valore contabile				
	Valutazione complessiva		Valutazione separata		
	Contabilizzazione nell'attività di negoziazione	Contabilizzazione negli altri strumenti finanziari con valutazione fair value	Valore dello strumento di base	Valore del derivato	Totale
<b>Rischio sottostante (underlying risk) del derivato incorporato</b>					
<b>Strumenti su tassi d'interesse</b>	-	<b>28'047</b>	<b>1'034</b>	<b>-18</b>	<b>29'063</b>
Con ricognizione di debito proprio (RDP)	-	28'047	1'034	-18	29'063
Senza RDP	-	-	-	-	-
<b>Titoli di partecipazione</b>	-	<b>2'008'729</b>	<b>1'452'847</b>	<b>-154'334</b>	<b>3'307'242</b>
Con ricognizione di debito proprio (RDP)	-	2'008'597	1'452'847	-155'136	3'306'308
Senza RDP	-	132		802	934
<b>Divise</b>	-	<b>4'691</b>	<b>1</b>	<b>-1</b>	<b>4'691</b>
Con ricognizione di debito proprio (RDP)	-	4'691	1	-1	4'691
Senza RDP	-	-	-	-	-
<b>Materie prime/metalli preziosi</b>	-	<b>63'384</b>	<b>101'489</b>	<b>-8'957</b>	<b>155'916</b>
Con ricognizione di debito proprio (RDP)	-	63'384	101'489	-8'957	155'916
Senza RDP	-	-	-	-	-
<b>Derivati su crediti</b>	-	<b>195'102</b>	<b>143'849</b>	<b>-1'258</b>	<b>337'693</b>
Con ricognizione di debito proprio (RDP)	-	195'102	143'849	-1'258	337'693
Senza RDP	-	-	-	-	-
<b>Totale</b>	-	<b>2'299'953</b>	<b>1'699'221</b>	<b>-164'568</b>	<b>3'834'606</b>

### Prodotti strutturati Raiffeisen Svizzera società cooperativa

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 nei «Prestiti e prestiti garantiti da obbligazioni fondiarie». La componente derivativa dei prodotti viene riportata al valore di mercato nelle voci «Valori di sostituzione positivi di strumenti finanziari derivati» e «Valori di sostituzione negativi di strumenti finanziari derivati».

### Prodotti strutturati Raiffeisen Switzerland B.V. Amsterdam

I prodotti strutturati emessi vengono iscritti a bilancio al valore di mercato e indicati nella voce «Impegni da altri strumenti finanziari con valutazione fair value».

## 14. Prestiti e prestiti garantiti da obbligazioni fondiarie

<b>in migliaia di CHF</b>	<b>Anno di emissione</b>	<b>Tasso di interesse</b>	<b>Scadenza</b>	<b>Rimbor-sabilità anticipata</b>	<b>Importo dei prestiti</b>
Prestiti di Raiffeisen Svizzera – non postergati	2010	2.000	21.09.2023		245'805
	2011	2.125	04.02.2019		250'000
	2011	2.625	04.02.2026		145'095
	2014	1.625	07.02.2022		100'000
	2016	0.000	17.09.2020		50'000
	2016	0.300	22.04.2025		364'850
	2016	0.750	22.04.2031		73'500
	2018	0.350	16.02.2024		378'550
	2018	0.000	19.06.2020		175'000 <sup>1</sup>
	2018	0.000	11.09.2020		60'000 <sup>1</sup>
Prestiti di Raiffeisen Svizzera – postergato senza clausola PONV <sup>2</sup>	2011	3.875	21.12.2021		535'000
Prestiti di Raiffeisen Svizzera – postergato con clausola PONV <sup>2</sup>	2015	3.000	Con durata indeterminata	02.10.2020	574'210 <sup>3</sup>
	2018	2.000	Con durata indeterminata	02.05.2023	399'220 <sup>3</sup>
Strumenti di base dei prodotti strutturati emessi <sup>4</sup>	div.	-0.179 <sup>5</sup>	2019		1'138'063
		0.603 <sup>5</sup>	2020		128'291
		0.745 <sup>5</sup>	2021		80'549
		-0.511 <sup>5</sup>	2022		148'077
		-0.075 <sup>5</sup>	2023		28'967
		0.131 <sup>5</sup>	dopo 2023		175'275
<b>Totale dei prestiti di Raiffeisen Svizzera</b>					<b>5'050'451</b>
<b>Prestiti della Banca di Obbligazioni fondiarie degli Istituti ipotecari svizzeri SA</b>					
	div.	1.145 <sup>5</sup>	div.		21'813'600
<b>Totale dei prestiti della Banca di Obbligazioni fondiarie degli Istituti ipotecari svizzeri SA</b>					<b>21'813'600</b>
<b>Totale dei prestiti e dei prestiti garantiti da obbligazioni fondiarie in corso</b>					<b>26'864'051</b>

1 Remunerazione variabile, base CHF LIBOR a tre mesi e spread

2 Clausola PONV = point of non-viability/momento di insolvenza incombente

3 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).

4 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 nei «Prestiti e prestiti garantiti da obbligazioni fondiarie». I componenti derivati dei prodotti vengono riportati al valore di mercato nelle posizioni «Valori di rimpiazzo positivi di strumenti finanziari derivati» e «Valori di rimpiazzo negativi di strumenti finanziari derivati».

5 Tasso d'interesse medio ponderato (ponderato per il volume)

## 15. Rettifiche di valore e accantonamenti

in migliaia di CHF	Saldo esercizio precedente	Variazioni nel perimetro di conformi consolidamento	Impieghi allo scopo	Trasferimenti	Differenze di cambio	Interessi in mora, somme recuperate	Nuove costituz. a carico del conto econ.	Scioglimenti a favore del conto econ.	Situazione alla fine dell'esercizio in rassegna
<b>Accantonamenti</b>									
Accantonamenti per imposte differite	907'398	-	-	-	-	-	-	-14'135	893'263
Accantonamenti per rischi di perdita	14'066	-	-30	3'303	-	-	1'396	-2'966	15'769
Accantonamenti per altri rischi di esercizio <sup>1</sup>	19'584	-15'946	-396	-	-	-	77'293	-1'328	79'207
Accantonamenti per ristrutturazioni <sup>2</sup>	500	-	-6'638	-	-	-	22'501	-	16'363
Altri accantonamenti <sup>3</sup>	7'085	-	-2'051	-	-	-	25'805	-7	30'832
<b>Totale accantonamenti</b>	<b>948'633</b>	<b>-15'946</b>	<b>-9'115</b>	<b>3'303</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>126'995</b>	<b>-18'436</b>	<b>1'035'435</b>
<b>Riserve per rischi bancari generali</b>	<b>80'000</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>120'000</b>	<b>-</b>	<b>200'000</b>
<b>Rettifiche di valore per rischi di perdita e rischi Paese</b>									
Rettifiche di valore per rischi di perdita da crediti compromessi	207'575	-1'626	-15'924	-3'303	-24	9'950	106'619	-44'604	258'663
Rettifiche di valore per rischi latenti	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Totale rettifiche di valore per rischi di perdita e rischi Paese</b>	<b>207'575</b>	<b>-1'626</b>	<b>-15'924</b>	<b>-3'303</b>	<b>-24</b>	<b>9'950</b>	<b>106'619</b>	<b>-44'604</b>	<b>258'663</b>

1 Il concordato riscatto di ARIZON Sourcing SA ha comportato un incremento degli accantonamenti per altri rischi d'esercizio di CHF 69 milioni.

2 CHF 8.1 milioni sono stati costituiti tramite i costi per il personale. Gli accantonamenti per ristrutturazioni sono aumentati di CHF 16 milioni, principalmente a seguito della vendita di Notenstein La Roche Banca Privata SA. A tale riguardo hanno avuto luogo nuove costituzioni per CHF 19 milioni a carico del conto economico.

3 Sui restanti accantonamenti hanno influito soprattutto le imprevedibilità nelle controversie legali nel contesto «Investnet», che si sono tradotte in un aumento di CHF 25 milioni con effetto sul conto economico (si veda la nota a piè di pagina nell'allegato 7).

## 16. Capitale cooperativo

	Numero di soci	Nominale per quota	in migliaia di CHF
<b>Capitale proprio a inizio esercizio in rassegna</b>			
Capitale sociale	1'890'126		401'933
Capitale sociale (QS supplementari) <sup>1</sup>			1'555'463
<b>Totale del capitale sociale a inizio esercizio in rassegna</b>	<b>1'890'126</b>		<b>1'957'396</b>
+ Versamenti di nuovi soci	64'818	200	12'964
	149	300	45
	138	400	55
	2'794	500	1'397
+ Versamenti di quote sociali (QS supplementari)			255'716
<b>Totale dei versamenti di nuovi soci</b>	<b>67'899</b>		<b>270'177</b>
- Rimborsi ai soci uscenti	-58'225	200	-11'645
	-126	300	-38
	-136	400	-54
	-2'169	500	-1'085
- Rimborsi di quote sociali (QS supplementari)			-42'174
- Rimborsi mediante diminuzione del nominale			-307
<b>Totale dei rimborsi ai soci uscenti</b>	<b>-60'656</b>		<b>-55'303</b>
<b>Totale del capitale sociale a fine esercizio in rassegna</b>			
di cui capitale sociale	1'814'172	200	362'834
	2'988	300	896
	5'702	400	2'281
	74'507	500	37'253
di cui capitale sociale (QS supplementari)			1'769'006
<b>Totale del capitale sociale a fine esercizio in rassegna</b>	<b>1'897'369</b>		<b>2'172'270</b>

1 Per evitare conteggi doppi, il numero dei soci viene esposto unicamente alla posizione «Capitale sociale». Numero di quote sociali, quantità: esercizio in rassegna 10'522'809, esercizio precedente 9'519'365

Capitale cooperativo soggetto a remunerazione: esercizio in rassegna CHF 2'172'270'000 esercizio precedente CHF 1'957'395'500

Capitale cooperativo liberato: esercizio in rassegna 2'172'270'000, esercizio precedente CHF 1'957'395'500

Importo delle riserve statutarie o legali non distribuibili sulla base delle singole chiusure al 31 dicembre 2018: CHF 3'994'596'000 (esercizio precedente CHF 3'816'513'000)

Nessun socio detiene più del 5 per cento dei diritti di voto.

## 17. Parti correlate

in migliaia di CHF	Crediti		Impegni	
	Esercizio in rassegna	Esercizio precedente	Esercizio in rassegna	Esercizio precedente
Membri del Consiglio di Amministrazione di Raiffeisen Svizzera nonché persone e società a loro vicine	8'870	20'051	4'483	4'949
Membri della Direzione di Raiffeisen Svizzera nonché persone e società a loro vicine <sup>1</sup>	13'492	41'068	2'924	9'807
Ulteriori parti correlate <sup>2</sup>	5'165'240	4'687'348	22'747'582	21'673'490
<b>Totale dei crediti e degli impegni nei confronti delle parti correlate</b>	<b>5'187'602</b>	<b>4'748'467</b>	<b>22'754'989</b>	<b>21'688'246</b>

1 Nell'esercizio precedente erano inclusi i Membri della Direzione allargata, abolita dal 1° gennaio 2018.

2 Contiene particolarmente crediti e impegni nei confronti di partecipazioni non consolidate con una quota di partecipazione tra il 20 e il 50% o inferiore al 20%, se può essere esercitata in altro modo un'influenza significativa.

### Operazioni fuori bilancio essenziali con parti correlate

Nei confronti delle parti correlate esistono impegni eventuali di CHF 99.8 milioni (esercizio precedente CHF 28.5 milioni), impegni irrevocabili di CHF 187.7 milioni (esercizio precedente 269.1 milioni) e impegni di versamento di 109.2 milioni (esercizio precedente 109.2 milioni).

### Transazioni con parti correlate

Le operazioni di bilancio e le operazioni fuori bilancio con parti correlate vengono concesse a condizioni conformi al mercato, con le seguenti eccezioni:

- La Direzione, la Direzione allargata e il responsabile della Revisione interna di Raiffeisen Svizzera usufruiscono delle stesse condizioni preferenziali del settore offerte agli altri collaboratori.
- Gli impegni nei confronti di altre parti correlate comprendono conti correnti in CHF per un ammontare di CHF 4.3 milioni, per i quali viene applicato un tasso d'interesse negativo dello 0.4 per cento sull'avere che supera la quota esente. È inoltre incluso un avere pari a CHF 7.8 milioni, che viene remunerato a un tasso del 2.75 per cento.

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.

## 18. Struttura delle scadenze degli strumenti finanziari

in migliaia di CHF	A vista	Con preavviso	Scadenza entro 3 mesi	Scadenza fra 3 e 12 mesi	Scadenza fra 1 e 5 anni	Scadenza superiore ai 5 anni	Totale
<b>Attivo/Strumenti finanziari</b>							
Liquidità	19'188'528	-	-	-	-	-	19'188'528
Crediti nei confronti di banche	1'169'706	-	1'005'024	50'000	-	-	2'224'730
Crediti risultanti da operazioni di finanziamento di titoli	-	-	4'920	-	-	-	4'920
Crediti nei confronti della clientela	79'754	1'889'569	1'767'628	847'724	2'261'000	1'289'441	8'135'116
Crediti ipotecari	148'468	5'823'788	8'006'565	20'602'149	100'169'293	44'808'169	179'558'432
Attività di negoziazione	3'454'705	-	-	-	-	-	3'454'705
Valori di sostituzione positivi di strumenti finanziari derivati	1'336'726	-	-	-	-	-	1'336'726
Immobilizzazioni finanziarie <sup>1</sup>	45'769	-	110'044	305'075	2'365'846	3'786'099	6'612'833
<b>Totale</b>	<b>25'423'656</b>	<b>7'713'357</b>	<b>10'894'181</b>	<b>21'804'948</b>	<b>104'796'139</b>	<b>49'883'709</b>	<b>220'515'990</b>
Esercizio precedente	26'655'003	9'212'003	16'458'758	18'564'311	103'160'494	48'722'815	222'773'384
<b>Capitale di terzi/Strumenti finanziari</b>							
Impegni nei confronti di banche	1'121'058	4'298	3'365'262	1'744'664	228'000	-	6'463'282
Impegni risultanti da operazioni di finanziamento di titoli	-	-	2'919'232	5'904	-	-	2'925'136
Impegni risultanti da depositi della clientela	60'080'976	91'084'752	3'868'650	3'530'054	5'672'778	1'464'166	165'701'376
Impegni risultanti da attività di negoziazione	69'530	-	-	-	-	-	69'530
Valori di sostituzione negativi di strumenti finanziari derivati	1'927'991	-	-	-	-	-	1'927'991
Impegni da altri strumenti finanziari con valutazione al fair value	-	-	78'929	1'062'192	992'989	165'843	2'299'953
Obbligazioni di cassa	-	-	45'344	159'678	337'331	48'388	590'741
Mutui presso centrali d'emissione di obbligazioni fondiarie e prestiti	-	-	1'173'291	1'495'872	7'964'818	16'230'070	26'864'051
<b>Totale</b>	<b>63'199'555</b>	<b>91'089'050</b>	<b>11'450'708</b>	<b>7'998'364</b>	<b>15'195'916</b>	<b>17'908'467</b>	<b>206'842'060</b>
Esercizio precedente	61'178'877	94'252'432	16'038'667	6'883'303	14'779'289	16'936'091	210'068'659

1 Nelle immobilizzazioni finanziarie sono compresi immobilizzi per CHF 80'706'000 (esercizio precedente CHF 38'571'000).

## 19. Bilancio secondo le valute

in migliaia di CHF	CHF	EUR	USD	Altre	Totale
<b>Attivi</b>					
Liquidità	18'089'674	961'290	22'565	114'999	19'188'528
Crediti nei confronti di banche	1'088'441	617'268	313'528	205'493	2'224'730
Crediti risultanti da operazioni di finanziamento di titoli	-	-	4'920	-	4'920
Crediti nei confronti della clientela	7'717'864	254'108	136'053	27'091	8'135'116
Crediti ipotecari	179'558'432	-	-	-	179'558'432
Attività di negoziazione	821'994	806'506	1'086'530	739'675	3'454'705
Valori di sostituzione positivi di strumenti finanziari derivati	1'336'726	-	-	-	1'336'726
Immobilizzazioni finanziarie	6'593'731	9'050	10'045	7	6'612'833
Ratei e risconti	254'190	2'183	2'534	341	259'248
Partecipazioni non consolidate	682'877	-	-	-	682'877
Immobilizzazioni materiali	2'933'400	-	-	-	2'933'400
Valori immateriali	53'811	-	-	-	53'811
Altri attivi	887'580	17	-	36	887'633
<b>Totale attivi portati a bilancio</b>	<b>220'018'720</b>	<b>2'650'422</b>	<b>1'576'175</b>	<b>1'087'642</b>	<b>225'332'959</b>
Diritti di consegna da operazioni su divise a pronti, a termine, a opzione	11'178'782	5'136'247	10'588'904	3'033'838	29'937'771
<b>Totale degli attivi</b>	<b>231'197'502</b>	<b>7'786'669</b>	<b>12'165'079</b>	<b>4'121'480</b>	<b>255'270'730</b>
<b>Passivi</b>					
Impegni nei confronti di banche	4'726'115	205'130	1'111'280	420'757	6'463'282
Impegni risultanti da operazioni di finanziamento di titoli	1'905'001	316'518	662'232	41'385	2'925'136
Impegni risultanti da depositi della clientela	162'022'869	2'446'196	875'126	357'185	165'701'376
Impegni risultanti da attività di negoziazione	69'530	-	-	-	69'530
Valori di sostituzione negativi di strumenti finanziari derivati	1'927'991	-	-	-	1'927'991
Impegni da altri strumenti finanziari con valutazione al fair value	464'169	701'738	942'616	191'430	2'299'953
Obbligazioni di cassa	590'741	-	-	-	590'741
Mutui presso centrali d'emissione di obbligazioni fondiarie e prestiti	26'697'076	58'790	99'108	9'077	26'864'051
Ratei e risconti	849'396	481	4'742	163	854'782
Altri passivi	120'401	457	-	1	120'859
Accantonamenti	1'035'400	35	-	-	1'035'435
Riserve per rischi bancari generali	200'000	-	-	-	200'000
Capitale sociale	2'172'270	-	-	-	2'172'270
Riserva legale da utili	13'610'949	-	-	18	13'610'967
Riserva da conversione delle valute estere	-	-	-	5	5
Utile del Gruppo	540'875	-	-	-55	540'820
Quote minoritarie nel capitale proprio	-44'239	-	-	-	-44'239
– di cui quote minoritarie nell'utile del Gruppo	-43'882	-	-	-	-43'882
<b>Totale passivi portati a bilancio</b>	<b>216'888'544</b>	<b>3'729'345</b>	<b>3'695'104</b>	<b>1'019'966</b>	<b>225'332'959</b>
Impegni di consegna relativi a operazioni su divise a pronti, a termine, a opzione	14'657'036	4'040'142	8'349'846	2'931'440	29'978'464
<b>Totale dei passivi</b>	<b>231'545'580</b>	<b>7'769'487</b>	<b>12'044'950</b>	<b>3'951'406</b>	<b>255'311'423</b>
<b>Posizione netta per valuta</b>	<b>-348'078</b>	<b>17'182</b>	<b>120'129</b>	<b>170'074</b>	<b>-40'693</b>

	31.12.2018	31.12.2017
<b>Tassi di conversione valute estere</b>		
EUR	1.126	1.171
USD	0.984	0.975

# Informazioni sulle operazioni fuori bilancio

## 20. Crediti e impegni eventuali

in migliaia di CHF	Esercizio in rassegna	Esercizio precedente
<b>Impegni eventuali</b>		
Garanzie di credito e strumenti analoghi	313'280	303'085
Garanzie di prestazione di garanzia e strumenti analoghi	117'100	41'970
Altri impegni eventuali	100'396	123'431
<b>Totale degli impegni eventuali</b>	<b>530'776</b>	<b>468'486</b>
<b>Crediti eventuali</b>		
Crediti eventuali da perdite fiscali riportate	50'410	2'830
Altri crediti eventuali	-	-
<b>Totale crediti eventuali</b>	<b>50'410</b>	<b>2'830</b>

## 21. Operazioni fiduciarie

in migliaia di CHF	Esercizio in rassegna	Esercizio precedente
Investimenti fiduciari presso banche terze	19'663	167'941
<b>Totale delle operazioni fiduciarie</b>	<b>19'663</b>	<b>167'941</b>

# Informazioni sul conto economico

## 22. Risultato da operazioni in commissione e da prestazioni di servizio

in migliaia di CHF	Esercizio in rassegna	Esercizio precedente
<b>Proventi per commissioni</b>		
Proventi per commissioni su operazioni in titoli e di investimento		
Operazioni di deposito	69'391	80'492
Courtage	76'678	89'668
Operazioni su fondi e gestione patrimoniale	122'876	146'298
Altre operazioni in titoli e di investimento	104'331	106'031
Proventi per commissioni su operazioni di credito	21'377	20'260
Proventi per commissioni su altre prestazioni di servizio		
Mezzi di pagamento	159'096	157'089
Tenuta conti	31'860	33'737
Altre prestazioni di servizio	33'283	43'780
<b>Totale dei proventi per commissioni</b>	<b>618'892</b>	<b>677'355</b>
<b>Oneri per commissioni</b>		
Operazioni in titoli	-83'869	-96'955
Mezzi di pagamento	-67'876	-70'437
Altri oneri per commissioni	-16'368	-15'624
<b>Totale degli oneri per commissioni</b>	<b>-168'113</b>	<b>-183'016</b>
<b>Totale del risultato da operazioni in commissione e da prestazioni di servizio</b>	<b>450'779</b>	<b>494'339</b>

## 23. Risultato da attività di negoziazione e dall'opzione fair value

### 23.1 Suddivisione per settori di attività

in migliaia di CHF	Esercizio in rassegna	Esercizio precedente
Raiffeisen Svizzera società cooperativa	78'138	79'522
Banche Raiffeisen	127'374	129'457
Società del Gruppo	4'863	21'423
<b>Totale del risultato da operazioni di negoziazione e dall'opzione fair value</b>	<b>210'375</b>	<b>230'402</b>

### 23.2 Suddivisione per rischi sottostanti e sulla base dell'applicazione dell'opzione fair value

in migliaia di CHF	Esercizio in rassegna	Esercizio precedente
Risultato da attività di negoziazione da:		
Negoziazione di divise	135'553	131'671
Negoziazione di metalli preziosi e banconote	54'282	73'431
Negoziazione di azioni	6'899	3'815
Negoziazione di interessi	13'641	23'485
Altri	-	-2'000
<b>Totale del risultato da operazioni di negoziazione e dall'opzione fair value</b>	<b>210'375</b>	<b>230'402</b>
Di cui dall'opzione fair value	12	421
Di cui dall'opzione fair value sugli attivi	13'380	-
Di cui dall'opzione fair value sugli impegni	-13'368	421

## 24. Proventi da partecipazioni

in migliaia di CHF	Esercizio in rassegna	Esercizio precedente
Da partecipazioni valutate secondo il metodo equity	65'708	69'543
Da altre partecipazioni non consolidate	10'533	19'253
<b>Totale dei proventi da partecipazioni</b>	<b>76'241</b>	<b>88'796</b>

## 25. Interessi negativi

in migliaia di CHF	Esercizio in rassegna 1	Esercizio precedente <sup>1</sup>
Interessi negativi su operazioni attive (Riduzione dei proventi per interessi e sconti)	57'706	56'000
Interessi negativi su operazioni passive (Riduzione dell'onere per interessi)	74'987	61'821

<sup>1</sup> I tassi negativi riguardano prevalentemente operazioni di copertura e transazioni con banche.

## 26. Costi per il personale

in migliaia di CHF	Esercizio in rassegna	Esercizio precedente
Gettoni di presenza e indennità fisse ai organi della banca	24'644	24'000
Stipendi e assegni per il personale	1'101'899	1'098'718
AVS, AI, AD e altri assegni previsti dalla legge	101'792	98'183
Contributi alle istituzioni di previdenza per il personale	121'685	123'662
Altre spese per il personale	40'524	50'829
<b>Totale costi per il personale</b>	<b>1'390'544</b>	<b>1'395'392</b>

## 27. Altri costi d'esercizio

in migliaia di CHF	Esercizio in rassegna	Esercizio precedente
Spese per i locali	90'126	92'698
Spese per le tecnologie di informazione e comunicazione	94'892	120'187
Spese per veicoli, macchine, mobilia e altre installazioni, nonché leasing operativo	27'645	29'108
Onorari delle società di audit	13'263	13'571
di cui per audit contabili e di vigilanza	12'684	13'037
di cui per altri servizi	579	534
Altri costi di esercizio	380'484	362'523
<b>Totale degli altri costi d'esercizio</b>	<b>606'410</b>	<b>618'087</b>

## 28. Costi e ricavi straordinari

### **Esercizio in rassegna**

Nei ricavi straordinari di CHF 82.4 milioni sono compresi principalmente gli utili provenienti dall'alienazione di immobilizzazioni materiali e partecipazioni per CHF 76.1 milioni (di cui CHF 68 milioni dalla vendita di Notenstein La Roche Banca Privata SA).

Nei costi straordinari di CHF 8.6 milioni sono comprese perdite derivanti dall'alienazione di immobilizzi per un ammontare pari a CHF 7 milioni.

### **Esercizio precedente**

Nei ricavi straordinari di CHF 119.4 milioni sono compresi principalmente gli utili provenienti dall'alienazione di immobilizzazioni materiali e partecipazioni per CHF 115.8 milioni (di cui CHF 104.1 milioni dalla vendita di delle partecipazioni in Helvetia Holding SA e in Avaloq Group AG).

Nei costi straordinari di CHF 3.6 milioni sono comprese perdite derivanti dall'alienazione di immobilizzi per un ammontare pari a CHF 3.1 milioni.

## 29. Imposte correnti e differite

in migliaia di CHF	Esercizio in rassegna	Esercizio precedente
Costituzione di accantonamenti per imposte latenti	-	55'934
Scioglimento di accantonamenti per imposte latenti	-14'135	-
Oneri per le imposte correnti	170'114	177'489
<b>Totale degli oneri fiscali</b>	<b>155'979</b>	<b>233'423</b>
Aliquota d'imposta media ponderata in funzione del risultato operativo	22.3%	21.1%

L'utile netto dell'esercizio precedente, determinante ai fini fiscali, è parzialmente stato compensato con riporti fiscali delle perdite non ancora utilizzati. L'effetto di tale compensazione sugli oneri fiscali del Gruppo Raiffeisen è marginale.



# **Relazione dell'Ufficio di revisione al Consiglio d'amministrazione di Raiffeisen Svizzera società cooperativa, San Gallo**

## **Relazione di revisione sul conto annuale consolidato**

### **Giudizio di revisione**

Abbiamo svolto la revisione del conto annuale consolidato del Gruppo Raiffeisen, costituito da bilancio del Gruppo, conto economico del Gruppo, conto dei flussi di tesoreria, prospetto delle variazioni del capitale proprio, allegato, principi di consolidamento, di iscrizione a bilancio e di valutazione compresi, informazioni sul bilancio, informazioni sulle operazioni fuori bilancio e informazioni sul conto economico per l'esercizio chiuso al 31 dicembre 2018.

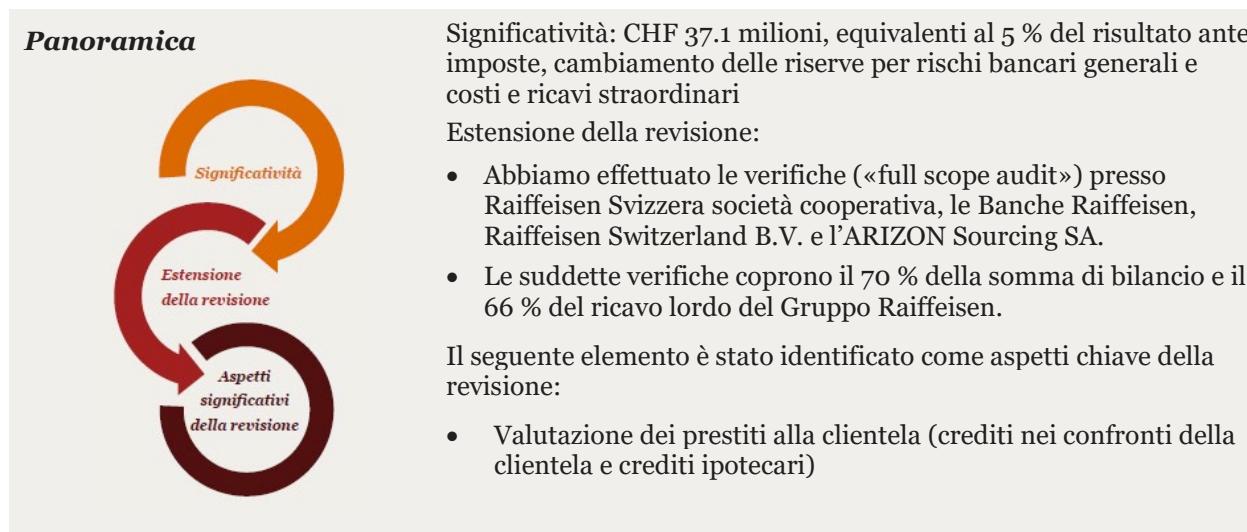
A nostro giudizio, il conto annuale consolidato per l'esercizio chiuso al 31 dicembre 2018 presenta un quadro fedele della situazione patrimoniale, finanziaria e reddituale in conformità alle disposizioni applicabili alle banche in materia di allestimento dei conti ed è conforme alle disposizioni legali svizzere, nonché ai principi di consolidamento, di iscrizione a bilancio e di valutazione descritti nell'allegato.

### **Basi del giudizio di revisione**

Abbiamo svolto la nostra revisione in conformità alla legge svizzera e agli Standard di revisione svizzeri (SR). La nostra responsabilità secondo tali disposizioni e standard è descritta più dettagliatamente al paragrafo della presente relazione intitolato «Responsabilità dell'ufficio di revisione per la revisione del conto annuale consolidato».

Siamo indipendenti dal Gruppo Raiffeisen, in conformità con le disposizioni legali svizzere e le esigenze della professione, e abbiamo adempiuto ai nostri obblighi professionali nel rispetto di tali esigenze. Riteniamo che gli elementi probativi ottenuti costituiscano una base sufficiente e adeguata per formulare il nostro giudizio di revisione.

### **Il nostro approccio di revisione**



*PricewaterhouseCoopers SA, Vadianstrasse 25a/Neumarkt 5, Casella postale, 9001 San Gallo  
Telefono: +41 58 792 72 00, fax: +41 58 792 72 10, www.pwc.ch*



### Soglia di significatività

L'estensione delle nostre verifiche è stata condizionata dalla soglia di significatività applicata. Il nostro giudizio di revisione ha quale scopo quello di fornire una ragionevole sicurezza che il conto annuale consolidato non contenga anomalie significative. Le anomalie possono risultare da frodi o da errori e sono considerate significative qualora si possa ragionevolmente presumere che, singolarmente o complessivamente, possano influire sulle decisioni economiche prese dagli utilizzatori del conto annuale consolidato.

Basandoci sul nostro giudizio professionale, abbiamo determinato le soglie di significatività quantitative, in particolare la soglia di significatività complessiva applicabile al conto annuale consolidato nel suo insieme, come descritto nella tabella sottostante. Sulla base di dette soglie quantitative e di considerazioni qualitative, abbiamo determinato l'estensione della nostra revisione, la natura, le tempistiche e l'estensione delle procedure di revisione e valutato gli effetti delle anomalie, considerate singolarmente o complessivamente, sul conto annuale consolidato nel suo insieme.

<b>Soglia di significatività complessiva</b>	CHF 37,1 milioni
<b>Come l'abbiamo determinata</b>	5 % del risultato al lordo delle imposte, cambiamento delle riserve per rischi bancari generali e costi e ricavi straordinari
<b>Giustificazione della scelta del valore di riferimento per la determinazione della soglia di significatività</b>	Come valore di riferimento per determinare la soglia di significatività abbiamo scelto il risultato al lordo delle imposte, il cambiamento delle riserve per rischi bancari generali e costi e ricavi straordinari poiché riteniamo che sia il criterio in base al quale è abitualmente misurato il rendimento del Gruppo Raiffeisen. Il risultato al lordo delle imposte, il cambiamento delle riserve per rischi bancari generali e costi e ricavi straordinari rappresenta inoltre un valore di riferimento generalmente riconosciuto nella determinazione della significatività.

Abbiamo stabilito con il Comitato di audit del Consiglio d'amministrazione di comunicare le anomalie superiori a CHF 3,7 milioni constatate nell'ambito dei nostri lavori di revisione, nonché tutte le anomalie inferiori a questo importo che, a nostro giudizio, in base a considerazioni di natura qualitativa, devono essere comunicate.

### Estensione delle nostre verifiche

Abbiamo definito il nostro approccio di revisione determinando la soglia di significatività e valutando il rischio che il conto annuale consolidato possa contenere anomalie significative. Particolare attenzione è stata dedicata agli ambiti nei quali sono presenti margini di discrezionalità, come ad esempio in caso di stime e valutazioni basate su ipotesi che dipendono da eventi futuri che sono per definizione imprevedibili. Come effettuato per tutte le revisioni, abbiamo tenuto conto del rischio di elusione dei processi e dei controlli interni da parte della Direzione, così come dell'eventuale presenza di elementi di soggettività che potrebbero comportare un rischio di anomalie significative risultanti da atti delittuosi.

Abbiamo adattato l'estensione della nostra revisione presso Raiffeisen Svizzera società cooperativa, le Banche Raiffeisen, Raiffeisen Switzerland B.V. e l'ARIZON Sourcing SA in modo tale da effettuare attività di verifica sufficienti per emettere un giudizio di revisione sul conto annuale consolidato nel suo insieme, tenendo conto dell'organizzazione, dei processi e dei controlli interni relativi all'allestimento del conto annuale consolidato, nonché del settore in cui opera il Gruppo Raiffeisen.

Le Banche Raiffeisen orientano le loro attività in base alle direttive di Raiffeisen Svizzera società cooperativa, sono sottoposte ad un monitoraggio centralizzato del rischio e sono tenute ad organizzare la tenuta della contabilità e la presentazione dei conti, così come i controlli interni per l'allestimento del conto annuale secondo le direttive stabilite da Raiffeisen Svizzera società cooperativa. Il processo di allestimento dei conti annuali è identico per ciascuna di esse. Tutti i conti annuali delle Banche Raiffeisen sono soggetti a una verifica statutaria e di legge. Vista la loro omogeneità ed il margine di manovra



limitato di cui dispongono nella tenuta contabile e nella presentazione dei conti, i rapporti del 60 % delle Banche Raiffeisen sono stati, fino alla data dell'allestimento dei conti annuale consolidato, sottoposti a verifica.

### ***Aspetti significativi emersi dalla revisione ai sensi della Circolare 1/2015 dell'Autorità federale di sorveglianza dei revisori (ASR)***

Gli aspetti significativi della revisione sono, secondo il nostro giudizio professionale, gli elementi che rivestono maggiore importanza per la revisione del conto annuale consolidato nell'esercizio in esame. Abbiamo considerato questi aspetti nell'ambito della nostra revisione del conto annuale consolidato e ne abbiamo tenuto conto nella formulazione del nostro giudizio di revisione; non forniamo un giudizio di revisione specifico su tali aspetti.

### ***Valutazione dei prestiti ai clienti (crediti nei confronti della clientela e crediti ipotecari)***

<i>Aspetti significativi della revisione</i>	<i>Procedure effettuate per valutare gli aspetti significativi</i>
<p>La fonte principale di ricavi per il Gruppo Raiffeisen è costituita dalle operazioni su interessi. Esso gestisce sia le operazioni classiche sulle ipoteche sia quelle legate ai crediti commerciali.</p> <p>Poiché i prestiti alla clientela 83 % (contro 79 % dell'esercizio precedente) costituiscono l'attivo principale del bilancio consolidato, riteniamo che la loro valutazione sia un aspetto significativo della revisione. Esiste inoltre un margine di discrezionalità nel giudicare la valutazione e l'entità di eventuali rettifiche di valore.</p> <p>Ci siamo concentrati in particolar modo sui seguenti punti:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• l'approccio applicato dal Gruppo Raiffeisen per identificare l'insieme dei prestiti alla clientela che potrebbero necessitare di rettifiche di valore;</li><li>• l'adeguatezza e l'applicazione dei margini di discrezionalità, secondo quanto prescritto dalle direttive, per la determinazione delle rettifiche di valore individuali.</li></ul> <p>I principi di iscrizione a bilancio e di valutazione dei prestiti ai clienti, i processi applicati per identificare i rischi di perdita, determinare il fabbisogno di rettifiche di valore e valutare le coperture, risultano dal conto annuale consolidato (<u>Allegato</u>).</p>	<p>Abbiamo verificato, tramite test a campione, l'adeguatezza e l'efficacia dei seguenti controlli relativi alla valutazione dei prestiti alla clientela:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• <i>Analisi dei crediti</i> Verifica del rispetto delle prescrizioni e delle direttive concernenti la documentazione, la sostenibilità, la valutazione e le garanzie</li><li>• <i>Approvazione dei crediti</i> Verifica del rispetto delle prescrizioni previste dal regolamento sulle competenze</li><li>• <i>Erogazione del credito</i> Verifica per determinare che l'erogazione del credito avvenga unicamente in presenza di tutti i documenti necessari</li><li>• <i>Monitoraggio del credito</i> Verifica per determinare se l'identificazione di posizioni che presentano indizi che il credito risulti compromesso avviene in modo rapido e completo e se tali posizioni sono verificate regolarmente, in particolare in relazione alla possibilità di recuperare le coperture e all'entità delle rettifiche di valore</li></ul> <p>Abbiamo inoltre eseguito, tramite test a campione, le seguenti verifiche dettagliate:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Abbiamo valutato il valore intrinseco dei crediti, verificando i <i>processi di identificazione</i> di potenziali rettifiche di valore. La nostra verifica a campione comprende una selezione casuale di posizioni del portafoglio prestiti globale come anche una selezione di crediti in sofferenza basate sui rischi. Per le nostre valutazioni, abbiamo utilizzato le perizie di esperti ingaggiati dal Gruppo Raiffeisen relative a pegni per i quali non risultava disponibile un prezzo di mercato, così come altre informazioni disponibili sui prezzi di mercato e su valori di confronto.</li><li>• Abbiamo inoltre giudicato l'adeguatezza del <i>metodo utilizzato per la valutazione delle rettifiche di valore</i>.</li></ul>



### *Aspetti significativi della revisione*

### *Procedure effettuate per valutare gli aspetti significativi*

La nostra verifica si è concentrata sui crediti identificati come compromessi ai sensi delle disposizioni contabili per le banche. Ci siamo inoltre assicurati della corretta e completa quantificazione delle rettifiche di valore, in conformità alle disposizioni applicabili alle banche in materia di allestimento dei conti così come ai principi di iscrizione a bilancio e di valutazione del Gruppo Raiffeisen.

Le ipotesi utilizzate erano conformi alle nostre aspettative.

### ***Responsabilità del Consiglio d'amministrazione per il conto annuale consolidato***

Il Consiglio d'amministrazione è responsabile dell'allestimento di un conto annuale consolidato che presenti un quadro fedele della situazione patrimoniale, finanziaria e reddituale in conformità alle disposizioni applicabili alle banche in materia di allestimento dei conti ed alle disposizioni legali svizzere, ed è altresì responsabile dei controlli interni che ritiene necessari per permettere l'allestimento di un conto annuale consolidato privo di anomalie significative, siano esse derivanti da attività delittuose o errori.

Nell'ambito dell'allestimento del conto annuale consolidato, il Consiglio d'amministrazione è responsabile della valutazione della capacità del Gruppo Raiffeisen di proseguire la sua attività operativa. Il Consiglio d'amministrazione ha inoltre la responsabilità di presentare, se necessario, gli elementi relativi alla capacità del Gruppo Raiffeisen di proseguire la sua attività operativa e di allestire il conto annuale consolidato sulla base del principio di continuità dell'attività operativa, a meno che non intenda liquidare le società del Gruppo Raiffeisen o cedere le loro attività, o qualora non esista altra soluzione realistica.

### ***Responsabilità dell'ufficio di revisione per la revisione del conto annuale consolidato***

Il nostro obiettivo è quello di ottenere una sicurezza ragionevole che il conto annuale consolidato nel suo insieme non contenga anomalie significative, siano esse riconducibili a frodi o errori, e di emettere una relazione contenente il nostro giudizio di revisione. Una sicurezza ragionevole corrisponde a un elevato livello di sicurezza, ma tuttavia non garantisce che una revisione eseguita conformemente alla legge svizzera e nel rispetto degli Standard svizzeri di revisione permetta sempre di rilevare un'anomalia significativa, qualora esistente. Le anomalie possono risultare da frodi o da errori e sono considerate significative qualora si possa ragionevolmente presumere che, singolarmente o complessivamente, possano influire sulle decisioni economiche prese dagli utilizzatori del conto annuale consolidato.

Un descrizione dettagliata delle nostre responsabilità per la revisione del conto annuale consolidato è disponibile sul sito internet di EXPERTsuisse: <http://expertsuisse.ch/it/revisione-rapporto-di-relazione>. Questa descrizione è parte integrante della nostra relazione.



## ***Relazione su altre disposizioni di legge e regolamentari***

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

Ralph Gees

Perito revisore

Perito revisore

Revisore responsabile

San Gallo, 1 aprile 2019

# Pubblicazione in merito alle prescrizioni in materia di fondi propri e di liquidità

## Obblighi di pubblicazione

In qualità di organizzazione centrale, il Gruppo Raiffeisen è tenuto all'adempimento delle prescrizioni 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 (OFP) del 1° giugno 2012 e alla Circolare FINMA 2016/1 «Obblighi di pubblicazione in materia di fondi propri e di liquidità».

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 2016/1 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. 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.

Nelle pagine successive il rapporto di gestione contiene una selezione di tabelle, che secondo la Circolare FINMA 2016/1 devono essere pubblicate dal Gruppo Raiffeisen. La pubblicazione completa con i dati qualitativi e quantitativi in merito ai rischi, alla dotazione di fondi propri e alla liquidità è disponibile sul sito web di Raiffeisen ([www.raiffeisen.ch](http://www.raiffeisen.ch): Chi siamo/Cifre/Pubblicazione (fondi propri e liquidità)).

Le informazioni quantitative pubblicate forniscono indicazioni nell'ottica della copertura mediante fondi propri ai sensi dell'OFP. 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 2015/1). Il perimetro di consolidamento rilevante per il calcolo dei fondi propri coincide con quello utilizzato per l'allestimento dei conti.

**Principali indici regolamentari al 31 dicembre 2018**

in milioni di CHF	a 31.12.2018	b 30.09.2018	c 30.06.2018	d 31.03.2018	e 31.12.2017
<b>Fondi propri computabili</b>					
1 Fondi propri di base di qualità primaria (CET1)					
16'408	15'614	15'391	15'340	15'275	
2 Fondi propri di base (T1)	17'381	16'593	16'376	16'465	16'409
3 Totale fondi propri complessivi	17'650	16'866	16'651	16'742	16'744
<b>Posizioni ponderate per il rischio (RWA)</b>					
4 RWA	99'307	97'986	98'436	98'333	96'343
4a Fondi propri minimi	7'945	7'839	7'875	7'867	7'707
<b>Quote di capitale basate sul rischio (in % degli RWA)</b>					
5 Quota CET1 (%)	16.5%	15.9%	15.6%	15.6%	15.9%
6 Quota dei fondi propri di base (%)	17.5%	16.9%	16.6%	16.7%	17.0%
7 Quota dei fondi propri complessivi (%)	17.8%	17.2%	16.9%	17.0%	17.4%
<b>Requisiti di margine CET1 (in % degli RWA)</b>					
8 Margine di fondi propri secondo gli standard minimi di Basilea (%)	2.5%	2.5%	2.5%	2.5%	2.5%
9 Cuscinetto anticiclico (art. 44a OFoP) secondo gli standard minimi di Basilea (%) <sup>1</sup>	1.2%	1.2%	1.2%	1.2%	1.2%
10 Margine di fondi propri supplementare dovuto alla rilevanza sistematica internazionale o nazionale (%)	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
11 Requisiti di margine complessivi secondo gli standard minimi di Basilea in qualità CET1 (%)	8.2%	8.2%	8.2%	8.2%	8.2%
12 CET1 disponibile per la copertura dei requisiti di margine secondo gli standard minimi di Basilea (al netto di CET1 per la copertura dei requisiti minimi ed eventualmente dei requisiti TLAC) (%)	13.4%	12.8%	12.5%	12.6%	13.0%
<b>Quote di capitale target in base all'allegato 8 OFoP (in % degli RWA)<sup>2</sup></b>					
12b Leverage Ratio Basilea III	1.2%	1.2%	1.2%	1.2%	1.2%
<b>Numeratore dell'LCR: totale degli attivi liquidi di qualità elevata</b>					
13 Denominatore dell'LCR: totale dei deflussi netti di cassa	228'582	236'225	233'522	237'705	231'715
14 Quota di liquidità, LCR (in %)	7.6%	7.0%	7.0%	6.9%	7.1%
<b>Quota di liquidità (LCR)</b>					
15 Numeratore dell'LCR: totale degli attivi liquidi di qualità elevata	21'691	21'562	21'413	22'537	23'124
16 Denominatore dell'LCR: totale dei deflussi netti di cassa	17'608	17'217	18'564	18'160	17'719
17 Quota di liquidità, LCR (in %)	123.2%	125.2%	115.4%	124.1%	130.5%

1 Nella rappresentazione si è tenuto conto del cuscinetto di capitale anticiclico nazionale ai sensi dell'art. 45 OFoP.

2 Le Banche di rilevanza sistematica possono rinunciare alle informazioni di cui alle righe 12a, 12c, 12d, 12e (allegato 8 OFoP non applicabile).

### Panoramica delle posizioni ponderate per il rischio

in milioni di CHF	12/31/2018	12/31/2017	12/31/2018
	a	b	c
	RWA	RWA	Fondi propri minimi <sup>1</sup>
<b>1 Rischio di credito (senza CCR – rischio di credito della controparte)</b>	<b>89'147</b>	<b>85'701</b>	<b>7'132</b>
2 Di cui determinato con l'approccio standard (AS)	89'147	85'701	7'132
3 Di cui determinato con l'approccio F-IRB	-	-	-
4 Di cui determinato con l'approccio supervisory slotting	-	-	-
5 Di cui determinato con l'approccio A-IRB	-	-	-
<b>6 Rischio di credito della controparte (CCR)</b>	<b>611</b>	<b>529</b>	<b>49</b>
7 Di cui determinato con l'approccio standard (AS-CCR) 2	611	529	49
8 Di cui determinato con l'approccio modello (IMM e metodo del modello EPE)	-	-	-
9 Di cui altri	-	-	-
<b>10 Adeguamenti del valore di derivati (CVA)</b>	-	-	-
<b>11 Titoli di partecipazione nel portafoglio della banca, determinati con l'approccio basato sul mercato</b>	-	-	-
<b>12 Investimenti in patrimoni gestiti a livello collettivo – approccio look through</b>	-	-	-
<b>13 Investimenti in patrimoni gestiti a livello collettivo – approccio mandate based</b>	-	-	-
<b>14 Investimenti in patrimoni gestiti a livello collettivo – approccio fall-back</b>	-	-	-
<b>15 Rischio di regolamento</b>	-	-	-
<b>16 Posizioni in operazioni di cartolarizzazione nel portafoglio della banca</b>	-	-	-
17 Di cui sottoposte all'approccio basato sul rating interno (SEC-IRBA)	-	-	-
18 Di cui determinate con l'approccio del modello (IMM e metodo del modello EPE)	-	-	-
19 Di cui sottoposte all'approccio standard (SEC-SA)	-	-	-
<b>20 Rischio di mercato<sup>3</sup></b>	<b>2'343</b>	<b>3'110</b>	<b>187</b>
21 Di cui determinato con l'approccio standard	2'343	3'110	187
22 Di cui determinato con l'approccio modello (IMM)	-	-	-
<b>23 Requisiti in materia di fondi propri derivanti dal cambiamento di posizioni tra il portafoglio di negoziazione e il portafoglio della banca</b>	-	-	-
<b>24 Rischio operativo</b>	<b>5'721</b>	<b>5'677</b>	<b>458</b>
<b>25 Importi inferiori alla soglia per le deduzioni (posizioni sottoposte a una ponderazione del rischio del 250%)</b>	<b>1'484</b>	<b>1'325</b>	<b>119</b>
<b>26 Adeguamento per il limite inferiore (floor)</b>	-	-	-
<b>27 Totale</b>	<b>99'307</b>	<b>96'343</b>	<b>7'945</b>

1 I fondi propri minimi corrispondono per tutte le posizioni all'8% degli asset ponderati per il rischio (RWA).

2 La gestione dei fondi propri del rischio di credito della controparte per le operazioni con derivati avviene sulla base del metodo del valore di mercato.

3 La forte diminuzione dei rischi di mercato è da ricondurre a un netto calo delle consistenze nelle attività di negoziazione.

### Presentazione dei fondi propri computabili regolamentari

	31.12.2018	31.12.2017
<b>in milioni di CHF</b>		
<b>Fondi propri di base di qualità primaria (CET1)</b>		
1 Capitale cooperativo emesso e versato, integralmente computabile	2'172	1'957
2 Riserve legali/volontarie/di utile/(perdite) riportato(e)/utile (perdite) durante il periodo	14'292	13'689
Di cui riserve da utili (incl. riserve per rischi bancari generali)	13'611	12'826
Di cui riserve da conversione delle valute estere	-	-
Di cui utile (perdite) durante il periodo <sup>1</sup>	481	864
5 Quote minoritarie, computabili come CET1	-	-
<b>6 = Fondi propri di base di qualità primaria, prima degli adeguamenti normativi</b>	<b>16'464</b>	<b>15'647</b>
<b>Adeguamenti normativi relativi ai fondi propri di base di qualità primaria</b>		
7 Adeguamenti del valore prudenziali	-3	-
8 Goodwill	-50	-365
9 Altri valori immateriali	-4	-7
<b>28 = Somma degli adeguamenti CET1</b>	<b>-57</b>	<b>-372</b>
<b>29 = Fondi propri di base di qualità primaria (net CET1)</b>	<b>16'408</b>	<b>15'275</b>
<b>Fondi propri di base supplementari (AT1)</b>		
30 Strumenti emessi e versati, integralmente computabili	973	1'134
31 Di cui strumenti di capitale proprio secondo la chiusura contabile	-	-
32 Di cui strumenti di titoli di debito secondo la chiusura contabile	973	1'134
<b>36 = Somma dei fondi propri di base supplementari, prima degli adeguamenti normativi</b>	<b>973</b>	<b>1'134</b>
43 = Somma degli adeguamenti normativi AT1	-	-
<b>44 = Fondi propri di base supplementari (net AT1)</b>	<b>973</b>	<b>1'134</b>
<b>45 = Fondi propri di base (net tier 1 = net CET1 + net AT1)</b>	<b>17'381</b>	<b>16'409</b>
<b>Fondi propri complementari (T2)</b>		
46 Strumenti emessi e versati, integralmente computabili	76	68
47 Strumenti emessi e versati, computabili in via transitoria (phase out)	193	268
<b>51 = Fondi propri complementari prima degli adeguamenti normativi</b>	<b>269</b>	<b>335</b>
57 = Somma degli adeguamenti T2	-	-
<b>58 = Fondi propri complementari (net T2)</b>	<b>269</b>	<b>335</b>
<b>59 = Fondi propri regolamentari (net T1 &amp; net T2)</b>	<b>17'650</b>	<b>16'744</b>
<b>60 Somma delle posizioni ponderate per il rischio</b>	<b>99'307</b>	<b>96'343</b>
<b>Quote di capitale</b>		
<b>61 Quota CET1 (numero 29, in % delle posizioni ponderate per il rischio)</b>	<b>16.5%</b>	<b>15.9%</b>
<b>62 Quota T1 (numero 45, in % delle posizioni ponderate per il rischio)</b>	<b>17.5%</b>	<b>17.0%</b>
<b>63 Quota di fondi propri regolamentari (numero 59, in % delle posizioni ponderate per il rischio)</b>	<b>17.8%</b>	<b>17.4%</b>
64 Requisiti di margine CET1 specifici per istituto secondo gli standard minimi di Basilea (margine di fondi propri + cuscinetto anticiclico ai sensi dell'art. 44a OFoP + margine di fondi propri per Banche di rilevanza sistemica) (in % delle posizioni ponderate per il rischio) <sup>2</sup>	8.2%	8.2%
65 Di cui margine di fondi propri secondo gli standard minimi di Basilea (in % delle posizioni ponderate per il rischio)	2.5%	2.5%
66 Di cui cuscinetto anticiclico secondo gli standard minimi di Basilea (art. 44a OFoP, in % delle posizioni ponderate per il rischio)	1.2%	1.2%
67 Di cui cuscinetto di capitale per gli istituti di rilevanza sistemica secondo gli standard minimi di Basilea (in % delle posizioni ponderate per il rischio)	0.0%	0.0%
68 CET1 disponibile per la copertura dei requisiti di margine secondo gli standard minimi di Basilea al netto di CET1 per la copertura dei requisiti minimi ed eventualmente dei requisiti TLAC (in % delle posizioni ponderate per il rischio) <sup>3</sup>	13.4%	13.0%
<b>Importi inferiori ai valori soglia per le deduzioni (prima della ponderazione per il rischio)</b>		
72 Partecipazioni non qualificate nel settore finanziario e altri investimenti TLAC	96	196
73 Altre partecipazioni qualificate nel settore finanziario (CET1)	593	530

1 Esclusa remunerazione del capitale sociale

2 Tenendo conto del cuscinetto anticiclico nazionale

3 Il capitale CET1 disponibile secondo questa rappresentazione (riga 68) e i requisiti (righe 64-67) sono rappresentati senza tenere conto delle disposizioni transitorie.

### **LIQ1: Informazioni relative alla quota di liquidità**

Conformemente all'art. 12 dell'Ordinanza sulla liquidità, il Gruppo Raiffeisen e Raiffeisen Svizzera sono tenuto all'osservanza del Liquidity Coverage Ratio (LCR). L'LCR mira ad assicurare che le banche detengano sufficienti attivi liquidi di alta qualità (HQLA) per riuscire a coprire in ogni momento il deflusso di fondi netti, previsto in uno scenario standard di stress della durata di 30 giorni e definito mediante ipotesi di afflussi e deflussi. Gli indici LCR pubblicati si basano sulle medie dei valori di chiusura del giorno di tutti i giorni lavorativi dei corrispondenti trimestri in rassegna.

	3° trimestre 2018 1	4° trimestre 2018 1	
	Valori non ponderati in milioni	Valori ponderati in milioni	Valori non ponderati in milioni
<b>A. Attivi liquidi di alta qualità (HQLA)</b>			
1 Totale degli attivi liquidi di alta qualità (HQLA)	21'562		21'691
<b>B. Deflussi di fondi</b>			
2 Depositi di clienti privati	91'431	8'985	93'016
3 di cui depositi stabili	6'000	300	6'000
4 di cui depositi meno stabili	85'431	8'685	87'016
5 Mezzi finanziari non garantiti messi a disposizione da clienti commerciali o grandi clienti	12'522	7'269	12'161
6 di cui depositi operativi (tutte le controparti) e depositi presso istituto centrale da parte di membri di un'associazione finanziaria	0	0	0
7 di cui depositi non operativi (tutte le controparti)	11'518	6'265	11'310
8 di cui obbligazioni non garantite	1'004	1'004	851
9 Finanziamenti garantiti di clienti commerciali o grandi clienti e collateral swap		1	1
10 Altri deflussi di fondi	7'480	1'882	8'204
11 di cui deflussi di fondi in relazione a operazioni con derivati e altre transazioni	675	675	595
12 di cui deflussi dovuti alla perdita di possibilità di finanziamento per titoli soggetti a credito, obbligazioni garantite, altri strumenti di finanziamento strutturati, titoli del mercato monetario garantiti da credito, società veicolo, veicoli di finanziamento titoli e altre analoghe facilitazioni di finanziamento	117	117	143
13 di cui deflussi da facilitazioni di credito e liquidità concesse	6'688	1'090	7'466
14 Altri impegni contrattuali di erogazione di fondi	2'904	1'825	3'643
15 Altri impegni eventuali di erogazione di fondi	2'021	101	2'021
<b>16 Totale dei deflussi di fondi</b>	<b>20'063</b>		<b>20'018</b>
<b>C. Afflussi di fondi</b>			
17 Operazioni di finanziamento garantite (ad es. operazioni di reverse repo)	26	0	8
18 Afflussi da crediti con pieno valore effettivo	3'103	1'794	4'169
19 Altri afflussi di fondi	105	1'052	130
<b>20 Totale afflussi di fondi</b>	<b>3'235</b>	<b>2'846</b>	<b>4'307</b>
	Valori rettificati	Valori rettificati	
<b>21 Totale degli attivi liquidi di alta qualità (HQLA)</b>	<b>21'562</b>		<b>21'691</b>
<b>22 Totale del deflusso netto di fondi</b>	<b>17'217</b>		<b>17'608</b>
<b>23 Quota per liquidità a breve termine LCR (in %)</b>	<b>125.24%</b>		<b>123.19%</b>

1 Media dei valori di chiusura del giorno di tutti i giorni lavorativi dei trimestri in rassegna (64 punti dei dati presi in considerazione nel terzo trimestre, 63 punti dei dati presi in considerazione nel quarto trimestre)

La consistenza di attivi liquidi di alta qualità (HQLA) è composta al 77 per cento da attivi della categoria 1, il 92 per cento dei quali è detenuto in liquidità. I rimanenti attivi di categoria 1 consistono principalmente in obbligazioni del settore pubblico con un rating minimo di AA-. Gli attivi di categoria 2, che compongono il 23 per cento della consistenza HQLA, sono costituiti all'87 per cento da obbligazioni fondiarie svizzere. Il rimanente 13 per cento si compone principalmente di obbligazioni del settore pubblico e obbligazioni bancarie garantite con un rating di almeno A-.

I flussi di fondi netti in uscita (n. 22) sono leggermente diminuiti negli ultimi due periodi in rassegna. La consistenza HQLA (n. 21) non ha subito variazioni significative, determinando

un aumento della quota di liquidità a breve termine (n. 23). Il deflusso di fondi in relazione con il portafoglio derivati (n. 11) è diminuito a causa delle minori oscillazioni del mercato negli ultimi due anni. Le rimanenti posizioni hanno continuato il proprio andamento nell'ambito della crescita di bilancio.

Per via del suo core business, il Gruppo Raiffeisen non dispone di una quota rilevante di attività con valute estere. A causa delle ridotte operazioni attive in valute estere, gli impegni in valute estere vengono trasferiti in franchi svizzeri in base alla congruenza delle scadenze.

# Raffronto dei dati tra le società del Gruppo

in milioni di CHF	Banche Raiffeisen		Raiffeisen Svizzera		Altre società del Gruppo		Effetti di consolidamento		Gruppo Raiffeisen	
	Esercizio in rassegna	Esercizio precedente	Esercizio in rassegna	Esercizio precedente	Esercizio in rassegna	Esercizio precedente	Esercizio in rassegna	Esercizio precedente	Esercizio in rassegna	Esercizio precedente
<b>Conto economico</b>										
Risultato da operaz. su interessi	2'126	2'098	29	124	-48	20	121	6	2'228	2'248
Risultato da operaz. in commissione e da prestazioni di servizio	292	274	111	103	58	132	-10	-15	451	494
Risultato da operaz. di negoziazione	127	130	78	80	5	15	-	5	210	230
Altri risultati ordinari	74	76	436	446	227	231	-548	-415	189	338
<b>Ricavi netti</b>	<b>2'619</b>	<b>2'578</b>	<b>654</b>	<b>753</b>	<b>242</b>	<b>398</b>	<b>-437</b>	<b>-419</b>	<b>3'078</b>	<b>3'310</b>
Costi per il personale	-894	-875	-384	-381	-114	-149	2	10	-1'390	-1'395
Altri costi d'esercizio	-584	-579	-294	-255	-195	-206	467	422	-606	-618
<b>Costi d'esercizio</b>	<b>-1'478</b>	<b>-1'454</b>	<b>-678</b>	<b>-636</b>	<b>-309</b>	<b>-355</b>	<b>469</b>	<b>432</b>	<b>-1'996</b>	<b>-2'013</b>
Rettifiche di valore su partecipazioni nonché ammortamenti su immobilizzazioni materiali e valori immateriali	-128	-118	-109	-75	-85	-21	63	26	-259	-188
Rettifiche di valore, accantonamenti e perdite	-13	1	-118	-4	-	-	7	3	-124	-
<b>Risultato d'esercizio</b>	<b>1'000</b>	<b>1'007</b>	<b>-251</b>	<b>38</b>	<b>-152</b>	<b>22</b>	<b>102</b>	<b>42</b>	<b>699</b>	<b>1'109</b>
Ricavi straordinari	22	18	46	116	7	8	7	-23	82	119
Costi straordinari	-592	-608	-	-1	-	-	584	605	-8	-4
Variazioni delle riserve per rischi bancari generali	-16	-14	250	-101	-	-	-354	35	-120	-80
Imposte	-167	-167	-3	-5	-	-5	14	-56	-156	-233
<b>Utile del Gruppo (incl. quote minoritarie)</b>	<b>247</b>	<b>236</b>	<b>42</b>	<b>47</b>	<b>-145</b>	<b>25</b>	<b>353</b>	<b>603</b>	<b>497</b>	<b>911</b>
Quote minoritarie nell'utile del Gruppo	-	-	-	-	-	-	-44	-6	-44	-6
<b>Utile del Gruppo</b>	<b>247</b>	<b>236</b>	<b>42</b>	<b>47</b>	<b>-145</b>	<b>25</b>	<b>397</b>	<b>609</b>	<b>541</b>	<b>917</b>
<b>Dati del bilancio</b>										
Totale di bilancio	202'499	195'657	47'589	53'595	3'752	7'762	-28'507	-29'285	225'333	227'729
Crediti nei confronti della clientela	5'440	5'560	3'490	2'441	147	417	-942	-502	8'135	7'916
Crediti ipotecari	168'843	162'202	10'719	9'871	-	554	-4	-5	179'558	172'622
Impegni risultanti da depositi della clientela	154'531	149'976	11'424	11'045	-	3'435	-254	-371	165'701	164'085

# Panoramica 5 anni

## Bilancio – Panoramica 5 anni

in milioni di CHF	2018	2017	2016	2015	2014
<b>Attivi</b>					
Liquidità	19'188	20'523	20'390	18'907	9'219
Crediti nei confronti di banche	2'225	8'332	7'084	3'811	5'251
Crediti risultanti da operazioni di finanziamento di titoli	5	232	338	391	690
Crediti nei confronti della clientela	8'135	7'916	8'019	7'885	7'815
Crediti ipotecari	179'558	172'622	165'426	158'594	150'731
Attività di negoziazione	3'455	3'879	2'912	2'115	2'194
Valori di sostituzione positivi di strumenti finanziari derivati	1'337	1'677	1'743	1'795	1'810
Investimenti finanziari	6'613	7'593	7'952	6'878	6'032
Ratei e risconti	259	278	247	225	217
Partecipazioni non consolidate	683	650	788	732	614
Immobilizzi	2'933	2'803	2'599	2'476	2'399
Valori immateriali	54	372	419	513	289
Altri attivi	888	852	673	1'426	1'143
<b>Totale degli attivi</b>	<b>225'333</b>	<b>227'729</b>	<b>218'590</b>	<b>205'748</b>	<b>188'404</b>
<b>Passivi</b>					
Impegni nei confronti di banche	6'463	12'603	10'853	7'803	5'450
Impegni risultanti da operazioni di finanziamento di titoli	2'925	2'201	2'599	4'085	1'289
Impegni risultanti da depositi della clientela	165'701	164'085	158'255	150'272	141'545
Impegni risultanti da attività di negoziazione	70	134	138	105	121
Valori di sostituzione negativi di strumenti finanziari derivati	1'928	1'692	2'017	2'398	2'296
Impegni da altri strumenti finanziari con valutazione al fair value	2'300	2'580	1'634	870	217
Obbligazioni di cassa	591	836	1'178	1'647	2'262
Prestiti e prestiti garantiti da obbligazioni fondiarie	26'864	25'939	25'623	23'470	21'519
Ratei e risconti	855	851	829	711	634
Altri passivi	121	160	170	183	160
Accantonamenti	1'035	949	904	878	850
Riserve per rischi bancari generali	200	80	-	-	-
Capitale sociale	2'172	1'957	1'595	1'248	748
Riserve di utile	13'611	12'746	12'036	11'262	10'533
Utile del Gruppo	541	917	754	808	759
<b>Totale del capitale proprio (senza quote minoritarie)</b>	<b>16'524</b>	<b>15'700</b>	<b>14'385</b>	<b>13'318</b>	<b>12'040</b>
Quote minoritarie nel capitale proprio	-44	-1	5	8	21
– di cui quote minoritarie nell'utile del Gruppo	-44	-6	-2	-1	1
<b>Totale del capitale proprio (con quote minoritarie)</b>	<b>16'480</b>	<b>15'699</b>	<b>14'390</b>	<b>13'326</b>	<b>12'061</b>
<b>Totale dei passivi</b>	<b>225'333</b>	<b>227'729</b>	<b>218'590</b>	<b>205'748</b>	<b>188'404</b>

## Conto economico – Panoramica 5 anni

in milioni di CHF	2018	2017	2016	2015	2014
Proventi da interessi e sconti	2'895	2'943	3'052	3'130	3'218
Proventi da interessi e dividendi da investimenti finanziari	49	54	58	60	60
Oneri per interessi	-653	-747	-880	-1'002	-1'145
<b>Risultato lordo da operazioni su interessi</b>	<b>2'291</b>	<b>2'250</b>	<b>2'230</b>	<b>2'188</b>	<b>2'133</b>
Variazioni di rettifiche di valore per rischi di perdita e perdite da operazioni su interessi	-63	-2	-11	-11	2
<b>Risultato netto da operazioni su interessi</b>	<b>2'228</b>	<b>2'248</b>	<b>2'219</b>	<b>2'177</b>	<b>2'135</b>
Proventi per commissioni su operazioni in titoli e di investimento	374	422	355	357	325
Proventi per commissioni su operazioni di credito	21	20	18	18	16
Proventi per commissioni su altre prestazioni di servizio	224	235	214	204	197
Oneri per commissioni	-168	-183	-121	-116	-109
<b>Risultato da operazioni in commissione e da prestazioni di servizio</b>	<b>451</b>	<b>494</b>	<b>466</b>	<b>463</b>	<b>429</b>
<b>Risultato da operazioni di negoziazione</b>	<b>210</b>	<b>230</b>	<b>228</b>	<b>209</b>	<b>158</b>
Risultato da alienazioni di investimenti finanziari	5	29	5	20	5
Proventi da partecipazioni	76	89	67	80	64
Risultato da immobili	21	21	21	19	20
Altri ricavi ordinari	129	210	120	60	22
Altri costi ordinari	-42	-11	-18	-12	-5
<b>Altri risultati ordinari</b>	<b>189</b>	<b>338</b>	<b>195</b>	<b>167</b>	<b>106</b>
<b>Ricavi netti</b>	<b>3'078</b>	<b>3'310</b>	<b>3'108</b>	<b>3'016</b>	<b>2'828</b>
Spese per il personale	-1'390	-1'395	-1'381	-1'330	-1'265
Spese per il materiale	-606	-618	-606	-558	-500
<b>Costi di esercizio</b>	<b>-1'996</b>	<b>-2'013</b>	<b>-1'987</b>	<b>-1'888</b>	<b>-1'765</b>
Rettifiche di valore su partecipazioni nonché ammortamenti su immobilizzazioni materiali e valori immateriali	-259	-188	-260	-181	-164
Variazioni di accantonamenti e altre rettifiche di valore nonché perdite	-124	0	-6	-4	-9
<b>Risultato d'esercizio</b>	<b>699</b>	<b>1'109</b>	<b>855</b>	<b>943</b>	<b>890</b>
Ricavi straordinari	82	119	75	67	51
Costi straordinari	-8	-4	-4	-3	-4
Variazioni di riserve per rischi bancari generali	-120	-80	-	-	-
Imposte	-156	-233	-174	-200	-177
<b>Utile del Gruppo (incl. quote minoritarie)</b>	<b>497</b>	<b>911</b>	<b>752</b>	<b>807</b>	<b>760</b>
Quote minoritarie nell'utile del Gruppo	-44	-6	-2	-1	1
<b>Utile del Gruppo</b>	<b>541</b>	<b>917</b>	<b>754</b>	<b>808</b>	<b>759</b>

## Impiego dell'utile – Panoramica 5 anni

in milioni di CHF	2018	2017	2016	2015	2014
Riserva da utili	482	865	710	774	730
Distribuzione ai soci	59	52	44	34	29
Quota di distribuzione in % <sup>1</sup>	11%	6%	6%	4%	4%

<sup>1</sup> Nell'anno in corso la proposta di impiego dell'utile è provvisoria.

# Impressum

Raiffeisen Svizzera società cooperativa  
Comunicazione  
Raiffeisenplatz  
CH-9001 San Gallo  
Telefono: +41 71 225 88 88  
Telefax: +41 71 225 88 87  
Internet: [raiffeisen.ch](http://raiffeisen.ch)  
E-Mail: [media@raiffeisen.ch](mailto:media@raiffeisen.ch)

Chiusura redazionale: 7 marzo 2019  
Pubblicazione del rapporto di gestione: aprile 2019  
Lingue: tedesco, francese, italiano e inglese  
È determinante la versione tedesca.

**Design:**

Schalter&Walter GmbH, San Gallo  
Isabelle Sailer // Kommunikation, Baden

**Attuazione:**

NeidhartSchön AG, Zurigo

**Traduzioni:**

24translate, San Gallo

**Immagini:**

Schalter&Walter GmbH, San Gallo