

Gruppo Raiffeisen  
Rapporto di gestione 2019

RAIFFEISEN

# Relazione annuale

# Relazione annuale

Esercizio

# Premessa



Guy Lachappelle, Presidente del Consiglio di amministrazione di Raiffeisen Svizzera



Heinz Huber, Presidente della Direzione di Raiffeisen Svizzera

**Nel 2019 il Gruppo Raiffeisen ha aperto un nuovo capitolo: le Banche Raiffeisen e Raiffeisen Svizzera hanno posto insieme le basi per una collaborazione improntata alla fiducia. Benché la scelta partecipativa sia impegnativa, siamo convinti che le decisioni prese di concerto rappresentino le giuste fondamenta per una Banca cui quasi la metà della popolazione svizzera e un terzo delle aziende del paese affidano le proprie operazioni finanziarie. Tale fiducia, espressa quest'anno a Raiffeisen da soci e clienti, è per noi una conferma. Raiffeisen si lascia alle spalle non solo un anno importante per la Cooperativa, ma anche un esercizio ricco di successi.**

Punto di partenza della riuscita modernizzazione della Cooperativa sono stati i progressi nel fare chiarezza sul passato. A gennaio Raiffeisen Svizzera ha pubblicato i risultati di un'indagine indipendente sulle sue partecipazioni negli anni dal 2005 al 2015. Alle carenze evidenziate nel rapporto del Prof. Dr. Bruno Gehrig riguardo all'acquisizione e alla gestione di partecipazioni nel passato, il Consiglio di amministrazione ha risposto con un ampio pacchetto di provvedimenti. Raiffeisen Svizzera ha significativamente migliorato la conduzione e il controllo.

Nel quadro di un processo di riforma, Raiffeisen ha elaborato una governance del Gruppo che corrisponde alle esigenze di quest'ultimo e garantisce uno scambio istituzionalizzato tra Banche Raiffeisen e Raiffeisen Svizzera. Con il passaggio da un'Assemblea dei delegati a un'Assemblea generale, ciascuna delle 229 Banche Raiffeisen dispone ora di un voto: all'insegna del motto «una Banca, un voto». In tal modo gli iter decisionali sono disciplinati in modo efficiente, chiaro e trasparente.

**Per la prima volta nei 120 anni di storia del Gruppo Raiffeisen vi è inoltre una strategia dei titolari:** quest'ultima riunisce le aspettative dei titolari nei confronti di Raiffeisen Svizzera e chiarisce le responsabilità. Abbiamo inoltre radicato i nostri valori cooperativi – liberalità, democrazia e solidarietà – in modo vincolante in una nuova premessa allo statuto di Raiffeisen Svizzera.

Anche Raiffeisen Svizzera ha contribuito agli sforzi riformatori del Gruppo ottimizzando la propria corporate governance e portando avanti la separazione delle partecipazioni. Ad aprile 2019 è entrata in vigore una nuova struttura dipartimentale. Essa consente un orientamento ancora più coerente al cliente, una consulenza e un'assistenza ottimali alle 229 Banche Raiffeisen e un efficiente sviluppo dei prodotti. Raiffeisen può in tal modo

ampliare ulteriormente il proprio punto di forza: la vicinanza alla clientela. Inoltre, nel 2019 Raiffeisen Svizzera ha lanciato un programma di efficienza, positivamente concluso a inizio 2020.

**L'impegno nel realizzare prodotti interessanti e processi efficienti per i clienti è di centrale importanza per noi:** con la riuscita introduzione del nuovo sistema bancario core a inizio 2019, Raiffeisen ha posto le basi per processi integrati e la realizzazione di futuri progetti digitali. A metà aprile Raiffeisen ha immesso sul mercato svizzero la prima obbligazione sostenibile, il «Sustainability Bond». Un altro successo è costituito dai nuovi mandati di gestione patrimoniale, lanciati l'anno precedente, il cui volume nel 2019 è aumentato di oltre un miliardo di franchi. Con l'abrogazione del principio «Prestito solo dietro copertura» da parte delle Banche Raiffeisen a dicembre, Raiffeisen ha inoltre posto un'importante base per la riuscita attuazione della strategia per la clientela aziendale e per la diversificazione dei campi di attività.

Il nostro modello cooperativo consente la partecipazione dei nostri 1.9 milioni di soci, che hanno il loro ruolo attivo nel dare forma alla comunità Raiffeisen. La fiducia dei nostri clienti si riflette anche nei loro depositi, che nel 2019 sono ulteriormente aumentati.

**Raiffeisen si lascia alle spalle un anno molto positivo.** Nel 2019 il Gruppo Raiffeisen ha registrato un utile di CHF 835 milioni. Il Gruppo è cresciuto in maniera marcata in particolare negli affari con la clientela, riuscendo a incrementare significativamente la quota di mercato nei depositi della clientela. Malgrado il difficile contesto dei margini, le operazioni su interessi al netto sono aumentate. Anche l'andamento delle operazioni su commissione e da prestazioni di servizio è soddisfacente. Raiffeisen ha registrato un considerevole aumento soprattutto nei mandati di gestione patrimoniale e negli investimenti collettivi.

Nei crediti ipotecari siamo cresciuti a livello di mercato in linea con la nostra ambizione. Raiffeisen può in tal modo mantenere la sua solida posizione nel core business ed è ben posizionata in un contesto di mercato caratterizzato da aspra concorrenza. Grazie alla politica creditizia conservativa e orientata alla sicurezza, il portafoglio crediti del Gruppo bancario continua a essere di elevata qualità. Circa il 92 per cento dell'utile di esercizio viene capitalizzato quale riserva da utili, rimanendo così all'interno della Cooperativa.

**Anche quest'anno vogliamo dare seguito a questi successi:** stiamo pianificando l'approvazione della strategia del Gruppo; i lavori in tal senso sono iniziati nel 2019. Con la strategia del Gruppo determineremo in che direzione Raiffeisen andrà nei prossimi cinque anni e definiremo le nostre risposte alle mutate esigenze della clientela, alle nuove tecnologie e modelli aziendali nonché alle sfide quali il contesto di tassi bassi.

**Nel 2019 il Gruppo Raiffeisen ha mostrato la propria volontà di cambiamento:** grazie al processo di riforma è stata rafforzata la fiducia all'interno del Gruppo. La strada è ora libera per guardare avanti. Il dialogo costruttivo all'interno del Gruppo Raiffeisen ha rafforzato la nostra percezione della comunità. Essa è impressa nel nostro DNA di Banca cooperativa: grazie ai nostri valori cooperativi funzioniamo come una Svizzera in miniatura. Con il nostro impegno a favore di sport, cultura e progetti sociali contribuiamo a una comunità variegata, viva e unica. Continueremo quindi a essere coerentemente al servizio dei nostri clienti, puntando anche in futuro su vicinanza, valore aggiunto e comunità.



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



**Heinz Huber**  
Presidente della Direzione  
Raiffeisen Svizzera

# Eventi rilevanti 2019

## 3 gennaio 2019

### **Introduzione del nuovo sistema bancario core avvenuta con successo**

Tutte le Banche Raiffeisen in Svizzera lavorano sulla nuova piattaforma.

---

## 22 gennaio 2019

### **Raiffeisen Svizzera pubblica il rapporto Gehrig**

Nella sua indagine sulle partecipazioni risalenti agli anni dal 2005 al 2015, il Prof. Dr. Bruno Gehrig ha rilevato carenze presso Raiffeisen Svizzera in sede di acquisizione e gestione delle stesse. Sulla base delle informazioni disponibili non è tuttavia stata trovata alcuna prova di condotta penalmente rilevante. Il Consiglio di amministrazione di Raiffeisen Svizzera decide di adottare un ampio pacchetto di provvedimenti.

### **Rinnovo della Direzione di Raiffeisen Svizzera**

Tre Membri della Direzione di Raiffeisen Svizzera lasciano l'organizzazione.

---

## 31 gennaio 2019

### **Integrazione di ARIZON Sourcing SA in Raiffeisen Svizzera**

Raiffeisen Svizzera acquisisce la partecipazione del 49 per cento di Avaloq nella precedente joint venture ARIZON Sourcing SA, che nel primo semestre 2019 viene interamente integrata in Raiffeisen Svizzera. In tal modo Raiffeisen Svizzera può portare avanti l'attività e l'ulteriore sviluppo della piattaforma bancaria in maniera autonoma.

---

## 4 aprile 2019

### **Raiffeisen Svizzera crea una nuova struttura dipartimentale e lancia un programma di efficienza**

Raiffeisen Svizzera ottimizza l'organizzazione, concentrandosi ulteriormente su clienti, Banche Raiffeisen e mercato. Al contempo si intendono realizzare risparmi ricorrenti per almeno CHF 100 milioni. Il programma di efficienza è stato concluso con successo a gennaio 2020.

---

## 15 aprile 2019

### **Raiffeisen lancia la prima obbligazione sostenibile**

Con il «Sustainability Bond», Raiffeisen immette sul mercato svizzero la prima obbligazione sostenibile. È in tal modo possibile investire in edilizia residenziale efficiente dal punto di vista energetico, a basse emissioni e di pubblica utilità.

---

## 7 maggio 2019

### **Philippe Lienhard nominato nuovo Membro della Direzione di Raiffeisen Svizzera**

Dal 1° luglio 2019, Philippe Lienhard assume la guida del dipartimento Banca Raiffeisen Services di Raiffeisen Svizzera.

---

## 14 giugno 2019

### **Il Dr. Markus D. Voegelin nominato nuovo Membro della Direzione di Raiffeisen Svizzera**

Il 15 ottobre 2019, il Dr. Markus D. Voegelin entra, quale Chief Risk Officer (CRO) e nuovo Responsabile del dipartimento Rischio & Compliance, nella Direzione di Raiffeisen Svizzera.

### **Workshop dei titolari: il Gruppo Raiffeisen unito determina il futuro**

Il 14 giugno 2019 tutte le Banche Raiffeisen si sono incontrate in occasione di un workshop dei titolari a Crans-Montana. Sono stati discussi i temi «Corporate governance» e «Strategia dei titolari». Nel corso del workshop si è riusciti a creare consenso e quindi una base che permettesse un'integrazione a livello statutario in occasione dell'Assemblea straordinaria dei delegati del 16 novembre 2019.

---

## 15 giugno 2019

### **Assemblea dei delegati di Raiffeisen Svizzera**

In occasione dell'Assemblea ordinaria dei delegati di Raiffeisen Svizzera svoltasi a Crans-Montana, i 162 delegati hanno approvato il conto annuale 2018 di Raiffeisen Svizzera e il conto annuale consolidato 2018 del Gruppo Raiffeisen. Inoltre i delegati hanno espresso il proprio favore approvando a chiara maggioranza le nuove remunerazioni 2019 e quindi riconoscendo gli sforzi compiuti dal Consiglio di amministrazione e dalla Direzione per una maggiore trasparenza.

---

## 17 luglio 2019

### **Raiffeisen mantiene la propria partecipazione in Leonteq AG**

Il Consiglio di amministrazione di Raiffeisen Svizzera decide di mantenere la partecipazione del 29 per cento in Leonteq AG. In virtù della pluriennale cooperazione, Raiffeisen Svizzera è convinta del potenziale di Leonteq AG.

---

## 8 novembre 2019

### **Kathrin Wehrli nominata nuovo Membro della Direzione di Raiffeisen Svizzera**

Dal 1° marzo 2020 Kathrin Wehrli assumerà, in seno alla Direzione di Raiffeisen Svizzera, la guida del dipartimento Prodotti & Investment Services.

---

## 16 novembre 2019

### **Raiffeisen modernizza la governance del Gruppo e approva la strategia dei titolari**

In occasione dell'Assemblea straordinaria dei delegati, il Gruppo Raiffeisen definisce la sua nuova governance, approvando per la prima volta nella sua storia una strategia dei titolari.

### **Anne Bobillier nominata nuovo Membro del Consiglio di amministrazione di Raiffeisen Svizzera**

In occasione dell'Assemblea straordinaria dei delegati Anne Bobillier viene eletta dai delegati di Raiffeisen Svizzera nel Consiglio di amministrazione.

---

## 26 novembre 2019

### **Raiffeisen Svizzera lancia una piattaforma digitale per il mercato obbligazionario svizzero**

Raiffeisen è la prima Banca svizzera a lanciare una piattaforma digitale per il mercato obbligazionario svizzero. L'arrivo della piattaforma sul mercato è previsto per il primo semestre 2020. La realizzazione è affidata a Valyo SA, società affiliata al 100% di Raiffeisen Svizzera.

# Relazione annuale

Andamento degli affari

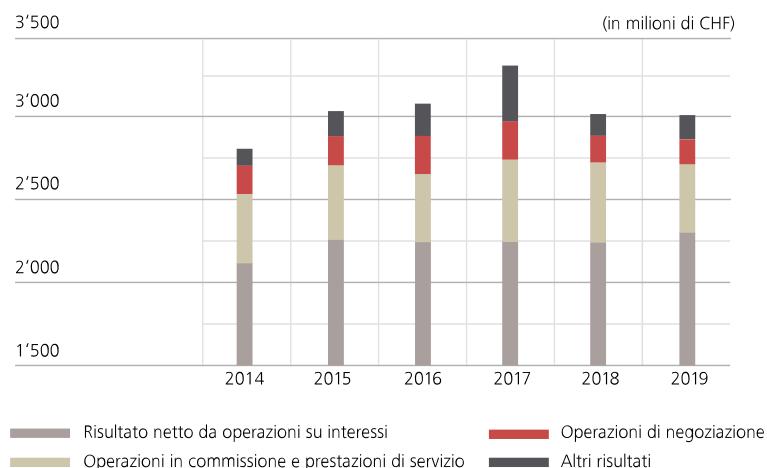
# Andamento degli affari

Nel 2019 Raiffeisen ha consolidato il proprio posizionamento di mercato quale Banca retail leader in Svizzera, ponendo le basi per affrontare il futuro quale Gruppo cooperativo unito e più forte. Anche dal punto di vista finanziario l'esercizio è stato molto positivo per il Gruppo Raiffeisen.

Le principali voci di ricavo del core business, rettificate dei proventi di Notenstein La Roche Banca Privata SA, venduta a metà 2018, hanno registrato un incremento. Questo andamento positivo si è manifestato diffusamente nelle operazioni su interessi e su commissione e nelle attività di negoziazione. Grazie a questa forza operativa i ricavi netti hanno toccato quota CHF 3'052 milioni.

L'esercizio precedente era stato caratterizzato da diversi fattori straordinari negativi che nell'esercizio in rassegna non si sono verificati. I costi d'esercizio, con CHF 1'870 milioni, sono inoltre stati nettamente inferiori a quelli dell'esercizio precedente (CHF 1'997 milioni). Nel 2019 è stato effettuato il primo ammortamento previsto del sistema bancario core per CHF 51.1 milioni. Raiffeisen chiude l'esercizio 2019 con un utile del Gruppo di CHF 835 milioni (+CHF 294 milioni o +54.4 per cento).

## Andamento dei ricavi/proventi



## Forte crescita dei depositi della clientela

Il radicamento locale delle Banche Raiffeisen si riflette in significativi volumi di affari con la clientela. I depositi della clientela, con un aumento di CHF 10.5 miliardi (+6.3 per cento), sono cresciuti molto più del mercato, attestandosi a CHF 176 miliardi. I patrimoni gestiti hanno addirittura registrato un incremento di CHF 15 miliardi, passando a CHF 211 miliardi. Anche le operazioni ipotecarie sono aumentate nel 2019 di CHF 5.7 miliardi (+3.2 per cento) a CHF 185 miliardi, in linea con l'ambizione di crescere approssimativamente allo stesso livello del mercato. Il Gruppo Raiffeisen è lieto di aver potuto accogliere circa 12'000 nuovi soci nell'esercizio in rassegna (esercizio precedente +7'200) oltre a più di 36'000 nuovi clienti.

## Andamento positivo di ricavi e costi

Alla base dell'ottimo risultato vi sono i ricavi operativi, cresciuti su larga scala. Il risultato lordo da operazioni su interessi è in effetti diminuito, a causa della persistente pressione sui margini e della crescita moderata dei prestiti, di CHF 24 milioni, pari all'1.0 per cento, a CHF 2'267 milioni. Grazie al migliore andamento, rispetto all'esercizio precedente, delle rettifiche di valore da operazioni su interessi, il Gruppo ha però incrementato il risultato netto da operazioni su interessi di CHF 26 milioni, raggiungendo CHF 2'254 milioni. Con

una quota di oltre il 70 per cento del risultato d'esercizio, le operazioni su interessi restano la principale fonte di proventi di Raiffeisen. Se nella valutazione delle società in portafoglio di PMI Capitale SA si sono dovute effettuare ancora una volta correzioni di valore per circa CHF 21 milioni, nei prestiti del settore retail si sono potute sciogliere, con effetto sul conto economico, rettifiche di valore nette per un ammontare di quasi CHF 8 milioni.

Particolarmente positivo è stato nel 2019 l'andamento delle operazioni su commissione e da prestazioni di servizio. Senza considerare i proventi di Notenstein La Roche Banca Privata SA nell'esercizio precedente, la posizione ha fatto registrare un aumento di CHF 14 milioni passando a CHF 416 milioni (+3.4 per cento), a dimostrazione degli sforzi compiuti da Raiffeisen per rafforzare l'attività d'investimento. È cresciuto significativamente, di CHF 18 milioni a CHF 228 milioni, (+8.4 per cento) anche il risultato da attività di negoziazione.

Gli altri risultati ordinari sono diminuiti rispetto all'esercizio precedente di CHF 36 milioni (-19.0 per cento), attestandosi a CHF 153 milioni. Questo andamento non è però ascrivibile al core business operativo. Sia i proventi da prestazioni di consulenza (altri ricavi ordinari), a seguito della positiva espansione di Raiffeisen Immo SA, sia il risultato da alienazioni di immobilizzazioni finanziarie sono cresciuti ciascuno di circa CHF 8 milioni. I proventi da partecipazioni sono diminuiti di CHF 12 milioni. La diminuzione della registrazione all'attivo di spese di progetto per il nuovo sistema bancario core ha comportato una flessione degli altri ricavi ordinari di CHF 65 milioni. Gli altri oneri ordinari sono migliorati nell'esercizio in rassegna di CHF 32 milioni, poiché nell'esercizio precedente, a seguito della più prudente valutazione delle immobilizzazioni finanziarie di PMI Capitale SA, erano stati contabilizzati CHF 36 milioni a carico degli altri oneri ordinari.

Nel complesso, i ricavi netti sono quindi diminuiti leggermente dello 0.9 per cento, ovvero di CHF 27 milioni, attestandosi a CHF 3'052 milioni. Senza tenere conto delle voci di ricavo di Notenstein La Roche Banca Privata SA dell'esercizio precedente, i ricavi netti sarebbero migliorati di CHF 44 milioni, ovvero dell'1.5 per cento.

Anche i costi d'esercizio hanno avuto un andamento positivo, diminuendo di CHF 127 milioni e attestandosi così a CHF 1'870 milioni (-6.3 per cento). Ciò è da un canto riconducibile al venir meno dei costi, ancora inclusi nell'esercizio precedente, di Notenstein La Roche Banca Privata SA pari a CHF 72 milioni. D'altro canto è stato possibile realizzare risparmi per CHF 48 milioni attraverso le ridotte attività di progetto connesse al sistema bancario core e a seguito del programma di efficienza di Raiffeisen Svizzera. Gran parte dei risparmi derivanti dal programma di efficienza si rifletteranno negli anni a seguire in un ulteriore calo dei costi d'esercizio. Nel complesso il positivo andamento di costi e ricavi ha comportato una significativa riduzione del Cost Income Ratio dal 64.9 al 61.3 per cento.

### **Positiva chiusura annuale con elevato utile del Gruppo**

Le rettifiche di valore su partecipazioni e gli ammortamenti sul goodwill, pari a CHF 45 milioni, sono significativamente inferiori al valore dell'esercizio precedente di CHF 121 milioni. Gli ammortamenti su immobilizzazioni materiali sono aumentate, per effetto del primo ammortamento pianificato sul sistema bancario core, di CHF 45 milioni a CHF 183 milioni. Nel complesso ne consegue per la voce «Rettifiche di valore su partecipazioni nonché ammortamenti su immobilizzazioni materiali e valori immateriali» un miglioramento di CHF 31 milioni rispetto all'esercizio precedente. Le variazioni degli accantonamenti e altre rettifiche di valore per CHF 24 milioni sono significativamente inferiori (-CHF 100 milioni), anche in questo caso a seguito del venir meno di fattori straordinari. Conseguentemente forte è stato il miglioramento pari a CHF 231 milioni (+33.0 per cento) del risultato d'esercizio, attestatosi a CHF 930 milioni.

A seguito della riforma dell'imposizione delle imprese sono state estinte imposte differite per quasi CHF 41 milioni, riducendo gli oneri fiscali, rispetto all'esercizio precedente, di complessivi CHF 44 milioni a CHF 112 milioni. Questo effetto positivo, il buon andamento del core business e l'assenza di fattori straordinari negativi hanno portato nel complesso a un significativo aumento dell'utile del Gruppo di CHF 294 milioni a quota CHF 835 milioni.

# Conto economico

## Ricavi da attività bancaria operativa

I proventi operativi nel settore delle operazioni su interessi e su commissione e nelle attività di negoziazione hanno avuto, come menzionato, un andamento positivo nell'esercizio in rassegna. Ciononostante diversi fattori hanno fatto sì che i ricavi netti siano nel complesso risultati leggermente inferiori di CHF 27 milioni rispetto all'esercizio precedente (-0.9 per cento). Ciò è riconducibile, in particolare, al venir meno dei proventi di Notenstein La Roche Banca Privata SA, venduta a metà 2018. Inoltre gli altri investimenti contabilizzati come ricavi ordinari e derivanti dalla realizzazione del sistema bancario core sono stati di gran lunga inferiori all'esercizio precedente. L'assenza di effetti straordinari nell'esercizio in rassegna ha invece avuto effetti positivi sui ricavi netti del Gruppo.

Le operazioni su interessi hanno dato prova di resistenza, nonostante la difficile situazione concorrenziale e il persistente contesto di tassi bassi. I proventi da operazioni su interessi sono in effetti diminuiti di CHF 24 milioni (-1.0 per cento); un risultato rispettabile, se si considerano le circostanze esterne, le più modeste ambizioni di crescita nelle operazioni ipotecarie e il forte aumento dei fondi della clientela nel passivo. Il margine d'interesse è ulteriormente diminuito dall'1.02 allo 0.97 per cento.

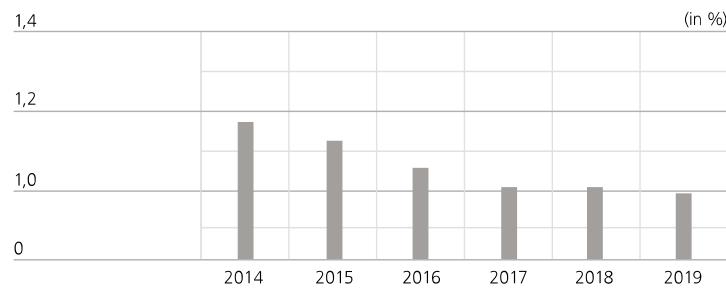
La voce «Variazioni per rettifiche di valore da rischi di credito e perdite dalle operazioni su interessi» è fortemente diminuita di CHF 50 milioni, passando a CHF 13 milioni. Le rettifiche di valore costituite nel 2019 in PMI Capitale SA per CHF 21 milioni sono significativamente inferiori a quelle dell'esercizio precedente. Poiché sono state sciolte rettifiche di valore in misura superiore alle necessarie rettifiche di valore di nuove voci, la situazione di rischio nel settore retail rimane distesa, nonostante l'aumento del volume di credito di CHF 5.8 miliardi (+3.1 per cento). Presso le Banche Raiffeisen lo scioglimento netto è stato pari a CHF 12 milioni. Il basso requisito per rettifiche di valore nelle operazioni su interessi ha fatto sì che il risultato netto da operazioni su interessi sia superiore al risultato dell'esercizio precedente di CHF 26 milioni, ovvero del +1.2 per cento.

Gli sforzi mirati compiuti nell'attività d'investimento delle Banche Raiffeisen sono stati ripagati nell'esercizio in rassegna. L'andamento del «risultato da operazioni su commissione e da prestazioni di servizio» (allegato 22) è stato soddisfacente. I proventi hanno raggiunto, a fine anno, CHF 416 milioni. La vendita di Notenstein La Roche Banca Privata SA, a metà 2018, ha avuto effetti in termini di proventi soprattutto per questa voce. Senza questi effetti l'aumento relativo alle operazioni su commissione e da prestazioni di servizio sarebbe stato pari a CHF 14 milioni ovvero al 3.4 per cento. I ricavi da operazioni in titoli e attività d'investimento sarebbero cresciuti di CHF 19 milioni (+5.9 per cento). L'aumento non è tanto riconducibile a ricavi transazionali, quanto piuttosto al volume di depositi generalmente più elevato. Soprattutto per i mandati di gestione patrimoniale è stato possibile realizzare una forte crescita. L'elevato volume di affari in tutti i settori ha comportato anche per le altre prestazioni di servizio un aumento di CHF 7 milioni, ma contestualmente anche oneri per commissioni più elevati.

Molto positivo è stato anche l'andamento dell'attività di negoziazione (allegato 23.1/ allegato 23.2). L'aumento di CHF 18 milioni (+8.4 per cento), a CHF 228 milioni, è principalmente riconducibile alla negoziazione di prodotti fruttiferi. La negoziazione di divise e banconote ha raggiunto valori pari a quelli dell'esercizio precedente.

Negli ultimi anni la voce «Altri risultati ordinari» ha avuto un comportamento volatile. Ciò è da un lato riconducibile al fatto che le registrazioni all'attivo dei costi di sviluppo per il nuovo sistema bancario core, contabilizzate tra gli altri ricavi ordinari, hanno subito forti variazioni nel corso della durata del progetto. Dall'altro le sottovoci «Risultato da alienazioni di immobilizzazioni finanziarie» e «Proventi da partecipazioni» non sono direttamente influenzabili. Nel complesso, con CHF 153 milioni il risultato è di CHF 36 milioni (−19.0 per cento) inferiore a quello dell'esercizio precedente (CHF 189 milioni).

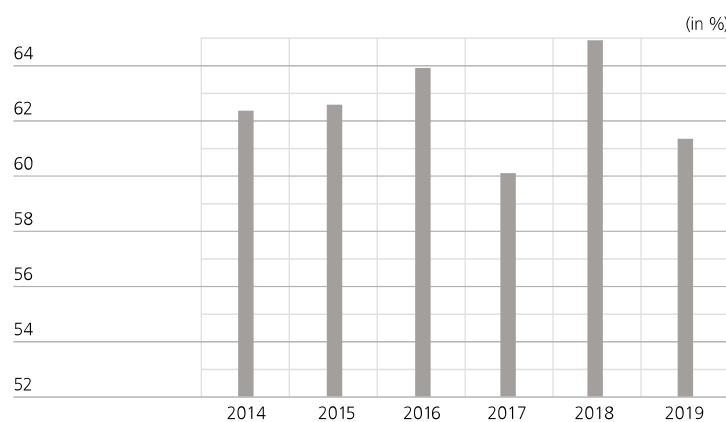
#### Margine d'interesse



## Costi d'esercizio

Il venir meno dei costi di Notenstein La Roche Banca Privata SA, inclusi fino a metà 2018, le ridotte attività di progetto per il nuovo sistema bancario core e i primi risparmi derivanti dal programma di efficienza di Raiffeisen Svizzera hanno comportato una forte riduzione dei costi d'esercizio di CHF 127 milioni (−6.3 per cento), a CHF 1'870 milioni. Sia nei costi per il personale che negli altri costi d'esercizio è stato possibile realizzare risparmi significativi. Il Cost Income Ratio è diminuito dal 64.9 al 61.3 per cento, grazie all'inferiore base di costi.

#### Andamento del Cost Income Ratio



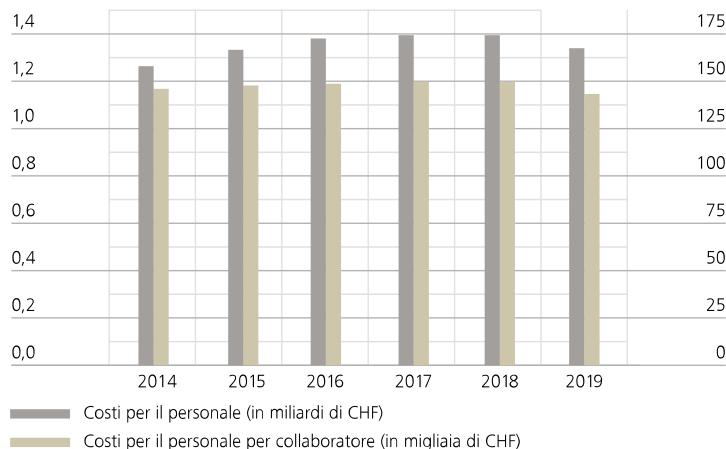
## Costi per il personale

I costi per il personale (allegato 26) sono stati ridotti di CHF 59 milioni (–4.2 per cento) a CHF 1'332 milioni. Senza tenere conto dei costi di Notenstein La Roche Banca Privata SA, la diminuzione è pari a CHF 14 milioni ovvero l'1.1 per cento. Gran parte di tale riduzione è riconducibile al venir meno delle spese per il personale temporaneo nell'ambito del progetto per il sistema bancario core. Occorre altresì considerare che nei costi per il personale dell'esercizio sono inclusi costi di ristrutturazione una tantum per il programma di efficienza pari a CHF 12 milioni. Gran parte degli effetti di risparmio derivanti dal programma di efficienza si manifesterà negli anni a venire.

Il programma di efficienza e la vendita di Notenstein La Roche Banca Privata SA hanno comportato un netto calo dei costi pro capite per il personale, passati da CHF 149'300 a 143'900. L'obiettivo degli sforzi di risparmio consiste nel garantire risparmi duraturi sui costi presso Raiffeisen Svizzera. Mentre presso Raiffeisen Svizzera gli effettivi sono stati ridotti, le Banche Raiffeisen e Raiffeisen Immo SA in espansione hanno registrato un incremento. In totale l'organico del Gruppo è cresciuto di 80 unità (+0.9 per cento), passando a 9'295 posti di lavoro a tempo pieno.

---

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




---

## Altri costi d'esercizio

Un po' più marcato (CHF 68 milioni, –11.2 per cento) è stato il calo degli altri costi d'esercizio (allegato 27). Senza tenere conto dei costi di Notenstein La Roche Banca Privata SA, la riduzione è pari a CHF 40 milioni ossia il 7.0 per cento. Si è risparmiato principalmente nel settore delle prestazioni di consulenza. Anche i costi IT e gli oneri per l'esercizio e la manutenzione di locali sono diminuiti consistentemente.

**Investimenti in immobilizzi del Gruppo Raiffeisen 2015–2019 a seconda delle categorie**

<b>Investimenti netti, in milioni di CHF</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
Stabili a uso della Banca	92	83	76	109	92
Altri immobili	2	8	10	53	17
Riattazioni e trasformazioni in locali di terzi	17	15	11	9	26
Informatica: hardware	22	17	15	14	16
Informatica: software	65	129	208	157	56
Bancomat	4	7	9	12	15
Mobilio	5	5	4	6	6
Installazioni	3	5	8	10	10
Macchine da ufficio, veicoli, dispositivi di sicurezza	7	7	3	13	9
<b>Totale investimenti netti</b>	<b>217</b>	<b>276</b>	<b>344</b>	<b>383</b>	<b>247</b>

**Investimenti in immobilizzi del Gruppo Raiffeisen 2015–2019 a seconda delle regioni**

<b>Investimenti netti, in milioni di CHF</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
Regione lemanica	21	15	16	35	27
Regione Mittelland	29	32	35	43	38
Svizzera nord-occidentale e Zurigo	21	35	29	59	38
Svizzera orientale*	124	168	227	217	95
Svizzera centrale	7	16	21	21	40
Ticino	15	10	16	8	9
<b>Totale</b>	<b>217</b>	<b>276</b>	<b>344</b>	<b>383</b>	<b>247</b>

\* inclusi investimenti centrali di Raiffeisen Svizzera

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

Il sistema bancario core, introdotto capillarmente all'inizio dell'esercizio, viene ammortizzato linearmente su un periodo di dieci anni. Gli ammortamenti su immobilizzazioni materiali sono quindi aumentati nel complesso di CHF 45 milioni. Per le rettifiche di valore e gli ammortamenti su partecipazioni e goodwill si è registrata una riduzione di CHF 76 milioni. Nel complesso la voce è diminuita nell'esercizio in rassegna di CHF 31 milioni (-12.0 per cento).

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

I consistenti effetti straordinari dell'esercizio precedente sono in gran parte stati assenti nell'esercizio in rassegna. Conseguentemente per questa voce si registra un calo di CHF 100 milioni a quota CHF 24 milioni. Questo importo include accantonamenti per ristrutturazione e un accantonamento prudenziale relativo a un caso di danno.

## Ricavi e costi straordinari

Nell'esercizio precedente la vendita di Notenstein La Roche Banca Privata SA ha determinato un utile di CHF 68 milioni. Conseguentemente elevata è la diminuzione dei ricavi straordinari di complessivi CHF 72 milioni a CHF 10 milioni. Oltre a utili dall'alienazione di immobilizzazioni materiali, la voce contiene un importo di CHF 5.2 milioni relativo a un pagamento per diritti di garanzia. I costi straordinari, pari a CHF 3 milioni, sono rimasti al di sotto del valore dell'esercizio precedente e includono principalmente perdite dalla vendita di immobilizzazioni materiali.

## Imposte

Malgrado l'utile del Gruppo nettamente più elevato, gli oneri fiscali sono diminuiti significativamente di CHF 44 milioni, ossia del 28.3 per cento, a CHF 112 milioni (allegato 29). La riforma dell'imposizione delle imprese, che nella maggior parte dei cantoni si ripercuoterà sull'effettivo carico fiscale solo nel 2020, ha comportato a livello di Gruppo, già nell'esercizio in rassegna, un effetto positivo sugli oneri fiscali. Le aliquote inferiori sono state applicate in materia di imposte differite già nel 2019. Le imposte differite vengono costituite a livello di Gruppo per rappresentare in modo fiscalmente corretto l'effetto fiscale delle differenze di valutazione tra la chiusura true and fair view del Gruppo e le chiusure singole delle Banche Raiffeisen. Le aliquote inferiori menzionate hanno comportato nell'esercizio in rassegna l'estinzione di imposte differite per CHF 41 milioni. Gli oneri fiscali effettivi delle singole società del Gruppo sono lievemente scesi di CHF 17 milioni, attestandosi a CHF 153 milioni.

# Bilancio

Gli elevati incrementi di volume nel settore retail si riflettono nell'andamento del totale di bilancio aumentato decisamente, oltre la media, di CHF 23 miliardi a CHF 248.3 miliardi. Dalle fonti primarie di rifinanziamento è derivato un afflusso di CHF 12.4 miliardi (depositi clienti +CHF 10.5 miliardi, prestiti obbligazionari e mutui in obbligazioni fondiarie +CHF 1.9 miliardi). Per effetto della gestione della liquidità si è registrata un'ulteriore crescita di CHF 3.4 miliardi degli impegni risultanti da operazioni di finanziamento di titoli.

Un consistente aumento si è registrato anche per i crediti e per gli impegni nei confronti di banche. Questa crescita elevata è riconducibile al passaggio al nuovo sistema bancario core. Per via delle conversioni di sistema a fine 2018, il volume di transazioni nelle operazioni del mercato monetario alla fine dell'esercizio precedente è stato mantenuto, intenzionalmente, basso. Nell'esercizio in rassegna queste transazioni, che raggiungono volumi elevati, sono nuovamente incluse nel bilancio in misura molto maggiore.

## Crediti/Impegni nei confronti di banche

Come già accennato, questo considerevole aumento di crediti e impegni nei confronti di banche è riconducibile al cambio di sistema nell'esercizio precedente.

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

Le operazioni di finanziamento di titoli sono effettuate principalmente per gestire la liquidità. Si tratta esclusivamente di transazioni pronti contro termine, con le quali si acquisisce rispettivamente si concede denaro in cambio di garanzie. In particolare gli impegni sono aumentati in modo consistente di CHF 3.4 miliardi (+116.3 per cento).

## Prestiti alla clientela

Le ambizioni relative alla crescita nelle operazioni ipotecarie sono state ridefinite. Il Gruppo continua a puntare sulla crescita, ma nell'ambito dello sviluppo generale del mercato. Le operazioni ipotecarie, con un aumento di CHF 5.7 miliardi (+3.2 per cento) a CHF 185.3 miliardi, si sono mosse nel 2019 entro l'ambito atteso (sviluppo del mercato +3.2 per cento). Per quanto riguarda gli altri crediti concessi alla clientela si è registrata una crescita dello 0.3 per cento, a CHF 8.2 miliardi. Mentre la domanda del settore di diritto pubblico ha dato pochi impulsi, il volume delle operazioni con la clientela aziendale è ulteriormente incrementato.

A causa del persistente contesto di tassi bassi, le ipoteche Libor e fisse in particolare hanno continuato a essere oggetto di forte richiesta da parte dei clienti.

Nonostante la crescita del volume dei crediti perdurante da diverso tempo, Raiffeisen continua a presentare un portafoglio crediti a basso rischio. L'87 per cento del portafoglio crediti riguarda stabili abitativi tradizionalmente sicuri. L'anticipo medio netto è pari al 60

per cento. L'8 per cento del portafoglio crediti è costituito da oggetti commerciali di PMI e il 4 per cento da oggetti agricoli. I modelli interni di rischio di credito, utilizzati nella gestione e misurazione dei crediti, riflettono adeguatamente i rischi latenti contenuti nel portafoglio.

L'andamento attuale delle rettifiche di valore per rischi di perdita in caso di posizioni a rischio è soddisfacente. Presso le Banche Raiffeisen le rettifiche di valore nell'esercizio in rassegna sono scese a CHF 164.8 milioni, il che corrisponde a un rapporto tra rettifiche di valore e prestiti dello 0.09 per cento. A livello di Gruppo l'indice è pari a un basso 0.122 per cento, dopo che nell'esercizio precedente si era attestato allo 0.138 per cento, a seguito della valutazione di posizioni di PMI Capitale SA.

## Attività di negoziazione

Nelle attività di negoziazione (allegato 3.1) il Gruppo ha registrato un calo di CHF 254 milioni (−7.3 per cento). Sia il portafoglio destinato alla negoziazione di titoli di debito e di partecipazione che quello di metalli preziosi sono stati ridotti. Gran parte del portafoglio destinato alla negoziazione di titoli di debito è detenuto a scopo di copertura del rischio d'interesse delle componenti obbligazionarie dei prodotti strutturati.

## Immobilizzazioni finanziarie

Nelle immobilizzazioni finanziarie (allegati 5.1 e 5.2), sono contenute principalmente obbligazioni di prim'ordine, gestite presso Raiffeisen Svizzera in conformità ai requisiti legali di liquidità e agli obiettivi di liquidità interni. Nel 2019 la consistenza è stata aumentata di CHF 582 milioni (+8.8 per cento).

## Partecipazioni non consolidate

Nell'esercizio in rassegna il valore contabile delle partecipazioni non consolidate (allegato 6) è cresciuto di CHF 26 milioni, attestandosi a CHF 708 milioni. L'aumento non è derivato da acquisti, ma dal positivo andamento delle partecipazioni valutate secondo il metodo dell'equivalenza. Le quote di partecipazione nella Banca di Obbligazioni fondiarie degli Istituti ipotecari svizzeri SA, in Aduno Holding SA e Leonteq AG sono state rivalutate secondo il metodo dell'equivalenza (equity method) di complessivi CHF 26 milioni.

## Immobilizzazioni materiali

Per quanto riguarda le immobilizzazioni materiali (allegato 8) si è registrato un moderato aumento del valore contabile di CHF 64 milioni a quasi CHF 3 miliardi. Sono stati effettuati investimenti piuttosto ingenti negli immobili e nel settore dei servizi automatizzati alla clientela, quali bancomat e altri dispositivi automatici self-service. Gli oneri di progetto per il sistema bancario core da registrare all'attivo sono fortemente diminuiti, come previsto, da CHF 108 milioni a CHF 47 milioni.

## Valori immateriali

La strategia di separazione, decisa nel 2017 e realizzata negli ultimi anni, ha già comportato una marcata riduzione della consistenza goodwill nel bilancio del Gruppo Raiffeisen. Principalmente a causa di un ulteriore ammortamento, legato al valore di mercato, sul rimanente goodwill di Leonteq AG, la voce si è nuovamente ridotta nell'esercizio in rassegna di CHF 44 milioni. A fine anno i valori immateriali (allegato 9) ammontavano ancora a CHF 10 milioni.

## Impegni risultanti da depositi della clientela/Patrimoni gestiti

L'elevata fiducia dei clienti in Raiffeisen si è manifestata in particolare nella straordinaria crescita dei depositi della clientela. Essi sono aumentati nell'arco di un anno di CHF 10.5 miliardi (+6.3 per cento), attestandosi a CHF 176.2 miliardi. Il grado di rifinanziamento nelle transazioni cliente è aumentato in tal modo significativamente dall'88.3 al 91.1 per cento. Nel mercato nazionale l'aumento è stato del 2.6 per cento e di conseguenza la nostra quota di mercato è salita al 13.4 per cento.

Il contesto di tassi bassi ha influito in vario modo sul volume di depositi dei gruppi di prodotti. La crescita maggiore si è registrata nel volume dei conti di transazione. Anche l'aumento dei conti nel settore previdenziale è stato superiore alla media. I classici risparmi di denaro sono invece mutati solo in misura limitata per via dei bassi interessi di risparmio.

## Impegni da altri strumenti finanziari con valutazione fair value

Questa voce (allegato 13) include i prodotti strutturati emessi da Raiffeisen Switzerland B.V. Amsterdam. La crescita è proseguita anche nell'esercizio in rassegna. La consistenza è cresciuta di CHF 197 milioni (+8.6 per cento), a CHF 2.5 miliardi.

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

I mutui in obbligazioni fondiarie (allegato 14) integrano il rifinanziamento dei prestiti alla clientela e rappresentano uno strumento flessibile di gestione delle scadenze del passivo. Essi sono aumentati di CHF 1'458 milioni, attestandosi a CHF 23.3 miliardi. Il totale dei prestiti obbligazionari emessi da Raiffeisen Svizzera non ha praticamente subito variazioni. Nell'esercizio in rassegna è stato rimborsato un cospicuo prestito obbligazionario giunto a

scadenza e pari a CHF 250 milioni. Esso ha potuto essere sostituito senza problemi sul mercato dei capitali con tre nuovi prestiti obbligazionari. Tra l'altro Raiffeisen Svizzera ha lanciato sul mercato svizzero dei capitali il primo bond sostenibile per un ammontare di CHF 100 milioni, che è stato accolto con molto favore.

I prodotti strutturati emessi da Raiffeisen Svizzera hanno registrato un aumento di CHF 366 milioni (+21.5 per cento), attestandosi a CHF 2.1 miliardi. Insieme ai prodotti amministrati da Raiffeisen Switzerland B.V., la consistenza di prodotti strutturati è cresciuta di CHF 563 milioni (+14.1 per cento), passando a CHF 4.6 miliardi.

## Accantonamenti

La diminuzione di CHF 37 milioni a CHF 998 milioni negli accantonamenti è sostanzialmente riconducibile alla già menzionata riforma dell'imposizione delle imprese, che ha comportato l'estinzione di imposte differite per CHF 41 milioni. Gli accantonamenti per altri rischi di esercizio ammontano tuttora a CHF 80 milioni. La maggior parte di essi era già stata costituita lo scorso anno in relazione al riscatto di ARIZON Sourcing SA in liquidazione. Gli accantonamenti per ristrutturazione si elevano a CHF 21 milioni e sono stati costituiti in relazione al programma di efficienza presso Raiffeisen Svizzera, nel frattempo concluso. Gli altri accantonamenti pari a CHF 30 milioni riguardano principalmente rischi legali.

## Fondi propri/Capitale proprio

Il capitale proprio (prospetto delle variazioni del capitale proprio e allegato 16) è cresciuto nell'esercizio in rassegna di CHF 954 milioni, passando a CHF 17.5 miliardi. Il capitale cooperativo è aumentato di CHF 179 milioni grazie alla costante domanda di ulteriori quote sociali.

La FINMA ha confermato che, dal 30 settembre 2019, Raiffeisen può applicare per il calcolo regolamentare dei fondi propri l'approccio modello IRB. L'autorizzazione si intende subordinata al rispetto delle disposizioni transitorie floor. Fino al momento in cui si applicherà per intero l'approccio modello IRB a fine 2022, trovano applicazione disposizioni transitorie triennali con computo per il momento ridotto.

La quota TLAC ponderata per il rischio, calcolata a fine anno con l'approccio modello IRB, è pari al 18.4 per cento. Raiffeisen soddisfa quindi già ora sia i requisiti regolamentari richiesti per la quota TLAC attuali (15.2 per cento) sia quelli futuri applicati dal 1° gennaio 2026 (17.9 per cento). Ciò vale anche per il leverage ratio. Con un valore attuale del 7.2 per cento, il Gruppo supera già ora i futuri requisiti richiesti.

# Previsione finanziaria 2020

## Contesto di mercato e condizioni quadro

Le previsioni congiunturali per la Svizzera sono peggiorate di colpo a causa del coronavirus. Le misure di contenimento determineranno quest'anno brusche frenate e faranno scivolare l'economia svizzera in una fase di recessione. Per il 2020 Raiffeisen prevede tassi ancora negativi e non si attende una normalizzazione della politica monetaria, tanto più che anche nel 2020 la BNS dovrà confrontarsi con una valuta forte.

Secondo Raiffeisen il mercato immobiliare svizzero continuerà ad avere una valutazione elevata. In tale contesto l'elevato livello dei prezzi sarà sostenuto da tassi molto bassi e non da transazioni speculative. Anche per gli immobili a uso commerciale e gli immobili di reddito nel mercato delle abitazioni vi sono, in primo piano, considerazioni legate ai rendimenti. Il premio di rendimento e lo stato di emergenza per gli investimenti mantengono attualmente stabile il mercato.

## Andamento degli affari del Gruppo Raiffeisen

Nel 2020 il contesto di mercato si farà sempre più difficile per effetto di persistenti tassi negativi, margini in calo e difficoltà aggiuntive dovute al coronavirus. Raiffeisen si aspetta quindi nel core business una crescita ridotta dei ricavi rispetto agli esercizi precedenti. Per i prestiti alla clientela Raiffeisen ipotizza un aumento analogo a quello del mercato, per i depositi della clientela, invece, un incremento superiore a quello del mercato. Nelle operazioni indifferenti, sia nelle operazioni su commissione e da prestazioni di servizio sia nelle attività di negoziazione, Raiffeisen prevede un aumento solo moderato dei proventi. Grazie alla conclusione del programma di efficienza presso Raiffeisen Svizzera, la base di costo nel 2020 può essere alleggerita.

# Relazione annuale

## Strategia

# Contesto strategico

Il mercato bancario svizzero continua a vivere una fase di cambiamento strutturale. La pressione sui margini persisterà in ragione del perdurante contesto di tassi negativi e dell'intensificazione della concorrenza, anche da parte di operatori esterni al settore. Il progresso tecnologico sempre più rapido e la costante mutevolezza delle esigenze della clientela richiedono inoltre maggiori investimenti nella trasformazione digitale.

## Clienti: cambiamento delle esigenze della clientela e fidelizzazione in calo

I clienti attribuiscono grande valore all'elevato comfort nell'interazione con la propria banca. Si aspettano la completa soddisfazione dei loro bisogni con soluzioni da un'unica fonte e con una disponibilità di servizi sempre più indipendente da luoghi e tempi. L'aumentata trasparenza e comparabilità di prodotti e servizi incrementano la sensibilità dei consumatori nei confronti dei prezzi. Cresce inoltre notevolmente la disponibilità ad acquistare servizi finanziari da operatori tecnologici.

## Tecnologia: le nuove tecnologie modificano il modello aziendale

Le nuove tecnologie relative a big data, analytics, blockchain, biometria e intelligenza artificiale acquistano rilievo e influenzano sempre più l'attività bancaria. Queste supportano i consulenti alla clientela nei colloqui, automatizzano processi e procedure in background o consentono nuove offerte e modelli aziendali esclusivamente digitali. Con l'adozione di interfacce tecniche vengono commercializzati sempre più servizi finanziari in cooperazione con istituti non bancari attraverso mercati o piattaforme digitali.

## Concorrenza: aumenta ancora la concorrenza di esclusione – lotta per le quote di mercato

«Neobanche» nazionali ed estere, aziende tecnologiche internazionali e altri operatori di mercato (ad esempio casse pensioni e assicurazioni nel mercato ipotecario) consolidano sempre più la loro posizione di concorrenti di rilievo per le banche svizzere. La lotta per le quote di mercato, in presenza di una limitata crescita del mercato, porta a un'intensificazione della concorrenza nel core business classico delle banche. I nuovi concorrenti non coprono l'intero spettro di prestazioni finanziarie, ma si focalizzano su servizi specifici e convincono con offerte «mobile first» orientate alla clientela e con condizioni favorevoli.

## Economia: il perdurante contesto di tassi bassi e la conseguente riduzione dei margini offuscano le prospettive commerciali

Dall'inizio del 2015 il tasso di riferimento della Banca nazionale svizzera (BNS) è fisso al – 0.75 per cento. La politica di tassi negativi e l'acuirsi della concorrenza sul mercato ipotecario comportano margini d'interesse in costante calo. Se fino a poco fa si contava su una normalizzazione del livello dei tassi a medio termine, da luglio 2019 il tasso negativo si è esteso a tutte le durate fino a 50 anni. I tassi negativi celano il rischio di formazione di bolle in diverse classi d'investimento, in particolare nel mercato immobiliare. Per il prossimo futuro non si prevede un'inversione di tendenza nei tassi; il core business delle banche retail resta quindi sotto pressione nonostante il solido andamento dell'economia.

## Contesto normativo: crescenti requisiti normativi

I requisiti normativi posti al settore finanziario svizzero aumentano. La fornitura di servizi finanziari nell'attività di consulenza agli investimenti e gestione patrimoniale è soggetta dal 1° gennaio 2020 alle nuove norme della Legge sui servizi finanziari (LSerFi) in tema di protezione degli investitori. Nonostante l'elevata concordanza sui contenuti, rimane per il momento da chiarire se l'eventuale equivalenza con l'omologa normativa europea (MiFID II) sia riconosciuta dall'UE, creando così le condizioni per un migliore accesso al mercato a livello europeo.

I cambiamenti climatici e le sfide che essi pongono in materia di sviluppo sostenibile inducono gli attori internazionali quali UE, ONU e OCSE a formulare specifiche prescrizioni per operatori finanziari nel campo della responsabilità d'impresa, «sustainable finance» e sostenibilità in generale. Attualmente non si può ancora prevedere in quale misura l'organo di regolamentazione svizzero si attiverà al riguardo. Le aspettative della società nei confronti di banche e assicurazioni in tema di sostenibilità dovrebbero però continuare a crescere.

# Attuazione della strategia

In un contesto di mercato impegnativo il Gruppo Raiffeisen è riuscito a ottenere buoni risultati in tutti i settori di attività. I quattro orientamenti strategici di seguito indicati hanno avuto rilevanza centrale anche nel 2019, ai fini dell'efficace sviluppo del Gruppo Raiffeisen. Nel quadro della revisione della strategia del Gruppo (si veda capitolo «Corporate governance») essi attualmente vengono riesaminati e all'occorrenza adeguati.

## 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 la propria leadership di mercato.

### Principali attività fondamentali 2019

- **Potenziate le offerte in materia di «Abitazione»:** Raiffeisen intende offrire alla propria clientela un supporto completo in tutte le questioni concernenti il tema Abitazione. A tale scopo ha avviato diverse iniziative anche nel 2019. Oltre al lancio dell'app «Raiffeisen CasaCheck», che consente di calcolare rapidamente e con facilità il valore di un immobile, è stato ampliato anche il calcolatore di efficienza energetica «Raiffeisen eVALO», uno strumento per determinare il fabbisogno di risanamento energetico degli immobili.
- **Offerta di servizi completa:** nel core business, Raiffeisen ha promosso ulteriormente il prolungamento della catena di creazione di valore. Un importante pilastro nel settore Abitazione è a questo proposito la società affiliata Raiffeisen Immo SA, che supporta i clienti nelle loro esigenze relative alla vendita di immobili. Nell'esercizio in rassegna si è incrementata la presenza geografica e quindi la vicinanza ai clienti attraverso la creazione e il potenziamento di altri team. Anche in questo caso la stretta collaborazione con le Banche Raiffeisen costituirà la base dei successi futuri. Nel settore Previdenza, Raiffeisen ha lanciato nel 2019 l'app Radar previdenza Raiffeisen, con cui si intende sensibilizzare gli utenti in merito al rischio di lacune in termini di rendita. L'app consente di ottenere una visione d'insieme della situazione previdenziale personale, in modo da prepararsi meglio alla terza fase della vita.
- **Precursore nel lancio di nuovi prodotti SARON:** Raiffeisen intende lanciare al più presto i primi prodotti SARON, consentendo ai clienti una transizione agevole dal LIBOR al SARON. Nel 2019 si è quindi lavorato a ritmi serrati allo sviluppo della nuova ipoteca SARON Flex e del credito SARON Flex, la cui introduzione è prevista per aprile 2020.

Maggiori informazioni sulle iniziative attuate nel 2019 sono riportate nel capitolo «Creazione di valore».

## 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 ulteriormente la dipendenza dalle operazioni su interessi. L'accento è in tal senso posto sull'ampliamento della gamma di prodotti e servizi offerti nelle attività d'investimento e con la clientela aziendale, sugli investimenti nella consulenza e nei canali e sul coerente sfruttamento di competenze interne al Gruppo.

### Principali attività fondamentali 2019

- **Introduzione della piattaforma digitale per il mercato dei capitali:** con la piattaforma digitale per il mercato dei capitali «Valyo», concentrata sul mercato obbligazionario svizzero, Raiffeisen potenzia ulteriormente la propria offerta digitale contribuendo attivamente alla digitalizzazione del mercato finanziario svizzero.
- **Potenziamento della competenza in materia di investimenti con la gestione patrimoniale digitale:** dalla primavera 2020 Raiffeisen, in collaborazione con Vontobel, offrirà la prima soluzione di gestione patrimoniale completamente digitale per la clientela privata.
- **Nuovo canale di distribuzione per la gestione delle operazioni su divise:** la possibilità di eseguire anche nell'e-banking le operazioni su divise, sulla scorta di una strategia individuale, permette alle imprese di gestire le proprie operazioni su divise indipendentemente dagli orari di apertura della Banca.
- **Potenziamento delle offerte per la clientela aziendale:** nel 2019 è stato inaugurato il quinto Raiffeisen Centro Imprenditoriale (RCI). Con il progetto «Raiffeisen Industria 4.0» Raiffeisen si dedica inoltre alle esigenze e alle sfide finanziarie delle imprese che attuano progetti di digitalizzazione. Inoltre, la cooperazione degli RCI con daura sa permettere la digitalizzazione del registro azionario PMI rendendo digitali, con l'aiuto della tecnologia blockchain, azioni e buoni di partecipazione secondo il diritto svizzero.

Maggiori informazioni sulle iniziative attuate nel 2019 sono riportate nel capitolo [«Creazione di valore»](#).

## Incremento della produttività

Una fornitura di servizi conveniente ed efficiente è sempre più 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.

### Principali attività fondamentali 2019

- **Raiffeisen Svizzera ottimizza la sua struttura e lancia un programma di efficienza:** a seguito del rinnovo del Consiglio di amministrazione e dei cambiamenti nella Direzione, Raiffeisen Svizzera ha portato avanti anche nel 2019 lo sviluppo intrapreso, ottimizzando la propria organizzazione e focalizzandosi ancora di più sui propri clienti e sulle Banche Raiffeisen. Al tempo stesso, nell'ambito di questo programma, Raiffeisen Svizzera ha identificato risparmi sostenibili per CHF 105 milioni.
- **Integrazione di ARIZON conclusa con successo:** a seguito della riuscita introduzione della piattaforma Avaloq presso tutte le Banche Raiffeisen e Raiffeisen Svizzera, nell'esercizio in rassegna ha avuto luogo l'integrazione formale di ARIZON, con il trasferimento del patrimonio a Raiffeisen Svizzera al 1° maggio 2019. In tal modo, d'ora in avanti, Raiffeisen Svizzera sviluppa e gestisce autonomamente il sistema bancario core «ACS». In questo modo è possibile eliminare le ridondanze e ridurre i costi in modo duraturo.

## Rafforzamento della cultura aziendale

Raiffeisen intende prendersi cura a lungo termine e sviluppare ulteriormente il suo marchio e i suoi valori: credibilità, sostenibilità, vicinanza e imprenditorialità. In particolare vuole accentuare nuovamente in modo chiaro caratteristiche distintive centrali quali il modello aziendale cooperativo del Gruppo e il suo modo di operare responsabile.

### Principali attività fondamentali 2019

- **Nuova governance del Gruppo e approvazione della strategia dei titolari:** nel quadro del progetto «Riforma 21» le Banche Raiffeisen hanno deliberato l'adozione di una nuova governance del Gruppo e approvato una strategia dei titolari per Raiffeisen Svizzera. In questo modo le Banche Raiffeisen e Raiffeisen Svizzera hanno definito i requisiti per una gestione trasparente e orientata ai risultati dell'intero Gruppo e creato le basi per un'ottimale collaborazione all'interno del Gruppo Raiffeisen.
- **Conferma modello aziendale cooperativo anche per Raiffeisen Svizzera:** la conclusione dell'analisi della struttura giuridica per Raiffeisen Svizzera conferma che il modello aziendale cooperativo continua a essere al passo coi tempi e adatto alle sfide future. La trasformazione di Raiffeisen Svizzera in una società anonima non porterebbe attualmente al Gruppo Raiffeisen alcun plusvalore.
- **Raiffeisen lancia la prima obbligazione sostenibile:** con il «Sustainability Bond» lanciato nel 2019, gli svizzeri possono investire nell'edilizia residenziale efficiente dal punto di vista energetico, a basse emissioni e di pubblica utilità.

Maggiori informazioni sugli sforzi messi in campo dal Gruppo Raiffeisen negli ambiti sostenibilità e governance del Gruppo sono riportate nei capitoli [«Sostenibilità»](#) e [«Corporate governance»](#).

# Processo di conduzione strategica

Gli orientamenti strategici vengono quantificati e costantemente monitorati mediante parametri misurabili, concentrandosi sugli indici finanziari, ma tenendo conto anche delle dimensioni «Clienti» e «Collaboratori». Si garantisce così una visione d'insieme sul raggiungimento degli obiettivi strategici. Per la sua natura di società cooperativa, Raiffeisen, pur essendo orientata al profitto, ha in primo luogo obblighi nei confronti dei propri soci e non ha come obiettivo strategico principale la massimizzazione dei profitti.

## Estratto della Balanced Scorecard del Gruppo Raiffeisen

Obiettivo	Valore effettivo 2019	Valore effettivo 2018	Valore effettivo 2017
Prestiti alla clientela (andamento in %)	3.1	4.0	4.1
Depositi della clientela (andamento in %)	6.3	1.0	3.7
Nuovi fondi netti titoli Gruppo (andamento in %) <sup>1</sup>	2.0	n/a	n/a
Nuove costituzioni lorde rettifiche di valore, accantonamenti e perdite in rapporto ai prestiti (in %)	0.04	0.06	0.04
Cost Income Ratio (in %)	61.3	64.9	60.8
Tasso di fluttuazione netto Gruppo (in %) <sup>1</sup>	2.1	n/a	n/a

<sup>1</sup> Nessun dato per 2017 e 2018, in quanto l'obiettivo viene misurato solo dal 2019

# Previsione strategica

Per il 2020 Raiffeisen si aspetta un contesto di mercato ancora impegnativo. Al fine di garantire il successo del Gruppo a lungo termine, occorre reagire in modo adeguato ai cambiamenti.

Con l'ultimata ottimizzazione strutturale del Gruppo e la conclusione del programma di efficienza relativo a Raiffeisen Svizzera, nel 2019 sono state create importanti premesse per affrontare il futuro con maggior forza. Il Consiglio di amministrazione di Raiffeisen Svizzera si occupa, nell'ambito di un processo partecipativo con rappresentanti delle Banche Raiffeisen, dell'elaborazione della strategia del Gruppo «Raiffeisen 2025», che si concluderà entro l'estate 2020.

Con la strategia del Gruppo, Raiffeisen orienta coerentemente l'organizzazione complessiva in base a un contesto tuttora in rapido mutamento. La strategia stabilisce la direzione in cui Raiffeisen si muoverà nei prossimi cinque anni e le modalità con cui il Gruppo nel suo complesso dovrà posizionarsi nel mercato bancario svizzero, trattando le sfide attuali, quali il contesto di tassi bassi e la diversificazione dei campi di attività, ma soprattutto l'approccio alle nuove esigenze della clientela, alle nuove tecnologie e ai nuovi modelli aziendali.

# 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.

## Rischi di credito

- I crediti vengono concessi solo ai clienti che dispongono della necessaria solvibilità e capacità creditizia.
- I rischi di concentrazione vengono adeguatamente monitorati e limitati.
- La politica creditizia è prudente.
- I finanziamenti presso Banche Raiffeisen che soddisfano determinati criteri, necessitano l'approvazione preliminare di Raiffeisen Svizzera.
- Il finanziamento di proprietà di abitazione a uso proprio rappresenta la parte preponderante.
- Per gli oggetti di reddito il focus è incentrato sulla crescita qualitativa e sostenibile.
- Per la clientela aziendale si tiene conto dei seguenti aspetti: radicamento regionale, sufficiente diversificazione, rapporto rischio/rendimento e prudenza nei settori a rischio.

## Rischi 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).

## Rischi 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.

## Rischi operativi

- 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.

## Rischi legali 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, sui rischi operativi nonché sui rischi legali e di compliance. Vengono considerati anche i rischi di reputazione che possono derivare da tutte le categorie di rischio.

Il rapporto sui rischi viene allestito 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 rischio del Consiglio di amministrazione.

Per la valutazione dell'esposizione al rischio 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 la relativa attuazione mediante limiti globali, 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.

## 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 applica 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. 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 approvata 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

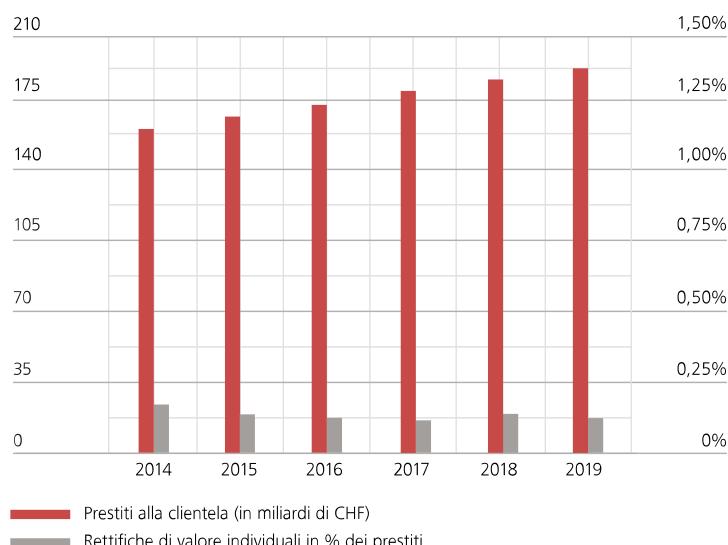
## Rischi di credito

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 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.

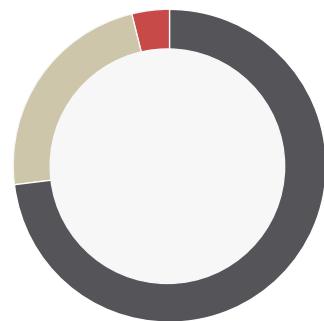
I rischi di credito vengono considerati e valutati sia al valore nominale sia ponderati in funzione del rischio; per la gestione della Banca si utilizzano inoltre parametri di perdita statistici, in concreto il «value at risk», e le analisi degli scenari. Per la sorveglianza dei rischi vengono valutate 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. Il Gruppo Raiffeisen realizza una parte consistente dei suoi proventi attraverso l'assunzione di rischi di credito e la loro gestione globale e coerente.

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



### Prestiti Gruppo Raiffeisen per segmento di clientela



73,1%	Clientela privata
23,1%	Clientela aziendale, inclusi enti di diritto pubblico
3,8%	Clientela interbancaria

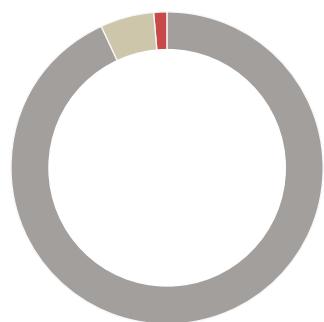
Questa valutazione rispecchia il rischio e, in considerazione della diversa ottica, non è pertanto direttamente paragonabile al bilancio.

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 prudenziale

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

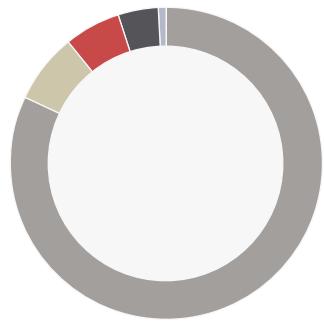


93,1%	1° rango
5,6%	2° rango
1,3%	3° rango

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



82,2%	Immobili esclusivamente abitativi
7,1%	Immobili misti abitativi /commerciali
5,9%	Immobili esclusivamente commerciali/industriali
4,0%	Agricoltura
0,8%	Altri pegini immobiliari

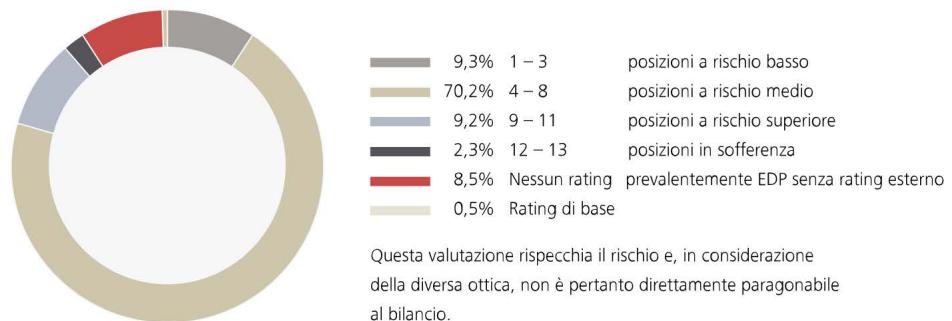
Questa valutazione rispecchia il rischio e, in considerazione della diversa ottica, non è pertanto direttamente paragonabile al bilancio.

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

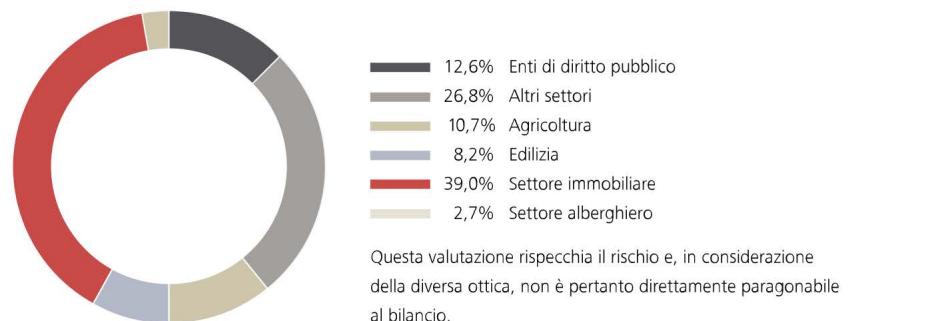
Il Gruppo Raiffeisen concede generalmente solo finanziamenti in fasce di solvibilità di livello buono o medio.

#### Prestiti clientela aziendale per categoria di rating



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.

#### Prestiti Gruppo Raiffeisen per settore (clientela aziendale)

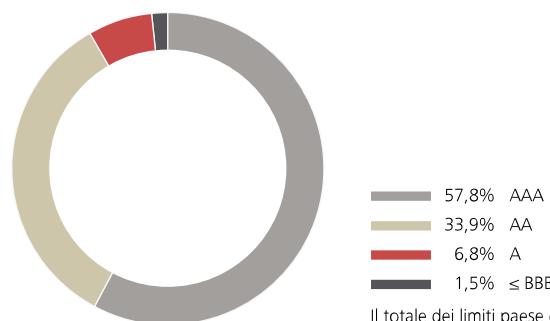


Nei prestiti alla clientela aziendale e altri tipi di clientela la quota principale spetta al settore immobiliare. Tali prestiti sono prevalentemente coperti da ipoteche. I prestiti nei restanti settori sono ampiamente diversificati.

### 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 Treasury & Markets, inclusa Raiffeisen Switzerland B.V. Amsterdam, e dal dipartimento Clientela aziendale & Succursali. 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 11.525 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. In base a 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.

Dal 4° trimestre 2019 Raiffeisen applica l'approccio modello Internal Rating Based (IRB) autorizzato dalla FINMA. 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 in modo molto prudente.

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 Treasury & Markets 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.

La pubblicazione dei rischi d'interesse come da Circolare FINMA 2016/01 «Pubblicazione – banche» riporta maggiori dettagli sulla gestione e sull'esposizione relative a tali rischi.

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

in milioni di CHF	31.12.2019	31.12.2018
Sensibilità (+100bp-Shift)	1'626	1'740

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 Treasury & Markets di Raiffeisen Svizzera entro i limiti a esso assegnati dal Consiglio di amministrazione.

### **Rischi nel trading book**

All'interno del Gruppo Raiffeisen, il dipartimento Treasury & Markets 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 Treasury & Markets sono contenuti da limiti globali. Dal punto di vista operativo, il contenimento dei rischi avviene mediante limiti di scenario, 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. A fini di copertura, in singoli casi, si effettuano inoltre swap su tassi d'interesse. Il portafoglio obbligazionario, composto per intero da titoli di debito con rating Investment grade, comporta rischi di credit spread. Essi vengono attentamente monitorati e controllati mediante limiti.

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 efficienti ed effettivi dei rischi 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.

### **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, Obbligazioni, Interessi, Valute estere e Metalli preziosi. Il potenziale di perdita atteso in caso di forti contraccolpi sul mercato viene ritenuto relativamente basso in confronto al rendimento complessivo. Eventuali perdite in tale scenario sarebbero in gran parte riconducibili a rischi di credit spread della classe d'investimento Obbligazioni.

## **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 Treasury & Markets 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 interne sulla liquidità.

Il dipartimento Treasury & Markets 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 Treasury & Markets 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 (91.1 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 invece vagliati in rapporto alla loro probabilità di insorgenza e al rispettivo livello di gravità delle conseguenze, tenendo conto, oltre che delle ripercussioni 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 esegue 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. 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. Tutti i controlli chiave 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 riscontrati 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 Consiglio di amministrazione. Il sistema di controllo interno completo garantisce che le perdite dovute a errori operativi rimangano basse.

In linea generale, è aumentata la minaccia rappresentata dalla cybercriminalità. Il Gruppo Raiffeisen ha reagito alle minacce potenziando ulteriormente, tra l'altro, il 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.

# Rischi legali e di compliance

Il dipartimento Rischio & Compliance notifica alla Direzione 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.

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 «Corporate governance – banche».

## 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 irreprensibile. Il concetto di compliance di Raiffeisen si basa su un approccio globale.

Sebbene Raiffeisen operi quasi esclusivamente sul territorio nazionale, è tenuta a soddisfare i requisiti relativi alla fornitura di prestazioni finanziarie transfrontaliero (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 (LSerFi), 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 (LSerFi) 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 elettronici. Inoltre, i diversi team di compliance stanziano ingenti somme per la formazione e la sensibilizzazione dei membri degli organi e dei collaboratori a tutti i livelli, nel quadro di un approccio «blended learning».

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

Nel 2019 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

# Creazione di valore

Il 41 per cento della popolazione svizzera e un'impresa su tre sono clienti e parte della comunità Raiffeisen

L'impegno per la comunità è inciso nel nostro DNA: grazie ai nostri valori cooperativi di liberalità, democrazia e solidarietà funzioniamo come una Svizzera in scala ridotta, contribuendo a una collettività variegata, viva e unica. Ma non siamo soli; più di 1.9 milioni di soci formano con noi, in qualità di comproprietari della loro Banca Raiffeisen, questa comunità Raiffeisen. Nel 2019 abbiamo accolto circa 12'000 nuovi soci.

Il modello cooperativo non solo ci rende unici, ma conferisce un notevole valore aggiunto alla società: gli utili ottenuti da Raiffeisen vengono capitalizzati fino al 95 per cento circa. Gli obiettivi primari sono infatti la qualità dei nostri servizi, la crescita qualitativa e la creazione di plusvalore per i nostri soci, clienti e per la società. Raiffeisen è così fortemente radicata in Svizzera: Nel 2019 abbiamo restituito ai nostri soci CHF 139 milioni sotto forma di vantaggi per loro.

Raiffeisen è e rimane la Banca più vicina alla clientela in Svizzera, dal punto di vista fisico e digitale. Raiffeisen continua a possedere la più fitta rete di agenzie del panorama bancario svizzero: il 99 per cento della popolazione raggiunge Raiffeisen in dieci minuti. Grazie alle 229 Banche Raiffeisen autonome con 847 sedi e 1'765 bancomat in Svizzera, non solo facciamo parte delle comunità regionali, ma siamo anche vicini ai nostri clienti e alle loro esigenze. Il nostro e-banking, con i suoi 1.4 milioni di utenti, è il più utilizzato della Svizzera.

Negli ultimi anni le esigenze di consulenza individuale e completa dei nostri clienti nelle questioni finanziarie sono crescite costantemente. Sempre più Banche Raiffeisen modernizzano quindi le proprie agenzie concentrandosi sull'attività di consulenza. Le nuove zone clienti aperte e flessibili vengono utilizzate non solo per le classiche operazioni bancarie, ma anche per lunch learning, convegni informativi e consulenze individuali. Anche nel 2019 Raiffeisen ha investito nel perfezionamento dei suoi consulenti. Questo impegno volto a offrire ai nostri clienti la migliore consulenza possibile è stato omaggiato con il premio del pubblico al Sales Excellence Award 2019.

Si sottolineano in particolare i seguenti sviluppi e nuove offerte per i nostri clienti:

### Sviluppo digital banking

I confini del banking tradizionale e le esigenze dei nostri clienti mutano in continuazione, non da ultimo grazie alle nuove opportunità offerte dalle tecnologie digitali. Per soddisfare tali esigenze con soluzioni al passo coi tempi e offrire ai nostri clienti un'esperienza interessante e sicura su tutti i canali, continuiamo a sviluppare costantemente il nostro Raiffeisen e-banking e la relativa app di mobile banking.

L'e-banking è il canale interattivo più utilizzato tra i clienti e la loro Banca Raiffeisen. Da maggio 2019 per gli 1.4 milioni di utenti di Raiffeisen e-banking è disponibile il «servizio di consegna a domicilio di valute estere». La nuova funzionalità consente, con pochi clic, di ordinare in tutta semplicità e comodità valute estere di circa 100 paesi e farsele consegnare direttamente a casa tramite Posta A Plus.

Questa offerta nazionale è accessibile da novembre 2019 sul nuovo sito web [munaida.ch](http://munaida.ch) anche per i non clienti. Nel 2019 sono anche state ampliate le informazioni sulle carte di credito nell'e-banking. È inoltre prossima l'introduzione di Raiffeisen e-safe. Quest'ultimo permette di custodire e scambiare in sicurezza documenti e di memorizzare password in un luogo sicuro.

### Servizi digitali utili per i nostri clienti nel settore abitativo

Con «RaiffeisenCasa» Raiffeisen ha riunito le sue competenze in materia di immobili e nel settore abitativo su una piattaforma online. Dal lancio, nell'autunno 2018, [RaiffeisenCasa.ch](http://RaiffeisenCasa.ch) è stato continuamente ampliato. Su RaiffeisenCasa i possessori di immobili e altri interessati trovano ispirazione e fatti, suggerimenti e informazioni di base utili in tema di ricerca, acquisto, finanziamento, ammodernamento e vendita di immobili. Con l'app lanciata nell'esercizio in rassegna «Raiffeisen CasaCheck», chi possiede uno smartphone ha la possibilità di ottenere in modo semplice, veloce e gratuito una prima stima del valore di un immobile. Inoltre Raiffeisen Immo SA, costituita nel 2018 per la commercializzazione di immobili, ha esteso nel 2019 i propri servizi all'intera Svizzera tedesca.

### Nuovo Card Self Service

I pagamenti con carta di debito sono di nuovo aumentati sensibilmente nell'esercizio in rassegna. I clienti apprezzano in particolare la funzione contactless. Con la carta V PAY sono stati effettuati mediamente 103 pagamenti contactless per persona (esercizio precedente: 85). Per le carte Maestro la media, circa 80 transazioni per carta, è stata inferiore probabilmente anche perché queste carte sono state dotate della funzione contactless solo da settembre 2019.

Dalla scorsa primavera è disponibile per i clienti anche un online service per bloccare le carte, chiedere un nuovo NIP, sostituire carte difettose o modificare i limiti. Il «Card Self Service» è disponibile mediante l'e-banking personale. Molto popolare è anche la funzione di ricarica per carte PrePaid. Il credito caricato è disponibile sulla carta entro pochi minuti. Per il 2020 è in programma l'introduzione di altre funzioni self service.

### Vasto radicamento di TWINT

Che si tratti di pagamenti alla cassa, in un negozio di prodotti agricoli, al distributore automatico, negli shop online, al parcheggio o di un bonifico tra amici, «twintare» va di moda. L'app di pagamento, lanciata in collaborazione con altri importanti istituti finanziari della Svizzera, viene usata sempre più spesso nella quotidianità e lo scorso anno, con 420'000 conti TWINT, ha quasi raddoppiato il numero di utenti. Anche il tasso di utilizzo è aumentato notevolmente: nel 2019 il 52 per cento degli utenti ha effettuato almeno una transazione al mese (esercizio precedente: 25 per cento). Raiffeisen e TWINT SA hanno perfezionato anche nel 2019 la possibilità di pagare senza contanti, consentendo ora di utilizzare, ad esempio, conti bancari diversi per addebiti e accrediti. Inoltre da quest'anno è possibile «twintare» anche presso le FFS. Sono infine oggetto di continuo sviluppo ulteriori possibilità d'impiego di TWINT.

### I soci Raiffeisen scoprono i capoluoghi dei cantoni

Raiffeisen premia la fedeltà della clientela con vantaggi per i soci. Nel 2019 gli oltre 1.9 milioni di soci delle Banche Raiffeisen locali hanno beneficiato circa 1.1 milioni di volte di offerte quali il Passaporto musei gratuito, skipass giornalieri e biglietti per eventi con sconti fino al 50 per cento. Con l'offerta per i soci «Capoluoghi dei cantoni» Raiffeisen ha invitato i propri soci a visitare i 26 capoluoghi dei cantoni e a esplorare la Svizzera.

### La piattaforma di crowdfunding eroilocali.ch sfonda la soglia dei 10 milioni

Nel 2019 la piattaforma Raiffeisen di crowdfunding eroilocali.ch ha continuato a sfornare storie di successo. A fine 2019, dopo circa 3 anni dal lancio, sono stati raccolti tramite la piattaforma oltre CHF 13 milioni in donazioni, realizzando oltre 690 progetti locali e regionali in tutta la Svizzera. All'insegna del principio cooperativo del Gruppo bancario, con eroilocali.ch Raiffeisen concretizza l'idea del crowdfunding in modalità cooperativa a livello locale e regionale, contribuendo così in misura sostanziale a una Svizzera vivace, sportiva, culturale e sociale.

## Soluzioni patrimoniali

### Attività d'investimento premiata

Il perdurante contesto di tassi negativi in Svizzera porta i clienti a cercare sempre più spesso alternative al conto di risparmio. In questo passaggio dal risparmio agli investimenti supportiamo i nostri clienti con i nostri prodotti e servizi.

I nuovi mandati di gestione patrimoniale con le varianti «Global», «Swissness» e «Futura» e i diversi profili di rischio, introdotti nel corso del 2018, hanno goduto di grande popolarità. Lo scorso anno il relativo volume è aumentato di oltre CHF 1 miliardo. Dato il grande interesse della clientela, contiamo di registrare un'ulteriore significativa crescita nel 2020.

Sempre più persone cercano soluzioni sostenibili per il loro patrimonio, come quella offerta dal nostro marchio «Futura» per prodotti d'investimento sostenibili, il cui volume è aumentato nel 2019 del 13 per cento. A inizio 2019 Raiffeisen ha ampliato la gamma di fondi Futura con il nuovo fondo Pension Invest Futura Equity. Il nuovo fondo previdenziale presenta una quota azionaria massima del 100 per cento e può essere utilizzato sia nei depositi previdenziali e di libero passaggio sia nei depositi titoli liberi.

Infine il processo per l'elaborazione di un'idea di investimento autonoma di Raiffeisen è stato ulteriormente ottimizzato sulla base di un'analisi globale. Nel concreto il cliente Raiffeisen beneficia di una politica d'investimento affinata e di una rappresentazione più sistematica della performance d'investimento.

Il nostro impegno per potenziare l'attività d'investimento è stato premiato con la vittoria nel rating di BILANZ 2019 quale migliore Banca per la clientela investimenti nella categoria «nazionale». Questo riconoscimento sottolinea la convincente prestazione di Raiffeisen nell'attività globale di consulenza e nell'elaborazione di soluzioni d'investimento. Per confermare questa posizione anche in futuro, nel 2020 integreremo la nostra offerta con la gestione patrimoniale digitale. Questa nuova soluzione sarà accessibile per i clienti Raiffeisen semplicemente attraverso un'app. Premendo un tasto si potrà investire con un'ampia diversificazione e in tematiche specifiche. Molti clienti potranno così accedere direttamente a un know-how altamente professionale sugli investimenti e al risparmio in titoli. L'offerta rappresenta un'interessante integrazione alla consulenza personale. Verso fine anno introdurremo anche un nuovo mandato di consulenza e continueremo a lavorare all'ottimizzazione della nostra gamma di servizi relativi agli investimenti.

### **Domanda crescente di soluzioni previdenziali**

La seconda edizione del Barometro previdenziale Raiffeisen ha messo in luce nel 2019 un crescente divario tra le aspettative che le persone hanno in Svizzera riguardo alla terza fase della vita e i loro preparativi effettivi al riguardo. Ad esempio sempre più persone pianificano di andare in pensione anticipatamente, mentre molti si occupano poco o solo tardivamente della propria previdenza per la vecchiaia. Affinché i nostri clienti possano farsi un'idea aggiornata della propria situazione previdenziale, Raiffeisen ha lanciato l'app «Radar previdenza», che consente agli utenti, digitando poche informazioni, di farsi un'idea sul presunto reddito da AVS, cassa pensioni, 3° pilastro e patrimonio libero.

Il numero di conti del pilastro 3a nel 2019 è aumentato di circa 24'000 unità, toccando quota 603'500 (+4.2 per cento). I depositi (risparmio su conti e risparmio in fondi) sono aumentati di circa il 5.2 per cento (+CHF 829 milioni) e ammontano ora a CHF 16.8 miliardi. I depositi sui conti di libero passaggio, compreso il risparmio in fondi, ammontano ora a CHF 5.77 miliardi. Il livello dei tassi generalmente basso ha fortemente condizionato l'utilizzo dei prodotti previdenziali anche nell'esercizio 2019. Ciò si è manifestato nell'aumento del numero di depositi di previdenza del 18.9 per cento circa (pilastro 3a) e del 5.3 per cento (libero passaggio). Anche il fondo Pension Invest Futura Equity, lanciato nel 2019, risponde alla tendenza che predilige il risparmio in fondi nell'attività d'investimento previdenziale a lungo termine, in particolare a causa dei tassi ai minimi storici. A integrazione delle attività principali nel settore investimenti, anche nel 2019 abbiamo ampliato il nostro pool di specialisti della pianificazione pensionistica, previdenziale e successoria per far fronte alla crescente domanda di consulenza su temi previdenziali.

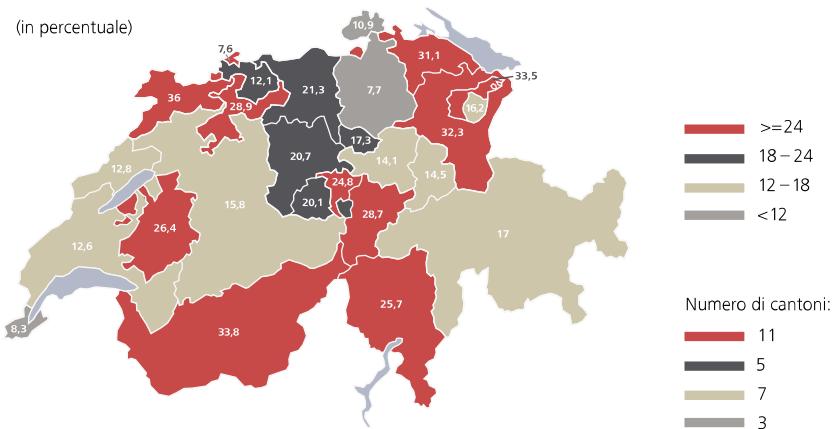
### **Importanza del risparmio ininterrottamente elevata**

In qualità di Gruppo bancario cooperativo, Raiffeisen si impegna a supportare il maggior numero possibile di abitanti della Svizzera nella loro pianificazione patrimoniale. Per i clienti Raiffeisen il risparmio è molto importante, per la previdenza personale per la vecchiaia o nell'ottica di effettuare investimenti e acquisti, ad esempio di una proprietà di abitazione. Nel 2019 i depositi della clientela presso Raiffeisen sono cresciuti maggiormente rispetto al mercato, di un complessivo 6.3 per cento (+CHF 10.48 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 2.5 per cento, passando a circa 5.6 milioni. Mentre il classico risparmio di denaro (conto di risparmio) praticamente non ha subito modifiche a causa del basso livello degli interessi di risparmio, la crescita ha avuto luogo principalmente nei conti di transazione (conti privati e conti correnti), il cui volume è aumentato di ben CHF 7 miliardi (+11.4 per cento). Al tempo stesso sono stati gestiti circa 130'000 nuovi conti di transazione (+4.8 per cento). Per gli investimenti di risparmio a reddito fisso (depositi vincolati e investimenti a termine), nonostante il basso livello dei tassi di mercato, il volume di deposito è cresciuto di CHF 870 milioni (+7.7 per cento), ma il numero degli investimenti a reddito fisso si è ridotto di circa 20'000 unità (-13.5 per cento).

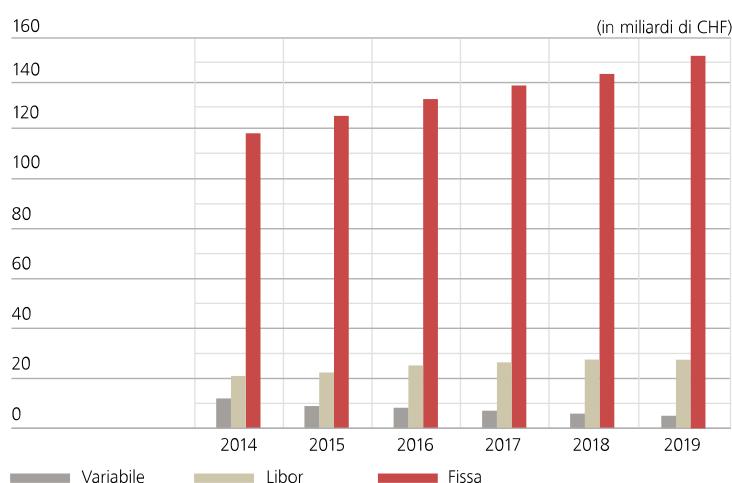
### **Crescita parallela al mercato nel settore Finanziamenti**

I crediti ipotecari hanno registrato un incremento del 3.2 per cento a CHF 185.3 miliardi, in linea con l'ambizione di crescere approssimativamente al livello del mercato. Il persistente basso livello dei tassi ha mantenuto elevata anche nel 2019 la domanda di ipoteche fisse e Libor. Aumenta inoltre costantemente la rilevanza dei temi energetici. Raiffeisen offre, con la valutazione energetica degli immobili integrata nella consulenza finanziaria, una prima stima dell'edificio riferita alle classi di efficienza energetica, in analogia con il Certificato energetico cantonale degli edifici (CECE®).

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



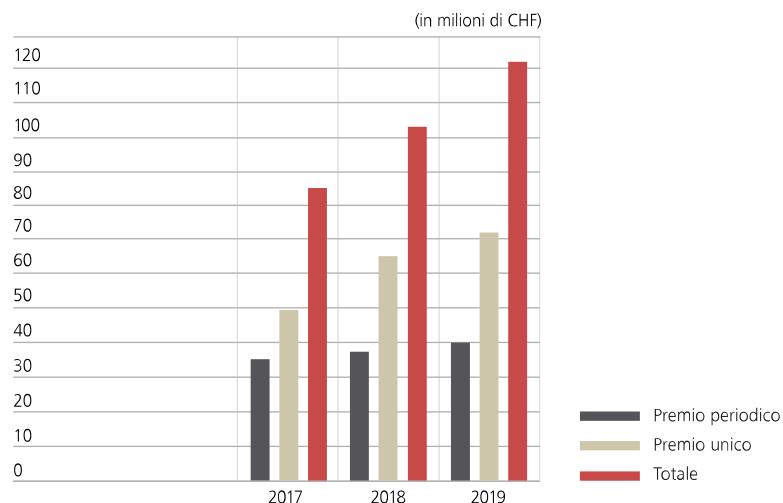
### Andamento del volume dei diversi modelli ipotecari 2014–2019



### Crescente volume dei premi per i prodotti assicurativi

Raiffeisen offre soluzioni previdenziali orientate individualmente alle esigenze a breve e a lungo termine dei suoi clienti, coprendo tutto il ciclo di vita. Vi rientra tra l'altro anche la copertura dei rischi biometrici. Tutti i prodotti assicurativi sono personalizzati in base alla situazione previdenziale personale del cliente. Anche quest'anno la domanda di soluzioni previdenziali è tornata a crescere. Conseguentemente il volume dei premi nelle assicurazioni sulla vita è aumentato del 9 per cento. Le operazioni con i premi unici hanno contribuito ancora una volta al volume maggiore. Ma anche le assicurazioni di risparmio e di rischio hanno realizzato un'ulteriore crescita della cifra d'affari, un risultato molto soddisfacente in una situazione di mercato stagnante. Nel settore Non vita, la concentrazione era posta ancora sull'assicurazione costruzioni e sull'assicurazione stabili.

### Volume dei premi Vita individuale



## Clientela aziendale

L'attività con la clientela aziendale ha proseguito il suo trend di crescita. Da inizio 2019 Raiffeisen è riuscita ad acquisire più di 5'000 nuovi clienti aziendali, prevalentemente nel segmento PMI. In totale si affidano a noi oltre 200'000 clienti aziendali, quindi un'impresa su tre in Svizzera. Grazie alla nostra vicinanza a livello locale, le PMI vengono assistite personalmente in loco lungo le diverse fasi della loro vita dai loro consulenti clientela aziendale di sempre. In caso di domande specifiche e problematiche particolari, i nostri clienti hanno a disposizione una rete di esperti in tutta la Svizzera.

Il volume di crediti della clientela aziendale è aumentato nel 2019 nel settore ipotecario e dei crediti del 4.5 per cento, passando a CHF 39.3 miliardi. La solida crescita economica della Svizzera ne ha favorito ulteriormente lo sviluppo. L'attività con la clientela aziendale continua a rivestire elevata priorità strategica per il Gruppo Raiffeisen. Quest'anno occorre sottolineare in particolare la decisione delle Banche Raiffeisen di cancellare dallo statuto Raiffeisen il principio «Prestito solo dietro copertura», consentendo di impegnarci, a livello locale, in misura ancora maggiore per i nostri clienti aziendali nel settore delle soluzioni di finanziamento. Alla modifica dello statuto non è collegato alcun allentamento dei criteri di concessione dei crediti. La concessione di crediti scoperti continua a essere consentita solamente a clienti aziendali con elevata solvibilità. Strumenti incisivi garantiranno che la crescita futura delle operazioni di credito in bianco si muoverà all'interno della capacità di rischio di ogni Banca Raiffeisen rispettivamente del Gruppo Raiffeisen.

In futuro renderemo inoltre più customer friendly i processi di gestione e abbatteremo ulteriormente gli impedimenti amministrativi, semplificando la vita degli imprenditori.

Nei singoli settori di attività si sottolineano in particolare i seguenti sviluppi:

### **Marchio forte nel settore del leasing beni di investimento**

Le operazioni di leasing hanno acquistato ulteriore rilievo superando per la prima volta, con un volume pari a CHF 520 milioni a fine 2019, la soglia di CHF 500 milioni. Raiffeisen è diventata, nel giro di pochissimo tempo, uno dei maggiori operatori nel settore del leasing beni di investimento in Svizzera. In questo modo aiutiamo i nostri clienti a preservare la loro liquidità rispetto alle classiche soluzioni di finanziamento.

### **Operazioni su divise ora nell'e-banking**

Con il modulo di negoziazione online per divise, introdotto nel 2019, i clienti Raiffeisen possono eseguire autonomamente nell'e-banking transazioni in valuta estera. Alla registrazione dell'ordine su divise, il cliente visualizza il corso in tempo reale. Su questa base può eseguire la sua operazione su divise fino a un controvalore di CHF 500'000, reagire con flessibilità in caso di variazioni dei corsi e coprire i rischi valutari.

### **Operazioni di garanzia premiate**

Le operazioni con l'estero e il networking internazionale rivestono grande importanza per molti dei nostri clienti. Perciò Raiffeisen ha ulteriormente potenziato le operazioni di garanzia. Nel settore garanzia Raiffeisen Svizzera ha ottenuto il «RBI Garantie Deal of the Year Award 2019» da Raiffeisen International Vienna (RBI). Il premio simboleggia il riconoscimento dell'eccellente collaborazione pluriennale tra Raiffeisen Svizzera e RBI nelle operazioni di garanzia internazionali.

### **Sostegno agli imprenditori con i Raiffeisen Centri Imprenditoriali e il Club degli imprenditori**

Nell'ottobre 2019 a Burgdorf è stata inaugurata la più recente sede dei Raiffeisen Centri Imprenditoriali (RCI). I servizi di questi centri, ora presenti in cinque sedi, vanno al di là dell'offerta classica di una banca. Rappresentano l'impegno messo in campo da imprenditori a favore di imprenditori. La clientela aziendale viene affiancata da imprenditori esperti a partire dalla costituzione dell'azienda, nei finanziamenti per gli investimenti, fino al regolamento della successione. Una situazione unica in Svizzera. Con i suoi 1'700 membri, il Club degli imprenditori RCI è diventato, a sei anni dalla sua costituzione, la più vasta rete di imprenditori della Svizzera.

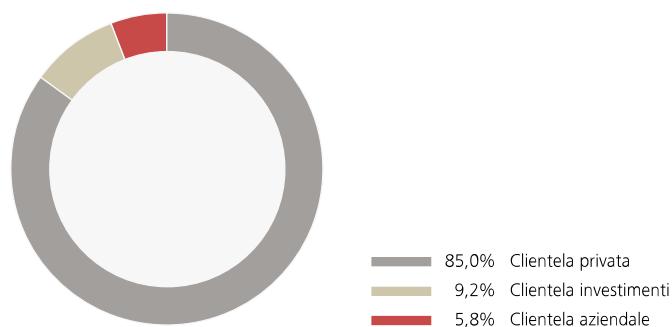
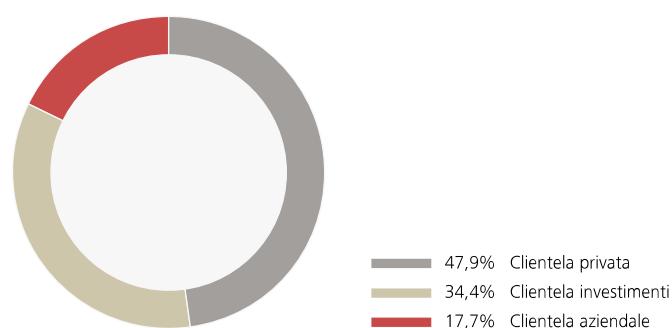
Raiffeisen promuove in questo modo l'imprenditorialità nel quadro del proprio impegno. Il numero di consulenze e affiancamenti di PMI è cresciuto nel 2019 per la seconda volta di seguito di oltre il 50 per cento. Per il 2020 si punta, oltre che sulla consulenza e sull'affiancamento delle PMI, sul rafforzamento della sede della Svizzera occidentale. L'RCI di Yverdon-les-Bains, inaugurato nell'autunno 2018, rappresenta, tra le altre cose, la finestra di accesso per le imprese della Svizzera romanda con piani di espansione nella Svizzera tedesca.

### **Premio Raiffeisen agli imprenditori assegnato per la terza volta**

Nel terzo anno di svolgimento, il Premio Raiffeisen agli imprenditori «David d'oro» è stato assegnato per la prima volta in due regioni (Svizzera orientale e occidentale). Il riconoscimento promuove e premia aziende radicate a livello regionale, gestite dai titolari e con successo sostenibile.

### **Business Broker: una soluzione successoria a settimana**

Più di una PMI su dieci in Svizzera deve affrontare la successione aziendale. Il passaggio della propria azienda è uno dei momenti più difficili nella vita di un imprenditore. La Business Broker SA, specializzata nei regolamenti successori esterni, è riuscita lo scorso anno a individuare in media una soluzione successoria per PMI a settimana.

**Quota clientela****Quota volume clientela**

## Treasury & Markets

In quanto centro di competenze nel Gruppo Raiffeisen, Treasury & Markets offre consulenza, prodotti e servizi in tema di mercati. La strategia operativa si basa sul competente supporto delle attività della clientela. Oltre a occuparsi della copertura di rischi di interesse e di cambio, il dipartimento Treasury & Markets di Raiffeisen Svizzera è un service provider e importante partner di riferimento nel Gruppo soprattutto in materia di denaro contante, metalli preziosi, divise, titoli e prodotti strutturati.

La fornitura al Gruppo Raiffeisen di franchi svizzeri e denaro contante in valute estere di 100 paesi è un servizio centrale offerto da Raiffeisen Svizzera. Le banconote vengono recapitate alle Banche Raiffeisen, ma possono anche essere spedite direttamente a casa dei clienti.

In qualità di unità gestionale centrale, Treasury garantisce la gestione ottimale della liquidità per il Gruppo Raiffeisen. La consulenza alle Banche Raiffeisen nei settori investimenti, rifinanziamento e copertura di bilancio rappresenta un'ulteriore funzione essenziale di Treasury & Markets.

**Ruolo attivo nel mercato dei capitali**

Nell'attività sul mercato dei capitali si è riusciti a consolidare ulteriormente la posizione di Raiffeisen, che ha ad esempio affiancato, in veste di (joint) lead manager o in un co-ruolo, emissioni di 21 emittenti sul mercato svizzero dei capitali. In totale Raiffeisen ha eseguito 65 transazioni, collocando un volume di CHF 2.9 miliardi.

Nelle emissioni della Banca di Obbligazioni fondiarie degli Istituti ipotecari svizzeri, Raiffeisen agisce in qualità di joint lead manager piazzando, con un volume complessivo per il 2019 di CHF 8.1 miliardi, una quota sostanziale del volume di emissioni del mercato. Raiffeisen ha inoltre emesso, come primo istituto, un «Sustainability Bond» in franchi svizzeri.

#### **Piattaforma digitale per il mercato dei capitali**

Al tempo stesso Raiffeisen ha ampliato la propria offerta digitale lanciando, quale prima Banca in Svizzera, una piattaforma digitale per il mercato dei capitali. Con Valyo SA, società affiliata al 100 per cento di Raiffeisen Svizzera, si vuole consentire agli emittenti svizzeri l'accesso digitale al mercato svizzero dei capitali.

#### **Prodotti strutturati**

In un contesto di perduranti tassi bassi, è cresciuta nel 2019 la domanda di prodotti strutturati da parte degli investitori. Raiffeisen Svizzera si è conquistata un posto nella top 5 tra gli operatori di questa categoria di prodotti sul mercato svizzero. La gamma di prodotti è stata ampliata e si rivolge sia alla clientela privata sia a investitori professionali. In questo ambito la trasparenza e il trasferimento di know-how al cliente finale costituiscono i fattori del successo.

#### **Introduzione SARON**

Il SARON si sta imponendo quale principale tasso d'interesse di riferimento per prodotti finanziari in franchi e sostituirà quindi, con la fine del 2021, il LIBOR. Raiffeisen Svizzera offre alle Banche Raiffeisen già da novembre 2019 prodotti basati sul SARON. Nel 2020 Raiffeisen offrirà anche ai propri clienti ipoteche e crediti basati sul tasso d'interesse di riferimento raccomandato SARON. I clienti Raiffeisen beneficeranno in questo modo di una nuova offerta flessibile basata su un tasso d'interesse rappresentativo, robusto e amministrato in Svizzera.

# Relazione annuale

## Politica del personale

# Collaboratori

## Raiffeisen: un interessante datore di lavoro

Raiffeisen offre ai propri 10'916 (esercizio precedente 10'838) 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. Raiffeisen promuove la coesione cooperativa, l'impegno imprenditoriale e il dialogo continuo con tutti i gruppi d'interesse.

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

Raiffeisen è un datore di lavoro dal marchio forte. Grazie a eccellenti condizioni d'impiego, riesce a creare relazioni a lungo termine con i propri collaboratori, uno dei fattori cruciali di successo dell'organizzazione. Raiffeisen promuove il pensiero imprenditoriale dei suoi collaboratori mediante l'assegnazione mirata di responsabilità, offrendo loro in tal modo ampio margine di azione. Orari di lavoro flessibili vengono offerti, se possibile, a tutti i livelli gerarchici. In totale il 41.30 per cento (esercizio precedente 33.42 per cento) dei collaboratori di Raiffeisen ha un'occupazione a tempo parziale.

Quanto al numero di giorni di 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 dal 2018 hanno la possibilità di acquistarne altri o di accumularli per un congedo individuale più lungo.

### **Politica familiare**

Raiffeisen offre prestazioni per famiglie al passo coi tempi. 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 per il futuro 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
- Mediomatico/a AFC
- Interactive Media Designer AFC
- Operatore/Operatrice socioassistenziale AFC
- Operatore/Operatrice di edifici e infrastrutture AFC
- Operatore/Operatrice per la comunicazione con la clientela AFC

Titolari di un diploma di maturità:

- Praticantato scuola media di commercio
- Praticantato scuola media di economia
- Praticantato scuola media di informatica
- 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 2019 i partecipanti a uno dei suddetti programmi erano 711 (esercizio precedente: 764), di cui il 46 per cento (esercizio precedente: 45) 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 generalmente frenetica, aumentano le competenze richieste ai collaboratori Raiffeisen. Il loro sviluppo continuo e 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 di consulenza nonché diverse opportunità per lo sviluppo della personalità. Le offerte formative sono adeguate alle esigenze dei diversi gruppi target. Vi sono offerte specifiche per giovani leve, Membri della Direzione e del Consiglio di amministrazione, consulenti e specialisti. In cooperazione con la Scuola Universitaria Professionale di Lucerna vengono poi proposti diversi corsi di studio concepiti per Raiffeisen. Raiffeisen promuove anche lo sviluppo lungo tutto l'arco della vita e offre, anche per il passaggio all'età pensionabile, seminari in materia di prospettive, salute, rete di relazioni e previdenza.

Le proposte formative vengono ideate sulla base di obiettivi concreti, valutate dai partecipanti e costantemente sviluppate. Il fabbisogno formativo strategico viene determinato in base a un processo definito e in stretto interscambio con il contesto di lavoro corrispondente. Inoltre Raiffeisen promuove lo sviluppo professionale e personale dei suoi collaboratori e dei dirigenti, affinché questi ultimi possano portare avanti attivamente i propri team.

La digitalizzazione non è solo contenuto didattico, ma influenza anche le modalità di sviluppo del personale. Offerte come corsi online, e-learning, forme di apprendimento tramite video, ecc. sono sempre più presenti nelle proposte di perfezionamento e permettono di reagire con prontezza ai mutamenti e di affrontare tempestivamente tematiche di attualità. La possibilità di fruire di queste proposte senza vincoli di luogo o di orario riduce altresì gli spostamenti e le assenze e, oltre a offrire un perfezionamento moderno e al passo coi tempi, contribuisce anche in termini di sostenibilità. Raiffeisen attribuisce grande valore alla propria cultura dirigenziale. Nel quadro di un dialogo continuo sulle prestazioni, i collaboratori e i loro dirigenti si scambiano a intervalli brevi e regolari pareri sulle prestazioni, sulle reciproche aspettative e sugli ambiti di sviluppo. In questo modo si crea un rapporto con la dirigenza basato sulla fiducia e le fondamenta per un successo a lungo termine.

Nel 2019 Raiffeisen ha investito CHF 16.7 milioni (2018: CHF 16 milioni) nello sviluppo dei suoi collaboratori. 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. Molti consulenti hanno inoltre completato la certificazione per consulenti, riconosciuta a livello settoriale, secondo la norma ISO 17024.

### Sviluppo della cultura

A ottobre 2019 è stato effettuato, a cura di una società di consulenza indipendente, un sondaggio tra i collaboratori di Raiffeisen Svizzera. La partecipazione è stata dell'86 per cento. I risultati fungono da base per lo sviluppo della cultura di Raiffeisen Svizzera. I risultati del sondaggio indicano che i collaboratori ritengono vi sia necessità di intervento in particolare in ambito di strategia e visione del futuro nonché in relazione a capacità di innovazione e cambiamento di Raiffeisen Svizzera. Molto positivamente è stata valutata la fiducia nei dirigenti diretti. È inoltre emerso che l'identificazione dei collaboratori con Raiffeisen Svizzera è molto elevata. Sulla base dei risultati, la Direzione ha definito campi d'azione da affrontare nell'ambito dello sviluppo della cultura.

### 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.

Assicurando diversità e pari opportunità per tutti i collaboratori, si persegue un approccio unitario in cui questo tema è specialmente inteso anche quale parte integrante della cultura imprenditoriale e della competenza dirigenziale. In questo modo Raiffeisen Svizzera intende rafforzare le pari opportunità nel Gruppo Raiffeisen a ogni livello.

L'aumento della rappresentanza femminile tra i quadri e nelle posizioni manageriali è una priorità strategica di Raiffeisen Svizzera. Con una quota femminile nelle posizioni di quadro e manageriali del 27 per cento nel 2019, il Gruppo bancario non ha ancora raggiunto l'obiettivo prefissato (almeno il 30 per cento). Gli sforzi per promuovere la diversità e le pari opportunità saranno pertanto ulteriormente intensificati nel 2020. Nel campo della promozione delle donne e a integrazione dell'attuale offerta formativa e di perfezionamento, Raiffeisen sta inoltre elaborando soluzioni orientate al futuro. È inoltre partner dei network Advance Gender Equality in Business e Business & Professional Women.

### Consulenza per situazioni private difficili

In aggiunta alle proposte di consulenza del settore Human Resources, Raiffeisen offre da diversi anni a tutti i collaboratori del Gruppo 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 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 un contributo prezioso in situazioni difficili. 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

	2019 <sup>1</sup>	2018
<b>Numero di collaboratori a tempo indeterminato<sup>2</sup></b>	<b>10'916</b>	<b>10'838</b>
Numeri di donne	5'509	5'404
Numeri di uomini	5'407	5'434
<b>Numero di posti di lavoro a tempo pieno<sup>2</sup></b>	<b>6'410</b>	<b>7'216</b>
Numeri di donne	2'125	2'501
Numeri di uomini	4'285	4'715
<b>Numero di posti a tempo parziale<sup>2</sup></b>	<b>4'506</b>	<b>3'622</b>
Numeri di donne	3'384	2'903
Numeri di uomini	1'122	719
<b>Numero di collaboratori a tempo determinato (ausiliari/praticanti)</b>	<b>914</b>	<b>1'015</b>
<b>Collaboratori esterni (Raiffeisen Svizzera)</b>	<b>713</b>	<b>736</b>
<b>Collaboratori all'estero</b>	<b>4</b>	<b>0</b>
<b>Numero di Membri del CdA</b>	<b>1'431</b>	<b>1'529</b>
di cui donne	340 (24%)	351 (23%)
di cui Membri del CdA sotto i 30 anni	3 (0%)	non rilevato
di cui Membri del CdA sopra i 50 anni	932 (65%)	non rilevato
<b>Numero complessivo di quadri</b>	<b>4'519</b>	<b>4'585</b>
di cui donne	1'213 (27%)	1'225 (27%)
<b>Numero di Membri della Direzione (quadri superiori)</b>	<b>1'308</b>	<b>1'354</b>
di cui donne	147 (11%)	157 (12%)
di cui Membri della Direzione sotto i 30 anni	11 (1%)	non rilevato
di cui Membri della Direzione sopra i 50 anni	499 (38%)	non rilevato
<b>Numero di quadri medi e inferiori</b>	<b>3'211</b>	<b>3'231</b>
di cui donne	1'066 (33%)	1'068 (33%)
di cui quadri medi/inferiori sotto i 30 anni	243 (8%)	non rilevato
di cui quadri medi/inferiori sopra i 50 anni	947 (30%)	non rilevato
<b>Numero di altri collaboratori</b>	<b>5'705</b>	<b>5'542</b>
di cui donne	3'977 (70%)	3'843 (69%)
di cui collaboratori sotto i 30 anni	1'954 (34%)	non rilevato
di cui collaboratori sopra i 50 anni	1'228 (22%)	non rilevato
<b>Numero di apprendisti</b>	<b>653</b>	<b>711</b>
di cui donne	294 (45%)	336 (47%)
Durata media di appartenenza all'impresa in anni	10.4	9.3
Età media dei collaboratori in anni	40.9	40.7
Tasso di fluttuazione (inclusi i cambiamenti all'interno del Gruppo) in % <sup>3</sup>	14.4	12.1
Spese per il perfezionamento professionale in CHF	16'727'507	15'937'120
Spese per assistenza ai bambini in CHF	352'000	392'000
Rientro dopo il congedo di maternità in % <sup>4</sup>	90.0	85.7

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 del rapporto finanziario.

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

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

4 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 rafforza 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 seguenti 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 orientata al 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 il Codice Europeo per la Trasparenza degli Investimenti Sostenibili e Responsabili SRI. 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, dell'associazione Green Building Schweiz e del gruppo di lavoro Sustainable Finance dell'Associazione Svizzera dei Banchieri. Nel 2019 Raiffeisen Svizzera ha aderito alla Swiss Better Gold Association. Nello stesso anno il Consiglio di amministrazione di Raiffeisen Svizzera ha ribadito l'obiettivo strategico che prevede di potenziare la performance in materia di sostenibilità.

### **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 i relativi Comitati si occupano di tematiche legate alla sostenibilità. La Direzione di Raiffeisen Svizzera attua direttive adeguate nel quadro della propria gestione, coinvolgendo diversi dipartimenti. Corporate Responsibility & Sostenibilità sono di competenza del Presidente della Direzione di Raiffeisen Svizzera. Questa istanza è responsabile in particolare per le questioni strategiche e la gestione della sostenibilità e 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 229 Banche Raiffeisen attuano autonomamente la sostenibilità nell'ambito delle raccomandazioni di Raiffeisen Svizzera.

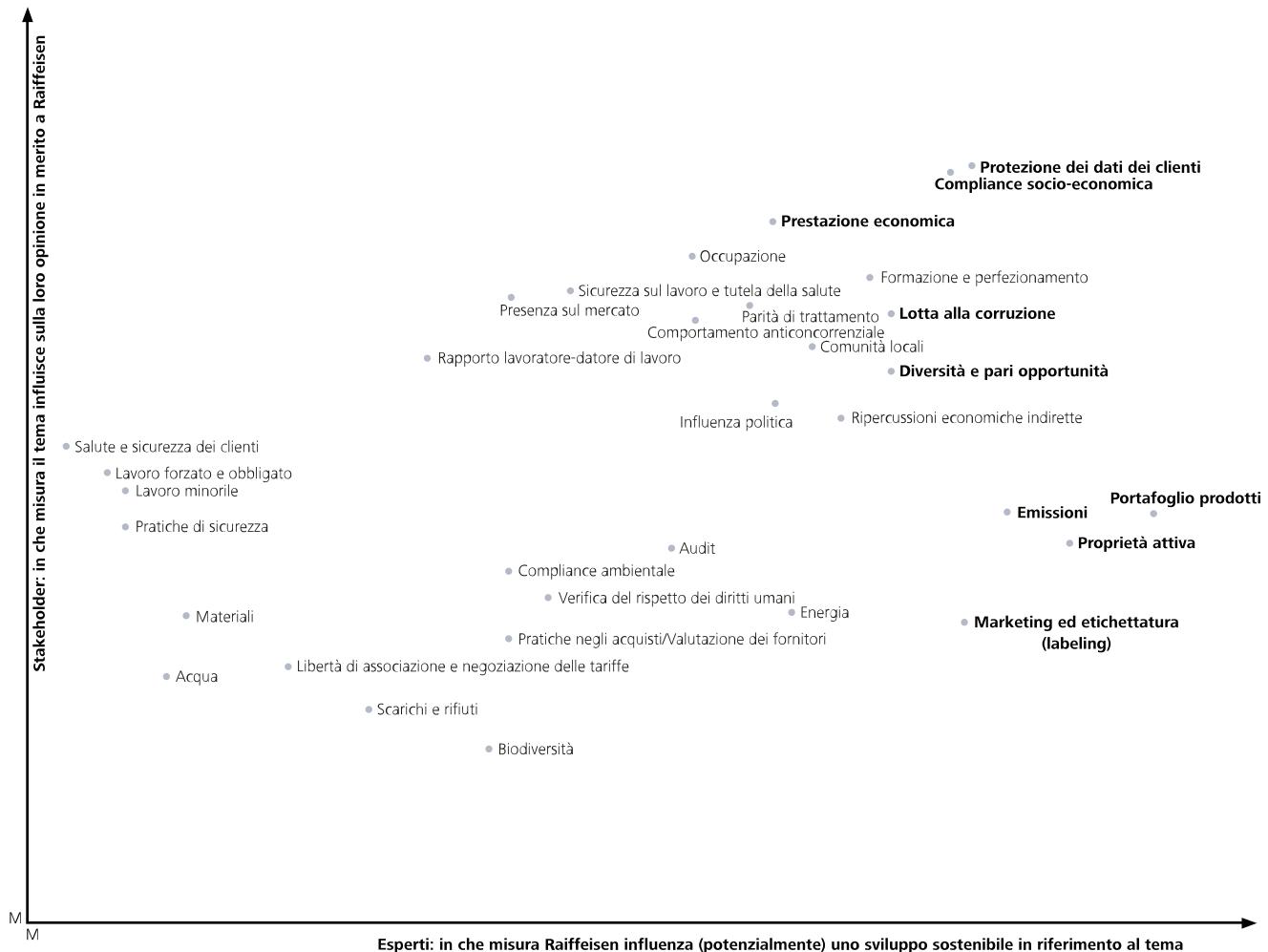
**Focus del rapporto sulla sostenibilità**

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:

- Performance economiche
- Portafoglio prodotti
- Proprietà attiva
- Compliance socioeconomica (ossia il rispetto di regolamentazioni finanziarie, economiche e sociali)
- Anticorruzione
- Privacy dei clienti
- Marketing ed etichettatura
- Emissioni di CO<sub>2</sub>
- Formazione e istruzione
- Diversità e pari opportunità

L'importanza di questi temi è stata discussa nell'esercizio in rassegna con gli stakeholder e la Global Reporting Initiative (GRI) e rimane incontestata.

## 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 invece 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/rch/it/chi-siamo/cifre/rapporti-di-gestione](http://www.raiffeisen.ch/rch/it/chi-siamo/cifre/rapporti-di-gestione).

# Performance economiche

## 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. 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 adeguate 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, paga 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. Tale approccio si esprime in modo conseguente anche con il Passaporto musei, con cui Raiffeisen sostiene circa 500 musei 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 6.5 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 13 milioni per più di 700 progetti.

Da tre anni Raiffeisen conferisce premi regionali agli imprenditori, per i quali finora si sono candidate oltre 160 PMI. Tra i 25 finalisti selezionati, la giuria tecnica ha scelto un vincitore per ciascun premio. Le aziende vincitrici hanno convinto per il loro modello aziendale accorto e responsabile, dimostrando in modo straordinario di aver integrato con successo nel rispettivo modello aziendale aspetti economici, sociali e ambientali.

Raiffeisen intende anche consentire l'impegno responsabile dei propri collaboratori per cultura, sport e società. Nel rapporto di lavoro Raiffeisen mette quindi esplicitamente a disposizione dei collaboratori del tempo per attività di carattere pubblico.

**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>3'052</b>	<b>3'078</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>
Altri costi d'esercizio	-538	-606	17.6	19.7
Ricavi straordinari	10	82	0.3	2.7
Costi straordinari	-3	-9	-0.1	-0.3
<b>Valore aggiunto lordo</b>	<b>2'521</b>	<b>2'545</b>	<b>82.6</b>	<b>82.7</b>
Rettifiche di valore su partecipazioni nonché ammortamenti su immobilizzazioni materiali e valori immateriali	-227	-259	7.4	8.4
Variazioni di accantonamenti e altre rettifiche di valore nonché perdite	-24	-124	0.8	4.0
<b>Valore aggiunto netto</b>	<b>2'270</b>	<b>2'162</b>	<b>74.4</b>	<b>70.2</b>
<b>Ripartizione del valore aggiunto</b>				
Collaboratori (spese per il personale)	1'332	1'391	58.7	64.3
Soci (remunerazione delle quote sociali: proposta all'AG)	63	60	2.8	2.8
Mano pubblica	113	156	5.0	7.2
di cui imposte sugli utili pagate	153	170	6.7	7.9
di cui costituzione/scioglimento di accantonamenti per imposte latenti	-40	-14	-1.8	-0.6
Rafforzamento delle riserve (autofinanziamento)	762	555	33.6	25.7
<b>Totale</b>	<b>2'270</b>	<b>2'162</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>	272	273		
Valore aggiunto netto per ogni posto di lavoro a tempo pieno in migliaia di CHF <sup>1</sup>	245	232		
Numero di posti di lavoro a tempo pieno (in media)	9'255	9'313		

1 Calcolato sulla base del numero medio di collaboratori. Base dati: cifre chiave del Rapporto finanziario. Per il metodo di calcolo si veda anche la nota 1 nella tabella Il Gruppo Raiffeisen in cifre nella Relazione annuale 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 2019 le Banche Raiffeisen e le succursali hanno inoltre nuovamente offerto, a prezzi vantaggiosi, la realizzazione di immagini termiche e la relativa analisi, così da illustrare ai propri clienti il potenziale di 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 ricevono una prima analisi gratuita di un consulente dell'Agenzia dell'energia per l'economia (AEnEC).

Tutta la clientela investimenti sarà consultata, nell'ambito della rispettiva apertura di un deposito e in occasione della verifica periodica della situazione, 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 d'investimento Raiffeisen Futura e VERIT Investment Management il Raiffeisen Futura Immo Fonds. Raiffeisen Svizzera gestisce a sua volta i mandati di gestione patrimoniale Futura.

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.

Nell'esercizio in rassegna la gamma di prodotti previdenziali Futura è stata ampliata con due strategie d'investimento. Da un lato, a inizio marzo è stato lanciato il Raiffeisen Pension Invest Futura Equity, che investe fino al 100 per cento in azioni internazionali. Dall'altro, il già esistente Raiffeisen Index Fonds – Pension Growth è stato integrato nella serie dei fondi sostenibili Pension Invest Futura e al 1° aprile 2019 è stato rinominato in Raiffeisen Pension Invest Futura Growth. La quota azionaria strategica del fondo è compresa tra il 50 e l'80 per cento. In totale Raiffeisen offre ora ai propri clienti una gamma di prodotti previdenziali composta da quattro strategie d'investimento che perseguono tutte l'approccio di sostenibilità Futura, tenendo quindi conto di criteri ecologici, sociali ed etici.

Con il Raiffeisen Sustainability Bond, ad aprile 2019 Raiffeisen Svizzera ha inoltre immesso la prima obbligazione sostenibile sul mercato dei capitali svizzero. È in tal modo stato possibile investire in edilizia residenziale efficiente dal punto di vista energetico, a basse emissioni e di pubblica utilità.

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.

### Fattori ecologici, sociali e di governance

Già 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 devono intrattenere solo relazioni d'affari con clienti che vantano reputazione, ambiente, affidabilità e integrità irreprendibili.

Con oltre 200'000 clienti aziendali, Raiffeisen assiste imprese di tutti i settori economici. Il maggior numero di clienti aziendali opera nei settori attività immobiliari (16%), agricoltura (12%) e costruzioni (10%). La struttura della clientela indica inoltre che Raiffeisen con il suo modello aziendale si focalizza prevalentemente sul mercato svizzero, concentrandosi su clienti retail e aziendali (si veda tabella «Struttura della clientela»). Nel confronto internazionale, in Svizzera le questioni ecologiche, sociali e di governance sono disciplinate in modo relativamente efficace ed efficiente. Conseguentemente Raiffeisen è anche meno esposta, rispetto a imprese operanti a livello globale, a rischi determinati da comportamenti inadeguati in materia di ambiente, società e governance. Tuttavia tali fattori sono rilevanti anche per Raiffeisen. Raiffeisen intende perciò sistematizzarne ulteriormente e all'occorrenza approfondirne puntualmente l'approccio. Nell'esercizio in rassegna Raiffeisen Svizzera ha lavorato a un relativo quadro di riferimento più completo, i cui tratti fondamentali sono stati stabiliti alla fine dell'esercizio in rassegna dalla Direzione di Raiffeisen Svizzera e saranno attuati nel 2020.

### Struttura della clientela (per domicilio, segmento, settore) al 31.12.2019

<b>Numero totale dei clienti</b>	<b>3.516 mln. (100.0%)</b>
<b>Numero totale dei clienti privati e investimenti</b>	<b>3.311 mln. (94.2%)</b>
di cui domicilio in	
Svizzera	97.5%
Paesi confinanti con la Svizzera	2.0%
Altri	0.5%
di cui segmento	
Clientela privata	90.2%
Clientela investimenti	9.8%
<b>Numero totale dei clienti aziendali</b>	<b>0.205 mln. (5.8%)</b>
di cui domicilio in	
Svizzera	99.5%
Paesi confinanti con la Svizzera	0.4%
Altri	0.1%
di cui segmento	
Lavoratori indipendenti	31.4%
Piccole imprese	53.4%
Imprese medio-grandi	1.3%
Società immobiliari	9.5%
Enti di diritto pubblico	4.4%

### **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 soluzioni finanziarie.

Oltre ai finanziamenti ipotecari, si pone in particolare la questione della misura in cui il cambiamento climatico si ripercuterà sulle aziende clienti di Raiffeisen. Relative opportunità e rischi per le imprese – inclusi gli aspetti regolamentari – sono piuttosto a medio-lungo termine e potrebbero influire sulla solvibilità e sulla capacità creditizia. Raiffeisen segue da vicino questi sviluppi.

### **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 sulle attività commerciali delle imprese ai fini di uno sviluppo sostenibile.

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**

<b>Prodotti con specifici benefici sociali ed ecologici (GRI FS 7 &amp; FS 8 &amp; FS 11)</b>	<b>31.12.2019</b>	<b>31.12.2018</b>	<b>31.12.2017</b>
<b>Prodotti d'investimento</b>			
Fondi sostenibili (fondi Futura)			
Volume (in milioni di CHF)	7'753.5	6'565.6	5'862.7
Quota del volume di tutti i fondi Raiffeisen (in %)	67.7	62.8	59.3
Quota del volume di deposito (in %)	20.5	16.5	14.4
Fondi di sviluppo <sup>1</sup>			
Volume (in milioni di CHF)	252.3	272.2	305.6
Quota del volume di deposito (in %)	0.7	0.9	0.9
Prodotti strutturati con focus sulla sostenibilità			
Volume (in milioni di CHF)	12.3	9.9	0
<b>Gestione patrimoniale Raiffeisen</b>			
Volume (in milioni di CHF)	253.2	38	0
Quote di tutti i mandati di gestione patrimoniale (in %)	19.2	13.5	0
Patrimonio della Raiffeisen Cassa pensioni (in milioni di CHF) <sup>2</sup>			
Valore del patrimonio della Cassa pensioni verificato in base a fattori ecologici, sociali e di governance	2'985.9	2'587.7	2'691
Quota del patrimonio della Raiffeisen Cassa pensioni verificato rispetto al patrimonio totale della Cassa pensioni (in %)	80.6	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 milioni di CHF)	10.7	14.9	3.1
% leasing totale per camion (volume)	8.6	23	9
<b>Obbligazioni Raiffeisen</b>			
Raiffeisen Sustainability Bond (in milioni di CHF)	100	-	-

1 I fondi d'investimento di responsAbility Investments AG vengono qui riportati poiché Raiffeisen Svizzera ne detiene una partecipazione. I valori indicati si riferiscono al volume che si trova nei depositi cliente 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 (20 per cento) al 31 dicembre 2019.

3 In sospeso al 31.12.2019.

**Strumenti e iniziative di sensibilizzazione**

	<b>2019</b>	<b>2018</b>	<b>2017</b>
<b>Risanamento energetico &amp; sostenibilità climatica</b>			
CECE® Plus agevolati nell'esercizio in rassegna	146	-	-
Immagini termiche nell'ambito di campagne concluse nell'esercizio in rassegna	11'300	8'500	-
Consulenze e-Valo riguardo a efficienza energetica di immobili	1'795	1'259	934

# Attività commerciale responsabile

## **Compliance socioeconomica (rispetto di regolamentazioni finanziarie, economiche e sociali)**

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».

## **Anticorruzione**

La corruzione mette in pericolo lo stato di diritto e favorisce inefficienza e distorsione della concorrenza. Il Gruppo Raiffeisen intende prevenire eventuali casi di corruzione adottando misure di prevenzione. 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.

Ai collaboratori di Raiffeisen Svizzera, delle società affiliate e della Raiffeisen Cassa pensioni vengono 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 delle Direzioni delle Banche Raiffeisen predispongono, secondo le direttive di Raiffeisen Svizzera, analisi periodiche dei rischi relativi a riciclaggio di denaro e finanziamento del terrorismo e le trasmettono 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 dei settori «Marketing» e «Distribuzione & Progettazione canali» del dipartimento Banca Raiffeisen Services. 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 sui servizi finanziari, Legge sugli investimenti collettivi e Circolari FINMA). 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 e 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 giudizioso. 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.

### **Privacy 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, in virtù della responsabilità di sistema, è responsabile a livello centrale della protezione dei dati della clientela 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.

Nell'ambito di un processo di miglioramento continuo, il Gruppo Raiffeisen adegua le proprie misure per la protezione dei dati della clientela 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 socioeconomica	
Cospicue multe e sanzioni non pecuniarie dovute all'inosservanza di leggi e/o direttive in ambito sociale ed economico (GRI 419-1)	0
Anticorruzione	
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
Privacy dei clienti	
Reclami di terzi e autorità di vigilanza (GRI 418-1)	0
Incidenti gravi registrati da Data Leakage Prevention (DLP) interna (GRI 418-1)	0
Allarmi registrati dal sistema interno di Data Leakage Prevention (GRI 418-1)	1'369 <sup>1</sup>

1 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, riportato a circa 11'000 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 del 30 per cento, rispetto al 2012 e 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). 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 5 per cento rispetto all'esercizio precedente. Ciò permette di affermare che l'ambizioso obiettivo di riduzione del 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.

Oltre alle proprie emissioni, Raiffeisen Svizzera ha fatto stimare a inizio 2019, da un partner esterno (TEP Energy), le emissioni di CO<sub>2</sub> del parco edifici (co)finanziato da Raiffeisen tramite crediti ipotecari. Dai calcoli risulta che il parco edifici (senza edifici industriali e agricoli) genera circa 2.1 milioni di tonnellate di CO<sub>2</sub> l'anno e che le emissioni di CO<sub>2</sub> sono tra il 4 e il 10 per cento inferiori alla media complessiva in Svizzera. Le ragioni principali di ciò risiedono nell'anno di costruzione relativamente più recente e nell'impiego relativamente meno frequente, dovuto all'ubicazione, di fonti di energia fossile.

Nell'esercizio in rassegna Raiffeisen ha verificato internamente anche la sostenibilità climatica del portafoglio crediti della clientela aziendale, sulla base dell'attribuzione interna dei singoli crediti secondo la Nomenclatura generale delle attività economiche dell'Ufficio federale di statistica (classificazione NOGA). Ne è emerso che, secondo la classificazione NOGA, circa l'1.2 per cento di tutti i crediti aziendali viene concesso a imprese operanti in settori a elevata produzione di CO<sub>2</sub>, ovvero produzione di energia elettrica, trasporto di merci su strada, trasporto aereo, trasporti marittimi e per vie d'acqua, produzione di cemento, calce e gesso nonché attività metallurgiche. Senza la produzione di energia elettrica, che in Svizzera genera relativamente poco CO<sub>2</sub>, con lo 0.6% dell'intero portafoglio clientela aziendale risulta quindi meno dell'1%. In base a tale verifica, non sono stati individuati crediti concessi a imprese che estraggono carbone, petrolio o gas naturale e che gestiscono centrali a carbone.

### Acquisti

La catena di fornitura di Raiffeisen si concentra, laddove possibile, 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, servizi, 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>15'378'000</b>	<b>24'971'000</b>	<b>27'701'000</b>	<b>68'051'000</b>	<b>-3</b>	<b>7'146</b>
Elettrica	kWh	12'158'000	17'324'000	14'680'000	44'162'000	-2	4'637
Energia termica	kWh	3'221'000	7'647'000	13'021'000	23'889'000	-5	2'508
<b>Viaggi di affari (totale)</b>	<b>km</b>	<b>12'694'000</b>	<b>2'552'000</b>	<b>1'389'000</b>	<b>16'635'000</b>	<b>-15</b>	<b>1'747</b>
di cui trasporto pubblico (ferrovia, bus, tram)	km	3'523'000	1'468'000	962'000	5'952'000	-18	625
di cui traffico stradale autovetture private (veicoli privati)	km	1'429'000	1'085'000	427'000	2'941'000	-23	309
di cui traffico stradale autovetture dell'impresa (veicoli aziendali)	km	3'651'000	-	-	3'651'000	-12	383
di cui traffico stradale corrieri	km	3'375'000	-	-	3'375'000	-5	354
di cui traffico aereo passeggeri	km	60'000	-	-	60'000	-39	6
di cui traffico aereo merci	tonnellate-chilometro	655'000	-	-	655'000	-6	69
consumo di carta	tonnellate			880	-19	0.09	
consumo di acqua	m <sup>3</sup>	12'000	55'000	80'000	147'000	-9	15
<b>Emissioni di gas serra da energia, trasporti, carta e acqua<sup>2</sup></b>	<b>CO<sub>2</sub> eq (tonnellate)</b>	<b>5'462</b>	<b>2'724</b>	<b>4'772</b>	<b>12'958</b>	<b>-5</b>	<b>1.36</b>
di cui scope 1	CO <sub>2</sub> eq (tonnellate)	1'549	1'762	3'820	7'132	-9	0.75
di cui scope 2	CO <sub>2</sub> eq (tonnellate)	167	177	0	344	-0	0.04
di cui scope 3	CO <sub>2</sub> eq (tonnellate)	3'745	785	953	5'482	-0	0.58

1 Calcolo in base ai dati della tabella Il Gruppo Raiffeisen in cifre nella Relazione annuale Collaboratori, escluse le società del Gruppo. Per il metodo di calcolo si veda anche la nota 1 nella tabella Il Gruppo Raiffeisen in cifre nella Relazione annuale Collaboratori.

2 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: 65% (35%)
- riscaldamento: 43% (57%)
- trasferte collaboratori treno: 86% (14%)
- trasporti pubblici: 84% (16%)
- acqua: 44% (56%)

Le restanti categorie vengono rilevate interamente e non stimate.

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), Immo SA, Valyo SA e l'ex società del Gruppo Notenstein La Roche Banca Privata SA non sono presi in considerazione.

Le differenze di arrotondamento sono trascurabili.

# Corporate governance

# Corporate governance

## Principi

# Principi di corporate governance

Le principali regole di corporate governance del Gruppo Raiffeisen sono disciplinate nello statuto, nel regolamento interno e organizzativo nonché in altre istruzioni e direttive. Tutte le regolamentazioni 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.

Il 16 novembre 2019 i delegati di Raiffeisen Svizzera hanno deciso di trasferire le competenze dell'Assemblea dei delegati a un'Assemblea generale di tutte le Banche Raiffeisen (si veda il capitolo «Assemblea straordinaria dei delegati»). Il rapporto che segue analizza, per via della prospettiva temporale, esclusivamente l'Assemblea dei delegati.

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 2019 quale giorno di riferimento Trovate informazioni sugli sforzi di riforma del Gruppo Raiffeisen «Riforma 21» nel capitolo [«Relazione annuale Strategia»](#).

# 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

## 229 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 229 Banche Raiffeisen con le loro 847 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 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 del rapporto di gestione nelle aree riservate ai clienti.

Il numero delle Banche Raiffeisen nell'esercizio in rassegna è diminuito, in seguito ad alcune fusioni, da 246 a 229. 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 2019<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	25	77	200'431	19'030	18'146	22'765	3'511
Appenzello Esterno	2	6	17'844	1'558	1'414	1'814	295
Appenzello Interno	1	4	8'916	678	709	804	152
Basilea Campagna	8	20	59'306	6'087	5'439	7'132	1'272
Basilea Città	1	2	0	1'082	1'005	1'327	372
Berna	18	84	178'387	14'224	13'199	16'670	1'673
Friburgo	10	48	107'967	11'073	8'524	12'465	995
Ginevra	5	19	45'995	4'629	5'166	5'994	1'023
Glarona	1	2	7'449	574	546	692	147
Grigioni	8	37	60'530	5'501	5'303	6'601	832
Giura	5	26	28'611	3'243	2'351	3'643	259
Lucerna	16	44	132'986	10'323	9'804	12'254	1'550
Neuchâtel	2	15	28'579	2'208	1'815	2'563	295
Nidvaldo	1	9	21'458	1'704	1'783	2'102	412
Obvaldo	1	6	13'566	947	1'007	1'196	280
Sciaffusa	1	3	8'972	943	851	1'132	149
Svitto	5	15	44'063	3'669	3'752	4'471	986
Soletta	14	49	112'535	10'161	9'764	12'011	1'381
San Gallo	30	76	201'990	22'783	19'559	26'701	4'630
Ticino	17	62	116'222	13'480	11'328	16'104	2'325
Turgovia	14	38	105'597	12'231	9'776	14'105	1'922
Uri	2	5	16'405	1'327	1'244	1'547	204
Vaud	15	56	113'350	10'535	8'648	12'171	2'104
Vallese	16	90	147'777	14'638	13'784	17'192	1'912
Zugo	6	14	42'062	4'429	4'505	5'562	1'324
Zurigo	11	40	88'235	13'439	12'277	16'249	3'485
<b>Totale 2019</b>	<b>235</b>	<b>847</b>	<b>1'909'233</b>	<b>190'496</b>	<b>171'699</b>	<b>225'267</b>	<b>33'490</b>
<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>Aumento/Diminuzione</b>	<b>-17</b>	<b>-33</b>	<b>11'864</b>	<b>5'390</b>	<b>8'377</b>	<b>10'252</b>	<b>3'571</b>
<b>Aumento/Diminuzione in %</b>	<b>-6.7</b>	<b>-3.8</b>	<b>0.6</b>	<b>2.9</b>	<b>5.1</b>	<b>4.8</b>	<b>11.9</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	23
Berner Verband der Raiffeisenbanken	Rolf Mani, Därstetten	16
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	Karlheinz Fux, St.Niklaus	6
Raiffeisenverband Nordwestschweiz	Fredi Zwahlen, Rickenbach	11
Raiffeisenverband Zürich und Schaffhausen	René Holenstein, Dietikon	8
Schwyzer Verband der Raiffeisenbanken	Reto Purtschert, Küsnacht am Rigi	5
Solothurner Verband der Raiffeisenbanken	Rolf Kissling, Neuendorf	13
St.Galler Verband der Raiffeisenbanken	Marcel Helfenberger, Lömmenschwil	33
Thurgauer Verband der Raiffeisenbanken	Urs Schneider, Amlikon-Bissegg	15
Urner Verband der Raiffeisenbanken	Rolf Infanger, Erstfeld	2
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	5
Fédération genevoise des Banques Raiffeisen	Thomas Foehn, Meyrin / Hervé Broch, Ursy	5
Fédération jurassienne des Banques Raiffeisen	Nicolas De Cet, Biel/Bienne	6
Fédération neuchâteloise des Banques Raiffeisen	Laurent Risso, Neuchâtel	2
Fédération des Banques Raiffeisen du Valais romand	Emmanuel Troillet, Martigny	10
Fédération vaudoise des Banques Raiffeisen	Philippe Widmer, Yverdon-les-Bains	15
<b>1 nella Svizzera italiana</b>		
Federazione Raiffeisen del Ticino e Moesano	Mauro Cavadini, Riva San Vitale	18

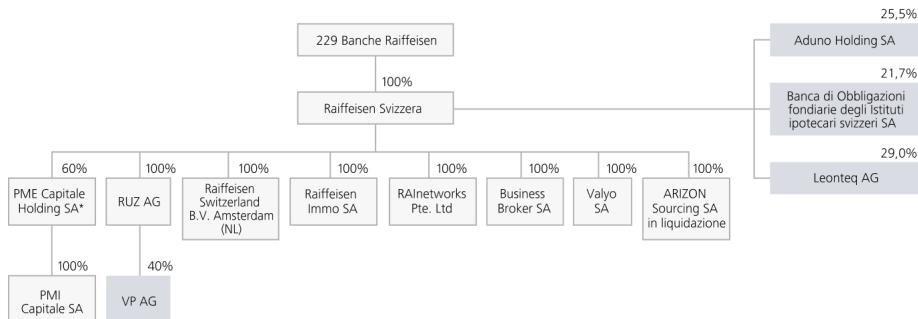
## Società del Gruppo

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	Operazioni bancarie Soprattutto operazioni retail Operazioni di risparmio e ipotecarie tradizionali Operazioni con la clientela aziendale Servizi correlati al traffico dei pagamenti Gestione patrimoniale e operazioni d'investimento Operazioni in titoli Leasing di beni di consumo	Soci
Raiffeisen Svizzera	Politica e strategia aziendale nonché centro di competenze per il Gruppo Raiffeisen Gestione dei rischi Esercizio della funzione di banca centrale (compensazione finanziaria, mantenimento della liquidità e rifinanziamento) Operazioni bancarie (soprattutto operazioni interbancarie e negoziazioni di titoli) Direzione delle succursali Informazione, consulenza e supporto alle Banche Raiffeisen in particolare nei settori gestione, marketing, economia aziendale, gestione patrimoniale e operazioni d'investimento, informatica, formazione, personale e legale	Banche Raiffeisen
PMI Capital Holding SA	Società di partecipazione	Raiffeisen Svizzera (60%) *
Raiffeisen Centro Imprenditori SA	Prestazioni di consulenza per PMI	Raiffeisen Svizzera
ARIZON Sourcing SA in liquidazione	Servizi di consulenza e operativi per Banche	Raiffeisen Svizzera
Raiffeisen Switzerland B.V. Amsterdam	Servizi finanziari	Raiffeisen Svizzera
Raiffeisen Immo SA	Intermediazione e consulenza per la compravendita di immobili	Raiffeisen Svizzera
RAInetworks Pte. Ltd.	Acquisto di licenze software	Raiffeisen Svizzera
Business Brokers SA	Consulenza aziendale	Raiffeisen Svizzera
Valyo SA	Sviluppo e gestione di piattaforme	Raiffeisen Svizzera

### Perimetro di consolidamento



\* Raiffeisen Svizzera rivendica il 100% delle azioni in PMI Capitale Holding SA (si veda nota 4 dell'allegato 7 del conto annuale consolidato)

Partecipazioni valutate secondo il metodo dell'equivalenza (equity method)      Nel perimetro di consolidamento

# 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 2'351.0 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 6 per cento.

### Variazioni di capitale del Gruppo Raiffeisen

in milioni di CHF	2019	2018	2017	2016
Capitale sociale	2'351	2'172	1'957	1'595
Riserva da utili	14'092	13'611	12'746	12'036
Riserve per rischi bancari generali	200	200	80	-
Utile del Gruppo	835	541	917	754
<b>Totale</b>	<b>17'478</b>	<b>16'524</b>	<b>15'700</b>	<b>14'385</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 ogni CHF 100'000 del totale di bilancio. Ne risulta un impegno di versamento nei confronti di Raiffeisen Svizzera pari a CHF 2.12 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 1.23 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 17.3 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

Il 16 novembre 2019 i delegati di Raiffeisen Svizzera hanno deciso di trasferire le competenze dell'Assemblea dei delegati a un'Assemblea generale di tutte le Banche Raiffeisen. Sono state apportate le necessarie modifiche statutarie, entrate in vigore il 16 novembre 2019 (si veda capitolo «Assemblea straordinaria dei delegati»).

L'Assemblea dei delegati era fino a quel momento l'organo supremo di Raiffeisen Svizzera. Ogni Federazione regionale nominava due delegati. La nomina di altri delegati avveniva 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. Nell'esercizio in rassegna l'Assemblea dei delegati contava 164 delegati. Ognuno di essi disponeva di un voto nell'Assemblea. La rappresentanza era consentita esclusivamente ai supplenti eletti.

L'Assemblea dei delegati, e ora l'Assemblea generale, delibera e procede alle elezioni a maggioranza assoluta dei voti espressi, salvo diversamente prescritto dalla legge o dallo statuto. Per convocare l'Assemblea ordinaria dei delegati – e in futuro per convocare l'Assemblea generale – 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 (rispettivamente di un'Assemblea generale straordinaria) sono consentiti tempi più brevi.

In particolare, l'Assemblea dei delegati, rispettivamente in futuro l'Assemblea generale, 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

A seguito dell'ancora incompleta elaborazione del passato, il discarico al Consiglio di amministrazione e alla Direzione per gli esercizi 2017 e 2018 non è stato inserito all'ordine del giorno nel 2019.

# Assemblea straordinaria dei delegati

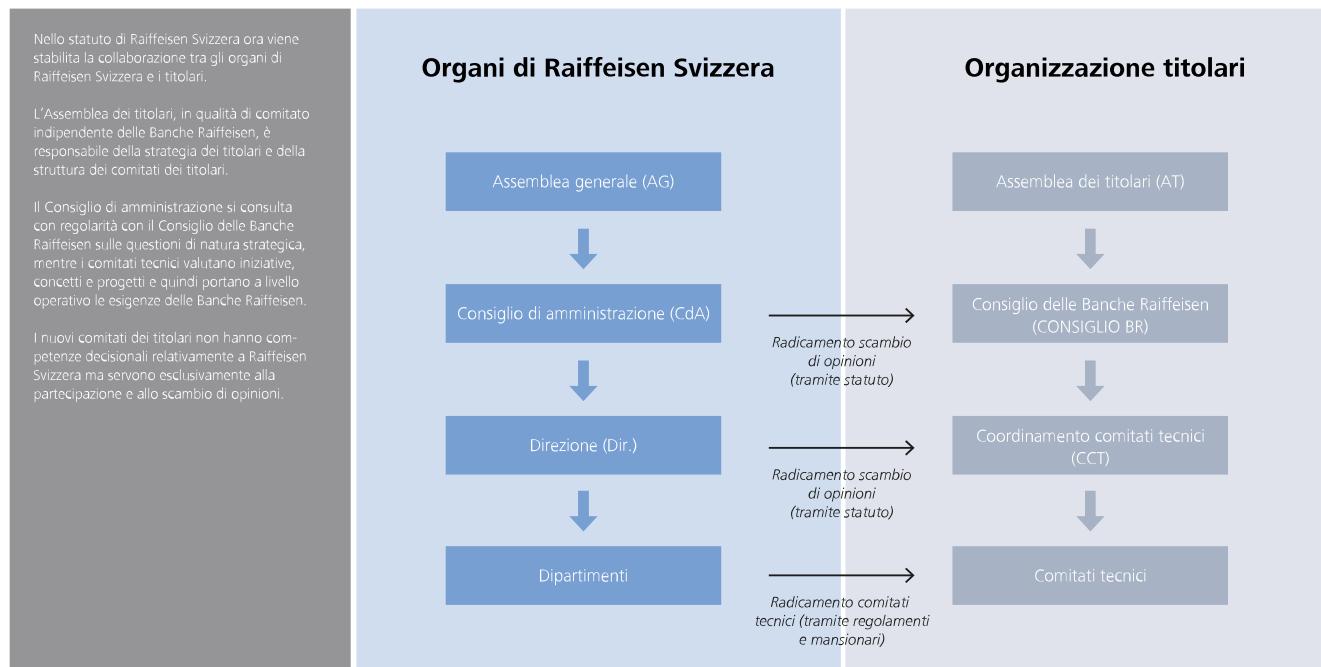
Nell'esercizio in rassegna si è tenuta, oltre all'Assemblea ordinaria dei delegati del 15 giugno 2019, anche un'Assemblea straordinaria dei delegati il 16 novembre 2019.

Raiffeisen Svizzera e le Banche Raiffeisen hanno portato avanti insieme in un processo partecipativo la riforma avviata a settembre 2018. In occasione dell'Assemblea straordinaria dei delegati del 16 novembre 2019 è stata definita per il Gruppo Raiffeisen una nuova governance del Gruppo adeguata al suo funzionamento. Il principio «one bank, one vote» e la risultante introduzione di un'Assemblea generale sono stati inseriti nello statuto. Nel processo di riforma le Banche Raiffeisen hanno formulato per la loro organizzazione interna una chiara struttura di comitati allo scopo di far confluire nel Gruppo le loro opinioni riguardo a decisioni fondamentali mediante rappresentanti legittimati.

In occasione dell'Assemblea dei titolari, in cui, prima dell'Assemblea straordinaria dei delegati, si sono incontrati rappresentanti di tutte le Banche Raiffeisen è stata approvata la prima strategia dei titolari della storia di Raiffeisen. Le attese dei titolari nei confronti di Raiffeisen Svizzera sono quindi state riunite e presentate in modo trasparente.

In tal modo le Banche Raiffeisen e Raiffeisen Svizzera hanno fissato insieme i presupposti per una gestione trasparente dell'intero Gruppo Raiffeisen e posto le basi per una migliore collaborazione all'interno del Gruppo (si veda la figura).

## Panoramica dei comitati e la loro interazione



Inoltre i delegati hanno deciso che il rapporto sulle remunerazioni per il Consiglio di amministrazione e la Direzione di Raiffeisen Svizzera per l'anno successivo sarà d'ora in avanti sottoposto al voto consultivo dell'Assemblea generale. Considerazioni in merito sono riportate nel capitolo [«Rapporto sulle remunerazioni»](#).

# 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 dieci 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.

All'Assemblea straordinaria dei delegati del 16 novembre 2019, Anne Bobillier è stata eletta nel Consiglio di amministrazione di Raiffeisen Svizzera. I 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 professionale 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 del Comitato 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

#### **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 dell'Associazione Svizzera dei Banchieri (ASB)
- Presidente del Consiglio della Fondazione del centenario Raiffeisen
- Socio di Menschen im Alter GmbH

#### **Appartenenza ad associazioni**

- Nessuna



## Prof. Dr. Pascal Gantenbein

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

**Nato nel**  
1970

**Nazionalità**  
Svizzera

**Nel CdA dal**  
2017

**In carica fino al**  
2020

### 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)

### Esperienze professionali

- Docente di corporate finance presso l'Executive School ES-HSG, Università di San Gallo (2008–2017)
- Diversi incarichi quale professore ospite (HEC Parigi (FR), Università di Ginevra (CH), HEC Montréal/École des hautes études commerciales (CAN), Wits Business School/University of the Witwatersrand Johannesburg (SA)) (2006–2017)
- Docente incaricato all'Università del Liechtenstein (2004–2013)
- Docente di gestione finanziaria e professore di economia aziendale con specializzazione in economia finanziaria, Istituto svizzero per banche e finanze, Università di San Gallo (1999–2007)

### 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)

### Principali mandati e relazioni d'interesse

- Fahrlander Partner Raumentwicklung AG, Zurigo (Membro del Comitato consultivo)

### Appartenenza ad associazioni

- The Royal Institution of Chartered Surveyors (RICS)
- Urban Land Institute (ULI)
- American Real Estate Society
- Swiss-American Society



## Anne Bobillier

Membro del Consiglio di amministrazione  
Membro del Comitato strategia e finanze

**Nata nel**  
1965

### Esperienze professionali

Bechtle Suisse Romande, Ginevra (2002–2018)

- Managing Director
- Ascom Autelca AG, Bern (2001–2002)
- General Manager
- IBM (1988–2001)
- Responsabile Services Sales Organization (2000–2001)
- Responsabile Financial Services Sector (2000)
- Responsabile Banking, Finance & Securities Unit (1999–2000)
- Diverse posizioni direttive e nelle vendite (1988–1999)

**Nazionalità**  
Svizzera/Francia

**Nel CdA dal**  
2019

**In carica fino al**  
2020

**Attività professionale**  
Corporate Project Manager  
presso Bechtle Management  
AG (dal 2019)

### Formazione

- Journée du conseil d'Administration, IMD Lausanne (2014–2019)
- Fundamentals for board members, Académie des administrateurs des sociétés (2011)
- Human relationships, Centre de relation d'aide de Montréal (2003)
- Informatica, Università di Ginevra (1988)

### Principali mandati e relazioni d'interesse

- Membro della Direzione Swiss Board Forum
- Membro del Consiglio di amministrazione, CCIFS (Chambre de Commerce et d'Industrie Franco-Suisse)
- Membro del Consiglio di amministrazione, SkySoft-ATM SA
- Membro del Consiglio di amministrazione e Membro del Comitato di strategia e sviluppo aziendale, Romande Energie SA
- Membro del Consiglio di amministrazione, Presidente del Comitato di progetto e Membro del Comitato per la sicurezza, Skyguide, Société Anonyme Suisse pour les Services de la Navigation Aérienne civils et militaires

### Appartenenza ad associazioni

- Membro del Cercle Suisse des Administratrices
- Membro del Swiss Board Forum



## Andrej Golob

Membro del Consiglio di amministrazione  
Membro del Comitato strategia e finanze

**Nato nel**  
1965

### Esperienze professionali

**Nazionalità**  
Svizzera

karldigital AG, Olten (2018–2019)

**Nel CdA dal**  
2018

– Fondatore e Managing Partner

**In carica fino al**  
2020

Equatech SA, Zurigo (2015–2017)

**Attività professionale**  
General Manager Business development Germania, Austria, Svizzera e Direttore di Xerox Svizzera SA

– 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)

### 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

– Membro del Consiglio di amministrazione di SwissDigiNet AG

– Presidente del Consiglio di amministrazione della Banca Raiffeisen Olten

### Appartenenza ad associazioni

– Associazione dell'industria e del commercio 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

**Nazionalità**  
Svizzera

**Nel CdA dal**  
2018

**In carica fino al**  
2020

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

### **Esperienze professionali**

- EFG International, Zurigo e Lugano (2018)  
– Group Chief Risk Officer/Membro della Direzione  
BSI (nel Gruppo EFG), Lugano (2016–2017)  
– Chief Executive Officer  
Banca J. Safra Sarasin Ltd, Basilea (2010–2016)  
– Group Chief Financial Officer/Membro della Direzione  
Gruppo Swiss Life, Zurigo (2006–2009)  
– 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 + Co Holding Sarl, 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

### **Formazione**

- High Performance Boards, IMD Losanna (2016)
- 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
- Membro del Consiglio di amministrazione della Società Navigazione del Lago di Lugano

### **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

**Nazionalità**  
Svizzera

Gruppo Meggitt (Meggitt PLC, Christchurch, UK) (1997–2010)

– CFO and Deputy General Manager, Meggitt SA, Villars-sur-Glâne, Fribourg (2008–2010)

– General Manager, Vibro-Meter France SAS (2005–2007)

– Finance Director, Vibro-Meter SA, Villars-sur-Glâne, Fribourg (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)

**Nel CdA dal**  
2018

### Formazione

**In carica fino al**  
2020

– Executive General Management, IMD Losanna (2005)

– Lic. rer. pol. economia aziendale, Università di Friburgo (1986–1990)

### Attività professionale

Direttore/titolare di TR Invest AG (società privata di partecipazione in PMI), Tafers (dal 2010)

### Principali mandati e relazioni d'interesse

– 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 del Comitato strategia e finanze  
Membro del Comitato di controllo

**Nato nel**  
1964

**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)

### **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

### **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

Credit Suisse SA, Zurigo (2012–2017)

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

- Chief Executive Officer

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

- Membro della Direzione/Direttore Sviluppo aziendale

Credit Suisse First Boston, Zurigo (1998–1999)

- Responsabile Fixed Income/Forex Research Svizzera, Director

UBS Economic Research, Zurigo (1992–1997)

- Responsabile Ricerca congiunturale & Analisi di settore, Vice President

**Nazionalità**  
Svizzera

**Nel CdA dal**  
2018

**In carica fino al**  
2020

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

### Formazione

- 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, Zugo
- Vicepresidente del Consiglio di amministrazione di pom+Group SA & pom + Consulting SA, Zurigo
- 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, Zugo
- Membro del Consiglio di fondazione di SKB 1809, in precedenza Cassa risparmio Basilea

### Appartenenza ad associazioni

- Swiss VR (Verein für Verwaltungsräte)
- The Royal Institution of Chartered Surveyors (RICS)
- Camera di commercio e Associazione dei datori di lavoro di Winterthur



## Karin Valenzano Rossi

Membro del Consiglio di amministrazione

Membro del Comitato di rischio

Membro del Comitato di nomina e remunerazione

**Nata nel**  
1972

**Nazionalità**  
Svizzera

**Nel CdA dal**  
2018

**In carica fino al**  
2020

**Attività professionale**  
Avvocato e notaio indipendente, Lugano (dal 01.06.2019); Giudice del Tribunale d'onore dell'Associazione Svizzera di Gestori di Patrimoni (ASG), Zurigo (dal 2016); Docente presso AKAD Banking + Finance (Scuola Specializzata Superiore di Banca e Finanza, SSSBF), Centro Studi Villa Negroni, Vezia (oggi Kalaidos Banking + Finance School), The Banking Diploma (Swiss Banking) (dal 2007); Docente al Centro di Studi Bancari, Vezia (dal 2004)

### **Esperienze professionali**

Studio legale Walder Wyss AG, Zurigo e studio notarile Jermini Valenzano, Lugano (2015–2019)

- Partner
- Studio legale Spiess Brunoni Pedrazzini Molino, oggi Studio legale e notarile Molino Adami Galante, Lugano (2001–2014)
- Partner dal 2009
- Notaio dal 2002
- Avvocato

### **Formazione**

- Certificato per Consiglio di amministrazione Corporate Governance, Swiss Board Institute (2019–2020)
- 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)

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

- Membro del Consiglio di amministrazione della Banca Raiffeisen Lugano
- Membro del Consiglio di amministrazione di Fidinam Group Holding SA

### **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

**Nazionalità**  
Svizzera

**Nel CdA dal**  
2018

**In carica fino al**  
2020

**Attività professionale**

Consulente aziendale  
autonomo e Membro  
indipendente del Consiglio di  
amministrazione (dal 2018)

**Esperienze professionali**

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

- Direzione di mandati di controllo internazionali, nazionali e regionali, dal 2001 quale partner
- Diversi mandati di consulenza per imprese di servizi finanziari
- Presidente della Commissione specializzata Revisione bancaria di EXPERTsuisse (2010–2018)
- Head Professional Practice Financial Services di Ernst & Young SA (2004–2017)
- Banca popolare svizzera, Bienna (1981–1985)
- Diverse attività (consulenza alla clientela, contabilità)

**Formazione**

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

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

**Principali mandati e relazioni d'interesse**

- Nessuno

**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 70° anno di età.

## Organizzazione interna e regolamentazione delle competenze

Il Consiglio di amministrazione e i relativi Comitati si riuniscono ogni qualvolta sia necessario; la frequenza corrisponde però, ai sensi dell'art. 39, cpv.1 e art. 42 cpv. 4 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 dei Comitati del Consiglio di amministrazione che hanno avuto luogo nel 2019. Di solito le riunioni ordinarie del Consiglio di amministrazione durano un giorno intero, mentre quelle dei Comitati mezza giornata.

Partecipazione alle riunioni 2019 <sup>1</sup>	Consiglio di amministrazione <sup>2</sup>	Comitato di nomina e remunerazione <sup>3</sup>	Comitato strategia e finanze <sup>4</sup>	Joint session CC/CR <sup>5</sup>	Comitato di controllo <sup>6</sup>	Comitato di rischio <sup>7</sup>
Numero delle riunioni tenute	21	16	8	5	10	7
Numero dei membri mai assenti alle riunioni	7	3	5	6	4	4
Numero dei membri assenti a una riunione	3	0	0	0	0	0
Numero dei membri assenti a due o più riunioni	0	1	0	0	0	0
Partecipazione alle riunioni, in %	97	97	100	100	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 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 esaustivo.

2 Dal 1° gennaio al 15 novembre, il Consiglio di amministrazione era composto da nove Membri. In occasione dell'Assemblea straordinaria dei delegati del 16 novembre è entrato nel Consiglio di amministrazione un nuovo Membro.

3 Il Comitato di nomina e remunerazione è stato composto tutto l'anno da quattro Membri.

4 Dal 1° gennaio al 15 novembre il Comitato strategia e finanze era composta da quattro Membri, dal 16 novembre da cinque.

5 La joint session CC/CR era composta tutto l'anno da sei Membri.

6 Il Comitato di controllo era composto tutto l'anno da quattro Membri.

7 Il Comitato di rischio era composto tutto l'anno da quattro Membri.

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. Alcuni Membri della Direzione partecipano alle riunioni del Consiglio di amministrazione e dei suoi Comitati in accordo con il Presidente del Consiglio di amministrazione e i Presidenti dei Comitati. 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. 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:

- 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,
- emanazione dei regolamenti necessari per la gestione delle Banche Raiffeisen,
- decisioni in merito all'integrazione o all'esclusione di Banche Raiffeisen,
- preparazione dell'Assemblea dei delegati e attuazione delle sue delibere,
- designazione e revoca della società di audit in materia di vigilanza per le società del Gruppo Raiffeisen,
- 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.

Il Consiglio di amministrazione approva inoltre la strategia e la pianificazione finanziaria e redige il conto annuale consolidato e il rapporto di gestione del Gruppo Raiffeisen e di Raiffeisen Svizzera. Prende inoltre atto delle pianificazioni e dei rapporti finanziari della società del Gruppo. Il Consiglio di amministrazione può nominare Comitati con compiti a tempo determinato o indeterminato. A seconda dei casi, così nel 2019, il Consiglio di amministrazione può anche ricorrere a consulenti esterni. I doveri e le facoltà dei Comitati permanenti sono definiti nei regolamenti e vengono riassunti più avanti.

La delimitazione delle competenze tra il Consiglio di amministrazione, i suoi Comitati, 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.

# Comitati del Consiglio di amministrazione

## Comitato 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.
- Analisi dei rapporti di audit e revisione relativi a Raiffeisen Svizzera e al Gruppo; garanzia del fatto che i reclami in essi contenuti siano corretti e le raccomandazioni attuate.
- Monitoraggio delle attività, delle risorse, delle competenze, dell'indipendenza e dell'obiettività della società di audit e della Revisione interna e valutazione della rispettiva prestazione e collaborazione nonché dell'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 concernente la raccomandazione di presentare le chiusure annuali 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 annuale della politica dei rischi 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 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.

## Eventi rilevanti

### Procedimento di enforcement della FINMA

Il procedimento di enforcement aperto dall'Autorità federale di vigilanza sui mercati finanziari (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.

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

Gli strumenti di informazione e di controllo sono strutturati in conformità alle disposizioni della 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. In esso sono inclusi un confronto con l'esercizio precedente, un confronto situazione effettiva/budget e le previsioni per ogni settore aziendale nonché per tutto il Gruppo Raiffeisen. 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 alcuni Membri della Direzione, d'intesa con il Presidente del Consiglio di amministrazione o i Presidenti dei Comitati, partecipano alle riunioni del Consiglio di amministrazione o dei Comitati, 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**

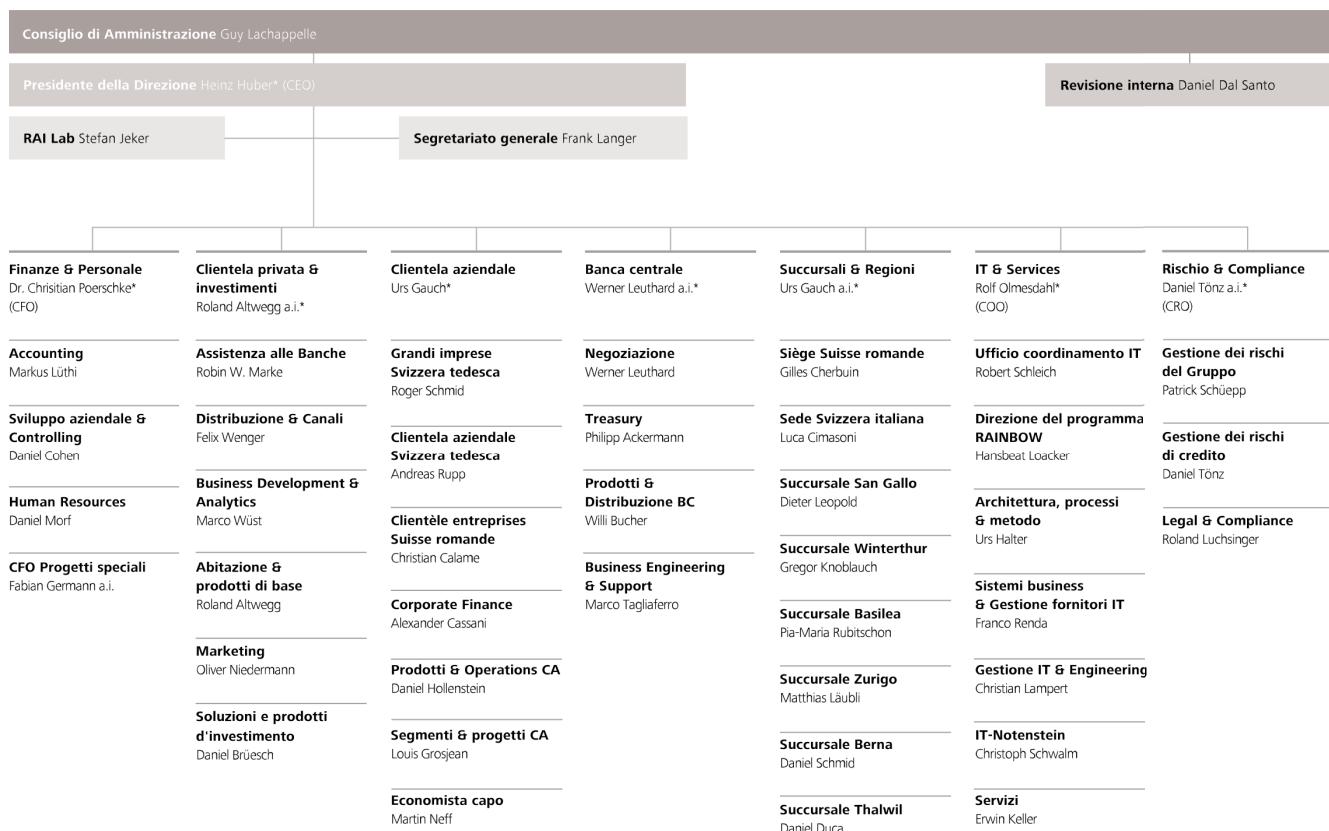
Il Gruppo Raiffeisen dispone di una Revisione interna subordinata al Consiglio di amministrazione e indipendente dalla Direzione. La Revisione interna assiste il Consiglio di amministrazione nell'adempimento dei suoi obblighi di vigilanza e controllo e dispone di diritti di verifica, informazione e accesso 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. Svolge inoltre la funzione di Comitato di rischio, si occupa della gestione e del controllo del budget, della definizione della struttura organizzativa e dell'adozione di importanti decisioni in materia di personale.

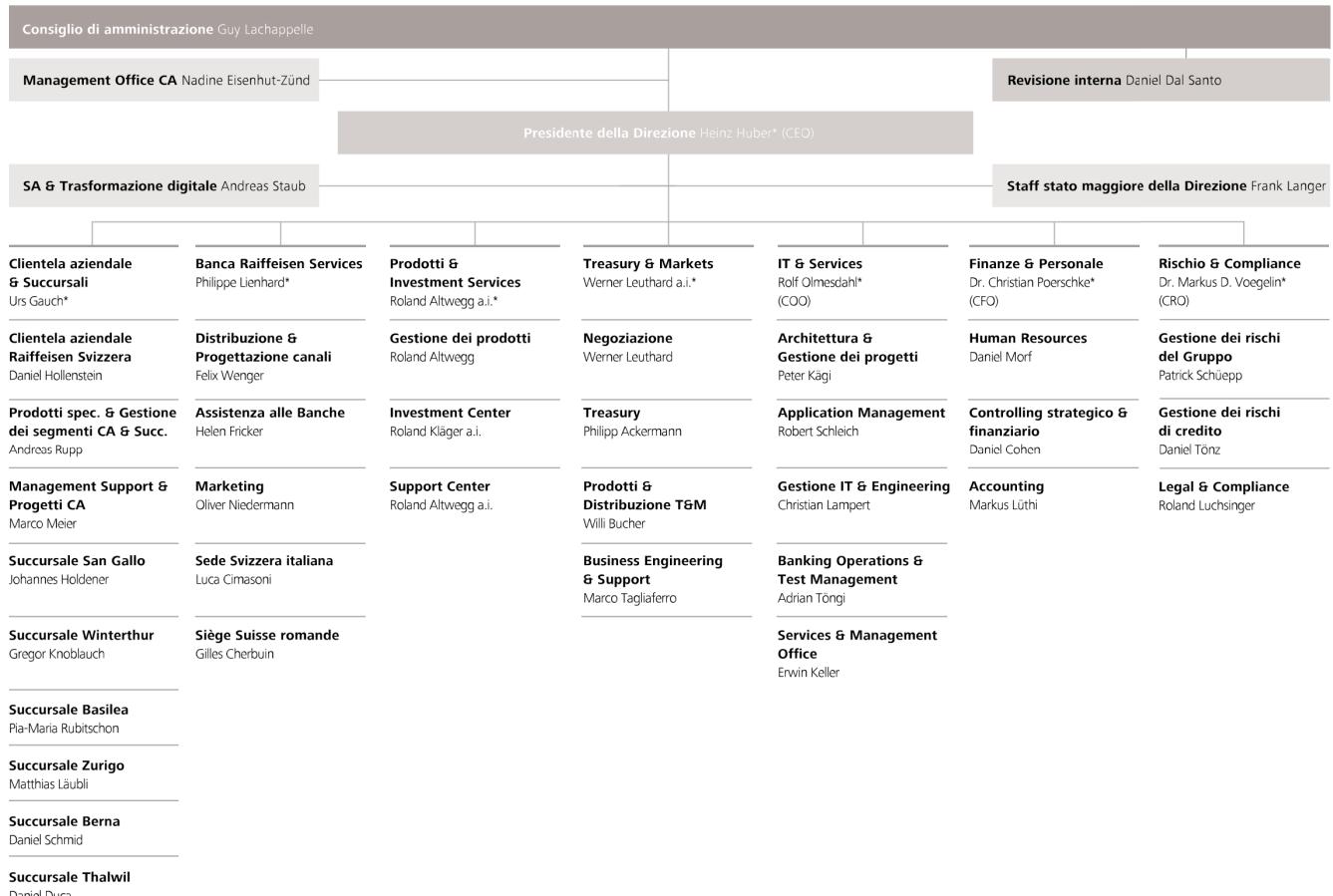
La Direzione è composta dal Presidente e da altri sette Membri. Di regola, si riunisce settimanalmente sotto la conduzione del Presidente. Essa ha facoltà di deliberare se è presente la maggioranza dei Membri o i rispettivi sostituti. In linea di principio delibera su consenso. Se non viene raggiunto un accordo, decide la maggioranza semplice, e il voto del Presidente è decisivo. 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 (fino al 30 giugno 2019)



\* Membro della Direzione

## **Organigramma (al 31 dicembre 2019)**



\* Membro della Direzione

A seguito della modifica della struttura dipartimentale dal 1° luglio 2019, gli organigrammi sono raffigurati nella versione ante e post riorganizzazione.

# Membri della Direzione



## Heinz Huber

### Presidente della Direzione

**Nato nel**  
1964

#### **Esperienze professionali**

**Nazionalità**  
Svizzera

Raiffeisen Svizzera (dal 2019)

**In carica nella Direzione  
dal**  
2019

- Presidente della Direzione

Banca Cantonale di Turgovia (2007–2018)

- Presidente della Direzione (2014–2018)

– Membro della Direzione (2007–2018)

Titolare e CEO di un'impresa spin-off; Membro della Direzione di una società IT quotata in borsa e attiva a livello mondiale (2001–2006)

Credit Suisse (1996–2001)

- Diverse funzioni con responsabilità direttiva

UBS SA (1981–1996)

- Formazione, esperienza pratica e responsabilità direttiva (diverse sedi)

#### **Formazione**

- CAS CdA HSG (Certified Director for Board Effectiveness), Swiss Board School in cooperazione con IMP-HSG Università di San Gallo
- Advanced Management Program Harvard Business School, Boston, USA
- Master of Business Administration (MBA), Università di Berna (Istituto di gestione finanziaria) e University of Rochester, NY, USA
- Executive MBA (Master of Business Administration), Scuola universitaria professionale dell'economia di Lucerna
- Diploma federale in economia bancaria

#### **Mandati principali**

- Membro del Consiglio di amministrazione della Banca di Obbligazioni fondiarie degli Istituti ipotecari svizzeri SA, Zurigo



## Roland Altwegg

Responsabile dipartimento Prodotti & Investment Services a.i.

Responsabile settore Gestione dei prodotti

**Nato nel**  
1973

### Esperienze professionali

**Nazionalità**  
Svizzera

Raiffeisen Svizzera (dal 2007)

– Responsabile dipartimento Prodotti & Investment Services a.i./Membro della Direzione a.i. (dal 2019 – febbraio 2020)

– Responsabile settore Gestione dei prodotti (dal 2015)

– Responsabile settore Clientela privata (2011–2015)

– Responsabile servizio opRisk Controlling (2007–2011)

Bank Sarasin & Cie. AG (1999–2007)

– Head Market Risk

Pictet & Cie. / Pictet Asset Management AG (1996–1999)

– Collaboratore Fixed Income

### Formazione

– Analista finanziario & amministratore di patrimoni dipl. e Certified International Investment Analyst (CIIA), AZEK Zurigo (2001–2002)

– Laurea in scienze economiche, lic. rer. pol., Università di Basilea (1993–1998)

### Mandati principali

– Membro del Consiglio di amministrazione di TWINT SA, Zurigo

– Member of the Board of Directors di responsAbility Investments AG, Zurigo

– Presidente del Consiglio di amministrazione di Raiffeisen Immo SA, San Gallo

– Chairman of the Board di Raiffeisen Schweiz (Luxemburg) Fonds, Lussemburgo

– Vicepresidente del Consiglio della Fondazione Raiffeisen di previdenza e di libero passaggio, San Gallo



## Urs P. Gauch

Responsabile dipartimento Clientela aziendale & Succursali

**Nato nel**  
1960

### Esperienze professionali

**Nazionalità**  
Svizzera

Raiffeisen Svizzera (dal 2015)

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

- Responsabile dipartimento Clientela aziendale & Succursali/Membro della Direzione (dal 2019)

- Responsabile dipartimento Clientela aziendale/Membro della Direzione (2015–2018) 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

- Membro del Consiglio di amministrazione, Raiffeisen Centro Imprenditoriale SA
- Membro del Consiglio di amministrazione, werk14 AG
- Membro del Consiglio di amministrazione, Vorsorge Partner AG
- Membro del Consiglio di amministrazione, UPG Holding
- Membro della Direzione di Epi-Suisse
- Presidente della Direzione, esisuisse



## Philippe Lienhard

Responsabile dipartimento Banca Raiffeisen Services

**Nato nel**  
1970

### **Esperienze professionali**

**Nazionalità**  
Svizzera

Raiffeisen Svizzera (dal 2019)

**In carica nella Direzione**  
**dal**  
2019

– Responsabile dipartimento Banca Raiffeisen Services/Membro della Direzione  
Banca Raiffeisen Mittelthurgau (2013–2018)

- Presidente della Direzione  
Credit Suisse (2002–2012)
- Responsabile Clientela privata Turgovia e Sciaffusa (2006–2012)
- Responsabile Clientela privata Sciaffusa (2005–2006)
- Consulente Clientela privata (2002–2005)  
AWD Holding AG (2000–2002)
- Consulente finanziario

### **Formazione**

- Executive MBA, Università di San Gallo (2012)
- Executive Program, Swiss Finance Institute (2007–2008)
- Laurea in giurisprudenza, lic. iur., Università di Zurigo (1991–1997)

### **Mandati principali**

- Nessuno



## Werner Leuthard

Responsabile dipartimento Treasury & Markets a.i.

**Nato nel**  
1966

### Esperienze professionali

**Nazionalità**  
Svizzera

Raiffeisen Svizzera (dal 2006)

**In carica nella Direzione**  
**dal**  
2019

- Responsabile dipartimento Tresury & Markets a.i./Membro della Direzione a.i. (dal 2019)
- Funzione Responsabile settore Negoziazione (dal 2006)  
Finorafa SA, Chiasso (2004–2006)
- CEO  
Credit Suisse Group, Zurigo (1990–2004)
- Global Head of Physical Precious Metal (PM) Trading, Director (2000–2004)
- Global Head of Precious Metals Liquidity Management and Interest Rate Trading, Director (1997–2000)
- Head of Treasury Advisory & Engineering Group and Treasury Sales Group, Domestic Customers, Membro dei quadri (1995–1997)
- Head of Foreign Exchange (FX) and PM Options, Membro dei quadri (1992–1994)
- Trader FX e PM Options (1990–1992)

### Formazione

- Certificate of Advanced Studies (CAS) in Financial Regulation, Università di Berna & Università di Ginevra (2017)
- Executive Master of Business Administration (EMBA) in General Management and Leadership, Scuola universitaria professionale dell'economia di Lucerna (2011–2013)
- Executive Master of Corporate Finance, Postdiploma SUP in Corporate Finance (SPD), corso supplementare, Allestimento dei conti Swiss GAAP RPC per PMI, FHZ Scuola universitaria professionale Svizzera centrale, IFZ Zug (2002–2004)
- Investment Advisory Program, International Bankers School, New York (Graduate School of Business of Columbia University & Stern School of Business of NYU) (1995)
- Laurea in economia aziendale, Kaufmännisches Lehrinstitut, Zurigo (1991–1994)

### Mandati principali

- Membro del Consiglio di amministrazione di responsAbility Participations AG, società d'investimento, Zurigo
- Presidente del Consiglio di amministrazione di Valyo SA



## Rolf Olmesdahl

Responsabile dipartimento IT & Services (COO)

**Nato nel**  
1963

### Esperienze professionali

**Nazionalità**  
Svizzera

Raiffeisen Svizzera (dal 2015)

**In carica nella Direzione**  
**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

– Nessuno



## Dr. Christian Poerschke

Responsabile dipartimento Finanze & Personale (CFO)

**Nato nel**  
1974

### **Esperienze professionali**

**Nazionalità**  
Svizzera/Germania

Raiffeisen Svizzera (dal 2005)

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

- Responsabile dipartimento Finanze & Personale (CFO)/Membro della Direzione (dal 2018)
- Responsabile dipartimento Services (COO)/Membro della Direzione (2015–2017)
- 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 e Membro della Commissione finanziaria e di controllo e della Commissione strategica della fondazione Stiftung Valida, San Gallo
- Presidente del Consiglio di amministrazione della Raiffeisen Cassa pensioni e della Raiffeisen Fondazione del datore di lavoro



## Dr. Markus D. Voegelin

Responsabile dipartimento Rischio & Compliance (CRO)

**Nato nel**  
1969

### Esperienze professionali

**Nazionalità**  
Svizzera

**In carica nella Direzione**  
**dal**  
2019

Raiffeisen Svizzera (dal 2019)

- Responsabile dipartimento Rischio & Compliance (CRO)/Membro della Direzione
- Bank Vontobel SA (2016–2019)
- Chief Risk Officer
- Coutts & Co SA (2007–2016)
- Chief Operating Officer (2013–2016)
- Chief Financial Officer (2009–2014)
- Finance Director (2007–2009)
- Julius Bär (2001–2007)
- Head of Private Banking Finance (2005–2007)
- Head of Business Line Management Private Banking (2005–2005)
- Head Group Controlling (2002–2005)
- Head of Finance & Controlling Projects/Technology (2001–2002)
- Consulenza aziendale (1998–2000)
- Senior Consultant
- UBS SA (1991–1998)
- Settore Clientela aziendale, Recovery Management, Group Controlling

### Formazione

- Advanced Executive Program, Swiss Finance Institute (2008)
- Dottorato, Dr. oec. publ., Università di Zurigo (1999)
- Studi in Scienze economiche, Università di Basilea, lic. rer. pol. (1991–1996)

### Mandati principali

- Nessuno

## 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 i suoi Comitati nello svolgimento delle rispettive funzioni. L'attività di revisione include in particolare la valutazione oggettiva e indipendente dell'adeguatezza ed efficacia del sistema di controllo interno e della gestione dei rischi, dell'osservanza delle prescrizioni legali, statutarie e regolamentari nonché delle modalità di funzionamento dell'organizzazione operativa, della contabilità e dell'informatica. Inoltre la Revisione interna può essere impiegata, nel rispetto delle direttive di indipendenza, dal Consiglio di amministrazione per mansioni speciali quali ad esempio controlli speciali, assistenza progetti o servizi di consulenza. La Revisione interna possiede inoltre un diritto illimitato di verifica, informazione e accesso all'interno del Gruppo Raiffeisen.

Dal punto di vista organizzativo, la Revisione interna è direttamente subordinata al Consiglio di amministrazione di Raiffeisen Svizzera. Riferisce tecnicamente al Comitato di controllo del Consiglio di amministrazione ed è indipendente dalla Direzione. Per le questioni del Gruppo e di Raiffeisen Svizzera, il resoconto della Revisione interna è trasmesso al Comitato di controllo e al Comitato di rischio nonché, inoltre, all'attenzione del Consiglio di amministrazione tramite un rapporto di attività annuale. Per le Banche Raiffeisen e le società del Gruppo, il resoconto è presentato ai rispettivi Consigli di amministrazione. La Revisione interna svolge la propria attività di revisione sulla base di un piano di controllo annuale orientato ai rischi, 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.

Dal 2015 il Dr. Daniel Dal Santo riveste la carica di Responsabile Revisione interna. Egli partecipa alle riunioni del Comitato di controllo e del Comitato di rischio (dieci riunioni del Comitato di controllo, sette riunioni del Comitato di rischio e cinque «joint session» nel 2019). Prende inoltre parte alle sedute del Consiglio di amministrazione per specifici punti all'ordine del giorno. La Revisione interna conta a fine 2019 73.3 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. In vista del bando a livello di Gruppo per il mandato di revisione, nel 2019 l'Ufficio di revisione ai sensi del Codice delle obbligazioni è stato eletto per gli anni 2019 e 2020. 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 eletto dai delegati di volta in volta per una durata di mandato 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 2019, Rolf Birrer 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.

Raiffeisen ha deciso di indire un bando relativo al mandato per l'Ufficio di revisione ai sensi del Codice delle obbligazioni di Raiffeisen Svizzera e del Gruppo Raiffeisen, per il periodo a partire dal 1° gennaio 2021. Questa decisione si basa sul principio di buona gestione aziendale che consiglia di indire un bando per questo mandato a intervalli regolari e di lungo periodo. Sono stati invitati a partecipare al bando sia il precedente Ufficio di revisione sia altri candidati.

#### **Onorari per la revisione**

Gli onorari della 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 10.7 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 e discussi con il revisore capo. Nel 2019 il Revisore capo per l'esame dei rapporti della società di audit era presente a sei riunioni del Comitato di controllo.

#### **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 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

La filosofia aziendale del Gruppo Raiffeisen si contraddistingue da sempre per una politica di comunicazione orientata al dialogo, trasparente e attiva. La comunicazione nell'esercizio in rassegna 2019 è stata caratterizzata dalla pubblicazione dell'indagine indipendente sulle prese di partecipazioni di Raiffeisen Svizzera e dai risultati degli sforzi di riforma del Gruppo. In tutto ciò rientrano il rinnovo della Direzione, l'introduzione di una nuova struttura dipartimentale e un programma di efficienza per Raiffeisen Svizzera. Anche la modernizzazione della governance del Gruppo e l'approvazione della sua prima strategia dei titolari hanno riscosso notevole interesse mediatico. 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 avvenimenti 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 Presidente del Comitato di nomina e remunerazione del Consiglio di amministrazione di Raiffeisen Svizzera sono lieto di presentarvi il rapporto sulle remunerazioni per l'esercizio 2019.

Nell'esercizio 2019 è stato posto l'accento su un dialogo attivo con le Banche Raiffeisen, sulla trasparenza da queste richiesta e sulla garanzia presso Raiffeisen Svizzera di una politica delle remunerazioni conforme al mercato e in linea con i valori cooperativi.

## **Trasparenza**

Dal 1° gennaio 2019 il Consiglio di amministrazione di Raiffeisen Svizzera è remunerato secondo un nuovo regolamento, che oltre alla remunerazione di base prevede importi forfettari per funzioni e spese. Ciò comporta una remunerazione complessiva del Consiglio di amministrazione decisamente inferiore a quella dell'esercizio precedente. Sono state inoltre riviste anche le condizioni quadro per la remunerazione della Direzione di Raiffeisen Svizzera e di comune accordo è stata ridotta la soglia massima della remunerazione complessiva. Il presente rapporto sulle remunerazioni riporta in maniera dettagliata e con importi lordi le informazioni sulla remunerazione del Consiglio di amministrazione e della Direzione di Raiffeisen Svizzera. Ciò crea trasparenza e tiene conto della nostra responsabilità di Banca rilevante per il sistema.

## **Dialogo con le Banche Raiffeisen**

Quale logica conseguenza di una politica delle remunerazioni trasparente, abbiamo svolto un intenso dialogo con le Banche Raiffeisen riguardo alla remunerazione di Consiglio di amministrazione e Direzione di Raiffeisen Svizzera durante l'Assemblea ordinaria dei delegati di giugno 2019. L'Assemblea dei delegati ha così potuto per la prima volta votare a titolo consultivo in merito al rapporto sulle remunerazioni 2018 e alle previsioni per le remunerazioni 2019 ed esprimere in modo differenziato la propria valutazione.

Con la modifica statutaria approvata a novembre 2019, la procedura di votazione consultiva è stata inserita nello statuto dall'Assemblea generale. Di conseguenza, in futuro sia il rapporto sulle remunerazioni sia la remunerazione massima dell'intero Consiglio di amministrazione e della Direzione di Raiffeisen Svizzera per l'esercizio seguente saranno sottoposti a votazione consultiva in occasione dell'Assemblea generale.

## **Politica delle remunerazioni cooperativa**

Le informazioni acquisite tramite votazione consultiva ci hanno mostrato che una politica delle remunerazioni cooperativa è pluridimensionale. Le remunerazioni devono essere conformi al mercato, interessanti e al tempo stesso corrispondere all'idea cooperativa di una remunerazione congrua, equa e sostenibile.

Raggiungiamo la conformità al mercato mediante la nostra politica di comunicazione, orientata agli usi di mercato di società quotate in borsa, laddove una verifica biennale del sistema di remunerazione ci consente di reagire a mutate condizioni di mercato, apportando tempestive modifiche.

La valutazione positiva delle remunerazioni per il 2019 da parte dei delegati delle Banche Raiffeisen ci ha confermato nella convinzione che riusciremo a raggiungere anche l'ultimo obiettivo. La nuova politica delle remunerazioni introdotta tiene conto dei nostri valori

cooperativi in materia di responsabilità personale, performance sostenibile e adeguata propensione al rischio, coinvolgendo le nostre Banche Raiffeisen.

**Prospettive**

Al fine di garantire una politica delle remunerazioni in linea con i valori cooperativi non solo per il Consiglio di amministrazione e la Direzione, ma a tutti i livelli di Raiffeisen Svizzera, il Consiglio di amministrazione ha commissionato nell'esercizio 2019 una verifica e revisione completa dell'intero modello di remunerazione per i collaboratori di Raiffeisen Svizzera. Gli obiettivi essenziali del nuovo modello di remunerazione per i collaboratori sono connessi a un maggiore orientamento ai nostri valori di base, a un più semplice sistema delle remunerazioni e alla garanzia della conformità al mercato. Come in precedenza, riveste in tal senso notevole importanza la parità di trattamento, che nel 2020 sarà sottoposta a una nuova analisi e verifica.

Il Consiglio di amministrazione di Raiffeisen Svizzera è convinto che nel 2019 la nostra cooperativa ha posto le basi di una politica delle remunerazioni in grado di soddisfare le complesse esigenze che il nostro modello aziendale comporta e di reggere il confronto con il mercato.

A nome del Comitato di nomina e remunerazione ringrazio vivamente tutti i partecipanti a commissioni e gruppi di lavoro che hanno contribuito ad affrontare con esito positivo i lavori dell'esercizio 2019. Confido in una positiva prosecuzione della nostra collaborazione.



Thomas Rauber

Presidente del Comitato di nomina e remunerazione  
del Consiglio di amministrazione di Raiffeisen Svizzera  
Marzo 2020

# 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 1'058'170'444. La quota delle remunerazioni variabili (esclusi i contributi del datore di lavoro alle assicurazioni sociali e di previdenza del personale) ammontava a CHF 101'608'808. Le remunerazioni sono state interamente corrisposte in contanti e senza che ne sia stata differita alcuna parte.

in CHF	2019	2018
Totale delle remunerazioni complessive del Gruppo Raiffeisen	1'058'170'444	1'086'310'308
di cui totale del pool complessivo delle remunerazioni variabili del Gruppo Raiffeisen	101'608'808	106'017'403

# Rapporto sulle remunerazioni Raiffeisen Svizzera

## Governance delle remunerazioni

Il Comitato di nomina e remunerazione di Raiffeisen Svizzera, composto da almeno tre Membri del Consiglio di amministrazione di quest'ultima, è responsabile dell'applicazione del regolamento emanato dal Consiglio stesso. Il Comitato di nomina e remunerazione esamina proposte concernenti le remunerazioni della Direzione di Raiffeisen Svizzera 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 Presidente della Direzione di Raiffeisen Svizzera 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 e il Responsabile Revisione interna.

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 2019 il Comitato di nomina e remunerazione ha svolto 16 riunioni (conferenze telefoniche incluse) con una quota generale di presenza del 97 per cento, occupandosi principalmente di:

- Assegnazione di un'altra funzione del Consiglio di amministrazione di Raiffeisen Svizzera,
- Ricerca di due Membri della Direzione di Raiffeisen Svizzera,
- Verifica e revisione del sistema di remunerazione della Direzione di Raiffeisen Svizzera,
- Verifica del sistema di remunerazione dei collaboratori di Raiffeisen Svizzera e
- 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.

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	Raccomandazione	Approvazione
Remunerazione degli altri Membri della Direzione e del Responsabile Revisione interna	Raccomandazione <sup>1</sup>	Approvazione
Remunerazione per il Consiglio di amministrazione	Raccomandazione	Approvazione
Totale della remunerazione variabile di Raiffeisen Svizzera	Raccomandazione	Approvazione

1 Insieme al Presidente della Direzione ad eccezione del Responsabile Revisione interna

All'Assemblea dei delegati del 15 giugno 2019 il Consiglio di amministrazione ha per la prima volta proposto 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.

## Politica di remunerazione

La politica di remunerazione mira a conciliare gli interessi dei nostri collaboratori con quelli dei clienti. Raiffeisen Svizzera ha un proprio sistema di remunerazione, che stabilisce nei dettagli la remunerazione dei Membri del Consiglio di amministrazione e della Direzione, nonché i principi della remunerazione complessiva di tutti i collaboratori di Raiffeisen Svizzera. Raiffeisen Svizzera fornisce inoltre raccomandazioni per le Banche Raiffeisen 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 in base all'orientamento alle prestazioni e alla relativa 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; in questo senso si tiene debitamente conto di obiettivi, valori, cultura cooperativa e orientamento del Gruppo sul lungo termine e sulla sostenibilità.

Raiffeisen Svizzera attribuisce altresì molta importanza alla responsabilità sociale e a un sistema di remunerazione semplice e trasparente. Il sistema di remunerazione deve essere abbastanza accattivante da reclutare talenti, motivarli e fidelizzarli a lungo termine. Al riguardo Raiffeisen Svizzera applica il principio «stesso salario per lo stesso 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.

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

Trasparenza	Il sistema di remunerazione di Raiffeisen Svizzera è strutturato in modo semplice e trasparente e adotta come ovvio il principio «stesso salario a uguale lavoro».
Orientamento strategico	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.
Considerazione del rischio	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.
Orientamento alle prestazioni	Il sistema di remunerazione fissa adeguati incentivi nell'ottica di un orientamento alle prestazioni e alla loro differenziazione.
Posizionamento sul mercato	Il sistema di remunerazione è abbastanza accattivante da reclutare talenti, motivarli e fidelizzarli a lungo termine. L'adeguatezza della remunerazione viene verificata sulla base di periodici confronti con il mercato.

## 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 un Comitato 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.

In linea con il vigente regolamento delle remunerazioni, il Presidente del Consiglio di amministrazione ha ricevuto una remunerazione fissa annua di CHF 750'000 senza diritto a una remunerazione per partecipazione a comitati. I Membri ordinari del Consiglio di amministrazione hanno percepito una remunerazione fissa di CHF 90'000. Il Presidente del Consiglio di amministrazione ha percepito un rimborso spese annuo forfettario di CHF 9'000 per i suoi doveri di rappresentanza. Per gli altri Membri del Consiglio di amministrazione, il rimborso spese forfettario annuo si eleva a CHF 3'000.

I Membri ordinari del Consiglio di amministrazione hanno ricevuto anche:

- CHF 25'000 per ciascun incarico quale Membro del Comitato di nomina e remunerazione e/o del Comitato strategia e finanze.
- CHF 30'000 per ciascun incarico quale Membro del Comitato di controllo e/o del Comitato di rischio,
- CHF 40'000 per ciascun incarico quale Presidente del Comitato di nomina e remunerazione e/o del Comitato strategia e finanze,
- CHF 50'000 per ciascun incarico quale Presidente del Comitato di controllo o del Comitato di rischio.

Le remunerazioni complessive corrisposte ai singoli Membri del Consiglio di amministrazione sono indicate nella tabella sulle remunerazioni riportata più avanti.

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

Come illustrato nella lettera del Presidente del Comitato di nomina e remunerazione, nel quadro del riorientamento del modello delle remunerazioni per il Consiglio di amministrazione è stata esaminata e sottoposta a nuovo accordo anche la remunerazione dei Membri della Direzione. Le remunerazioni complessive lorde massime del Presidente della Direzione e degli altri Membri della Direzione di Raiffeisen Svizzera sono state ridotte con effetto nell'esercizio in rassegna. Nell'esercizio in rassegna, le soglie lorde massime comunicate in occasione dell'Assemblea dei delegati del 15 giugno 2019, ovvero CHF 1'500'000 per il Presidente della Direzione e di regola meno di CHF 1'000'000 per ciascuno degli altri Membri della Direzione, sono state rispettate. La remunerazione annua della Direzione si compone degli elementi di remunerazione fissa, remunerazione variabile e prestazioni accessorie. I crediti agli Organi per i Membri della Direzione e il Responsabile Revisione interna 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 e il responsabile della Revisione interna ricevono uno stipendio base fisso che viene verificato annualmente dal Comitato di nomina e remunerazione. Le prestazioni previdenziali e accessorie per Membri della Direzione e per il responsabile della Revisione interna 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 e al Responsabile Revisione interna è strutturata come segue:

L'attribuzione individuale della remunerazione variabile è responsabilità del Consiglio di amministrazione e può ammontare singolarmente (esclusi i contributi 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 di obiettivi sia qualitativi sia quantitativi. La ponderazione dei vari obiettivi dipende dalla funzione e dal ruolo del collaboratore.

#### **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 del dipartimento Treasury & Markets 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 che si assumono rischi vengono rinominati e in seguito segnalati dal Responsabile del dipartimento Treasury & Markets 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 2019 questo gruppo (esclusi i Membri della Direzione e il Responsabile della Revisione interna) comprendeva 57 persone.

L'assegnazione della remunerazione variabile ai soggetti che si assumono rischi viene stabilita singolarmente dalla Direzione. La base è costituita dalla performance raggiunta, 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, 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 Consiglio di amministrazione 2019

Per l'esercizio in rassegna 2019, la remunerazione complessiva del Consiglio di amministrazione è basata sul sistema di remunerazione in vigore dal 1° gennaio 2019, presentato all'Assemblea dei delegati di giugno 2019. Ne risulta per i Membri del Consiglio di amministrazione di Raiffeisen Svizzera un'indennità per il 2019 di complessivi CHF 1'994'375. Inoltre le prestazioni sociali complessive a carico del datore di lavoro per i Membri del Consiglio di amministrazione per il 2019 ammontano a CHF 368'410. I dettagli sulle remunerazioni dei singoli Membri del Consiglio di amministrazione e sulle rispettive funzioni sono riportati nella tabella seguente (dati in CHF).

Nome	Funzione	Remunerazione base	Remunerazione per partecipazione a comitati	Gettoni di presenza	Totale remunerazione complessiva lorda	Spese forfettarie	Contributi del datore di lavoro per previdenza del personale e assicurazioni sociali
Lachappelle, Guy	Presidente CdA, Membro CSF <sup>1</sup> e Membro CNR <sup>4</sup>	750'000	-	-	<b>750'000</b>	9'000	136'305
Gantenbein, Pascal	Vicepresidente CdA, Presidente CSF <sup>1</sup> e Membro CR <sup>3</sup>	140'000	70'000	-	<b>210'000</b>	3'000	40'294
Bobillier, Anne (In carica dal 16.11.2019)	Membro CdA e Membro CSF <sup>1</sup>	11'250	3'125	-	<b>14'375</b>	375	2'174
Golob, Andrej	Membro CdA e Membro CSF <sup>1</sup>	90'000	25'000	-	<b>115'000</b>	3'000	22'865
Müller, Thomas A.	Membro CdA, Membro CC <sup>2</sup> e Presidente CR <sup>3</sup>	90'000	80'000	-	<b>170'000</b>	3'000	33'769
Rauber, Thomas	Membro CdA e Presidente CNR <sup>4</sup>	90'000	40'000	-	<b>130'000</b>	3'000	25'913
Roussy, Olivier	Membro CdA, Membro CSF <sup>1</sup> e Membro CC <sup>2</sup>	90'000	55'000	-	<b>145'000</b>	3'000	29'108
Schwab, Beat	Membro CdA, Membro CC <sup>2</sup> e Membro CNR <sup>4</sup>	90'000	55'000	-	<b>145'000</b>	3'000	28'787
Valenzano Rossi, Karin	Membro CdA, Membro CR <sup>3</sup> e Membro CNR <sup>4</sup>	90'000	55'000	-	<b>145'000</b>	3'000	15'012
Walker, Rolf	Membro CdA, Presidente CC <sup>2</sup> e Membro CR <sup>3</sup>	90'000	80'000	-	<b>170'000</b>	3'000	34'182
<b>Totale 2019</b>		<b>1'531'250</b>	<b>463'125</b>	<b>0</b>	<b>1'994'375</b>	<b>33'375</b>	<b>368'410</b>
Total 2018		1'390'413	524'928	709'200	<b>2'624'541</b>	83'206	423'882

I contributi del datore di lavoro per previdenza del personale e assicurazioni sociali comprendono i contributi ad AVS/AI/IPG e AD, incluse le prestazioni previdenziali.

1 CSF = Comitato strategia e finanze

2 CC = Comitato di controllo

3 CR = Comitato di rischio

4 CNR = Comitato di nomina e remunerazione

## Remunerazioni alla Direzione 2019

Le remunerazioni complessive corrisposte per l'esercizio in rassegna agli attuali Membri della Direzione, al Responsabile della Revisione interna e a tre Membri ad interim della Direzione di Raiffeisen Svizzera (esclusi i contributi del datore di lavoro alle assicurazioni sociali e di previdenza del personale) ammontano a CHF 7'349'621, di cui, CHF 1'432'258 sono relativi allo stipendio base e alla quota variabile di Heinz Huber, Presidente della Direzione di Raiffeisen Svizzera che rappresentano la somma massima percepita da un Membro della Direzione. A ciò si aggiunge un bonifico a conguaglio, usuale nel settore per i Membri della Direzione, di CHF 298'808 per il mancato bonus 2018 presso il precedente datore di lavoro. In compenso, il Presidente della Direzione è entrato in carica alla prima data possibile. I contributi del datore di lavoro alle assicurazioni sociali e di previdenza del personale ammontano complessivamente a CHF 2'120'000\*, di cui CHF 443'361 relativi a Heinz Huber. Le indennità fisse comprendono i compensi ai Membri della Direzione per la loro attività svolta in seno ai Consigli di amministrazione.

Inoltre, nell'esercizio in rassegna, a precedenti Membri della Direzione (inclusi Membri della Direzione usciti nell'esercizio in rassegna) di Raiffeisen Svizzera sono state corrisposte remunerazioni complessive quale continuazione del pagamento di salario nell'ambito dei termini di disdetta (senza contributi del datore di lavoro alle assicurazioni sociali e di previdenza del personale) pari a CHF 3'983'000. I contributi del datore di lavoro alle assicurazioni sociali e di previdenza del personale ammontano complessivamente a CHF 1'449'525. Le continuazioni del pagamento di salario a ex Membri della Direzione sono state prese in considerazione e delimitate nel conto economico del 2018.

\* Stima, poiché la remunerazione variabile viene ora corrisposta ad aprile 2020

## Ulteriori indennità 2019

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.

Per l'esercizio in rassegna sono stati corrisposti bonifici a conguaglio per bonus mancati pari a CHF 548'808 a due persone in totale. Oltre al Presidente della Direzione, vi è stata una compensazione dello svantaggio per Markus Voegelin quale nuovo Membro della Direzione. Gli importi totali delle ulteriori indennità vengono corrisposti in contanti. Non sono state corrisposte altre indennità di insediamento o d'uscita.

# Remunerazioni complessive Raiffeisen Svizzera

Nell'esercizio in rassegna Raiffeisen Svizzera ha corrisposto remunerazioni complessive (esclusi i contributi del datore di lavoro alle assicurazioni sociali e di previdenza del personale) per un importo di CHF 333'323'820. 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 e delimitato 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 47'917'287. Di questi, CHF 5'100'000 sono destinati a soggetti che si assumono rischi, esclusa la Direzione, e CHF 2'383'808 alla Direzione, a Membri ad interim della stessa e al Responsabile della Revisione interna.

Il calcolo definitivo della remunerazione variabile è stato effettuato in base ai dati di chiusura del Gruppo al 31 dicembre 2019 ed è stato sottoposto alla decisione del Consiglio di amministrazione di Raiffeisen Svizzera a febbraio 2020, per cui la nuova data di erogazione della remunerazione variabile è stata fissata per aprile.

La quota della remunerazione fissa è stata corrisposta in contanti. Anche la quota della remunerazione variabile per l'esercizio 2019 sarà corrisposta in contanti ad aprile 2020. Nessuna quota della remunerazione fissa o variabile è stata corrisposta in forma differita.

Beneficia del pool complessivo delle remunerazioni variabili nuovamente lo stesso gruppo di persone degli anni scorsi. A seguito del rinvio del versamento della remunerazione variabile, il numero finale di beneficiari sarà accertato solo a fine aprile 2020. Nell'esercizio precedente presso Raiffeisen Svizzera sono state corrisposte remunerazioni variabili a 2'080 persone.

in CHF <sup>1</sup>	Remunerazione complessiva	Quota delle remunerazioni fisse	Quota delle remunerazioni variabili
Totale delle remunerazioni di Raiffeisen Svizzera	333'323'820	285'406'533	47'917'287
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, al Responsabile della Revisione interna e ai Membri ad interim della Direzione	7'349'621	4'965'813	2'383'808 <sup>3</sup>
Totale delle remunerazioni a precedenti Membri della Direzione <sup>2</sup>	3'983'000	3'983'000	0
Totale delle remunerazioni agli altri soggetti che si assumono rischi (esclusi i membri della Direzione)	14'323'208	9'223'208	5'100'000

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

2 Inclusi i Membri della Direzione usciti nell'esercizio in rassegna

3 In tale importo sono inclusi tutti gli importi riportati nella sezione «Ulteriori indennità 2019»

# Rapporto sulle remunerazioni 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 l'intera remunerazione (componente fissa e variabile) sarà corrisposta 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 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.

# Rapporto finanziario

Gruppo Raiffeisen 2019

# Cifre chiave

2019

in milioni di CHF	Esercizio in rassegna	Esercizio precedente	Variazione in %
<b>Dati di conto economico</b>			
Risultato lordo da operazioni su interessi	2'267	2'291	-1.0
Ricavi d'esercizio	3'052	3'078	-0.9
Costi d'esercizio	1'870	1'997	-6.3
Risultato d'esercizio	930	699	33.0
Utile del Gruppo	835	541	54.4
Cost Income Ratio (rapporto costi/ricavi)	61.3%	64.9%	
<b>Dati di bilancio</b>			
Totale di bilancio	248'345	225'333	10.2
Prestiti alla clientela	193'450	187'694	3.1
di cui crediti ipotecari	185'291	179'558	3.2
Depositi della clientela	176'179	165'701	6.3
Depositi della clientela in % dei prestiti alla clientela	91.1%	88.3%	
Totale del capitale proprio (con quote minoritarie)	17'416	16'480	5.7
<b>Fondi propri<sup>1</sup></b>			
Fondi propri di base di qualità primaria (CET1)	16'868	16'408	2.8
Quota CET1	17.2%	16.5%	
Quota dei fondi propri complessivi	18.3%	17.8%	
Quota TLAC	18.4%	18.0%	
Leverage ratio	7.1%	7.6%	
Leverage ratio TLAC	7.2%	7.8%	
<b>Dati di mercato</b>			
Quota di mercato nelle operazioni ipotecarie	17.6%	17.6%	
Numero di soci	1'909'233	1'897'369	0.6
<b>Patrimonio della clientela</b>			
Patrimonio della clientela gestito <sup>2</sup>	211'046	196'070	7.6
<b>Operazioni di credito</b>			
Rettifiche di valore per rischi di perdita in % dei prestiti alla clientela	235 0.122%	259 0.138%	-9.0
<b>Risorse</b>			
Numero di collaboratori	11'045	10'947	0.9
Numero di posti a tempo pieno	9'295	9'215	0.9
Numero di sedi Raiffeisen	847	880	-3.7

1 Secondo la Circolare FINMA 2016/1

2 Avere in conto e depositi senza proprie obbligazioni di cassa

# Bilancio del Gruppo

al 31 dicembre 2019

in migliaia di CHF	Esercizio in rassegna	Esercizio precedente	Variazione	Variazione in %	Allegato
<b>Attivi</b>					
Liquidità	29'643'304	19'188'528	10'454'776	54.5	18
Crediti nei confronti di banche	7'676'569	2'224'730	5'451'839	245.1	11, 18
Crediti risultanti da operazioni di finanziamento di titoli	249'941	4'920	245'021	4'980.1	1, 18
Crediti nei confronti della clientela	8'159'886	8'135'116	24'770	0.3	2, 18
Crediti ipotecari	185'290'514	179'558'432	5'732'082	3.2	2, 11, 18
Attività di negoziazione	3'201'182	3'454'705	-253'523	-7.3	3, 18
Valori di sostituzione positivi di strumenti finanziari derivati	1'897'986	1'336'726	561'260	42.0	4, 18
Immobilizzazioni finanziarie	7'194'368	6'612'833	581'535	8.8	5, 11, 18
Ratei e risconti	262'726	259'248	3'478	1.3	
Partecipazioni non consolidate	708'160	682'877	25'283	3.7	6, 7
Immobilizzazioni materiali	2'997'533	2'933'400	64'133	2.2	8, 11
Valori immateriali	9'996	53'811	-43'815	-81.4	9
Altri attivi	1'052'960	887'633	165'327	18.6	10
<b>Totale attivi</b>	<b>248'345'125</b>	<b>225'332'959</b>	<b>23'012'166</b>	<b>10.2</b>	
Totalde dei crediti postergati	77'442	76'108	1'334	1.8	
di cui con obbligo di conversione e/o rinuncia al credito	-	-	-	-	
<b>Passivi</b>					
Impegni nei confronti di banche	12'280'041	6'463'282	5'816'759	90.0	11, 18
Impegni risultanti da operazioni di finanziamento di titoli	6'326'901	2'925'136	3'401'765	116.3	1, 18
Impegni risultanti da depositi della clientela	176'179'481	165'701'376	10'478'105	6.3	12, 18
Impegni risultanti da attività di negoziazione	197'542	69'530	128'012	184.1	3, 18
Valori di sostituzione negativi di strumenti finanziari derivati	2'318'347	1'927'991	390'356	20.2	12, 4, 18
Impegni da altri strumenti finanziari con valutazione al fair value	2'497'397	2'299'953	197'444	8.6	3, 13, 18
Obbligazioni di cassa	459'027	590'741	-131'714	-22.3	18
Mutui presso centrali d'emissione di obbligazioni fondiarie e prestiti	28'724'944	26'864'051	1'860'893	6.9	13, 14, 18
Ratei e risconti	840'052	854'782	-14'730	-1.7	12
Altri passivi	106'591	120'859	-14'268	-11.8	10
Accantonamenti	998'369	1'035'435	-37'066	-3.6	15
Riserve per rischi bancari generali	200'000	200'000	-	-	15
Capitale sociale	2'351'045	2'172'270	178'775	8.2	16
Riserva legale da utili	14'091'755	13'610'967	480'788	3.5	
Riserva da conversione delle valute estere	6	5	1	20.0	
Utile del Gruppo	835'159	540'820	294'339	54.4	
<b>Totale del capitale proprio (senza quote minoritarie)</b>	<b>17'477'965</b>	<b>16'524'062</b>	<b>953'903</b>	<b>5.8</b>	
Quote minoritarie nel capitale proprio	-61'532	-44'239	-17'293	39.1	
di cui quote minoritarie dell'utile del Gruppo	-10'738	-43'882	33'144	-75.5	
<b>Totale del capitale proprio (con quote minoritarie)</b>	<b>17'416'433</b>	<b>16'479'823</b>	<b>936'610</b>	<b>5.7</b>	
<b>Totale passivi</b>	<b>248'345'125</b>	<b>225'332'959</b>	<b>23'012'166</b>	<b>10.2</b>	
Totalde degli impegni postergati	1'589'522	1'594'672	-5'150	-0.3	
di cui con obbligo di conversione e/o rinuncia al credito	1'054'004	1'059'154	-5'150	-0.5	
<b>Operazioni fuori bilancio</b>					
Impegni eventuali	496'081	530'776	-34'695	-6.5	2, 20
Impegni irrevocabili	10'499'152	9'510'885	988'267	10.4	2
Impegni di pagamento e di versamento suppletivo	109'214	109'234	-20	-0.0	2

# Conto economico del Gruppo

2019

in migliaia di CHF		Esercizio precedente	Variazione	Variazione in %	Allegato
Proventi da interessi e sconti	2'818'985	2'895'035	-76'050	-2.6	25
Proventi da interessi e dividendi da investimenti finanziari	42'776	48'584	-5'808	-12.0	
Oneri per interessi	-594'666	-652'937	58'271	-8.9	25
<b>Risultato lordo da operazioni su interessi</b>	<b>2'267'095</b>	<b>2'290'682</b>	<b>-23'587</b>	<b>-1.0</b>	
Variazioni di rettifiche di valore per rischi di perdita e perdite da operazioni su interessi	-12'959	-62'735	49'776	-79.3	15
<b>Risultato netto da operazioni su interessi</b>	<b>2'254'136</b>	<b>2'227'947</b>	<b>26'189</b>	<b>1.2</b>	
Proventi da commissioni sulle attività di negoziazione titoli e d'investimento	342'766	373'275	-30'509	-8.2	
Proventi da commissioni su operazioni di credito	21'702	21'377	325	1.5	
Proventi da commissioni sulle altre prestazioni di servizio	229'592	224'240	5'352	2.4	
Oneri per commissioni	-178'025	-168'113	-9'912	5.9	
<b>Risultato da operazioni su commissione e da prestazioni di servizio</b>	<b>416'035</b>	<b>450'779</b>	<b>-34'744</b>	<b>-7.7</b>	<b>22</b>
<b>Risultato da attività di negoziazione e dall'opzione fair value</b>	<b>228'054</b>	<b>210'375</b>	<b>17'679</b>	<b>8.4</b>	<b>23</b>
Risultato da alienazioni di immobilizzazioni finanziarie	13'223	5'269	7'954	151.0	
Proventi da partecipazioni	64'268	76'241	-11'973	-15.7	24
Risultato da immobili	21'633	20'891	742	3.6	
Altri proventi ordinari	64'609	129'252	-64'643	-50.0	
Altri oneri ordinari	-10'403	-42'286	31'883	-75.4	
<b>Altri risultati ordinari</b>	<b>153'330</b>	<b>189'367</b>	<b>-36'037</b>	<b>-19.0</b>	
<b>Ricavi netti</b>	<b>3'051'555</b>	<b>3'078'468</b>	<b>-26'913</b>	<b>-0.9</b>	
Costi per il personale	-1'331'731	-1'390'544	58'813	-4.2	26
Altri costi d'esercizio	-538'461	-606'410	67'949	-11.2	27
<b>Costi d'esercizio</b>	<b>-1'870'192</b>	<b>-1'996'954</b>	<b>126'762</b>	<b>-6.3</b>	
Rettifiche di valore su partecipazioni nonché ammortamenti su immobilizzazioni materiali e valori immateriali	-227'486	-258'648	31'162	-12.0	6, 8, 9
Variazioni di accantonamenti e altre rettifiche di valore nonché perdite	-24'288	-123'815	99'527	-80.4	15
<b>Risultato d'esercizio</b>	<b>929'589</b>	<b>699'051</b>	<b>230'538</b>	<b>33.0</b>	
Ricavi straordinari	9'964	82'439	-72'475	-87.9	28
Costi straordinari	-3'325	-8'573	5'248	-61.2	28
Variazioni di riserve per rischi bancari generali		-120'000	120'000	-100.0	15
Imposte	-111'807	-155'979	44'172	-28.3	29
<b>Utile del Gruppo (incl. quote minoritarie)</b>	<b>824'421</b>	<b>496'938</b>	<b>327'483</b>	<b>65.9</b>	
Quote minoritarie dell'utile del Gruppo	-10'738	-43'882	33'144	-75.5	
<b>Utile del Gruppo</b>	<b>835'159</b>	<b>540'820</b>	<b>294'339</b>	<b>54.4</b>	

# Conto dei flussi di tesoreria

2019

in migliaia di CHF	Esercizio in rassegna Afflusso di fondi	Esercizio in rassegna Deflusso di fondi	Esercizio precedente Afflusso di fondi	Esercizio precedente Deflusso di fondi
<b>Flusso di fondi in base al risultato operativo (finanziamento interno)</b>				
Utile del Gruppo	835'159	-	540'820	-
Variazioni delle riserve per rischi bancari generali	-	-	120'000	-
Rettifiche di valore su partecipazioni	246	-	4'846	-
Ammortamenti su immobilizzazioni materiali e valori immateriali	227'240	-	245'566	-
Accantonamenti e altre rettifiche di valore	72'477	109'542	130'298	43'497
Variazioni delle rettifiche di valore per rischi di perdita nonché perdite	75'699	98'907	116'569	65'481
Recuperi di valore su partecipazioni	-	25'595	-	14'821
Ratei e risconti attivi	-	3'478	18'557	-
Ratei e risconti passivi	-	14'730	4'208	-
Remunerazione delle quote sociali per l'esercizio precedente	-	60'032	-	52'041
<b>Saldo</b>	<b>898'537</b>	-	<b>1'005'024</b>	-
<b>Flusso di fondi risultante da transazioni sul capitale proprio</b>				
Variazione del capitale sociale	245'097	66'322	270'177	55'303
Differenze per conversione valutaria	1	-	-	2
Quote minoritarie nel capitale proprio	-	17'293	-	43'882
<b>Saldo</b>	<b>161'483</b>	-	<b>170'990</b>	-
<b>Flusso di fondi risultante da cambiamenti nelle partecipazioni, nelle immobilizzazioni materiali e nei valori immateriali</b>				
Partecipazioni	161	95	23'731	46'516
Immobili	21'539	130'903	89'828	194'576
Altre immobilizzazioni materiali	965	138'372	59'548	223'507
Valori immateriali	50	837	210'434	-
<b>Saldo</b>	-	<b>247'492</b>	-	<b>81'058</b>
<b>Flusso di fondi risultante dall'attività bancaria</b>				
Impegni nei confronti di banche	5'816'759	-	-	6'139'673
Impegni risultanti da operazioni di finanziamento di titoli	3'401'765	-	724'617	-
Impegni risultanti da depositi della clientela	10'478'105	-	1'616'551	-
Impegni risultanti da attività di negoziazione	128'012	-	-	64'269
Valori di sostituzione negativi di strumenti finanziari derivati	390'356	-	236'345	-
Impegni da altri strumenti finanziari con valutazione al fair value	197'444	-	-	280'353
Obbligazioni di cassa	-	131'714	-	245'224
Obbligazioni	1'824'681	1'421'688	1'374'065	1'232'558
Mutui in obbligazioni fondiarie	2'739'000	1'281'100	1'985'000	1'201'100
Altri impegni	-	14'268	-	39'167
Crediti nei confronti di banche	-	5'451'071	6'106'959	-
Impegni risultanti da operazioni di finanziamento di titoli	-	245'021	226'752	-
Crediti nei confronti della clientela	-	11'770	-	273'909
Crediti ipotecari	-	5'722'642	-	6'933'048
Attività di negoziazione	253'523	-	424'378	-
Valori di sostituzione positivi di strumenti finanziari derivati	-	561'260	340'126	-
Immobilizzazioni finanziarie	-	581'536	980'555	-
Altri crediti	-	165'327	-	35'497
Fondi liquidi	-	10'454'776	1'334'494	-
<b>Saldo</b>	-	<b>812'528</b>	-	<b>1'094'956</b>
<b>Totale della provenienza dei fondi</b>	<b>1'060'020</b>	-	<b>1'176'014</b>	-
<b>Totale dell'impiego dei fondi</b>	-	<b>1'060'020</b>	-	<b>1'176'014</b>

# Prospetto delle variazioni del capitale proprio

2019

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>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>
Aumento di capitale	245'097	-	-	-	-	-	245'097
Diminuzione di capitale	-66'322	-	-	-	-	-	-66'322
Variazioni nel perimetro di consolidamento					-6'555		-6'555
Differenze da conversione delle valute estere	-	-	-	1	-	-	1
Remunerazione del capitale sociale	-	-	-	-	-	-60'032	-60'032
Assegnazione alla riserva da utili	-	480'788	-	-	-	-480'788	-
Utile	-	-	-	-	-10'738	835'159	824'421
<b>Capitale proprio alla fine del periodo di riferimento</b>	<b>2'351'045</b>	<b>14'091'755</b>	<b>200'000</b>	<b>6</b>	<b>-61'532</b>	<b>835'159</b>	<b>17'416'433</b>

# Allegato al conto annuale consolidato

## Ragione sociale, forma giuridica, sede

Il Gruppo Raiffeisen è un gruppo bancario senza personalità giuridica propria, che comprende 229 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, il regolamento «Politica dei rischi per il Gruppo Raiffeisen» (in breve Politica dei rischi) nonché il quadro generale e i concetti quadro per la gestione dei rischi a livello di istituto costituiscono la base della gestione dei rischi. L'attualità della politica dei rischi, del quadro generale e dei concetti quadro 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 limita e controlla le principali categorie di rischio applicando le norme sui rischi. Per i rischi quantificabili trovano applicazione limiti corrispondenti. I rischi non quantificabili in modo affidabile vengono limitati con disposizioni di carattere qualitativo. 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 monitoraggio delle società affiliate è in linea con i corrispondenti profili di rischio, sottoposti periodicamente a verifica. 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.

La vigilanza delle società affiliate è definita in conformità con i profili di rischio corrispondenti, i quali vengono verificati periodicamente. 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.

Raiffeisen effettua regolarmente diversi stress test per analizzare gli effetti di scenari avversi sulla capacità di tenuta della Banca. A questo proposito si analizza l'influsso esercitato su importanti obiettivi come ad esempio l'utile, i crediti di capitali o la liquidità. Le analisi degli stress test vengono condotte a livello complessivo della Banca o a livello di determinati sub-portafogli o di categorie di rischio. Come banca di rilevanza sistematica, Raiffeisen, nel quadro del piano di stabilizzazione e di emergenza, effettua inoltre reverse stress test.

Presso Raiffeisen l'esecuzione di stress test è parte integrante della gestione dei rischi. Sulla base dello stress test, il Consiglio di amministrazione di Raiffeisen Svizzera definisce la propensione al rischio a livello di Gruppo.

#### **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, rischi di liquidità 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, gli impegni eventuali e i prodotti di negoziazione, come i contratti di derivati OTC, sia per posizioni di partecipazione a lungo termine.

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 componente principale è costituita da 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. Attualmente per la clientela aziendale si sta elaborando un nuovo concetto per le operazioni di credito in bianco.

Come le Banche Raiffeisen, anche le succursali sono interessate principalmente da rischi di controparte, di garanzia e di concentrazione. Le succursali di Raiffeisen Svizzera concedono crediti alla clientela privata e aziendale.

I crediti di maggiore entità alla clientela aziendale vengono gestiti prevalentemente dal dipartimento Clientela aziendale & Succursali. I crediti in bianco superiori a CHF 250'000 vengono inoltre verificati dal Credit Office di Raiffeisen Svizzera. 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 Treasury & Markets 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 o la negoziazione in proprio. In linea di massima, gli impegni esteri possono essere sostenuti soltanto se è stato autorizzato e definito un limite paese.

I finanziamenti e i disinvestimenti di PMI Capitale SA vengono verificati dall'Investment Committee di PMI Capitale SA. L'Investment Committee è composto da quattro membri, di cui tre sono assunti e delegati da Raiffeisen Svizzera (Pres. CdA PMI Capitale SA, Amministratore PMI Capitale SA, Membro della Dir. di Raiffeisen Svizzera). Il quarto è un membro indipendente del Consiglio di amministrazione di PMI Capitale SA, con mandato di Raiffeisen Svizzera. L'obiettivo strategico è la liquidazione del portafoglio ottimizzata dal punto di vista del valore in un periodo da tre a sei anni.

Ai sensi dello statuto, Raiffeisen Svizzera può 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 e gli strumenti finanziari derivati sono convertiti nel loro rispettivo equivalente di credito. Per gli strumenti derivati trova in questo caso applicazione l'approccio standard per gli equivalenti di credito dei derivati AS-CCR. Raiffeisen Svizzera ha stipulato con le controparti di Treasury & Markets, con le quali vengono concluse operazioni con derivati OCT, un contratto quadro per operazioni con derivati OCT (Contratto quadro svizzero o ISDA) e, a seconda della

controparte, 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 vengono monitorati tenendo conto delle garanzie scambiate.

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 semestralmente, informa gli organi competenti circa il contesto economico, la struttura del portafoglio crediti, la situazione di rischio 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 anche 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.

Il monitoraggio dei grandi rischi è assicurato centralmente dal dipartimento Rischio & Compliance di Raiffeisen Svizzera. Al 31 dicembre 2019 vi era presso il Gruppo Raiffeisen un grande rischio soggetto all'obbligo di comunicazione per una posizione complessiva (dopo riduzione dei rischi e ponderazione del rischio) di CHF 29.2 miliardi. Si tratta della Banca nazionale svizzera, che non è tenuta al rispetto del limite massimo previsto per legge. Per quanto concerne la comunicazione regolamentare delle 20 maggiori posizioni complessive del Gruppo Raiffeisen, in base al valore soglia prestabilito (il 2 per cento della base di calcolo del capitale) solo una delle controparti con una posizione complessiva (dopo la riduzione e la ponderazione del rischio) di CHF 0.8 miliardi era soggetta all'obbligo di comunicazione.

### **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. Questi modelli vengono verificati almeno una volta all'anno (backtesting) e validati autonomamente a cadenza periodica. 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, presso le quali i relativi responsabili sono tenuti al rigoroso rispetto dei limiti fissati dal Consiglio di amministrazione. La copertura dei rischi d'interesse è attuata mediante strumenti consolidati. Il dipartimento Treasury & Markets di Raiffeisen Svizzera ha la funzione di controparte vincolante a livello di Gruppo per le operazioni di rifinanziamento e di copertura. 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 Treasury & Markets 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 requisiti relativi agli attivi a elevata liquidità (HQLA) ai sensi delle prescrizioni 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 Treasury & Markets. 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 i limiti value at risk, di scenario, per le posizioni e di perdita fissati dal Consiglio di amministrazione e dalla Direzione. Inoltre il dipartimento Rischio & Compliance verifica quotidianamente la plausibilità dei parametri di valutazione su cui si basa il conto economico relativo alla negoziazione.

Il dipartimento Rischio & Compliance fornisce il proprio resoconto sull'osservanza dei limiti value at risk, di scenario, per le 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 Treasury & Markets) 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 interni, collaboratori o sistemi 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 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. Swisscom (Svizzera) SA è inoltre produttore e fornitore di servizi per l'app TWINT, la soluzione digitale per i pagamenti in Svizzera. 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 (Schweiz) AG. Bottomline Technologies SARL garantisce tramite il financial messaging la ricezione e l'inoltro di notifiche di transazioni nel traffico dei pagamenti. 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 registratori è svolta da SIX Terravis SA. La gestione della soluzione digitale per l'archiviazione di documenti privati è stata esternalizzata a DSwiss SA.

Il portale eBill è gestito presso SIX Paynet SA e accessibile tramite il Raiffeisen e-banking.

### **Disposizioni regolamentari**

In base alla decisione della FINMA, 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, il Gruppo Raiffeisen applica dal 30 settembre 2019 l'approccio modello basato su rating interni (approccio IRB semplice, «F-IRB»). Per le posizioni per le quali non è possibile un approccio basato su modelli, la determinazione dei fondi propri necessari per i rischi di credito ha ancora luogo secondo l'approccio standard (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

Per il calcolo dei requisiti in materia di fondi propri per i rischi di credito, il Gruppo Raiffeisen ha in passato applicato l'approccio standard internazionale (AS-BRI). Con effetto al 30 settembre 2019 ha avuto luogo il passaggio all'approccio modello basato su rating interni (approccio IRB semplice, «F-IRB»). Nell'ambito del processo di autorizzazione IRB, i modelli di rating interni impiegati da Raiffeisen sono stati sottoposti ad approfondito esame da parte della FINMA, che ha autorizzato Raiffeisen ad applicare l'approccio F-IRB per il calcolo dei requisiti in materia di fondi propri per i rischi di credito a partire dal 30 settembre 2019. Come usuale nell'ambito dell'adozione di tali misure, vengono applicate disposizioni transitorie floor. Ciò significa che le posizioni ponderate per il rischio calcolate con l'approccio modello IRB, rispetto all'approccio standard, non possono scendere al di sotto di un determinato floor (rispetto all'AS-BRI). Nel primo anno si applica un limite minimo floor del 95 per cento, nel secondo anno del 90 per cento, nel terzo anno dell'85 per cento e successivamente il limite minimo floor IRB vigente ai sensi delle direttive nazionali.

#### 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 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 T&M 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 con titoli vengono contabilizzate al valore del deposito in contanti ricevuto o consegnato, compresi gli interessi maturati. I titoli presi in prestito o ricevuti come garanzia vengono portati a bilancio solo se il Gruppo Raiffeisen ottiene il controllo sui diritti 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 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 di prestito e pensionistiche con titoli, vengono contabilizzate nei rispettivi periodi di competenza come proventi od oneri per commissioni.

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

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

I titoli ricevuti e consegnati vengono iscritti a bilancio o stornati solo in caso di cessione del controllo sui diritti nei titoli in questione. Il valore di mercato dei titoli ricevuti o consegnati è monitorato quotidianamente per poter mettere a disposizione o richiedere, se applicabile, 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 rinvissibili 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, rettifiche di valore».

#### **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 17.5 per cento per le imposte latenti (esercizio precedente 19.1 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 T&M di Raiffeisen Svizzera sono effettuate tramite il trading book. Ciò significa che i settori Treasury e Prodotti & Distribuzione T&M non si presentano direttamente sul mercato. Sono esposti a bilancio esclusivamente i valori di sostituzione con contropartite 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 T&M viene indicato negli strumenti di hedging.

Per prodotti strutturati emessi da Raiffeisen Svizzera, che includono obbligazioni, il derivato viene separato dal contratto di 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**

In seguito alla data di chiusura del bilancio non si sono verificati eventi tali da influire in misura rilevante sul risultato d'esercizio 2019. A causa della diffusione della pandemia di COVID-19 nella primavera 2020 sono attesi effetti significativi sull'andamento congiunturale, attualmente non stimabili. Questa situazione straordinaria influirà sul risultato dell'esercizio 2020.

# Informazioni sul bilancio

## 1. Operazioni di finanziamento di titoli (attivi e passivi)

<b>in migliaia di CHF</b>	<b>Esercizio in rassegna</b>	<b>Esercizio precedente</b>
Valore contabile dei crediti da depositi in contanti in relazione alle operazioni di securities borrowing e di reverse repurchase <sup>1</sup>	249'931	4'925
Valore contabile degli impegni da depositi in contanti in relazione alle operazioni di securities lending e di repurchase <sup>1</sup>	6'325'135	2'925'133
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	6'019'581	2'944'113
di cui titoli per i quali è stato concesso, senza restrizioni, il diritto di rivendita o di costituzione in pegno	6'019'581	2'944'113
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	447'066	74'493
di cui titoli ulteriormente costituiti in pegno	249'524	-
di cui titoli rivenduti	197'542	69'530

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	Totalle
<b>Prestiti (al lordo della compensazione con le rettifiche di valore)</b>				
Crediti nei confronti della clientela	1'931'346	1'196'564	5'161'321	8'289'231
Crediti ipotecari	185'290'389	-	104'263	185'394'652
Stabili abitativi	170'032'769	-	53'192	170'085'961
Stabili ad uso ufficio e commerciale	3'514'895	-	6'408	3'521'303
Artigianato e industria	6'047'868	-	11'037	6'058'905
Altri	5'694'857	-	33'626	5'728'483
<b>Totale dei prestiti (al lordo della compensazione con le rettifiche di valore)</b>	<b>187'221'735</b>	<b>1'196'564</b>	<b>5'265'584</b>	<b>193'683'883</b>
<b>Esercizio in rassegna</b>	<b>181'627'661</b>	<b>940'028</b>	<b>5'381'782</b>	<b>187'949'471</b>
<b>Totale dei prestiti (al netto della compensazione con le rettifiche di valore)</b>				
<b>Esercizio in rassegna</b>	<b>187'221'735</b>	<b>1'196'564</b>	<b>5'032'101</b>	<b>193'450'400</b>
Esercizio precedente	181'627'661	940'028	5'125'859	187'693'548
<b>Fuori bilancio</b>				
Impegni eventuali	51'478	144'992	299'611	496'081
Promesse irrevocabili	7'776'676	242'805	2'479'671	10'499'152
Impegni di pagamento e di versamento suppletivo	-	-	109'214	109'214
<b>Totale del fuori bilancio</b>	<b>7'828'154</b>	<b>387'797</b>	<b>2'888'496</b>	<b>11'104'447</b>
<b>Esercizio in rassegna</b>	<b>6'872'244</b>	<b>330'480</b>	<b>2'948'171</b>	<b>10'150'895</b>

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>				
<b>Esercizio in rassegna<sup>1</sup></b>	<b>883'754</b>	<b>604'963</b>	<b>278'791</b>	<b>235'455</b>
Esercizio precedente	863'884	569'271	294'613	258'663

La differenza tra l'importo debitario 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	2'711'245	2'834'058
quotati in borsa <sup>1</sup>	2'595'362	2'698'336
di cui trattati su un mercato rappresentativo	115'883	135'722
Titoli di partecipazione	31'186	57'214
Metalli preziosi	403'235	543'197
Ulteriori attivi di negoziazione	55'516	20'236
<b>Altri strumenti finanziari con valutazione fair value</b>		
Titoli di debito	-	-
Prodotti strutturati	-	-
Altri	-	-
<b>Totale attivi</b>	<b>3'201'182</b>	<b>3'454'705</b>
di cui calcolati con un modello di valutazione	115'883	135'722
di cui titoli ammessi a operazioni pronti contro termine conformemente alle prescrizioni sulla liquidità	311'265	586'329

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>	189'724	69'530
quotati in borsa <sup>1</sup>	189'724	69'530
Titoli di partecipazione <sup>2</sup>	5'272	-
Metalli preziosi <sup>2</sup>	-	-
Ulteriori impegni di negoziazione <sup>2</sup>	2'546	-
<b>Altri strumenti finanziari con valutazione fair value</b>		
Prodotti strutturati	2'497'397	2'299'953
Altri	-	-
<b>Totale impegni</b>	<b>2'694'939</b>	<b>2'369'483</b>
di cui calcolati con un modello di valutazione	2'497'397	2'299'953

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	462	324	2'500'000	-	-	-
Swap	421'518	429'476	42'765'214	534'422	843'444	36'083'921
Futures	-	-	169'176	-	-	-
Opzioni (OTC)	4'786	7'288	3'770'679	-	-	-
Opzioni (exchange traded)	-	-	-	-	-	-
<b>Totale strumenti su tassi d'interesse</b>	<b>426'766</b>	<b>437'088</b>	<b>49'205'069</b>	<b>534'422</b>	<b>843'444</b>	<b>36'083'921</b>
<b>Divise</b>						
Contratti a termine	623'758	620'704	69'165'310	6'073	120'564	8'332'455
Swap combinati in tassi d'interesse/divise	0	2	150	-	-	-
Futures	-	-	-	-	-	-
Opzioni (OTC)	14'281	11'588	2'016'767	-	-	-
Opzioni (exchange traded)	-	-	-	-	-	-
<b>Totale divise</b>	<b>638'039</b>	<b>632'294</b>	<b>71'182'227</b>	<b>6'073</b>	<b>120'564</b>	<b>8'332'455</b>
<b>Metalli preziosi</b>						
Contratti a termine	33'440	18'097	1'542'987	-	-	-
Swap	-	-	-	-	-	-
Futures	-	-	3'243	-	-	-
Opzioni (OTC)	68'667	12'990	2'059'685	-	-	-
Opzioni (exchange traded)	-	-	-	-	-	-
<b>Totale metalli preziosi</b>	<b>102'107</b>	<b>31'087</b>	<b>3'605'915</b>	-	-	-
<b>Titoli di partecipazione/indici</b>						
Contratti a termine	-	-	-	-	-	-
Swap	18'405	83'468	1'791'400	-	-	-
Futures	-	-	145'470	-	-	-
Opzioni (OTC)	141'153	133'558	4'409'520	-	-	92'581
Opzioni (exchange traded)	368	245	5'605	-	-	-
<b>Totale titoli di partecipazione/indici</b>	<b>159'926</b>	<b>217'271</b>	<b>6'351'995</b>	-	-	<b>92'581</b>
<b>Derivati su crediti</b>						
Credit Default Swap	10'332	17'640	913'492	-	-	-
Total Return Swap	-	-	-	-	-	-
First-to-Default Swap	-	-	-	-	-	-
Altri derivati di credito	-	-	-	-	-	-
<b>Totale derivati su crediti</b>	<b>10'332</b>	<b>17'640</b>	<b>913'492</b>	-	-	-
<b>Altri</b>						
Contratti a termine	-	-	-	-	-	-
Swap	697	315	108'414	-	-	-
Futures	-	-	-	-	-	-
Opzioni (OTC)	19'625	18'645	284'603	-	-	-
Opzioni (exchange traded)	-	-	-	-	-	-
<b>Totale altri</b>	<b>20'322</b>	<b>18'960</b>	<b>393'017</b>	-	-	-
<b>Totale</b>						
<b>Esercizio in rassegna</b>	<b>1'357'491</b>	<b>1'354'339</b>	<b>131'651'715</b>	<b>540'494</b>	<b>964'008</b>	<b>44'508'957</b>
di cui calcolati con un modello di valutazione	1'357'124	1'354'094	-	540'494	964'008	-
Esercizio precedente	844'817	1'229'881	77'709'749	491'908	698'110	38'214'972
di cui calcolati con un modello di valutazione	844'817	1'229'881	-	491'908	698'110	-

#### **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	1'479'426	1'771'566	88'086'340	23'587'094	9'771'683	121'445'116
Altri clienti	80'756	89'821	3'835'408	1'980'412	604'162	6'419'982
Borse	368	245	323'478	16	-	323'494
Stanze di compensazione (clearing house) centrali	337'436	456'715	10'571'850	18'274'730	19'125'500	47'972'080
<b>Totale</b>						
<b>Esercizio in rassegna</b>	<b>1'897'986</b>	<b>2'318'347</b>	<b>102'817'076</b>	<b>43'842'252</b>	<b>29'501'345</b>	<b>176'160'672</b>
Esercizio precedente	1'336'726	1'927'991	52'804'807	37'377'924	25'741'991	115'924'721

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'82.8 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	7'112'239	6'473'740	7'443'014	6'653'739
di cui destinati al mantenimento fino alla scadenza	7'112'239	6'473'740	7'443'014	6'653'739
di cui senza intenzione di mantenimento fino alla scadenza finale (ovvero destinati alla vendita)	-	-	-	-
Titoli di partecipazione	24'372	58'387	68'191	96'519
di cui partecipazioni qualificate <sup>1</sup>	6'587	12'618	49'602	50'095
Metalli preziosi	-	-	-	-
Immobili	57'757	80'706	63'114	85'276
<b>Totale delle immobilizzazioni finanziarie</b>	<b>7'194'368</b>	<b>6'612'833</b>	<b>7'574'319</b>	<b>6'835'534</b>
di cui titoli ammessi a operazioni pronti contro termine conformemente alle prescrizioni sulla liquidità	7'077'034	6'443'576	-	-

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>6'940'981</b>	<b>20'140</b>	-	-	-	<b>151'118</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 adeg. 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
<b>Partecipazioni valutate secondo il metodo equity</b>	<b>286'759</b>	<b>280'429</b>	<b>567'188</b>	-	-	-	-	-	<b>-149</b>	<b>25'595</b>	<b>592'634</b>
- Quotate in borsa	128'663	47'652	176'315	-	-	-	-	-	15'917	192'232	180'321
- Non quotate in borsa	158'096	232'777	390'873	-	-	-	-	-149	9'678	400'402	-
<b>Altre Partecipazioni non consolidate</b>	<b>135'009</b>	<b>-19'320</b>	<b>115'689</b>	-	-	95	-161	-97	-	<b>115'526</b>	
- Quotate in borsa	145	-4	141	-	-	-	-	-	-	141	521
- Non quotate in borsa	134'864	-19'316	115'548	-	-	95	-161	-97	-	115'385	-
<b>Totale delle partecipazioni non consolidate</b>	<b>421'768</b>	<b>261'109</b>	<b>682'877</b>	-	-	95	-161	-246	<b>25'595</b>	<b>708'160</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 % <sup>1</sup>	Esercizio in rassegna Quota sui diritti di voto in % <sup>1</sup>	Esercizio precedente Quota sul capitale in % <sup>1</sup>	Esercizio precedente Quota sui diritti di voto in % <sup>1</sup>
<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 SA	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
PMI Capitale SA <sup>3</sup>	San Gallo	Servizi finanziari	2'566	100.0	100.0	100.0	100.0
PMI Capitale Holding SA <sup>4</sup>	Herisau	Società di partecipazione	10'000	60.0	60.0	60.0	60.0
ARIZON Sourcing SA in liquidazione	San Gallo	Servizi per operazioni e di consulenza per banche	10'000	100.0	100.0	51.0	51.0
Raiffeisen Switzerland B.V. Amsterdam	Amsterdam NL	Servizi finanziari	1'000	100.0	100.0	100.0	100.0
Valyo SA	Baden	Sviluppo e gestione di piattaforme	1'050	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>5</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. di cui non versato	900'000	21.7	21.7	21.7	21.7
				504'000			
<b>7.3 Altre partecipazioni non consolidate<sup>6</sup></b>							
responsAbility Participations AG	Zurigo	Servizi finanziari	138'877	14.4	14.4	14.4	14.4
	Grosshöch- stetten		10'000	16.5	16.5	16.5	16.5
Swiss Bankers Prepaid Services SA		Servizi finanziari					
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 PMI Capitale Holding SA.

4 Nel 2018 Raiffeisen Svizzera società cooperativa ha dapprima resciso il patto parasociale con gli azionisti riguardante PMI Capitale Holding SA (ex Investnet Holding AG) 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. I procedimenti di diritto civile avviati sono tuttora pendenti. In relazione all'impugnazione di contratti, Raiffeisen Svizzera ha stornato nel 2018 anche impegni per CHF 30 milioni e impegni eventuali per CHF 30 milioni. Raiffeisen Svizzera ritiene che in questo contesto 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 secondo un metodo di valutazione contrattualmente definito (opzione put). Anche gli impegni e gli impegni eventuali stornati di cui sopra potrebbero tornare a essere rilevanti. A seguito delle citate impugnazioni di contratti e della disdetta del patto parasociale con gli azionisti, si rinuncia a una valutazione dell'opzione put al 31 dicembre 2019.

5 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).

6 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 oppure il valore contabile supera CHF 15 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	2'345'314	-554'681	1'790'633	-	-11'320	102'750	-10'686	-39'410	1'831'967
Altri immobili	564'744	-140'917	423'827	-	3'474	28'153	-10'853	-10'359	434'242
Software sviluppati internamente o acquistati	607'875	-115'830	492'045	-	50	56'289	-	-60'202	488'182
di cui auto-sviluppato	411'981	-	411'981	-	-	38'958 <sup>1</sup>	-	-45'094	405'845
Altre immobilizzazioni materiali	1'149'402	-922'522	226'880	-	7'796	82'083	-965	-72'658	243'136
Oggetti in leasing finanziario	45	-30	15	-	-	-	-	-	6
<b>Totale immobilizzazioni</b>	<b>4'667'380</b>	<b>-1'733'980</b>	<b>2'933'400</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>269'275</b>	<b>-22'504</b>	<b>-182'638</b>	<b>2'997'533</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	1'914	2'054
Scadenza fra 1 e 5 anni	2'717	2'838
Scadenza superiore ai 5 anni	-	-
<b>Totale impegni di leasing non iscritti a bilancio</b>	<b>4'631</b>	<b>4'892</b>
di cui impegni che potrebbero essere disdetti entro un anno	4'584	4'808

## 9. Valori immateriali

in migliaia di CHF	Valore di acquisto	Ammortamenti finora accumulati	Valore contabile a fine esercizio precedente	Variazioni nel perimetro di consolidamento	Esercizio in rassegna Investimenti	Esercizio in rassegna Disinvestimenti	Esercizio in rassegna Ammortamenti	Valore contabile a fine esercizio in rassegna
Goodwill <sup>1</sup>	261'040	-211'463	49'577	-	837	-50	-42'183	8'181
Altri valori immateriali	12'500	-8'266	4'234	-	-	-	-2'419	1'815
<b>Totale valori immateriali</b>	<b>273'540</b>	<b>-219'729</b>	<b>53'811</b>	<b>-</b>	<b>837</b>	<b>-50</b>	<b>-44'602</b>	<b>9'996</b>

1 La valutazione del goodwill di Leonteq AG ha comportato un ammortamento straordinario di CHF 38 milioni. Le restanti svalutazioni sono dovute all'ammortamento ordinario del goodwill.

## 10. Altri attivi e altri passivi

in migliaia di CHF	Esercizio in rassegna	Esercizio precedente
<b>Altri attivi</b>		
Conto di compensazione	259'757	120'099
Conti di compensazione imposte indirette	631'857	588'824
Altri conti di compensazione	20'266	41'611
Riserve dei contributi del datore di lavoro presso istituzioni di previdenza	126'729	124'728
Ulteriori attivi	14'351	12'371
<b>Totale degli altri attivi</b>	<b>1'052'960</b>	<b>887'633</b>
<b>Altri passivi</b>		
Cedole e titoli di debito in scadenza, non riscossi	6'613	8'352
Tasse dovute, imposte indirette	44'127	48'865
Altri conti di compensazione	36'134	45'248
Ulteriori passivi	19'717	18'394
<b>Totale degli altri passivi</b>	<b>106'591</b>	<b>120'859</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	814'887	814'887	1'028'007	1'028'007
Crediti nei confronti della clientela	-	-	570	570
Crediti ipotecari	34'190'618	23'969'645	32'236'407	22'468'008
Immobilizzazioni finanziarie	1'177'390	432'892	1'249'121	486'213
Immobilizzazioni materiali	-	-	-	-
<b>Totale degli attivi costituiti in pegno</b>	<b>36'182'895</b>	<b>25'217'424</b>	<b>34'514'105</b>	<b>23'982'798</b>
<b>Totale degli attivi sotto riserva di proprietà<sup>2</sup></b>	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>15</b>	<b>15</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. 5 Banche Raiffeisen (anno precedente: 8) e una società del Gruppo sono assicurate al di fuori degli 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	191'435	136'257
Valori di sostituzione negativi di strumenti finanziari derivati	7'438	2'421
Prestiti	40'000	40'000
Ratei e risconti	411	411
<b>Totale degli impegni nei confronti di propri istituti di previdenza</b>	<b>239'284</b>	<b>179'089</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	123'054	1'674	124'728	123'949	1'599	125'548
+ Versamenti	14'690	-	14'690	15'506	295	15'801
- Prelievi	-12'432	-373	-12'805	-16'600	-220	-16'820
+ Remunerazione <sup>1</sup>	116	-	116	199	-	199
<b>Situazione al 31 dicembre</b>	<b>125'428</b>	<b>1'301</b>	<b>126'729</b>	<b>123'054</b>	<b>1'674</b>	<b>124'728</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 %	31.12.2019	31.12.2018
Raiffeisen Cassa pensioni società cooperativa	116.4	108.4

Al 31 dicembre 2019 la riserva per oscillazioni di valore della Raiffeisen Cassa pensioni società cooperativa ha superato leggermente 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	120'226	120'666
Versamenti/Prelievi riserve dei contributi del datore di lavoro (remunerazione esclusa)	-1'885	1'019
<b>Contributi del datore di lavoro assegnati ai periodi di competenza</b>	<b>118'341</b>	<b>121'685</b>
Variazione del vantaggio economico/impegno economico da sovracopertura/sottocopertura delle istituzioni di previdenza	-	-
<b>Oneri previdenziali del Gruppo Raiffeisen (si veda allegato 26 «Spese per il personale»)</b>	<b>118'341</b>	<b>121'685</b>

## 13. Prodotti strutturati emessi

in migliaia di CHF	Valore contabile					Totale	
	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			
<b>Rischio sottostante (underlying risk) del derivato incorporato</b>							
<b>Strumenti su tassi d'interesse</b>	-	<b>31'624</b>	<b>11'019</b>	<b>-4'717</b>	<b>37'926</b>		
Con ricognizione di debito proprio (RDP)	-	31'624	11'019	-4'717	37'926		
Senza RDP	-	-	-	-	-		
<b>Titoli di partecipazione</b>	-	<b>1'894'056</b>	<b>1'799'971</b>	<b>-20'242</b>	<b>3'673'785</b>		
Con ricognizione di debito proprio (RDP)	-	1'893'664	1'799'971	-27'748	3'665'887		
Senza RDP	-	392	-	7'506	7'898		
<b>Divise</b>	-	-	<b>18'750</b>	<b>-352</b>	<b>18'398</b>		
Con ricognizione di debito proprio (RDP)	-	-	18'750	-352	18'398		
Senza RDP	-	-	-	-	-		
<b>Materie prime/metalli preziosi</b>	-	<b>149'020</b>	<b>132'055</b>	<b>11'563</b>	<b>292'638</b>		
Con ricognizione di debito proprio (RDP)	-	149'020	132'055	11'563	292'638		
Senza RDP	-	-	-	-	-		
<b>Derivati su crediti</b>	-	<b>422'697</b>	<b>103'153</b>	<b>2'072</b>	<b>527'922</b>		
Con ricognizione di debito proprio (RDP)	-	422'697	103'153	2'072	527'922		
Senza RDP	-	-	-	-	-		
<b>Totale</b>	-	<b>2'497'397</b>	<b>2'064'949</b>	<b>-11'677</b>	<b>4'550'669</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		249'950
	2011	2.625	04.02.2026		149'335
	2014	1.625	07.02.2022		99'955
	2016	0.000	17.09.2020		50'000
	2016	0.300	22.04.2025		375'000
	2016	0.750	22.04.2031		76'860
	2018	0.350	16.02.2024		399'225
	2018	0.000	19.06.2020		175'000 <sup>1</sup>
	2018	0.000	11.09.2020		60'000 <sup>1</sup>
	2019	0.125	07.05.2024		99'760
	2019	0.000	07.10.2020		110'000
	2019	0.000	07.10.2020		40'000
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	572'625 <sup>3</sup>
	2018	2.000	Con durata indeterminata	02.05.2023	395'785 <sup>3</sup>
Strumenti di base dei prodotti strutturati emessi <sup>4</sup>	div.	0.036 <sup>5</sup>	2020		1'517'697
		1.756 <sup>5</sup>	2021		148'238
		-0.318 <sup>5</sup>	2022		184'302
		0.001 <sup>5</sup>	2023		41'702
		0.106 <sup>5</sup>	2024		146'715
		0.499 <sup>5</sup>	dopo 2024		26'296
<b>Totale dei prestiti di Raiffeisen Svizzera</b>					<b>5'453'444</b>
<b>Prestiti della Banca di Obbligazioni fondiarie degli Istituti ipotecari svizzeri SA</b>					
			div.	1.037 <sup>5</sup>	div.
<b>Totale dei prestiti della Banca di Obbligazioni fondiarie degli Istituti ipotecari svizzeri SA</b>					<b>23'271'500</b>
<b>Totale dei prestiti e dei prestiti garantiti da obbligazioni fondiarie in corso</b>					<b>28'724'944</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 consolidamento	Impieghi conformi 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	893'263	-	-	-	-	33'055	-74'209	852'109	
Accantonamenti per rischi di perdita	15'769	-	-	-2'045	-	3'624	-2'752	14'596	
Accantonamenti per altri rischi di esercizio <sup>1</sup>	79'207	50	-15'745	-	-	19'258	-2'273	80'497	
Accantonamenti per ristrutturazioni <sup>2</sup>	16'363	-	-10'068	-	-	15'090	-	21'385	
Altri accantonamenti <sup>3</sup>	30'832	-	-2'253	-	-	1'400	-197	29'782	
<b>Totale accantonamenti</b>	<b>1'035'435</b>	<b>50</b>	<b>-28'066</b>	<b>-2'045</b>	<b>-</b>	<b>72'427</b>	<b>-79'431</b>	<b>998'369</b>	
<b>Riserve per rischi bancari generali</b>	<b>200'000</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	258'663	-	-47'592	2'045	-3	10'889	62'765	-51'312	235'455
Rettifiche di valore per rischi latenti	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Totale rettifiche di valore per rischi di perdita e rischi Paese</b>	<b>258'663</b>		<b>-47'592</b>	<b>2'045</b>	<b>-3</b>	<b>10'889</b>	<b>62'765</b>	<b>-51'312</b>	<b>235'455</b>

1 Gli accantonamenti per altri rischi d'esercizio pari a CHF 80 milioni comprendono accantonamenti per CHF 59 milioni, risultati dal riscatto di Arizon Sourcing SA in liquidazione a fine 2018.

2 Gli accantonamenti per ristrutturazione sono aumentati, in particolare a seguito del programma di efficienza di Raiffeisen Svizzera, di CHF 15 milioni, di cui CHF 12.1 milioni sono stati generati mediante i costi per il personale. La consistenza di CHF 21 milioni comprende accantonamenti dell'esercizio precedente pari a CHF 6 milioni, generati a seguito della vendita di Notenstein La Roche Banca Privata SA.

3 Gli altri accantonamenti comprendono accantonamenti per costi legali.

## 16. Capitale cooperativo

	Numero di soci	Nominale per quota	in migliaia di CHF
<b>Capitale proprio a inizio esercizio in rassegna</b>			
Capitale sociale	1'897'369		403'264
Capitale sociale (QS supplementari) <sup>1</sup>			1'769'006
<b>Totale del capitale sociale a inizio esercizio in rassegna</b>	<b>1'897'369</b>		<b>2'172'270</b>
+ Versamenti di nuovi soci	74'525	200	14'905
	121	300	36
	177	400	71
	2'852	500	1'426
+ Versamenti di quote sociali (QS supplementari)			228'659
<b>Totale dei versamenti di nuovi soci</b>	<b>77'675</b>		<b>245'097</b>
- Rimborsi ai soci uscenti	-63'252	200	-12'650
	-103	300	-31
	-144	400	-58
	-2'312	500	-1'156
- Rimborsi di quote sociali (QS supplementari)			-52'427
<b>Totale dei rimborsi ai soci uscenti</b>	<b>-65'811</b>		<b>-66'322</b>
<b>Totale del capitale sociale a fine esercizio in rassegna</b>			
di cui capitale sociale	1'825'445	200	365'088
	3'006	300	902
	5'735	400	2'294
	75'047	500	37'523
di cui capitale sociale (QS supplementari)			1'945'238
<b>Totale del capitale sociale a fine esercizio in rassegna</b>	<b>1'909'233</b>		<b>2'351'045</b>

1 Per evitare conteggi doppi, il numero dei soci viene esposto unicamente alla posizione «Capitale sociale».

Numeri di quote sociali, quantità: esercizio in rassegna 11'399'140, esercizio precedente 10'522'809

Capitale cooperativo soggetto a remunerazione: esercizio in rassegna CHF 2'351'045'000  
 esercizio precedente CHF 2'172'270'000

Capitale cooperativo liberato: esercizio in rassegna 2'351'045'000, esercizio precedente  
 CHF 2'172'270'000

Importo delle riserve statutarie o legali non distribuibili sulla base delle singole chiusure al  
 31 dicembre 2019: CHF 4'181'330'000 (esercizio precedente CHF 3'994'596'000)

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	7'328	8'870	4'698	4'483
Membri della Direzione di Raiffeisen Svizzera nonché persone e società a loro vicine	9'597	13'492	4'518	2'924
Ulteriori parti correlate <sup>1</sup>	4'911'886	5'165'240	23'850'492	22'747'582
<b>Totale dei crediti e degli impegni nei confronti delle parti correlate</b>	<b>4'928'811</b>	<b>5'187'602</b>	<b>23'859'708</b>	<b>22'754'989</b>

1 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 39.3 milioni (esercizio precedente CHF 99.8 milioni), impegni irrevocabili di CHF 372.8 milioni (esercizio precedente 187.7 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 26.1 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 7.7 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	29'643'304	-	-	-	-	-	29'643'304
Crediti nei confronti di banche	236'786	-	7'409'783	30'000	-	-	7'676'569
Crediti risultanti da operazioni di finanziamento di titoli	-	-	249'941	-	-	-	249'941
Crediti nei confronti della clientela	10'266	1'768'411	1'906'171	837'715	2'292'833	1'344'490	8'159'886
Crediti ipotecari	20'318	5'094'041	7'462'499	22'326'766	98'902'608	51'484'282	185'290'514
Attività di negoziazione	3'201'182	-	-	-	-	-	3'201'182
Valori di sostituzione positivi di strumenti finanziari derivati	1'897'986	-	-	-	-	-	1'897'986
Immobilizzazioni finanziarie <sup>1</sup>	17'609	-	65'090	546'103	2'493'518	4'072'048	7'194'368
<b>Totale</b>	<b>35'027'451</b>	<b>6'862'452</b>	<b>17'093'484</b>	<b>23'740'584</b>	<b>103'688'959</b>	<b>56'900'820</b>	<b>243'313'750</b>
Esercizio in rassegna	25'423'656	7'713'357	10'894'181	21'804'948	104'796'139	49'883'709	220'515'990
<b>Capitale di terzi/ Strumenti finanziari</b>							
Impegni nei confronti di banche	671'397	1'559	9'157'459	2'228'626	221'000	-	12'280'041
Impegni risultanti da operazioni di finanziamento di titoli	-	-	6'321'091	5'810	-	-	6'326'901
Impegni risultanti da depositi della clientela	66'446'420	93'000'965	5'482'363	3'408'138	6'063'433	1'778'162	176'179'481
Impegni risultanti da attività di negoziazione	197'542	-	-	-	-	-	197'542
Valori di sostituzione negativi di strumenti finanziari derivati	2'318'347	-	-	-	-	-	2'318'347
Impegni da altri strumenti finanziari con valutazione al fair value	2'497'397	-	-	-	-	-	2'497'397
Obbligazioni di cassa	-	-	62'154	92'697	259'440	44'736	459'027
Mutui presso centrali d'emissione di obbligazioni fondiarie e prestiti	-	-	860'967	3'102'156	7'904'931	16'856'890	28'724'944
<b>Totale</b>	<b>72'131'103</b>	<b>93'002'524</b>	<b>21'884'034</b>	<b>8'837'427</b>	<b>14'448'804</b>	<b>18'679'788</b>	<b>228'983'680</b>
Esercizio precedente	63'199'555	91'089'050	11'450'708	7'998'364	15'195'916	17'908'467	206'842'060

1 Nelle immobilizzazioni finanziarie sono compresi immobilizzi per CHF57'758'000 (esercizio precedente CHF 80'706'000).

## 19. Bilancio secondo le valute

in migliaia di CHF	CHF	EUR	USD	Altre	Totale
<b>Attivi</b>					
Liquidità	29'149'705	357'699	18'058	117'842	29'643'304
Crediti nei confronti di banche	1'246'170	2'944'804	1'843'005	1'642'590	7'676'569
Crediti risultanti da operazioni di finanziamento di titoli	-	249'941	-	-	249'941
Crediti nei confronti della clientela	7'665'218	316'085	83'036	95'547	8'159'886
Crediti ipotecari	185'290'020	494	-	-	185'290'514
Attività di negoziazione	538'300	1'030'316	1'019'324	613'242	3'201'182
Valori di sostituzione positivi di strumenti finanziari derivati	1'897'986	-	-	-	1'897'986
Immobilizzazioni finanziarie	7'174'682	14'319	5'360	7	7'194'368
Ratei e risconti	259'277	1'563	1'621	265	262'726
Partecipazioni non consolidate	708'160	-	-	-	708'160
Immobilizzazioni materiali	2'997'533	-	-	-	2'997'533
Valori immateriali	9'996	-	-	-	9'996
Altri attivi	1'052'912	26	-	22	1'052'960
<b>Totale attivi portati a bilancio</b>	<b>237'989'959</b>	<b>4'915'247</b>	<b>2'970'404</b>	<b>2'469'515</b>	<b>248'345'125</b>
Diritti di consegna da operazioni su divise a pronti, a termine, a opzione	20'882'049	19'943'971	24'469'031	15'481'625	80'776'676
<b>Totale degli attivi</b>	<b>258'872'008</b>	<b>24'859'218</b>	<b>27'439'435</b>	<b>17'951'140</b>	<b>329'121'801</b>
<b>Passivi</b>					
Impegni nei confronti di banche	6'581'272	1'564'415	1'344'984	2'789'370	12'280'041
Impegni risultanti da operazioni di finanziamento di titoli	2'933'000	2'510'277	773'752	109'872	6'326'901
Impegni risultanti da depositi della clientela	170'747'855	3'910'655	1'106'635	414'336	176'179'481
Impegni risultanti da attività di negoziazione	197'542	-	-	-	197'542
Valori di sostituzione negativi di strumenti finanziari derivati	2'318'347	-	-	-	2'318'347
Impegni da altri strumenti finanziari con valutazione al fair value	377'782	935'514	960'374	223'727	2'497'397
Obbligazioni di cassa	459'027	-	-	-	459'027
Mutui presso centrali d'emissione di obbligazioni fondiarie e prestiti	28'513'003	72'650	128'290	11'001	28'724'944
Ratei e risconti	834'668	1'231	3'811	342	840'052
Altri passivi	105'637	949	-	5	106'591
Accantonamenti	998'369	-	-	-	998'369
Riserve per rischi bancari generali	200'000	-	-	-	200'000
Capitale sociale	2'351'045	-	-	-	2'351'045
Riserva legale da utili	14'091'792	-	-	-37	14'091'755
Riserva da conversione delle valute estere	-	-	-	6	6
Utile del Gruppo	835'216	-	-	-57	835'159
Quote minoritarie nel capitale proprio	-61'532	-	-	-	-61'532
– di cui quote minoritarie nell'utile del Gruppo	-10'738	-	-	-	-10'738
<b>Totale passivi portati a bilancio</b>	<b>231'483'023</b>	<b>8'995'691</b>	<b>4'317'846</b>	<b>3'548'565</b>	<b>248'345'125</b>
Impegni di consegna relativi a operazioni su divise a pronti, a termine, a opzione	27'525'293	15'823'823	23'035'828	14'426'959	80'811'903
<b>Totale dei passivi</b>	<b>259'008'316</b>	<b>24'819'514</b>	<b>27'353'674</b>	<b>17'975'524</b>	<b>329'157'028</b>
<b>Posizione netta per valuta</b>	<b>-136'308</b>	<b>39'704</b>	<b>85'761</b>	<b>-24'384</b>	<b>-35'227</b>

	31.12.2019	31.12.2018
<b>Tassi di conversione valute estere</b>		
EUR	1.087	1.126
USD	0.968	0.984

# 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	184'950	313'280
Garanzie di prestazione di garanzia e strumenti analoghi	156'340	117'100
Altri impegni eventuali <sup>1</sup>	154'791	100'396
<b>Totale degli impegni eventuali</b>	<b>496'081</b>	<b>530'776</b>
<b>Crediti eventuali</b>		
Crediti eventuali da perdite fiscali riportate	41'810	50'410
Altri crediti eventuali	-	-
<b>Totale crediti eventuali</b>	<b>41'810</b>	<b>50'410</b>

1 Negli altri impegni eventuali è inclusa una garanzia d'importo non determinato nei confronti di parti terze che si riferisce a operazioni con derivati i cui valori di sostituzione sottostanti sono variabili in funzione del mercato. La garanzia è valutata sulla scorta di un modello di rischio basato su uno scenario con dati storici e al 31 dicembre 2019 ammonta a CHF 24.3 milioni.

## 21. Operazioni fiduciarie

in migliaia di CHF	Esercizio in rassegna	Esercizio precedente
Investimenti fiduciari presso banche terze	16'957	19'663
<b>Totale delle operazioni fiduciarie</b>	<b>16'957</b>	<b>19'663</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	64'909	69'391
Courtage	63'487	76'678
Operazioni su fondi e gestione patrimoniale	107'360	122'876
Altre operazioni in titoli e di investimento	107'010	104'331
Proventi per commissioni su operazioni di credito	21'702	21'377
Proventi per commissioni su altre prestazioni di servizio		
Mezzi di pagamento	164'105	159'096
Tenuta conti	29'619	31'860
Altre prestazioni di servizio	35'868	33'283
<b>Totale dei proventi per commissioni</b>	<b>594'060</b>	<b>618'892</b>
<b>Oneri per commissioni</b>		
Operazioni in titoli	-80'491	-83'869
Mezzi di pagamento	-77'680	-67'876
Altri oneri per commissioni	-19'854	-16'368
<b>Totale degli oneri per commissioni</b>	<b>-178'025</b>	<b>-168'113</b>
<b>Totale del risultato da operazioni in commissione e da prestazioni di servizio</b>	<b>416'035</b>	<b>450'779</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	79'358	78'138
Banche Raiffeisen	133'240	127'374
Società del Gruppo	15'456	4'863
<b>Totale del risultato da operazioni di negoziazione e dall'opzione fair value</b>	<b>228'054</b>	<b>210'375</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	137'024	135'553
Negoziazione di metalli preziosi e banconote	51'739	54'282
Negoziazione di azioni	6'698	6'899
Negoziazione di interessi	32'593	13'641
Altri	-	-
<b>Totale del risultato da operazioni di negoziazione e dall'opzione fair value</b>	<b>228'054</b>	<b>210'375</b>
Di cui dall'opzione fair value	15'232	12
Di cui dall'opzione fair value sugli attivi	46'270	13'380
Di cui dall'opzione fair value sugli impegni	-31'038	-13'368

## 24. Proventi da partecipazioni

in migliaia di CHF	Esercizio in rassegna	Esercizio precedente
Da partecipazioni valutate secondo il metodo equity	39'863	65'708
Da altre partecipazioni non consolidate	24'405	10'533
<b>Totale dei proventi da partecipazioni</b>	<b>64'268</b>	<b>76'241</b>

## 25. Interessi negativi

in migliaia di CHF	Esercizio in rassegna <sup>1</sup>	Esercizio precedente <sup>1</sup>
Interessi negativi su operazioni attive (Riduzione dei proventi per interessi e sconti)	75'672	57'706
Interessi negativi su operazioni passive (Riduzione dell'onere per interessi)	81'188	74'987

1 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	24'495	24'644
Stipendi e assegni per il personale	1'061'443	1'101'899
AVS, AI, AD e altri assegni previsti dalla legge	98'956	101'792
Contributi alle istituzioni di previdenza per il personale	118'341	121'685
Altre spese per il personale	28'496	40'524
<b>Totale costi per il personale</b>	<b>1'331'731</b>	<b>1'390'544</b>

## 27. Altri costi d'esercizio

in migliaia di CHF	Esercizio in rassegna	Esercizio precedente
Spese per i locali	84'485	90'126
Spese per le tecnologie di informazione e comunicazione	87'917	94'892
Spese per veicoli, macchine, mobilia e altre installazioni, nonché leasing operativo	27'026	27'645
Onorari delle società di audit	11'242	13'263
di cui per audit contabili e di vigilanza	10'669	12'684
di cui per altri servizi	573	579
Altri costi di esercizio	327'791	380'484
<b>Totale degli altri costi d'esercizio</b>	<b>538'461</b>	<b>606'410</b>

## 28. Costi e ricavi straordinari

### **Esercizio in rassegna**

Nei ricavi straordinari di CHF 10 milioni sono compresi gli utili provenienti dall'alienazione di immobilizzazioni materiali per CHF 3.6 milioni e un pagamento ad ARIZON Sourcing SA in liquidazione per diritti di garanzia pari a CHF 5.2 milioni.

Nei costi straordinari di CHF 3.3 milioni sono comprese perdite derivanti dall'alienazione di immobilizzazioni materiali pari a CHF 2.6 milioni.

### **Esercizio precedente**

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.

## 29. Imposte correnti e differite

in migliaia di CHF	Esercizio in rassegna	Esercizio precedente
Costituzione di accantonamenti per imposte latenti	33'055	-
Scioglimento di accantonamenti per imposte latenti	-74'209	-14'135
Oneri per le imposte correnti	152'961	170'114
<b>Totale degli oneri fiscali</b>	<b>111'807</b>	<b>155'979</b>
Aliquota d'imposta media ponderata in funzione del risultato operativo	12.0%	22.3%

Per alcune Banche Raiffeisen, Raiffeisen Svizzera e società del Gruppo esistono riporti fiscali delle perdite. 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

all’Assemblea generale di Raiffeisen Svizzera società cooperativa,  
San Gallo



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](http://www.pwc.ch)

## Relazione dell’Ufficio di revisione sul conto annuale consolidato del Gruppo Raiffeisen

### **Giudizio di revisione**

Abbiamo svolto la revisione del conto annuale consolidato del Gruppo Raiffeisen costituito dal bilancio al 31 dicembre 2019, dal conto economico di Gruppo, dal conto dei flussi di tesoreria e dal prospetto delle variazioni del capitale proprio per l’esercizio chiuso a tale data, come pure dall’allegato, inclusa una sintesi dei principi contabili significativi.

A nostro giudizio, il conto annuale consolidato chiuso al 31 dicembre 2019 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.

### **Base 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

### Visione d'insieme



Significatività: CHF 47.0 milioni

Abbiamo effettuato le verifiche («full scope audit») presso Raiffeisen Svizzera società cooperativa, le Banche Raiffeisen e Raiffeisen Switzerland B.V. Sodette verifiche permettono di coprire il 73% della somma di bilancio e il 67% del ricavo lordo del Gruppo Raiffeisen.

Il seguente elemento è stato identificato come aspetti significativi per la revisione:

- Valutazione dei prestiti alla clientela (crediti nei confronti della clientela e crediti ipotecari)

### 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.

---

### Soglia di significatività complessiva

CHF 47.0 milioni

### Come l'abbiamo determinata

5% del risultato al lordo delle imposte, cambiamento delle riserve per rischi bancari generali e costi e ricavi straordinari

### Giustificazione della scelta del valore di riferimento per la determinazione della soglia di significatività

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 controllo del Consiglio d'amministrazione di comunicare le anomalie superiori a CHF 4.7 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 e Raiffeisen Switzerland B.V. 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. Tutte le Banche Raiffeisen utilizzano lo stesso applicativo bancario. 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. Fino alla data di allestimento del conto annuale consolidato i rapporti del 60% delle Banche Raiffeisen sono stati oggetto di 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 alla clientela (crediti nei confronti della clientela e crediti ipotecari)**

### **Aspetti significativi della revisione**

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.

Poiché i prestiti alla clientela costituiscono l'attivo principale del bilancio consolidato (78% del totale di bilancio al 31 dicembre 2019 e 83% nell'esercizio precedente), 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.

Ci siamo concentrati in particolar modo sui seguenti punti:

- l'approccio applicato dal Gruppo Raiffeisen per identificare l'insieme dei prestiti alla clientela che potrebbero necessitare di rettifiche di valore;
- l'adeguatezza e l'applicazione dei margini di discrezionalità, secondo quanto prescritto dalle direttive, per la determinazione delle rettifiche di valore individuali.

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 (vedi [allegato](#)).

### **Procedure effettuate per valutare gli aspetti significativi**

Abbiamo verificato, tramite test a campione, l'adeguatezza e l'efficacia dei seguenti controlli relativi alla valutazione dei prestiti alla clientela:

- Analisi dei crediti  
Verifica del rispetto delle prescrizioni e delle direttive concernenti la documentazione, la sostenibilità, la valutazione e le garanzie
- Approvazione dei crediti  
Verifica del rispetto delle prescrizioni previste dal regolamento sulle competenze
- Erogazione del credito  
Verifica per determinare che l'erogazione del credito avvenga unicamente in presenza di tutti i documenti necessari
- Monitoraggio del credito  
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

Abbiamo inoltre eseguito, tramite test a campione, le seguenti verifiche dettagliate:

- Abbiamo valutato il valore intrinseco dei crediti, verificando i processi di identificazione 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 pegini per i quali non risultava disponibile un prezzo di mercato, così come altre informazioni disponibili sui prezzi di mercato e su valori di confronto.
- Abbiamo inoltre giudicato l'adeguatezza del metodo utilizzato per la valutazione delle rettifiche di valore. La nostra verifica si è concentrata sui crediti identificati come compromessi ai sensi delle disposizioni applicabili alle banche in materia di allestimento dei conti. 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.

Una descrizione dettagliata delle nostre responsabilità per la revisione del conto annuale consolidato è disponibile sul sito internet di EXPERTSuisse:

<https://www.expertsuisse.ch/en/audit-report-for-public-companies>

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

**Rolf Birrer**

Perito revisore

Revisore responsabile

**Ralph Gees**

Perito revisore

San Gallo, 14 aprile 2020

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

# 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 (OFoP) e alla Circolare FINMA 2016/1 «Pubblicazione banche».

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.

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'OFoP. In alcuni casi tali informazioni non possono essere confrontate direttamente con i dati del conto consolidato (ottica dell'allestimento dei conti banche conforme alla Circolare FINMA 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 2019**

in milioni	a	b	c	d	e
	31.12.2019	30.09.2019	30.06.2019	31.03.2019	31.12.2018
<b>Fondi propri computabili<sup>1</sup></b>					
1 Fondi propri di base di qualità primaria (CET1)	16'868	16'063	16'548	16'479	16'408
2 Fondi propri di base (T1)	17'836	17'019	17'513	17'447	17'381
3 Totale fondi propri complessivi	17'983	17'225	17'721	17'658	17'650
<b>Posizioni ponderate per il rischio (RWA)<sup>2</sup></b>					
4 RWA	98'295	97'333	102'032	102'003	99'307
4a Fondi propri minimi	7'864	7'787	8'163	8'160	7'945
<b>Quota di capitale basata sul rischio (in % degli RWA)</b>					
5 Quota CET1 (%)	17.2%	16.5%	16.2%	16.2%	16.5%
6 Quota dei fondi propri di base (%)	18.1%	17.5%	17.2%	17.1%	17.5%
7 Quota dei fondi propri complessivi (%)	18.3%	17.7%	17.4%	17.3%	17.8%
<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>3</sup>	1.1%	1.2%	1.2%	1.2%	1.2%
10 Margine di fondi propri supplementare dovuto alla rilevanza sistemica 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 (%)	8.1%	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) (%)	13.8%	13.6%	13.2%	13.1%	13.4%
<b>Quota di capitale target in base all'allegato 8 OFoP (in % degli RWA)<sup>4</sup></b>					
12b Leverage Ratio Basilea III	1.1%	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	252'263	239'054	237'223	239'641	228'582
14 Quota di liquidità, LCR (in %)	7.1%	7.1%	7.4%	7.3%	7.6%
<b>Quota di liquidità (LCR)</b>					
15 Numeratore dell'LCR: totale degli attivi liquidi di qualità elevata	27'805	23'323	21'355	20'971	21'691
16 Denominatore dell'LCR: totale dei deflussi netti di cassa	20'367	18'361	17'681	17'459	17'608
17 Quota di liquidità, LCR (in %)	136.5%	127.0%	120.8%	120.1%	123.2%

1 Dal 30.09.2019 trova applicazione, a seguito dell'introduzione dell'IRB, la deduzione in base all'art. 32 lett. e OFoP, che riduce i fondi propri computabili per un importo di circa CHF 0.5 miliardi.

2 Per effetto dell'introduzione dell'approccio IRB dal 30.09.2019, si riducono le posizioni ponderate per il rischio (RWA). Nell'ambito delle disposizioni transitorie, nel primo anno si considera un floor IRB del 95%.

3 Nella rappresentazione si è tenuto conto del cuscinetto di capitale anticiclico nazionale ai sensi dell'art. 45 OFoP.

4 Le Banche di rilevanza sistemica 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	31.12.2019	31.12.2018	31.12.2019
	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>75'707</b>	<b>89'147</b>	<b>6'056</b>
2 Di cui determinato con l'approccio standard (AS)	10'687	89'147	854
3 Di cui determinato con l'approccio F-IRB <sup>2</sup>	24'142	-	1'931
4 Di cui determinato con l'approccio supervisory slotting	-	-	-
5 Di cui determinato con l'approccio A-IRB <sup>3</sup>	40'878	-	3'270
<b>6 Rischio di credito della controparte (CCR)</b>	<b>324</b>	<b>611</b>	<b>26</b>
7 Di cui determinato con l'approccio standard (AS-CCR) <sup>4</sup>	324	611	26
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>306</b>	-	<b>24</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>9</b>	-	<b>1</b>
<b>14 Investimenti in patrimoni gestiti a livello collettivo – approccio fall-back</b>	<b>111</b>	-	<b>9</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>5</sup></b>	<b>3'895</b>	<b>2'343</b>	<b>312</b>
21 Di cui determinato con l'approccio standard	3'895	2'343	312
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>5'707</b>	<b>5'721</b>	<b>457</b>
<b>25 Importi inferiori alla soglia per le deduzioni (posizioni sottoposte a una ponderazione del rischio del 250%)</b>	<b>1'547</b>	<b>1'484</b>	<b>124</b>
<b>26 Adeguamento per il limite inferiore (floor)<sup>6</sup></b>	<b>10'689</b>	-	<b>855</b>
<b>27 Totale</b>	<b>98'295</b>	<b>99'307</b>	<b>7'863</b>

1 I fondi propri minimi corrispondono per tutte le posizioni all'8% degli asset ponderati per il rischio (RWA).

2 Prima applicazione al 30.09.2019

3 Raiffeisen applica l'IRB semplice (F-IRB). Poiché per il segmento IRB Retail esiste solo l'approccio IRB avanzato (A-IRB), RWA e fondi propri minimi del segmento IRB Retail vengono comunicati in questa riga.

4 Dal 31.12.2019, la gestione dei fondi propri del rischio di credito della controparte per le operazioni con derivati avviene sulla base dell'approccio standard (AS-CCR)

5 L'aumento dei rischi di mercato è da ricondurre alla crescita delle consistenze nelle attività di negoziazione

6 Nell'ambito delle disposizioni transitorie IRB, nel primo anno (dal 30.09.2019) è considerato un floor IRB del 95%.

### Presentazione dei fondi propri computabili regolamentari

(in migliaia di CHF)	Esercizio in rassegna	Esercizio precedente
<b>Fondi propri di base di qualità primaria (CET1)</b>		
1 Capitale sociale emesse e versato, integralmente computabile	2'351	2'271
2 Riserve legali/volontarie/di utile/(perdite) riportato(e)/utile (perdite) durante il periodo	15'063	14'292
Di cui riserve da utili (incl. riserve per rischi bancari generali)	14'292	14'292
Di cui riserve da conversione delle valute estere	-	-
Di cui utile (perdite) durante il periodo <sup>1</sup>	772	-
5 Quote minoritarie, computabili come CET1	-	-
<b>6 = Fondi propri di base di qualità primaria, prima degli adeguamenti normativi</b>	<b>17'414</b>	<b>16'563</b>
<b>Adeguamenti normativi relativi ai fondi propri di base di qualità primaria</b>		
7 Adeguamenti del valore prudenziali	-4	-4
8 Goodwill	-8	-8
9 Altri valori immateriali	-2	-3
12 «Ammacco IRB» (differenza tra perdite attese e rettifiche di valore) <sup>2</sup>	-533	n.a.
<b>28 = Somma degli adeguamenti CET1</b>	<b>-14</b>	<b>-15</b>
<b>29 = Fondi propri di base di qualità primaria (net CET1)</b>	<b>16'868</b>	<b>16'548</b>
<b>Fondi propri di base supplementari (AT1)</b>		
30 Strumenti emessi e versati, integralmente computabili	968	965
31 Di cui strumenti di capitale proprio secondo la chiusura contabile	-	-
32 Di cui strumenti di titoli di debito secondo la chiusura contabile	968	965
<b>36 = Somma dei fondi propri di base supplementari, prima degli adeguamenti</b>	<b>968</b>	<b>965</b>
43 = Somma degli adeguamenti AT1	-	-
<b>44 = Fondi propri di base supplementari (net AT1)</b>	<b>968</b>	<b>965</b>
<b>45 = Fondi propri di base (net tier 1)</b>	<b>17'836</b>	<b>17'513</b>
<b>Fondi propri complementari (T2)</b>		
46 Strumenti emessi e versati, integralmente computabili	76	76
47 Strumenti emessi e versati, riconosciuti in via transitoria	71	132
<b>51 = Fondi propri complementari prima degli adeguamenti</b>	<b>147</b>	<b>208</b>
57 = Somma degli adeguamenti T2	-	-
<b>58 = Fondi propri complementari (net T2)</b>	<b>147</b>	<b>208</b>
<b>59 = Fondi propri regolamentari (net T1 &amp; T2)</b>	<b>17'983</b>	<b>17'721</b>
<b>60 Somma delle posizioni ponderate per il rischio</b>	<b>98'295</b>	<b>102'032</b>
<b>Quote di capitale</b>		
<b>61 Quota CET1 (numero 29, in % delle posizioni ponderate per il rischio)</b>	<b>17.2%</b>	<b>16.2%</b>
<b>62 Quota T1 (numero 45, in % delle posizioni ponderate per il rischio)</b>	<b>18.1%</b>	<b>17.2%</b>
<b>63 Quota di fondi propri regolamentari (numero 59, in % delle posizioni ponderate per il rischio)</b>	<b>18.3%</b>	<b>17.4%</b>
64 Requisiti concernenti il CET1 in conformità agli standard minimi di Basilea (esigenze minime + cuscinetto di fondi propri + cuscinetto anticiclico + cuscinetto di fondi propri per le banche di rilevanza sistemica) (in % delle posizioni ponderate per il rischio) <sup>3</sup>	8.1%	8.2%
65 Di cui cuscinetto di fondi propri in conformità agli standard minimi di Basilea (in % delle posizioni ponderate per il rischio)	2.5%	2.5%
66 Di cui cuscinetto anticiclico in conformità agli standard minimi di Basilea (in % delle posizioni ponderate per il rischio)	1.1%	1.2%
67 Di cui cuscinetto di capitale per gli istituti di rilevanza sistemica in conformità agli standard minimi di Basilea (in % delle posizioni ponderate per il rischio)	0.0%	0.0%
68 Quota CET1 a copertura delle esigenze minime e delle esigenze relative al cuscinetto di capitale in conformità agli standard minimi di Basilea, al netto dei requisiti di AT1 e T2 soddisfatti mediante il CET1 (in % delle posizioni ponderate per il rischio) <sup>4</sup>	13.8%	13.2%
<b>Importi inferiori ai valori soglia per le deduzioni (prima della ponderazione per il rischio)</b>		
72 Partecipazioni non qualificate nel settore finanziario	87	99
73 Altre partecipazioni qualificate nel settore finanziario (CET1)	619	600

1 Esclusi remunerazione del capitale sociale

2 Dal 30.09.2019 trova applicazione, a seguito dell'introduzione dell'IRB, la deduzione in base all'art. 32 lett. e OFoP, che riduce i fondi propri computabili per un importo di circa CHF 0.5 miliardi.

3 Tenendo conto del cuscinetto anticiclico nazionale

4 Riga 68 e rappresentata senza tenere conto delle disposizioni transitorie going-concern

## **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 2019 <sup>1</sup>	4° trimestre 2019 <sup>1</sup>
		Valori non ponderati in 1000 CHF	Valori ponderati in 1000 CHF
<b>Attivi liquidi di alta qualità (HQLA)</b>			
1	Totale degli attivi liquidi di alta qualità (HQLA)	23'323	27'805
<b>Deflussi di fondi</b>			
2	Depositi di clienti privati	96'925	9'545
3	di cui depositi stabili	6'000	300
4	di cui depositi meno stabili	90'925	9'245
5	Mezzi finanziari non garantiti messi a disposizione da clienti commerciali o grandi clienti	13'156	7'665
6	di cui depositi operativi (tutte le controparti) e depositi presso istituto centrale da parte di membri di un'associazione finanziaria	0	0
7	di cui depositi non operativi (tutte le controparti)	12'431	6'940
8	di cui obbligazioni non garantite	725	725
9	Finanziamenti garantiti di clienti commerciali o grandi clienti e collateral swap	8	43
10	Altri deflussi di fondi	10'235	2'077
11	di cui deflussi di fondi in relazione a operazioni con derivati e altre transazioni	693	693
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	68	68
13	di cui deflussi da facilitazioni di credito e liquidità concesse	9'475	1'316
14	Altri impegni contrattuali di erogazione di fondi	3'151	1'365
15	Altri impegni eventuali di erogazione di fondi	2'136	107
<b>16</b>	<b>Totale dei deflussi di fondi</b>	<b>20'766</b>	<b>22'618</b>
<b>Afflussi di fondi</b>			
17	Operazioni di finanziamento garantite (ad es. operazioni di reverse repo)	56	1
18	Afflussi da crediti con pieno valore effettivo	4'348	2'334
19	Altri afflussi di fondi	71	71
<b>20</b>	<b>Totale afflussi di fondi</b>	<b>4'475</b>	<b>2'406</b>
		Valori rettificati	Valori rettificati
<b>21</b>	<b>Totale degli attivi liquidi di alta qualità (HQLA)</b>	<b>23'323</b>	<b>27'805</b>
<b>22</b>	<b>Totale del deflusso netto di fondi</b>	<b>18'361</b>	<b>20'367</b>
<b>23</b>	<b>Quota per liquidità a breve termine LCR (in %)</b>	<b>127.03%</b>	<b>136.52%</b>

<sup>1</sup> Media dei valori di chiusura del giorno di tutti i giorni lavorativi dei trimestri in rassegna (65 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 83 per cento da attivi della categoria 1, il 94 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 17 per cento della consistenza HQLA, sono costituiti all'89 per cento da obbligazioni fondiarie svizzere. Il rimanente 11 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 aumentati rispetto al trimestre precedente e all'ultimo periodo in rassegna. La consistenza HQLA (n. 21) è aumentata notevolmente rispetto all'ultimo periodo in rassegna, il che ha comportato, rispetto al trimestre precedente, un incremento della quota di liquidità a breve termine (n. 23) dal 127% al 136%. Il deflusso di fondi in relazione con il portafoglio derivati (n. 11) è diminuito a causa delle minori oscillazioni del mercato negli ultimi anni e nel periodo in rassegna è rimasto costante a un livello inferiore.

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.

Il Gruppo Raiffeisen è dotato di una gestione centralizzata del rischio di liquidità, a cura del Treasury di Raiffeisen Svizzera, che gestisce la liquidità del Gruppo Raiffeisen conformemente alle prescrizioni normative e agli obiettivi interni. Le singole Banche Raiffeisen sono tenute a investire il proprio requisito di liquidità in misura proporzionale presso Raiffeisen Svizzera. Il Treasury di Raiffeisen Svizzera gestisce la riserva di liquidità a livello centrale e organizza il trasferimento di liquidità all'interno del Gruppo.

# 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	2'119	2'126	140	29	-24	-48	19	121	2'254	2'228
Risultato da operaz. in commissione e da prestazioni di servizio	304	292	121	111	12	58	-21	-10	416	451
Risultato da operaz. di negoziazione	133	127	79	78	15	5	1	0	228	210
Altri risultati ordinari	69	74	385	436	19	227	-320	-548	153	189
<b>Ricavi netti</b>	<b>2'625</b>	<b>2'619</b>	<b>725</b>	<b>654</b>	<b>22</b>	<b>242</b>	<b>-321</b>	<b>-437</b>	<b>3'051</b>	<b>3'078</b>
Costi per il personale	-912	-894	-408	-384	-19	-114	7	2	-1'332	-1'390
Altri costi d'esercizio	-581	-584	-247	-294	-15	-195	304	467	-539	-606
<b>Costi d'esercizio</b>	<b>-1'493</b>	<b>-1'478</b>	<b>-655</b>	<b>-678</b>	<b>-34</b>	<b>-309</b>	<b>311</b>	<b>469</b>	<b>-1'871</b>	<b>-1'996</b>
Rettifiche di valore su partecipazioni nonché ammortamenti su immobilizzazioni materiali e valori immateriali	-191	-128	-45	-109	-5	-85	14	63	-227	-259
Rettifiche di valore, accantonamenti e perdite	-13	-13	-12	-118	-	-	1	7	-24	-124
<b>Risultato d'esercizio</b>	<b>928</b>	<b>1'000</b>	<b>13</b>	<b>-251</b>	<b>-17</b>	<b>-152</b>	<b>5</b>	<b>102</b>	<b>929</b>	<b>699</b>
Ricavi straordinari	31	22	29	46	3	7	-53	7	10	82
Costi straordinari	-546	-592		0	-	-	543	584	-3	-8
Variazioni delle riserve per rischi bancari generali	-16	-16	3	250	-	-	13	-354	-	-120
Imposte	-148	-167	-2	-3	-3	0	41	14	-112	-156
<b>Utile del Gruppo (incl. quote minoritarie)</b>	<b>249</b>	<b>247</b>	<b>43</b>	<b>42</b>	<b>-17</b>	<b>-145</b>	<b>549</b>	<b>353</b>	<b>824</b>	<b>497</b>
Quote minoritarie nell'utile del Gruppo	-	-	-	-	-	-	-11	-44	-11	-44
<b>Utile del Gruppo</b>	<b>249</b>	<b>247</b>	<b>43</b>	<b>42</b>	<b>-17</b>	<b>-145</b>	<b>560</b>	<b>397</b>	<b>835</b>	<b>541</b>
<b>Dati del bilancio</b>										
Totale di bilancio	212'084	202'499	64'170	47'589	3'100	3'752	-31'009	-28'507	248'345	225'333
Crediti nei confronti della clientela	5'439	5'440	2'824	3'490	110	147	-213	-942	8'160	8'135
Crediti ipotecari	174'189	168'843	11'105	10'719	-	-	-3	-4	185'291	179'558
Impegni risultanti da depositi della clientela	162'348	154'531	13'943	11'424	-	-	-112	-254	176'179	165'701

# Panoramica 5 anni

## Bilancio – Panoramica 5 anni

in milioni di CHF	2019	2018	2017	2016	2015
<b>Attivi</b>					
Liquidità	29'643	19'188	20'523	20'390	18'907
Crediti nei confronti di banche	7'677	2'225	8'332	7'084	3'811
Crediti risultanti da operazioni di finanziamento di titoli	250	5	232	338	391
Crediti nei confronti della clientela	8'160	8'135	7'916	8'019	7'885
Crediti ipotecari	185'291	179'558	172'622	165'426	158'594
Attività di negoziazione	3'201	3'455	3'879	2'912	2'115
Valori di sostituzione positivi di strumenti finanziari derivati	1'898	1'337	1'677	1'743	1'795
Investimenti finanziari	7'194	6'613	7'593	7'952	6'878
Ratei e risconti	263	259	278	247	225
Partecipazioni non consolidate	708	683	650	788	732
Immobilizzi	2'998	2'933	2'803	2'599	2'476
Valori immateriali	10	54	372	419	513
Altri attivi	1'053	888	852	673	1'426
<b>Totale degli attivi</b>	<b>248'345</b>	<b>225'333</b>	<b>227'729</b>	<b>218'590</b>	<b>205'748</b>
<b>Passivi</b>					
Impegni nei confronti di banche	12'280	6'463	12'603	10'853	7'803
Impegni risultanti da operazioni di finanziamento di titoli	6'327	2'925	2'201	2'599	4'085
Impegni risultanti da depositi della clientela	176'179	165'701	164'085	158'255	150'272
Impegni risultanti da attività di negoziazione	198	70	134	138	105
Valori di sostituzione negativi di strumenti finanziari derivati	2'318	1'928	1'692	2'017	2'398
Impegni da altri strumenti finanziari con valutazione al fair value	2'497	2'300	2'580	1'634	870
Obbligazioni di cassa	459	591	836	1'178	1'647
Prestiti e prestiti garantiti da obbligazioni fondiarie	28'725	26'864	25'939	25'623	23'470
Ratei e risconti	840	855	851	829	711
Altri passivi	107	121	160	170	183
Accantonamenti	998	1'035	949	904	878
Riserve per rischi bancari generali	200	200	80	-	-
Capitale sociale	2'351	2'172	1'957	1'595	1'248
Riserve di utile	14'092	13'611	12'746	12'036	11'262
Utile del Gruppo	835	541	917	754	808
<b>Totale del capitale proprio (senza quote minoritarie)</b>	<b>17'478</b>	<b>16'524</b>	<b>15'700</b>	<b>14'385</b>	<b>13'318</b>
Quote minoritarie nel capitale proprio	-62	-44	-1	5	8
– di cui quote minoritarie nell'utile del Gruppo	-11	-44	-6	-2	-1
<b>Totale del capitale proprio (con quote minoritarie)</b>	<b>17'416</b>	<b>16'480</b>	<b>15'699</b>	<b>14'390</b>	<b>13'326</b>
<b>Totale dei passivi</b>	<b>248'345</b>	<b>225'333</b>	<b>227'729</b>	<b>218'590</b>	<b>205'748</b>

## Conto economico – Panoramica 5 anni

in milioni di CHF	2019	2018	2017	2016	2015
Proventi da interessi e sconti	2'819	2'895	2'943	3'052	3'130
Proventi da interessi e dividendi da investimenti finanziari	43	49	54	58	60
Oneri per interessi	-595	-653	-747	-880	-1'002
<b>Risultato lordo da operazioni su interessi</b>	<b>2'267</b>	<b>2'291</b>	<b>2'250</b>	<b>2'230</b>	<b>2'188</b>
Variazioni di rettifiche di valore per rischi di perdita e perdite da operazioni su interessi	-13	-63	-2	-11	-11
<b>Risultato netto da operazioni su interessi</b>	<b>2'254</b>	<b>2'228</b>	<b>2'248</b>	<b>2'219</b>	<b>2'177</b>
Proventi per commissioni su operazioni in titoli e di investimento	343	374	422	355	357
Proventi per commissioni su operazioni di credito	22	21	20	18	18
Proventi per commissioni su altre prestazioni di servizio	230	224	235	214	204
Oneri per commissioni	-178	-168	-183	-121	-116
<b>Risultato da operazioni in commissione e da prestazioni di servizio</b>	<b>416</b>	<b>451</b>	<b>494</b>	<b>466</b>	<b>463</b>
<b>Risultato da operazioni di negoziazione</b>	<b>228</b>	<b>210</b>	<b>230</b>	<b>228</b>	<b>209</b>
Risultato da alienazioni di investimenti finanziari	13	5	29	5	20
Proventi da partecipazioni	64	76	89	67	80
Risultato da immobili	22	21	21	21	19
Altri ricavi ordinari	65	129	210	120	60
Altri costi ordinari	-10	-42	-11	-18	-12
<b>Altri risultati ordinari</b>	<b>153</b>	<b>189</b>	<b>338</b>	<b>195</b>	<b>167</b>
<b>Ricavi netti</b>	<b>3'052</b>	<b>3'078</b>	<b>3'310</b>	<b>3'108</b>	<b>3'016</b>
Spese per il personale	-1'332	-1'390	-1'395	-1'381	-1'330
Spese per il materiale	-538	-606	-618	-606	-558
<b>Costi di esercizio</b>	<b>-1'870</b>	<b>-1'996</b>	<b>-2'013</b>	<b>-1'987</b>	<b>-1'888</b>
Rettifiche di valore su partecipazioni nonché ammortamenti su immobilizzazioni materiali e valori immateriali	-227	-259	-188	-260	-181
Variazioni di accantonamenti e altre rettifiche di valore nonché perdite	-24	-124	0	-6	-4
<b>Risultato d'esercizio</b>	<b>930</b>	<b>699</b>	<b>1'109</b>	<b>855</b>	<b>943</b>
Ricavi straordinari	10	82	119	75	67
Costi straordinari	-3	-8	-4	-4	-3
Variazioni di riserve per rischi bancari generali	-	-120	-80	-	-
Imposte	-112	-156	-233	-174	-200
<b>Utile del Gruppo (incl. quote minoritarie)</b>	<b>824</b>	<b>497</b>	<b>911</b>	<b>752</b>	<b>807</b>
Quote minoritarie nell'utile del Gruppo	-11	-44	-6	-2	-1
<b>Utile del Gruppo</b>	<b>835</b>	<b>541</b>	<b>917</b>	<b>754</b>	<b>808</b>

## Impiego dell'utile – Panoramica 5 anni

in milioni di CHF	2019	2018	2017	2016	2015
Riserva da utili	772	481	865	710	774
Distribuzione ai soci	63	60	52	44	34
Quota di distribuzione in % <sup>1</sup>	8%	11%	6%	6%	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: 27 marzo 2020  
Pubblicazione del rapporto di gestione: 17 aprile 2020  
Lingue: tedesco, francese, italiano e inglese  
È determinante la versione tedesca.

**Design:**  
Schalter&Walter GmbH, San Gallo

**Attuazione:**  
NeidhartSchön AG, Zurigo

**Traduzioni:**  
24translate, San Gallo

**Immagini:**  
Schalter&Walter GmbH, San Gallo