



STRATE GIA-DI GRUP PO

**RAIFFEISEN
STRATEGIA DI GRUPPO
2025**

Giugno 2020

RAIFFEISEN

Contenuto

Premessa del Presidente del Consiglio di amministrazione di Raiffeisen Svizzera	3
1. Situazione di partenza	5
2. Tesi	6
3. Visione	7
4. Fattori di influenza esterni	9
4.1. Sviluppo del mercato	9
4.2. Cliente	10
4.3. Situazione della concorrenza	11
4.4. Contesto normativo	11
5. Fattori di influenza interni	12
5.1. Gruppo Raiffeisen	12
5.2. Situazione finanziaria	13
5.2.1. Proventi	13
5.2.2. Costi	13
5.2.3. Investimenti	13
5.3. Capacità di sostenere rischi	14
5.4. Risorse (umane e tecniche)	14
6. Analisi SWOT	15
7. Rapporto tra visione, obiettivi generali e orientamenti	16
8. Orientamenti strategici e iniziative	17
9. Prospettive di attuazione	21
10 Riepilogo	24
11. Glossario	25

Premessa del Presidente del Consiglio di amministrazione di Raiffeisen Svizzera



3

Raiffeisen: un modello cooperativo di successo. La nostra imbattibile vicinanza alla clientela nonché l'identificazione e la grande motivazione dei nostri collaboratori rappresentano gli elementi fondamentali di questo successo. Raiffeisen è ben più di una semplice banca, Raiffeisen unisce, Raiffeisen stimola! Lo percepisco tutti i giorni.

Gli accadimenti degli ultimi anni hanno messo la nostra organizzazione a durissima prova: sebbene abbiamo avuto conseguenze sul piano finanziario e abbiamo inciso negativamente sulla reputazione, questi eventi non hanno comunque compromesso la nostra stabilità e la nostra crescita. Con il progetto Riforma 21 si è messo mano sia a un miglioramento della corporate governance sia anche a una gestione più trasparente a livello di Gruppo. Nel contempo, in Raiffeisen Svizzera è maturata una sensibilità verso una più forte collaborazione con i nostri titolari. In breve, siamo tornati a concentrarci sui nostri valori cooperativi di liberalità, solidarietà e democrazia. La disponibilità al cambiamento e la volontà di cancellare la pesante eredità del passato nell'ambito del Gruppo Raiffeisen sono emerse presso tutti i gruppi di interesse. Negli ultimi mesi ci siamo quindi confrontati intensamente con la nostra storia. L'elaborazione è stata essenziale per l'identità e la pianificazione del futuro del nostro Gruppo. Le nuove basi che abbiamo posto insieme ci consentono di concentrarci sulla Raiffeisen Strategia di Gruppo 2025 e quindi sul nostro futuro in comune.

I travolgenti progressi tecnologici e il rapido cambiamento delle esigenze della clientela richiedono investimenti in nuove tecnologie e impongono la trasformazione digitale*. In considerazione delle ripercussioni attualmente non ancora chiare del Covid-19, del contesto di interessi negativi, dell'abbassamento dei margini e dell'aumento dei rischi di valutazione, si pone inoltre la questione delle nostre ambizioni di crescita. Nell'ottica dell'idea cooperativa, miriamo a una cultura aziendale orientata agli utili e all'efficienza, e non tesa alla massimizzazione dei profitti sul breve termine. Puntiamo quindi costantemente su fiducia, stabilità e qualità sostenibili piuttosto che su una crescita fondata esclusivamente sui volumi.

* vedi glossario

Il presente documento strategico Raiffeisen Strategia di Gruppo 2025 costituisce la base per la discussione sulla strategia all'interno del Gruppo Raiffeisen. È al Consiglio di amministrazione di Raiffeisen Svizzera, quale organo direttivo strategico, che spetta la responsabilità del documento, la cui entrata in vigore dovrà rispondere alle domande rilevanti per l'intero Gruppo:

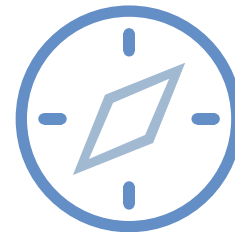
- Quale visione comune ci guida?
- Come affrontiamo i cambiamenti sociali e le mutate esigenze della clientela?
- Come possiamo ottenere una diversificazione e un incremento dei nostri proventi?
- Come abbassiamo i costi e creiamo i presupposti per poter investire?
- Come sviluppiamo il nostro modello cooperativo e le nostre esigenze di una crescita sostenibile?

La Strategia del Gruppo definisce la visione, gli orientamenti strategici e le iniziative, con le relative misure che possono essere implementate solamente con uno sforzo comune. Gli obiettivi più importanti sono sostenere le nostre Banche Raiffeisen che operano a livello locale, fornire loro incentivi per il proprio lavoro strategico e assicurare la disponibilità ad attuare con successo la Strategia del Gruppo e i relativi investimenti. Tutto questo senza interferire con l'autonomia e la libertà imprenditoriale delle singole Banche Raiffeisen.

Il Consiglio di amministrazione, la Direzione di Raiffeisen Svizzera e i rappresentanti delle Banche Raiffeisen hanno elaborato il presente documento strategico nel quadro di un processo partecipativo. Il grande impegno di tutte le parti coinvolte è stato caratterizzato dalla comune volontà di portare avanti con successo lo sviluppo di Raiffeisen, recuperando nello stesso tempo il nostro DNA originario. Attendiamo ora con piacere di poter intrattenere un dialogo continuo e comune con tutte le Banche Raiffeisen e di ricevere stimoli costruttivi e avviare discussioni produttive sul percorso comune che ci conduce al futuro.



Guy Lachappelle
Presidente del Consiglio di amministrazione
di Raiffeisen Svizzera



1. Situazione di partenza

5

Il Gruppo Raiffeisen (Raiffeisen Svizzera e le singole Banche Raiffeisen) si distingue dalle altre banche per il suo modello cooperativo: in Raiffeisen i soci sono clienti e titolari nello stesso tempo. Raiffeisen intrattiene quindi un rapporto di vicinanza e grande rispetto nei confronti dei propri soci, il che le consente una straordinaria differenziazione sul mercato. Si tratta di una caratteristica distintiva importante e potente: tuttavia, per avere un successo duraturo e uno sviluppo che guarda al futuro è necessario integrarla e arricchirla con altri aspetti, i quali devono orientarsi alle esigenze dei clienti e delle Banche Raiffeisen e alle condizioni del mercato. Obiettivo di una strategia comune è quello di fornire un quadro coerente all'insieme di banche che costituisce il Gruppo Raiffeisen.

Le aspettative delle Banche Raiffeisen nei confronti di Raiffeisen Svizzera e delle relative società di partecipazione sono indicate nella strategia dei titolari. I principi giuridici sono radicati nello statuto di RCH, nello statuto modello delle BR e nei regolamenti per l'Assemblea dei titolari, i comitati tecnici e il Consiglio BR. I comuni valori imprenditoriali e cooperativi sono contenuti nelle regole dei valori.

La Raiffeisen Strategia di Gruppo 2025 presenta un'idea generale della direzione che dovrà prendere il Gruppo Raiffeisen nei prossimi 5 anni, del modo in cui si dovrà presentare sul mercato bancario svizzero e delle modalità in cui questa strada potrà essere percorsa insieme e con successo da tutte le Banche Raiffeisen. Il livello al quale si sviluppa la Raiffeisen Strategia di Gruppo 2025 permette di fornire e ricevere impulsi e consente alle singole Banche Raiffeisen e a Raiffeisen Svizzera di interpretare e applicare le indicazioni alle proprie strategie. In questo contesto è opportuno chiarire che la Strategia del Gruppo non stabilisce le singole strategie delle diverse banche, né quella di Raiffeisen Svizzera, bensì definisce il quadro strategico generale e indica la direzione comune. Sono oggetto della Raiffeisen Strategia di Gruppo 2025 anche le prestazioni future che le Banche Raiffeisen non sono in grado di svolgere individualmente e che pertanto Raiffeisen Svizzera dovrà effettuare, nel quadro del nuovo catalogo delle prestazioni, per l'intero Gruppo. La Raiffeisen Strategia di Gruppo 2025 fornisce così un contributo determinante al rafforzamento del Gruppo Raiffeisen e al suo successo sul lungo termine.

La responsabilità della Raiffeisen Strategia di Gruppo 2025 è del Consiglio di amministrazione di Raiffeisen Svizzera. La Direzione di Raiffeisen Svizzera e le Banche Raiffeisen sono fortemente coinvolte in questo processo strategico. L'elaborazione ha luogo all'interno di un apposito gruppo di progetto costituito da rappresentanti di Raiffeisen Svizzera (CSF) e delle Banche Raiffeisen. La copertura degli interessi eterogenei del Gruppo Raiffeisen per quanto concerne regionalità, dimensioni delle banche, rappresentanza di genere, Banche Raiffeisen e Raiffeisen Svizzera è garantita dalla composizione del gruppo di progetto, in cui sono presenti rappresentanti dei diversi gruppi di interesse. Prima dell'approvazione da parte del Consiglio di amministrazione di Raiffeisen Svizzera, le Banche Raiffeisen saranno costantemente informate e coinvolte nei progressi dei lavori, al fine di consentire loro di fornire degli input. Con la comune elaborazione e il benessere consultivo del documento strategico, Raiffeisen si impegna in quanto Gruppo ad adottare e implementare congiuntamente la Raiffeisen Strategia di Gruppo 2025.



2. Tesi

6

Il Consiglio di amministrazione di Raiffeisen Svizzera, assieme i rappresentanti delle Banche Raiffeisen, ha proceduto a delineare, sulla base di alcune tesi, il seguente quadro:

Il settore bancario si sta trasformando in un modello aziendale intersettoriale.

L'agilità e la capacità di innovazione diventeranno un fattore di successo in futuro.

Il modello cooperativo con i suoi valori rimane una caratteristica distintiva fondamentale ed è fonte di opportunità.

Raiffeisen funziona con collaboratori che vivono i valori cooperativi.

Raiffeisen resterà forte come «famiglia Raiffeisen».

Per poter investire in futuro, Raiffeisen deve mantenersi forte nel proprio core business.

Il modello aziendale attualmente esistente in Raiffeisen si concentra sulla qualità piuttosto che sulla leadership dei costi.

La fiducia, la stabilità, la sicurezza e la sostenibilità saranno in futuro fattori di successo ancora più importanti per Raiffeisen.

La vicinanza alla clientela si esprime attraverso la conoscenza dei clienti e il rapporto emozionale con loro.

Raiffeisen deve gestire attivamente l'interfaccia con la clientela al fine di mantenere vivi i rapporti personali e di offrire un valore aggiunto ai clienti.



3. Visione

7

La Raiffeisen Strategia di Gruppo 2025 si basa su una visione comune:



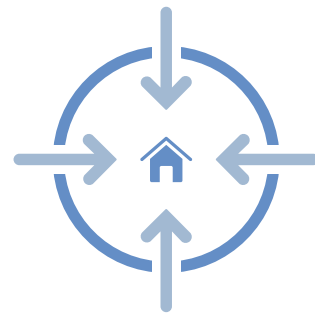
Raiffeisen: l'innovativa Banca cooperativa che unisce le persone

Noi creiamo entusiasmo con soluzioni uniche che permettono di collegare le persone in Svizzera a livello locale e digitale e per generare insieme un valore aggiunto attraverso i nostri valori cooperativi vissuti in modo sostenibile.

VISIONE E STRATEGIA DEL GRUPPO SI BASANO SUI SEGUENTI PRINCIPI:

1. Raiffeisen auspica una cultura aziendale orientata agli utili e all'efficienza, ma non tesa alla massimizzazione dei profitti.
2. Raiffeisen è la Banca che unisce le persone. Grazie alle nuove tecnologie, Raiffeisen si rivolge a tutti i gruppi d'interesse, unisce le persone sulla base di valori vissuti e crea un plusvalore tangibile.
3. Nella svolta, Raiffeisen si posiziona principalmente come «Smart Follower*», il che comporta decisamente meno rischi d'esercizio e porta con sé in questo viaggio anche l'ampia base clienti. Ma a volte anche Raiffeisen si posiziona come «First Mover».
4. Raiffeisen è forte nel Gruppo e come famiglia Raiffeisen. Il nostro modello cooperativo ci consente di distinguerci dalla concorrenza come comunità innovativa di valori e creatrice di valore aggiunto.
5. Da fornitore di prodotti Raiffeisen diventa coerentemente fornitore di soluzioni e aumenta l'efficienza in termini di costi grazie alla trasformazione digitale*, alla standardizzazione, alla scalabilità e alla qualità.
6. In ogni caso, per il nostro Gruppo vale il seguente principio: sicurezza, stabilità, sostenibilità e crescita qualitativa hanno la precedenza.

La visione si rivolge, dal punto di vista comunicativo, a tutti i gruppi d'interesse del Gruppo Raiffeisen, compresi collaboratori e opinione pubblica, e intende rendere l'obiettivo stabilito accessibile a tutti, in modo semplice e comprensibile.



4. Fattori di influenza esterni

9

4.1. SVILUPPO DEL MERCATO

Messaggi chiave

- Erosione dei margini nel core business a causa del permanere del contesto di tassi di interesse negativi
- Diversificazione nelle operazioni bancarie indifferenti
- Digitalizzazione* dei processi di base
- Apertura delle attuali catene di creazione del valore mediante nuovi modelli aziendali
- Recessione con effetti incerti

La tematica prevalente nel mercato bancario svizzero è quella dei rapidi mutamenti in corso nel settore bancario classico, causati dalla fase di interessi negativi che persiste ormai da parecchi anni, dalle nuove possibilità tecnologiche, dai nuovi modelli aziendali e dallo sviluppo del mercato immobiliare. Questi fattori producono, soprattutto nelle banche nazionali, erosione dei margini d'interesse, perdite di proventi nelle operazioni su interessi e rischi di valutazione.

Lo sforzo attuale, teso a reperire accanto al core business nuove fonti di reddito nel settore bancario indifferente, sta impegnando le banche in forte misura. Nelle operazioni di negoziazione e in quelle su divise i margini si sono già fortemente ridotti a causa della digitalizzazione* e della concorrenza dei nuovi fornitori, alcuni dei quali hanno annunciato l'intenzione di rendere gratuiti alcuni servizi in questo settore di attività. Va inoltre rilevato che in questa situazione praticamente tutte le banche sempre più spesso cercano riparo nelle attività d'investimento: ne consegue una forte concorrenza di esclusione nelle attività lucrative di consulenza redditizie.

Le soluzioni digitali, che possono essere utilizzate dai clienti in modo diretto e senza il ricorso a consulenti, stanno registrando una forte crescita e vengono spesso offerte dai nuovi fornitori in modalità più rapide, economiche e adatte alle esigenze. Anche se spesso si tratta di soluzioni individuali con una limitata gamma di servizi, esse obbligano le banche a cambiare i modelli aziendali e a cooperare con non-banche nel settore dell'utilizzo dei dati e dell'apertura delle interfacce. Di conseguenza, i dati dei clienti diventano ancor più un fattore di successo critico, con elevati requisiti in termini di qualità e nello stesso tempo con nuove possibilità di analisi e di impiego di questi dati per la consulenza.

Per avere successo in questo ambito sarà fondamentale innanzi tutto la gestione delle interfacce con la clientela, sia quelle di tipo fisico, sia quelle digitali.

4.2. CLIENTE

Messaggi chiave

- Diminuzione della fedeltà
- Elevata trasparenza dei prezzi e dei prodotti grazie a portali di confronto
- La consulenza diventa un servizio a pagamento
- Orientamento alle soluzioni anziché ai prodotti
- Interazione su tutti i canali come servizio di base atteso e non soggetto a costi

10

Le borse, i portali di confronto e le piattaforme finanziarie consentono un'elevata trasparenza sui mercati. Allo stesso tempo, i modelli aziendali digitali mostrano un elevato orientamento alla clientela, a costi molto bassi. Spesso la consulenza alla clientela è considerata parte del prezzo del prodotto e non come un servizio autonomo che può essere addebitato a parte. Le conseguenze sono una diminuzione della fedeltà del cliente e una maggiore propensione al cambiamento.

Il valore aggiunto per il cliente ora non è più visto nel prodotto, bensì nell'orientamento alla soluzione. Il consulente deve assumere un ruolo di coach e moderatore, per realizzare sogni e desideri a partire dalle esigenze del cliente.

Oggi è il cliente a decidere come, quando e dove operare con il suo partner finanziario. Il servizio deve essere fornito attraverso tutti i canali (fisici, digitali e personali). L'ampliamento in un approccio omnichannel* aumenta significativamente il potenziale del cliente e la sua fidelizzazione, però comporta anche costi più elevati, dal momento che i servizi in forma fisica forniti sinora devono comunque continuare a essere garantiti. Il cliente si aspetta inoltre che i canali digitali siano decisamente più convenienti di quelli fisici. I clienti richiedono un'offerta da un'unica fonte e coerente per tutti i canali preferiti.

La definizione dei prezzi dei nuovi modelli aziendali comunica al cliente che servizi di base quali il traffico dei pagamenti, la tenuta del conto e le transazioni con carte sono forniti sostanzialmente a costo zero. A differenza delle soluzioni tradizionali per la realizzazione di proventi, i rispettivi fornitori si affidano a soluzioni basate su dati, plug-in e modelli aziendali intersettoriali, che generano rapidamente un elevato numero di nuovi clienti. Il valore del portafoglio risiede nei dati dei clienti analizzabili, che in una fase successiva vengono portati nelle cooperazioni oppure capitalizzati con propri servizi di maggior valore.

4.3. SITUAZIONE DELLA CONCORRENZA

Messaggi chiave

- Gruppo Raiffeisen con forte presenza sul mercato
- I principali concorrenti sono le banche nazionali, in particolare quelle cantonali, PostFinance e Banche Regionali
- Nuovi concorrenti con un efficiente online-banking e nuove offerte con approccio mobile-first
- Ritardo di Raiffeisen nella digitalizzazione* dei processi di base e nell'omnichannel*

11

Tutte le banche retail in Svizzera devono affrontare grosso modo le stesse difficoltà, tuttavia si trovano a stadi diversi per quanto riguarda lo sviluppo e l'impiego di offerte digitali. I principali concorrenti nel mercato bancario svizzero sono, oltre a Raiffeisen, le Banche Cantonali e quelle Regionali, che servono gli stessi gruppi e segmenti target. Hanno una forte presenza sul mercato svizzero e un modello aziendale analogo lo presenta anche la banca Migros e la banca Valiant. PostFinance al momento non svolge alcun ruolo nel settore delle operazioni ipotecarie, dal momento che le è ancora precluso, per motivi politici, l'accesso alle operazioni su interessi. Nel traffico dei pagamenti però è ancora tra i principali operatori di mercato in Svizzera. Le operazioni a livello nazionale stanno riacquistando importanza per le due grandi banche, che investono nella digitalizzazione* molte più risorse di quanto non facciano le banche nazionali. Grazie all'offerta di condizioni molto interessanti, stanno guadagnando quote di mercato nei finanziamenti immobiliari gli operatori non appartenenti al settore, come gli assicuratori e altri investitori istituzionali. Inoltre, svolgono un ruolo sempre più significativo in specifici servizi finanziari le cosiddette non banche. Stanno emergendo nuovi concorrenti nel panorama fintech, con offerenti che puntano coerentemente sul canale online; tuttavia, essi non coprono l'intera gamma delle prestazioni in campo finanziario, ma forniscono servizi di intermediazione oppure attraverso piattaforme, per i quali non necessitano di uno status bancario riconosciuto.

4.4. CONTESTO NORMATIVO

Messaggi chiave

- Maggiori requisiti per quanto concerne capitale, liquidità e compliance
- Raiffeisen quale Banca di rilevanza sistemica con requisiti aggiuntivi rispetto ai concorrenti
- Gli ostacoli normativi all'ingresso sul mercato forniscono protezione, in alcuni settori, al modello aziendale esistente

L'inasprimento, in corso da molto tempo, dei requisiti relativi alla dotazione di capitale e di liquidità delle banche limita notevolmente il margine di manovra. Attualmente, FINMA e BNS stanno cercando soprattutto di contrastare la minaccia di una crisi immobiliare e il conseguente impatto negativo sull'economia nazionale che deriverebbe da una correzione dei prezzi. In quanto gruppo bancario rilevante per il sistema, abbiamo una responsabilità particolarmente importante in questo ambito. I requisiti normativi già molto elevati, rispetto ad altri mercati, nonché le iniziative politiche in corso tese a limitare la libertà d'azione della FINMA, fanno presumere che in futuro avremo a che fare con un più moderato aumento dei requisiti normativi. A ciò si aggiunga che molti progetti normativi degli ultimi anni sono già stati attuati o sono in fase di attuazione.

Mediante gli elevati requisiti e ostacoli di natura normativa all'ingresso nel mercato, il regolatore fornisce alle banche tradizionali intanto anche una certa protezione, almeno temporanea, dai nuovi concorrenti.



5. Fattori di influenza interni

12

5.1. GRUPPO RAIFFEISEN

Messaggi chiave

- Forte posizione con 3.5 milioni di clienti e circa 2 milioni di soci
- Modello cooperativo come argomentazione unica di vendita
- Rilevanza sistemica ed elevata rilevanza per l'economia nazionale
- Oltre 220 banche con più di 800 agenzie e i circa 1'800 bancomat

Il Gruppo Raiffeisen, con 3.5 milioni di clienti e circa 2 milioni di soci, è la più grande e più nota banca cooperativa di tutta la Svizzera. In considerazione della sua forte posizione e della sua importanza per l'economia nazionale, è tra le cinque banche di rilevanza sistemica in Svizzera. Le oltre 800 agenzie e i circa 1'800 bancomat attestano la sua forte presenza e vicinanza alla clientela in tutte le aree della Svizzera.

Il core business del Gruppo Raiffeisen è costituito dalle operazioni su interessi. Con una quota di oltre il 17% nel mercato ipotecario, il Gruppo è un importante attore del mercato immobiliare svizzero. Inoltre, con i suoi circa 200'000 clienti aziendali, il Gruppo è partner bancario di un terzo delle PMI svizzere. Con i nostri circa 11'000 collaboratori siamo anche uno dei principali datori di lavoro elvetici.

In Svizzera Raiffeisen svolge un ruolo importante sia dal punto di vista economico, sia da quello politico e sociale. Il Gruppo presenta un forte radicamento nella popolazione e gode di una vasta fiducia.

5.2. SITUAZIONE FINANZIARIA

5.2.1. Proventi

Messaggi chiave

- Situazione reddituale nella media; in prospettiva, diminuisce la redditività nel core business
- Produttività ed efficienza nella media (confronto incrociato)
- Valori cooperativi come la liberalità fanno sì che per quanto concerne le operazioni di ottimizzazione si punti sulla standardizzazione rispetto alla centralizzazione

13

La situazione reddituale al momento può essere definita buona anche se in prospettiva diminuisce la redditività in tutti i settori del core business. È in ogni caso necessario ottimizzare notevolmente produttività ed efficienza per quanto concerne lo sviluppo digitale, anche in considerazione della nostra organizzazione decentrata. Per il nostro Gruppo vale il seguente principio: l'ottimizzazione non riguarda tanto la centralizzazione, quanto la standardizzazione dei processi. In questo modo possiamo creare un ulteriore spazio di manovra per le operazioni di consulenza e un cross selling globale.

5.2.2. Costi

Messaggi chiave

- Quota di costi tendenzialmente elevata (CIR)
- Cultura e valori rallentano la capacità di adattamento e ottimizzazione

Per essere una banca retail nazionale, presentiamo una Cost Income Ratio piuttosto elevata. L'attuale sviluppo tecnologico rappresenta al tempo stesso un'opportunità e una sfida per migliorare ulteriormente questa situazione.

L'elevato numero di clienti presso Raiffeisen offre l'opportunità di digitalizzare molti campi di attività e processi. I valori cooperativi e la cultura di Raiffeisen richiedono da un lato il rispetto dell'autonomia e della libertà imprenditoriale delle singole Banche Raiffeisen, dall'altro un'elevata dose di orientamento sociale. Oltre che attraverso gli organi indipendenti e le strategie di mercato locale sviluppate presso le rispettive banche, la libertà imprenditoriale si esprime anche nel decentramento di importanti processi principali. In primo luogo ciò vale per l'Asset Liability Management come pure per il processo di gestione dei crediti, che per molte Banche Raiffeisen incarnano la libertà imprenditoriale e l'autonomia. Attualmente, le iniziative di centralizzazione in questi settori devono fare i conti con limiti culturali insormontabili, per cui gli approcci risolutivi devono essere ricercati mediante standardizzazione, digitalizzazione* e scalabilità. Allo stesso tempo, è evidente che grandi sforzi di ristrutturazione dei posti di lavoro possono di fatto essere realizzati solo attraverso il naturale processo di fluttuazione, con relativo differimento temporale. Riepilogando, bisogna prendere atto che presso Raiffeisen la capacità di adattamento e di ottimizzazione, a causa della forte base di valori e di influssi culturali, può avvenire solo lentamente.

5.2.3. Investimenti

Messaggi chiave

- Nuove fonti di proventi e nuovi campi di attività con prospettive di successo incerte
- Nessuna pianificazione degli investimenti a lungo termine corroborata da business plan

Lo sviluppo di nuove fonti di proventi tramite nuovi campi di attività in gran parte sconosciuti richiede forti investimenti a fronte di prospettive di successo attualmente ancora incerte. In questo contesto, dovranno cambiare radicalmente i classici modelli di assistenza alla clientela e la classificazione dei gruppi target adottata finora.

* vedi glossario

5.3. CAPACITÀ DI SOSTENERE RISCHI

Messaggi chiave

- Modello aziendale molto stabile anche in uno scenario di stress
- Sicurezza e stabilità hanno la precedenza sulla crescita puramente quantitativa
- Aumento dei rischi di valutazione nel core business

La capacità di sostenere rischi è tale da essere adeguata anche in caso di scenari di stress normativi. Il modello aziendale si dimostra molto stabile, soprattutto grazie alla struttura cooperativa condivisa e decentrata. In ogni caso, per il nostro Gruppo vale il seguente principio: sicurezza, stabilità e crescita qualitativa hanno la precedenza sulla crescita puramente quantitativa. A seguito degli elevati rischi di valutazione dei crediti ipotecari e aziendali, nonché della crescente sensibilità ai tassi d'interesse anche dei mercati finanziari, il rischio d'interesse è aumentato in tutti i campi di attività principali del Gruppo Raiffeisen e tende a crescere ulteriormente.

14

5.4. RISORSE (UMANE E TECNICHE)

Messaggi chiave

- Vaste competenze nel core business, manca la visione per una capacità di adattamento
- Le competenze devono essere orientate ai nuovi modelli aziendali e alla digitalizzazione*
- Management dell'interfaccia clienti come competenza fondamentale per il successo

Le nostre risorse e competenze sono fortemente orientate al nostro attuale modello aziendale e alle classiche operazioni bancarie. Sebbene in singole banche sia riscontrabile un'elevata cultura dell'innovazione, questa ancora non si traduce in iniziative sistematicamente utilizzabili e reciprocamente vantaggiose per l'intero Gruppo Raiffeisen. Il contesto in forte e rapida mutazione richiede alla nostra organizzazione una costante capacità di adattamento. La trasformazione digitale* assicura il nostro successo e la nostra capacità futura. A questo proposito è determinante che sviluppiamo e pianifichiamo di conseguenza le nostre competenze e risorse in campo tecnico, personale e finanziario in base ai requisiti. Dal momento che negli ultimi anni Raiffeisen si è concentrata sull'introduzione di un nuovo sistema bancario core e in quello stesso arco di tempo il mercato dei nuovi servizi finanziari digitali si è fortemente sviluppato, c'è bisogno di recuperare il ritardo soprattutto nell'interfaccia con la clientela e nel settore dei servizi al cliente. Mettere a disposizione e sviluppare le risorse necessarie a questo scopo costituisce il presupposto per il successo futuro.

* vedi glossario



6. Analisi SWOT

15

Su cosa ci basiamo quale Gruppo? Dove vediamo le principali opportunità e i principali rischi?

Punti di forza/Strengths



1. Vicinanza al cliente tramite radicamento, presenza locale, relazioni
2. Elevato numero di clienti fedeli
3. Modello aziendale decentrato come cooperativa
4. Elevata identificazione dei collaboratori con Raiffeisen
5. Cultura Raiffeisen vissuta in prima persona
6. Marchio svizzero forte
7. Elevata agilità grazie all'autonomia delle banche

Opportunità/Opportunities



1. Utilizzo della tecnologia (per aumentare l'efficienza e per nuovi modelli aziendali)
2. Acquisizione e utilizzo dei dati
3. Partnership/cooperazioni
4. Servizi da un'unica fonte, intersettoriali e su misura
5. Orientamento e attenzione alla clientela
6. Modello ibrido* (online/offline)

Punti deboli/Weaknesses



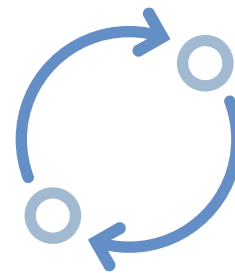
1. Processi inefficienti e struttura onerosa
2. Comportamento reattivo nei trend tecnologici
3. Forte dipendenza dal core business
4. Assenza di una strategia di digitalizzazione*
5. Elevato fabbisogno di coordinamento nella struttura decentrata
6. Utilizzo insufficiente dei dati
7. Assenza di percezione come banca d'investimento

Rischi/Threats



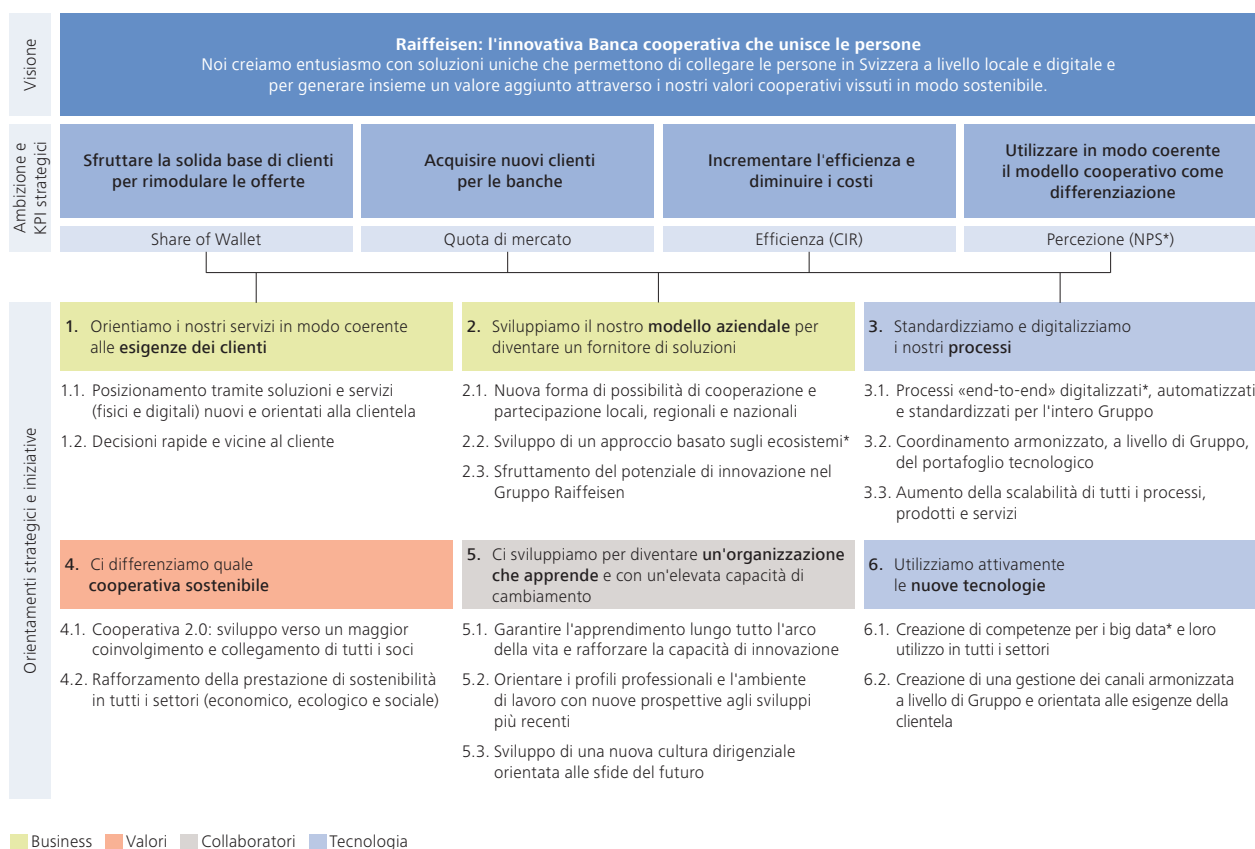
1. Aumento della pressione sui margini e crollo della produzione economica
2. Condizioni quadro ecologiche, economiche e sociali e rischi infrastrutturali
3. Andamento del mercato immobiliare
4. Nuovi concorrenti, in parte di altri settori
5. Intervento del governo, eccesso di regolamentazione e rischi politici
6. Rischi informatici

* vedi glossario



7. Rapporto tra visione, ambizione e orientamenti strategici

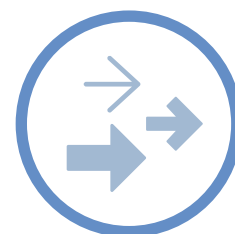
16



Obiettivo generale

- Viviamo una visione comune e comprendiamo il nostro contributo al quadro generale.
- Con la nostra strategia ci rivolgiamo, mediante una nuova tecnologia, a tutti i gruppi di interesse, uniamo le persone sulla base di valori vissuti concretamente e creiamo del plusvalore visibile per la Svizzera.
- Il nostro modello aziendale sostenibile dà la precedenza totale a stabilità e qualità prima della crescita in termini di volume. Viviamo la sostenibilità dal punto di vista economico, ecologico e sociale. Con questo presupposto, offriamo ulteriori benefici alla nostra solida base di clienti.
- Incrementiamo le quote di mercato in tutti i settori di attività offrendo un chiaro valore aggiunto. Ci stiamo trasformando in modo coerente da fornitori di prodotti a fornitori di soluzioni.
- Aumentiamo notevolmente l'efficienza dei costi grazie a digitalizzazione*, standardizzazione, scalabilità, trasparenza e controllo dei costi.
- Continuiamo a sviluppare la nostra argomentazione unica di vendita e il nostro posizionamento quale cooperativa, per avere successo come Gruppo sul lungo termine.

* vedi glossario



8. Orientamenti strategici e iniziative

17

1. **ORIENTAMENTO** ORIENTIAMO I NOSTRI SERVIZI IN MODO COERENTE ALLE **ESIGENZE DEI CLIENTI**



Obiettivo dell'orientamento

Mantenere le relazioni clienti, potenziarle a acquisire nuovi clienti

KPI

Share of Wallet

Quota di mercato

Iniziative

- 1.1. **Posizionamento tramite soluzioni e servizi (fisici e digitali) nuovi e orientati alla clientela**
- 1.2. **Decisioni rapide e vicine al cliente**

2. **ORIENTAMENTO** SVILUPPIAMO IL NOSTRO **MODELLO AZIENDALE** PER DIVENTARE UN FORNITORE DI SOLUZIONI



Obiettivo dell'orientamento

Incremento e diversificazione dei proventi

KPI

NPS*

Numero di clienti

Share of Wallet per cliente

Iniziative

- 2.1. **Nuova forma di possibilità di cooperazione e partecipazione locali, regionali e nazionali**
- 2.2. **Sviluppo di un approccio basato sugli ecosistemi***
- 2.3. **Sfruttamento del potenziale di innovazione nel Gruppo Raiffeisen**

* vedi glossario

3. ORIENTAMENTO

STANDARDIZZIAMO E DIGITALIZZIAMO I NOSTRI **PROCESSI**



Obiettivo dell'orientamento

Aumento dell'efficienza, scalabilità e riduzione dei costi

KPI

Incremento dell'efficienza nei processi base in percentuale all'anno

CIR (Cost-Income-Ratio)

18

Iniziative

- 3.1. **Processi «end-to-end» digitalizzati*, automatizzati e standardizzati per l'intero Gruppo**
- 3.2. **Coordinamento armonizzato, a livello di Gruppo, del portafoglio tecnologico**
- 3.3. **Aumento della scalabilità di tutti i processi, prodotti e servizi**

4. ORIENTAMENTO

CI DIFFERENZIAMO QUALE **COOPERATIVA SOSTENIBILE**



Obiettivo dell'orientamento

Incremento dell'identificazione e del «senso di appartenenza» presso clienti, soci e collaboratori

KPI

NPS*

Aumento del numero dei clienti

Iniziative

- 4.1. **Cooperativa 2.0: sviluppo verso un maggior coinvolgimento e collegamento di tutti i soci**
- 4.2. **Rafforzamento della prestazione di sostenibilità in tutti i settori (economico, ecologico e sociale)**

* vedi glossario

5. ORIENTAMENTO

CI SVILUPPIAMO PER **DIVENTARE UN'ORGANIZZAZIONE** CHE APPRENDE E CON UN'ELEVATA CAPACITÀ DI CAMBIAMENTO



Obiettivo dell'orientamento

Elevata flessibilità e interessanti prospettive per i collaboratori

KPI

Impegno dei collaboratori e valutazione della flessibilità (sondaggio)

Top 10 tra i datori di lavoro in Svizzera (attrattiva del datore di lavoro)

19

Iniziative

- 5.1. **Garantire l'apprendimento lungo tutto l'arco della vita e rafforzare la capacità di innovazione**
- 5.2. **Orientare i profili professionali e l'ambiente di lavoro con nuove prospettive agli sviluppi più recenti**
- 5.3. **Sviluppo di una nuova cultura dirigenziale orientata alle sfide del futuro**

6. ORIENTAMENTO

UTILIZZIAMO ATTIVAMENTE LE **NUOVE TECNOLOGIE**



Obiettivo dell'orientamento

Dominiamo l'interfaccia clienti


KPI

NPS*

Aumento del numero di soci

Iniziative

- 6.1. **Creazione di competenze per i big data* e loro utilizzo in tutti i settori**
- 6.2. **Creazione di una gestione dei canali armonizzata a livello di Gruppo e orientata alle esigenze della clientela**



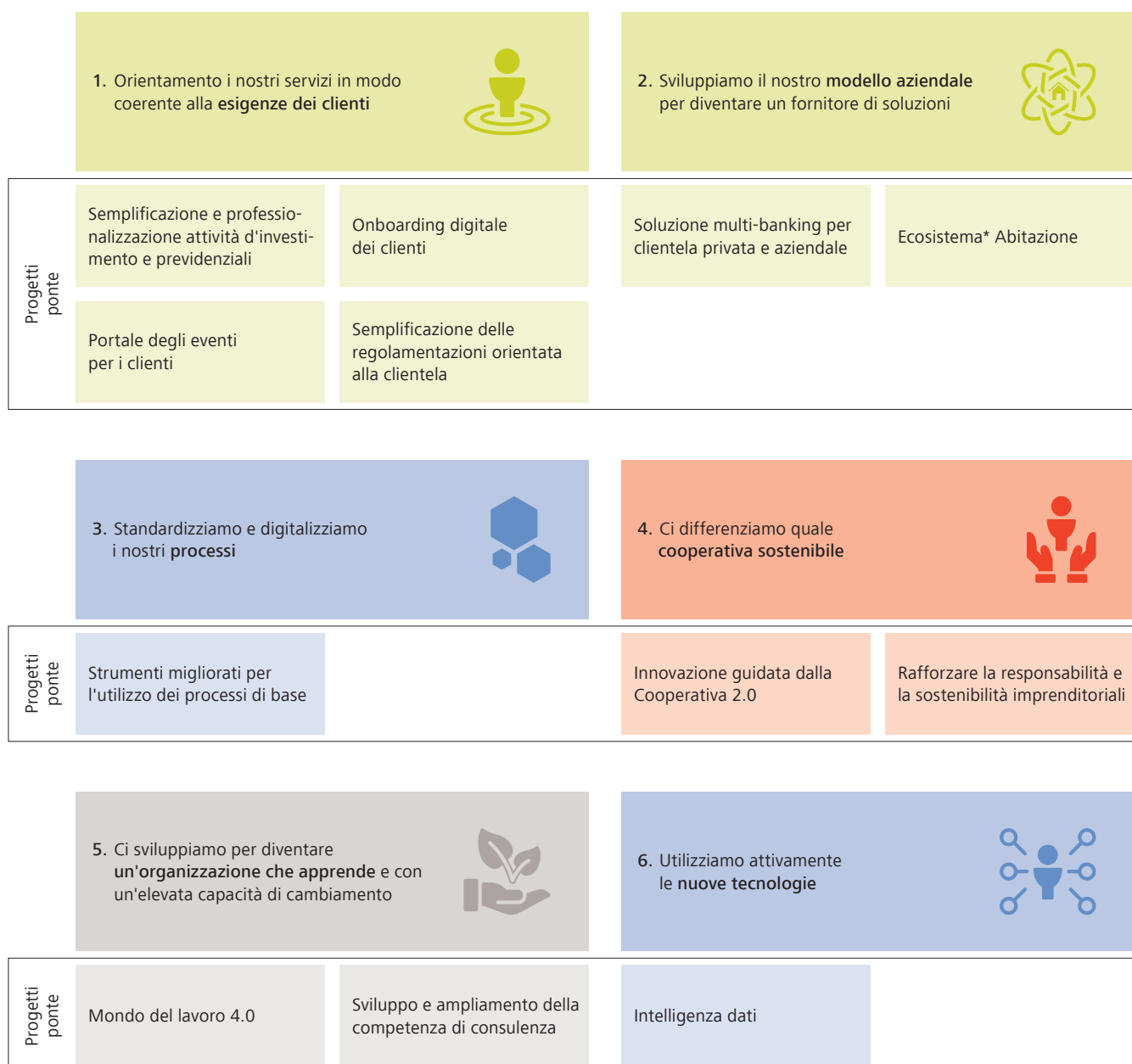
Attuazione della
strategia di Gruppo
con l'aiuto di
12 progetti ponte



9. Prospettive di attuazione

GLI ORIENTAMENTI STRATEGICI SARANNO ATTUATI CON CIRCA 30 MISURE, 12 DELLE QUALI HANNO PRIORITÀ

Una volta conclusi, questi 12 progetti ponte costituiranno il collegamento tra Raiffeisen oggi e il futuro, nonché internamente tra le singole Banche Raiffeisen e Raiffeisen Svizzera.



* vedi glossario

UNA PANORAMICA DEI TEMPI DI REALIZZAZIONE DEI PROGETTI PONTE:

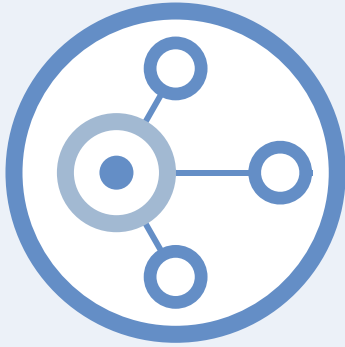
I nostri 12 progetti ponte hanno la massima priorità. Iniziano nel 2021 e saranno realizzati negli anni successivi.

Progetti ponte	Orizzonte 1 Modificare gli aspetti noti Ottimizzazione del business esistente con focus su efficienza		Orizzonte 2 Espandere gli aspetti noti in parte Per nuovi affari sono necessarie nuove competenze		Orizzonte 3 Affrontare gli aspetti non noti Si esplorano le attività nei mercati emergenti	
	2021	2022	2023	2024	2025	
Semplificazione e professionalizzazione delle attività d'investimento e previdenziali						
Onboarding digitale dei clienti						
Portale degli eventi per i clienti						
Semplificazione delle regolamentazioni orientata alla clientela						
Soluzione multi-banking per clientela privata e aziendale						
Ecosistema* Abitazione						
Strumenti migliorati per l'utilizzo dei processi base						
Innovazione guidata dalla Cooperativa 2.0						
Rafforzare la responsabilità e la sostenibilità imprenditoriali						
Mondo del lavoro 4.0						
Sviluppo e ampliamento della competenza di consulenza						
Intelligenza dati						

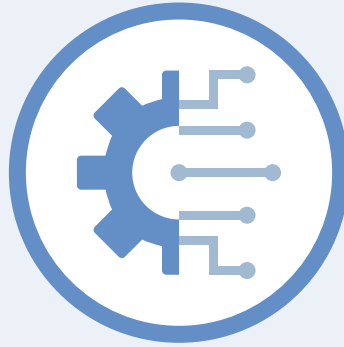
Primi risultati

Risultati centrali

**IN FUTURO CREEREMO UNA FORTE E SOSTENIBILE DIFFERENZIAZIONE
ATTRAVERSO QUESTI CINQUE ELEMENTI**



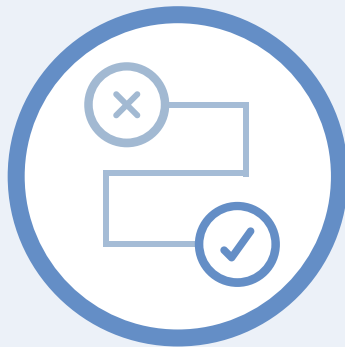
Cooperativa 2.0
(innovazione
con le banche)



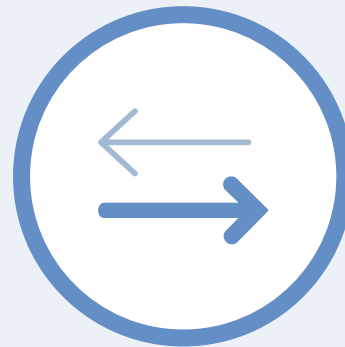
Ecosistema* «Abitazione»
– più ulteriori temi
innovativi



Digitalizzazione* con
focus su banking ibrido,
mobile e multi-banking



**Processi chiave semplici e
professionali**



**Trasformazione & Cultura
& Cambiamento**



10. Riepilogo

24

Raiffeisen: l'innovativa banca cooperativa che unisce le persone

Ci basiamo su una comune visione strategica e aspiriamo a entusiasmare i nostri clienti con soluzioni uniche e a soddisfare le loro esigenze. Desideriamo creare del plusvalore attraverso i nostri valori cooperativi vissuti in modo coerente e collegheremo le persone in Svizzera, a livello locale e digitale.

In questo ambito miglioriamo la nostra efficienza tramite nuovi modelli aziendali, la razionalizzazione dei processi e l'utilizzo di nuove tecnologie. In quanto organizzazione che apprende, stiamo al passo con i tempi e ci posizioniamo come datore di lavoro interessante che promuove approcci innovativi.

Questa visione strategica deve diventare una cosa naturale e deve essere la nostra passione. Spinti da questa visione strategica faremo tutto ciò che ci è possibile per affrontare attivamente i cambiamenti imminenti e per strutturarli con successo per i nostri clienti e collaboratori.

Nel far ciò, il nostro pensiero e la nostra azione saranno contraddistinti dai valori cooperativi di «solidarietà, liberalità e democrazia».

Guy Lachappelle
Presidente del Consiglio di amministrazione
di Raiffeisen Svizzera

Fredi Zwahlen
Presidente del Consiglio di amministrazione
BR Liestal-Oberbaselbiet

11. Glossario

Big Data – Termine adottato per descrivere una grande quantità di dati provenienti da fonti più diverse (ad es. Internet, telefonia mobile, settore finanziario, sanità, telecamere di sorveglianza ecc.), che vengono salvati, elaborati e analizzati con soluzioni speciali. Se ne possono dedurre conoscenze sul comportamento di persone, imprese o altre entità. Il collegamento dei dati provenienti da diverse fonti consente, ad esempio, di integrare profili di clienti e individuare bisogni individuali senza richiederli esplicitamente al cliente. wirtschaftslexikon.gabler.de

Digitalizzazione – Originariamente il termine indicava la conversione del materiale analogico in formati digitali, oggi descrive la tendenza delle soluzioni digitali a permeare la società. La digitalizzazione permette di tradurre e rendere accessibili gli elementi analogici in formato digitale. wirtschaftslexikon.gabler.de

Ecosistema – Il termine indica una struttura di molteplici attori sociali ed economici collegati in modo indipendente tra loro, che formano una rete e interagiscono. L'obiettivo è costituire dei mercati attraverso un utilizzo comune delle risorse materiali e immateriali dei partner coinvolti e creare valori per tutti i soggetti interessati in un modello aziendale comune. Nel caso concreto ciò significa che Raiffeisen propone delle soluzioni insieme a partner in un ecosistema e in questo modo riesce a fornire più e/o migliori prestazioni per il cliente. Come attore si possono svolgere diversi ruoli in un ecosistema con posizioni più o meno forti per quanto riguarda l'interfaccia clienti, il controllo e le possibilità di monetizzazione. Gli ecosistemi vengono spesso gestiti attraverso piattaforme più o meno aperte. gabler-banklexikon.de

Modello ibrido – Una banca con un modello ibrido è un istituto finanziario che offre servizi analogici e digitali nell'offline e nell'online banking. canali in un'offerta armonizzata. Al cliente viene data la possibilità di scegliere quali servizi utilizzare e su quali canali. moneytoday.ch/lexikon

NPS – Il Net Promoter Score (NPS) misura la soddisfazione e la fedeltà dei clienti. netpromoter.com

Omnichannel – Il termine significa «tutti i canali» e indica la pianificazione, la gestione e il controllo integrati dei numerosi canali di distribuzione e touchpoint disponibili. Di conseguenza, l'Omnichannel Management consente di ottimizzare la Customer Experience (CX) attraverso tutti i canali. Concretamente ciò significa che il cliente deve essere intercettato e servito nel rispettivo canale preferito, mentre i canali possono essere cambiati in modo fluido senza interrompere l'interazione o senza influire negativamente sull'esperienza del cliente. wirtschaftslexikon.gabler.de

Smart Follower – Contrariamente al First Mover che è all'avanguardia dell'innovazione, è il copione intelligente. Poiché è meno rischioso ed economico non lanciare prima un'innovazione sul mercato, un Smart Follower ha costi inferiori rispetto First Mover. Inoltre, Smart Follower beneficia della capacità di orientarsi su First Mover e quindi di ridurre al minimo il rischio di fallimento. Lo svantaggio di Smart Follower è che può entrare sul mercato solo dopo First Mover. ideenschmiede-obersulm.de

Trasformazione digitale – Concetto utilizzato per indicare il processo di trasformazione continuo basato sulle tecnologie digitali e che riguarda l'azienda nel suo complesso. gruenderszene.de

Gestione del progetto

Guy Lachappelle (Pres. CdA RCH), Fredi Zwahlen (Pres. CdA BR Liestal-Oberbaselbiet)

Gruppo di progetto

Roland Altwegg (Dir. RCH) / Kathrin Wehrli (Dir. RCH), Hans Arnet (Pres. Dir. BR Luzerner Landschaft Nordwest), Anne Bobillier (CdA RCH (CSF)), David Flückiger (BR Liestal-Oberbaselbiet), Karlheinz Fux (Pres. Dir. BR Mischabel-Matterhorn), Pascal Gantenbein (CdA RCH (CSF)), Urs Gauch (Dir. RCH), Andrej Golob (CdA RCH (CSF)), Stefan Haumüller (RCH), Heinz Huber (Pres. Dir. RCH), Andreas Moser (am4change), Bernhard Nufer (Pres. Dir. BR Jungfrau), Rolf Olmesdahl (Dir. RCH), Marlis Pfeiffer-Seiler (Pres. CdA BR Schaffhausen), Christian Poerschke (Dir. RCH), Jean-Bruno Pugin (Pres. CdA BR Moléson), Olivier Roussy (CdA RCH (CSF)), Fabian Schmid (RCH), Bettina Schoch (Calydo), Andreas Staub (RCH), Doris Tuena (Pres. Dir. BR Bellinzonese e Visagno), Manfred Vonlanthen (Pres. Dir. BR Fribourg-Ouest),

Progetto & Design

Calydo AG, Sennweidstrasse 35, CH-6312 Steinhausen

Editore/Copyright

Raiffeisen Svizzera società cooperativa

Raiffeisenplatz

CH-9001 San Gallo

© Raiffeisen Svizzera società cooperativa, 9001 San Gallo

RAIFFEISEN