



---

Intervista

---

a **Hansruedi Köng**,  
CEO



## Con SpeedUp acceleriamo la trasformazione digitale.

**Signor Köng, come si delinea il risultato dell'anno d'esercizio appena trascorso?**

Nel 2020 abbiamo conseguito un risultato aziendale di 93 milioni di franchi, ovvero 131 milioni e circa 58 punti percentuali in meno dell'esercizio 2019.

---

**A che cosa ritiene sia dovuto questo peggioramento del risultato?**

Le conseguenze della pandemia sono chiaramente tangibili. Nelle attività di negoziazione si è registrato un calo di 69 milioni di franchi. I nostri clienti hanno viaggiato molto meno, pertanto sono venuti a mancare notevoli ricavi da conversioni legate a prelievi di contanti in valuta estera e all'impiego delle carte di credito. Il risultato da operazioni in commissione e da prestazioni di servizio è diminuito di un milione di franchi rispetto allo scorso anno. L'emergenza coronavirus ha causato un pesante calo del fatturato relativo alle transazioni

allo sportello nelle filiali della Posta e ai distributori di banconote. D'altro canto, non siamo riusciti a ridurre in egual misura i costi di mantenimento delle strutture.

---

**In quale altro modo ha segnato l'anno, il coronavirus?**

L'emergenza coronavirus ci ha messo tutti alla prova. In alcuni momenti la quasi totalità del personale ha lavorato in home office e benché presso PostFinance il lavoro senza vincoli geografici fosse già una modalità consolidata da anni, è comunque una grande sfida. Nonostante il divieto di concedere crediti, abbiamo comunque fatto la nostra parte aderendo al programma di aiuti del Consiglio federale e concedendo crediti COVID-19 ai nostri clienti PMI. Con uno sforzo straordinario, abbiamo organizzato in tempi record le procedure per svolgere gli iter di verifica il prima possibile. Siamo quindi riusciti a concedere un credito transitorio a oltre 17'000 PMI.

### Com'è stato l'andamento delle operazioni su interessi?

Gli interessi, da anni molto bassi se non addirittura negativi, determinano un ulteriore assottigliamento dei nostri margini. Di conseguenza, il risultato da interessi al netto delle rettifiche di valore è sceso di 41 milioni di franchi. Questa tendenza negativa proseguirà, perché continuano a giungere a scadenza obbligazioni relativamente remunerative da investimenti effettuati in passato che ora possiamo reinvestire solo con rendimenti molto bassi.

### Ci sono stati anche sviluppi positivi?

Nelle operazioni in commissione, i ricavi sono cresciuti di 18 milioni di franchi grazie a un notevole aumento delle attività di negoziazione dei nostri clienti e-trading. In particolare, dopo il calo delle quotazioni nelle borse di tutto il mondo nella primavera 2020, i nostri clienti hanno svolto un numero particolarmente alto di operazioni. Ma abbiamo registrato un notevole aumento delle attività di negoziazione anche lungo tutto l'anno. È un risultato incoraggiante che mostra quanto potenziale abbiamo ancora nel settore degli investimenti.

### Proprio in questo ambito, lo scorso anno ci sono state molte novità.

Sì, è vero. Dai primi di maggio 2020 offriamo alla nostra clientela, in aggiunta all'e-trading, quattro nuove soluzioni d'investimento per la costituzione mirata di un patrimonio nel lungo periodo. Sarà possibile eseguire direttamente le operazioni di compravendita dei titoli a propria discrezione, usufruire di una consulenza globale

personalizzata o delegare la gestione del proprio patrimonio di investimento interamente a PostFinance. Non soltanto offriamo soluzioni di investimento estremamente interessanti per rispondere alle principali esigenze della nostra clientela, ma abbiamo anche unito i vantaggi della consulenza clienti ai processi digitali, integrandoli nell'ambiente e-finance esistente.

### Cosa ne pensa la clientela?

Apprezza molto l'offerta. Dal lancio sono già state sottoscritte oltre 5000 nuove soluzioni di investimento. I nostri clienti hanno investito oltre 200 milioni di franchi, di cui un terzo nel focus d'investimento «Sostenibilità». Alla luce di queste cifre possiamo affermare che ci troviamo sulla strada giusta per diventare leader degli investimenti digitali per i clienti retail.

### Lo sviluppo del settore degli investimenti era un aspetto importante del periodo strategico «Digital Powerhouse» che è terminato il 31 dicembre 2020.

#### Qual è il suo bilancio?

Ci lasciamo alle spalle quattro anni molto intensi e movimentati, durante i quali abbiamo fatto grandi passi in avanti a più livelli. Abbiamo riorganizzato PostFinance fissandoci priorità ben precise e oltre al settore degli investimenti, abbiamo notevolmente ampliato e modernizzato anche i nostri servizi digitali, ad esempio con l'hub self-service nella PostFinance App o il nuovo login a e-finance. Per tutto questo serve una base tecnica solida, che abbiamo creato con l'introduzione del nostro nuovo core banking system a Pasqua 2018.

### Quello che non è stato possibile raggiungere nel periodo strategico appena terminato è stata l'abolizione del divieto di credito.

Esatto. E purtroppo, per questo motivo, si è anche verificato ciò che pronosticavamo da tempo: negli ultimi anni il nostro risultato d'esercizio si è fortemente ridotto e si sta avvicinando allo zero. Questo è problematico sotto diversi punti di vista. Nei prossimi anni non conseguiremo utili sufficienti per costituire, con le nostre sole forze, il capitale proprio aggiuntivo necessario in virtù della nostra rilevanza sistemica per l'attuale entità del nostro bilancio. Sarà molto difficile per noi continuare a versare dividendi alla Posta negli anni e non potremo nemmeno più contribuire al finanziamento del servizio universale nella stessa misura di oggi. Date queste premesse, abbiamo elaborato la strategia per il prossimo periodo 2021–2024 in modo tale da restare rilevanti per la nostra clientela pur con un bilancio ridotto e mantenere la nostra autonomia finanziaria. Questo anche qualora il divieto di concedere crediti non fosse abolito.

### Quali sono i punti chiave della nuova strategia?

Con il periodo strategico SpeedUp acceleriamo la trasformazione digitale e ci focalizziamo su quattro temi prioritari che saranno attuati in altrettante business unit indipendenti: Payment Solutions, Retail Banking, Digital First Banking e Platform Business. Oltre a investire in nuovi settori di attività, vogliamo anche migliorare ulteriormente l'efficienza delle strutture e dei processi esistenti con l'obiettivo di stabilizzare il risultato finanziario.



Siamo sulla strada giusta per assumere una posizione di leader negli investimenti digitali presso i clienti retail.

Hansruedi König



## La Corporate Responsibility è parte integrante della nostra nuova strategia.

Hansruedi Köng

**La stabilizzazione del risultato sembra una tattica piuttosto difensiva.**

Puntare a un incremento significativo dell'utile non sarebbe realistico nelle attuali condizioni quadro legali, regolatorie ed economiche. E comunque, l'impressione che stiamo procedendo sulla difensiva è errata. Se pensiamo alla sistematicità con cui, ad esempio, attuiamo il nuovo modello operativo, SpeedUp si rivela una strategia molto coraggiosa. Abbiamo quattro business unit che sviluppano le loro attività in modo indipendente, seguendo ognuna il proprio ritmo. In questo modo si garantisce che ogni unità si possa concentrare ancora meglio sulle esigenze specifiche della propria clientela. Le aspettative dei clienti in quanto a modalità di consulenza, grado di digitalizzazione di prodotti e servizi e tempistiche di sviluppo degli stessi variano infatti in relazione al settore del banking in cui si opera.

**La nuova strategia prevede anche una riduzione dei posti di lavoro. È davvero un passo inevitabile?**

Nell'attuale situazione caratterizzata da interessi negativi e con il divieto di concedere crediti, un miglioramento a breve termine della nostra situazione reddituale è possibile solo in parte. Al contempo, gli investimenti nei nuovi settori di attività genereranno redditività solo a medio termine. Di conseguenza, per stabilizzare il nostro risultato ed evitare di trovarci in perdita, dobbiamo migliorare l'efficienza dei costi. Per questo motivo entro la fine del 2021 si prevede la riduzione di circa 130 impieghi a tempo pieno e l'adeguamento di circa 260 rapporti contrattuali. Il ridimensionamento dell'organico sarà gestito, laddove possibile, attraverso la fluttuazione fisiologica, sfruttando la scadenza dei contratti di lavoro a tempo determinato e tramite (pre)pensionamenti. Qualora

fosse inevitabile ricorrere a disdette, ci assumeremo la nostra responsabilità di datore di lavoro ricorrendo a un piano sociale ben strutturato e negoziato con le parti sociali. Ma creeremo anche circa 80 nuovi posti di lavoro nel promettente settore digitale.

**A proposito di responsabilità: la società chiede sempre di più alle banche una gestione economica più sostenibile.**

**Come agisce PostFinance su questo fronte?**

La Corporate Responsibility è parte integrante della nostra nuova strategia e per noi è importante affrontare il tema nel suo complesso, considerando tutte le implicazioni ecologiche, economiche e sociali. In diversi ambiti stiamo già facendo molto, come nella conciliabilità di lavoro e famiglia, che promuoviamo in modo deciso e per la quale abbiamo già ricevuto numerose certificazioni. O nel settore degli investimenti, dove i nostri clienti già oggi possono investire in titoli sostenibili. Continueremo ad ampliare questa offerta. In altri ambiti possiamo senza dubbio fare ancora di più. Nel 2021 creeremo le basi e le analisi che ci serviranno per definire gli obiettivi di efficacia concreti del nostro operato per i prossimi anni. Per questo motivo da qualche mese abbiamo creato una nuova unità dedicata esclusivamente al tema della Corporate Responsibility.

**Qual è l'impegno di PostFinance per il clima?**

Come azienda del gruppo Posta ci occupiamo già da molto tempo delle problematiche ambientali. La Posta intende raggiungere l'impatto climatico zero entro il 2040. In questo, è un passo avanti a tutti. PostFinance aderisce all'iniziativa «Energia e clima esemplari» e si è impegnata a dare un contributo ambizioso all'incremento dell'efficienza energetica e allo sviluppo delle energie rinnovabili in Svizzera.