

Creare valore

Retrospektiva 2015



A bright, airy interior with large windows and a framed picture on the wall. The scene is captured in a soft, natural light, suggesting a calm and professional environment. The windows are white-framed and offer a view of the outdoors, though the details are slightly blurred. A framed picture hangs on the wall, and a person's hands are visible in the lower right corner, resting on a wooden surface.

«I mim Böödeli het all daas siini Zuekunft,
wo handgmacht ischt ond äägestendig ischt.»

Nel mio piccolo laboratorio c'è un futuro per gli oggetti personali e fatti a mano.

Roger Dörig

Roger Dörig lavora con UBS. Nel 1994 ha rilevato l'attività di artigianato tradizionale «Sennensattler» di suo nonno nella loro regione natale, l'Appenzello in Svizzera. Crea cinture, fibbie, campanacci, gioielli e altri oggetti realizzati a mano per clienti di tutto il mondo.





«Per molti dei miei clienti è importante avere qualcosa che non possono trovare da nessun'altra parte.»

Roger Dörig

La presente Retrospectiva è fornita ai nostri investitori, clienti e ad altri stakeholder che gradiscono una breve panoramica della nostra attività, strategia e performance nel 2015. Per ulteriori informazioni si prega di consultare il nostro Rapporto annuale 2015. Maggiori indicazioni su come procurarsi il nostro Rapporto annuale e altre informazioni di pubblico dominio relative a UBS, tra cui il nostro Rapporto annuale sul Modulo 20-F per l'esercizio conclusosi il 31 dicembre 2015, sono riportate a pagina 64 della presente Retrospectiva. Le informazioni contenute nella presente Retrospectiva non vanno intese come una sollecitazione ad acquistare o vendere titoli o altri strumenti finanziari in Svizzera, negli Stati Uniti o in qualsiasi altra giurisdizione. Nessuna decisione d'investimento relativa a UBS Group SA o le sue società affiliate, ovvero ai loro titoli, dovrebbe essere presa sulla base del presente documento.

4 **In cosa crediamo?**

Il Presidente del Consiglio di amministrazione Axel A. Weber e il Group CEO Sergio P. Ermotti trattano i temi che hanno determinato l'evoluzione dello scorso anno e gli ulteriori progressi compiuti da UBS nella creazione di valore per i suoi stakeholder.

6 **UBS nel 2015**

8 **UBS in breve**

Forniamo una panoramica della strategia, delle tre chiavi per il successo e del modello di business di UBS.

14 **Da dove veniamo?**

Dall'avvento del nuovo millennio, nel 2000, sono intervenuti notevoli cambiamenti. Ricordiamo le tappe fondamentali del passato e presentiamo la trasformazione di UBS.

22 **In che modo creiamo valore?**

Il valore ha tanti aspetti: illustriamo la nostra rete globale, i mercati in cui vogliamo crescere e la sostenibilità come nostro standard quotidiano.

30 **Come armonizziamo i nostri interessi e quelli dei nostri stakeholder?**

Presentiamo i nostri principali stakeholder e spieghiamo come, lavorando per soddisfare i loro interessi, soddisfiamo anche i nostri.

42 **Come lavoriamo?**

Spieghiamo cosa abbiamo imparato dagli errori del passato e come la nostra cultura aziendale ci aiuta ad attuare la nostra strategia.

48 **Come gestiamo la banca?**

Tracciamo una panoramica dei nostri organi direttivi, presentandone il ruolo e le responsabilità.

52 **Quali sono le tendenze attuali e future intorno a noi?**

L'unica certezza è il cambiamento costante. Spieghiamo come UBS e le principali tendenze che stanno trasformando il nostro mondo si plasmano a vicenda.

58 **Il nostro Consiglio di amministrazione**

60 **Il nostro Direttorio del Gruppo**

62 **Dove siamo diretti?**

Il Presidente del Consiglio di amministrazione Axel A. Weber e il Group CEO Sergio P. Ermotti guardano al futuro e passano in rassegna i catalizzatori, i rischi e le opportunità principali per il 2016 e oltre.

64 **Per saperne di più su UBS**

Il quadro di riferimento della presente Retrospectiva è costituito dal Rapporto annuale, dalla Global Reporting Initiative e dall'Integrated Reporting Framework.



La Retrospectiva 2015 è disponibile in versione per tablet nell'app UBS Newsstand/Retrospectiva



In cosa crediamo?



Axel A. Weber Presidente del Consiglio di amministrazione

Questa Retrospectiva si presenta per molti aspetti diversa da quelle degli anni passati. Potete spiegarci in cosa consistono le differenze e a cosa sono dovute?

Axel A. Weber Come anche in passato, la nostra Retrospectiva illustra i principali traguardi raggiunti dal Gruppo nell'ultimo anno. Questa nuova edizione presenta anche le misure che stiamo attuando per modellare il futuro della nostra banca a vantaggio dei nostri clienti, azionisti e altri stakeholder. Illustriamo inoltre i rischi e le opportunità che influenzeranno lo sviluppo e la performance di UBS.

Sergio P. Ermotti Sfogliando la Retrospectiva 2015, noterete che si insiste molto sul concetto di reporting integrato – e di pensiero integrato – e in particolare sul suo aspetto saliente, ossia la creazione di valore nel lungo periodo. Questo è il punto focale della nostra Retrospectiva.

A proposito del tema cruciale della creazione di valore: cosa significa per voi? Quali sono le principali misure attuate da UBS nel 2015 per promuovere la creazione di valore?

AW Per noi la creazione di valore è la somma del valore e dei benefici complessivi generati dalla nostra banca tramite l'insieme delle sue attività in tutte le aree geografiche in cui opera. Comprende l'offerta di prodotti e servizi leader di mercato in tutto il mondo, la generazione di rendimenti per gli azionisti e la creazione di opportunità di impiego appaganti e stimolanti. Ma significa anche che osserviamo rigorosamente le disposizioni regolamentari e fiscali locali e internazionali e che diamo un contributo attivo e concreto alla società e alle comunità locali, incentivando l'innovazione, la sostenibilità e la nascita di nuove idee nell'area dei servizi bancari e finanziari.

«Per noi la creazione di valore è la somma del valore e dei benefici complessivi generati dalla nostra banca tramite l'insieme delle sue attività in tutte le aree geografiche in cui opera.»

Axel A. Weber

SE Guardando ad alcuni dei traguardi raggiunti, il 2015 si presenta come un anno di risultati solidi ed esecuzione disciplinata. Nonostante il contesto molto difficile, il nostro utile netto è aumentato del 79% rispetto al 2014. Abbiamo inoltre compiuto grandi progressi sul fronte dell'adempimento dei futuri requisiti regolamentari. Abbiamo creato UBS Switzerland AG, costituito la nostra società di servizi a livello di Gruppo, UBS Business Solutions SA, e completato con successo l'emissione da parte della nostra holding dei primi strumenti di capitale Tier 1 aggiuntivo ad assorbimento delle perdite. Abbiamo anche investito circa CHF 300 milioni in interventi di semplificazione e ammodernamento della nostra tecnologia e di riduzione del rischio operativo.

Una domanda per il Presidente: ogni anno UBS effettua una valutazione per identificare le priorità dei nostri stakeholder. In che modo i risultati dell'analisi 2015 sono correlati con ciò che secondo lei è più importante per UBS?

AW Con la nostra valutazione annuale della rilevanza cerchiamo di identificare gli aspetti che gli stakeholder considerano importanti per UBS e il nostro settore, così da comprendere meglio se ci stiamo concentrando sui temi per loro rilevanti. Valutiamo anche la nostra percezione dei fattori che riteniamo in grado di influire sulla performance e sullo sviluppo della banca. Nell'analizzare i risultati dell'indagine 2015, il nostro Corporate Culture and Responsibility Committee ha concluso che essi rispecchiano molto bene le nostre priorità. Prendiamo ad esempio il tema fondamentale della condotta e della cultura aziendale, che – come spieghiamo più dettagliatamente nella Retrospectiva – figura fra i tre temi più rilevanti secondo questa analisi. L'importanza di questo tema trova riscontro diretto nei principali sviluppi all'interno della nostra banca e in particolare nell'applicazione dei nostri

comportamenti e principi in tutti i nostri processi e attività.

E ora una domanda al Group CEO: perché ritiene che i pilastri, i principi e i comportamenti siano essenziali per il successo di UBS nel lungo periodo?

SE Le tre chiavi del nostro logo simboleggiano per noi l'obbligo di creare valore aggiunto per i nostri azionisti e per gli altri stakeholder in modo responsabile e sostenibile. I nostri pilastri, principi e comportamenti esprimono di fatto tutti i principali elementi, finanziari e non, che sono alla base della nostra strategia e del nostro continuo successo. È per questo motivo che buona parte della Retrospectiva è dedicata alla descrizione e alla spiegazione del significato delle tre chiavi. I comportamenti UBS svolgono un ruolo cruciale nella valutazione dei nostri collaboratori. Nell'ambito della misurazione della performance, influenzano direttamente le decisioni in materia di retribuzione e promozioni. Talvolta influiscono anche sulla permanenza di un collaboratore in banca.

Quali sono, secondo voi, i principali risultati ottenuti nel 2015 in termini di approccio alla sostenibilità?

AW Innanzitutto, un cambiamento semplice, ma molto eloquente, è stata la ridenominazione del Corporate Responsibility Committee, che oggi si chiama Corporate Culture and Responsibility Committee. Questa decisione dimostra chiaramente l'importanza della cultura per il Consiglio di amministrazione, nonché il nostro impegno a sostenere attivamente e supervisionare le notevoli attività promosse dal Group CEO in questo ambito. Un secondo traguardo importante è senza dubbio rappresentato dal lancio e dallo sviluppo della nostra iniziativa UBS and Society che attesta il nostro impegno a fare della sostenibilità lo standard quotidiano della nostra banca.



Sergio P. Ermotti Group Chief Executive Officer

«I nostri pilastri, principi e comportamenti esprimono di fatto tutti i principali elementi, finanziari e non, che sono alla base della nostra strategia e del nostro continuo successo.»

Sergio P. Ermotti

SE Nel 2015 la nostra azienda è diventata leader del settore nell'ambito dei Dow Jones Sustainability Indices. Il rapporto Industry Group Leader per UBS menziona il nostro supporto alla clientela e alle comunità e la nostra capacità di integrare tra loro la performance sociale e quella finanziaria. Sottolinea anche il lavoro che abbiamo svolto per aumentare la solidità patrimoniale e migliorare l'efficienza e l'efficacia di UBS.

Che riscontri avete ricevuto da investitori e clienti nel 2015?

AW Ogni anno, in occasione dei roadshow successivi alla pubblicazione dei nostri risultati trimestrali incontriamo investitori e analisti. Incontriamo i nostri principali investitori e clienti anche in occasione di riunioni individuali o di eventi come l'Assemblea generale ordinaria. Gli investitori esprimono il loro apprezzamento per la chiarezza e la coerenza della nostra strategia, che si

è dimostrata efficace in trimestri positivi e meno positivi. Inoltre gli investitori orientati al lungo periodo apprezzano anche il fatto che restiamo fedeli alla nostra strategia e alla sua attuazione disciplinata.

SE Questi riscontri sistematici ci danno indicazioni su come migliorare ulteriormente. Ad esempio, i clienti ci fanno notare che possiamo ancora fare passi avanti sul fronte della collaborazione all'interno della banca. Ciò significa che se le nostre divisioni intensificassero ulteriormente la cooperazione reciproca, potremmo distinguerci ancora di più dalla concorrenza. Ecco perché – insieme all'integrità e alla sfida costruttiva – la collaborazione è un elemento dei comportamenti UBS.

UBS nel 2015

La nostra strategia

La nostra direzione è chiara e precisa.

Il fulcro della nostra strategia è costituito dalle nostre attività di leader nella gestione di patrimoni e dalla nostra banca universale, la più importante in Svizzera, affiancate e sostenute dalle divisioni Asset Management e Investment Bank.

Questi ambiti operativi hanno in comune tre caratteristiche importanti: sono ben posizionati nei rispettivi mercati target, hanno efficienza di capitale e presentano interessanti prospettive strutturali di crescita e rendimento.



Le tre chiavi per il successo

Le tre chiavi ci aiutano a realizzare la nostra visione e attuare la nostra strategia e rappresentano il meglio della nostra tradizione.

I nostri pilastri sono alla base di tutto ciò che facciamo.

Solidità patrimoniale
Efficienza ed efficacia
Gestione del rischio

I nostri principi sono ciò in cui crediamo come banca.

Orientamento alla clientela
Eccellenza
Performance duratura

I nostri comportamenti sono ciò in cui crediamo come individui.

Integrità
Collaborazione
Sfida costruttiva

Questi principi e comportamenti vengono vissuti attivamente nel nostro quotidiano e definiscono il modo in cui lavoriamo con i nostri stakeholder e tra di noi, come reclutiamo i nostri collaboratori e prendiamo decisioni.

Le nostre attività

UBS pubblica un libro bianco sul nuovo contesto globale in occasione del World Economic Forum 2015 di Davos.

Circa 1700 delegati, che rappresentano patrimoni gestiti per USD 13 000 miliardi, partecipano alla Greater China Conference 2015 di Shanghai.

UBS Group SA raccoglie l'equivalente di CHF 3,5 miliardi con la sua prima emissione di capitale Tier 1 aggiuntivo (AT1).

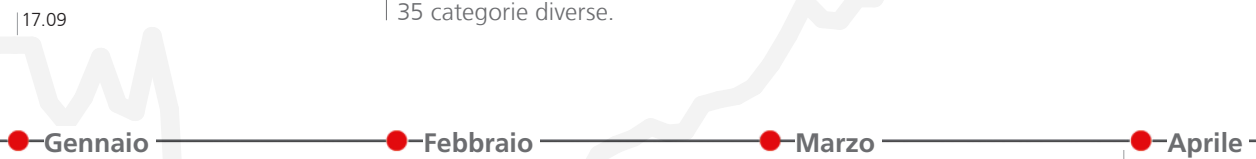
UBS raccoglie molti riconoscimenti in occasione dei premi annuali di *Asia-money*, vincendo in ben 35 categorie diverse.

Il Group CEO Sergio P. Ermotti parla a un folto pubblico di leader di aziende globali al China Development Forum di Pechino.

Il Chief Investment Office pubblica la relazione 2015 sugli investimenti sostenibili: «Adding value(s) to investing».

17 dei nostri Consulenti finanziari figurano nella classifica *Barron's* 2015 delle Top 100 Women Financial Advisors across the US.

Viene lanciata con successo UBS Paymit, la prima app svizzera per i pagamenti P2P.



Il contesto in cui operiamo

Utile ante imposte rettificato del primo trimestre di CHF 2,3 miliardi

UBS e Mercedes collaborano a una serie di sei film sui leggendari piloti di Formula 1 Sir Stirling Moss, Damon Hill, Lewis Hamilton e Nico Rosberg.

UBS dona fino a CHF 1 milione a sostegno degli interventi di soccorso dopo il terremoto in Nepal.

UBS è inclusa nel *Sustainability Yearbook* 2015 di RobecoSAM e insignita della Silver Class per la sua eccellente performance in termini di sostenibilità.

Con l'iniziativa «Walk for Education», in occasione del World Economic Forum 2015, UBS dona 2500 biciclette a bambini in Africa.



UBS celebra il suo secondo anno come Lead Partner globale di Art Basel con un programma ancora più ampio per l'evento a Hong Kong.

Assemblea generale ordinaria di UBS, a Basilea.

Euromoney premia UBS con cinque riconoscimenti, tra cui Best Global Wealth Manager e, per il quarto anno consecutivo, Best Bank in Switzerland.



Si apre a Singapore l'UBS Asia Healthcare CEO Summit 2015.

UBS è lead financial advisor di Anthem, Inc. per l'acquisizione da USD 54,2 miliardi di Cigna Corporation. Si tratta della più grande operazione di M&A nella storia del settore dell'assistenza sanitaria.

UBS completa con successo l'implementazione di UBS Switzerland AG, che ora opera come affiliata bancaria interamente controllata da UBS SA.

UBS si conferma il più grande gestore patrimoniale del mondo secondo lo Scorpio Partnership Global Private Banking Benchmark 2015, la più importante analisi del mercato internazionale della gestione patrimoniale.

● Maggio

● Giugno

● Luglio

● Agosto

Utile ante imposte rettificato del secondo trimestre di CHF 1,6 miliardi

A seguito dell'Environmental Month di UBS, i collaboratori di UBS votano a favore di un progetto per lo sviluppo di infrastrutture idriche nell'Africa subsahariana.

La Dr. Laura Stachel di We Care Solar vince la prima edizione dell'UBS Optimus Prize e per la sua attività pionieristica che salva le vite di donne e neonati. Il premio viene annunciato alla conferenza TEDWomen 2015 in California.



La Galleria d'Arte Moderna di Milano inaugura la mostra «Don't shoot the painter», con importanti opere provenienti dalla UBS Art Collection.

UBS annuncia una mostra internazionale di scatti recentemente commissionati alla famosa fotografa Annie Leibovitz.



Sono un buon padre?

Passo troppo tempo al lavoro?
Posso conciliare tra loro famiglia e carriera?

UBS lancia la sua prima campagna globale da cinque anni a questa parte.

Davanti ad alcune domande della vita non siete soli. Insieme possiamo trovare la risposta.

UBS pubblica online *Nobel Perspectives*, una serie di interviste a premi Nobel per l'economia.



UBS è nominata per il terzo anno consecutivo Best Global Private Bank ai Global Private Banking Awards di *PWM/The Banker*.

UBS celebra i vincitori dell'iniziativa UBS Future of Finance Challenge, un concorso globale per pionieri nel settore delle start-up tecnologiche.

UBS e PwC pubblicano il loro innovativo Billionaires Report, «The changing faces of billionaires», dedicato all'ascesa delle donne miliardarie in tutto il mondo.

UBS emette titoli di debito senior non garantiti per un valore di CHF 4,2 miliardi, contribuendo così alla sua capacità totale di assorbimento delle perdite (TLAC).

19.5

Global Asset Management viene ridenominata Asset Management con la nuova value proposition «La risposta alle vostre sfide d'investimento».

UBS gestisce la più grande IPO dell'anno in Australia, aggiudicandosi la tripletta delle tre IPO australiane più importanti del 2015.

19.23

Settembre

Utile ante imposte del terzo trimestre di CHF 1,0 miliardi

UBS è nominata leader di settore nei Dow Jones Sustainability Indices 2015.

UBS si impegna a impiegare il 100% di elettricità rinnovabile e a ridurre del 75% il proprio impatto in termini di gas a effetto serra entro il 2020.

Ottobre

L'UBS Visionaris Social Entrepreneurship Award viene assegnato a Enrique Lomnitz per il suo lavoro volto a migliorare il sistema di approvvigionamento di acqua a Città del Messico.



Novembre

Il Group CEO Sergio P. Ermotti si unisce a più di 70 leader di aziende globali che in occasione del World Economic Forum chiedono di raggiungere un accordo globale sul clima.

Dicembre

Utile ante imposte rettificato d'esercizio di CHF 5,6 miliardi

Annunciati i vincitori degli UBS Global Employee Volunteer Awards 2015.

UBS in breve

Forniamo consulenza finanziaria alla clientela privata, istituzionale e corporate nel mondo, nonché alla clientela retail in Svizzera. La struttura operativa del Gruppo comprende il Corporate Center e cinque divisioni: Wealth Management, Wealth Management Americas, Personal & Corporate Banking, Asset Management e Investment Bank.

> Valore in entrata

Umano

Oltre 60000 collaboratori

296 apprendisti assunti nel 2015

475 neolaureati assunti in uno dei nostri programmi di sviluppo dei talenti per laureati o titolari di MBA, oltre a 820 stagisti

Finanziario

Patrimonio investito: **CHF 2689 miliardi**, che fa di UBS il maggior gestore patrimoniale del mondo e la più grande banca in Svizzera

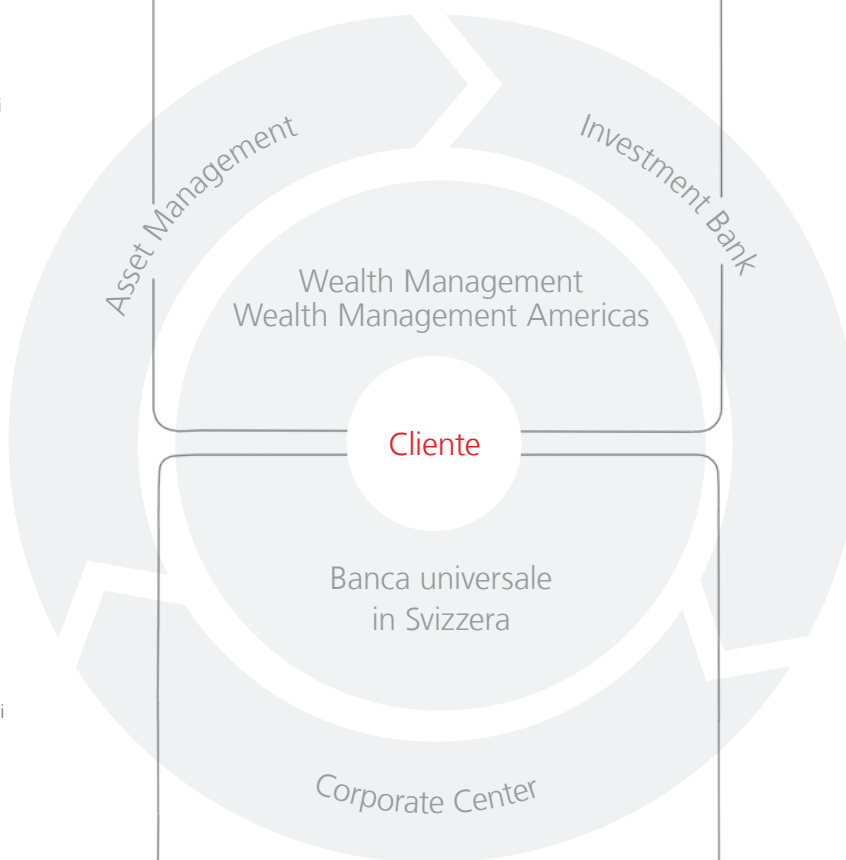
Patrimonio Common Equity Tier 1 (CET1) di **CHF 30044 milioni**

Relazioni

4019 consulenti alla clientela in Wealth Management e una rete di 7140 Consulenti finanziari in Wealth Management Americas

Intellettuale

Oltre 150 anni di esperienza nei servizi bancari



Valore in uscita >

Umano

I nostri collaboratori a tempo indeterminato hanno partecipato a circa 754000 attività di sviluppo, una media di **12,2 formazioni per collaboratore** o 2,4 giorni di formazione

Nel 2015 UBS si è attestata tra i **primi 40 datori di lavoro più ambiti del mondo** secondo una ricerca condotta da Universum

16356 collaboratori hanno prestato volontariato in vari progetti a favore della comunità

Finanziario

Utile netto di competenza degli azionisti di UBS Group SA: **CHF 6203 milioni**

Dividendi per azione proposti all'Assemblea generale per l'esercizio 2015: **dividendo ordinario di CHF 0.60 e dividendo speciale di CHF 0.25**

Coefficiente patrimoniale CET1: 14,5%

Relazioni

Valore aggiunto per i clienti attraverso prodotti e servizi: UBS ha vinto il riconoscimento **Best Bank in Switzerland** di *Euromoney* ed è stata votata **Best Global Wealth Manager**

Tra il 2009 e il 2015 il grado di soddisfazione della nostra clientela in Svizzera è cresciuto di oltre il 50%

Intellettuale

La **UBS House View** identifica e illustra le opportunità d'investimento e i rischi di mercato per aiutarci a proteggere e accrescere i patrimoni dei nostri clienti

Innovazione di prodotti e servizi, come l'app svizzera per i pagamenti mobili **UBS Paymit** lanciata nel 2015, che a fine anno ha totalizzato più di 150000 download

Ambientale e sociale

Il patrimonio totale investito secondo criteri di sostenibilità rappresenta il **35% del totale di tutti gli investimenti patrimoniali**

101604 beneficiari diretti dei nostri investimenti nelle comunità

Leader del settore Diversified Financials nei Dow Jones Sustainability Indices



Roger Dörig

Credo che il mio lavoro porti valore aggiunto alla mia regione. Nell'Appenzello, dove vivo, le tradizioni del passato sono ancora importanti, ma i mestieri legati alle tradizioni del passato stanno scomparendo. Quindi, mantenere viva un'attività come la mia, svolge anche una funzione economica: attrae turisti nella nostra regione e rafforza la nostra reputazione, non solo in Svizzera ma anche all'estero.

Il nostro modello di business

Con una rete di uffici in oltre 50 paesi di 5 continenti, UBS è il primo gestore patrimoniale del mondo in termini di dimensioni e rapidità di crescita. Wealth Management e Wealth Management Americas offrono ai clienti high net worth e ultra high net worth prodotti e servizi personalizzati in base alle loro esigenze finanziarie e preferenze personali.

Siamo la banca universale di riferimento in Svizzera, l'unico Paese in cui operiamo in tutti e cinque i nostri comparti di attività: servizi bancari per i clienti privati, gestione di patrimoni, servizi bancari aziendali e istituzionali, servizi di investment banking e asset management. Offriamo prodotti e servizi finanziari completi alla nostra clientela privata, aziendale e istituzionale. Nello stesso tempo manteniamo una posizione di leader in questi segmenti, integrando la nostra offerta con soluzioni multicanale.

Asset Management è un gestore di attivi di ampia portata, presente in 22 Paesi. Offre competenze d'investimento e vari stili di gestione per tutte le principali classi di attivi tradizionali e alternativi a istituzioni, intermediari wholesale e clienti di gestione patrimoniale.

Investment Bank fornisce a clienti aziendali e istituzionali consulenza specializzata, soluzioni innovative, capacità di esecuzione e accesso completo ai mercati dei capitali internazionali, con l'ausilio di un'approfondita ricerca cross-asset.

Il Corporate Center comprende le funzioni di controllo del Gruppo, come Finance, Risk Control e Legal. Fornisce inoltre i servizi logistici e di supporto, compreso operations, informatica, risorse umane, comunicazione, sicurezza fisica e sicurezza informatica.

Highlight dell'esercizio 2015

6,2

Utile netto di competenza degli azionisti

CHF 6,2 miliardi, +79% rispetto al 2014

0.60

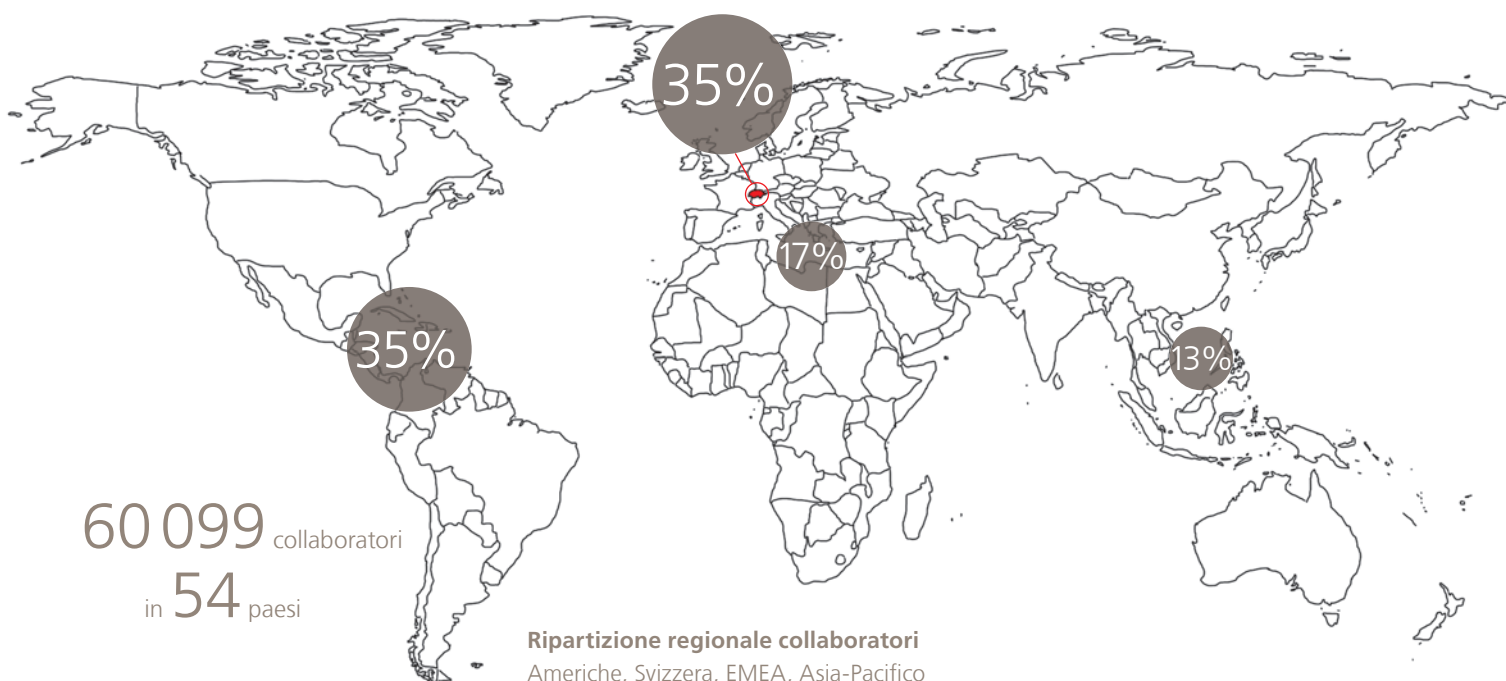
Dividendo ordinario per azione proposto

CHF 0.60, e dividendo straordinario per azione CHF 0.25

14,5

Coefficiente patrimoniale CET1 migliore del nostro gruppo di riferimento, ossia tra le grandi banche su scala globale, a 14,5% (applicazione integrale)

- Rapporto complessivo di distribuzione di dividendo ordinario >50%¹
- Dividendo straordinario di CHF 0.25 per azione
- Indice di leva finanziaria² (applicazione integrale) al 5,3%.
- Rendimento del patrimonio tangibile rettificato³ per l'intero esercizio al 13,7%, superiore all'obiettivo per il 2015 di ca. 10%
- Nonostante condizioni di mercato molto difficili, nel 2015 le divisioni di UBS hanno ottenuto risultati solidi



«Nonostante il contesto particolarmente complesso, il 2015 è stato un anno eccellente, perché abbiamo realizzato rendimenti per i nostri azionisti e rafforzato le relazioni con i nostri clienti. In futuro, continueremo ad attuare in modo disciplinato la nostra strategia e ad investire in una crescita redditizia e sostenibile.»

Sergio P. Ermotti, Group Chief Executive Officer

¹ Dividendo ordinario per azione, percentuale dell'utile diluito per azione. ² Dal 31 dicembre 2015 il calcolo del denominatore del leverage ratio Swiss SRB è pienamente allineato alle direttive di Basilea III applicabili per le banche svizzere di rilevanza sistemica (SRB). Le cifre per i periodi precedenti sono calcolate secondo le regole precedenti Swiss SRB e non sono, pertanto, del tutto comparabili. Per ulteriori informazioni, si rimanda alla sezione «Capital management» del Rapporto annuale 2015. ³ Per ulteriori informazioni, si rimanda alla sezione «Group performance» del Rapporto annuale 2015.

Dati finanziari salienti di UBS Group SA¹

In milioni di CHF, salvo altrimenti indicato	Dati al o per l'esercizio conclusosi il		
	31.12.15	31.12.14	31.12.13
Risultati del Gruppo			
Proventi operativi	30 605	28 027	27 732
Costi operativi	25 116	25 567	24 461
Utile/(perdita) operativo/a ante imposte	5 489	2 461	3 272
Utile/(perdita) netto/a di competenza degli azionisti di UBS Group SA	6 203	3 466	3 172
Utile diluito per azione (CHF) ²	1.64	0.91	0.83
Indicatori chiave di performance³			
Redditività			
Rendimento del patrimonio tangibile (RoE) (%)	13,7	8,2	8,0
Rendimento lordo degli attivi (%)	3,1	2,8	2,5
Rapporto costi/ricavi (%)	81,8	91,0	88,0
Crescita			
Crescita netta dell'utile (%)	79,0	9,3	
Crescita della raccolta netta dell'attività complessiva di Wealth Management (%) ⁴	2,2	2,5	3,4
Risorse			
Coefficiente patrimoniale Common Equity Tier 1 (applicazione integrale, %) ⁵	14,5	13,4	12,8
Leverage ratio (applicazione graduale, %) ⁶	6,2	5,4	4,7
Ulteriori informazioni			
Redditività			
Rendimento del capitale proprio RoE (%)	11,8	7,0	6,7
Rendimento lordo degli attivi ponderati in funzione del rischio (%) ⁷	14,1	12,4	11,4
Risorse			
Totale attivi	942 819	1 062 478	1 013 355
Fondi propri di competenza degli azionisti di UBS Group SA	55 313	50 608	48 002
Patrimonio Common Equity Tier 1 (applicazione integrale) ⁵	30 044	28 941	28 908
Patrimonio Common Equity Tier 1 (applicazione graduale) ⁵	40 378	42 863	42 179
Attivi ponderati in funzione del rischio (applicazione integrale) ⁵	207 530	216 462	225 153
Attivi ponderati in funzione del rischio (applicazione graduale) ⁵	212 302	220 877	228 557
Coefficiente patrimoniale Common Equity Tier 1 (applicazione graduale, %) ⁵	19,0	19,4	18,5
Coefficiente patrimoniale totale (applicazione integrale, %) ⁵	22,9	18,9	15,4
Coefficiente patrimoniale totale (applicazione graduale, %) ⁵	26,8	25,5	22,2
Leverage ratio (applicazione integrale, %) ⁶	5,3	4,1	3,4
Denominatore del leverage ratio (applicazione integrale) ⁶	897 607	997 822	1 015 306
Denominatore del leverage ratio (applicazione graduale) ⁶	904 014	1 004 869	1 022 924
Indicatore di liquidità (LCR) ⁸	124	123	110
Varie			
Attivi investiti (in miliardi di CHF) ⁹	2 689	2 734	2 390
Personale (equivalenti a tempo pieno)	60 099	60 155	60 205
Capitalizzazione di borsa ¹⁰	75 147	63 526	65 007
Valore contabile totale per azione (CHF) ¹⁰	14.75	13.94	12.74
Valore contabile tangibile per azione (CHF) ¹⁰	13.00	12.14	11.07

¹ Rispecchia l'informazione per UBS Group SA (consolidata). L'informazione comparativa del 31 dicembre 2013 è identica a quella riportata precedentemente per UBS SA (consolidata), poiché UBS Group SA (consolidata) è considerata la società subentrante a UBS SA (consolidata). Per ulteriori informazioni, si rimanda alla sezione «The legal structure of UBS Group» e alla nota 1 «Summary of significant accounting policies» nella sezione «Consolidated financial statements» del nostro Rapporto annuale 2015. ² Per ulteriori informazioni, si rimanda alla nota 9 «Earnings per share (EPS) and shares outstanding» nella sezione «Consolidated financial statements» del nostro Rapporto annuale 2015. ³ Per le definizioni dei nostri indicatori chiave di performance si rimanda alla sezione «Measurement of performance» del nostro Rapporto annuale 2015. ⁴ In base alla raccolta netta rettificata, che esclude l'impatto negativo sulla raccolta netta nel 2015: CHF 9,9 miliardi dal nostro programma di ottimizzazione del bilancio e del capitale. ⁵ In base alle direttive di Basilea III applicabili per le banche svizzere di rilevanza sistemica (SRB). Per ulteriori informazioni, si rimanda alla sezione «Capital management» del nostro Rapporto annuale 2015. ⁶ Calcolato secondo le regole Swiss SRB. Dal 31 dicembre 2015 calcolo del denominatore del leverage ratio Swiss SRB è pienamente allineato alle direttive di Basilea III applicabili per le banche svizzere di rilevanza sistemica (SRB). Le cifre per i periodi precedenti sono calcolate secondo le regole precedenti Swiss SRB e non sono, pertanto, del tutto comparabili. Per ulteriori informazioni, si rimanda alla sezione «Capital management» del nostro Rapporto annuale 2015. ⁷ Basato sugli attivi ponderati in funzione del rischio (applicazione graduale). ⁸ Per ulteriori informazioni, si rimanda alla sezione «Liquidity and funding management» del nostro Rapporto annuale 2015. I dati per il 31 dicembre 2015 rappresentano una media trimestrale. I dati per il 31 dicembre 2014 e 31 dicembre 2013 sono da intendersi proforma e rappresentano delle cifre campione. ⁹ Gli attivi investiti del Gruppo comprendono gli attivi investiti di Personal & Corporate Banking. ¹⁰ Per ulteriori informazioni, si rimanda alla sezione «UBS shares» del nostro Rapporto annuale 2015.





វាមានសារៈសំខាន់ណាស់ក្នុងការចែករំលែកបទពិសោធន៍ ហើយនិងចំណេះដឹង ដែលយើងមានទៅក្មេងៗ
ជំនាន់ក្រោយ ឬក៏អ្នកណា ដែលយើងចង់ចែក។ ហើយអ្វីៗ ដែលយើងចង់ចែក គឺយើងសប្បាយចិត្តណាស់
នឹងអោយពួកគាត់។

Ritengo importante condividere la mia esperienza e conoscenza
con i più giovani e sono felice di farlo.

Sreydieb Long

Sreydieb Long è insegnante e amministratrice presso Bookbridge Learning
Centers, in Cambogia, un'organizzazione sostenuta da UBS. Nata in una
famiglia contadina, si è laureata in lingua inglese grazie al generoso aiuto
degli sponsor e oggi lavora per dare il suo contributo alla comunità.

Da dove veniamo?

Per capire da dove veniamo, è utile gettare uno sguardo all'evoluzione di UBS negli ultimi 15 anni, anche se la nostra storia risale a oltre 150 prima.

15 anni fa eravamo considerati un modello a cui aspirare, invidiato dalla concorrenza. 5 anni dopo, ambivamo ad affermarci come «la migliore società di servizi finanziari al mondo». Ma, con la crisi finanziaria, UBS e altre grandi banche hanno subito ingenti perdite.

Fedeli malgrado la crisi

Le ben note conseguenze di tali vicende sono culminate in un'operazione di sostegno da CHF 6 miliardi da parte della Confederazione svizzera e nel trasferimento di circa CHF 38 miliardi di attivi illiquidi a un fondo istituito appositamente dalla Banca nazionale svizzera (BNS).

Dopo nemmeno un anno, la Confederazione svizzera ha venduto la propria quota con un profitto di CHF 1,2 miliardi. Infine, gli attivi residui non liquidati dalla BNS che abbiamo riacquisito, le hanno consentito di registrare un utile di oltre CHF 5 miliardi. UBS ha sofferto per il fatto di aver dovuto ricorrere al sostegno della Confederazione, ma durante la crisi buona parte dei clienti e dei collaboratori è rimasta fedele alla banca.

Capitale aumentato, rischi diminuiti

Eravamo consapevoli del fatto che, per riconquistare la fiducia degli stakeholder, avremmo dovuto muoverci con prontezza e decisione. Quindi ci siamo rimboccati le maniche e abbiamo lavorato per ridurre le esposizioni di rischio e rafforzare le nostre attività.

Siamo diventati più efficienti ed efficaci per tornare a generare utili e a distribuire dividendi come in passato. Abbiamo annunciato ambiziosi obiettivi di riduzione dei costi e il personale è stato ridimensionato a circa 60.000 unità, rispetto a un organico di oltre 80.000 prima della crisi. I nostri coefficienti patrimoniali sono migliorati fino a soddisfare o superare i requisiti attuali e futuri. E anche i nostri indici di rischio hanno compiuto grandi progressi.

Chiaro orientamento strategico

Abbiamo presentato per la prima volta la nostra attuale strategia nel 2011 e ne abbiamo accelerato l'attuazione nel 2012, in concomitanza con il 150° anniversario della banca. La stessa strategia è ancora valida oggi.



Abbiamo ideato un modello di business adeguato alle nuove condizioni regolamentari e di mercato e in grado di generare rendimenti più stabili e di alta qualità. Per il futuro abbiamo individuato quattro attività principali su cui concentrarci:

- le nostre attività di gestione patrimoniale leader a livello globale
- la nostra banca universale leader in Svizzera
- la nostra divisione di asset management e
- la nostra Investment Bank, con i suoi punti di forza nel settore delle azioni, della consulenza e delle valute.

Il nostro processo di trasformazione strategica è giunto a compimento alla fine del 2014. Abbiamo ulteriormente ridotto gli attivi ponderati in funzione del rischio, migliorato l'indice di leva finanziaria e mantenuto il miglior coefficiente patrimoniale CET1 ad applicazione integrale nel nostro gruppo di riferimento di grandi banche globali. La nostra solida posizione patrimoniale costituisce ora la base su cui fondare il nostro futuro successo.

«Sin dall'inizio del nostro processo di trasformazione, il rafforzamento patrimoniale e l'anticipazione nel soddisfare i requisiti normativi sono stati essenziali per mantenere la fiducia dei nostri clienti sulla sicurezza e la stabilità della banca.»

Sergio P. Ermotti, Group Chief Executive Officer

«La collaborazione con Investment Bank è particolarmente importante per la nostra clientela ultra high net worth ed è essenziale per consolidare la nostra posizione di gestore patrimoniale leader su scala mondiale.»

Jürg Zeltner, President Wealth Management

Un elemento chiave della nostra solidità reddituale è l'elevata percentuale di ricavi generati da proventi ricorrenti, come la gestione di portafoglio, le commissioni dei fondi d'investimento basate sugli attivi in gestione, i servizi di finanziamento e l'attività di custodia, oltre ai proventi netti da interessi. Ciò significa che i nostri risultati sono più prevedibili e meno esposti alle variazioni delle transazioni e dell'attività della clientela.

Investment Bank è parte integrante della soluzione

Investment Bank è l'unico operatore di rilievo ad aver generato rendimenti stabilmente superiori al suo costo del capitale negli ultimi tre anni e notevolmente superiori al suo obiettivo di rendimento del patrimonio attribuito di oltre il 15%. A conferma di questi risultati, abbiamo ottenuto per la prima volta in assoluto il riconoscimento di Best Investment Bank 2015 da *International Financing Review*.

Il vantaggio di attivarsi presto

Le autorità di controllo hanno esercitato continue pressioni normative per rendere il settore dei servizi finanziari più





Sreydieb Long

Sono nata in una famiglia contadina di otto persone, in una casa molto piccola. Mio padre è morto quando avevo 11 anni. Mia madre è casalinga e coltiva la terra per tirare su cinque figli da sola. Sono stata molto fortunata a riuscire a trovare uno sponsor per la mia istruzione. Ho studiato alla Build Bright University e nel 2015 ho ottenuto una laurea in lingua inglese. Lo studio mi appassiona.

Ho scoperto Bookbridge quando mi hanno richiesto delle traduzioni nella fase di allestimento di un nuovo centro di apprendimento a Chansom Senmongkul. Il centro mi è sembrato valido e di grande aiuto per bambini e ragazzi e quindi ho deciso di collaborare con il team locale come dipendente a tempo pieno. Ho svolto mansioni diverse, tra l'altro come assistente del responsabile del centro, responsabile del primo centro mobile e responsabile dell'area apprendimento nella provincia di Takeo.



semplice, trasparente e solido. Oltre a numerose altre tendenze attuali e future, illustrate più avanti, gli aspetti regolamentari sono destinati a rimanere un importante motore di cambiamento per il settore.

Crediamo di avere il modello di business idoneo a soddisfare i nuovi requisiti più stringenti senza dover modificare la nostra strategia.

Creare valore, durevolmente

Non soltanto crediamo di esserci dotati della strategia e della struttura adatte, ma continueremo anche a lavorare per diffondere una solida cultura in tutta la banca. Siamo inoltre fortemente determinati a creare valore nel lungo periodo per i nostri azionisti. Per saperne di più si rimanda al capitolo «Come armonizziamo i nostri interessi e quelli dei nostri stakeholder?».

Le nostre priorità strategiche

Intendiamo seguire le orme dei nostri successi passati e concentrarci su tre priorità strategiche fondamentali.

1. Continuare ad attuare la nostra strategia e raggiungere i nostri obiettivi di performance

Il processo di trasformazione strategica avviato nel 2011 è scaturito dalla decisione di concentrarci sui nostri punti di forza e di anticipare l'inasprimento delle norme vigenti. Abbiamo messo a punto una strategia che punta a generare rendimenti regolari in diversi contesti operativi. Dopo aver concluso con successo la nostra trasformazione, continuiamo ora ad attuare la nostra strategia in modo mirato e disciplinato.

2. Migliorare l'efficacia e l'efficienza

A fine 2015 abbiamo ottenuto una riduzione dei costi netti di CHF 1,1 miliardi rispetto all'esercizio 2013 e continuiamo a impegnarci al massimo per raggiungere il nostro obiettivo di riduzione dei costi netti pari a CHF 2,1 miliardi entro la fine del 2017. I nostri progressi sul fronte dell'efficacia e dell'efficienza puntano a ottenere per il futuro un'infrastruttura e una struttura di costi più adeguate, anche in termini di forza lavoro e presenza globale. Continueremo tuttavia a effettuare ingenti investimenti in tecnologia, compliance e controllo



del rischio, poiché le iniziative varate creano piattaforme informatiche più stabili, riducono la necessità di interventi manuali e consentono aggiornamenti più rapidi e un migliore controllo generale.

3. Investire per la crescita

Continueremo a irrobustire le nostre capacità nelle aree della tecnologia e della digitalizzazione per rafforzare ulteriormente la nostra posizione, in particolare in regioni come le Americhe e Asia Pacifico. I nostri investimenti tecnologici ci hanno valso il riconoscimento del settore, ma soprattutto vengono messi a frutto dai nostri clienti e ci consentono di conquistare quote di mercato e attirare clientela nuova. Continuiamo inoltre a investire per attrarre le persone giuste e sviluppare i talenti di cui disponiamo. La capacità di cogliere le opportunità di crescita offerte dalla tecnologia, unita al nostro talento, ci aiuterà a soddisfare sempre meglio le esigenze della clientela.



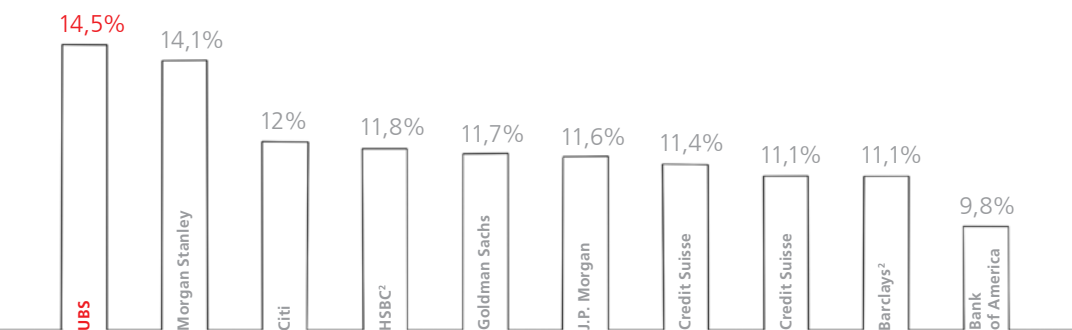
Coefficiente Common Equity Tier 1 (CET1) – applicazione integrale¹

Fonte: relazioni aziendali. ¹ Tutti i dati ad applicazione integrale. Dati UBS e Credit Suisse in base a Swiss SRB secondo Basilea III, dati delle banche europee in base a Basilea III ai sensi della CRD IV, dati delle banche statunitensi in base a Basilea III ai sensi del metodo avanzato. ² Dati al 30.9.2015.



Creo valore anche raccontando la mia storia ai miei alunni, in particolare la mia esperienza quando avevo la loro età. Essendo nata anch'io in una famiglia povera, per loro sono la prova vivente che tutti abbiamo una possibilità. Vedono che ero nelle loro stesse condizioni, però ne sono uscita e capiscono che possono farcela anche loro.

Credevo che la mia attività – e ciò che fa Bookbridge – possa creare valore per la società. Aiutando le persone a migliorare la loro situazione familiare attraverso l'istruzione, esse diventano importanti risorse umane in grado di aiutare la propria famiglia e di sviluppare le comunità in cui vivono. **Sreydieb Long**





«Our company has almost no hierarchy.
We work across disciplines. This helps us
to be creative and innovative.»

La nostra azienda è praticamente priva di gerarchie.
Il lavoro interdisciplinare ci aiuta a essere creativi e innovativi.

Alexandre Callea

Alexandre Callea è fondatore e CTO di Clearmatics, una start-up fintech che collabora con UBS. La società lavora alla digitalizzazione degli attivi finanziari e all'automazione dei relativi processi post-transazione mediante tecnologie blockchain e una rete informatica distribuita e condivisa chiamata «computer di consenso».



In che modo creiamo valore?

Per UBS la creazione di valore è la somma del valore e dei benefici generati dall'insieme delle nostre attività in tutte le aree geografiche in cui operiamo. Ciò significa anche contribuire in modo attivo e concreto alla società e alle comunità locali, favorendo l'innovazione, la sostenibilità e la nascita di nuove idee nel campo dei servizi bancari e finanziari.

Servizi bancari made in Switzerland

UBS è nata dalla fusione di due tradizioni bancarie regionali svizzere, Bank in Winterthur e Basler Bankverein, fondate a dieci anni di distanza tra loro, rispettivamente nel 1862 e nel 1872. Non è un caso che le rispettive regioni si siano presto affermate quali centri nevralgici dell'industrializzazione svizzera, sostanzialmente grazie alla capacità di questi due istituti di raccogliere capitali e fornire finanziamenti.

Nei 154 anni successivi, UBS non ha mai perso di vista le sue origini locali e il suo ruolo vitale di sostegno allo sviluppo industriale ed economico della Svizzera. Anche oggi UBS non si considera solo come una semplice banca, bensì come un motore in grado di trainare l'economia elvetica e guidarne l'integrazione nell'economia globale.

In Svizzera oggi UBS può contare su una rete di circa 300 filiali e 4500 collaboratori a diretto contatto con i clienti, integrata da moderni servizi bancari digitali e Customer Service Center. Raggiungiamo circa l'80% dei patrimoni svizzeri e forniamo i nostri servizi a una famiglia su tre, nonché a high net worth individual, a fondi pensione e a circa l'80% delle banche domiciliate in Svizzera. UBS offre sostegno alle PMI locali, che rappresentano il 99% delle aziende elvetiche e costituiscono la colonna portante del mercato

del lavoro nazionale. Il 98% delle 120 000 società svizzere che si rivolgono a UBS è composto da PMI.

Una rete globale

Pur affondando le sue radici nel mercato nazionale, UBS è una banca globale che genera oltre il 75% dei ricavi sui mercati internazionali, opera in più di 50 Paesi in tutto in mondo e impiega circa 60 000 persone.

La nostra strategia è incentrata sulle attività leader di wealth management e sulla più importante banca universale in Svizzera, con il contributo di Asset Management e Investment Bank. Fa leva sui punti di forza di tutte le nostre divisioni e si concentra in particolare sulle nostre aree di eccellenza, cercando al contempo di sfruttare le prospettive di crescita dei settori e delle regioni in cui operiamo.

Gestire un patrimonio in crescita

Siamo l'unica grande banca globale con una strategia incentrata su una rete di wealth management solida e geograficamente diversificata. La nostra presenza e le nostre competenze ci consentono di accedere ai bacini di capitali più ingenti e a più rapida crescita del mondo, con l'obiettivo di partecipare alla crescita del mercato e incrementare la «share of wallet».

Forte presenza nei mercati in crescita¹

Attivi investiti di Wealth Management e Wealth Management Americas

Crescita stimata del mercato

Nord America
CHF 1035 miliardi

~ 5%¹

Mercati emergenti

~ 11%¹

CHF 156 miliardi

Il settore della gestione patrimoniale presenta aspetti economici fondamentalmente interessanti, con previsioni di solido accumulo di patrimoni nel mondo. Le regioni in maggiore espansione sono Asia Pacifico e mercati emergenti, ma anche nei mercati più maturi come l'Europa occidentale e il Nord America i patrimoni accumulati dovrebbero registrare una crescita annua superiore a quella del PIL. Per quanto riguarda i segmenti di clientela, riteniamo che il mercato globale ultra high net worth, inclusi i family office, possieda il più alto potenziale di crescita, seguito da quello high net worth.

UBS in Asia: una storia iniziata oltre 50 anni fa

La nostra espansione nella regione Asia Pacific si concentra in particolare su Hong Kong e Singapore, i principali centri finanziari dell'area, e Cina. Nel 2015 abbiamo aperto una filiale a Kowloon, la nostra prima sede a Hong Kong al di fuori del distretto centrale degli affari, e continuiamo anche ad ampliare la nostra presenza locale onshore in Cina per cogliere opportunità di crescita a lungo termine nel Paese. Nel 2014 UBS ha celebrato i 50 anni di attività a Hong Kong. Con oltre 1110 Consulenti finanziari nella regione Asia-Pacifico, disponiamo della più grande squadra di esperti nella regione.

Una presenza a livello globale

Nei mercati emergenti ci concentriamo su mercati chiave come Messico, Brasile, Turchia, Russia, Israele e Arabia Saudita. Molti clienti delle piazze emergenti preferiscono affidare i propri capitali a operatori presenti nei centri finanziari consolidati. Grazie alla sua impareggiabile copertura geografica, UBS Wealth Management soddisfa le esigenze di tali clienti tramite i booking center in Svizzera e nel Regno Unito nonché negli Stati Uniti tramite Wealth Management Americas (WMA), uno dei gestori patrimoniali leader nelle Americhe in termini di

produttività dei consulenti finanziari e di patrimoni investiti. WMA comprende le attività nazionali negli Stati Uniti e in Canada nonché le attività internazionali registrate negli Stati Uniti. Alla fine del 2015, i patrimoni investiti nella nostra attività complessiva di wealth management ammontano pressoché a CHF 2200 miliardi.

È importante sottolineare che la collaborazione delle attività di wealth management con Investment Bank, Asset Management e Personal & Corporate Banking in Svizzera costituisce un importante fattore distintivo e un vantaggio competitivo per le nostre attività.

Primaria casa d'investimento in Europa

UBS Asset Management opera su larga scala ed è presente in 22 Paesi. Siamo una delle principali case d'investimento in Europa, il terzo asset manager internazionale in Asia e il più grande gestore di fondi comuni in Svizzera, con una delle maggiori attività di gestione di fondi di hedge fund e investimenti immobiliari del mondo. Al 31 dicembre 2015 il totale degli attivi investiti ammontava a CHF 650 miliardi, con un patrimonio amministrato nell'ordine di CHF 407 miliardi.

Le prospettive di lungo periodo del settore dell'asset management sono positive e gli afflussi di capitali nel settore dovrebbero proseguire alla luce di tre fattori principali. Innanzitutto, l'invecchiamento demografico in atto nei Paesi sviluppati determinerà in futuro un progressivo incremento della necessità di risparmio. In secondo luogo, i governi continuano a ridurre il sostegno a pensioni e prestazioni previdenziali, facendo così aumentare il fabbisogno di finanziamenti privati. Infine, l'introduzione di nuove regolamentazioni crea opportunità per nuovi servizi a valore aggiunto.



¹ Le informazioni in merito alla crescita stimata del mercato rappresentano il tasso complessivo della crescita annuale per il periodo 2014–2019. Boston Consulting Group Wealth Report 2015. ² Gli attivi investiti dei clienti UHNW coincidono con la ripartizione geografica. Nel Boston Consulting Group Global Wealth Report 2015 definisce le economie domestiche con oltre USD 20 milioni di patrimonio.

Gruppo

Rapporto costi/ricavi rettificato	Obiettivo: 60–70% Prospettive: 65–75% a breve-medio termine
Rendimento del patrimonio tangibile rettificato	Obiettivo: >15% Prospettive: per il 2016 circa sugli stessi livelli del 2015, nel 2017 circa 15% e >15% nel 2018
Coefficiente patrimoniale Common Equity Tier 1 (applicazione integrale) ¹	Almeno 13% ²
Attivi ponderati in funzione del rischio (applicazione integrale)	Prospettive: circa CHF 250 miliardi a breve-medio termine
Denominatore del leverage ratio (applicazione integrale)	Prospettive: circa CHF 950 miliardi a breve-medio termine

¹ In base alla normativa vigente. Per ulteriori informazioni, si rimanda alla sezione «Capital management» del Rapporto annuale 2015. ² La nostra politica in materia di restituzione di capitale include il mantenimento di un coefficiente patrimoniale CET1 ad applicazione integrale di almeno il 10% post stress.

Divisioni e Corporate Center

Wealth Management	Tasso di crescita della raccolta netta rettificata ¹	3–5%
	Rapporto costi/ricavi rettificato	55–65%
Wealth Management Americas ²	Tasso di crescita della raccolta netta	2–4%
	Rapporto costi/ricavi rettificato	75–85%
Attività wealth management combinate Personal & Corporate Banking	Crescita annuale dell'utile ante imposte rettificato	10–15% per il ciclo
	Tasso di crescita della raccolta netta	1–4% (personal banking business)
Asset Management	Margine netto di interesse	140–180 pb
	Rapporto costi/ricavi rettificato	50–60%
	Tasso di crescita della raccolta netta	3–5% esclusi i flussi del mercato monetario
Investment Bank	Rapporto costi/ricavi rettificato	60–70%
	Utile ante imposte annualizzato rettificato	CHF 1 miliardo a medio termine
	Rendimento del patrimonio attribuito ante imposte rettificato	>15%
Corporate Center	Rapporto costi/ricavi rettificato	70–80%
	Attivi ponderati in funzione del rischio (ad applicazione integrale) ²	Prospettive: circa CHF 85 miliardi a breve-medio termine
	Denominatore del leverage ratio (ad applicazione integrale) ²	Prospettive: circa CHF 325 miliardi a breve-medio termine
	Riduzione netta dei costi ³	CHF 2,1 miliardi entro la fine del 2017 ⁴

¹ In USD. ² In base alla normativa vigente. Per ulteriori informazioni, si rimanda alla sezione «Capital management» del Rapporto annuale 2015. ³ Calcolato in base al tasso di uscita rispetto ai costi operativi rettificati dell'intero 2013, al netto degli oneri per gli accantonamenti per contenziosi legali, questioni regolamentari e simili, delle oscillazioni dei cambi e delle modifiche dei requisiti regolamentari di natura temporanea. ⁴ Attualmente riteniamo di conseguire la già annunciata riduzione dei costi netti di CHF 1,4 miliardi intorno alla metà del 2016.



Investment Bank: orientamento alla clientela

La nostra Investment Bank fornisce a clienti aziendali, istituzionali e di wealth management una consulenza di prim'ordine, soluzioni innovative, un'esecuzione esperta e pieno accesso ai mercati internazionali dei capitali. Il modello operativo incentrato sulle esigenze dei clienti fa di Investment Bank il partner ideale per le nostre divisioni Wealth Management, Personal & Corporate Banking e Asset Management, capace di offrire sia approfondite analisi di mercato che copertura e capacità di esecuzione globali.

Continuiamo a concentrarci sui nostri tradizionali punti di forza nel campo della consulenza, dei mercati dei capitali, delle azioni e delle valute, completati da una piattaforma integrata e ristrutturata per tassi e titoli di credito. Per raggiungere il nostro obiettivo di generare rendimenti interessanti sul capitale investito, operiamo entro parametri rigorosamente controllati per quanto concerne stato patrimoniale, attivi ponderati in funzione del rischio e denominatore dell'indice di leva finanziaria.

UBS and Society

I nostri clienti hanno sempre più a cuore i problemi della società e, attraverso la consulenza finanziaria e le soluzioni d'investimento, vogliono poter affrontare alcune delle molteplici sfide sociali e ambientali. Molti dei nostri clienti si rivolgono a noi per operare nell'ambito degli investimenti socialmente responsabili.

Aspiriamo a essere leader della sostenibilità nel settore finanziario. Per questo dobbiamo concentrarci sul lungo periodo e lavorare per generare rendimenti stabili per i nostri stakeholder. Abbiamo creato UBS and Society, una piattaforma che riunisce tutte le nostre competenze in materia di investimenti sostenibili, filantropia, politiche ambientali e di tutela dei diritti umani nonché tutto ciò che riguarda la nostra impronta ambientale e le nostre interazioni con le comunità in cui operiamo. Nel 2015 abbiamo compiuto grandi passi avanti verso la realizzazione degli ambiziosi obiettivi che perseguiamo con UBS and Society.

Vogliamo generare benefici sostenibili, misurabili e di lungo periodo per i nostri clienti, azionisti e per la comunità. Siamo inoltre costantemente alla ricerca di modalità operative più rispettose dell'ambiente e socialmente responsabili. Non si tratta solo di gestire gli attivi dei clienti, ma anche di curare ciò che lasciamo in eredità alle generazioni future. Non misuriamo il nostro successo solo in termini di risultati finanziari, ma anche di impatto ambientale e sociale e di buon governo.

A questo scopo intendiamo:

- fare della sostenibilità il nostro standard quotidiano in tutta la banca;
- investire una quota crescente dei patrimoni della clientela in base a meccanismi finanziari innovativi che tengono conto delle sfide sociali;
- sensibilizzare ogni cliente al tema della performance duratura;

UBS nel contesto sociale Rendere la sostenibilità uno standard di ogni giorno



Il nostro stile di lavoro

Direttive e principi

Per affrontare le sfide di ogni giorno è essenziale possedere principi chiari e collaborare

- gestione delle relazioni con gli stakeholder
- rischio ambientale e sociale
- impronta ambientale



Il nostro supporto ai clienti

Investimenti sostenibili

Mettiamo a disposizione dei nostri clienti prodotti e servizi innovativi che rispondono alle preoccupazioni della società e puntano a un miglioramento.

- investire in modo sostenibile



Il nostro supporto alla comunità

Investimenti a beneficio della comunità

Forniamo un supporto finanziario mirato, unitamente all'attività di volontariato dei collaboratori nelle varie comunità locali in cui siamo presenti, mettendo l'accento sugli aspetti educativi e imprenditoriali.

- Community affairs

Attività filantropiche

Forniamo consulenza su misura in tutte le fasi del processo filantropico e la nostra rete globale assiste i clienti nel conseguimento dei loro obiettivi filantropici.

- Global Philanthropy Forum
- Optimus Foundation

- formare i collaboratori in merito alla sostenibilità;
- definire un approccio credibile alla sostenibilità;
- misurare l'impatto delle nostre attività d'investimento nella comunità e
- promuovere la transizione verso un'economia a basse emissioni di carbonio tramite la nostra strategia globale di lotta al cambiamento climatico.

Per raggiungere il duplice obiettivo di ottenere rendimenti soddisfacenti, generando al contempo valore sostenibile, UBS ha sviluppato Performance Plus, un approccio d'investimento basato sugli investimenti sostenibili. UBS definisce gli investimenti sostenibili come un insieme di strategie d'investimento che incorporano considerazioni di natura ambientale, sociale e/o di governance (ESG) nelle decisioni d'investimento. Queste misure puntano a conseguire uno o più dei seguenti obiettivi:

- produrre un impatto ambientale o sociale positivo, oltre a conseguire rendimenti finanziari;
- effettuare investimenti coerenti con i valori personali;
- migliorare le caratteristiche di rischio/rendimento del portafoglio.

Nel 2015 il 35% del nostro attivo gestito è stato investito secondo criteri di sostenibilità. Si tratta di investimenti sostenibili nell'ordine di oltre CHF 900 miliardi. Una gran parte di questi investimenti sono stati effettuati in base a norms-based screening, soprattutto per via delle nostre direttive in materia

di armi controverse. Abbiamo peraltro assistito a un generale aumento in tutte le altre categorie di investimenti sostenibili, comprese quelle basate sulle strategie di integration, exclusionary screening, impact investing e prodotti di terzi.

UBS: sostegno alla società e alle comunità in tutto il mondo

Siamo fermamente impegnati a favore dell'imprenditorialità e della formazione nelle regioni in cui operiamo. Intendiamo intensificare il nostro sostegno agli imprenditori sociali ad alto impatto, impiegando le risorse e competenze dell'intero Gruppo. In stretta collaborazione con i nostri partner nel settore dell'imprenditoria sociale, puntiamo a individuare e coinvolgere le organizzazioni sociali che sono maggiormente in grado di esercitare un impatto attraverso il supporto che deriva dalla partnership con UBS.

America

In America, UBS ha lanciato due importanti iniziative nel 2015: Project Entrepreneur, una partnership triennale con la fondazione Rent the Runway per aiutare le donne a capo di aziende con un importante impatto economico, e il TalentED Project, una collaborazione triennale con il Tennessee College Access and Success Network (TCASN) e Discovery Education per aumentare il numero di studenti a basso reddito che per primi, nelle rispettive famiglie, frequentano e si laureano in università prestigiose.

UBS in Svizzera

UBS è la banca universale di riferimento in Svizzera e con 21 000 collaboratori il terzo datore di lavoro del Paese. Circa un quarto dei proventi operativi della banca sono generati nel nostro mercato nazionale, il che dimostra il nostro impegno rivolto alla Svizzera.

- Nel 2015 oltre 3200 collaboratori di UBS hanno totalizzato quasi 28000 ore di volontariato.
- Nel 2015 i collaboratori attuali e passati di UBS hanno donato oltre CHF 645 000 destinati a specifici progetti filantropici.
- UBS supporta il sistema svizzero di istruzione e formazione attraverso numerosi apprendistati professionali e offre 1800 tirocini; oltre l'80% dei giovani viene assunto da UBS al termine del periodo di formazione.
- UBS sponsorizza un'ampia gamma di eventi culturali, artistici, formativi e sportivi tra cui Art Basel, il Montreux Jazz Festival e molti altri.
- La Fondazione UBS per le questioni sociali e la formazione promuove attività di istruzione, formazione, occupazione e integrazione nella società e offre opportunità di lavoro a persone socialmente svantaggiate e con difficoltà di apprendimento.
- La Fondazione UBS per la cultura favorisce la comunicazione culturale e artistica e lo scambio tra artisti e società, incentivando la diversità dell'espressione culturale con particolare attenzione all'arte e alla cultura contemporanea.

Alexandre Callea

La nostra società lavora alla digitalizzazione degli attivi finanziari e all'automazione dei relativi processi post-transazione, principalmente per operazioni di compensazione e regolamento. Utilizziamo tecnologie blockchain e adottiamo un nuovo approccio: una rete informatica distribuita e condivisa chiamata «computer di consenso».

Il nostro lavoro è potenzialmente in grado di creare valore in diversi modi. Abbassa i costi operativi e incrementa l'efficienza dell'elaborazione delle transazioni, ad esempio in termini di correttezza, rapidità e infrastruttura. Inoltre, aumenta la trasparenza, riduce il rischio di controparte e aiuta a migliorare le efficienze sul capitale. Tutti vantaggi per la banca ma anche per altri operatori come gli hedge fund, le società d'intermediazione e le aziende.



EMEA

Nell'area EMEA, insieme alla City of London Corporation abbiamo contribuito a lanciare lo Stepping Stones Fund per fornire sostegno mirato alle imprese sociali che cercano di amplificare l'impatto dei loro investimenti sociali. Oltre al sostegno finanziario, UBS ha messo a disposizione collaboratori volontari, che hanno aiutato a valutare, formare e selezionare i vincitori delle borse di studio. Con la prima serie di finanziamenti, 17 organizzazioni hanno ricevuto in totale GBP 700 000, che useranno per accrescere il loro impatto sociale, con l'obiettivo di aiutare migliaia di beneficiari.

Asia Pacifico

UBS ha collaborato con Yayasan Emmanuel a un progetto volto a migliorare la qualità dell'insegnamento nelle scuole elementari in Indonesia, allineandolo agli standard internazionali. Il programma coinvolge gli insegnanti in un processo di apprendimento e riflessione esperienziale, migliorandone le competenze a vantaggio degli alunni.

Svizzera

In Svizzera, UBS continua a sostenere il programma del suo partner di lungo corso, Young Enterprise Switzerland, grazie al quale oltre 4000 giovani studenti hanno avuto la possibilità di fondare e gestire per un anno un'azienda reale. UBS collabora alla finale nazionale mettendo a disposizione volontari e sostegno economico. UBS ha inoltre notevolmente intensificato l'impegno a favore degli imprenditori sociali nel Paese, offrendo attività di mentoring e sostenendo le rispettive piattaforme.

Investimenti nelle comunità – panoramica 2015

CHF 27,4 milioni investiti nelle nostre **comunità locali**

16 356 collaboratori volontari

137 732 ore di lavoro per progetti nelle comunità

CHF 7,4 milioni versati in **donazioni** di entità pari a quelle dei collaboratori

326 partner delle comunità sostenuti in tutto il mondo

101 604 beneficiari diretti dei nostri investimenti nelle comunità

«L'uso di sistemi computerizzati collettivi sicuri conferisce la massima rapidità ed efficienza ai processi post-transazione e rilancia le relazioni finanziarie tradizionali.»

Alexandre Callea





Come armonizziamo i nostri interessi e quelli dei nostri stakeholder?

Cosa fa UBS per garantire che il suo orientamento strategico e l'attuazione del suo modello di business siano in sintonia con le aspirazioni degli stakeholder? Quali sono gli obiettivi degli stakeholder? E chi sono i numerosi gruppi e soggetti individuali da cui dipende il futuro della banca? Fare in modo che l'attività operativa della banca risponda alle aspettative degli stakeholder è una sfida importante e complessa che UBS riesce a superare applicando le tre chiavi per il successo.

Gli stakeholder di UBS influenzano direttamente la performance finanziaria dell'istituto, nonché il suo ruolo nella società e nelle diverse comunità in cui opera. UBS è consapevole che le relazioni con gli stakeholder, essenziali per garantire il suo continuo successo, richiedono politiche e comportamenti incentrati su un orientamento di lungo periodo e su iniziative sostenibili. Il nostro obiettivo non è solo generare valore per gli stakeholder, ma anche saper accogliere le loro esigenze e

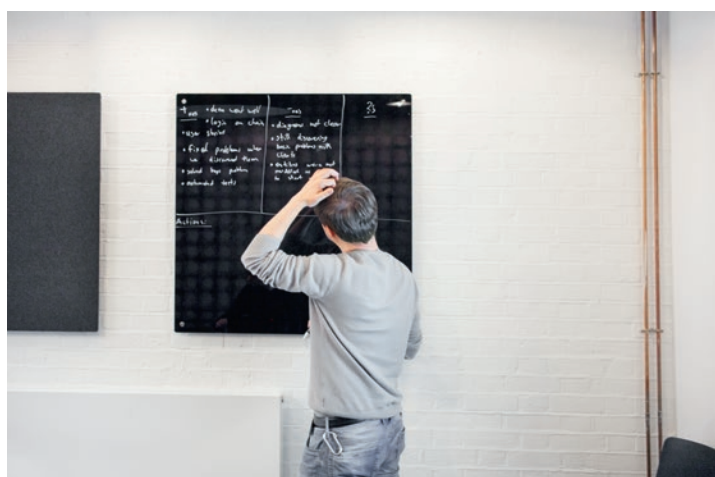
preoccupazioni. Siamo inoltre consapevoli di avere una maggiore responsabilità sociale in quanto banca leader a livello globale e crediamo che la nostra esperienza e competenza possano contribuire positivamente all'impostazione del dibattito sul futuro del settore finanziario e sulle questioni ambientali e sociali.

«Per il nostro istituto è essenziale comprendere le diverse aspettative e preoccupazioni dei nostri stakeholder.»

Axel A. Weber, Presidente del Consiglio di amministrazione e Presidente del Corporate Culture and Responsibility Committee

Assunzione di responsabilità

Per garantire che le aspettative dei nostri stakeholder siano soddisfatte nel rispetto dei nostri valori aziendali e dei nostri obiettivi di sostenibilità, abbiamo deciso di affidarne la responsabilità al massimo livello gerarchico e di gestire le relazioni con gli stakeholder tramite una struttura di alto livello, comprendente il Consiglio di amministrazione (CdA) e il Direttore del Gruppo (GEB). Il Presidente del CdA presiede l'Assemblea generale ordinaria e, insieme al Group CEO, è



responsabile di tutta la comunicazione con i nostri stakeholder, che includono investitori, autorità e altri enti pubblici.

Il Presidente collabora inoltre con i vari responsabili per coordinare il lavoro dei comitati del CdA, che monitorano la performance dell'istituto sotto il profilo della generazione di valore sostenibile. Il Corporate Culture and Responsibility Committee del CdA coadiuva il CdA stesso nel suo compito di salvaguardare e promuovere la reputazione del Gruppo in materia di condotta responsabile e sostenibile, concentrandosi inoltre sulla valutazione del grado di soddisfacimento delle aspettative degli stakeholder.

Gli stakeholder che desiderano contattare un membro indipendente del CdA possono rivolgersi al Senior Independent Director del CdA. Il Senior Independent Director incontra i membri indipendenti del CdA, senza il Presidente, almeno due volte l'anno e trasmette poi al Presidente le loro eventuali preoccupazioni.

La collaborazione con i nostri principali stakeholder

Per noi è molto importante sapere che opinione hanno di noi i nostri stakeholder e conoscere i loro valori e le loro priorità. A questo scopo, dialoghiamo regolarmente e in modo proficuo con loro, toccando una vasta gamma di argomenti. Le nostre relazioni con gli stakeholder sono sfaccettate e comprendono interazioni con vari gruppi, comunicazioni periodiche car-

tacee e online, eventi organizzati in tutto il mondo e incontri individuali. Questo impegno è una condizione essenziale per comprendere le loro aspettative e accogliere le loro preoccupazioni.

Gli stakeholder che esercitano il maggiore impatto diretto sulla nostra attività sono:

- gli investitori
- i clienti
- i collaboratori
- i governi e le autorità di controllo.

Con gli investitori: creare dialogo, generare rendimenti

Il senior management e il team Investor Relations di UBS comunicano regolarmente con la comunità finanziaria. Incontriamo periodicamente gli investitori, singolarmente e in gruppo, e trattiamo anche questioni non finanziarie quali la compliance, la cultura aziendale e il cambiamento climatico. Un importante canale di confronto con gli azionisti è l'Assemblea generale ordinaria. Tutte le proposte avanzate in occasione dell'Assemblea generale 2015 sono state approvate.

Il nostro obiettivo è conseguire una performance duratura e rendimenti interessanti per i nostri azionisti. Negli ultimi anni abbiamo generato rendimenti progressivi sul capitale, e continuiamo a perseguire l'obiettivo di un tasso di distribuzione totale pari ad almeno il 50% dell'utile netto di competenza

«Il nostro modo di lavorare favorisce l'innovazione e la creatività.»

Alexandre Callea

degli azionisti, a condizione di rispettare determinati obiettivi in termini di coefficiente patrimoniale. In linea con la nostra politica dei dividendi, per il 2015 abbiamo proposto un dividendo ordinario di CHF 0.60 per azione, pari a un incremento del 20% rispetto al 2014, e un dividendo speciale di CHF 0.25 per azione, per un tasso di distribuzione totale di oltre il 50%.

Con i clienti: instaurare relazioni basate sulla fiducia

Siamo consapevoli che il nostro futuro dipende dalla soddisfazione dei nostri clienti nel lungo periodo. Il dialogo con loro clienti – sia che si tratti di clienti privati o di grandi investitori istituzionali – e i riscontri che riceviamo ci aiutano a coltivare relazioni sostenibili di lungo periodo e basate sulla fiducia.

Per consolidare le nostre relazioni con i clienti, in diverse regioni ci avvaliamo di un sistema di gestione Quality Feedback. Il feedback dei clienti ci perviene in modi diversi, dai commenti informali fatti con i collaboratori presso le filiali locali alle comunicazioni ufficiali tramite l'ombudsman della banca. Il nostro obiettivo è rispondere a chiunque ci dia un riscontro e utilizzare l'input per sviluppare prodotti e servizi maggiormente in linea con ciò che ci viene suggerito. Nel 2014 abbiamo lanciato in Svizzera l'iniziativa Client Insight, che raccoglie sistematicamente il feedback di 120 000 clienti.

La soddisfazione è fondamentale

Di recente abbiamo anche iniziato a chiedere ai nostri clienti se siano soddisfatti della nostra consulenza e se raccomanderebbero ad altri i nostri servizi. Questa attività viene integrata dal monitoraggio dei canali sui social media e del comportamento dei clienti mediante strumenti per l'analisi dei big data. Il nostro obiettivo è aumentare costantemente il grado di soddisfazione della clientela. Oltre a migliorare la relazione con

i clienti, ciò costituisce un vantaggio anche per l'azienda: infatti, i clienti maggiormente soddisfatti del nostro servizio generano un rendimento triplo rispetto a quelli insoddisfatti.

Tra il 2009 e il 2015 il grado di soddisfazione della nostra clientela in Svizzera è cresciuto di oltre il 50% e oggi si avvicina ai livelli precedenti la crisi. Inoltre, la propensione a raccomandare UBS è aumentata in tutti i segmenti di clientela e l'immagine e le notizie riportate dagli organi di stampa non figurano più tra i primi cinque motivi per i quali un cliente decideva di non raccomandare UBS.

Una grande conferenza

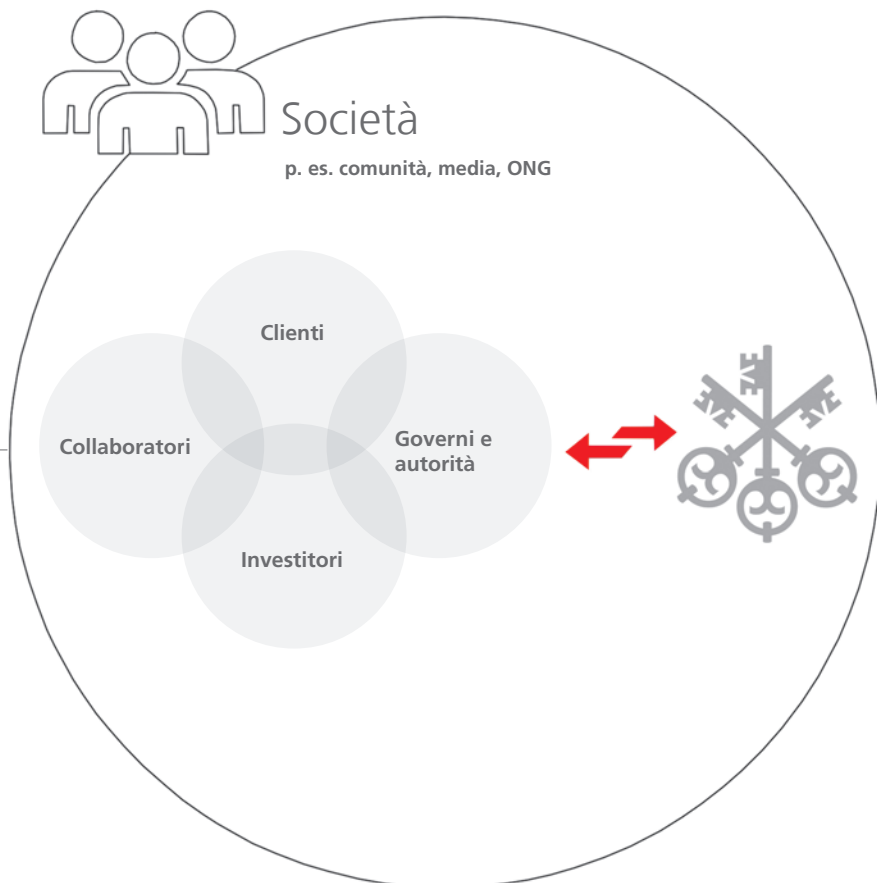
Nel 2015 abbiamo organizzato numerosi eventi in tutto il mondo, offrendo ai nostri clienti l'opportunità di discutere direttamente con noi e altri esperti un'ampia gamma di tematiche. Ad esempio, a gennaio abbiamo accolto circa 1700 delegati alla nostra Greater China Conference a Shanghai; su una scala minore, a dicembre abbiamo ospitato l'UBS Global Philanthropy Forum che ha riunito a St. Moritz, in Svizzera, la quota record di 150 clienti attuali e potenziali per due giornate di dibattiti e scambi interattivi sul tema «Daring to innovate».

Con i collaboratori: sviluppare la nostra risorsa più preziosa

UBS valorizza i propri collaboratori. Sappiamo bene che la competenza, il talento, la motivazione e l'esperienza dei nostri collaboratori sono alla base del nostro successo e del valore che generiamo per clienti e investitori. Comuniciamo quotidianamente con i nostri collaboratori attraverso canali differenti, non solo perché vogliamo che siano ben informati, ma anche perché possano contribuire con le loro idee e conoscenze alla crescita e al successo di UBS.

I nostri stakeholder

Consideriamo seriamente le aspettative e le preoccupazioni dei nostri stakeholder





La creatività e l'innovazione sono essenziali per la nostra azienda e cerchiamo di promuoverle mediante il nostro modo di lavorare. Ad esempio, ci siamo dotati di una struttura molto lineare e orizzontale, praticamente priva di gerarchie. Inoltre, adottiamo un approccio multidisciplinare: i team tecnici sono coinvolti nelle decisioni aziendali e viceversa. Di fatto, costituiamo team ad hoc, trasversali all'azienda, per qualsiasi argomento da analizzare o problema da risolvere.

Credo che questa modalità di lavoro crei valore. Consente a tutti di avere una visione d'insieme di cosa sta succedendo, favorisce l'interazione e aumenta la comunicazione tra i vari settori dell'azienda. Considerando un problema da diversi punti di vista, rimaniamo agili e concentrati, senza perdere di vista la situazione globale. Ad esempio, siamo in grado di lanciare progetti pilota molto rapidamente e scoprire subito se funzionano. Proviamo un progetto, lo testiamo, non solo tecnicamente ma anche in termini di funzionalità di processo e servizio. Questo è possibile grazie al fatto che siamo tutti coinvolti. **Alexandre Callea**



Dare voce ai collaboratori

Tre volte l'anno svolgiamo un sondaggio su un campione rappresentativo di 20000 collaboratori per stabilire a che punto siamo in termini di cultura e strategia e come possiamo promuovere un ambiente di lavoro ancora più efficace e piacevole. L'ultimo ha evidenziato come il coinvolgimento dei collaboratori e il loro orgoglio di fare parte di UBS siano notevoli e tendenzialmente in aumento. Inoltre, i collaboratori hanno confermato che, in generale, i loro colleghi fanno propri i principi e i comportamenti su cui è incentrata la nostra cultura aziendale.

Naturalmente, questi sondaggi evidenziano anche le aree di possibile miglioramento. I risultati meno positivi vengono comunicati apertamente e costituiscono la base per il cambiamento futuro. A titolo di follow-up, il sondaggio viene integrato dal sistema Quality Feedback, da riunioni generali e colloqui personali, tutte occasioni per instaurare un dialogo aperto e costruttivo con il senior management.

Promuovere la diversità, coltivare il talento

UBS beneficia anche delle sue reti interne di collaboratori, che si differenziano in termini di genere, età e orientamento sessuale e favoriscono un ambiente di lavoro aperto e le relazioni interdivisionali. Questi gruppi offrono attività di mentoring e sostegno e incoraggiano una cultura aziendale incentrata sulla valorizzazione della diversità e dell'inclusione, a tutto vantaggio della banca nel suo complesso.

Tutti i collaboratori hanno anche accesso a un'ampia gamma di opportunità di formazione e sviluppo professionale. Il nostro portafoglio di e-learning comprende oltre 5000 corsi che trattano sia argomenti di carattere generale sia temi specialistici. L'impegno a coltivare i talenti dei nostri collaboratori presenta due vantaggi: da una parte, permette a UBS di contare sul personale migliore, dotato di capacità e conoscenze di primissimo livello; dall'altra, costituisce la base ottimale per lo sviluppo della carriera personale di ogni singolo collaboratore.

Con i governi e le autorità: soddisfare gli standard, plasmare il futuro

I nostri obiettivi fondamentali di stabilità ed efficienza finanziaria dipendono in larga misura dal contesto regolamentare e politico a livello nazionale e internazionale. Puntiamo pertanto a contribuire attivamente ai dibattiti e ai processi decisionali in materia di regolamentazione e responsabilità aziendale.

Seguiamo attentamente gli sviluppi politici e regolamentari e gestiamo le relazioni degli stakeholder con importanti organismi in tutto il mondo. Facendo leva sui team nelle

diverse regioni, UBS è in grado di contribuire con il proprio know-how nella fase iniziale del ciclo di vita di determinate politiche, con l'obiettivo di influire in modo costruttivo sul quadro regolamentare del futuro.

Periodicamente pubblichiamo anche rapporti su questioni regolamentari e legislative, formuliamo e pubblichiamo risposte a consultazioni e partecipiamo attivamente alle associazioni di settore. Oltre a comunicare la posizione di UBS alle autorità competenti, quest'attività di ricerca e reporting garantisce che altri stakeholder siano aggiornati sulle politiche e proposte più recenti.

In qualità di società finanziaria globale con un'ampia gamma di prodotti, UBS ha contatti diretti con esponenti della politica, con enti pubblici, autorità di vigilanza e organismi internazionali.

Per rafforzare la comunicazione e la trasparenza in questa area cruciale e in continua evoluzione, abbiamo sviluppato un sito internet apposito, dedicato a temi politici e regolamentari.

Quali sono le tematiche più importanti per gli stakeholder del settore e cosa facciamo al riguardo?

Ogni anno valutiamo quali sono i temi che gli stakeholder considerano rilevanti per UBS e per il nostro settore. Analizziamo anche come noi stessi percepiamo i temi che, a nostro avviso, influiscono più di altri sulla performance e sullo sviluppo del nostro istituto. Vogliamo capire se la nostra

attenzione tiene conto degli aspetti che stanno a cuore ai nostri stakeholder. Si tratta di una valutazione esaustiva dei temi di maggiore interesse per gli stakeholder, svolta a cadenza annuale e supervisionata da un comitato del Consiglio di amministrazione, il Corporate Culture and Responsibility Committee (CCRC).

Questo comitato è composto da esperti di varie regioni e divisioni della banca che, in virtù del ruolo che svolgono presso UBS, trattano quotidianamente con gli stakeholder, raccolgono il loro feedback e lo fanno confluire in una valutazione basata sulla Global Reporting Initiative. Inoltre, invitiamo periodicamente gli stakeholder a comunicare direttamente la loro opinione, sia tramite sondaggi online aperti a tutti – come nel 2014 – o tramite sondaggi dedicati a specifici gruppi. Nel 2015 abbiamo incaricato un'organizzazione studentesca di svolgere un sondaggio sulle aspettative degli studenti in merito al settore bancario. Nell'ambito di quello che crediamo sia stato il più grande sondaggio del suo genere mai condotto da una banca, è stato chiesto agli studenti di sette Paesi in tutti i continenti di definire la priorità di vari temi.

Una volta individuati attraverso questi sondaggi i temi più importanti (e anche quelli percepiti come meno rilevanti), inseriamo i risultati nella nostra UBS Materiality Matrix, che documenta la situazione attuale e indica come potrebbero evolvere in futuro le criticità e le priorità degli stakeholder.



Il nocciolo della questione

La valutazione della rilevanza 2015 ha identificato come più importanti sia per i nostri stakeholder che per la nostra azienda i seguenti temi:

- condotta e cultura
- protezione dei clienti
- stabilità finanziaria.

Condotta e cultura

Il nostro Codice di condotta ed etica professionale definisce pubblicamente e in modo inequivocabile i parametri alla base di tutte le nostre politiche e del comportamento dei collaboratori. Il Codice è integrato da programmi di formazione obbligatoria e continua per tutti i collaboratori, con l'obiettivo di prevenire il riciclaggio di denaro, la manipolazione del mercato, l'insider trading e altre pratiche illegali o contrarie all'etica. Per saperne di più su come il Codice si traduce in una solida cultura quotidiana si rimanda al capitolo «Come lavoriamo?».

UBS si impegna nella prevenzione della criminalità finanziaria, cooperando attivamente con le autorità e attuando rigorosi controlli interni. A livello internazionale, UBS è membro del Gruppo Wolfsberg, un'associazione di 13 banche leader a livello globale, che fornisce linee guida e strutture efficaci per combattere la criminalità finanziaria. Insieme ad altri membri del gruppo, lavoriamo a stretto contatto con il Gruppo di Azione Finanziaria Internazionale (GAFI), un organismo intergovernativo che aiuta a formulare e attuare politiche contro il riciclaggio di denaro e il finanziamento al terrorismo.

A livello interno abbiamo introdotto una serie di misure per assicurare che la prevenzione del crimine sia ben radicata nella nostra cultura e nelle nostre prassi. Valutiamo i rischi di riciclaggio di denaro e corruzione connessi con la nostra attività e intraprendiamo iniziative di follow-up per mitigarli ulteriormente. Ogni anno la nostra funzione di prevenzione della criminalità finanziaria effettua una valutazione del rischio di corruzione globale per stabilire il grado di rischio di ogni linea di attività e procedere all'escalation di ogni potenziale inosservanza delle nostre direttive anticorruzione.

Ogni anno UBS svolge anche una valutazione su scala globale del rischio interdivisionale, analizzando numerosi potenziali rischi di compliance ed evidenziando le aree che richiedono un ulteriore monitoraggio. Siamo quindi in grado di identificare i rischi di compliance nell'intera banca e di avviare misure preventive prima che sorgano problemi seri.

UBS dispone di un team che supervisiona molteplici aspetti legati alla compliance, tra cui i potenziali conflitti di interesse, definendo e implementando linee guida e programmi di formazione in materia di compliance coerenti a livello globale e destinati all'intera banca. Grazie alla propria indipendenza il team è in grado di assistere e consigliare le varie divisioni e di comunicare al management eventuali preoccupazioni, garantendo così la migliore protezione possibile per i nostri clienti.

› **Ulteriori informazioni** sui gruppi di stakeholder citati sono disponibili su
www.ubs.com/gga
www.ubs.com/investors
www.ubs.com/employees

Protezione dei clienti

Siamo una banca globale, e come tale abbiamo delle responsabilità nei confronti dei nostri clienti: dobbiamo trattarli in modo equo, agire sempre con integrità e ottenere la loro fedeltà conquistando e conservando la loro fiducia. Il rischio di condotta riguarda la possibilità che la condotta d'affari della banca o dei suoi collaboratori possa influire in modo iniquo sui clienti e intaccare la dinamica di concorrenza e mercati. Abbiamo pertanto rafforzato la gestione di tale rischio nell'intero Gruppo e oggi siamo in grado di capire come le nostre attività possano influire sui nostri clienti e di integrare questi fattori nei nostri processi decisionali quotidiani.

A marzo 2015 il Direttorio del Gruppo ha approvato il piano globale per il rischio di condotta, che è stato varato con successo nel Regno Unito e viene ora lanciato su scala mondiale. Il piano ha tre obiettivi principali:

- integrare la gestione e il monitoraggio del rischio di condotta in tutti gli aspetti dell'attività della banca
- assicurare che il rischio di condotta abbia la stessa priorità e rilevanza degli altri rischi
- formare i collaboratori affinché conoscano e comprendano la nostra politica in materia di rischio di condotta.

Per consolidare la protezione dei clienti nell'ambito dell'attività quotidiana di UBS sono stati messi in atto diversi flussi di lavoro. Tra questi figurano un modello operativo completo, che definisce chiaramente i ruoli e le responsabilità, e una campagna di comunicazione per sensibilizzare i collaboratori sul rischio di condotta, affiancata da corsi di formazione obbligatori per il personale.

La protezione dei clienti riguarda anche l'adeguatezza dei prodotti e l'aspettativa piuttosto naturale dei clienti di vedersi offrire solo prodotti comprensibili e corrispondenti alle loro esigenze. Si tratta di un'aspettativa che trova riscontro nelle leggi e nei regolamenti della maggior parte delle giurisdizioni, come ad esempio nella Direttiva dell'Unione europea relativa ai mercati degli strumenti finanziari (MiFID).

Nell'ambito della protezione dei clienti, le nostre divisioni wealth management (WM e WMA) e Personal & Corporate Banking hanno implementato il Suitability Framework, che consente a UBS di tracciare il profilo dell'investitore per clienti con mandato e clienti Advisory, in base al quale sviluppare poi la strategia d'investimento più adeguata per il suo portafoglio. Inoltre, le piattaforme e gli strumenti di consulenza contribuiscono a definire i prodotti secondo le loro caratteristiche di rischio e aiutano sia i clienti sia i loro consulenti a valutare l'impatto dei prodotti e dei servizi d'investimento.

Stabilità finanziaria

La solidità patrimoniale è uno dei tre pilastri di UBS e fornisce la stabilità finanziaria su cui poggia la crescita del nostro istituto e il miglioramento della nostra posizione rispetto alla concorrenza. Inoltre, ci assicura la fiducia dei nostri stakeholder e contribuisce a farci ottenere solidi rating creditizi da parte di agenzie esterne.

A fine 2015 il nostro coefficiente patrimoniale Common Equity Tier 1 (CET1) ad applicazione integrale era pari al 14,5%, un ulteriore aumento rispetto ai livelli di fine 2014 e il livello più alto nel nostro gruppo di riferimento di grandi banche globali. Il 31 dicembre 2015 il nostro indice di leva finanziaria applicabile per le banche svizzere di rilevanza sistemica (SRB) ad applicazione integrale era pari al 5,3%.

Nella nostra azienda tutti hanno grandi responsabilità, ma ci mettono anche grande impegno. I colleghi hanno la possibilità di esprimersi e confrontarsi. Si tratta di un processo molto ricco sul piano della comunicazione. Tutti sono incoraggiati a contribuire e quasi tutte le decisioni dell'azienda vengono prese come decisioni di squadra. Ciò significa che di solito raggiungiamo un consenso generale su ciò che stiamo facendo. Penso che si tratti di un importante valore aggiunto per qualsiasi azienda.

Alexandre Callea



Hanli Prinsloo lavora con UBS Philanthropy. È campionessa di immersione in apnea e si dedica alla protezione degli oceani. Ha costituito la Fondazione I AM WATER.

«Encountering these magnificent marine animals makes you naturally want to protect them.»

Incontrando questi splendidi animali marini, viene naturalmente voglia di proteggerli.

Hanli Prinsloo





Come lavoriamo?

Gli ultimi dieci anni sono stati piuttosto difficili per le banche e la reputazione del settore è stata gravemente danneggiata. Come può quindi UBS riconquistare la fiducia dei clienti che ha perso e creare un futuro in cui contino sia la performance che la trasparenza? Quali misure ha adottato per evitare di ripetere gli errori del passato, quale contributo possono dare i suoi collaboratori e in che modo le tre chiavi concorrono al successo strategico e aziendale di UBS?

La nostra strategia ci ha portato a ridefinire i nostri valori e la nostra cultura aziendale e a integrarli in un approccio sostenibile di lungo periodo, a vantaggio di tutti i nostri stakeholder. L'infografica sottostante riepiloga il percorso intrapreso dalla crisi finanziaria e alcuni dei passi che abbiamo compiuto da allora per risolvere i problemi del passato e trasformare la nostra banca.

Collegare la strategia alla cultura aziendale

Riteniamo che la strategia giusta e una solida cultura aziendale conducano a una performance robusta. È per questo che abbiamo creato il Codice di condotta ed etica professionale UBS. Questo documento definisce il modo in cui lavoriamo e stabilisce gli standard che si applicano a tutto e a tutti presso UBS. In sintesi, il Codice sottolinea l'importanza cruciale del

comportamento responsabile e disciplina i nostri rapporti con clienti, controparti, azionisti, autorità, partner d'affari e altri stakeholder, oltre ai nostri rapporti reciproci.

Aprire la porta al futuro

Quelle che chiamiamo le nostre tre chiavi per il successo – i nostri pilastri, principi e comportamenti – rappresentano la base della nostra strategia e cultura. Ci adoperiamo per incorporare le tre chiavi a tutti i livelli della banca in modo da poter realizzare appieno il nostro potenziale.

Nella convinzione che la leadership determina la cultura e che la cultura determina la performance, nella UBS House View on Leadership abbiamo anche definito i criteri per una buona leadership. Si tratta di una serie di chiare



aspettative nei confronti dei nostri leader, secondo standard di leadership coerenti per tutta UBS, in particolare per quanto concerne collaboratori, clienti, cambiamento e risultati. Ci avvaliamo della UBS House View on Leadership anche per prendere le decisioni giuste nell'ambito dell'individuazione, dello sviluppo e della promozione dei leader attuali e futuri di UBS.

Oltre il bilancio

Le valutazioni annuali della performance di tutti i nostri collaboratori misurano il raggiungimento degli obiettivi («che cosa»), ma anche in base ai comportamenti («come»). Nel 2015 abbiamo introdotto giudizi separati su obiettivi e comportamenti, per sottolineare ulteriormente l'importanza dell'integrità, della collaborazione e della sfida costruttiva nelle nostre attività quotidiane. I giudizi su obiettivi e comportamenti contribuiscono alle decisioni in materia di sviluppo professionale, remunerazione e promozione.

E nella prassi?

L'attuazione disciplinata della nostra strategia in base ai nostri pilastri, principi e comportamenti è essenziale per proteggere gli interessi dei nostri clienti e fondamentale per il valore del brand UBS. Con la nostra strategia, i clienti sono al centro di tutto ciò che facciamo. Ma cosa significa nella prassi?

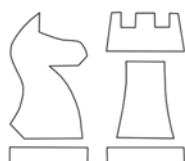
Essere di parola

Ad esempio, nell'area del wealth management abbiamo fatto una promessa ai clienti: fornire consulenza e soluzioni d'investimento qualitativamente eccellenti. Per i nostri clienti, significa:

- ascoltarli attentamente e comprendere appieno le loro esigenze;
- fornire loro indicazioni d'investimento chiare e un'esecuzione eccellente, grazie alle nostre capacità di ricerca e al nostro processo d'investimento;
- trattare i patrimoni dei nostri clienti come se fossero nostri e
- offrire solo soluzioni adeguate, in linea con il loro livello di sofisticazione e capacità di comprensione e con la loro propensione al rischio.

«Non si tratta solo di cosa facciamo, ma anche di come lo facciamo. Non si tratta quindi solo di generare rendimenti, ma anche di comportarci in modo professionale e responsabile, consapevoli del nostro ruolo nella società.»

Sergio P. Ermotti, Group Chief Executive Officer



Risultati

Nuova cultura aziendale positiva e sostenibile nel lungo periodo
 Problemi del passato risolti e relativi rischi ridotti
 Maggiori capacità di individuazione (criminalità finanziaria, «Know your client»)
 Base patrimoniale più solida e, conseguentemente, maggiore flessibilità
 Maggiore capacità di risanamento e di liquidazione in linea con i requisiti TBTF
 Regolarizzazione fiscale e conformità dei prodotti
 Maggiore coinvolgimento dei collaboratori

Indicatori di successo e riconoscimento pubblico

Fiducia dei clienti riconquistata e maggiore soddisfazione dei clienti
 Progressivi rendimenti sul capitale per gli azionisti a partire dal 2011
 Diversi importanti premi di settore
 Progressi riconosciuti dalle autorità di vigilanza e dalle agenzie di rating
 Punto di riferimento in Svizzera per la certificazione dei consulenti alla clientela
 Servizi bancari online riconosciuti come leader di settore
 È considerata come uno dei datori di lavoro più ambiti
 Leader di settore dei Dow Jones Sustainability Indices

Apprendimento costante

Investiamo anche nella formazione e nello sviluppo dei nostri collaboratori (ad esempio con il Wealth Management Diploma, obbligatorio per tutti i nostri consulenti WM) e nella tecnologia (siamo membri di circa 80 borse e di tutte le relative infrastrutture di compensazione e regolamento).

Inoltre, per garantire una percezione comune della nostra cultura e del nostro stile di lavoro, tutti i nostri 60 000 collaboratori in oltre 50 Paesi devono frequentare ogni anno sessioni di formazione e-learning su questi argomenti.

Abbiamo allestito un programma di formazione obbligatoria per tutti i collaboratori, che copre argomenti in materia di compliance e rischio, tra cui la lotta contro il riciclaggio di denaro e il rischio operativo. Nel 2015 i nostri collaboratori, interni ed esterni, hanno dovuto completare oltre 800 000 sessioni di formazione obbligatoria, pari a un incremento di circa il 14% rispetto al 2014.

Distinguersi dalla concorrenza

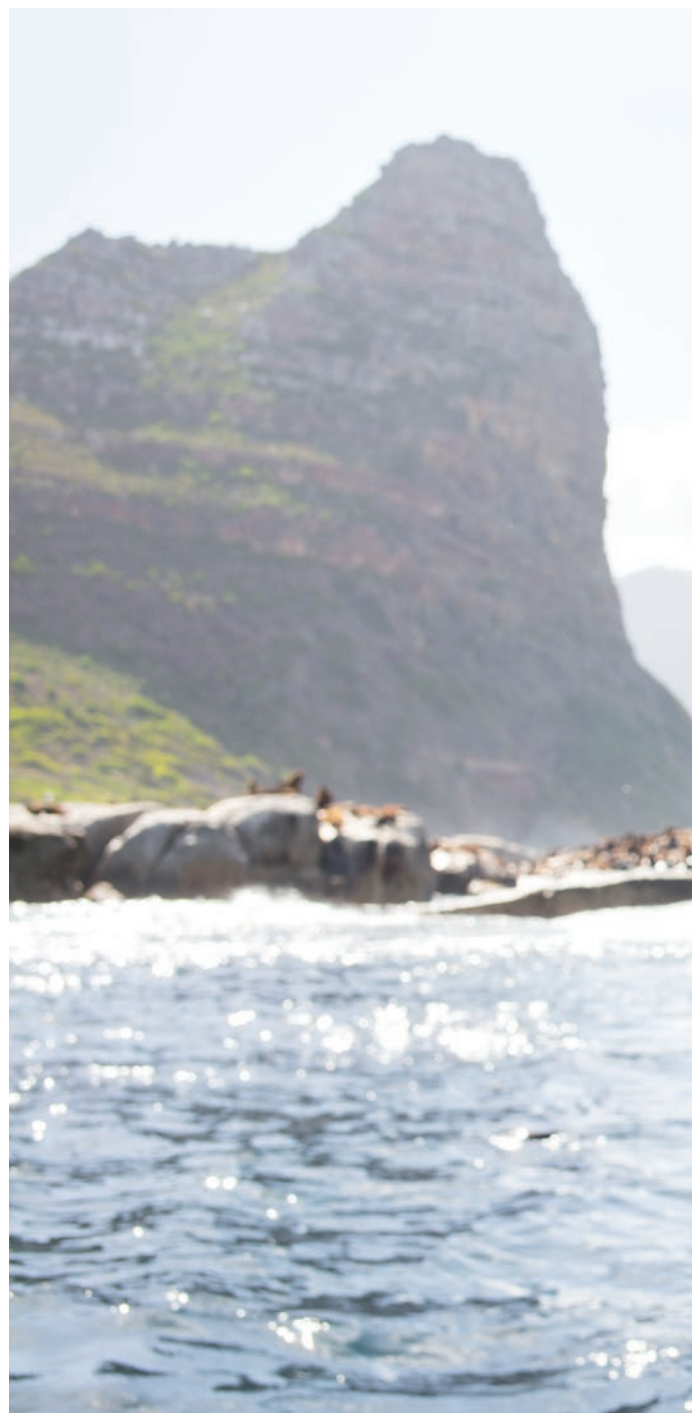
Per attuare la nostra strategia, ci siamo concentrati sulle nostre aree di eccellenza e questo ci consente di aiutare i nostri clienti a trovare le soluzioni giuste. Questo aspetto, unitamente ai nostri investimenti in collaboratori e sistemi, ci permette di offrire competenze e know-how che ci distinguono dalla concorrenza.

Proteggere i nostri valori patrimoniali

Per continuare ad avere successo nella realizzazione della nostra strategia, proteggiamo i nostri attivi perdite, furti, danni o abusi. Ad esempio, per proteggere la nostra banca e la sua reputazione ci siamo dotati di regole e procedure globali sul whistleblowing, con una struttura formale e diversi canali per consentire a tutti i collaboratori di parlare apertamente.

Far sentire la propria voce è giusto

I collaboratori che sospettano possibili violazioni di leggi, regolamenti o requisiti legali a cui il Gruppo è soggetto o infrazioni del Codice di condotta ed etica professionale o delle politiche di UBS o di qualsiasi standard professionale applicabile, possono utilizzare un sito web dedicato o una hotline telefonica riservata per effettuare segnalazioni confidenziali. Le nostre direttive vietano i provvedimenti contro i collaboratori che agiscono in buona fede. A seguito di una campagna di comunicazione esaustiva, comprendente anche un videomessaggio del nostro Presidente e del CEO, il numero di casi portati alla nostra attenzione è aumentato considerevolmente dal 2008. Conformemente al nostro obiettivo di incoraggiare attivamente la sfida costruttiva, sempre più collaboratori UBS decidono di condividere le proprie osservazioni e metà dei casi segnalati nel 2015 ha richiesto ulteriori indagini.



Hanli Prinsloo

Ho cominciato a interessarmi alla protezione degli oceani con le competizioni di immersione in apnea. Mi affascinavano la capacità del corpo di stare sott'acqua e la possibilità di ridefinire i limiti di ciò che il corpo può fare. Viaggiando per partecipare alle varie gare, ho cominciato ad avere l'opportunità di nuotare con diversi animali marini e, stando vicino a queste creature intelligenti e spesso del tutto incomprese, ho deciso di impegnarmi per proteggere loro e il loro ambiente. È così che sono arrivata a costituire la Fondazione I AM WATER e a cercare modi di condividere queste esperienze con gli altri.



«Non possiamo cambiare il comportamento delle persone dicendo loro cosa devono fare.
Ma mostrando il problema, faremo nascere in loro la volontà di cambiamento.»

Hanli Prinsloo



Protezione d'avanguardia

Per aiutarci a ridurre il rischio operativo legato al comportamento, proteggiamo il patrimonio di UBS rafforzando le nostre capacità di gestione del rischio operativo. Ad esempio, abbiamo effettuato ingenti investimenti nella tecnologia per poter rilevare e gestire più rapidamente eventuali problemi e migliorare la nostra capacità di identificare transazioni sospette o questioni legate a sanzioni politiche. Abbiamo anche potenziato la sorveglianza sulle transazioni e limitato le attività d'investimento personali dei nostri collaboratori in tutto il mondo.

Una nuova struttura

Un altro modo per proteggere la banca e i suoi clienti consiste nell'adeguarsi al contesto regolamentare, complesso e in continua evoluzione, in cui operiamo. La nostra struttura legale migliora la capacità di risanamento e di liquidazione del Gruppo in conformità ai requisiti «too big to fail» (TBTF) in Svizzera e in altri Paesi in cui opera.

Riconoscimenti del settore

Abbiamo ottenuto importanti riconoscimenti di settore in numerose categorie, fra gli altri quelli di *Euromoney*, *International Financing Review* e *The Banker*. Nel 2015 siamo diventati leader del settore Diversified Financials nei Dow Jones Sustainability Indices, un riconoscimento dei risultati ottenuti da quando abbiamo iniziato il nostro percorso di trasformazione.

Una nuova campagna di branding

Molti dei cambiamenti avvenuti in UBS negli ultimi quattro anni hanno trovato espressione nella nostra campagna di branding globale lanciata a settembre, che ha riscosso un grande successo. La campagna presentava una serie di domande sulla vita e sulla carriera poste dai clienti e si concludeva con una promessa: «Davanti ad alcune domande della vita non siete soli. Insieme possiamo trovare la risposta.»

«La campagna di branding è un'espressione della trasformazione strategica di grande successo intrapresa da UBS negli ultimi quattro anni.»

Sergio P. Ermotti, Group Chief Executive Officer

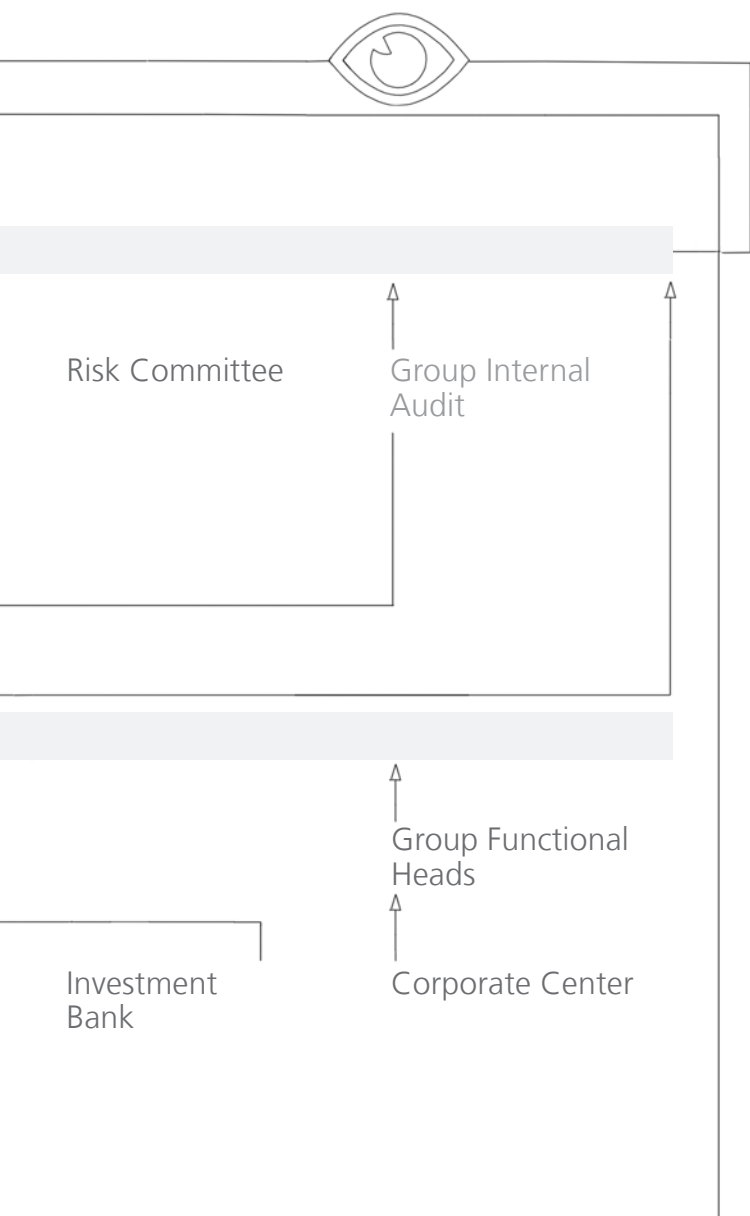


Spieghiamo la necessità di essere più responsabili riguardo al consumo di pesce, perché stiamo esaurendo il cibo da cui dipende la sopravvivenza degli animali marini. Incontrando dal vivo una foca o un delfino, è più facile capire il problema e perfino sentire il peso della responsabilità delle nostre azioni. Lo stesso vale per l'inquinamento. Se ci immergiamo per fare snorkeling nel mare meraviglioso di un luogo remoto, che pensiamo sia ancora incontaminato, e invece, ogni volta che torniamo in superficie troviamo della plastica che galleggia, ciò diventa un'esperienza impossibile da dimenticare. Ormai non ci sono più zone dell'oceano senza rifiuti.

Sono davvero convinta che queste esperienze dirette possano trasformare le persone. Credo anche che esse creino valore, perché le spingono a fare domande, a vedere cose che prima non vedevano e a pensare. Non credo che si possa cambiare il comportamento dicendo alle persone cosa devono fare, ma se le aiutiamo ad aprire gli occhi, saranno loro a voler cambiare. **Hanli Prinsloo**

Come gestiamo la banca?





Azionisti

L'Assemblea generale degli azionisti è il massimo organo societario di UBS. Tutti gli azionisti registrati con diritto di voto possono partecipare al processo decisionale.

Presidente del Consiglio di amministrazione e Consiglio di amministrazione (CdA)

Sotto la leadership del Presidente del Consiglio di amministrazione, il CdA delibera sulla strategia del Gruppo seguendo le raccomandazioni del Group CEO, esercita la supervisione ultima sul management e nomina tutti i membri del Direttorio del Gruppo. Il Presidente del Consiglio di amministrazione presiede l'Assemblea generale ordinaria e collabora con i rispettivi Presidenti dei Committees per coordinare il lavoro di tutti i Committees del Direttorio del Gruppo.

Group CEO e Direttorio del Gruppo

Sotto la leadership del Group Chief Executive Officer (Group CEO), il Direttorio del Gruppo ha la responsabilità della gestione esecutiva per il Gruppo e per le sue attività. Si assume la responsabilità complessiva per lo sviluppo delle strategie del Gruppo e delle rispettive divisioni, nonché dell'implementazione delle strategie stabilite.

› Per ulteriori informazioni sulla nostra governance, si prega di consultare il sito www.ubs.com/governance





«With art, you can never be indifferent. That is what art gives the world.»

L'arte non lascia mai indifferenti.
È questo ciò che l'arte regala al mondo.

Dominique Lévy

Dominique Lévy lavora con UBS. Titolare della Dominique Lévy Gallery, con uffici a New York, Londra e Ginevra, è considerata una delle galleriste più influenti e apprezzate nel mondo dell'arte.

Quali sono le tendenze attuali e future intorno a noi?

Il contesto di mercato e la situazione geopolitica attuali generano numerose sfide importanti per UBS e le sue attività. Ciascuna di queste sfide presenta sia rischi che opportunità. Di seguito illustriamo quali potrebbero essere alcuni scenari futuri e come UBS intende tenerne conto nella sua pianificazione a lungo termine della strategia e dei rischi tramite l'innovazione e la collaborazione.

Ripensare i modelli d'affari delle banche

È probabile che nel prossimo futuro il contesto macroeconomico rimanga impegnativo per le banche, dato che i loro margini e ricavi sono messi ulteriormente sotto pressione dall'assenza di crescita e da tassi d'interesse da bassi a negativi. Anche la regolamentazione, l'eccesso di capacità e i problemi del passato continuano a presentare delle sfide. Le banche devono pertanto riorientare e ottimizzare i propri modelli d'affari per riuscire a operare in modo più efficace ed efficiente.

Nel 2015 UBS ha costituito UBS Business Solutions SA, la società di servizi affiliata del Gruppo a cui intendiamo trasferire la maggior parte dei nostri processi di middle office e

back office nei prossimi 18–24 mesi. La costituzione di UBS Business Solutions SA è inoltre il primo passo verso la commercializzazione di determinati processi e la realizzazione di economie di scala. Ci permette inoltre di sfruttare insieme ad altre banche gli investimenti legati alle norme di vigilanza.

Nuove strutture legali

L'esigenza di ottemperare a requisiti regolamentari sempre più rigorosi e severi, in particolare l'indice di leva finanziaria e il liquidity coverage ratio, ha già avuto forti ripercussioni sui modelli d'affari delle banche. Numerose banche globali hanno effettuato importanti cambiamenti strategici e strutturali per adempiere a questi nuovi regolamenti. UBS è stata una delle prime.



L'implementazione regolamentare frammentata a livello di regioni e Paesi e l'implementazione asimmetrica dei requisiti di adeguatezza patrimoniale (o del regime «too big to fail» [TBTF]) stanno già avendo un impatto significativo sulle strutture giuridiche e organizzative delle banche, che creano entità giuridiche locali autonome, non solo per soddisfare i rigorosi requisiti locali, ma anche per definire meglio le responsabilità e separare ulteriormente le attività in caso di un'altra crisi. I conflitti geopolitici e le questioni di governance potrebbero rendere determinati mercati e regioni inaccessibili o troppo problematici per operarvi, accrescendo la concentrazione sulle regioni geografiche più stabili.

La regolamentazione potrebbe anche accelerare e accentuare altre tendenze, quali gli sviluppi tecnologici e demografici. Applicazioni mobili e di e-banking sempre più sofisticate e accessibili e le tecnologie per i pagamenti digitali, come blockchain, potrebbero facilitare la comparsa di modelli bancari completamente nuovi. Al contempo, nuovi regolamenti come le proposte avanzate dall'Autorità federale svizzera di vigilanza sui mercati finanziari (FINMA) per l'istituzione di licenze bancarie più «leggere», potrebbero spianare la strada all'ingresso sul mercato di nuovi concorrenti digitali a basso costo. Si stanno dunque schiudendo nuove opportunità di cooperazione, sebbene le barriere all'ingresso rimangano

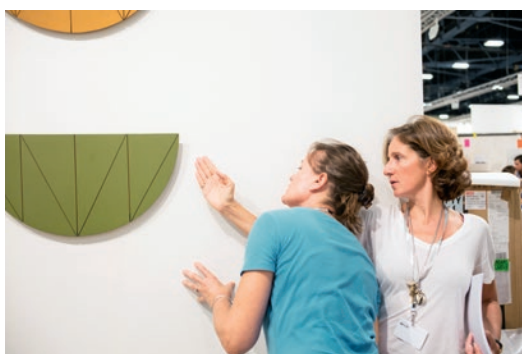
elevate in molti campi, dato che il know-how istituzionale delle banche e le loro relazioni personali con i clienti non possono essere facilmente replicati. È comunque particolarmente importante ottenere condizioni di parità sul piano regolamentare, per evitare che nuovi operatori possano fornire servizi simili a quelli bancari senza però essere soggetti alle stesse rigide normative delle banche, come ad esempio quelle che disciplinano la privacy finanziaria o la protezione dei dati dei clienti.

«Un impiego su sei presso UBS è in ambito informatico; quindi anche noi possiamo considerarci ormai una società tecnologica che, ad esempio, svolge ricerche con oltre 100 società start-up.»

Axel A. Weber, Presidente del Consiglio di amministrazione

La sfida fintech

Secondo CB Insights, un provider di dati per il settore del venture capital, gli investimenti globali di capitale di rischio nelle società di tecnologia finanziaria nel terzo trimestre 2015 hanno raggiunto il livello record di USD 4,85 miliardi. Dalla medesima ricerca emerge anche che non sono solo UBS e le



«Il valore aggiunto più importante dell'arte è l'emozione.»

Dominique Lévy

altre banche a essere in preda alla febbre fintech: infatti Google e altri colossi tecnologici come Amazon, Facebook e Apple stanno esplorando e lanciando iniziative finanziarie proprie.

Tecnologia e innovazione sono quindi rimaste una priorità nel 2015. Abbiamo ulteriormente aggiornato la nostra infrastruttura informatica e potenziato la nostra offerta tecnologica per la clientela con le nostre soluzioni e-banking e mobile banking. Tra queste figurano la nostra premiata app svizzera per i pagamenti Paymit e Wealth Management Online, una nuova piattaforma digitale per i clienti di Wealth Management Svizzera e di altri paesi europei. Investment Bank ha ulteriormente aggiornato UBS Neo, la sua piattaforma per i clienti premiata e altamente innovativa, offrendo nuove funzionalità e miglioramenti.

UBS ha inoltre aperto un proprio laboratorio di innovazione presso Level39, il più grande acceleratore e incubatore tecnologico europeo. Il laboratorio esplora le potenziali applicazioni della blockchain e altre tecnologie digitali d'avanguardia nell'ambito dei servizi finanziari. UBS ha ottenuto i riconoscimenti Most Innovative Digital Offering da *Private Banker International* e Most Innovative Investment Bank for Financial Institutions da *The Banker*. L'impegno e l'interesse di UBS per l'innovazione sono stati sottolineati anche dal

lancio del primo UBS Future of Finance Challenge, un concorso internazionale per imprenditori e start-up tecnologiche che sviluppano idee e soluzioni per il settore dei servizi finanziari, a cui hanno partecipato oltre 600 concorrenti provenienti da 50 Paesi.

L'altra faccia della digitalizzazione

Pur offrendo opportunità sia alle banche consolidate che ai nuovi operatori, la tecnologia e la digitalizzazione comportano anche rischi e minacce che potrebbero vanificare o compromettere i vantaggi tecnologici. Alcune di queste innovazioni e iniziative potrebbero costituire una sfida per l'attività bancaria in certe aree, ma questi nuovi modelli d'affari e tecnologie sono ancora in fase di maturazione e non hanno ancora dimostrato la loro stabilità nel lungo periodo.

La cybersecurity sta salendo rapidamente la scala delle priorità delle banche e di altri istituti finanziari, che cercano di compensare i rischi con i vantaggi e la comodità di offrire ai clienti la possibilità di gestire i loro conti online ed effettuare pagamenti tramite dispositivi mobili. Il tema della sicurezza cibernetica assorbe una quota sempre maggiore della spesa informatica delle aziende: UBS investe già il 5% del suo budget informatico annuo per ridurre le minacce derivanti dalla criminalità e dagli attacchi cibernetici. A dicembre 2015 UBS ha nominato il suo primo Head of Cyber Risk per affron-



Dominique Lévy

Ripensando a cosa abbiamo fatto negli ultimi 20 anni, credo che abbiamo senz'altro creato valore per gli acquirenti. Una collezione curata attentamente, soprattutto per quanto riguarda le acquisizioni, è un attivo che cresce nel tempo: un valore aggiunto in senso finanziario.

Tuttavia, per me è più interessante cercare di creare valore nel mondo dell'arte. Ogni mostra invita i collezionisti a vedere l'arte in un modo diverso; e non solo il compratore, il venditore o l'artista, ma anche l'autore che scrive il catalogo, il poeta, il critico, i fruitori d'arte, sono tutti influenzati dalla capacità dell'arte di indurre le persone a fare domande. Fare domande è sempre stata la mia passione. Credo che si tratti di un valore aggiunto dell'arte importantissimo, anche se è meno tangibile di quello finanziario.

Sono profondamente convinta che l'arte possa cambiare il mondo. I collezionisti cambiano come persone, sviluppano una personalità. Conosco un collezionista straordinario, di origini molto umili, un uomo che si è fatto da solo: quando ha iniziato a collezionare opere d'arte ha cominciato a fare domande e questo processo ha cambiato lui e il modo in cui gestiva la sua attività, che così è diventata sempre più prospera. Si tratta di un valore aggiunto sia finanziario che emozionale.

tare il numero crescente di rischi cibernetici a cui è esposta. Inoltre, UBS esegue periodicamente stress test e prove di intrusione basate sui comportamenti di sistemi, infrastrutture e collaboratori, per sondare ed evidenziare potenziali debolezze e vulnerabilità dovute a fattori umani o tecnici (hardware o software).

Il banking per le generazioni future

I fattori demografici rappresentano forse la sfida maggiore per gli istituti bancari e finanziari consolidati. La generazione Y guida una rivoluzione tecnologica e dei consumi accelerata dalla crescente potenza e sofisticazione dei dispositivi mobili,

«Possiamo solo ridurre al minimo il rischio di attacchi cibernetici. Tentare di eliminarlo sarebbe troppo costoso e impossibile da gestire.»

Sergio P. Ermotti, Group Chief Executive Officer

che offrono accesso immediato e ininterrotto a informazioni, servizi e social media, democratizzando il mondo dei servizi al consumo. Molti di questi giovani sono dei nativi digitali che non hanno mai conosciuto un mondo senza Internet. Per loro la connettività mobile e digitale è parte integrante della vita personale e professionale.

Oltre a investire nell'innovazione tecnologica e fintech, UBS ha recentemente creato un proprio think tank – UBS Y – per individuare e contribuire a modellare alcuni di questi trend generazionali. UBS Y è sintonizzata in particolare sulle aspirazioni e le aspettative della generazione Y e si propone di sfidare la leadership e il management di UBS a riconsiderare la propria percezione della nostra attività e del mondo in cui operiamo.

Attenzione al gap generazionale

Al contempo, le generazioni più anziane, che hanno più dimestichezza e sono più a loro agio con l'attività bancaria



Per me, il valore aggiunto più importante dell'arte è l'emozione. L'arte può commuovere, può insegnare. L'arte può essere amata o detestata, ma non lascia mai indifferenti. Ecco l'essenziale: non rimanere indifferenti, essere indotti a dubitare, pensare e ripensare. Questo è ciò che mi spinge, ciò che mi fa alzare la mattina, ciò a cui tengo: l'idea di raggiungere le persone attraverso l'arte.

In questo senso, l'arte possiede anche un valore aggiunto per l'intera società. L'arte non solo riflette, ma riesce anche a precorrere il futuro, svelandoci cosa sta arrivando, come un sesto senso.

Dominique Lévy

tradizionale e con abitudini di acquisto e investimento più convenzionali, lasceranno il lavoro o accantoneranno maggiori quantità di reddito disponibile mentre si avvicinano al pensionamento.

L'innalzamento dell'età media della popolazione mondiale, l'escalation dei costi geriatrici e le sfide in termini di finanziamento poste ai sistemi pensionistici nazionali avranno ripercussioni sulla previdenza per la vecchiaia. La tendenza globale a non fare più troppo affidamento sui regimi pensionistici nazionali renderà imperativa una riforma. Anche se ciascun Paese seguirà il proprio programma di regolamentazione, sembra inevitabile uno spostamento generale e graduale da regimi di previdenza pubblici a quelli finanziati privatamente.

Le attività di UBS beneficeranno di questi sviluppi, poiché gli individui e i regimi pensionistici finanziati privatamente cercano consulenza d'investimento e offerte personalizzate di servizi con una valida gamma di prodotti. Grazie alla grande competenza nell'ambito dell'asset management e dei prodotti strutturati e alla capacità di personalizzare i servizi secondo le esigenze finanziarie e le preferenze personali dei clienti, UBS è in un'ottima posizione per trarre profitto da questa domanda emergente.

Affrontare il futuro

Nel loro insieme, questi e altri megatrend stanno cambiando il modo in cui le banche interagiscono con i clienti e gli investitori e in cui vendono i loro prodotti e servizi. Questi trend presentano sfide e opportunità. UBS sta lavorando per essere pronta ad affrontare le prime e sfruttare le seconde.

Oggi le banche – e non solo UBS – devono evitare di concentrarsi solo su una singola area di affari o una regione e trovare invece il giusto mix per generare utili stabili e sostenibili. Devono compiere delle scelte e chiedersi se vogliono offrire tutto a tutti i clienti. La risposta è chiaramente negativa determinati prodotti e segmenti di clientela non sono più redditizi per tutte le banche. In UBS abbiamo iniziato ad adeguarci alla nuova realtà più di quattro anni fa, concentrandoci sulle attività di wealth management globali e sulla banca universale in Svizzera. Investment Bank e Asset Management restano parti integranti della nostra attività e sono altamente competitive. Pur credendo di aver trovato alcune delle risposte per fare fronte alle sfide future, sappiamo che l'unica certezza è il cambiamento – anche per UBS.

Tre domande sul futuro a
Dierk von Schuckmann,
Head Corporate Development &
Performance

Come sarà in futuro la catena del valore dell'attività bancaria?

Credo che la catena del valore dell'attività bancaria si disgregherà, poiché le banche non cercheranno più di fornire tutto da sole e si concentreranno invece sulle attività in cui possiedono un vantaggio competitivo sostenibile e che generano maggiori rendimenti duraturi. È quindi probabile che le banche debbano modificare drasticamente i loro modelli d'affari, esternalizzando buona parte delle attività secondarie. Ne scaturisce, a sua volta, un considerevole potenziale di semplificazione, anche in termini di standardizzazione di prodotti e servizi.

Come trovare un equilibrio tra rischi e opportunità?

Innanzitutto, il rischio non può essere completamente eliminato: l'assunzione di rischio è parte integrante della nostra attività. Il settore bancario è intrinsecamente complesso: pensiamo alla sua elevata regolamentazione, all'ampia gamma di prodotti offerti, alla presenza transfrontaliera degli istituti e in alcuni casi all'invecchiamento delle piattaforme informatiche. Ciò significa che le banche dovranno effettuare scelte in termini di priorità, attività operative e presenza geografica per distinguersi e diventare più efficienti sotto il profilo dei costi, ottenendo anche una maggiore redditività. È probabile che la regolamentazione continuerà a plasmare le strutture giuridiche e organizzative delle banche.

Come sarà UBS tra dieci anni?

Alla luce della rapida evoluzione del contesto regolamentare e della volatilità della situazione macroeconomica, è difficile prevedere come sarà UBS tra dieci anni. Si può dire che UBS sarà esposta alle stesse forze e sfide dei suoi concorrenti e alla necessità di compiere delle scelte a livello di servizi, prodotti e aree geografiche. Al contempo, UBS e le altre banche dovranno diventare più innovative per sfruttare le tecnologie e le tendenze emergenti, con l'obiettivo di migliorare l'efficienza e accedere a nuove fonti di ricavi.

› **Per saperne di più** sui rischi, la loro probabilità, le cause e su come ridurli, si prega di consultare il **Rapporto annuale 2015**.

Il nostro Consiglio di amministrazione



Axel A. Weber Presidente del Consiglio di amministrazione/presidente del Corporate Culture and Responsibility Committee/presidente del Governance and Nominating Committee



Beatrice Weder di Mauro Membro dell'Audit Committee/membro del Risk Committee



David Sidwell Senior Independent Director/presidente del Risk Committee/membro del the Governance and Nominating Committee



William G. Parrett Presidente dell'Audit Committee/membro del Compensation Committee/membro del Corporate Culture and Responsibility Committee



Isabelle Romy Membro dell'Audit Committee/membro del Governance and Nominating Committee



Michel Demaré Vicepresidente indipendente/membro dell'Audit Committee/membro del Compensation Committee/membro del Governance and Nominating Committee



Reto Francioni Membro del Compensation Committee/membro del Corporate Culture and Responsibility Committee/membro del Risk Committee



Ann F. Godbehere Presidente del Compensation Committee/membro dell'Audit Committee



Joseph Yam Membro del Corporate Culture and Responsibility Committee/membro del Risk Committee

Il Consiglio di amministrazione (CdA) di UBS Group SA e UBS AG, presieduto dal Presidente del CdA, è composto da sei a dodici membri – conformemente a quanto previsto dai nostri Statuti. Il CdA decide la strategia del Gruppo, su proposta del Group Chief Executive Officer (Group CEO) ed è responsabile dell'indirizzo, della supervisione e del controllo del Gruppo e dei suoi dirigenti come pure della vigilanza sul rispetto delle leggi vigenti, delle norme e dei regolamenti. Il CdA vigila su UBS Group SA e le sue società affiliate, è responsabile e deve garantire l'attuazione di una chiara governance a livello di Gruppo, atta ad assicurarne una guida e una supervisione effettive, tenendo conto dei rischi concreti a cui UBS Group SA e le sue affiliate sono esposte. Il CdA è il supremo responsabile del successo del Gruppo e del valore durevole che esso fornisce agli azionisti nell'ambito di un controllo prudente ed efficace; approva tutte le dichiarazioni di natura finanziaria, nomina e revoca tutti i membri del Direttorio del Gruppo (GEB).

Il Direttorio del Gruppo



Sergio P. Ermotti Group Chief Executive Officer



Lukas Gähwiler President Personal & Corporate Banking e
President UBS Switzerland



Tom Naratil Group Chief Financial Officer e Group Chief Operating Officer
fino al 31 dicembre 2015, President Wealth Management Americas e President
UBS Americas dal 1° gennaio 2016



Markus U. Diethelm Group General Counsel



Kathryn Shih President UBS Asia Pacific dal 1° gennaio 2016



Kirt Gardner Group Chief Financial Officer dal 1° gennaio 2016

UBS Group SA e UBS AG operano secondo una rigorosa doppia struttura di organi di consiglio, come prescritto dalla legislazione svizzera sulle banche, e pertanto il CdA delega al GEB la gestione operativa. Guidato dal Group CEO, il GEB è responsabile della gestione operativa del Gruppo e delle sue attività commerciali. A tale organo compete la responsabilità generale in merito allo sviluppo del Gruppo e delle linee strategiche delle sue divisioni nonché riguardo all'attuazione delle strategie approvate.

→ Le biografie dei membri del CdA e del GEB sono disponibili su www.ubs.com/bod oppure www.ubs.com/geb oppure alle voci «Board of Directors» e «Group Executive Board» nella sezione «Corporate governance» del Rapporto annuale 2015



Jörg Zeltner President Wealth Management



Ulrich Körner President Asset Management e President UBS Europe, Middle East and Africa



Sabine Keller-Busse Group Head Human Resources



Andrea Orcel President Investment Bank



Christian Bluhm Group Chief Risk Officer dal 1° gennaio 2016



Axel P. Lehmann Group Chief Operating Officer dal 1° gennaio 2016

Dove siamo diretti?



Axel A. Weber Presidente del Consiglio di amministrazione

«In un contesto più ampio, la cosiddetta quarta rivoluzione industriale avrà enormi implicazioni per gli investitori, l'economia globale e la competitività relativa delle nazioni sviluppate ed emergenti.»

Axel A. Weber

Una domanda per il Group CEO: come vede il fatto che molti mercati e media tendano a guardare solo al breve periodo? Agli investitori interessa davvero il lungo termine?

Sergio P. Ermotti So che, secondo diverse rilevazioni, tra gli investitori, gli analisti e i media prevale un'ottica di breve termine e viene prestata particolare attenzione alla performance trimestrale. Da parte nostra stiamo senz'altro cercando di cambiare questa situazione, ad esempio proponendo ai nostri investitori una solida tesi d'investimento. Se guardiamo alle nostre attività di wealth management, non bisognerebbe dare troppa importanza ai dati di un solo trimestre, perché si tratta di un'attività fondata su relazioni decennali. Come abbiamo espresso molto chiaramente in uno dei principi di UBS, puntiamo a realizzare una performance duratura e

quindi cerchiamo di attrarre investitori orientati al lungo periodo che vogliono percorrere questo cammino insieme a noi.

Dal punto di vista del Presidente del Consiglio di amministrazione, quali sono le principali tendenze macroeconomiche che influenzeranno le economie globali e la società da qui al 2020?

Axel A. Weber Nel breve termine, la volatilità dei mercati finanziari generata dalla divergenza delle politiche monetarie continuerà a creare un contesto impegnativo per gli investitori e le autorità durante tutto il resto dell'anno. Crediamo che, in veste di gestori patrimoniali, il nostro compito principale sia accompagnare i nostri clienti in questi tempi difficili. Ritengo inoltre che il cambiamento demografico rappresenti una delle grandi sfide economiche dei

prossimi anni e decenni. In molte importanti economie, la forza lavoro potenziale ha iniziato a contrarsi o sta per farlo. Conseguentemente, le pressioni sui modelli di previdenza di ripartizione aumentano, mentre i bassi tassi d'interesse privano i modelli di previdenza finanziati di opportunità d'investimento redditizie. Se a ciò si aggiunge l'allungamento dell'aspettativa di vita, diventa chiaro che i sistemi di welfare occidentali vanno incontro a gravi minacce. Come banca, ci stiamo adoperando per mettere i nostri clienti al corrente di queste sfide.

Arriviamo ora ad alcune delle maggiori fonti di rischio e opportunità. Cosa influenzerà il nostro istituto e, di fatto, l'intero settore nei prossimi anni?

SE Senz'altro la digitalizzazione, che più di molti altri temi rappresenta un connubio di rischi e opportunità. È probabile che le capacità digitali rivestano un ruolo significativo nel trasformare non solo l'operatività interna delle banche, ma anche le loro interazioni con i clienti. Poiché siamo consapevoli che l'innovazione tecnologica non dipende solo da UBS, lavoriamo in collaborazione con una serie di start-up, fondi di venture capital e istituti accademici. Ad esempio, UBS ha lanciato un'iniziativa per esplorare la tecnologia blockchain ed è diventata uno dei leader di pensiero in questo campo.

AW In un contesto più ampio, la cosiddetta quarta rivoluzione industriale avrà enormi implicazioni per gli investitori, l'economia globale e la competitività relativa delle nazioni sviluppate ed emergenti. È probabile che i Paesi avanzati siano avvantaggiati da questa tendenza, mentre quelli in via di sviluppo debbano affrontare sfide più grandi, poiché la loro abbondanza di manodopera a bassa specializzazione smetterà di essere un vantaggio e diventerà un ostacolo. Le economie più

flessibili in termini di mercato del lavoro, sistema di istruzione, infrastruttura e sistema giuridico dovrebbero trarne i massimi benefici, poiché sono maggiormente in grado di adeguare il proprio modello di business e la propria forza lavoro a un mondo altamente automatizzato e interconnesso.

In termini di mercati geografici e di attività operativa, dove individua opportunità di crescita per UBS?

SE Prendiamo ad esempio l'Asia e la Cina, in particolare. Da oltre 50 anni siamo presenti in Asia e da quasi 30 anni in Cina. Se ipotizziamo una crescita economica del 5% l'anno nei prossimi 14 anni, il PIL cinese aumenterà di altri USD 20 000 miliardi, pari all'ingresso nell'economia mondiale di un'altra Cina. Le prospettive di crescita a lungo termine del Paese e la crescente ricchezza dei cittadini cinesi traineranno l'attività di UBS. Prevediamo pertanto di raddoppiare il nostro personale nella regione, portandolo da circa 600 a 1200 collaboratori nei prossimi cinque anni. Siamo infatti davvero convinti del potenziale di crescita della nostra attività in tutte le divisioni, in particolare Wealth Management e Asset Management, ma anche Investment Bank. Un altro mercato geografico di importanza cruciale è quello degli Stati Uniti, la più grande piazza mondiale per i servizi finanziari, dove siamo ben posizionati per continuare a crescere.

UBS persegue l'obiettivo dichiarato di fare della sostenibilità lo standard quotidiano della banca. Cosa significa esattamente?

AW La sostenibilità nel settore bancario significa cogliere le opportunità e allo stesso tempo gestire i rischi. Per esempio, i nostri clienti sono sempre più interessati a investire in modo sostenibile, per cui offriamo nuovi prodotti e servizi finanziari come l'Impact Investing. Oltre alle nostre attività nel settore degli investimenti



Sergio P. Ermotti Group Chief Executive Officer

sostenibili, il nostro programma UBS and Society comprende campi come la filantropia, le nostre regole riguardo all'ambiente e ai diritti umani, il nostro impatto ambientale e le nostre interazioni con le comunità e società. Alla fine questo riguarda ciascuno di noi e le nostre azioni quotidiane, non solo in veste di operatori bancari, ma anche di consumatori e cittadini.

Il pubblico continua a essere scettico sulla possibilità che le banche riescano a mettere in pratica un cambiamento culturale positivo. Ritiene che questa percezione sarà più positiva fra tre o cinque anni?

SE Personalmente ritengo che verremo giudicati non solo per quello che facciamo, ma anche per come lo facciamo. Si tratta però di un percorso e ciò vale anche per il cambiamento della percezione che il mondo esterno ha di noi. La percezione ha molto a che vedere con l'idea che le persone hanno della nostra solidità. Oggi le banche sono dotate di un capitale di 8 o 10 volte superiore rispetto al 2008. La percezione ha anche a che fare con la redditività. I nostri investitori chiedono – giustamente – rendimenti ragionevoli e regolari. Ma non si tratta solo di

soddisfare gli investitori. Un'economia forte deve poter fare affidamento su un sistema bancario solido, diversificato e redditizio. Se procediamo secondo i piani e continuiamo a operare con efficienza, credo che ciò gioverà anche a come veniamo percepiti.

«Un'economia forte deve poter fare affidamento su un sistema bancario solido, diversificato e redditizio.»

Sergio P. Ermotti

Per saperne di più su UBS

Volete saperne di più su di noi?

Le nostre attività, competenze e offerte

www.ubs.com

Le nostre azioni e performance finanziarie

www.ubs.com/investors

La nostra governance

www.ubs.com/governance

La nostra strategia

www.ubs.com/strategia

Il nostro servizio Wealth Management Research

www.ubs.com/research-it

Le nostre sedi

www.ubs.com/locations

Vi interessano le nostre informazioni finanziarie?

Relazioni finanziarie

Scaricate e ordinate le pubblicazioni stampate:

www.ubs.com/annualreport

www.ubs.com/quarterlyreporting

www.ubs.com/orderpublications

Presentazioni dei risultati

www.ubs.com/presentations

Vi interessa lavorare con noi?

Opportunità di carriera

www.ubs.com/carriera

Vi piacerebbe essere sempre aggiornati?

Iscrivetevi al servizio avvisi e promemoria di eventi o scaricate le nostre app e i nostri podcast

www.ubs.com/beinformed

Per essere sempre aggiornati sulle ultime notizie riguardanti UBS, seguiteci sui social media

www.ubs.com/socialmedia



Colofone

Pubblicato da: UBS Group SA, Zurigo, Svizzera | www.ubs.com

Fotografo: Martin Rüttschi, Schindellegi, Svizzera
Infografiche/Art Direction: Corinne Spielmann, UBS, Svizzera
Project manager: Michael Gubser, UBS, Svizzera
Editorial concept: Christiane Kamp, UBS, Svizzera
Stampa: Neidhart + Schön AG

Lingue: inglese/tedesco/francese/italiano | SAP-No. 805301-1601

© UBS 2016. Il simbolo delle chiavi e UBS sono fra i marchi protetti di UBS. Tutti i diritti riservati.

Avete domande generiche da porre?

Centralini

Per tutti i quesiti generici:

Zurigo +41-44-234 1111

Londra +44-20-7568 0000

New York +1-212-821 3000

Hong Kong +852-2971 8888

UBS Card Center

www.ubs.com/cards

Hotline +41-44-828 3133

UBS Online Services

www.ubs.com/e-banking

Hotline +41-848-848 063

UBS Service Line Svizzera

Hotline +41-848-848 053

Calendario

3 maggio 2016

Risultati del primo trimestre 2016

10 maggio 2016

Assemblea generale annuale

29 luglio 2016

Risultati del secondo trimestre 2016

1° novembre 2016

Risultati del terzo trimestre 2016



La Retrospectiva 2015 «Creare valore» sarà disponibile da metà aprile 2016 in versione per tablet su UBS Newsstand/Retrospectiva per tablet su UBS Newsstand/Retrospectiva (nell'App Store o Google Play Store) o in versione PDF su ubs.com/investors.



ClimatePartner[®]
climaticamente neutrale

Stampa | ID53232-1602-1021

Contatti

Investor Relations

UBS Group SA, Investor Relations
Casella postale, CH-8098 Zurigo, Svizzera

investorrelations@ubs.com
www.ubs.com/investors

Hotline +41-44-234 4100
New York +1-212-882 5734
Fax (Zurigo) +41-44-234 3415

Media Relations

www.ubs.com/media

Zurigo +41-44-234 8500
mediarelations@ubs.com

Londra +44-20-7567 4714
ubs-media-relations@ubs.com

New York +1-212-882 5857
mediarelations-ny@ubs.com

Hong Kong +852-2971 8200
sh-mediarelations-ap@ubs.com

Shareholder Services

Responsabile della registrazione delle azioni
nominative globali.

UBS Group SA, Shareholder Services
Casella postale, CH-8098 Zurigo, Svizzera

sh-shareholder-services@ubs.com

Hotline +41-44-235 6652
Fax +41-44-235 8220

Shareholder Portal

www.ubs.com/shareholderportal

US Transfer Agent

Per tutte le richieste relative alle azioni
nominative globali negli Stati Uniti.

Computershare Trust Company NA
Casella postale 3170, USA
College Station, TX 77842-3170, USA

web.queries@computershare.com
www-us.computershare.com/investor/contact

Calls from the US +1-866-305-9566
Calls from outside the US +1-781-575-2623
TDD for hearing impaired +1-800-231-5469
TDD foreign shareholders +1-201-680-6610

Informazioni societarie

UBS Group SA è registrata e domiciliata in Svizzera, e opera ai sensi del Codice delle obbligazioni svizzero come una Aktiengesellschaft, ovvero una società per azioni.

La sua sede legale è nella Bahnhofstrasse 45, CH-8001 Zurigo, Svizzera, telefono +41-44-234 11 11; il suo numero d'identificazione delle imprese (IDI) è CHE-395.345.924.

UBS Group SA è stata registrata il 10 giugno 2014, e nello stesso 2014 è stata costituita società holding capogruppo del Gruppo UBS.

Le azioni di UBS Group SA sono quotate al SIX Swiss Exchange e al New York Stock Exchange (NYSE), (ISIN: CH0244767585; CUSIP: H42097107).



Nota cautelativa in merito a dichiarazioni previsionali | Il presente documento contiene affermazioni che costituiscono «dichiarazioni previsionali» comprese, a titolo non esaustivo, le prospettive del management in merito ai risultati finanziari di UBS e affermazioni relative al previsto effetto di transazioni e iniziative strategiche sull'attività e sullo sviluppo futuro di UBS. Queste dichiarazioni previsionali riflettono la valutazione e le aspettative di UBS in merito alle questioni descritte. Tuttavia, gli sviluppi e i risultati effettivi potrebbero differire sostanzialmente dalle aspettative di UBS a causa di vari rischi, incertezze e altri importanti fattori. A titolo esemplificativo e non esaustivo, questi fattori comprendono: (i) il grado di successo di UBS nell'attuazione dei propri piani strategici annunciati, comprese le sue iniziative di riduzione dei costi e di efficienza e i propri obiettivi riguardo agli attivi ponderati in funzione del rischio e del denominatore dell'indice di leva finanziaria, nonché il grado di successo di UBS nell'attuazione di adattamenti delle proprie attività di gestione di patrimoni per allinearsi ai mutamenti delle condizioni di mercato, regolamentari e di ulteriori condizioni; (ii) il persistente contesto di tassi di interessi bassi o negativi, l'andamento del quadro macroeconomico e dei mercati nei quali UBS opera o verso cui è esposta, incluse le fluttuazioni delle quotazioni o della liquidità, degli spread creditizi, dei tassi di cambio e l'effetto esercitato dalle condizioni economiche e dagli sviluppi di mercato sulla posizione finanziaria o sul merito creditizio dei clienti e delle controparti di UBS; (iii) cambiamenti nella disponibilità di capitale e di finanziamenti, incluse le eventuali variazioni degli spread creditizi e dei rating di UBS, nonché la disponibilità e i costi di finanziamento per ottemperare ai requisiti relativi al debito o al capitale in grado di assorbire perdite (Total loss-absorbing capacity, TLAC); (iv) cambiamenti nell'attuazione o nell'implementazione della legislazione finanziaria e nella regolamentazione in Svizzera, negli Stati Uniti, nel Regno Unito e in altri centri finanziari, che possono imporre o condurre a requisiti patrimoniali (TLAC, leverage ratio), di liquidità e di finanziamento più severi, maggiori requisiti fiscali, ulteriori imposte, vincoli alle attività consentite, limiti sulla remunerazione o altre misure; (v) incertezza circa quando e in che misura l'Autorità federale di vigilanza sui mercati finanziari (FINMA) approverà una riduzione della maggiorazione degli attivi ponderati in funzione del rischio derivante dall'analisi supplementare per il calcolo del capitale necessario a far fronte ai rischi operativi stabilita di comune accordo tra UBS e la FINMA, o quando e in che misura approverà una riduzione limitata dei requisiti patrimoniali o dei requisiti in merito alla continuità operativa («gone concern») in seguito a misure volte a diminuire il rischio di liquidabilità; (vi) il grado di successo di UBS nell'implementazione di cambiamenti alla sua struttura giuridica per migliorare la sua capacità di risanamento e di liquidazione e ottemperare ai requisiti regolamentari in materia, incluso cambiamenti alla struttura giuridica e obblighi di segnalazione per implementare gli elevati standard prudenziali degli Stati Uniti, costituendo un modello di società di servizi, il trasferimento del business di Asset Management ad una società holding, nonché l'eventuale bisogno di apportare ulteriori cambiamenti riguardo alla struttura dell'entità giuridica o del modello di booking del Gruppo UBS in risposta a requisiti legali o regolamentari relativi ai requisiti patrimoniali, i requisiti di capacità di risanamento e di liquidazione e le proposte avanzate dalla Svizzera o da altri Paesi circa una riforma strutturale obbligatoria delle banche, e la misura in cui tali cambiamenti producono gli effetti auspicati; (vii) cambiamenti relativi alla posizione concorrenziale di UBS, tra cui la possibilità che differenze nei requisiti patrimoniali o di altro tipo tra i maggiori centri finanziari si ripercuotano negativamente sulla capacità di UBS di competere in alcune linee d'affari; (viii) cambiamenti di norme di comportamento applicabili alle nostre attività a causa di possibili nuove regolamentazioni o dell'implementazione di norme esistenti, incluso nuovi doveri o doveri più rigidi per quanto riguarda l'interazione con clienti o l'esecuzione e disbrigo di transazioni per clienti; (ix) la responsabilità a cui UBS può essere esposta, o i possibili vincoli o sanzioni che le autorità di regolamentazione potrebbero imporre a UBS a seguito di contenziosi, vertenze contrattuali e indagini, incluso la potenziale esclusione da alcuni business o la perdita di licenze o di privilegi dovuta a sanzioni delle autorità di regolamentazione o del governo; (x) gli effetti sulle attività bancarie transfrontaliere di UBS degli sviluppi fiscali o regolamentari e di eventuali modifiche delle policy e pratiche di UBS relative a queste attività; (xi) la capacità di UBS di mantenere e attrarre i collaboratori necessari a generare ricavi e a gestire, sostenere e controllare le sue attività; una capacità che può essere influenzata da fattori competitivi tra cui le differenze in materia di politiche di retribuzione; (xii) cambiamenti nei principi e nelle politiche contabili o tributarie, nelle rilevazioni e interpretazioni contabili, che hanno un'influenza sul riconoscimento di profitti o perdite, sulla valutazione dell'avviamento, nell'identificazione di crediti d'imposta differiti e altri aspetti; (xiii) limitazioni dell'efficacia dei processi interni di UBS in materia di gestione, controllo, misurazione e modellizzazione del rischio e dei modelli finanziari in generale; (xiv) l'abilità di UBS nel restare al passo con i concorrenti nell'aggiornare la propria infrastruttura tecnologica, in particolare nelle attività di trading; (xv) il verificarsi di carenze operative, quali frodi, cattiva condotta, negoziazioni non autorizzate, criminalità finanziaria, ciberattacchi e avarie dei sistemi; (xvi) restrizioni per UBS Group SA di effettuare pagamenti o distribuzioni, incluso le restrizioni per le proprie sussidiarie in merito alla concessione, di prestiti o distribuzioni, effettuati sia in modo diretto sia in modo indiretto, o nel caso di difficoltà finanziarie, dovute all'esercizio delle proprie competenze da parte della FINMA in merito a misure protettive, nonché di risanamento e liquidazione; (xvii) il grado in cui i cambiamenti relativi alla regolamentazione, al capitale o alla struttura giuridica, ai risultati finanziari o ad altri fattori possono influenzare la capacità di UBS nel mantenere il suo obiettivo dichiarato di restituzione di capitale; e (xviii) l'effetto che questi o altri fattori o eventi imprevedibili possono avere sulla reputazione di UBS e le ulteriori conseguenze che questo può avere sulla sua attività e performance. La sequenza con la quale si presentano i summenzionati fattori non indica la loro probabilità nel manifestarsi o la rilevanza delle loro conseguenze. L'attività e la performance finanziaria di UBS potrebbero essere influenzate da altri fattori identificati nei suoi filing e in suoi rapporti passati e futuri, inclusi quelli depositati presso la SEC. Ulteriori dettagli circa tali fattori sono riportati nei documenti prodotti da UBS e in quelli presentati da UBS alla SEC, incluso il Bilancio Annuale di UBS sul Modulo 20-F per l'esercizio chiuso al 31 dicembre 2015. UBS non è soggetta ad alcun obbligo (e nega espressamente ogni obbligo) di aggiornare o modificare le proprie dichiarazioni basate su previsioni future a seguito di nuove informazioni, eventi futuri o altro.

Risultati rettificati | Per ulteriori informazioni sui risultati rettificati, si rimanda alla sezione «Capital management» dei risultati trimestrali 2015.

Arrotondamento | Le cifre presentate nel presente documento, se sommate, possono non dare il risultato totale esatto indicato nelle tabelle e nel testo. Le percentuali e le variazioni percentuali sono calcolate in base a cifre arrotondate presenti nelle tabelle e nel testo e possono non rispecchiare in modo preciso le percentuali e le variazioni percentuali che si otterrebbero usando cifre non arrotondate.

Tabelle | Nelle tabelle, i campi vuoti indicano in genere campi non applicabili o non significativi o che le informazioni non sono disponibili alla data relativa o per il periodo relativo. Un valore pari a zero indica in genere che il dato corrispondente è zero su base effettiva o arrotondata.

Lingua | Parti di questo documento sono pubblicate in versione italiana per facilitare la convenienza del lettore. In caso di divergenze con il testo originale in inglese, il testo originale in inglese prevale.



UBS Group SA
Casella postale
CH-8098 Zurigo

www.ubs.com

