

Condividere valori

Retrospectiva 2016



«Se chiedo a qualcuno di fare una cosa voglio sapere gli spiegare le ragioni, altrimenti rischio di perdere credibilità.»

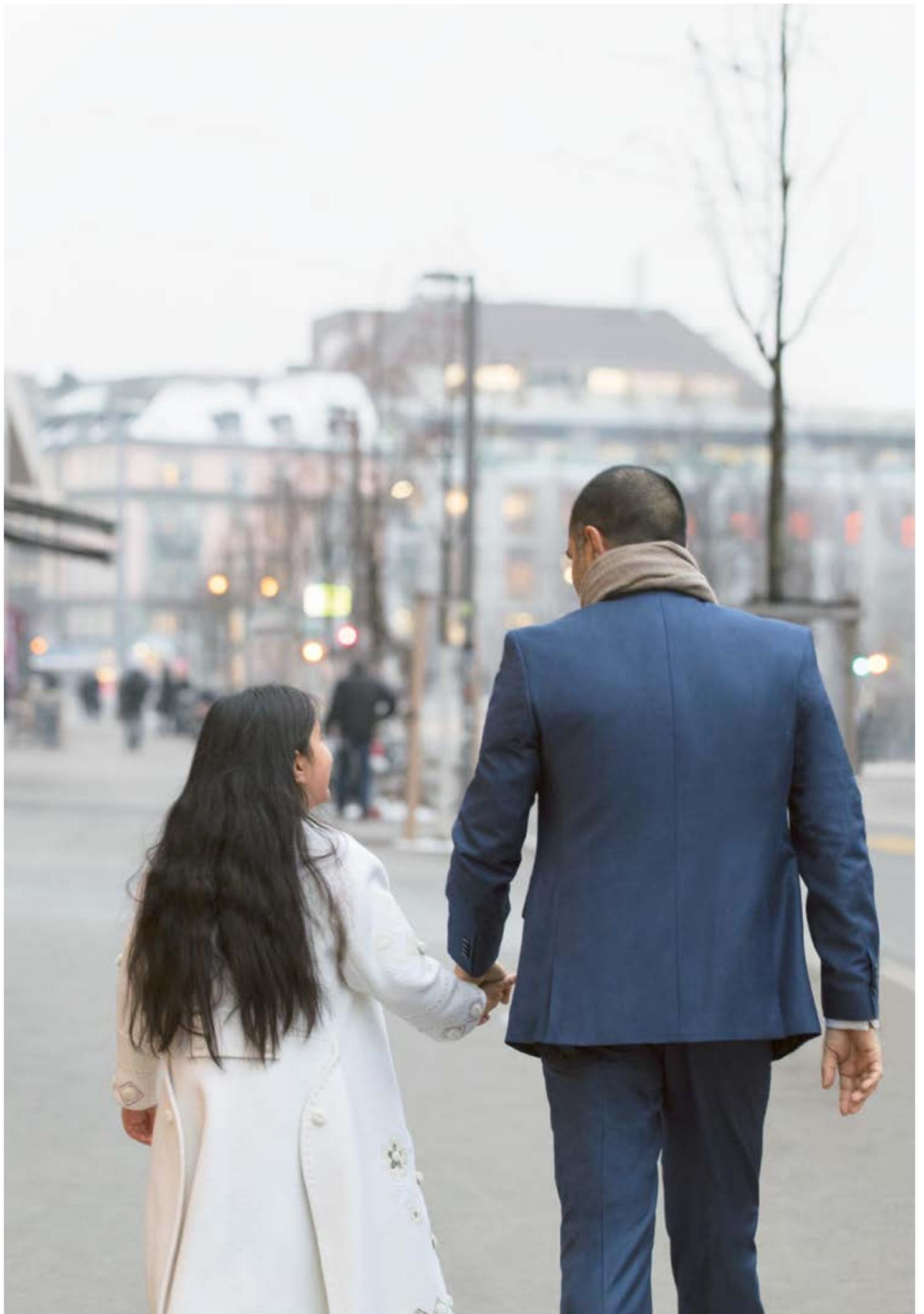
Vinay Kalia

Vinay Kalia

Vinay Kalia aiuta a implementare il sistema di controllo del rischio operativo e a correggere eventuali problemi. Anche se può apparire sorprendente, ritiene che il controllo del rischio richieda soprattutto abilità umane: analizzare i problemi, formulare argomenti convincenti e gestire i conflitti. La sua buona capacità dialettica gli permette di rispondere alla domanda «Perché?», aiutando i colleghi a capire l'importanza del controllo del rischio e ad adottare di buon grado le relative misure.

Vinay ama cimentarsi in attività diverse tra loro e cerca di non perdere mai l'entusiasmo e la gioia tipici dei bambini nel pregustare gli eventi futuri. Per un mese ha frequentato una scuola di cinema a Londra e sogna di realizzare un film. E anche se in teoria può sembrare quanto di più lontano possibile dalla sua attività quotidiana, secondo lui non mancano le analogie: la creazione di un film richiede una buona dose di gestione del rischio.

Considerato l'ampio spettro dei suoi interessi, potrebbe essere difficile per Vinay stabilire cosa gli sia più caro e invece non ha il minimo dubbio: sua figlia, Vinaya Melania.





«Il controllo del rischio è essenziale.
È alla base di tutto ciò che facciamo per
conservare il nostro valore.»

Vinay Kalia

La presente Retrospectiva è fornita ai nostri investitori, clienti e ad altri stakeholder che desiderino una breve panoramica della nostra attività, strategia e performance nel 2016. Deve essere letta unitamente al Rapporto annuale 2016 di UBS, che contiene informazioni più dettagliate tra cui le opinioni e le analisi del management e i conti finanziari certificati. Maggiori indicazioni su come procurarsi il nostro Rapporto annuale 2016 e altre informazioni di pubblico dominio relative a UBS, tra cui il nostro Rapporto annuale 2016 sul Modulo 20-F per l'esercizio conclusosi il 31 dicembre 2016, sono riportate a pagina 70 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. Se non diversamente indicato, i dati sono riferiti al 31 dicembre 2016 o all'esercizio conclusosi in tale data.

- 4** **Cosa vuol dire per noi creare valore?**
Il Presidente Axel A. Weber e il Group CEO Sergio P. Ermotti parlano di alcuni dei punti salienti del 2016 e della creazione di valore a lungo termine per gli stakeholder.
- 6** **UBS nel 2016**
- 8** **Il nostro approccio alla creazione di valore a lungo termine**
Panoramica dell'azienda, delucidazioni in merito alle tre chiavi di successo e al nostro modello di business.
- 14** **Visione e strategia, oggi e domani**
Il mondo è cambiato considerevolmente da quando, nel 2011, abbiamo definito la nostra strategia. Spieghiamo in che modo si è trasformata UBS e i punti che secondo noi meritano riconoscimento.
- 24** **Dando il meglio, dalle risorse ai risultati**
I valori hanno tante sfaccettature. Descriviamo quali sono importanti per i nostri stakeholder e come li rafforziamo nel contesto dei nostri obiettivi strategici.
- 32** **La logica dell'azienda: il nostro modello di business**
Descriviamo le nostre attività a livello globale, come siamo organizzati, in che modo lavoriamo e come intendiamo fare della sostenibilità lo standard quotidiano di UBS.
- 42** **Come stiamo andando?**
Le cifre non forniscono un quadro completo, ma ci aiutano a misurare la nostra performance e il progresso delle attività della nostra UBS and Society.
- 50** **Per chi creiamo valore?**
Le buone relazioni sono la base per realizzare la creazione di valore. Descriviamo come costruiamo e manteniamo solide relazioni a lungo termine con i nostri più importanti stakeholder.
- 60** **In che modo gestiamo l'azienda?**
Non si tratta solo di cosa facciamo, ma anche di come lo facciamo. Illustriamo come il nostro modello di governance promuove la creazione di valore a lungo termine.
- 64** **Il nostro Consiglio di amministrazione**
- 66** **Il nostro Direttorio del Gruppo**
- 68** **Dove siamo diretti?**
Il Presidente del Consiglio di amministrazione Axel A. Weber e il Group CEO Sergio P. Ermotti guardano al futuro e illustrano i temi principali, i rischi e le opportunità nel 2017 e oltre.
- 70** **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 2016 è disponibile in versione per tablet nell'app UBS Newsstand/Retrospectiva

Cosa vuol dire per noi creare valore?

Il Presidente Axel A. Weber e il Group Chief Executive Officer Sergio P. Ermotti parlano di alcuni dei punti salienti del 2016 e della creazione di valore a lungo termine per gli stakeholder.

Quali sono i principali traguardi raggiunti da UBS nel 2016 sul fronte della creazione di valore?

Sergio P. Ermotti Per me, ciò che conta di più è che siamo rimasti a fianco dei nostri clienti in un contesto di mercato difficile e abbiamo continuato ad attuare la nostra strategia con disciplina. Siamo riusciti a proteggere il dividendo nonostante le condizioni molto impegnative. La nostra strategia sta dando i suoi frutti e i clienti e i mercati rispondono positivamente.

Sono soddisfatto anche dei progressi compiuti verso il raggiungimento dei nostri obiettivi di riduzione dei costi. Aumentare l'efficacia e l'efficienza richiede un impegno costante. So che il concetto di riduzione dei costi è spesso visto in chiave negativa, ma dobbiamo ricordarci che un approccio disciplinato nei confronti dei costi ci consente di offrire ai nostri clienti prodotti di più alta qualità a prezzi più convenienti. Questo processo ha ricadute positive anche per gli azionisti e libera risorse per continuare a investire nella crescita futura.

In che modo UBS vuole creare valore per la società nel suo complesso?

Axel A. Weber Tutto comincia offrendo ai nostri clienti prodotti e servizi bancari eccellenti. So che può sembrare scontato, ma non per questo è meno vero. Che si tratti di finanziare l'acquisto di una casa, gestire un portafoglio d'investimento per un cliente privato o strutturare una soluzione di finanziamento per un'azienda, la nostra attività genera benefici diretti per la vita delle persone, per l'economia e quindi per la società.

In qualità di banca globale che intrattiene relazioni d'affari con persone e

aziende, dobbiamo affrontare anche i problemi più rilevanti per la società. Fondamentale in questo ambito è UBS and Society, una piattaforma interdivisionale che riunisce tutte le nostre competenze in materia di investimenti sostenibili, filantropia, politiche ambientali e di tutela dei diritti umani che disciplinano le nostre relazioni con i clienti e i fornitori, nonché tutto ciò che riguarda la nostra impronta ambientale e le nostre interazioni con le comunità in cui operiamo.

Cerchiamo continuamente modi migliori di lavorare e sostenere i nostri clienti e le comunità. L'UBS Oncology Impact Fund è un esempio del nostro impegno. Il fondo ha raccolto USD 471 milioni, l'importo più elevato mai ottenuto per un fondo a impatto dedicato a una singola causa specifica. Il nostro concetto di «stewardship» va oltre i patrimoni dei nostri clienti e implica anche avere cura di ciò che lasciamo alle generazioni future. Ciò significa che misuriamo la nostra performance anche in relazione all'ambiente, al buon governo, al nostro impatto sociale e ad altri aspetti chiave della sostenibilità.

Un altro esempio è la Grand Challenge lanciata da UBS and Society: più di 1200 collaboratori hanno partecipato a questa iniziativa con 245 proposte di soluzioni finanziarie innovative volte a risolvere alcune delle principali sfide sociali.

Qual è il focus della Retrospettiva 2016 e perché?

Sergio P. Ermotti La Retrospettiva 2016 attesta l'impegno di UBS nella creazione di valore sostenibile, che può essere ottenuta solo rispettando e applicando le nostre tre chiavi per il suc-

cesso. Le tre chiavi – i nostri pilastri, principi e comportamenti – dimostrano in che modo UBS crea valore collegando e sfruttando una combinazione di capitale umano, finanziario e intellettuale. Ma qualsiasi visione e strategia, per quanto ben concepita, resta vuota se mancano le persone a darle vita e tradurla in azione ogni giorno. Le nostre persone contribuiscono alla creazione di valore e la rendono possibile. In questa Retrospettiva presentiamo alcuni dei nostri collaboratori e le attività che svolgono.

Che cosa rappresentano le tre chiavi per il successo secondo il Presidente?

Axel A. Weber In parole semplici, simboleggiano le fondamenta della nostra strategia e della nostra cultura e sono la base di tutto ciò che facciamo. Prendiamo ad esempio l'orientamento alla clientela. Incontro parecchi clienti personalmente e a ciascuno di essi chiedo sempre cosa possiamo fare in UBS per rafforzare la nostra relazione con loro. Da queste conversazioni traggio sempre tanti spunti e suggerimenti interessanti – e a volte qualche critica – che confermano continuamente l'importanza di coltivare i nostri rapporti con i clienti, ascoltarli e scoprire come possiamo migliorare. Ora più che mai ci dobbiamo concentrare sui clienti, soprattutto in un contesto complicato come quello cui accennava Sergio.

In quali aree sono stati registrati i progressi più importanti e cosa possiamo fare per migliorare?

Sergio P. Ermotti Oggi come in futuro, il nostro successo dipende dall'attuazione disciplinata della nostra strategia e



Axel A. Weber Presidente del Consiglio di amministrazione **Sergio P. Ermotti** Group Chief Executive Officer

dall'applicazione quotidiana dei nostri principi, come l'orientamento alla clientela. Un tema emerso dal sondaggio del 2016 tra i collaboratori è quello delle barriere che impediscono di ottenere i migliori risultati possibili, un aspetto che vogliamo assolutamente affrontare. Ciò significa anche ascoltare i nostri collaboratori e dare più spesso seguito ai loro riscontri, motivo per cui la frequenza del sondaggio tra i collaboratori passerà da biennale a semestrale. Il nostro programma Group Franchise Awards, lanciato nel 2016, offre a sua volta l'opportunità di presentare idee per migliorare i nostri processi – e ottenere una ricompensa. Negli ultimi cinque anni abbiamo effettuato interventi mirati a rafforzare ognuna delle nostre divisioni su base individuale; ora questa visione verticale deve diventare orizzontale per aumentare ulteriormente il livello di collaborazione. Ciascuna delle nostre divisioni vuole

avere successo di per sé, ma personalmente sono convinto che una più stretta collaborazione porterà maggiore successo a tutti noi nel lungo periodo. UBS Switzerland attualmente genera il 25% dei propri ricavi tramite la cooperazione interdivisionale, un esempio da seguire per tutte le nostre divisioni in altre regioni.

La performance duratura deve diventare la norma presso UBS: come e perché?

Axel A. Weber Il principio performance duratura pone l'accento sul lungo periodo, per assicurarci di creare valore sostenibile per UBS, i nostri investitori e clienti e i nostri stakeholder in senso più ampio. Non trascuriamo altre componenti della sostenibilità, come l'ambiente e la società, poiché a nostro avviso le aziende che guardano al lungo periodo devono anche tenere conto delle aspet-

tative e dei problemi della società in un ambiente in continua evoluzione. Le aziende sono sempre più attente a questi aspetti e UBS si è già posizionata in modo chiaro in questo ambito. Nel 2016 il Direttorio del Gruppo, sotto la guida di Sergio, e il Corporate Culture and Responsibility Committee, di cui sono Presidente, hanno approvato una strategia per la sostenibilità incentrata su due elementi.

Il primo, «prodotti e servizi d'investimento sostenibili», è la prosecuzione dell'importante lavoro svolto dalle nostre divisioni negli ultimi anni. Il secondo, «performance duratura in ogni ambito», è appena stato introdotto e mira a integrare il concetto di sostenibilità – o, in termini più tecnici, le considerazioni ambientali, sociali e di governance (ESG) – nei nostri processi d'investimento core.

UBS nel 2016

Le nostre tre chiavi non solo sono il fondamento di tutto ciò che facciamo ma sono anche alla base di questa Retrospettiva. Dimostrano come tutto quello che facciamo è collegato – dalla nostra visione alla strategia, al nostro modello di business, performance e governance. Ovunque ci riferiamo ai nostri pilastri, principi e comportamenti, abbiamo aggiunto in rosso la parola chiave corrispondente alla fine del paragrafo. Cercate le parole in rosso per maggiori informazioni su come le nostre tre chiavi funzionano nella pratica.



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

Punti salienti dell'esercizio 2016

Nell'ambito dei premi Asia-money, Investment Bank riceve più di 200 riconoscimenti nei sondaggi su reddito fisso, hedge fund, prime broking e broker.

UBS riceve il premio Investment Bank of the Year dell'*International Financing Review*.

UBS nominata Best Global Private Bank e numero uno al mondo per *Euromoney* nelle nuove categorie Innovative Technology e SRI/Social Impact Investing.



Chiude l'UBS Oncology Impact Fund, dopo aver raccolto la cifra record di USD 471 milioni per la ricerca e le terapie contro i tumori.

UBS pubblica il suo Rapporto annuale 2015.

Gennaio

Febbraio

Marzo

Aprile

Alla Greater China Conference 2016, Sergio P. Ermotti sottolinea l'impegno di UBS in Cina annunciando piani volti a raddoppiare il personale in Cina entro il 2020.



Utile ante imposte rettificato del primo trimestre di CHF 1,4 miliardi

13.73

Viene lanciata la UBS Grand Challenge, una sfida interna per sviluppare soluzioni finanziarie innovative che contribuiscano a raggiungere gli obiettivi di sviluppo sostenibile dell'ONU.

UBS pubblica un libro bianco sulla quarta rivoluzione industriale in occasione del World Economic Forum di Davos.



UBS e PwC vincono insieme il premio WealthBriefing/Family Wealth Report per «l'eccezionale contributo alla gestione patrimoniale attraverso la leadership di pensiero».

Universum nomina UBS datore di lavoro più ambito nel settore dei servizi finanziari per gli studenti di economia e finanza in Svizzera.



Comincia la ricerca dei primi UBS Social Innovators, imprese sociali ad alto potenziale che lavorano per dare risposta ad alcuni problemi della società.



UBS si assicura il primo posto nell'indagine MyPrivate-Banking 2016 Mobile Apps for Wealth Management.

Wealth Management pubblica una relazione sulla forza lavoro del futuro, in cui identifica quattro tendenze chiave che cambieranno radicalmente il modo di lavorare entro il 2035.

SPAVEST vince la UBS Grand Challenge con un programma di sostegno ai risparmiatori a basso reddito.

16.80

Maggio

Giugno

Luglio

Agosto

Utile ante imposte rettificato del secondo trimestre di CHF 1,7 miliardi

Si tiene a Basilea l'assemblea generale ordinaria 2016 di UBS Group SA.

UBS partecipa agli eventi del LGBT Pride in tutto il mondo.

Si tiene a Singapore l'UBS Philanthropy Forum Asia 2016.



11.90

Capital Finance International conferma la posizione di UBS quale banca più verde della Svizzera.

Apri i battenti 5 Broadgate, il nuovo quartier generale di UBS a Londra progettato in modo sostenibile.



UBS si aggiudica il premio PWM/The Banker Best Global Private Bank per il quarto anno consecutivo.

UBS chiude il Loans for Growth Fund (del valore di USD 50 milioni), che genera capitali per operatori locali dei mercati emergenti e di frontiera dedicati a fornire finanziamenti alle piccole e medie imprese.

Oltre 500 atleti di età compresa tra i 7 e i 15 anni partecipano alla UBS Kids Cup Final a Zurigo.



La sesta UBS European Conference riunisce a Londra esperti del mondo aziendale e accademico.

Più di 150 clienti e prospect si riuniscono in Svizzera in occasione dell'UBS Global Philanthropy Forum annuale.

Viene lanciato Ask UBS, un servizio vocale in collaborazione con Amazon che offre accesso alle analisi e agli spunti d'investimento della UBS CIO House View.

17.53

● Settembre

Utile ante imposte rettificato del terzo trimestre di CHF 1,3 miliardi

● Ottobre

● Novembre

● Dicembre

Utile ante imposte rettificato del quarto trimestre di CHF 1,1 miliardi

UBS è nominata leader di settore nel Diversified Financials Industry Group dei Dow Jones Sustainability Indices per il secondo anno consecutivo.

L'azienda di cioccolato bernese ChobaChoba, di cui gli stessi coltivatori di cacao sono co-proprietari, viene nominata primo UBS Social Innovator della Svizzera.



UBS Pride Networks avvia una partnership con UNAIDS e la UBS Optimus Foundation per dare visibilità globale alla giornata mondiale contro l'AIDS.

In collaborazione con PwC, UBS pubblica l'ultima edizione del Billionaires Report, «Are billionaires feeling the pressure?».

Il nostro approccio alla creazione di valore a lungo termine

> Le risorse che impieghiamo

Usiamo e proteggiamo i nostri capitali...



Finanziarie

- Attivi ponderati in funzione del rischio (applicazione integrale) **CHF 223 mld**
- Denominatore del leverage ratio **CHF 870 mld** (applicazione integrale)
- Capitale CET1 (applicazione integrale) **CHF 30,7 mld**
- Capacità totale di assorbire le perdite (applicazione integrale) **CHF 69 mld**
- Cuscinetto di liquidità (attività liquide di elevata qualità) **CHF 196 mld**



Umane

- **59387** collaboratori in tutto il mondo
- **750** stagisti e **478** neolaureati assunti
- Management team stabile
- Solida cultura aziendale
- Diversità e inclusione
- Modelli di lavoro flessibili
- Programma Career Comeback



Intellettuali

- Più di **150** anni di esperienza nel settore bancario
- Marchio solido
- Ricerca UBS
- UBS Business University
- Robo advisory
- UBS International Center of Economics in Society
- UBS Y Think Tank
- Grand Challenge: **245** proposte di soluzioni finanziarie per risolvere le grandi sfide della società



Sociali e di relazione

- Base di clienti diversificata su scala globale
- **3859** consulenti alla clientela in Wealth Management e una rete di **7025** consulenti finanziari di Wealth Management Americas
- UBS and Society, che comprende:
 - Investimenti sostenibili
 - investimenti nella comunità e attività di volontariato: contributi finanziari diretti **CHF 30 mln**
 - UBS Social Innovators
- Sponsorizzazioni



Naturali

- **-54%** emissioni di gas serra rispetto al 2004
- Impegno per gli obiettivi di sviluppo sostenibile dell'ONU
- RE100
- Filiera produttiva responsabile

... per creare valore aggiunto mediante le nostre attività in base alle nostre tre chiavi

Le **tre chiavi** ci aiutano a trasformare la nostra visione in realtà e ad attuare la nostra strategia. Rappresentano il meglio della nostra tradizione.

I nostri **pilastr**i sono la base di tutto ciò che facciamo.

- Solidità patrimoniale
- Efficienza ed efficacia
- Gestione del rischio

I nostri **principi** sono ciò in cui crediamo come azienda.

- Orientamento alla clientela
- Eccellenza
- Performance duratura

I nostri **comportamenti** sono ciò in cui crediamo come persone.

- Integrità
- Collaborazione
- Sfida costruttiva

Mettiamo in pratica quotidianamente i nostri principi e comportamenti, che definiscono come lavoriamo con i nostri stakeholder e colleghi, come assumiamo i nostri collaboratori e come prendiamo decisioni.



Le nostre divisioni di **Wealth Management (WM e WMA)** offrono ai clienti servizi personalizzati di consulenza e d'investimento, che spaziano dalla gestione degli investimenti alla pianificazione del patrimonio e alla consulenza in materia di finanza aziendale, oltre a includere specifici prodotti e servizi di gestione patrimoniale.

Personal & Corporate Banking (P&C) fornisce una gamma completa di servizi bancari per clienti individuali, corporate e istituzionali, tra cui servizi di pagamento e di risparmio, mutui, previdenza, investimenti e digital banking.

Asset Management (AM) offre capacità d'investimento su classi di attivi tradizionali e alternativi per clienti privati, intermediari e investitori istituzionali.

Investment Bank (IB) offre servizi di consulenza, accesso ai mercati di capitali e a soluzioni di finanziamento personalizzate, prodotti azionari e legati ad azioni, cambi, tassi e credito.

Corporate Center (CC) si occupa dell'efficienza ed efficacia delle proprie operazioni, della gestione dei rischi, del capitale e delle risorse umane.

per creare valore a lungo termine per i nostri stakeholder

... trovando il giusto equilibrio tra le opportunità e i rischi legati al nostro ambiente e alla nostra attività

I rischi e le sfide che dobbiamo affrontare

- Crescita mondiale debole
- Tassi d'interesse bassi o negativi
- Inasprimento o modifica dei requisiti regolamentari
- Evoluzione delle esigenze dei clienti
- Pressione competitiva
- Tendenze demografiche
- Digitalizzazione e automazione intelligente
- Problemi del passato e contenziosi
- Incertezza geopolitica
- Rischio di credito
- Rischio di mercato
- Rischio paese
- Rischio di liquidità
- Rischio di finanziamento
- Rischio di cambio valuta strutturale
- Rischio operativo
- Rischio pensionistico
- Rischio ambientale e sociale
- Rischio aziendale
- Rischio reputazionale

... per ottenere risultati positivi per i nostri stakeholder

- Dividendo proposto **CHF 0.60** per azione
- Dividendi distribuiti su azioni UBS nel 2016 **CHF 3164 mln**
- Utile netto di competenza degli azionisti **CHF 3204 mln**
- Rendimento rettificato del patrimonio tangibile (RoTE) **9,0%**



Investitori

- Impegno nei confronti della nostra strategia
- Gestione del rischio prudente
- Solidità patrimoniale mantenuta
- Politica dei dividendi affidabile
- Chiari principi di comunicazione finanziaria
- Solidi rating creditizi

- Patrimoni investiti pari a **CHF 2821 mld**
- Solido portafoglio crediti
- Maggiore gestore patrimoniale del mondo
- Circa il 50% dei miliardari di tutto il mondo è cliente di UBS
- Una famiglia svizzera su tre è cliente di UBS
- AM è il maggiore gestore di fondi comuni della Svizzera
- Rendimento rettificato del patrimonio attribuito (RoAE) di IB a quota **19,6%**



Clienti

- UBS è vista come stabile e sicura
- Crescita e protezione del patrimonio
- Accesso ai mercati globali
- Soluzioni digitali innovative
- Verifica dell'adeguatezza dei prodotti
- Soddisfazione dei clienti

- I nostri collaboratori a tempo indeterminato hanno partecipato a circa **719000** attività di sviluppo, una media di **11,8** moduli di formazione per collaboratore o di **2,4** giornate di formazione
- UBS si attesta tra i primi **50** datori di lavoro più ambiti del mondo nella classifica 2016 di Universum
- In Svizzera, quasi il **50%** dei nostri collaboratori lavora presso UBS da più di **10** anni
- UBS ha generato circa il **25%** dei ricavi in Svizzera grazie alla collaborazione interdivisionale



Collaboratori

- Coinvolgimento dei collaboratori
- Responsabilizzazione dei collaboratori
- Collaborazione all'interno dell'azienda
- Ambiente di lavoro positivo
- Certificazione per consulenti alla clientela / diploma WM

- Abbiamo costituito UBS Business Solutions AG come società di servizi del Gruppo
- UBS Americas Holding LLC svolge il ruolo di società holding intermedia per le nostre affiliate statunitensi
- Abbiamo un programma di formazione obbligatorio per i collaboratori che copre diversi temi in materia di compliance e rischio



Governi e autorità di vigilanza

- UBS è più sicura e più semplice
- Miglioramento della capacità di risanamento e di liquidazione e riduzione del rischio sistemico
- Leader nella sostenibilità

- I patrimoni investiti in base a criteri d'investimento sostenibile rappresentano il **35%** del totale
- I nostri investimenti per la comunità (nel complesso **CHF 53 mln**) hanno avuto un impatto positivo per **117 389** beneficiari
- **18 386** collaboratori hanno totalizzato **155 325** ore di lavoro volontario
- Approvati finanziamenti per **CHF 59 milioni** a favore dei nostri partner
- Posizione di leadership nel Diversified Financials Industry Group dei Dow Jones Sustainability Indices
- Oneri tributari in Svizzera **CHF 1094 mln**
- Approvvigionamento di beni e servizi (**CHF 10 700 mln**)



Società

- Sostegno all'economia
- **>90 000** posti di lavoro creati in tutto il mondo (stima)
- Portata dell'impatto dei nostri investimenti nella comunità: miglioramento o trasformazione della vita di **48 988** beneficiari
- Sostegno ai clienti per il successo del loro impegno filantropico
- Banche del gruppo di Thun: rispetto dei diritti umani

→ Per informazioni sul contesto competitivo e del settore si rimanda al capitolo «Current market climate and industry trends» del Rapporto annuale 2016
 → Per maggiori informazioni sui rischi e su come li gestiamo si rimanda al capitolo «Risk, treasury and capital management» del nostro Rapporto annuale 2016

Highlight dell'esercizio 2016

3204

Utile netto di competenza degli azionisti
in milioni di CHF

5341

Utile ante imposte rettificato
in milioni di CHF

13,8

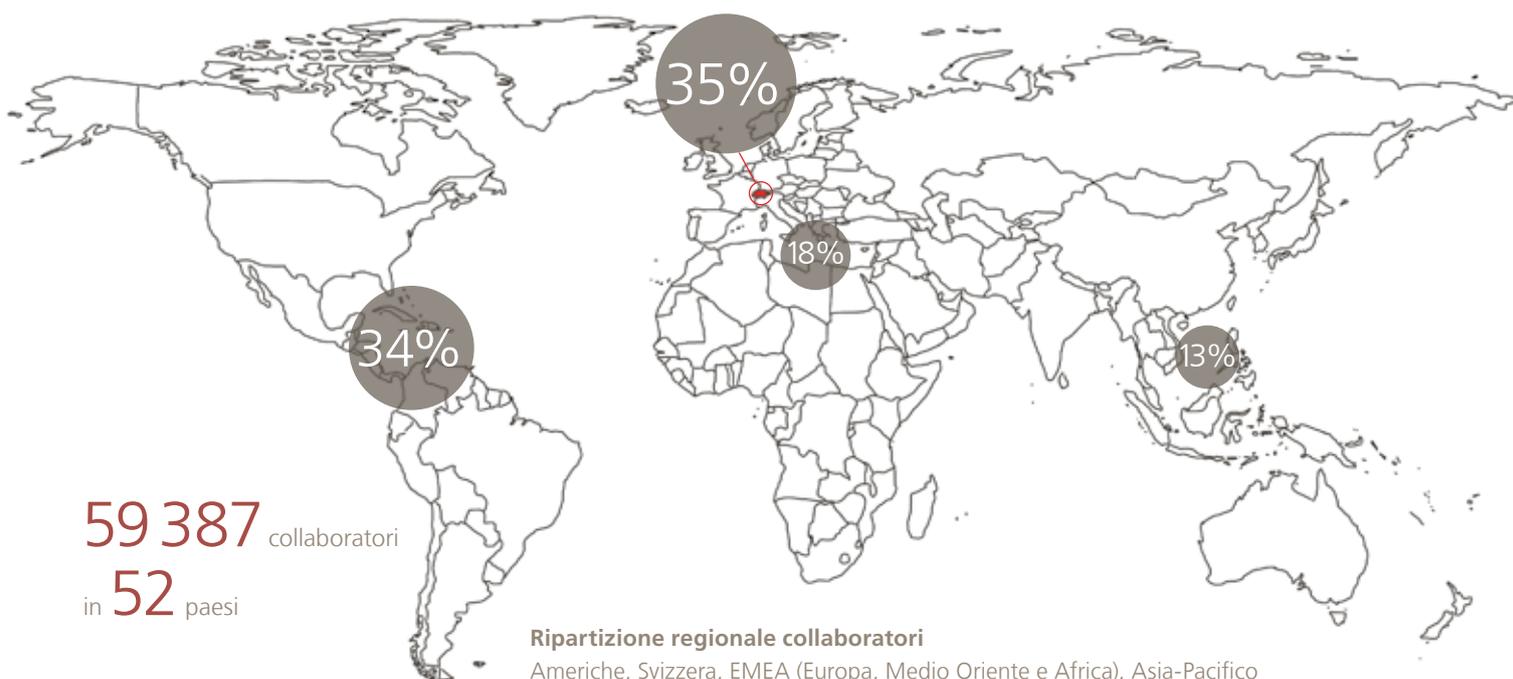
Coefficiente CET1 (applicazione integrale)²
in %

3,53

Leverage ratio (applicazione integrale)³
in %

Nonostante condizioni di mercato molto difficili e il permanere di incertezze macroeconomiche e geopolitiche, nel 2016 UBS ha messo a segno ottimi risultati gestendo risorse e rischi con prudenza.

Il Gruppo ha riportato al 31 dicembre 2016 un risparmio netto annualizzato nei costi pari a CHF 1,6 miliardi – in miglioramento rispetto ai CHF 1,1 miliardi di fine 2015 – ed è nella giusta direzione per raggiungere entro la fine del 2017 l'obiettivo di una riduzione pari a CHF 2,1 miliardi.



«Abbiamo messo a segno ottimi risultati nel corso del 2016, nonostante un contesto di mercato molto difficile. Tutto questo grazie a un mix di attività e geografie ben bilanciato e alla forte attenzione prestata nel portare avanti la nostra strategia. Wealth Management Americas ha conseguito una performance record e la divisione Personal & Corporate Banking in Svizzera ha riportato il migliore risultato d'esercizio dal 2008. Pur avendo osservato una costante avversione al rischio da parte degli investitori e deflussi significativi di fondi transfrontalieri, le nostre divisioni dedicate alla gestione di patrimoni hanno generato una raccolta netta di oltre CHF 42 miliardi.»

Sergio P. Ermotti, Group Chief Executive Officer

¹ Per ulteriori informazioni sui risultati rettificati, si rimanda alla sezione «Group performance» del Rapporto annuale 2016. ² 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 Rapporto annuale 2016. ³ Calcolato secondo le regole Swiss SRB. Per ulteriori informazioni, si rimanda alla sezione «Capital management» del Rapporto annuale 2016.

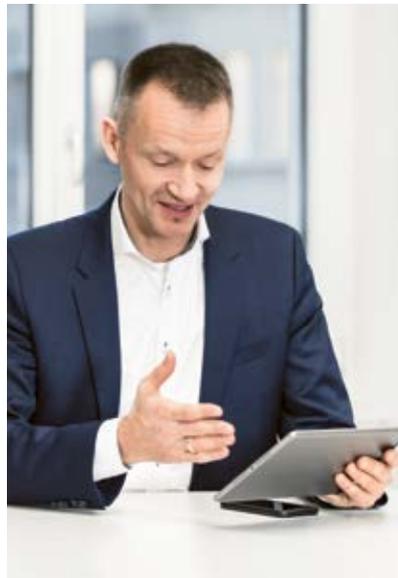
Dati finanziari salienti di UBS Group

Dati al o per l'esercizio conclusosi il

In milioni di CHF, salvo altrimenti indicato

	31.12.16	31.12.15	31.12.14
Risultati del Gruppo			
Proventi operativi	28 320	30 605	28 027
Costi operativi	24 230	25 116	25 567
Utile / (perdita) operativo / a ante imposte	4 090	5 489	2 461
Utile / (perdita) netto/a di competenza degli azionisti	3 204	6 203	3 466
Utile diluito per azione (CHF) ¹	0.84	1.64	0.91
Indicatori chiave di performance²			
Redditività			
Rendimento del patrimonio tangibile (%)	6,9	13,7	8,2
Rendimento lordo degli attivi (%)	3,0	3,1	2,8
Rapporto costi/ricavi (%)	85,4	81,8	91,0
Crescita			
Crescita netta dell'utile (%)	(48,3)	79,0	9,3
Crescita della raccolta netta dell'attività complessiva di Wealth Management (%) ³	2,1	2,2	2,5
Risorse			
Coefficiente patrimoniale Common Equity Tier 1 (applicazione integrale, %) ⁴	13,8	14,5	13,4
Going concern leverage ratio (applicazione graduale, %) ⁵	6,4		
Ulteriori informazioni			
Redditività			
Rendimento del capitale proprio (RoE) (%)	5,9	11,8	7,0
Rendimento lordo degli attivi ponderati in funzione del rischio (%) ⁶	13,2	14,4	12,6
Risorse			
Totale attivi	935 016	942 819	1 062 478
Fondi propri di competenza degli azionisti	53 621	55 313	50 608
Patrimonio Common Equity Tier 1 (applicazione integrale) ⁴	30 693	30 044	28 941
Patrimonio Common Equity Tier 1 (applicazione graduale) ⁴	37 788	40 378	42 863
Attivi ponderati in funzione del rischio (applicazione integrale) ⁴	222 677	207 530	216 462
Coefficiente patrimoniale Common Equity Tier 1 (applicazione graduale, %) ⁴	16,8	19,0	19,4
Coefficiente patrimoniale going concern (applicazione integrale, %) ⁵	17,9		
Coefficiente patrimoniale going concern (applicazione graduale, %) ⁵	24,7		
Common Equity Tier 1 leverage ratio (applicazione integrale, %) ⁷	3,5	3,3	2,9
Going concern leverage ratio (applicazione graduale, %) ⁵	4,6		
Denominatore del leverage ratio (applicazione integrale) ⁷	870 470	897 607	997 822
Indicatore di liquidità (LCR) (%) ⁸	132	124	123
Varie			
Attivi investiti (in miliardi di CHF) ⁹	2 821	2 689	2 734
Personale (equivalenti a tempo pieno)	59 387	60 099	60 155
Capitalizzazione di borsa ¹⁰	61 420	75 147	63 526
Valore contabile totale per azione (CHF) ¹⁰	14.44	14.75	13.94
Valore contabile tangibile per azione (CHF) ¹⁰	12.68	13.00	12.14

¹ Per ulteriori informazioni, si rimanda alla nota 9 «Earnings per share (EPS) and shares outstanding» nella sezione «Consolidated financial statements» del nostro Rapporto annuale 2016. ² Per le definizioni dei nostri indicatori chiave di performance si rimanda alla sezione «Measurement of performance» del nostro Rapporto annuale 2016. ³ In base alla raccolta netta rettificata, che esclude l'impatto negativo sulla raccolta netta nel 2015 di CHF 9,9 miliardi dal nostro programma di ottimizzazione del bilancio e del capitale. ⁴ 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 2016. ⁵ In base alle disposizioni riviste riguardo ai requisiti patrimoniali per banche di rilevanza sistemica (Swiss SRB) entrate in vigore il 1° luglio 2016. ⁶ Basato sugli attivi ponderati in funzione del rischio (applicazione integrale). ⁷ Calcolato secondo le regole Swiss SRB. Per ulteriori informazioni, si rimanda alla sezione «Capital management» del Rapporto annuale 2016. Dal 31 dicembre 2015 il calcolo del denominatore del leverage ratio è allineato alle direttive di Basilea III. Le cifre per i periodi precedenti sono calcolate secondo le regole Swiss SRB precedenti e non sono, pertanto, del tutto comparabili. ⁸ I dati pubblicati per il 31 dicembre 2016 e il 31 dicembre 2015 rappresentano una media trimestrale. Per ulteriori informazioni, si rimanda alla sezione «Treasury management» del nostro Rapporto annuale 2016. Il dato pubblicato per il 31 dicembre 2014 è stato calcolato su base proforma e rappresenta una cifra di fine periodo. ⁹ Gli attivi investiti comprendono gli attivi investiti di Personal & Corporate Banking. ¹⁰ Per ulteriori informazioni, si rimanda alla sezione «UBS shares» del nostro Rapporto annuale 2016.



«Ogni volta che mi imbatto in un articolo interessante, uso i social media per condividerlo con i miei follower. L'analisi delle reazioni ottenute mi dà un'idea di quali temi interessino ai nostri clienti.»

Daniel Kalt



Daniel Kalt

Daniel Kalt è Chief Economist Switzerland e Regional Chief Investment Officer Switzerland. Scambia regolarmente opinioni in materia di investimento con clienti svizzeri dei servizi di gestione patrimoniale, retail, corporate e istituzionali. Oltre a frequentare regolarmente i social media e ad essere una presenza costante sui media svizzeri, trascorre il 40% del suo tempo scambiando opinioni con i clienti in occasione di oltre 200 presentazioni ed eventi l'anno in tutto il territorio svizzero.

Daniel è responsabile di tutti i prodotti di ricerca sull'economia elvetica. Dalle pubblicazioni House View giornaliere, settimanali e mensili allo Swiss Real Estate Bubble Index, i ricercatori del suo team sanno come tenere aggiornati i clienti svizzeri.

Daniel si ritrova a viaggiare per la Svizzera anche nei fine settimana, ma soltanto per assistere alle gare sportive dei suoi due figli adolescenti. Dedicando molte sere alla settimana a eventi per la clientela, Daniel cerca di trascorrere con la famiglia tutto il tempo che può nelle sere libere e nei weekend.



Visione e strategia, oggi e domani

La strategia è questione di scelte. Tutti noi di UBS sappiamo bene chi vogliamo essere, cosa vogliamo ottenere e come.

La nostra visione: vogliamo essere riconosciuti per la creazione di valore superiore e sostenibile per i nostri clienti, collaboratori e azionisti. La nostra ambizione è affermarci come leader del nostro settore: per la nostra competenza, consulenza e attuazione, il nostro contributo alla società, il nostro ambiente di lavoro e il successo della nostra attività.

Chi vogliamo essere: puntiamo ad essere il gestore patrimoniale leader e la principale banca universale in Svizzera, con l'ausilio di una struttura di asset management e di una banca d'investimento tra i migliori al mondo nelle rispettive aree di attività. Questa strategia ci consente di sfruttare la nostra presenza globale e le nostre capacità esclusive, il nostro talento superiore e la nostra base di clienti senza confronti. Le nostre divisioni:

- hanno un **solido posizionamento competitivo** nel proprio mercato di riferimento;
- sono **efficienti a livello patrimoniale**;
- presentano buone prospettive di **crescita strutturale** o **redditività** a lungo termine.

La nostra attuale strategia è stata definita nel 2011, a seguito della decisione di concentrarci sui nostri punti di forza e in previsione di un inasprimento della regolamentazione sulla scia della crisi finanziaria del 2008. Dopo aver completato con successo la trasformazione strategica del Gruppo nel 2014, intendiamo continuare a migliorare il nostro eccellente track record.

Abbiamo definito tre priorità strategiche per il Gruppo:

1. continuare ad attuare la nostra strategia e a raggiungere i nostri obiettivi di performance;
2. migliorare l'efficacia e l'efficienza;
3. investire per la crescita.

Sapevate che UBS

- ... dal 2007 ha ridotto il proprio bilancio di oltre il 50% a circa CHF 900 miliardi?
- ... ha un cuscinetto di liquidità di circa CHF 200 miliardi, quasi un terzo del PIL svizzero, e una capacità di assorbire le perdite di CHF 69 miliardi?
- ... è il gestore patrimoniale più grande del mondo, con un patrimonio investito di circa CHF 2000 miliardi?



«Nel mio settore consideriamo le cose dal punto di vista del cliente, chiedendoci come venire incontro alle sue esigenze e non viceversa.»

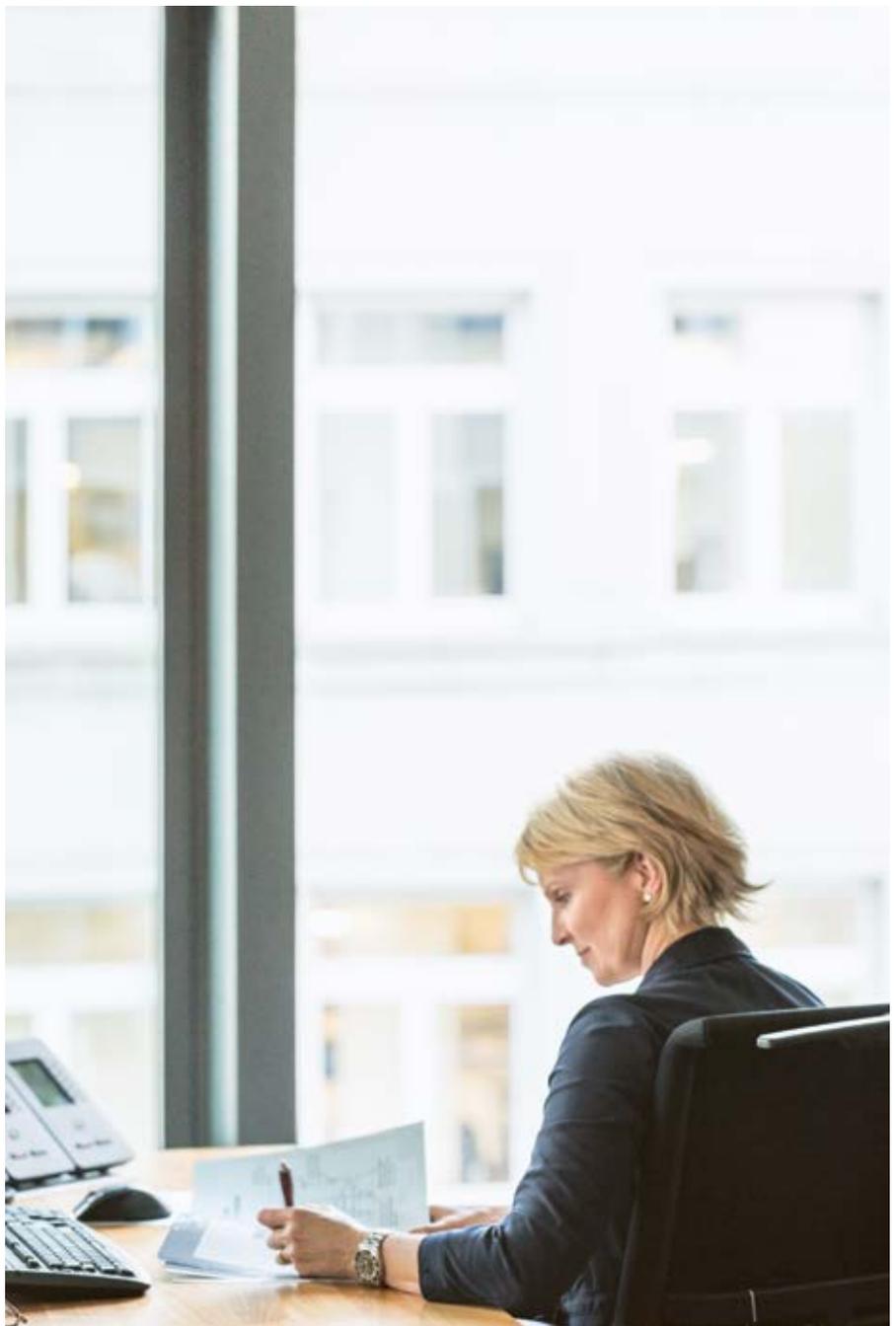
Christine Novakovic

Christine Novakovic

Christine Novakovic è a capo della clientela aziendale per i clienti con residenza in Svizzera e per le imprese svizzere all'estero. Per offrire a questi clienti il miglior servizio possibile, il suo team deve capirne il modus operandi: dove fabbricano i prodotti, qual è la catena di creazione del valore, perché operano in determinati mercati. È tutta questione di relazioni.

La passione di Christine per il servizio al cliente traspare anche dalla sua storia professionale: nel 2005 aveva abbandonato i servizi finanziari (per dedicarsi al commercio d'arte), delusa dal fatto che l'attenzione fosse passata dal cliente alla competizione tra istituti. Contattata da UBS nel 2011, ha colto con gioia l'occasione di far parte di una nuova cultura aziendale.

Accanto al lavoro, conduce una vita privata attiva con il marito, la figlia e i due cani. Seduta in un ufficio open space con il suo team, dà l'impressione di vivere in prima persona l'immagine che le piace trasmettere: dove ci sono occasioni d'incontro tra le persone, accadono grandi cose.



Enfasi costante sull'attuazione della nostra strategia

Obiettivi realizzati

- Completata con successo la trasformazione di UBS
- Progressi significativi sul fronte della riduzione dei costi e del miglioramento dell'efficienza operativa
- Consolidata la posizione di gestore patrimoniale più grande del mondo
- Capacità e consulenza d'avanguardia offerte alla clientela
- Attratto e fidelizzato i più spiccati talenti

Priorità del management

- Dimostrare la sostenibilità del nostro modello di business
- Completare i programmi di riduzione dei costi in corso
- Investire per ottenere una crescita di qualità e sostenibile
- Rimanere a fianco dei nostri clienti e soddisfare le loro esigenze in continua evoluzione
- Rafforzare la cultura dell'eccellenza in tutto ciò che facciamo

I temi più rilevanti per il contesto in cui opera UBS

Ci confrontiamo regolarmente con i nostri stakeholder per sapere cosa hanno più a cuore. Andiamo a scoprirlo nei capitoli successivi.

Tema	Di cosa si tratta?	Quali sono i rischi e le opportunità?	Che cosa sta facendo UBS?
Stabilità e resistenza finanziaria 	La capacità di assorbire gli shock di mercato e gli scenari di stress, ossia dimostrare resistenza finanziaria, è molto importante per i clienti, gli investitori e le autorità di vigilanza, soprattutto nel caso delle banche di importanza sistemica.	La solidità finanziaria rappresenta un vantaggio competitivo, ma la regolamentazione influirà sempre più sul nostro modo di calcolare e gestire il rischio, di strutturare la banca e infine di stabilire i prezzi dei nostri prodotti.	Il nostro coefficiente patrimoniale CET1 ad applicazione integrale è uno dei più alti tra le grandi banche globali. Inoltre, siamo ben posizionati per soddisfare i nuovi requisiti svizzeri «TBTF» entro il 1.1.2020 e abbiamo ridefinito la nostra struttura giuridica. Solidità patrimoniale
Protezione dei clienti 	Per UBS proteggere i clienti significa agire nel loro interesse: vogliamo distinguerci dalla concorrenza tramite l'orientamento alla clientela, l'eccellenza e la performance duratura.	I clienti possono anche cercare altri fornitori di servizi bancari, ma hanno bisogno di una consulenza affidabile e UBS conosce i bisogni dei clienti e ha le competenze e una base di clientela senza paragoni.	Nel 2015 abbiamo investito oltre CHF 2 miliardi in tecnologia per migliorare l'efficienza e l'efficacia, per proporre la migliore offerta ai nostri clienti e salvaguardare la nostra sicurezza e la loro. Efficienza ed effettività
Condotta e cultura 	Il settore finanziario risente di alcuni problemi del passato tuttora irrisolti, che minano la fiducia degli stakeholder e creano costi aggiuntivi: dal 2012 UBS ha registrato CHF 8,7 miliardi di oneri per accantonamenti per contenziosi legali, questioni regolamentari e simili.	Una solida cultura aziendale è imprescindibile. Una banca che non mostra un comportamento esemplare dell'azienda e dei collaboratori può subire seri danni patrimoniali e di reputazione.	Attribuiamo la massima importanza ai nostri principi e comportamenti e riteniamo essenziale gestire i potenziali rischi di condotta, oltre a sensibilizzare i nostri collaboratori con programmi di formazione periodica e obbligatoria in materia di condotta e cultura. Gestione del rischio

Abbiamo trasformato con successo il nostro modello

Raggiunti gli obiettivi strategici annunciati nel 2011/2012

Per cosa vogliamo essere riconosciuti?

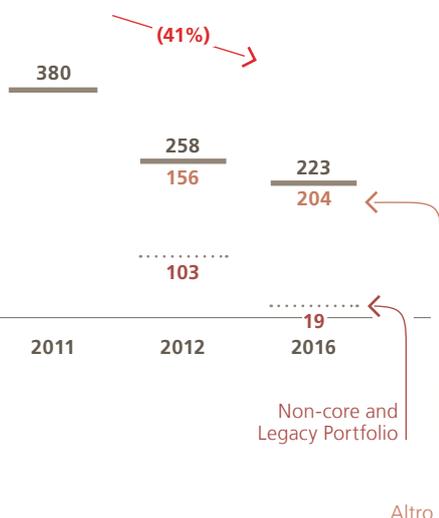
Ciascuno dei seguenti obiettivi è strettamente legato a uno o più dei tre temi più importanti presentati nella pagina precedente.

Obiettivo	Base per la creazione di valore superiore	Impegni per la creazione di valore superiore	Verifiche della creazione di valore superiore
Valore superiore per i clienti 	<p>Vogliamo dimostrare un orientamento alla clientela senza confronti a tutti i livelli della nostra attività, instaurando relazioni che ci permettono di distinguerci dalla concorrenza.</p> <p>Orientamento alla clientela</p>	<p>Ci adoperiamo per favorire una collaborazione sempre più stretta all'interno dell'azienda per offrire ai clienti il meglio di UBS, evitando i conflitti d'interesse interni ed esterni.</p> <p>Collaborazione</p>	<p>Siamo il gestore patrimoniale più grande del mondo¹. Nel 2016 i clienti WM e WMA ci hanno affidato una raccolta netta di oltre CHF 42 miliardi e l'acquisizione di nuovi clienti su base netta in P&C ha toccato livelli record in Svizzera.</p>
Valore superiore per gli azionisti 	<p>La nostra capacità di generazione di utili e l'efficienza del capitale ci aiutano a raggiungere l'obiettivo di fornire agli azionisti rendimenti sostenibili e in crescita.</p> <p>Performance duratura</p>	<p>Il nostro obiettivo è conseguire un tasso di distribuzione totale pari ad almeno il 50% dell'utile netto di competenza degli azionisti² e crediamo che il nostro modello di business possa generare un RoTE superiore al 15%³.</p>	<p>Per il 2016 intendiamo proporre un dividendo di CHF 0.60 per azione, per un rapporto di distribuzione del 71%. Al 31.12.2016 abbiamo ottenuto riduzioni dei costi nette pari a CHF 1,6 miliardi (calcolati in base al nostro tasso di uscita di fine anno).</p>
Valore superiore per i collaboratori 	<p>Non vediamo i nostri collaboratori semplicemente come stakeholder, ma come persone che danno un contributo essenziale alla creazione di valore a lungo termine per tutti i nostri stakeholder.</p>	<p>Le nostre tre chiavi per il successo fanno parte di ogni processo HR dell'azienda e allineano il modo in cui gestiamo le persone con la cultura che vogliamo fare nostra.</p> <p>Tre chiavi</p>	<p>In Svizzera, siamo il secondo datore di lavoro più ambito tra gli studenti di economia e finanza e quasi il 50% dei nostri collaboratori lavora presso UBS da più di 10 anni.</p>

→ Per sapere come misuriamo la performance del Gruppo e delle divisioni si rimanda al capitolo «Come stiamo andando?» di questa Retrospectiva

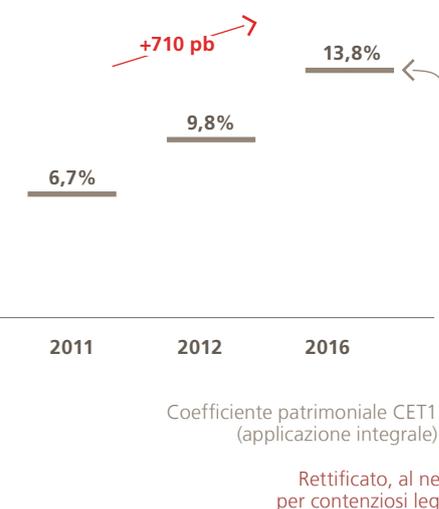
Abbiamo ridotto gli attivi ponderati in funzione del rischio

RWA (applicazione integrale), mld CHF



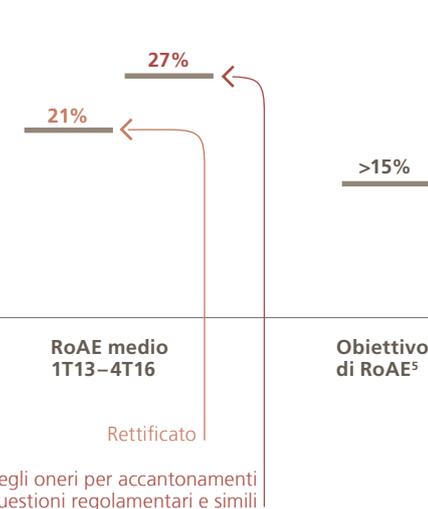
Abbiamo raggiunto gli obiettivi di natura patrimoniale

Coefficiente patrimoniale CET1 (applicazione integrale)



Abbiamo trasformato Investment Bank

RoAE ante imposte di Investment Bank⁴



¹ Scorpio Partnership global Private Banking Benchmark 2016. ² Ammesso che manteniamo un coefficiente patrimoniale CET1 ad applicazione integrale di minimo 13% e che raggiungono il nostro obiettivo di mantenere un coefficiente patrimoniale CET1 ad applicazione integrale post-stress di minimo 10%. ³ Rendimento rettificato del patrimonio tangibile. ⁴ Rendimento rettificato ante imposte del patrimonio attribuito. ⁵ In base al regime patrimoniale attualmente in vigore.



«Quanto siamo radicati nel mercato svizzero? Prendiamo un treno affollato sulla tratta Zurigo-Berna all'ora di punta: un passeggero su tre intrattiene una relazione bancaria con UBS.»

Roger von Mentlen

Roger von Mentlen

Roger von Mentlen è a capo di Personal Banking, ossia delle filiali e dei collaboratori che per gli svizzeri rappresentano il volto di UBS. Questa rete si occupa di costruire con i clienti le relazioni solide e durevoli di cui usufruiscono anche altri rami dell'azienda. Per svilupparle ulteriormente, Roger continuerà a visitare le filiali di tutto il Paese, settimana dopo settimana, parlando con i clienti e altri stakeholder e studiando le loro aspettative. Ciò che ama di più del suo lavoro sono le persone e dopo 40 anni in UBS ammette che i suoi colleghi sono diventati per lui una seconda famiglia.

L'apprendimento continuo svolge un ruolo importante nella vita di Roger. Capace di leggere anche dieci libri in contemporanea, Roger si autodefinisce lettore «parallelo» ed è appassionato di letteratura e filosofia. Per lui è importante poter passare del tempo con la sua famiglia e riflettere su questioni filosofiche mentre porta a spasso i suoi cani. Nel 2013 ha anche seguito un corso serale di corporate governance, perché ci tiene a svolgere al meglio il suo ruolo di membro del Consiglio di amministrazione di diverse fondazioni e imprese.

Solida generazione di capitale durante la nostra trasformazione

Negli esercizi dal 2012 fino al 2016 UBS ha generato capitale per pressoché CHF 24 miliardi, escluso oneri per accantonamenti per contenziosi legali di CHF 8,7 miliardi, dal quale CHF 9,7 miliardi sono stati redistribuiti agli azionisti.

Le tre chiavi per il successo di UBS

Le nostre tre chiavi per il successo ci indicano la strada per trasformare la nostra visione in realtà. È per questo che la creazione di valore superiore per i clienti, gli azionisti e i collaboratori di UBS è strettamente collegata alle tre chiavi: **i nostri pilastri, principi e comportamenti.**

Chiave 1 – I pilastri supportano la nostra strategia e sono alla base di tutto ciò che facciamo. Ecco cosa sono e perché sono importanti. **Pilastri**

Solidità patrimoniale

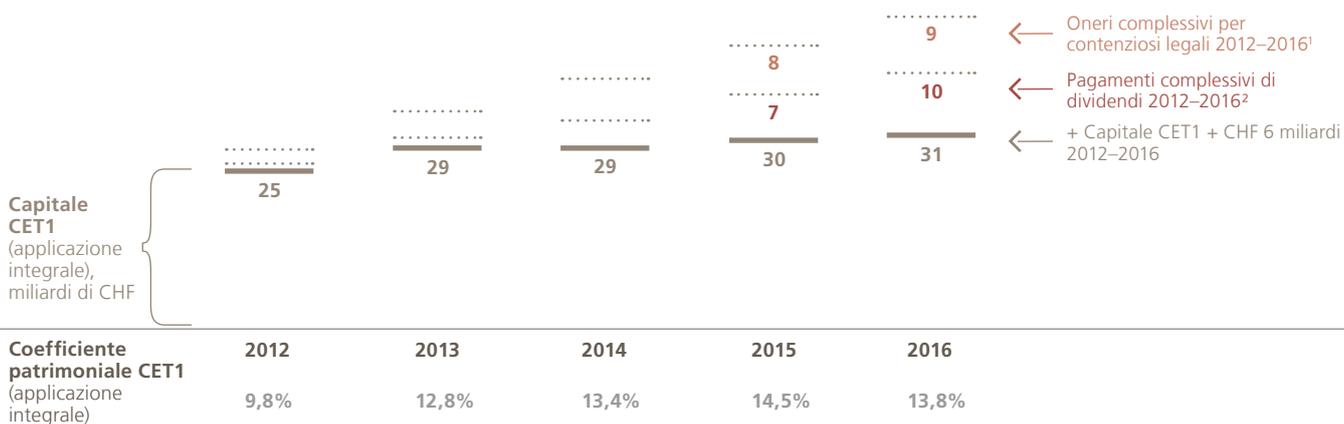
In parole semplici, la solidità patrimoniale è la base su cui poggia la nostra strategia ed è una fonte di vantaggio competitivo. Il nostro modello di business efficiente e orientato alla crescita del capitale ci aiuta ad adattarci alle modifiche dei requisiti regolamentari, permettendoci al contempo di perseguire opportunità di espansione senza però accantonare gli utili.

«Le nostre tre chiavi sono alla base della nostra cultura del rischio. Nel loro insieme assicurano un'adeguata assunzione di rischio e tutelano la reputazione della nostra azienda, il nostro bene più prezioso.»

Christian Bluhm, Group Chief Risk Officer

Efficienza ed efficacia

Raggiungere il nostro obiettivo di riduzione dei costi su base netta è essenziale per compensare l'aumento dei costi legati alle modifiche regolamentari e per conseguire i nostri obiettivi di rendimento. Non si tratta però solo di ridurre i costi, ma anche liberare delle risorse per continuare a investire nella futura crescita, e utilizzarle in modo responsabile e sostenibile, semplificando la nostra organizzazione e rendendo più semplice per i clienti lavorare con noi.



¹ Oneri per accantonamenti per contenziosi legali, questioni regolamentari e simili.

² Proposta di dividendo per l'esercizio 2016 sottoposta all'approvazione dell'Assemblea generale degli azionisti del 4 maggio 2017.

Corinne Spielmann

Corinne Spielmann si occupa di direzione artistica e soluzioni creative per Communications & Branding. Oltre a essere designer concettuale per pubblicazioni online e cartacee, ricopre anche molti altri ruoli: da illustratrice a organizzatrice di shooting fotografici. Ma questo non le dispiace affatto. Ciò che più ama del suo lavoro, infatti, è poter imparare ogni giorno qualcosa di nuovo.

Corinne è una persona estremamente curiosa e non teme le sfide. Di recente ha ottenuto un Certificate of Advanced Studies in corporate communications. E pur avendo rivelato che si è trattato di un'esperienza in un contesto a lei poco familiare, le ha permesso di avere una migliore comprensione dei meccanismi di comunicazione interna ed esterna.

Il suo amore per la creatività traspare anche al di fuori dell'ambito lavorativo. Corinne dipinge usando una tecnica che prevede l'ossidazione di vernici metalliche reattive, con risultati ispirati dai suoi ripetuti viaggi in Africa. In più, prende lezioni di canto e fa parte di un coro. Sapendo quanto punta in alto, non sorprende che sia dotata di una voce da soprano.



«Ogni persona, che provenga da un altro continente o abbia un deficit uditivo come me, viene messa in grado di apportare la propria prospettiva personale.»

Corinne Spielmann

Gestione del rischio

I rischi fanno parte della nostra attività e pertanto la gestione del rischio mira a trovare il giusto equilibrio tra rischio e rendimento. Promuoviamo la consapevolezza al rischio e l'adozione di comportamenti appropriati allineando ogni decisione che prendiamo alla strategia, ai principi e alla propensione al rischio di UBS. Questo approccio si applica a ogni attività, dalla pianificazione e attuazione operativa alla misurazione e remunerazione della performance.

→ Per conoscere i rischi cui siamo esposti e sapere come li gestiamo si rimanda ai capitoli «Risk factors» e «Risk, treasury and capital management» del nostro Rapporto annuale 2016

Chiave 2 – I principi definiscono ciò in cui crediamo come azienda e ci aiutano a stabilire le priorità decisionali. Ecco cosa sono e cosa significano. **Principi**

Orientamento alla clientela

Dimostriamo un orientamento alla clientela senza confronti a tutti i livelli della nostra attività, instaurando relazioni che ci permettono di distinguerci dalla concorrenza.

Eccellenza

Aspiriamo all'eccellenza in tutto ciò che facciamo, dalle persone che lavorano per noi ai prodotti e servizi che offriamo ai nostri clienti.

Performance duratura

Siamo focalizzati sul lungo periodo e ci adoperiamo costantemente per rafforzare la nostra reputazione di azienda estremamente solida in grado di fornire rendimenti stabili agli stakeholder.

Chiave 3 – I comportamenti definiscono ciò in cui crediamo come persone e il modo in cui applichiamo i principi nel nostro quotidiano. Questi sono i comportamenti che vogliamo vedere – e che ricompensiamo – nei nostri collaboratori.

Comportamenti

Integrità

- Sono responsabile e mi assumo la responsabilità di ciò che affermo, di ciò che faccio e della reputazione di UBS
- Difendo gli interessi dei nostri clienti, dei nostri investitori e dei miei colleghi
- Il mio comportamento è esemplare: tratto gli altri nello stesso modo in cui vorrei essere trattato

Collaborazione

- Faccio prevalere gli interessi dei nostri clienti e della banca sui miei interessi personali e su quelli della mia divisione
- Collaboro all'interno della banca
- Rispetto e apprezzo punti di vista diversi

Sfida costruttiva

- Incoraggio me stesso e gli altri a mettere in dubbio lo status quo in modo costruttivo
- Traggo insegnamenti da errori ed esperienze del passato
- Se noto che qualcosa non è conforme ai nostri standard elevati ne parlo



Johannes Wettstein

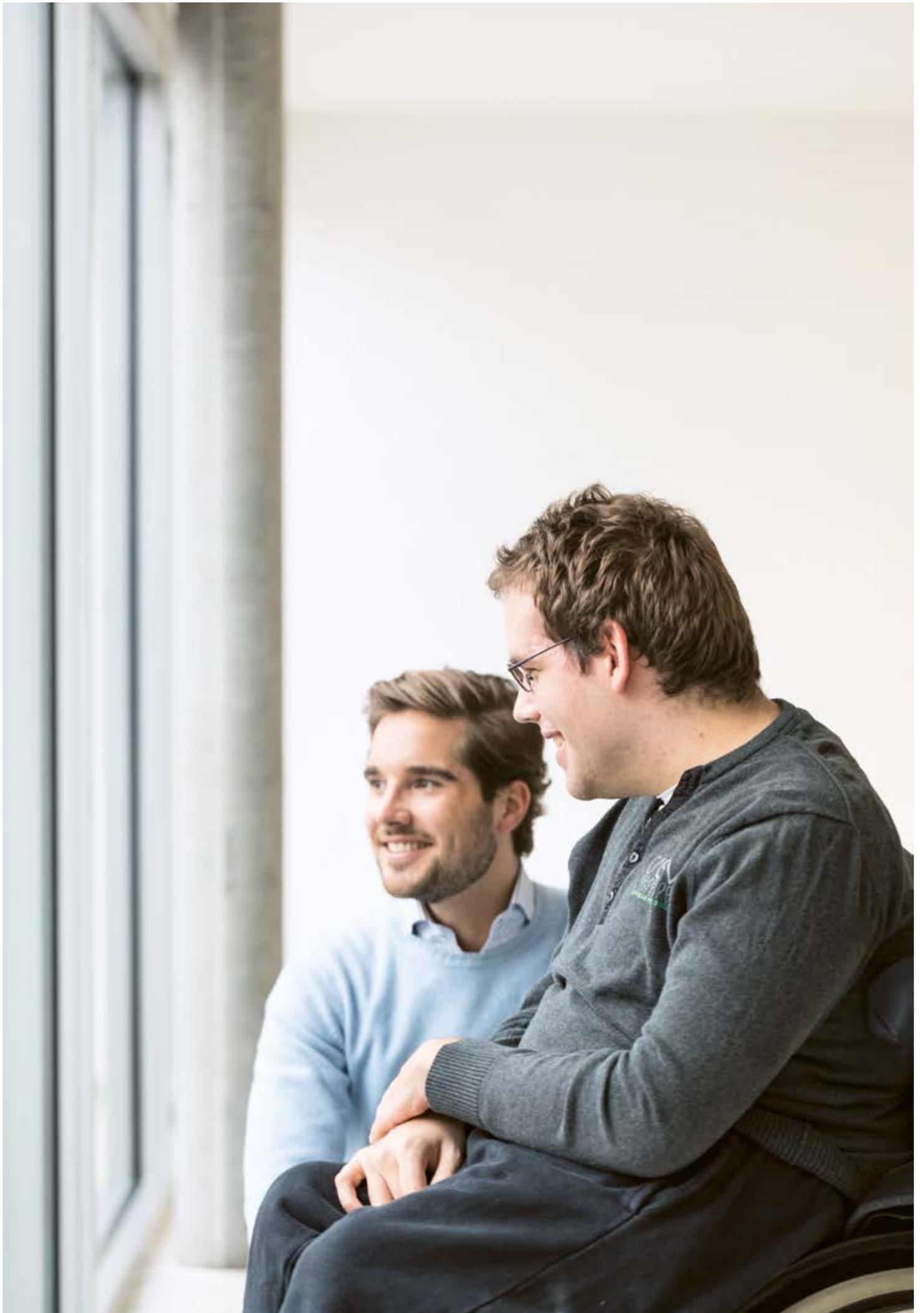
Johannes Wettstein amministra gli impegni con la clientela di Axel A. Weber. Nel suo lavoro, deve puntare a ottenere una visione d'insieme dei nostri clienti e comprenderne le esigenze per far sì che la banca possa porsi al loro servizio come interlocutore unico. Johannes è felice di occuparsi di alcuni dei conti privati, aziendali e istituzionali di maggiore importanza strategica del Gruppo, consapevole dell'importanza dell'impegno del Presidente Weber nel rafforzare le relazioni con i clienti più importanti.

Per Johannes il concetto di servizio si applica anche al di fuori del lavoro. Da oltre 15 anni svolge infatti opera di volontariato per il servizio di beneficenza dell'Ordine di Malta. Insieme alla relativa organizzazione giovanile di Zurigo, partecipa regolarmente a cene sociali ed escursioni, mettendo in contatto volontari e giovani affetti da disabilità. In occasione dei momenti conviviali e delle gite organizzate ha instaurato un legame speciale con Nicolas Willener (ritratto con Johannes nella foto). Nell'ambito della sua attività di volontario, ciò che più conta per Johannes è trasmettere a questi giovani gioia e un senso di inclusione.



«È molto importante, per me, essere grato per ciò che si ha e dare a mia volta qualcosa. Ciascuno di noi può donare qualcosa, in mille modi diversi.»

Johannes Wettstein



Dando il meglio, dalle risorse ai risultati

Il nostro modello di business è il risultato complessivo delle scelte strategiche che abbiamo compiuto. Non è solo questione di risultati. Conta anche come li otteniamo. È parte del nostro DNA e di come lavoriamo insieme in tutta l'azienda per dare il meglio di UBS a tutti i nostri stakeholder.

A prima vista, una banca è la somma dei suoi prodotti, servizi e transazioni. Ma c'è di più. Il nostro obiettivo è assicurarci che i nostri stakeholder – che si tratti degli investitori, dei clienti o dei collaboratori – ottengano risultati positivi a lungo termine dalla loro relazione con UBS. In ultima analisi, è tutta questione di fare la differenza tramite ciò che facciamo e come lo facciamo.

Capire le esigenze dei nostri stakeholder

Effettuiamo diversi controlli per verificare di essere sempre sulla strada giusta per la creazione di valore. Uno degli strumenti che utilizziamo è la valutazione annuale della rilevanza basata sulla Global Reporting Initiative (GRI), i cui risultati vengono riportati in una matrice della rilevanza.

Analizziamo i temi che i nostri stakeholder giudicano più importanti e ne valutiamo l'impatto per la performance e lo sviluppo della nostra azienda. Come negli anni precedenti, anche nel 2016 il Corporate Culture and Responsibility Committee (CCRC) del nostro Consiglio di amministrazione ha esaminato attentamente il responso di questa valutazione.

Come funziona questo processo? Il feedback dei nostri stakeholder viene raccolto e trasposto nella valutazione della rilevanza da un team di esperti provenienti da varie regioni e funzioni di tutto il Gruppo, che interagiscono ogni giorno con vari stakeholder. I principali gruppi di stakeholder sono:

- gli azionisti
- i clienti
- i collaboratori
- i governi e le autorità di vigilanza
- la società nel suo complesso

Traguardi della strategia

2011

2012



Sergio P. Ermotti
nominato Group
Chief Executive
Officer

Nuova strategia: enfasi
sul wealth management,
snellimento di
Investment Bank



150° anniversario

Axel A. Weber nominato
Presidente del Consiglio
di amministrazione

Accelerazione nell'attuazione
della strategia

Una volta individuati i temi più importanti (così come quelli di minore interesse), sintetizziamo i risultati nella nostra matrice della rilevanza, che mostra la situazione attuale e indica la possibile evoluzione futura dei temi e delle priorità degli stakeholder.

→ Per sapere come instauriamo e coltiviamo le relazioni con gli stakeholder si rimanda al capitolo «Per chi creiamo valore?» di questa Retrospectiva

Le cose che contano

I temi più rilevanti di quest'anno sono in linea con quelli dell'anno scorso e ciò conferma la validità del metodo di identificazione dei temi di rilievo, cioè quelli che incidono sulla creazione di valore a lungo termine. Sono diversi i temi considerati rilevanti dagli stakeholder e ai primi tre posti si attestano:

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

→ Per sapere come i temi rilevanti identificati attraverso la valutazione annuale della rilevanza sono collegati alla nostra strategia si rimanda al capitolo «Visione e strategia, oggi e domani» di questa Retrospectiva

→ Per saperne di più sulla nostra matrice della rilevanza si rimanda a www.ubs.com/ubsandsociety

Una banca estremamente solida

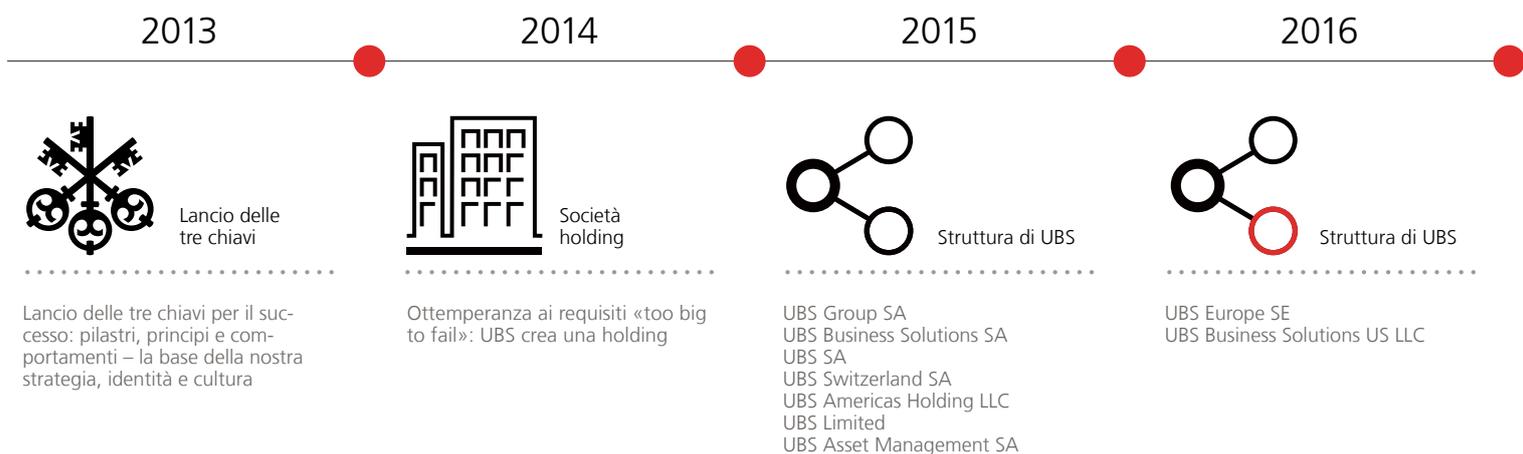
Com'è logico, la stabilità e la resistenza finanziaria rimangono prioritarie per tutti gli stakeholder, non solo per i nostri clienti. La capacità di assorbire gli shock di mercato e superare gli scenari di stress riveste per loro una grande importanza, soprattutto perché siamo una banca di rilevanza sistemica.

Solidità patrimoniale

Tra gli interventi effettuati su questi fronti, abbiamo rafforzato la nostra base patrimoniale e soddisfatto i requisiti regolamentari modificati dopo la crisi finanziaria del 2008. Siamo così riusciti a ottenere un coefficiente patrimoniale CET1 ad applicazione integrale tra i più alti per le grandi banche globali. **Gestione del rischio**

Oltre a essere ben capitalizzata, UBS si è concentrata anche sulle attività ad uso meno intensivo di capitale e di bilancio, abbandonando alcune aree e riducendo gli attivi ponderati in funzione del rischio (applicazione integrale) da CHF 380 miliardi nel 2011 a CHF 223 miliardi.

Un altro esempio di come ci siamo adattati alle esigenze normative è stata la nuova struttura giuridica dell'azienda:



Il comportamento giusto

Nel nostro ruolo di banca globale siamo responsabili nei confronti dei nostri clienti: dobbiamo trattarli in modo equo, agire sempre con integrità e guadagnare e mantenere la loro fiducia. Il rischio di condotta è il rischio che la condotta dell'azienda o dei collaboratori possa avere conseguenze inique per i clienti e distorcere la concorrenza e l'integrità dei mercati.

Abbiamo quindi rafforzato la gestione del rischio di condotta in tutto il Gruppo per capire sempre meglio quali possano essere le conseguenze delle nostre attività per i nostri clienti e integrare questi fattori nel nostro processo decisionale quotidiano. **Gestione del rischio e integrità**

Un esempio di come combiniamo le nostre tre chiavi per il successo per ottenere una valida cultura del rischio è il programma Wealth Management Risk Culture. In tutta la divisione vengono organizzati eventi di formazione per discutere le migliori pratiche partendo da situazioni reali. Abbiamo anche lanciato un concorso aperto a singoli collaboratori e interi team per mettere in pratica i comportamenti giusti e aderire alle aspettative dell'azienda in materia di cultura del rischio.

Il programma include inoltre un sistema di rotazione temporanea dei posti di lavoro, che permette ai risk manager di mettersi nei panni dei consulenti e viceversa. I collaboratori hanno così una maggiore comprensione delle sfide che devono affrontare le altre aree di attività, con il risultato di una migliore comunicazione e collaborazione tra settori diversi. **Collaborazione**



I prodotti giusti per ogni persona

Un elemento chiave del principio orientamento alla clientela è l'adeguatezza dei prodotti, che riguarda l'aspettativa piuttosto naturale dei clienti di vedersi offrire solo prodotti comprensibili e corrispondenti alle loro esigenze. **Orientamento alla clientela**

È per questo che le nostre divisioni Wealth Management e Personal & Corporate Banking hanno implementato il suitability framework, che ci consente 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.

Eccellenza

Investiamo anche nella formazione e nello sviluppo dei nostri collaboratori, ad esempio con il Wealth Management Diploma, obbligatorio per tutti i nostri consulenti WM. Abbiamo inoltre 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 2016 i nostri collaboratori hanno partecipato all'incirca a 719 000 sessioni di formazione obbligatoria.

Gestione del rischio

Veni, vidi...

Nel settore bancario, sostenibilità significa cogliere le opportunità e gestire i rischi. Il rischio non può essere eliminato completamente: l'assunzione di rischio è parte integrante della nostra attività ed è una condizione necessaria per la creazione di valore. Investire per la crescita è diventata una priorità strategica che, da parte nostra, mettiamo in pratica, ad esempio, già da 50 anni nella regione Asia-Pacifico.

Oggi la regione – e soprattutto la Cina – rappresenta una delle principali fonti di future opportunità d'affari per tutte le divisioni di UBS. In particolare, la creazione di ricchezza, le riforme di mercato e la globalizzazione in corso in Cina presentano, a nostro avviso, grandi potenzialità.

La nostra strategia in Cina è incentrata sul rafforzamento della posizione di leadership di Wealth Management e sull'espansione dell'attività di Asset Management e Investment Bank. A supporto di questo piano di crescita, UBS intende raddoppiare il proprio personale in Cina fino al 2020, ampliando soprattutto l'organico di Wealth Management, che attualmente impiega più di 600 collaboratori.



«Abbiamo posto i nostri clienti al centro della scena, cercando di capire ciò che vogliono davvero e come servirli al meglio.»

Johannes Wettstein

Successi

- Siamo stati il primo istituto estero a ottenere lo status di Qualified Foreign Institutional Investor (QFII) in Cina. Siamo stati anche il primo istituto estero a detenere la quota massima ammessa (49%) in una società cinese di gestione di fondi, UBS SDIC, e il primo gruppo bancario svizzero a costituire in Cina una banca interamente di proprietà estera, UBS (China) Limited.
- La nostra attività di investment banking in Cina si attesta continuamente ai primi posti su scala internazionale. Siamo inoltre ben posizionati per sviluppare ulteriormente l'attività cinese di wealth management, facendo crescere UBS (China) Limited e UBS Securities Co. Limited. Siamo il primo gestore di asset con un'ampia offerta di prodotti e capacità d'investimento onshore e offshore.
- A marzo 2016 UBS (China) Limited ha aperto una nuova filiale a Shanghai. A maggio 2016 UBS Futures Company Limited ha dato inizio alla sua attività di intermediazione di future finanziari. A novembre 2016 è stato aperto a Wuxi il nostro Business Solution Center cinese. La UBS Business University ha aperto le porte a Shanghai (luglio 2016), cui seguirà Pechino (2017).

Soldi ben spesi

A fronte delle condizioni sempre più difficili per la generazione di ricavi, stiamo attuando interventi responsabili di riduzione dei costi in tutta l'azienda. Al contempo, però, vegliamo affinché il framework di controllo, la qualità del servizio ai clienti e le priorità di crescita strategica della banca non siano compromessi da misure troppo aggressive mirate a una riduzione dei costi nel breve termine. **Efficienza ed efficacia**

Ad esempio, l'innovazione e la digitalizzazione sono per noi due aree di massima priorità in cui effettuiamo grandi investimenti. Come altre tendenze che interessano il nostro settore, le tecnologie dirompenti possono essere viste al



«Le macchine pensanti hanno il potenziale di diventare i nostri assistenti fidati e sicuri, in grado di ottimizzare le capacità umane e permettendoci di liberare risorse dedicate a mansioni ripetitive, che possono così concentrarsi su servizi più creativi a valore aggiunto.»

Axel P. Lehmann, Group Chief Operating Officer

tempo stesso come opportunità e minacce. Il nostro approccio è basato sull'innovazione all'interno dell'azienda e sulla collaborazione con i partner esterni per identificare, sviluppare e integrare le nuove tecnologie.

Successi

- Stiamo investendo circa CHF 1 miliardo in tutto il mondo nell'arco di diversi anni per standardizzare il modello operativo e la piattaforma IT della nostra divisione di punta di wealth management. One Wealth Management Platform (1WMP) standardizza i nostri processi e armonizza il modo in cui sviluppiamo nuovi servizi integrando in un'unica piattaforma la nostra infrastruttura storicamente frammentata. Questa piattaforma ci consente di offrire una Client Experience migliore e più consistente, e di fornire una gamma di prodotti e servizi d'investimento con la quale possiamo proteggere e far crescere al meglio i patrimoni dei nostri clienti.
- Alla fine del 2016 UBS ha introdotto più di 100 robot nella struttura del Group COO. Questi «robot accompagnati» contribuiscono a incrementare l'automazione e snellire i processi svolgendo per lo più compiti altamente ripetitivi che richiedono parecchio tempo, come la raccolta di dati e la formattazione di rapporti. Una persona verifica poi il loro lavoro in termini qualitativi (da cui il concetto di «accompagnati»).
- UBS e Clearmatics hanno avviato una collaborazione per valutare i potenziali benefici dell'Utility Settlement Coin (USC) in termini di efficienza patrimoniale, regolamento e riduzione del rischio sistemico sui mercati finanziari globali. Il progetto ha avuto inizio sotto l'egida dell'UBS Crypto 2.0 Pathfinder Program, l'iniziativa di UBS per la ricerca e la sperimentazione sulla tecnologia blockchain. Il successo della prima fase ha aperto la strada alla collaborazione con altri grandi partner: BNY Mellon, Deutsche Bank, ICAP e Santander si sono già unite al progetto di UBS e Clearmatics.

Haibo Wunderli-Ye

Haibo Wunderli-Ye supporta il responsabile di Investment Products and Services (IPS) e il relativo senior management team. Tra le sue molteplici mansioni figura il coordinamento dell'IPS Management Committee, l'interazione con gli stakeholder in tutta l'azienda, oltre a fornire al senior management informazioni sintetiche e rilevanti utilizzate per prendere decisioni informate.

Non è una sorpresa che Haibo riesca a destreggiarsi con grande disinvoltura tra diversi gruppi di persone sul lavoro e fuori. Giunta in Svizzera dalla Cina all'età di 19 anni, Haibo dice di aver imparato molto sulla cultura svizzera e tedesca grazie alla lingua: le sue regole chiare e la sua struttura si riflettono anche nella cultura. Con il cinese la situazione è molto diversa: non basta ascoltare ciò che viene detto, bisogna saper leggere tra le righe e prestare attenzione al non detto.



«Abbiamo attraversato una fase di profonda trasformazione e ora lavoriamo in modo più efficiente e con meno risorse. Non è un compito semplice, ma tutti sono motivati a fare bene.»

Haibo Wunderli-Ye

Saskia de Montrichard e Barbara Bolzon

Saskia de Montrichard e Barbara Bolzon sono la rodada coppia che supporta il Group CEO Sergio P. Ermotti gestendone l'agenda, gli spostamenti e la partecipazione agli eventi, così come i canali di comunicazione con i collaboratori, gli investitori e i clienti. Che si tratti di una squadra affiatata lo si intuisce subito: Barbara inizia una frase e Saskia la finisce. Lavorano a turni, una comincia presto e l'altra finisce tardi. Si alternano anche nella reperibilità. Questa organizzazione permette a entrambe di conciliare lavoro e vita privata.

Quando Sergio ha assunto la sua carica, Saskia lavorava già per UBS. È stato lui ad avere l'idea di dotarsi di un team di due assistenti (ma Saskia ha potuto scegliersi la collega). Da allora sono ormai passati più di cinque anni e questo modello è stato riprodotto in numerosi uffici del senior management, perché funziona davvero bene.

Gran parte del lavoro consiste nel massimizzare l'efficienza a vantaggio del Group CEO, ma è altrettanto importante sincerarsi che nessuno si senta escluso. Saskia e Barbara non perdono di vista questo aspetto e all'occorrenza riorganizzano un evento affinché possano parteciparvi tutti. Anche i più giovani: di recente Saskia è passata in ufficio in un giorno libero portando con sé il bimbo di due anni, che ha finito per giocare con uno dei palloni da calcio della collezione di Sergio.





«Vogliamo che il nostro CEO mantenga il contatto con le persone. È importante tenere la porta aperta.»

Saskia de Montrichard e Barbara Bolzon

La logica dell'azienda: il nostro modello di business

Che cosa ci sta a cuore? Il nostro modello di business è il frutto della nostra strategia e rappresenta ciò che vogliamo essere per i nostri clienti e gli altri stakeholder. Definisce il nostro modo di operare e di creare valore per gli stakeholder.

«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.»

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

Modello vincente: il modello di business di UBS fa leva sulla strategia del Gruppo. Viene continuamente perfezionato per tenere il passo con la costante evoluzione delle esigenze dei clienti, nonché degli sviluppi economici e in ambito regolamentare. Le strategie delle singole divisioni sono studiate per incrementare e massimizzare il valore della rete del Gruppo.

Il successo di UBS deriva dal suo modello di business diversificato, composto da cinque divisioni: Wealth Management, Wealth Management Americas, Personal & Corporate Banking, Asset Management e Investment Bank, ognuna della quali ha il supporto del Corporate Center.

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

«Un cambio di mentalità non è qualcosa che accade dall'oggi al domani, ma i vantaggi si avvertono a lungo. Se cambia il modo di pensare di una persona, cambia tutta un'azienda.»

Michelle Moss

Michelle Moss

Un venerdì di due anni e mezzo fa Michelle Moss lasciò le Bahamas per iniziare a lavorare a Zurigo il lunedì successivo. Ex responsabile dell'unità di location risk per le Bahamas, Michelle gestisce ora il rischio d'affari per Wealth Management. Il suo lavoro consiste nel fare leva sulla cultura del rischio per trasformare l'organizzazione.

Appena arrivata a Zurigo si è subito data da fare. L'idea di assegnare un premio per l'eccellenza nella cultura del rischio è stata di Michelle. Uno degli aspetti che le piacciono di più del suo lavoro è poter contare sull'incoraggiamento del management. Forte di tale sostegno, ha appena fatto da madrina alla cerimonia di premiazione del secondo Annual Risk Culture Award, con 70 partecipanti e un intervento inaugurale di Jürg Zeltner.

Il processo di adattamento culturale è per lei fonte di continuo stupore. La Svizzera e le Bahamas sono diametralmente opposte sotto diversi aspetti: l'ordine che regola la vita dei cittadini elvetici e lo spirito libero degli abitanti dei Caraibi. Michelle apprezza entrambe le culture e torna nel proprio Paese di origine due volte l'anno. Ma è venuta qui fiduciosa e dichiara di trovarsi esattamente nel posto giusto per lei.

La più grande attività di wealth management e l'unica davvero globale

Con patrimoni investiti superiori a CHF 2000 miliardi e una rete presente in più di 40 Paesi, la nostra attività di **wealth management** beneficia delle sue grandi dimensioni e vanta una posizione di leadership negli importanti segmenti di clientela high net worth (HNW) e ultra high net worth (UHNW) in un settore che presenta buone prospettive di crescita e barriere all'ingresso sempre più elevate.

La collaborazione tra Wealth Management e le altre divisioni è uno dei principali elementi distintivi di UBS e fonte di vantaggio competitivo. **Collaborazione**

Wealth Management (WM)

WM è leader mondiale nei segmenti di clientela HNW e UHNW, grazie a una portata e a dimensioni senza rivali. WM vuole ampliare il divario rispetto alla concorrenza fornendo ai clienti soluzioni personalizzate e complete che si basano sulla valutazione dei loro obiettivi finanziari a più lungo termine.

WM è il principale operatore di wealth management per i clienti privati al di fuori degli Stati Uniti. La divisione si concentra sulla protezione del patrimonio dei clienti a lungo termine. I clienti beneficiano di uno spettro complessivo di capacità e di competenze che spaziano dalla pianificazione finanziaria, investimenti, attività creditizia, protezione del capitale, a filantropia, servizi corporate e banking. Le competenze di gestione degli investimenti sono una componente fondamentale di questa value proposition.

La strategia di crescita di WM

Crediamo nelle buone prospettive dell'attività di wealth management a lungo termine e ci aspettiamo che registri una crescita superiore a quella del prodotto interno lordo globale. Per quanto riguarda i segmenti di clientela, riteniamo che il mercato globale ultra high net worth, inclusi i family office, presenti il più alto potenziale di crescita, seguito dai comparti dei clienti high net worth e affluent.

Vogliamo offrire ai nostri clienti una selezione più ampia di servizi discrezionali e di consulenza e assisterli nel raggiungere i propri obiettivi in modo più efficiente. Questo, a sua volta, aumenterebbe ulteriormente il grado di penetrazione dei nostri mandati e contribuirebbe a un incremento dei proventi ricorrenti.



Innovazione in azione

Nel 2016 WM ha lanciato nel Regno Unito UBS SmartWealth, che unisce il wealth management digitale alle analisi leader di mercato dei nostri esperti. I clienti possono così ottenere consulenze d'investimento su misura in base ai propri obiettivi personali, con accesso online agli investimenti in ogni momento.

Wealth Management Americas (WMA)

WMA vuole affermarsi come l'operatore di riferimento per i clienti HNW e UHNW negli Stati Uniti e per i consulenti che lavorano per loro. WMA svolge la sua attività prevalentemente negli Stati Uniti, ma opera anche in Canada, a Porto Rico e nell'Uruguay, nonché per altri clienti internazionali registrati negli Stati Uniti.

Con circa 7000 dei consulenti più produttivi nelle Americhe, WMA vanta un solido posizionamento strategico, e, unito alla possibilità di apportare tutto ciò che UBS ha da offrire su scala globale, rappresenta un'opportunità unica di «sentirsi piccoli e agire in grande». Il nuovo modello operativo di WMA, annunciato a metà 2016, mira ad avvicinare il processo decisionale ai clienti e a favorire la crescita organica ponendo l'accento sulla fidelizzazione e sulla formazione dei consulenti. Inoltre, la maggiore collaborazione tra WM e WMA ci consente di ottenere alcune delle economie di scala dei nostri concorrenti statunitensi.

La strategia di crescita di WMA

A nostro avviso, l'attività di wealth management presenta buone prospettive di crescita a lungo termine nelle Americhe e i segmenti di clientela high net worth e ultra high net worth dovrebbero crescere al ritmo più elevato della regione.

I nostri piani di espansione fanno leva sulla capacità di fornire ai clienti una consulenza integrale che soddisfi tutte le loro esigenze, inclusi i servizi bancari e di credito, e di continuare a estendere la collaborazione tra le varie divisioni.

Intendiamo anche continuare a investire in piattaforme e in tecnologia, mantenendo al contempo il controllo sui costi. I nostri obiettivi sono consolidare le relazioni con i clienti, ampliare la quota di mercato e sostenere un livello ancora più alto di produttività dei consulenti finanziari.

Innovazione in azione

Wealth Management Americas e SigFig hanno siglato un'alleanza strategica per la creazione e la personalizzazione di strumenti e servizi digitali che andranno a integrare le competenze dei nostri consulenti finanziari, migliorando l'esperienza digitale dei loro clienti.

Personal & Corporate Banking (P&C)

P&C è leader di mercato in Svizzera, potendo contare tra i suoi clienti una famiglia su tre e oltre il 90% delle 250 aziende più grandi del Paese. P&C vuole affermarsi come banca di riferimento per i clienti privati in Svizzera e come banca principale per i clienti corporate e istituzionali. P&C fornisce un contributo essenziale alle altre divisioni ed è quindi uno dei pilastri della strategia del Gruppo.

La strategia di crescita di P&C

Nel segmento dei clienti privati, puntiamo a registrare una crescita moderata e selettiva nell'area dei prestiti di alta qualità e a sfruttare ulteriormente il potenziale della digitalizzazione. Nel segmento dei clienti corporate e istituzionali, la nostra strategia è incentrata sul credito basato sui flussi di cassa e sul-

WM e WMA:
forte presenza nei
mercati in crescita¹

Crescita stimata del mercato

Nord
America
HNW e UHNW
> GDP crescita

Mercati
emergenti

HNW 10,4%

UHNW 12,4%

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 2016. ² Gli attivi investiti dei clienti UHNW coincidono con la ripartizione geografica. Nel Boston Consulting Group Global Wealth Report 2016 definisce le economie domestiche con oltre USD 20 milioni di patrimonio.

L'attività di consulenza e negoziazione, nonché sull'espansione della nostra presenza internazionale al servizio delle società svizzere all'estero.

Innovazione in azione

Nel 2016 abbiamo lanciato diversi prodotti e servizi innovativi tra cui UBS Atrium, un nuovo concetto di piattaforma immobiliare che mette in contatto i clienti e gli investitori istituzionali sviluppato da P&C e AM in stretta collaborazione.

Sono allo studio diverse aree di cooperazione sotto forma di piattaforme congiunte, come i pagamenti mobili (TWINT), l'intermediazione e l'e-identification. I prodotti bancari più semplici, come i depositi, le operazioni di pagamento e le carte di pagamento, saranno distribuiti principalmente per via digitale: l'apertura di conti online (onboarding digitale) e la firma digitale (introdotta a fine gennaio 2017) sono la nuova norma.

La nostra strategia fa perno sulle attività di wealth management e di banca universale in Svizzera, integrate da Asset Management e Investment Bank. Ecco in sintesi come AM e IB apportano valore aggiunto.

Asset Management (AM)

Presente in 22 Paesi e con patrimoni investiti per circa CHF 650 miliardi, Asset Management ha come obiettivo fornire ai clienti una gamma completa di soluzioni d'investimento e di piattaforma integrali facendo leva sulla nostra portata globale e sulla nostra competenza negli investimenti. Il nostro modello di business diversificato e la nostra base di clienti ci mettono in grado di sfruttare le opportunità di crescita.

Investment Bank (IB)

La nostra Investment Bank è efficiente dal punto di vista patrimoniale e orientata al cliente. Offre interessanti rendimenti corretti per il rischio e punta alla leadership nelle aree in cui opera. Continua a concentrarsi sulle sue attività tradizionali di consulenza, mercati dei capitali, azioni e valute, integrate da una piattaforma dedicata ai tassi e al credito. Presente in più di 35 Paesi, lavora al servizio dei clienti corporate, istituzionali e di gestione patrimoniale in tutto il mondo, in stretta collaborazione con le attività di gestione di patrimoni e le divisioni Personal & Corporate Banking e Asset Management.

→ Per maggiori informazioni sulle nostre divisioni e i rispettivi mercati e contesti competitivi si rimanda al capitolo «Operating environment and strategy» del nostro Rapporto annuale 2016

«In Svizzera UBS è la prima banca universale. Puntiamo a diventare più veloci, più semplici e ancora più agili per offrire la miglior client experience e rafforzare ulteriormente la nostra posizione di leader.»

Martin Blessing, President Personal & Corporate Banking e President UBS Switzerland



Corporate Center (CC)

Corporate Center è la sala motori di UBS:

- comprende le funzioni di controllo del Gruppo (Finance, Risk incl. Compliance e Legal), e fornisce i servizi logistici e di supporto, tra cui operations, IT, risorse umane, comunicazione e branding, sicurezza fisica e sicurezza informatica;
- fornisce al Gruppo servizi di liquidità, finanziamento, bilancio e gestione del capitale;
- gestisce la liquidazione delle attività non core e delle posizioni in legacy asset.

Leadership di pensiero attraverso l'innovazione e una ricerca di massima qualità

Per sfruttare appieno il potenziale del nostro modello di business, è essenziale che i nostri clienti abbiano accesso a una ricerca affidabile, approfondita e di qualità che li aiuti a prendere decisioni informate. A questo scopo, numerosi esperti delle varie divisioni contribuiscono alla nostra ricerca leader nel settore, mirata a destinatari specifici.

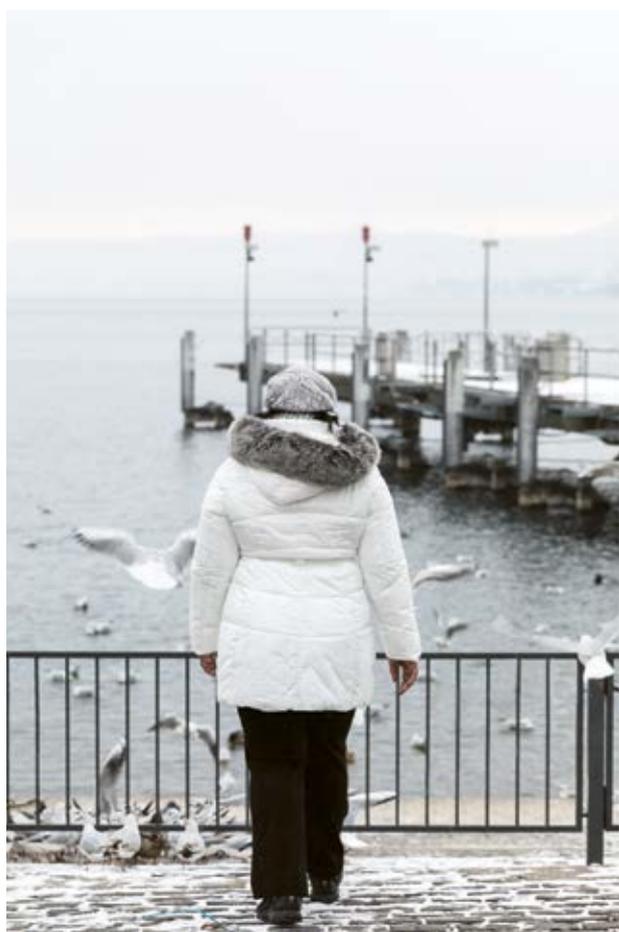
Investment Bank offre ai clienti approfondimenti essenziali sui titoli delle principali piazze finanziarie di tutto il mondo. Nei nostri report di punta «Q series», gli esperti del team di ricerca

di UBS rispondono alle domande dei clienti, tracciando una prospettiva omogenea su regioni, settori e classi di attivi. L'UBS Evidence Lab è un team di specialisti di ricerca di comprovata esperienza che lavora in stretta collaborazione con UBS Securities Research per scoprire nuovi segnali non ancora incorporati nelle quotazioni.

Indipendenza, performance, accessibilità e coerenza

CIO Wealth Management (CIO WM) comprende 200 analisti in 13 grandi centri finanziari. Il CIO WM supervisiona la politica e la strategia d'investimento per oltre CHF 2000 miliardi di patrimoni investiti. Il suo obiettivo principale è identificare e comunicare le opportunità d'investimento e i rischi di mercato per aiutare gli investitori a proteggere e far crescere il proprio patrimonio. Con la sua serie di punta «House View» e altre pubblicazioni, il CIO WM fornisce indicazioni sui principali megatrend economici, e di altro tipo, che possono avere conseguenze per gli investitori a breve e lungo termine. L'UBS House View analizza classi di attivi e mercati di tutto il mondo e assicura una client experience simile sia per quanto riguarda i nostri portafogli discrezionali sia per quelli di consulenza.

La base ideale per le decisioni d'investimento



«UBS offre pari opportunità nel vero senso della parola. Se lavori qui e sei motivato, non ti viene posto alcun limite.»

Michelle Moss

La ricerca di UBS è indipendente dalle considerazioni sui prodotti e viene implementata direttamente in portafogli gestiti su base discrezionale. Le nostre opinioni d'investimento costituiscono le fondamenta della nostra consulenza in materia di gestione patrimoniale. Tutto ciò che facciamo punta a fornire una base ideale per le decisioni d'investimento dei clienti.

Grazie a una copertura indipendente su scala globale, la ricerca di UBS supporta e accoglie tutte le sfide, domande e problematiche sollevate dai clienti, dalle idee d'investimento tattiche alle simulazioni del patrimonio nell'arco di diverse generazioni. La nostra ricerca favorisce quindi l'acquisizione e l'attività dei clienti da prospettive diverse e rappresenta, a nostro avviso, uno dei motivi principali per cui UBS attrae i clienti e li fidelizza nel tempo.

UBS and Society

Da leader della sostenibilità nel settore finanziario, ci concentriamo sul lungo periodo e lavoriamo per creare valore per i nostri stakeholder. Ci impegniamo per promuovere il bene comune operando in modo proattivo, perseguendo scopi utili e assumendoci le nostre responsabilità. UBS and Society coordina tutte le nostre attività e capacità in materia di investimenti sostenibili, filantropia, politiche ambientali e tutela dei diritti umani che disciplinano le nostre relazioni con i clienti e i fornitori, nonché tutto ciò che riguarda la nostra impronta ambientale e le nostre interazioni con le comunità in cui operiamo.

Orientamento alla clientela **Performance duratura** **Collaborazione**

Nel 2016 la nostra azienda si è confermata leader del Diversified Financials Industry Group dei Dow Jones Sustainability Indices (DJSI), il più accreditato riconoscimento della sostenibilità. Il nostro impegno e i nostri progressi sul fronte della sostenibilità sono convalidati anche da altri importanti rating, punteggi e premi esterni.

Nel 2016 abbiamo offerto ai clienti una gamma di prodotti e servizi d'investimento sostenibile descritti alla pagina 39 di questa Retrospectiva.

Nel 2016 UBS è stata nominata, ancora una volta, leader del Diversified Financials Industry Group dei Dow Jones Sustainability Indices (DJSI), il più accreditato riconoscimento della sostenibilità. Il rapporto Industry Group Leader su UBS spiega che, con l'implementazione di UBS and Society, UBS mantiene la promessa di generare rendimenti stabili e sostenibili per i suoi clienti, promuovendo al contempo pratiche etiche per il bene comune. Inoltre, il rapporto cita i prodotti finanziari innovativi lanciati da UBS, descrive l'azienda come esemplare per le pratiche di reporting sociale e ambientale ed elogia i grandi progressi compiuti da UBS sul fronte della mitigazione del rischio.

› Per ulteriori informazioni

sul nostro portafoglio di investimenti sostenibili e sulla strategia, si prega di consultare il sito ubs.com/sustainable-investing

Sostenibilità e innovazione

Pensare in modo sostenibile è pensare in modo innovativo. Per noi significa mettere a frutto l'ingegno e la capacità d'innovazione dei nostri collaboratori. Nel 2016 abbiamo messo in pratica questa filosofia con il lancio della UBS Grand Challenge, un concorso destinato ai collaboratori interni di UBS per lo sviluppo di soluzioni finanziarie innovative volte a risolvere alcune delle maggiori sfide della società identificate dagli obiettivi di sviluppo sostenibile dell'ONU. Sono state presentate 245 proposte elaborate da più di 1200 collaboratori suddivisi in 300 team in tutte le divisioni e regioni. Sei di queste sono giunte alla finale di Zurigo, dove è stato nominato vincitore SPAVEST, un programma di sostegno ai risparmiatori a basso reddito.

«Dalla crisi del credito, UBS ha compiuto straordinari passi in avanti sul fronte della riduzione del rischio e oggi si trova in una solida posizione di leadership nella sostenibilità del settore dei servizi finanziari.»

RobecoSAM, DJSI Group Leader Report su UBS

Aiutare i clienti a impiegare il proprio patrimonio per fare del bene

La UBS Optimus Foundation fa di UBS un operatore unico nel settore finanziario. UBS è l'unica azienda di wealth management globale che ha costituito una fondazione diretta dai maggiori esperti di filantropia e caratterizzata da un'offerta per i clienti studiata con l'obiettivo di ottenere benefici misurabili a lungo termine per i bambini più vulnerabili del mondo. Per maggiori informazioni si rimanda a ubs.com/optimus.



Libero Maio

Libero Maio è molto conosciuto nella sede UBS di Zurigo e anche molto apprezzato. È il primo punto di contatto alla reception al piano del senior management ed è difficile da dimenticare. La sua filosofia personale di dare il massimo ogni giorno (insieme al carattere solare, frutto delle sue radici nell'Italia meridionale) permea ogni suo gesto, dal primo cordiale saluto al suo cappuccino preparato a regola d'arte.

Secondo Libero, tutto sta nell'aver un atteggiamento positivo. Se è vero che nelle situazioni facili chiunque può cavarsela, a suo avviso il segreto per distinguersi in quelle difficili risiede nel modo di affrontare le cose.

Non è difficile accendere un sorriso sul volto di Libero, ma i temi che lo entusiasmano di più sono sua moglie Anabela (con la quale nel 2017 festeggia 25 anni di matrimonio), le sue due figlie e il suo giardino. In estate riunisce tutte le sue passioni nel giardino di casa: familiari, amici, verdure dell'orto, vino e buona conversazione. Libero è convinto che il suo atteggiamento positivo derivi dall'energia che gli dona il suo giardino. Ma più probabilmente dipende dalla sua natura: quella di cultore dei rapporti umani.

Principali prodotti e servizi d'investimento sostenibile del 2016 (selezione)¹

Prodotto/servizio	Divisione	Caratteristiche principali
UBS Oncology Impact Fund¹	Wealth Management (WM)	<ul style="list-style-type: none"> Finanziamenti per lo sviluppo di terapie innovative e d'avanguardia contro i tumori, che rimangono una delle sfide più impegnative in ambito sanitario Chiuso a quota USD 471 milioni
UBS Loans for Growth¹	WM	<ul style="list-style-type: none"> Soluzioni innovative di finanziamento obbligazionario per gli intermediari finanziari dei mercati emergenti, che a loro volta erogano prestiti alle piccole e medie imprese per sostenere lo sviluppo economico locale Fondo a impatto con un patrimonio di USD 50 milioni
Ricerca sugli investimenti sostenibili¹	WM, Wealth Management Americas (WMA), Investment Bank (IB)	<ul style="list-style-type: none"> «Sustainable value creation in emerging markets»; «Doing well by doing good: impact investing»; «Gender diversity matters»; «Green bonds are investable»; «Going Further – a philanthropic health portfolio» 38 note di ricerca («Industry Postcards») sugli investimenti ESG in campo ambientale, sociale e corporate governance
UBS Long Term Themes Equity Fund¹	WM, Asset Management (AM)	<ul style="list-style-type: none"> Investimenti in società che offrono soluzioni a problemi impellenti come la scarsità di acqua potabile, le infrastrutture nei mercati emergenti, lo smaltimento e il riciclaggio dei rifiuti, nonché l'assistenza sanitaria nei paesi emergenti
ESG Portfolio Analyzer¹	WMA	<ul style="list-style-type: none"> Un servizio di analisi dei temi ESG nei portafogli dei clienti orientato alla trasparenza
Consulenza in materia di filantropia¹	WM, WMA	<ul style="list-style-type: none"> Oltre 400 ultra high net worth individual e filantropi hanno partecipato agli UBS Philanthropy Forums nelle Americhe, in Asia e in Svizzera Servizi di consulenza approfondita per quasi 1000 clienti
UBS Optimus Foundation¹	WM	<ul style="list-style-type: none"> Raccolte donazioni per CHF 59 milioni Approvati finanziamenti per CHF 59 milioni a favore dei nostri partner
Fondi a gestione attiva¹	AM	<ul style="list-style-type: none"> Lanciati nel 2016: US Corporate Bond Sustainable, US Enhanced Sustainable Equity, Switzerland Enhanced Sustainable
Deleghe di voto (per conto di clienti)¹	AM	<ul style="list-style-type: none"> Emesse istruzioni di voto (sulla base dei principi di governance aziendale di AM) per 97 670 delibere in 9895 riunioni societarie
Finanziamenti a progetti nel campo delle energie rinnovabili e delle tecnologie pulite¹	IB	<ul style="list-style-type: none"> Partecipazione a importanti progetti nel campo delle energie rinnovabili e delle tecnologie pulite a livello globale, sia per conto di grandi società di utility sia di aziende innovative in fase di crescita
Green bond¹	IB	<ul style="list-style-type: none"> Partecipazione a tre importanti emissioni di Green bond
Controlli energetici per le PMI²	Personal & Corporate Banking (P&C)	<ul style="list-style-type: none"> Un programma di bonus offerto da UBS per promuovere l'efficienza energetica presso le PMI con un risparmio energetico complessivo di 20 452 MWh l'anno, equivalente al consumo annuo di energia di circa 1000 abitazioni monofamiliari
Partner strategico preferito per i servizi di consulenza e le operazioni di finanziamento collegati alla Strategia energetica 2050 della Svizzera¹	P&C	<ul style="list-style-type: none"> Sostegno alle utility del settore energetico nella raccolta di capitali sui mercati internazionali per compiere progressi sul fronte delle energie rinnovabili 13 operazioni strategiche portate a termine per le cinque maggiori utility svizzere del settore energetico

¹ Dati aggiornati al 31 dicembre 2016. ² Dati aggiornati al 31 dicembre 2015.

«Senza clienti soddisfatti l'azienda non esisterebbe. Quindi mi sento importante e questo mi spinge a lavorare con passione tutti i giorni.»

Libero Maio



«Ormai i cambiamenti avvengono a un ritmo davvero incessante. Dobbiamo guardare al futuro per poi tornare al presente sapendo dove siamo diretti.»

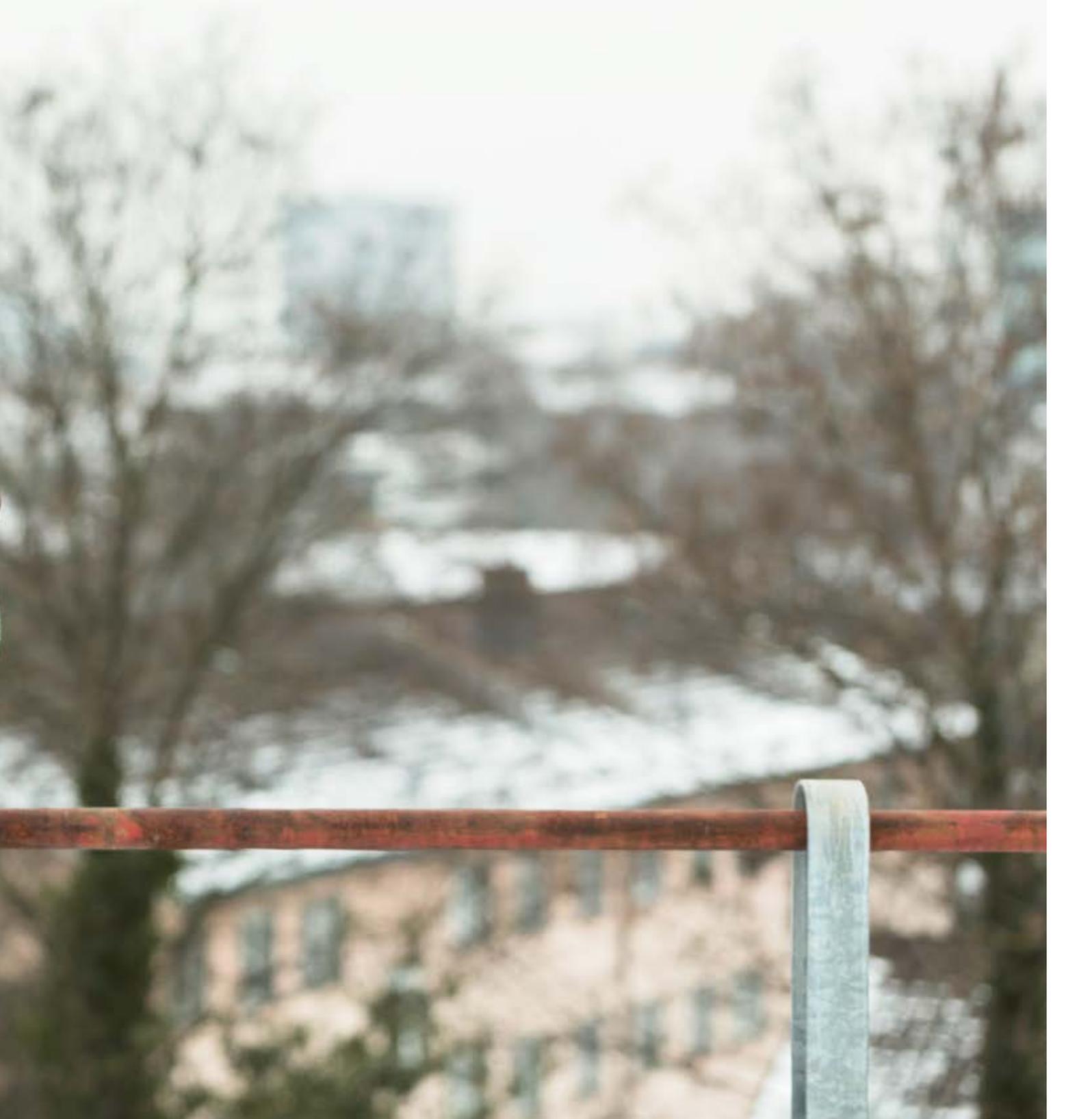
Anna De Mezzo



Anna De Mezzo

Anna De Mezzo lavora come designer per UBS Y, un think tank chiamato a immaginare scenari futuri alternativi per individuare opportunità e idee innovative su come condurre gli affari nei prossimi decenni. Interrogandosi sul futuro del pianeta tra cinquant'anni, Anna e i suoi colleghi devono poi viaggiare a ritroso nel tempo per capire come plasmare il futuro a partire dal presente. Il think tank funge inoltre da fucina di workshop dedicati alla risoluzione dei problemi e ai processi di ideazione a livello di Gruppo.

Uno dei temi recentemente esplorati da Anna e dai suoi colleghi è il futuro del mondo del lavoro. Le loro analisi possono contribuire a far luce sul possibile posizionamento di UBS nel futuro: quali saranno gli elementi costitutivi del patrimonio? Quali ambiti dovranno essere protetti, oltre al capitale?



Come stiamo andando?

Alla fine i nostri investitori vogliono sapere quali risultati abbiamo ottenuto. La nostra strategia e il nostro modello di business diversificato mirano a generare la migliore performance finanziaria e operativa possibile per i nostri stakeholder.

Il 2016 è stato un anno segnato dall'incertezza macroeconomica, dalle tensioni geopolitiche e dai controversi sviluppi politici che hanno minato la fiducia dei clienti. Queste condizioni, nonché l'implementazione di standard prudenziali più severi e un iter regolamentare futuro non del tutto chiaro, hanno rappresentato delle condizioni sfavorevoli per la nostra attività.

«Il 2016 è stato un anno positivo, soprattutto considerato il contesto molto impegnativo. Riteniamo che la nostra strategia e il nostro mix equilibrato di attività, nel quadro di un'attuazione disciplinata, ci mettano in grado di continuare a generare risultati positivi per i nostri clienti e azionisti nel 2017.»

Kirt Gardner, Group Chief Financial Officer

Performance finanziaria di UBS

La performance di UBS è misurata in base agli indicatori chiave di performance (KPI), che ci permettono di confrontare i nostri risultati annualizzati con quelli degli altri operatori del settore. L'intero Gruppo e le singole divisioni sono gestiti in base al framework KPI, che definisce parametri finanziari di crescita e redditività nel contesto dei nostri rigorosi obiettivi di gestione del rischio e del capitale. La decisione in merito alla remunerazione variabile tiene conto dei KPI del Gruppo e della divisione di appartenenza. [Gestione del rischio](#)



Anna De Mezzo

Anche al di fuori del lavoro, Anna vive nel regno del possibile. Coglie ogni occasione per viaggiare e conoscere persone nuove ed è sempre disposta a lasciarsi tentare dalle novità (ad esempio, pratica uno sport poco noto chiamato tchouk-ball). Cambia periodicamente le proprie abitudini, cercando sempre di vedere le cose con occhi nuovi. E, inutile sottolinearlo, ha sempre lo sguardo rivolto al futuro.

Indicatori chiave di performance 2016 per il Gruppo e le divisioni

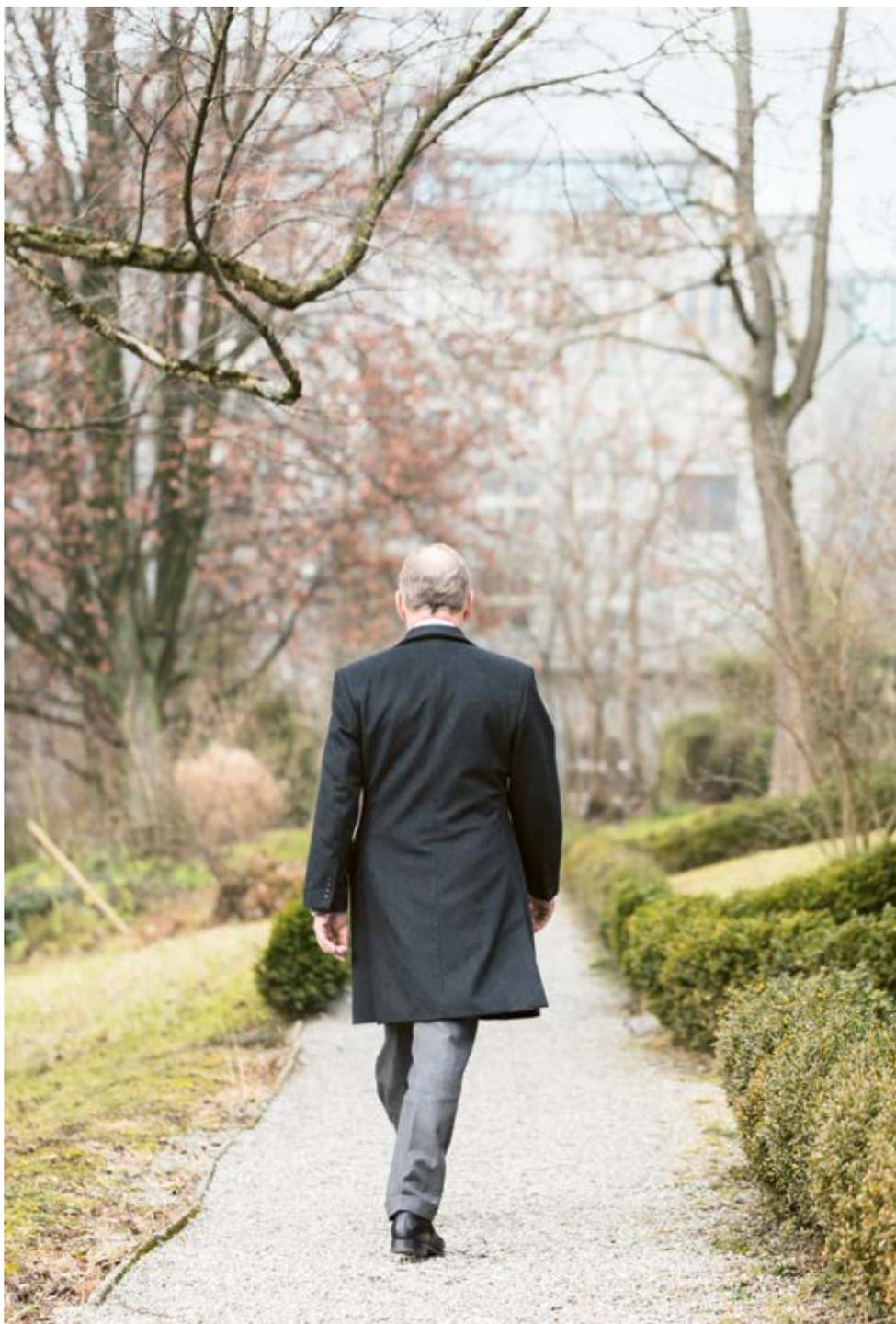
Indicatori chiave di performance	Definizione	Gruppo	Wealth Management	Wealth Management Americas	Personal & Corporate Banking	Asset Management	Investment Bank
Crescita dell'utile netto (%)	Variazione dell'utile netto di competenza degli azionisti da attività continuative fra il periodo attuale e il periodo di confronto / utile netto di competenza degli azionisti da attività continuative nel periodo di confronto	●					
Crescita dell'utile ante imposte (%)	Variazione dell'utile operativo ante imposte per divisione fra il periodo attuale e il periodo di confronto / utile operativo ante imposte per divisione nel periodo di confronto		●	●	●	●	●
Rapporto costi/ricavi (%)	Costi operativi / proventi operativi prima delle rettifiche di valore per perdite o recuperi su crediti	●	●	●	●	●	●
Rendimento del patrimonio tangibile (RoTE) (%)	Utile netto di competenza degli azionisti prima dell'ammortamento e delle rettifiche di valore dell'avviamento e delle immobilizzazioni immateriali (su base annualizzata, se applicabile) / media dei fondi propri di competenza degli azionisti meno il valore medio dell'avviamento e delle immobilizzazioni immateriali	●					
Rendimento del patrimonio attribuito (RoAE) (%)	Utile operativo ante imposte per divisione (su base annualizzata, se applicabile) / patrimonio attribuito medio						●
Rendimento lordo degli attivi (%)¹	Proventi operativi prima delle rettifiche di valore per perdite o recuperi su crediti (su base annualizzata, se applicabile) / attivi totali medi	●					●
Going concern leverage ratio (applicazione graduale, %)¹	Totale capitale going concern / denominatore del leverage ratio	●					
Coefficiente patrimoniale Common Equity Tier 1 (applicazione integrale, %)	Capitale Common Equity Tier 1 / attivi ponderati in funzione del rischio	●					
Crescita della raccolta netta (%)	Raccolta netta del periodo di riferimento (su base annualizzata, se applicabile) / patrimonio investito a inizio periodo. La crescita della raccolta netta del Gruppo è riportata come crescita della raccolta netta di tutte le divisioni di gestione patrimoniale. La raccolta netta di Asset Management non include i flussi relativi al mercato monetario	●	●	●		●	
Margine lordo sul patrimonio investito (pb)	Proventi operativi prima delle rettifiche di valore per perdite o recuperi su crediti (su base annualizzata, se applicabile) / patrimonio investito medio		●	●		●	
Margine netto sul patrimonio investito (pb)	Utile operativo ante imposte per divisione (su base annualizzata, se applicabile) / patrimonio investito medio		●	●		●	
Crescita del volume netto di nuove operazioni di Personal Banking (%)	Volume netto di nuove operazioni (afflussi e deflussi netti totali di attivi e prestiti dei clienti) nel periodo (su base annualizzata, se applicabile) / volume delle operazioni (attivi e prestiti totali dei clienti) a inizio periodo				●		
Margine d'interesse netto (%)	Proventi netti da interessi (su base annualizzata, se applicabile) / prestiti medi				●		
VaR medio (a 1 giorno, livello di confidenza 95%, 5 anni di dati storici)¹	Il Value-at-risk (VaR) esprime la perdita massima potenziale con un livello di confidenza del 95% su un orizzonte temporale di un giorno in base ai dati disponibili per gli ultimi cinque anni						●

¹ Eliminato dagli indicatori chiave di performance nel 2017.

Nuovi indicatori chiave di performance per il 2017

Indicatori chiave di performance	Definizione	Gruppo	Wealth Management	Wealth Management Americas	Personal & Corporate Banking	Asset Management	Investment Bank
Riduzione dei costi	Riduzione netta dei costi in base al tasso di uscita ¹	●					
Going concern leverage ratio (applicazione integrale, %)	Totale capitale going concern / denominatore del leverage ratio	●					

¹ Tasso di uscita rispetto ai costi operativi rettificati dell'esercizio 2013 per il Corporate Center e costi operativi rettificati dell'esercizio 2015 per le divisioni. Le riduzioni dei costi non includono gli oneri per accantonamenti, contenziosi legali, questioni regolamentari e simili, i movimenti valutari e le spese provvisorie relative alle disposizioni regolamentari. I costi operativi rettificati delle divisioni sono riportati prima delle allocazioni e non includono le voci non rappresentative dei risultati della riduzione netta dei costi sottostanti, associati per lo più alla componente variabile della remunerazione e ai compensi dei consulenti finanziari di Wealth Management Americas.



Markus Diethelm

Markus Diethelm è Group General Counsel di UBS nonché membro del Direttorio del Gruppo.

Insignito del Law & Society Award 2017 dall'associazione New York Lawyers for the Public Interest per le sue indiscusse doti di leadership, professionalità e integrità, Markus vorrebbe che tutti facessero sentire la propria voce quando assistono a qualcosa di sbagliato o ingiusto, anziché far finta di niente.

In genere gli avvocati non amano troppo le sorprese, ma è una delle cose che a Markus piacciono di più del suo ruolo. Mentre molti giudicano le sorprese un potenziale fattore di rischio, lui le affronta con giovanile ottimismo, considerandole come una cosa da accettare con spontanea curiosità. Tratta ogni nuovo caso giudiziario come una sfida e accoglie le responsabilità che ne derivano, poiché l'esito può avere un forte impatto sulla nostra azienda e spostare l'ago della bilancia.

«Un General Counsel deve tenere ben presenti le regole deontologiche di base della professione legale, senza sottrarsi mai ai compiti straordinariamente complessi che vanno affrontati nella gestione di pressioni interne o esterne. Dobbiamo assicurare l'indipendenza morale e l'imparzialità, creando un contesto improntato alla massima collaborazione e raggiungendo un livello di competenze e una cultura aziendale tali da ottenere buoni risultati procedendo assieme.»

Markus Diethelm

Obiettivi di performance, aspettative e ambizioni

Le seguenti tabelle illustrano i nostri obiettivi di performance, e le nostre attese e ambizioni per il Gruppo e per le singole divisioni. Questi indicatori, calcolati su base annua, rappresen-

tano i nostri obiettivi di performance duratura delle divisioni nell'intero ciclo. Gli obiettivi di performance, le attese e le ambizioni si basano sui risultati rettificati e sono espressi a tassi di cambio costanti.

Gruppo

Rapporto costi / ricavi rettificato	60–70%
Rendimento rettificato del patrimonio tangibile	>15%
Coefficiente patrimoniale Common Equity Tier 1 (applicazione integrale) ¹	Almeno il 13% ²
Attivi ponderati in funzione del rischio (applicazione integrale)	Attesa: circa CHF 250 miliardi a breve/medio termine ³
Denominatore del leverage ratio (applicazione integrale)	Attesa: circa CHF 950 miliardi a breve/medio termine ³
Riduzione netta dei costi ⁴	CHF 2,1 miliardi entro fine 2017

¹ In base alle disposizioni riviste riguardo ai requisiti patrimoniali per le banche di rilevanza sistemica (Swiss SRB) entrate in vigore il 1° luglio 2016. Per ulteriori informazioni si rimanda alla sezione «Capital management» del Rapporto annuale 2016. ² La nostra politica in materia di restituzione di capitale include anche l'obiettivo di mantenere un coefficiente patrimoniale Common Equity Tier 1 (CET1) ad applicazione integrale di almeno il 10% post stress. ³ Sulla base delle norme attualmente applicabili. Per ulteriori informazioni si rimanda alla sezione «Capital management» del Rapporto annuale 2016. Tiene conto anche delle anticipazioni già note sui moltiplicatori FINMA e sulle modifiche alla metodologia di calcolo degli attivi ponderati in funzione del rischio (RWA), in condizioni di mercato normalizzate sia per gli RWA sia per il denominatore del leverage ratio (LRD). ⁴ Tasso di uscita a fine 2017 rispetto ai costi operativi rettificati dell'esercizio 2013 per il Corporate Center e ai costi operativi rettificati dell'esercizio 2015 per le divisioni. Le riduzioni dei costi non includono gli oneri per accantonamenti per contenziosi legali, questioni regolamentari e simili, i movimenti valutari e le spese provvisorie relative alle misure regolamentari. I costi operativi rettificati delle divisioni sono riportati prima delle allocazioni e non includono le voci non rappresentative dei risultati della riduzione netta dei costi sottostanti, associati per lo più alla componente variabile della remunerazione e ai compensi dei consulenti finanziari di Wealth Management Americas.

Divisioni

Wealth Management	Tasso di crescita della raccolta netta	3–5%	} Attesa: crescita annua dell'utile ante imposte rettificato del 10–15% per tutte le divisioni nell'arco del ciclo
	Rapporto costi / ricavi rettificato	55–65%	
Wealth Management Americas ¹	Tasso di crescita della raccolta netta	2–4%	
	Rapporto costi / ricavi rettificato	75–85%	
Personal & Corporate Banking	Tasso di crescita del volume netto di nuove operazioni	1–4% (Personal Banking)	
	Margine d'interesse netto	140–180 pb	
	Rapporto costi / ricavi rettificato	50–60%	
Asset Management	Tasso di crescita della raccolta netta	3–5% esclusi i flussi relativi al mercato monetario	
	Rapporto costi / ricavi rettificato	60–70%	
	Utile annuo ante imposte rettificato	Ambizione: CHF 1 miliardo a medio termine	
Investment Bank	RoAE annuo ante imposte rettificato	>15% ²	
	Rapporto costi / ricavi rettificato	70–80%	
	Attivi ponderati in funzione del rischio (applicazione integrale)	Attesa: circa CHF 85 miliardi a breve/medio termine ³	
	Denominatore del leverage ratio (applicazione integrale)	Attesa: circa CHF 325 miliardi a breve/medio termine ³	

¹ In dollari statunitensi. ² Sulla base del regime patrimoniale attualmente in vigore. ³ Sulla base delle norme attualmente applicabili. Per ulteriori informazioni si rimanda alla sezione «Capital management» del Rapporto annuale 2016. Tiene conto anche delle anticipazioni già note sui moltiplicatori FINMA e sulle modifiche alla metodologia di calcolo degli RWA, in condizioni di mercato normalizzate sia per gli RWA che per l'LRD. Includi gli RWA e l'LRD direttamente associati alle attività gestite centralmente da Corporate Center – Group Asset and Liability Management per conto di Investment Bank.

Come misuriamo la nostra performance?

Rivediamo il nostro framework KPI su base periodica in funzione della nostra strategia e del contesto di mercato in cui operiamo. Gli obiettivi di performance fanno parte dei KPI, che vengono definiti allo scopo di misurare i risultati ottenuti rispetto alla nostra strategia. I nostri KPI sono stati messi a punto per essere valutati nell'arco di un intero ciclo di mercato e sono soggetti a variazioni stagionali.

Manteniamo le promesse: riduzione dei costi

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. A fine 2016 abbiamo ottenuto una riduzione dei costi netti di CHF 1,6 miliardi su base annualizzata, rispetto al nostro obiettivo di CHF 2,1 miliardi entro la fine del 2017.

Efficienza ed efficacia

Oggi il 31% dei collaboratori interni ed esterni del Corporate Center lavora offshore o nearshore rispetto al 18% di tre anni fa. Possiamo così attingere a un più vasto serbatoio di talenti e aumentare al contempo l'efficienza riducendo la nostra presenza nei centri dove i costi sono più alti. **Performance duratura**

Oltre la performance finanziaria

Misuriamo anche la performance di UBS and Society. Il diagramma di seguito illustra i principali dati relativi ai progressi compiuti nel 2016.

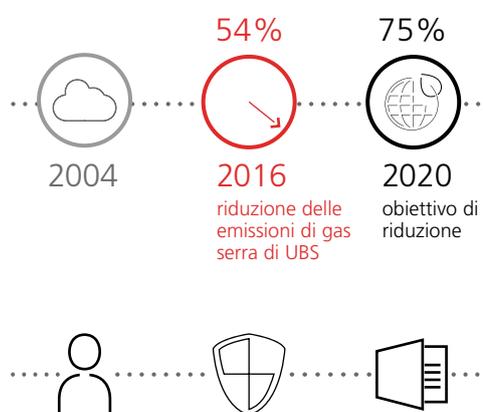
- Per maggiori informazioni si rimanda ai capitoli «Financial and operating performance» e «Our strategy» del nostro Rapporto annuale 2016 e ai dati finanziari salienti (pagina 11) di questa Retropettiva
- Per sapere come i nostri risultati finanziari sono collegati alla nostra struttura di remunerazione si rimanda al capitolo «Compensation» del Rapporto annuale 2016 e al capitolo «In che modo gestiamo l'azienda?» di questa Retropettiva

Indicatori chiave di performance 2016 di UBS and Society

Come lavoriamo



Come assistiamo i nostri clienti



Markus Diethelm

L'aspirazione all'eccellenza e l'entusiasmo contraddistinguono l'operato di Markus, che vuole radicare tali valori nella cultura aziendale di UBS. Secondo una sua metafora, si fa di tutto per avere un'automobile perfettamente funzionante, ma poi tutto ciò che si vuole è mettersi al volante, abbassare il finestrino e assaporare la guida.



Come sosteniamo le nostre comunità

2821

miliardi di CHF di patrimoni investiti totali di UBS

976 = 35%

investimenti sostenibili totali

830

verifiche dell'ottemperanza alle norme e ai regolamenti internazionali

145

prodotti e mandati Core SI



UBS Optimus Foundation

Raccolte donazioni per CHF **59** milioni

Approvati finanziamenti per CHF **59** milioni a favore dei nostri partner



UBS ha aiutato a migliorare lo stato di benessere di **1,6** milioni di bambini in tutto il mondo

UBS ha destinato un contributo complessivo di CHF **23** milioni alle sue fondazioni affiliate in Svizzera, all'Anniversary Education Initiative e alla UBS Optimus Foundation

A person in a dark suit is shown from the side, holding a basketball. The background is a modern building with large glass windows, some of which are illuminated from within. The scene is set outdoors on a paved area.

«Non si tratta solo di offrire consulenza,
bensì di contribuire al progetto con
le mie idee e creare davvero un valore
aggiunto.»

Adrian Legis



Adrian Legis

Adrian Legis si occupa della creazione di contenuti online per la divisione Wealth Management, a cui offre un'ampia gamma di competenze, dalle risorse tecniche alla prospettiva utente. Dà il meglio di sé quando aiuta gli altri nella risoluzione dei problemi ed è felice di partecipare a progetti a contatto con il grande pubblico volti a presentare UBS e raggiungere potenziali clienti.

Ad affascinare Adrian è soprattutto il contesto internazionale e dinamico. Alla luce delle sue esperienze lavorative a Londra e Hong Kong nonché dei diversi ruoli svolti da Trainee in Svizzera, ritiene che, per riuscire a fidelizzare i collaboratori in maniera duratura, sia fondamentale offrire molteplici opportunità di sviluppo professionale.

Per chi creiamo valore?

Dalle persone, per le persone. UBS opera nel settore bancario da oltre 150 anni. Sappiamo che una stretta relazione con i nostri stakeholder è la chiave per il nostro successo.

Per noi è molto importante sapere che opinione hanno di UBS i nostri stakeholder e quali sono i loro valori e le loro priorità. A questo scopo instauriamo un dialogo continuo e produttivo su vari temi.

Le relazioni con i nostri stakeholder sono di ampio respiro e si basano su interazioni tramite comunicazioni periodiche in formato cartaceo, digitale e attraverso i social media, eventi e conferenze in tutto il mondo e, soprattutto, incontri di persona. Questi contatti sono fondamentali per riuscire a comprendere appieno le aspettative degli stakeholder e apportare valore a lungo termine.

Le relazioni sono fatte di interessi comuni, ma anche di comportamenti e fiducia. È per questo che i principi e i comportamenti di UBS costituiscono la base del processo di costruzione, gestione e sviluppo delle nostre relazioni con i cinque più importanti gruppi di stakeholder. Una buona relazione è il punto di partenza della creazione di valore.

Principi e comportamenti

→ Per sapere come creiamo valore per i diversi gruppi di stakeholder si rimanda al capitolo «Dando il meglio, dalle risorse ai risultati» di questa Retrospectiva



Investitori

Il senior management e il team Investor Relations di UBS comunicano regolarmente con la comunità finanziaria, composta da investitori, analisti e agenzie di rating del credito. Cerchiamo di contribuire in ogni momento a una valutazione equa delle azioni di UBS assicurando informazioni di qualità, la massima trasparenza e le migliori pratiche di comunicazione. L'obiettivo del team Investor Relations è ottenere la più alta quotazione azionaria sostenibile in base ai fondamentali sotto-stanti di UBS.

Rendimenti interessanti sul capitale

La nostra capacità di generazione di utili e l'efficienza del capitale ci aiutano a raggiungere l'obiettivo di fornire agli azionisti rendimenti sostenibili e in crescita. **Solidità patrimoniale**

Il nostro obiettivo è conseguire un tasso di distribuzione totale pari ad almeno il 50% dell'utile netto di competenza degli azionisti, a condizione che venga mantenuto un coefficiente patrimoniale CET1 ad applicazione integrale di almeno il 13% e in linea con il nostro obiettivo di mantenere un coefficiente patrimoniale CET1 ad applicazione integrale di almeno il 10% post stress. La distribuzione totale si compone di un dividendo ordinario, che intendiamo incrementare progressivamente nel tempo, e altre forme di restituzione di capitale. Per l'esercizio finanziario 2016, il nostro Consiglio di amministrazione propone un dividendo ordinario di CHF 0.60 per azione, in linea con il dividendo ordinario del 2015, per un tasso di distribuzione totale del 71%.

Comunicazione finanziaria

Promuoviamo la massima trasparenza e una comunicazione finanziaria coerente e informativa. Vogliamo comunicare la nostra strategia e i nostri risultati in modo tale da permettere agli investitori di avere una buona comprensione di come lavora il nostro Gruppo, quali sono le nostre prospettive di crescita e a quali rischi sono esposte le nostre divisioni. Ascoltiamo il feedback degli investitori e degli analisti e, ove opportuno, ne teniamo conto nella nostra comunicazione finanziaria.



Adrian Legis

Nel tempo libero Adrian ama guardare lo sport in TV, anche se il fuso orario gli rende più difficile seguire la NBA, di cui è un grande appassionato. Gioca a basket due volte alla settimana – il lunedì in pausa pranzo con amici di UBS e altre aziende. Apprezza la collaborazione con i colleghi su diversi campi, come pure la cooperazione (e anche la competizione) con i giocatori di aziende concorrenti.

«Communications & Branding è un po' come una famiglia.
Mi piace molto l'atmosfera che si respira e il modo in cui collaboriamo.»

Adrian Legis

Per continuare a raggiungere questi obiettivi, nel predisporre la comunicazione e il reporting finanziario applichiamo i seguenti principi:

- trasparenza, che accresce la comprensione dei fattori economici e incrementa la fiducia e la credibilità;
- coerenza, all'interno di ogni periodo di riferimento e tra periodi di riferimento diversi;
- semplicità, perché la performance delle nostre divisioni sia di facile comprensione;
- rilevanza, non limitandoci a fornire le informazioni obbligatorie per legge, ma comunicando anche le informazioni che sono importanti per i nostri stakeholder.
- best practice che porta al miglioramento degli standard

Clienti

Le persone che scelgono i servizi bancari di UBS sanno che cerchiamo sempre di dare il meglio di ciò che abbiamo da offrire come azienda. Ma siamo consapevoli che non possiamo dormire sugli allori, perché i nostri clienti ambiscono al meglio e la concorrenza è agguerrita. **Orientamento alla clientela**

Per questo motivo l'orientamento alla clientela costituisce uno dei principi di UBS. Generalmente, a un livello di soddisfazione della clientela più elevato corrispondono una maggiore raccolta netta, un incremento dei proventi netti e maggiori segnalazioni di possibili clienti.

Impariamo molto dai nostri clienti semplicemente facendo affari con loro. Ma cerchiamo di fare ancora di più adottando un approccio più sistematico volto a far luce su ciò che i clienti pensano di noi, cosa si aspettano da noi e dove possiamo migliorare.

Nella divisione Wealth Management, per esempio, abbiamo sottoposto un questionario online a oltre 10 000 clienti. Ecco le loro risposte.

- UBS è un'azienda eccellente: oltre l'80% dei clienti ci considera sicuri e ci attribuisce una buona reputazione. Il giudizio è lusinghiero anche sulla qualità dei consulenti alla clientela, con sette clienti su dieci molto o estremamente soddisfatti.
- La nostra competenza negli investimenti e la gamma di prodotti hanno riscosso un elevato gradimento, ma abbiamo anche ricevuto riscontri meno positivi, ad esempio sul rapporto tra prezzo e prestazioni. Ciò significa che intendiamo fornire più valore, introdurre delle offerte più semplici ed efficienti, nonché illustrare con maggiore chiarezza il valore e la qualità di prim'ordine che offriamo.

- Possiamo migliorare anche nel processo di avvicendamento dei consulenti, perché un quarto dei nostri Clienti non è soddisfatto di come viene gestito. Dobbiamo quindi far sì che i clienti interessati siano coinvolti nella scelta del nuovo consulente e informati a tempo debito riguardo a tale cambiamento. Sarebbe ideale poterli coinvolgere nel processo della scelta del nuovo consulente.

Nella nostra attività in Svizzera i livelli di soddisfazione della clientela sono migliorati di oltre 50% rispetto al 2009.

Soluzioni intelligenti, consulenza ottimizzata

Oltre alla nostra iniziativa digitale UBS SmartWealth nel Regno Unito, a fine 2016 Wealth Management ha lanciato anche «Ask UBS», un servizio vocale in collaborazione con Amazon che offre agli utenti accesso alle analisi e agli spunti d'investimento della UBS CIO House View, nonché a una spiegazione della terminologia finanziaria.

Wealth Management Americas e SigFig hanno annunciato un'alleanza strategica, volta a creare e a personalizzare tool e servizi digitali che andranno a complementare le competenze dei nostri consulenti finanziari e a migliorare l'esperienza digitale dei clienti.

Nel 2016, P&C ha introdotto nuovi servizi come l'apertura di conti online e «UBS Safe», una cassetta di sicurezza digitale con la quale i clienti possono salvare documenti elettronici in tutta sicurezza. **Excellence**

Collaboratori

Il know-how, talento, la motivazione ed esperienza dei nostri collaboratori sono alla base del nostro successo. Inoltre, contribuiscono in modo determinante alla creazione di valore nell'ambito del nostro contesto di mercato altamente competitivo. Le loro capacità, e la loro dedizione e attenzione rendono la nostra strategia efficace.

È per questo che vogliamo attrarre, promuovere, sviluppare e coinvolgere le persone più capaci e responsabili, dalla formazione e provenienza più diversa. Investiamo nei nostri collaboratori, cercando di garantire l'impiego di prassi efficaci in materia di leadership e risorse umane, nonché le strutture, la tecnologia e la formazione adeguate per tenere fede alla nostra strategia e soddisfare le esigenze dei nostri clienti.

Una solida cultura aziendale è fondamentale per il nostro successo duraturo. Le nostre tre chiavi per il successo – i nostri pilastri, principi e comportamenti – ci consentono di realizzare questa visione aziendale. I nostri comportamenti pongono l'enfasi sull'integrità, sulla collaborazione e sulla sfida costruttiva. Su queste aspettative si fonda non solo il nostro approccio di gestione delle risorse umane, dal processo di assunzione al modo in cui gestiamo, sviluppiamo,

retribuiamo e sosteniamo i nostri collaboratori, ma anche su come i nostri collaboratori prendono decisioni e interagiscono. Abbiamo avviato il programma Group Franchise Awards per dare riconoscenza a comportamenti volti a promuovere la cultura aziendale. Il programma considera sia la collaborazione interaziendale sia le idee volte a semplificare i nostri processi. Inoltre, i nostri comportamenti sono parte integrante di ogni processo nel campo delle risorse umane e ci consentono di allineare il modo in cui gestiamo e remuneriamo i nostri collaboratori alla cultura aziendale che vogliamo instaurare. **Comportamenti**

→ **Per ulteriori informazioni su come allineiamo la nostra governance e lo schema di remunerazione alla creazione di valore a lungo termine, si prega di consultare il capitolo «In che modo gestiamo l'azienda» di questa Retrospectiva**

Comunichiamo quotidianamente con i nostri collaboratori attraverso canali differenti, non solo perché vogliamo mantenerli informati, ma anche perché riteniamo importante offrire loro l'opportunità di poter determinare il futuro dell'azienda. Dal nostro sondaggio tra i collaboratori 2016 è emerso che la prevalente maggioranza partecipanti è soddisfatta e fiera di lavorare in e per UBS, e un numero simile di partecipanti ritiene che l'azienda offra un ambiente di lavoro positivo che permette un sano equilibrio tra vita professionale e privata. Vogliamo chiaramente essere il datore di lavoro di scelta nell'industria dei servizi finanziari.

Mettiamo a disposizione dei collaboratori un'articolata offerta formativa e opportunità di sviluppo professionale, come la formazione specifica a secondo del rispettivo ruolo ricoperto, la formazione tecnico-aziendale, nonché programmi specifici per dirigenti e key talents. Mettiamo a disposizione dei consulenti alla clientela un'articolata offerta formativa per porli

«In UBS aspiriamo ad arrivare ad una quota di un terzo per quanto riguarda le donne in posizioni direttive.»

Sabine Keller-Busse, Group Head Human Resources

nelle condizioni di fornire ai clienti una consulenza e soluzioni qualitativamente eccellenti. Tutti i nostri consulenti alla clientela del Wealth Management devono essere in possesso del Wealth Management Diploma, un programma accreditato dal Servizio di Accreditamento Svizzero della Segreteria di Stato dell'Economia che garantisce un elevato livello di conoscenze e competenze. Ad alcuni dei nostri consulenti senior proponiamo un'approfondita offerta formativa tramite il nostro programma Wealth Management Master.

Career Comeback

Il programma UBS Career Comeback, varato nel 2016 e attualmente in fase pilota, si rivolge ai professionisti di comprovata esperienza che desiderano reinserirsi nella realtà aziendale dopo un'interruzione della carriera professionale di due o più anni.

Il programma

- **Stati Uniti:** le persone che rientrano nel mondo del lavoro sono assunte nel quadro di un programma retribuito di 16 settimane, inclusi tre giorni e mezzo di onboarding, con mentoring, coaching e altro. Al termine del programma esaminiamo con loro ulteriori opportunità d'impiego.
- **Svizzera:** le persone che rientrano nel mondo del lavoro sono assunte per occupare regolari posizioni vacanti. Nel corso dei primi 12 mesi di lavoro partecipano a un programma che include due settimane di onboarding introduttivo, con mentoring, coaching e altro.

«Ci prepariamo continuamente per il futuro, cercando di anticipare esattamente le aspettative dei clienti.»

Kathrin Genovese



I governi e le autorità di vigilanza

Il mondo in cui viviamo è plasmato dai Governi e dalle autorità. Secondo le nostre previsioni, la regolamentazione resterà uno dei principali catalizzatori di cambiamento nel settore. UBS è favorevole a una regolamentazione rigorosa, ma riteniamo che per l'introduzione di nuove regolamentazioni o per un ulteriore inasprimento di quelle esistenti si debba tenere conto del relativo impatto sui consumatori di servizi finanziari e sull'economia nel suo insieme. È pertanto fondamentale instaurare un dialogo costruttivo tra autorità, responsabili delle politiche e operatori del settore, cui UBS partecipa attivamente. **Collaborazione**

UBS sostiene gli sforzi internazionali volti ad accrescere la stabilità finanziaria e ridurre il rischio delle banche che rientrano nella categoria «too big to fail» (TBTF). Perciò incoraggiamo il Financial Stability Board nel suo intento di attuare i rimanenti aspetti chiave delle riforme finanziarie. In particolare, guardiamo con favore alla maggiore consapevolezza circa la necessità di un riconoscimento delle misure di risoluzione estere. Si tratta di uno dei punti chiave della proposta di rendere operativa la risoluzione di banche di rilevanza sistemica a livello globale (G-SIB). **Solidità patrimoniale**

→ Per maggiori informazioni si rimanda ai capitoli «Regulation and supervision» e «Regulatory and legal developments» del nostro Rapporto annuale 2016

Società

In qualità di maggiore gestore patrimoniale del mondo e banca universale leader in Svizzera, consideriamo nostro dovere essere un'entità giuridica fidata e sicura.

Desideriamo generare vantaggi a lungo termine, duraturi e misurabili per i nostri clienti, i nostri azionisti e le nostre comunità. Cerchiamo continuamente modi migliori di lavorare e sostenere i nostri clienti e le comunità. Il nostro concetto di «stewardship» va oltre i patrimoni dei nostri clienti e implica anche avere cura di ciò che lasciamo alle generazioni future. Non misuriamo il successo soltanto in termini di performance finanziaria, bensì teniamo conto anche della performance in relazione all'ambiente, al buon governo, al nostro impatto sociale e ad altri aspetti chiave della sostenibilità. A tale fine, valutiamo i nostri progressi ricorrendo ai metodi seguenti:

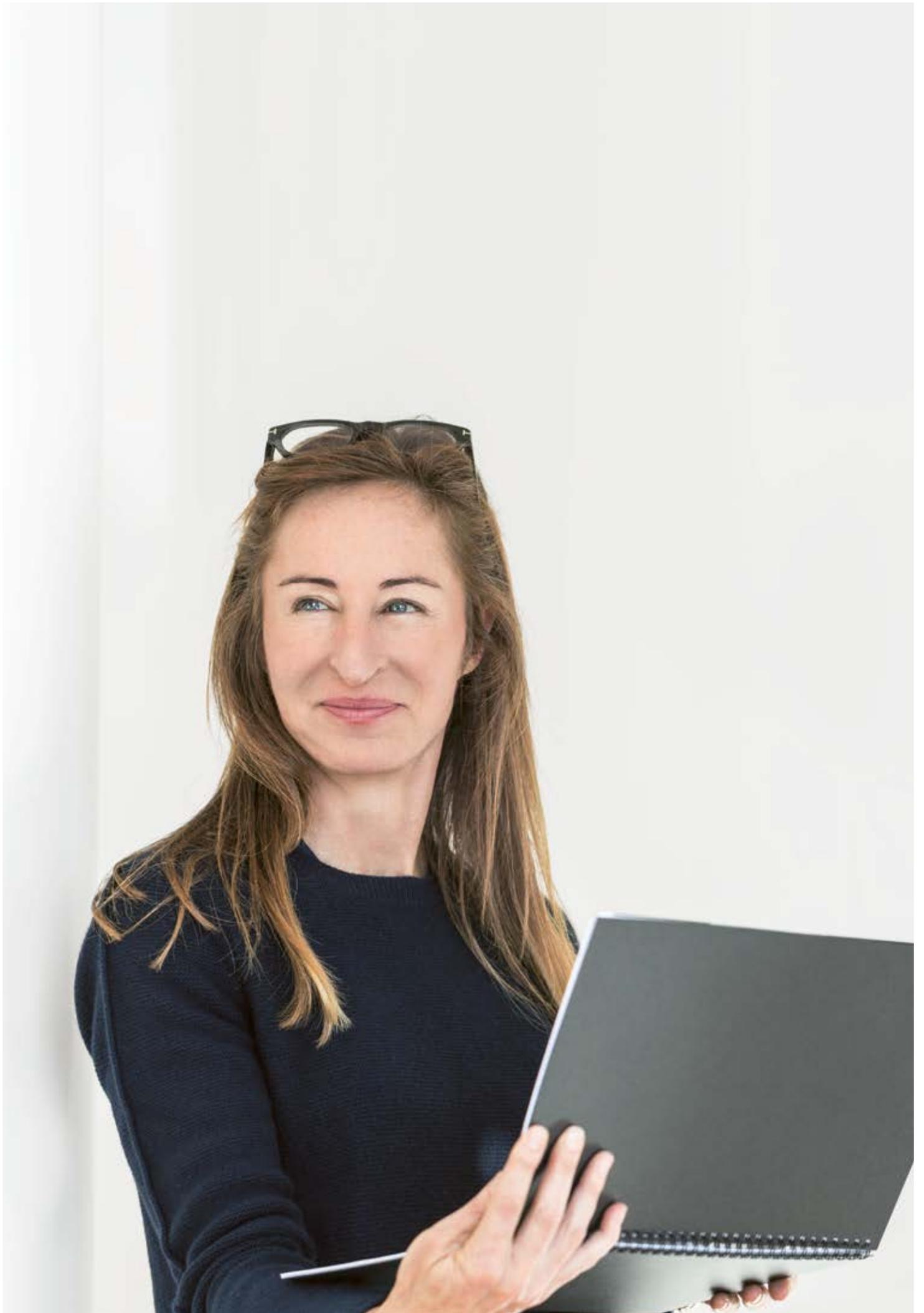
- fare della sostenibilità lo standard quotidiano in tutta l'azienda;
- parlare della performance duratura in ogni conversazione con la clientela;
- aiutare i clienti a destinare una porzione crescente del loro patrimonio a iniziative che mirano a risolvere alcuni problemi della società, anche tramite meccanismi finanziari innovativi;
- formare i collaboratori sul tema della sostenibilità;
- istaurare un approccio credibile riguardo la sostenibilità
- misurare l'impatto delle nostre attività d'investimento a favore della comunità;
- favorire la transizione verso un'economia a basse emissioni di anidride carbonica tramite la nostra strategia ad ampio spettro sul cambiamento climatico.

Kathrin Genovese

Kathrin Genovese supporta il senior coverage team prendendosi cura di clienti e prospect Global UHNW di UBS.

Contribuisce a far sì che il team senior coverage lavori nel modo più efficiente ed efficace possibile nell'offerta di consulenza e soluzioni personalizzate ai clienti UHNW. Nel suo lavoro può sfruttare l'importante esperienza maturata presso i clienti, che le permette di conoscere le esigenze del segmento UHNW e di sapere cosa si aspettano da un fornitore di servizi finanziari. Inoltre, Kathrin lavora direttamente con alcuni dei più importanti clienti di Wealth Management.

Nel tempo libero Kathrin è altrettanto disciplinata e porta con sé la sua racchetta da tennis in ogni angolo del mondo. Dopo qualche settimana in viaggio, però, non c'è nulla che desideri di più che tornare a casa dalla sua famiglia.





«Siamo diventati veri esperti del cambiamento.
Oggi non si ha alcuna possibilità di riuscire
in questo settore se non si è capaci di cambiare.»

Markus Ronner



In Wealth Management, puntiamo a integrare sistematicamente gli investimenti sostenibili (SI) nella nostra offerta di soluzioni contrattuali generali, nonché a fornire ai nostri clienti soluzioni di punta di impact investing e fondi comuni sostenibili. Nel 2016 abbiamo ulteriormente esteso l'opzione SI ai clienti core affluent e high net worth in Germania, Italia e nei mercati emergenti globali.

L'UBS Long Term Themes Equity Fund investe in imprese che si adoperano per trovare soluzioni riguardo a problematiche come la scarsità di acqua, l'infrastruttura dei mercati emergenti, la gestione dei rifiuti e del riciclaggio dei rifiuti, nonché la sanità nei paesi emergenti.

L'offerta UBS Manage™ con focus SI è strutturata in modo tale da privilegiare gli investimenti in strumenti con un rating SI positivo, che al contempo siano in linea con la nostra CIO House View. In media, un cliente UBS Manage™ Advanced (CH) su cinque sceglie un focus SI per un nuovo mandato. Organizziamo inoltre piattaforme, tavole rotonde ed eventi di networking per consentire ai nostri clienti di scambiarsi idee e acquisire know-how. **Performance duratura**

→ Per sapere come combiniamo sostenibilità e innovazione nella creazione di valore si rimanda al capitolo «La logica dell'azienda: il nostro modello di business» di questa Retrospectiva

Sostegno alle nostre comunità

Abbiamo una responsabilità nei confronti delle comunità in cui operiamo. Per questa ragione diamo seguito alla nostra consolidata strategia globale di Community Affairs, attuata tramite programmi regionali e incentrata su due temi chiave: educazione e imprenditoria. Nel 2016 abbiamo rafforzato l'orientamento strategico verso i nostri temi chiave intensificando le attività di misurazione e coordinamento globale e ottimizzando le collaborazioni nuove ed esistenti nelle nostre comunità locali.

Markus Ronner

Markus Ronner supervisiona tutte le interazioni con le autorità e i Governi. Presta consulenza al Consiglio di amministrazione e al senior management sull'impatto delle regolamentazioni e sul modo in cui possono influenzare il nostro modello di business. Ciò significa che gran parte del lavoro del suo team consiste nel gestire il cambiamento.

Markus è convinto che UBS sia all'avanguardia per quanto riguarda i cambiamenti finalizzati ad allineare la banca ai requisiti imposti dall'attuale contesto regolamentare. La ricetta per il successo consiste in una profonda comprensione delle nuove regolamentazioni, nel saper adeguarsi alla loro introduzione e nella capacità di stabilire le priorità. La giusta combinazione tra competenze ed esperienza è fondamentale – e diventata anche un vantaggio competitivo per UBS.

In 36 anni presso UBS Markus ha assistito a molti cambiamenti, ma ritiene che in questo momento la banca sia particolarmente forte. Il duro lavoro degli ultimi anni ha prodotto stabilità, una forte cultura aziendale, una strategia chiara e un'ottima qualità degli utili. Guardando al percorso compiuto finora, è dell'avviso che, forse, la banca è stata in grado di raggiungere una simile posizione di forza e sostenibilità soltanto grazie alle difficoltà affrontate in passato.

Nel corso dell'anno, UBS ha assegnato contributi finanziari netti pari a CHF 30 milioni. Nel 2016 il 30% dei nostri collaboratori ha prestato volontariato in progetti sociali e di impegno nei confronti della collettività (a fronte del 27% nel 2015). Inoltre, UBS ha destinato un contributo complessivo di CHF 23 milioni alle sue fondazioni affiliate in Svizzera: UBS Optimus Foundation e UBS Anniversary Education Initiative. Nel 2016, l'UBS Optimus Foundation ha aiutato a migliorare lo stato di benessere di 1,6 milioni di bambini in tutto il mondo. Il nostro programma Community Affairs ha aiutato 117.389 giovani e imprenditori nelle diverse regioni in cui operiamo.

Promozione della cultura e dello sport

UBS vanta una lunga tradizione di sponsorizzazioni, attualmente concentrate in due aree principali: l'arte contemporanea e la Formula 1. Questi temi globali sono sostenuti da piattaforme regionali in ambito sportivo e culturale. L'impegno sul fronte delle sponsorizzazioni riflette la nostra attenzione nel sostenere le comunità in cui viviamo e lavoriamo.

Una mostra globale

«WOMEN: New Portraits» è una mostra itinerante di nuove fotografie di Annie Leibovitz, commissionata e sponsorizzata da UBS. Gli scatti ritraggono donne che hanno compiuto grandi imprese, tra cui artiste, musiciste, CEO, politiche, scrittrici e filantrope. Nel 2016 la mostra, con ingresso gratuito al pubblico, ha toccato vari Paesi del mondo.

In linea con l'accento posto da UBS sull'educazione, la mostra, presentata in collaborazione con 28 università, 10 organizzazioni culturali di punta e oltre 150 gruppi di donne, è stata affiancata da oltre 200 eventi didattici gratuiti su scala globale.

Divertimento

In occasione della UBS Kids Cup, giovani atleti provenienti da tutta la Svizzera si cimentano in una gara che comprende tre discipline atletiche: corsa, salto in lungo e lancio. I migliori di ciascun gruppo accedono alle 24 finali cantonali, in cui si contendono il diritto di gareggiare durante la finale svizzera nel leggendario stadio Letzigrund di Zurigo.

UBS promuove il programma UBS Kids Cup per giovani atleti sin dal 2011. Ogni anno raduna oltre 100.000 bambini e ragazzi fino a 15 anni provenienti da tutta la Svizzera. Molti dei giovani partecipanti proseguono poi passando alle gare internazionali di atletica.

«Ho sempre percepito l'ambiente qui come molto inclusivo. Ho sempre avvertito l'interesse ad assegnarmi un ruolo in cui potessi dare il meglio di me e crescere, così come la volontà di sostenermi nella mia carriera.»

Fatma Amour

Fatma Amour

Fatma Amour collabora all'implementazione del nuovo sistema di service management e sostiene UBS nel tracciare e pianificare la catena logistica per permettere all'azienda di fare le scelte migliori.

Nei suoi 16 anni presso UBS, Fatma ha acquisito diverse nuove competenze professionali, combinando lo studio con il suo impegno lavorativo. Ha ottenuto un Certificate of Advanced Studies (CAS) in Strategic Management. Nel corso del 2017 mira a conseguire un secondo CAS, quest'ultimo in Finance and Leadership.

Questa donna ambiziosa è anche mamma di due bimbi. Potendo contare sulla flessibilità della sede e dell'orario di lavoro, riesce a lavorare a tempo pieno senza dover sacrificare la sua famiglia, alla quale dedica tempo di qualità (oltre a qualche ora di yoga).



In che modo gestiamo l'azienda?

Il nostro modello di governance promuove la creazione di valore a lungo termine ricollegandosi ai nostri obiettivi strategici e alla performance del singolo impegnato a raggiungere tali obiettivi.



Azionisti

L'Assemblea generale degli azionisti è il massimo organo societario di UBS. Sono invitati tutti gli azionisti registrati con diritto di voto.

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 (GEB). Il Presidente del Consiglio di amministrazione presiede l'Assemblea generale ordinaria e collabora con i rispet-

tivi Presidenti dei Committee per coordinare il lavoro di tutti i Committee del CdA. I Committee illustrati nel grafico assistono il CdA nell'adempimento delle sue responsabilità. I suddetti Committee e i relativi statuti sono descritti nelle «Organization Regulations» pubblicate su www.ubs.com/governance.

Sistema di pesi e contrappesi – Consiglio di amministrazione e Direttorio del Gruppo

Il CdA delibera sulla strategia del Gruppo seguendo le raccomandazioni del Group CEO e supervisiona e monitora l'attività, mentre il Direttorio, diretto dal Group CEO, ha la responsabilità della gestione esecutiva. Le funzioni di Presidente del

CdA e Group CEO sono ricoperte da due persone diverse per garantire la separazione dei poteri. Il Consiglio di amministrazione (CdA) delega la gestione dell'attività al Direttorio del Gruppo (GEB).

Group CEO e Direttorio del Gruppo (GEB)

Sotto la leadership del Group Chief Executive Officer (Group CEO), il Direttorio del Gruppo ha la responsabilità di dirigere il Gruppo e 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.

Armonizzare la performance con la creazione di valore tramite i nostri obiettivi strategici

Un'efficace gestione della performance, pratiche sane in materia di retribuzione e l'autoresponsabilità sono fattori fondamentali per il nostro successo. Riteniamo che i valori siano tuttora determinanti per promuovere un cambio di cultura all'interno dell'azienda. Pertanto, nel processo di valutazione della performance non ci limitiamo a considerare soltanto i traguardi raggiunti, ma anche il modo in cui sono stati conseguiti.

Ciò significa che il comportamento dei collaboratori è uno degli aspetti che confluiscono nella valutazione delle loro prestazioni complessive. Ecco come riconduciamo tutto ciò che facciamo alle nostre tre chiavi per il successo. Le valutazioni della performance e del comportamento influenzano le decisioni in materia di promozione professionale e retribuzione. Il nostro processo di gestione della performance con cadenza annuale sostiene il singolo e il collettivo a contribuire ai nostri risultati e alla cultura aziendale. **Tre chiavi**

Collegare la remunerazione ai nostri obiettivi strategici e comportamenti

Il nostro approccio per quanto riguarda la remunerazione è di allineare gli interessi dei nostri collaboratori a Quelli dei nostri clienti e investitori, puntando sui nostri principi guida, ossia l'orientamento alla clientela, l'eccellenza e la performance duratura.

Oltre ai principi dell'azienda che riguardano l'orientamento alla clientela, anche i comportamenti di integrità, collaborazione e sfida costruttiva vengono osservati nell'ambito del processo di gestione della performance.

In che modo ci assicuriamo che i nostri collaboratori contribuiscano al successo di UBS sulla base dei nostri pilastri, principi e comportamenti?

Il nostro approccio alla retribuzione complessiva stabilisce la struttura per determinare il monte compensi legato ai risultati e funge da guida per i meccanismi di assegnazione e distribuzione della remunerazione ai collaboratori, incluso i programmi riguardo alla remunerazione differita. L'approccio alla retribuzione sorregge il nostro metodo che prevede l'istituzione di una struttura che bilancia la performance e l'approccio prudentiale al rischio puntando l'attenzione sull'orientamento alla conduzione e sulle pratiche sensate riguardo la gestione del rischio. La nostra struttura di remunerazione è in linea con le nostre priorità strategiche. Incoraggia i nostri collaboratori a sviluppare una solida base di clienti, a creare valore duraturo e a raggiungere i più alti standard in termini di performance.

La nostra struttura di finanziamento della remunerazione si basa sulla performance aziendale, che misuriamo tenendo conto di molteplici fattori. Valutiamo la performance rispetto a quella degli altri operatori del nostro settore, alla competitività generale sul mercato e ai progressi compiuti verso il raggiungimento dei nostri obiettivi strategici, tra cui crescita del capitale, attivi ponderati in funzione del rischio, bilancio e ottimizzazione dei costi.

La maggior parte dei nostri collaboratori sono qualificati ad ottenere un compenso legato alla performance. L'ammontare tiene in conto la performance complessiva dell'azienda, la performance della rispettiva divisione del collaboratore, nonché la performance e i comportamenti individuali che rispecchiano il contributo complessivo fornito dal collaboratore per conseguire il successo dell'azienda. Questo tipo di remunerazione è a completa discrezione dell'azienda. La remunerazione legata alla performance può comprendere un premio di performance immediato in contanti e un premio di performance differito a lungo termine. Il premio di performance differito è soggetto a disposizioni che prevedono che il premio sia assoggettato al rischio di decadimento per diversi anni.

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

Inoltre, i nostri collaboratori possono diventare proprietari dell'azienda. I nostri collaboratori hanno la possibilità di acquistare azioni tramite l'Equity Plus Plan. Questo piano permette a collaboratori con un rango inferiore a quello di Managing Director di acquisire azioni UBS che corrispondono al massimo a 30% del loro salario di base e/o al massimo 35% del loro premio performance (al massimo CHF/USD 20 000 all'anno). I collaboratori aventi diritto possono comprare azioni UBS al prezzo di mercato e ricevono un'azione per ogni tre azioni acquisite tramite il piano Equity Plus. Le azioni corrispondenti saranno trasmesse dopo tre anni, purché il collaboratore rimanga impiegato nell'azienda e abbia tenuto le azioni acquisite per l'intero periodo di detenzione.

Principi e comportamenti **Gestione del rischio**

Valutazione della performance dei nostri dirigenti

La valutazione della performance dei membri del Direttorio del Gruppo si basa su una scorecard bilanciata (v. tabella di seguito), che ci consente di valutare la performance individuale secondo una serie di indicatori chiave di performance (KPI) sia quantitativi sia qualitativi. Tra i criteri quantitativi, che influiscono sulla valutazione per il 65%, figurano parametri di performance, regionali e/o funzionali a livello di Gruppo e divisione. I criteri qualitativi incidono invece sulla valutazione per il 35% e sono gli stessi per tutti i membri del Direttorio del Gruppo, compreso il Group CEO. Il giudizio complessivo su un collaboratore si ottiene analizzando il grado di compimento degli obiettivi quantitativi e valutando la performance secondo i criteri qualitativi.

Crediamo che il nostro modello di governance introduce un sistema che favorisce la creazione di valore sostenibile, per tutti i nostri stakeholder.

«Apprezzo il fatto di avere potere discrezionale, controllo e responsabilità, ma anche di riuscire a conciliare vita professionale e privata.»

Fatma Amour



Panoramica delle misure quantitative e qualitative – scorecard bilanciata per il Direttorio del Gruppo

Misure quantitative e qualitative

Gruppo		Una serie di indicatori finanziari, tra cui il rendimento del patrimonio tangibile rettificato del Gruppo, l'utile ante imposte rettificato del Gruppo, il coefficiente patrimoniale CET1 (applicazione integrale)
KPI per divisione, regione o funzione (se applicabile)¹		I KPI variano a seconda delle divisioni e/o regioni e possono includere: il tasso di crescita della raccolta netta, l'utile ante imposte rettificato della divisione/regione, il rapporto costi/ricavi rettificato, il tasso di crescita del volume netto di nuove operazioni, il margine d'interesse netto, il RoAE rettificato e le attese sugli RWA e sul LRD in base alle disposizioni di Basilea III KPI specifici per funzione per i membri del Direttorio del Gruppo nel Corporate Center
Pilastri	Gestione del capitale	Stabilisce e monitora la solidità patrimoniale e il coefficiente patrimoniale CET1. Genera efficienze e impiega il capitale in modo più efficace ed efficiente
	Efficienza ed efficacia	Contribuisce allo sviluppo e all'attuazione della nostra strategia. Serve anche a monitorare l'andamento di tutte le linee di attività, le funzioni e le regioni
	Gestione del rischio	Assicura la gestione del rischio sulla base di una struttura di controllo efficace. Misura la capacità di individuare i rischi e si concentra sul grado di osservanza delle norme e dei regolamenti applicabili da parte dei collaboratori. Contribuisce a plasmare il rapporto dell'azienda con le autorità di regolamentazione attraverso un dialogo costante
Principi²	Orientamento alla clientela	Aumenta e mantiene alto il livello di soddisfazione dei clienti a lungo termine. Inoltre, migliora il livello di collaborazione tra le divisioni e promuove il compimento della promessa al cliente da parte di tutta l'azienda
	Eccellenza	Gestione del capitale umano – sviluppa internamente i successori destinati ai ruoli più senior, favorisce la mobilità dei talenti all'interno dell'azienda e promuove la diversità e l'inclusione Qualità di prodotti e servizi – aspira all'eccellenza di tutti i prodotti e servizi che offriamo alla nostra clientela
	Performance duratura	Marchio e reputazione – protegge la reputazione del Gruppo e assicura il rigoroso rispetto dei nostri standard e principi Cultura – contribuisce a mettere i principi e i comportamenti al centro di tutte le attività operative. Inoltre, valuta la capacità del singolo collaboratore di rafforzare la cultura di responsabilità individuale, dimostrando il nostro impegno a mantenere una condotta aziendale responsabile e ad agire con integrità in tutti i nostri rapporti con gli stakeholder
Comportamenti	Integrità	Assumersi la responsabilità delle proprie azioni e affermazioni; prestare attenzione alle esigenze di clienti, investitori e colleghi; porsi come modello da seguire
	Collaborazione	Porre gli interessi dei clienti e dell'azienda al di sopra dei propri e di quelli della divisione; collaborare a livello interaziendale; rispettare e apprezzare punti di vista diversi
	Sfida costruttiva	Motivare se stessi e gli altri a mettere in discussione lo status quo in modo costruttivo; imparare dagli errori e dall'esperienza

¹ KPI delle diverse regioni e funzioni possono includere anche indicatori qualitativi. ² Il punteggio complessivo può tenere conto anche dei progressi strategici e dei risultati conseguiti in relazione al contesto di mercato.



› **Per ulteriori informazioni sulla remunerazione**, in particolare la remunerazione del Group CEO e dei membri del Direttorio del Gruppo, si rimanda al capitolo «Compensation» del Rapporto annuale 2016. (La Relazione sulle retribuzioni comprende una panoramica del processo di determinazione della remunerazione, lo schema di remunerazione del Direttorio del Gruppo e il nostro modello di compensazione per tutti i dipendenti.)

Il nostro Consiglio di amministrazione

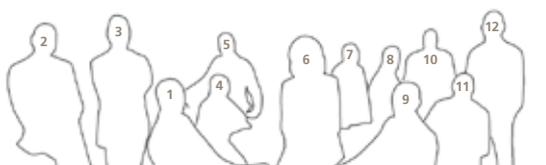


1 **Axel A. Weber** Presidente del Consiglio di amministrazione/presidente del Corporate Culture and Responsibility Committee/presidente del Governance and Nominating Committee 2 **Michel Demaré** Vicepresidente indipendente/membro dell'Audit Committee/membro del Compensation Committee/membro del Governance and Nominating Committee 3 **Isabelle Romy** Membro dell'Audit Committee/membro del Governance and Nominating Committee 4 **Beatrice Weder di Mauro** Membro dell'Audit Committee/membro del Risk Committee 5 **Robert W. Scully** Membro del Risk Committee 6 **David Sidwell** Senior Independent Director/presidente del Risk Committee/membro del Governance and Nominating Committee 7 **William G. Parrett** Presidente dell'Audit Committee/membro del Compensation Committee/membro del Corporate Culture and Responsibility Committee 8 **Reto Francioni** Membro del Compensation Committee/membro del Corporate Culture and Responsibility Committee/membro del Risk Committee 9 **Joseph Yam** Membro del Corporate Culture and Responsibility Committee/membro del Risk Committee 10 **Ann F. Godbehere** Presidente del Compensation Committee/membro dell'Audit Committee
Dieter Wemmer (manca in questa fotografia) Membro del Risk Committee



Il Consiglio di amministrazione (CdA) di UBS Group SA, 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 nostro Direttorio del Gruppo



1 **Sergio P. Ermotti** Group Chief Executive Officer 2 **Martin Blessing** President Personal & Corporate Banking e President UBS Switzerland 3 **Markus U. Diethelm** Group General Counsel 4 **Kathryn Shih** President UBS Asia Pacific 5 **Kirt Gardner** Group Chief Financial Officer 6 **Sabine Keller-Busse** Group Head Human Resources 7 **Ulrich Körner** President Asset Management e President UBS Europe, Middle East and Africa 8 **Christian Blum** Group Chief Risk Officer 9 **Jürg Zeltner** President Wealth Management 10 **Tom Naratil** President Wealth Management Americas e President UBS Americas 11 **Andrea Orcel** President Investment Bank 12 **Axel P. Lehmann** Group Chief Operating Officer



UBS Group SA opera 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 ubs.com/bod oppure ubs.com/geb oppure alle voci «Board of Directors» e «Group Executive Board» nella sezione «Corporate governance» del Rapporto annuale 2016

Dove siamo diretti?

La Retrospectiva si basa sul modello di reporting integrato. Perché?

Sergio P. Ermotti Abbiamo notato una crescente richiesta di un reporting più pertinente, mirato e conciso in luogo dei formati sempre più voluminosi che circolano attualmente. Va anche detto che il reporting attuale è strutturato in maniera tale da fornire per lo più uno sguardo retrospettivo che, a causa della prolissità a cui accennavo, non necessariamente lascia emergere in modo succinto la maggiore interconnessione tra strategia, input e output o risultati. Con la Retrospectiva 2016 portiamo avanti un percorso inaugurato da UBS lo scorso anno, nella consapevolezza che si tratta di un lavoro ancora in corso d'opera. A mio avviso, l'esigenza di una maggiore concentrazione e trasparenza è destinata ad aumentare ancora di più. Ciò non equivale a produrre rapporti ancora più voluminosi, bensì a migliorarne costantemente la qualità. Naturalmente UBS vuole continuare a perseguire l'eccellenza, anche per quanto riguarda la comunicazione. Questo comporta anche il ricorso a formule innovative nell'ambito del reporting. Lo scorso anno abbiamo cominciato in questa direzione iniziando ad applicare il nostro modello di reporting integrato e abbiamo ricevuto conferma del fatto

che siamo sulla strada giusta. Perciò quest'anno continuiamo il nostro percorso verso un reporting integrato.

In che modo vi accertate che le opinioni dei nostri azionisti e di altri stakeholder si riflettano nei nostri obiettivi?

Axel A. Weber L'interazione con i nostri azionisti costituisce per me una priorità personale. Due volte l'anno incontro i 100 maggiori azionisti di UBS e ricevo da loro un riscontro diretto. Il fatto che i nostri azionisti possano comunicare con grande franchezza ciò che apprezzano della nostra banca e quali sono invece gli ambiti in cui vedono margini di miglioramento costituisce un'esperienza estremamente preziosa. Per darvi un esempio di entrambe le reazioni, la nostra banca riceve forti consensi per la chiarezza e l'esecuzione disciplinata della nostra strategia, mentre una critica che ci viene mossa riguarda le spese attuali e previste per i contenziosi. Ci prefiggiamo altresì di conoscere l'opinione della nostra comunità più ampia di stakeholder sui temi che considerano più rilevanti per UBS. Per questa ragione conduciamo la nostra valutazione annuale della rilevanza, così come definita dalla Global Reporting Initiative, e rac-

ogliamo tali risultati in una matrice che comprende 25 temi. Gli ambiti in cui abbiamo ricevuto il punteggio migliore, come già menzionato nella presente Retrospectiva, sono «condotta e cultura», «protezione dei clienti» e «stabilità e resistenza finanziaria».

Naturalmente sono importanti anche altri temi presenti nella matrice. Tra questi vorrei sottolineare quello della «governance» che per me, in qualità di Presidente del CdA, è una priorità assoluta. Una buona governance non significa soltanto salvaguardare lo status quo, ma metterlo in dubbio e guardare ai temi che potrebbero assumere maggiore rilevanza in futuro.

Può darci qualche esempio dei temi che secondo lei diventeranno più importanti nei prossimi anni?

Axel A. Weber Personalmente, credo che il tema della partecipazione degli azionisti sia destinato a diventare ancora più importante. Penso inoltre che molte banche stiano sottovalutando il cambiamento climatico e i relativi rischi, che potrebbero incidere sui loro bilanci. Non è affatto da escludere che entro i prossimi cinque anni condurre stress test ambientali diventerà la norma, analogamente a quanto accade oggi per gli stress test di mercato.

«Le macchine pensanti aiuteranno le banche a migliorare ciò che fanno e il modo in cui operano.»

Axel A. Weber

«Ci concentriamo su un approccio sostenibile e a lungo termine in tutto ciò che facciamo, senza perdere di vista la dimensione presente.»

Sergio P. Ermotti

Cosa può fare UBS per aiutare a migliorare la vita delle persone oggi e in futuro?

Sergio P. Ermotti Ci concentriamo su un approccio sostenibile e a lungo termine in tutto ciò che facciamo, senza perdere di vista la dimensione presente. Quando investiamo, assumiamo personale e prendiamo decisioni aziendali di vario tipo, dobbiamo farlo in un'ottica di lungo periodo e poi concentrarci per massimizzare i risultati positivi riducendo al minimo quelli negativi.

Le banche devono riuscire a dimostrare meglio il valore che producono per i clienti, l'economia e la società in generale; e non è qualcosa che il Presidente del CdA o il Direttorio possano fare da soli.

Ecco perché coinvolgere attivamente i collaboratori della nostra azienda rappresenta un fattore essenziale per attuare con successo importanti programmi della nostra azienda volti ad affrontare alcune delle sfide presenti e future. Tra queste figurano la promozione di investimenti responsabili per l'ambiente, il miglioramento delle infrastrutture nei Paesi in via di sviluppo o l'incoraggiamento a risparmiare in vista del pensionamento, per menzionarne solo alcune. Nel 2016 ho anche rilevato la carica di Presidente della UBS Optimus Foundation, del cui operato hanno già usufruito milioni di bambini e che, al tempo stesso, aiuta i clienti a raggiungere i loro traguardi filantropici.

In UBS non ci limitiamo, quindi, a offrire servizi bancari. Si tratta di lavorare con i clienti per aiutarli a trovare le risposte giuste alle domande che per loro contano di più. Ma, naturalmente, per creare valore per i nostri clienti dobbiamo proporre prodotti e servizi all'avanguardia e offrire scelta e flessibilità sulle modalità di interazione con noi.

Quali sono le principali tendenze che influenzeranno l'attività di UBS nei prossimi anni?

Axel A. Weber La politica è emersa quale grande fonte d'incertezza e importante motore dei mercati finanziari, mentre le regolamentazioni sono ormai diventate uno dei catalizzatori delle decisioni delle aziende. Ovviamente, i fornitori di servizi finanziari devono definire la strategia giusta per il proprio profilo aziendale in linea con il nuovo assetto del settore bancario, come abbiamo fatto per UBS fin da subito e prima di molti nostri concorrenti. Inoltre, le nuove tecnologie come la blockchain, l'intelligenza artificiale e l'automazione intelligente dovrebbero contribuire a definire il nuovo volto dei servizi finanziari sul lungo termine. A nostro avviso, le macchine pensanti aiuteranno le banche a migliorare ciò che fanno e il modo in cui operano. Abbiamo analizzato le potenziali conseguenze per le banche, i collaboratori e i clienti nell'ultimo libro bianco della serie di pubblicazioni periodiche UBS Future of Finance.

In quali ambiti vede le opportunità migliori – e le sfide maggiori – per il futuro di UBS?

Sergio P. Ermotti Tra debole crescita globale, tassi d'interesse bassi o negativi, tensioni geopolitiche e nuove tecnologie, è difficile dire quali fattori costituiranno le sfide più grandi. In più, ci troviamo di fronte a numerosi cambiamenti regolamentari dal 2013 ad oggi abbiamo speso circa CHF 3,5 miliardi per adempiere ai requisiti regolamentari. In termini di mercato, gli Stati Uniti e Cina resteranno le nostre maggiori opportunità di crescita nei prossimi tre-cinque anni. Fino a sei anni fa negli Stati Uniti registravamo una perdita, mentre nel 2016 abbiamo ottenuto un utile ante imposte superiore a CHF 1 miliardo: ma possiamo fare ancora di più e la collaborazione tra le divisioni di wealth management, asset management e Investment Bank ha appena cominciato a dare i suoi frutti. Ampliando la nostra offerta e utilizzando i canali digitali possiamo ottenere risultati ancora migliori. Naturalmente, la prospettiva di un rafforzamento della collaborazione reciproca non vale soltanto per le Americhe. Non mi stancherò mai di ripetere che una migliore collaborazione tra le nostre divisioni e una maggiore semplificazione nell'organizzazione saranno essenziali per liberare appieno il potenziale della nostra azienda.

Per saperne di più su UBS

Volete saperne di più su di noi?

Le nostre attività, competenze e offerte
ubs.com

Le nostre azioni e performance finanziarie
ubs.com/investors

La nostra governance
ubs.com/governance

La nostra strategia
ubs.com/strategia

Il nostro servizio Wealth Management Research
ubs.com/research-it

Le nostre sedi
ubs.com/locations

Vi interessano le nostre informazioni finanziarie?

Relazioni finanziarie
Scaricate e ordinate le pubblicazioni stampate:
ubs.com/annualreport
ubs.com/quarterlyreporting
ubs.com/orderpublications

Presentazioni dei risultati
ubs.com/presentations

Vi interessa lavorare con noi?

Opportunità di carriera
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
ubs.com/beinformed

Per essere sempre aggiornati sulle ultime notizie riguardanti UBS, seguiteci sui social media
ubs.com/socialmedia



Colofone

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

Fotografie pag. 5/pag. 64–67: Annie Leibovitz, New York
Fotografie dei collaboratori: Claudia Link, Svizzera
Project manager: Michael Gubser, UBS, Svizzera
Infografiche/Art Direction: Corinne Spielmann, UBS, Svizzera
Concetto editoriale: Christiane Kamp, UBS, Svizzera
Editor in chief: Martin Riesen, UBS, Svizzera
Stampa: Multicolor Print AG, Svizzera

Lingue: inglese/tedesco/francese/italiano | SAP-No. 805301-1701

© UBS 2017. Il simbolo delle chiavi e UBS sono fra i marchi protetti di UBS. Tutti i diritti riservati.



ClimatePartner^o
climaticamente neutrale

Stampa | ID 11020-1702-1012

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
ubs.com/cards
Hotline +41-44-828 3133

UBS Online Services
ubs.com/e-banking
Hotline +41-848-848 063

UBS Service Line Svizzera
Hotline +41-848-848 053

Calendario

28 aprile 2017
Risultati del primo trimestre 2017

4 maggio 2017
Assemblea generale annuale

28 luglio 2017
Risultati del secondo trimestre 2017

27 ottobre 2017
Risultati del terzo trimestre 2017

«Vogliamo rendere la sostenibilità parte integrante di ogni conversazione con i clienti.»

Rina Kupferschmid-Rojas

Rina Kupferschmid-Rojas

Rina Kupferschmid-Rojas è una donna che ha una missione. In qualità di Global Head of Sustainable Investing di Wealth Management, è incaricata di monitorare l'ottemperanza degli investimenti al criterio della sostenibilità per ridurre il rischio insito nei portafogli e aumentare i rendimenti a lungo termine. Rina, voce autorevole e leader di pensiero, collabora con organizzazioni internazionali e dirige ricerche volte a sensibilizzare gli operatori del settore e i clienti.

Ci spiega che i progressi sul fronte della trasparenza e della divulgazione di criteri ambientali, sociali e di governance (ESG) hanno modificato le richieste degli investitori. E, secondo le previsioni, le prossime generazioni attribuiranno un peso ancora maggiore ai temi legati alla sostenibilità. In prospettiva strategica ritiene inoltre che, per una performance di lungo termine dell'azienda, sia imperativo verificare la sostenibilità dei titoli azionari.

Accanto all'attività lavorativa, Rina è tra i fondatori e attuali collaboratori del World Economic Forum Young Global Leaders Impact Lab, che si riunisce a New York per discutere di come affrontare le grandi sfide globali. È inoltre docente di investimenti sostenibili presso la Columbia University. In sintesi, una donna con una missione.

Contatti per i media e gli investitori

Investor Relations

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

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

Hotline Zurigo +41-44-234 4100
Hotline 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
P.O. Box 3170,
College Station, TX 77842-3170, USA

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

Chiamate dagli USA +1-866-305 9566
Chiamate dall'estero +1-781-575 2623
TDD per non udenti +1-800-231 5469
TDD azionisti esteri +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 1111; 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).



La Retrospectiva 2016 «Condividere valori» è disponibile in versione per tablet su UBS Newsstand/Retrospectiva (nell'App Store o Google Play Store) o in versione PDF su ubs.com/investors.



Jürg Meier

Jürg Meier è gestore di uno degli otto fondi e fondazioni d'investimento immobiliari di UBS in Svizzera. Gestendo il portafoglio come se i patrimoni impiegati fossero i suoi, dal 2009 è riuscito ad ampliarlo da un unico edificio commerciale del valore di CHF 20 milioni a 40 immobili per un valore complessivo superiore a CHF 600 milioni.

Riveste inoltre la funzione di sustainability manager per tutti e otto i fondi e le fondazioni d'investimento immobiliari in Svizzera, avvalendosi di una strategia che prevede investimenti in edifici con una buona efficienza energetica, basse emissioni di carbonio e utilizzo di materiali ecocompatibili. La sostenibilità in campo edilizio implica anche un maggiore valore degli edifici, la possibilità di ottenere canoni di locazione più alti e un risparmio di denaro per i locatari sul lungo periodo.

Per Jürg è importante creare investimenti visibili e tangibili. In fin dei conti – questo il suo ragionamento – tutti noi viviamo e lavoriamo all'interno di edifici. E, una volta costruiti, questi ultimi resteranno in piedi per decenni o perfino secoli, esercitando un impatto sul nostro ambiente. Al di fuori del lavoro, riconosce il contributo che un'abitazione armoniosa può apportare in termini di equilibrio tra lavoro e vita privata. Un equilibrio, per l'appunto... sostenibile.



«Il concetto di sostenibilità non riguarda soltanto i temi ambientali, ma include anche questioni economiche e sociali in grado di ottimizzare la nostra attività.»

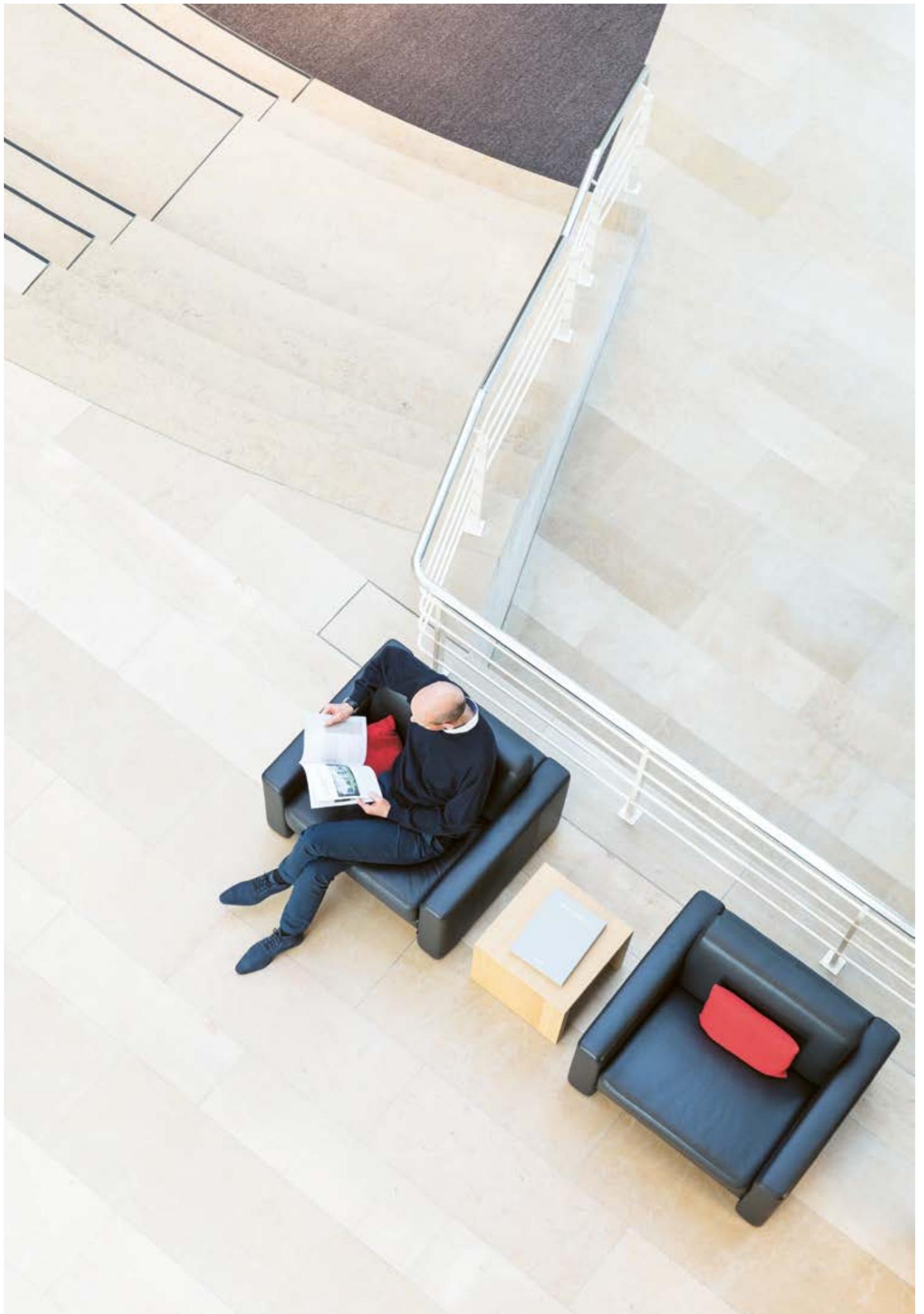
Jürg Meier

Cautionary Statement Regarding Forward-Looking Statements | Cautionary Statement Regarding Forward-Looking Statements | This report contains statements that constitute “forward-looking statements,” including but not limited to management’s outlook for UBS’s financial performance and statements relating to the anticipated effect of transactions and strategic initiatives on UBS’s business and future development. While these forward-looking statements represent UBS’s judgments and expectations concerning the matters described, a number of risks, uncertainties and other important factors could cause actual developments and results to differ materially from UBS’ expectations. These factors include, but are not limited to: (i) the degree to which UBS is successful in the ongoing execution of its strategic plans, including its cost reduction and efficiency initiatives and its ability to manage its levels of risk-weighted assets (RWA) and leverage ratio denominator, liquidity coverage ratio and other financial resources, and the degree to which UBS is successful in implementing changes to its wealth management businesses to meet changing market, regulatory and other conditions; (ii) continuing low or negative interest rate environment, developments in the macroeconomic climate and in the markets in which UBS operates or to which it is exposed, including movements in securities prices or liquidity, credit spreads, and currency exchange rates, and the effects of economic conditions, market developments, and geopolitical tensions on the financial position or creditworthiness of UBS’s clients and counterparties as well as on client sentiment and levels of activity; (iii) changes in the availability of capital and funding, including any changes in UBS’s credit spreads and ratings, as well as availability and cost of funding to meet requirements for debt eligible for total loss-absorbing capacity (TLAC); (iv) changes in or the implementation of financial legislation and regulation in Switzerland, the US, the UK and other financial centers that may impose, or result in, more stringent capital, TLAC, leverage ratio, liquidity and funding requirements, incremental tax requirements, additional levies, limitations on permitted activities, constraints on remuneration, constraints on transfers of capital and liquidity and sharing of operational costs across the Group or other measures, and the effect these would have on UBS’s business activities; (v) uncertainty as to when and to what degree the Swiss Financial Market Supervisory Authority (FINMA) will approve, or confirm, limited reductions of gone concern requirements due to measures to reduce resolvability risk; (vi) the degree to which UBS is successful in implementing further changes to its legal structure to improve its resolvability and meet related regulatory requirements, including changes in legal structure and reporting required to implement US enhanced prudential standards, completing the implementation of a service company model, and the potential need to make further changes to the legal structure or booking model of UBS Group in response to legal and regulatory requirements relating to capital requirements, resolvability requirements and proposals in Switzerland and other jurisdictions for mandatory structural reform of banks or systemically important institutions and the extent to which such changes will have the intended effects; (vii) the uncertainty arising from the timing and nature of the UK exit from the EU and the potential need to make changes in UBS’s legal structure and operations as a result of it; (viii) changes in UBS’s competitive position, including whether differences in regulatory capital and other requirements among the major financial centers will adversely affect UBS’s ability to compete in certain lines of business; (ix) changes in the standards of conduct applicable to our businesses that may result from new regulation or new enforcement of existing standards, including recently enacted and proposed measures to impose new and enhanced duties when interacting with customers and in the execution and handling of customer transactions; (x) the liability to which UBS may be exposed, or possible constraints or sanctions that regulatory authorities might impose on UBS, due to litigation, contractual claims and regulatory investigations, including the potential for disqualification from certain businesses or loss of licenses or privileges as a result of regulatory or other governmental sanctions, as well as the effect that litigation, regulatory and similar matters have on the operational risk component of our RWA; (xi) the effects on UBS’s cross-border banking business of tax or regulatory developments and of possible changes in UBS’s policies and practices relating to this business; (xii) UBS’s ability to retain and attract the employees necessary to generate revenues and to manage, support and control its businesses, which may be affected by competitive factors including differences in compensation practices; (xiii) changes in accounting or tax standards or policies, and determinations or interpretations affecting the recognition of gain or loss, the valuation of goodwill, the recognition of deferred tax assets and other matters; (xiv) limitations on the effectiveness of UBS’s internal processes for risk management, risk control, measurement and modeling, and of financial models generally; (xv) whether UBS will be successful in keeping pace with competitors in updating its technology, including by developing digital channels and tools and in our trading businesses; (xvi) the occurrence of operational failures, such as fraud, misconduct, unauthorized trading, financial crime, cyberattacks, and systems failures; (xvii) restrictions on the ability of UBS Group AG to make payments or distributions, including due to restrictions on the ability of its subsidiaries to make loans or distributions, directly or indirectly, or, in the case of financial difficulties, due to the exercise by FINMA or the regulators of UBS’s operations in other countries of their broad statutory powers in relation to protective measures, restructuring and liquidation proceedings; (xviii) the degree to which changes in regulation, capital or legal structure, financial results or other factors, including methodology, assumptions and stress scenarios, may affect UBS’s ability to maintain its stated capital return objective; and (xix) the effect that these or other factors or unanticipated events may have on our reputation and the additional consequences that this may have on our business and performance. The sequence in which the factors above are presented is not indicative of their likelihood of occurrence or the potential magnitude of their consequences. Our business and financial performance could be affected by other factors identified in our past and future filings and reports, including those filed with the SEC. More detailed information about those factors is set forth in documents furnished by UBS and filings made by UBS with the SEC, including UBS’s Annual Report on Form 20-F for the year ended 31 December 2016. UBS is not under any obligation to (and expressly disclaims any obligation to) update or alter its forward-looking statements, whether as a result of new information, future events, or otherwise. Rounding | Numbers presented throughout this report may not add up precisely to the totals provided in the tables and text. Percentages, percent changes and absolute variances are calculated on the basis of rounded figures displayed in the tables and text and may not precisely reflect the percentages, percent changes and absolute variances that would be calculated on the basis of figures that are not rounded. Tables | Within tables, blank fields generally indicate that the field is not applicable or not meaningful, or that information is not available as of the relevant date or for the relevant period. Zero values generally indicate that the respective figure is zero on an actual or rounded basis. Percentage changes are presented as a mathematical calculation of the change between periods.

Rounding | Numbers presented throughout this report may not add up precisely to the totals provided in the tables and text. Percentages, percent changes and absolute variances are calculated on the basis of rounded figures displayed in the tables and text and may not precisely reflect the percentages, percent changes and absolute variances that would be calculated on the basis of figures that are not rounded.

Tables | Within tables, blank fields generally indicate that the field is not applicable or not meaningful, or that information is not available as of the relevant date or for the relevant period. Zero values generally indicate that the respective figure is zero on an actual or rounded basis. Percentage changes are presented as a mathematical calculation of the change between periods.

Lingua | Parti di questo documento sono pubblicate in versione italiana per facilitarne la fruizione da parte del lettore. In caso di divergenze con il testo originale in inglese, quest’ultimo prevale.



UBS Group SA
Casella postale
CH-8098 Zurigo

ubs.com

