



Le nostre *attività* nel 2010



# *Non ci fermeremo*

«Non ci fermeremo» esprime un comportamento condiviso da tutti in UBS: un impegno costante per capire le vostre richieste e offrirvi i prodotti e i servizi che meglio corrispondono alle vostre esigenze e ai vostri obiettivi finanziari. È un'espressione che sottolinea la nostra cura per il dettaglio e riflette la nostra ambizione di lavorare nel vostro assoluto interesse. E finché non vi avremo dimostrato che ci siamo riusciti «Non ci fermeremo».

# Riepilogo

- 3 Lettera agli azionisti
- 12 Strategia e sviluppo
- 14 Risultati finanziari
- 18 Wealth Management & Swiss Bank
- 22 Wealth Management Americas
- 26 Global Asset Management
- 30 Investment Bank
- 36 Corporate governance
- 38 Consiglio di amministrazione
- 40 Direttorio del Gruppo

La presente rassegna annuale è fornita per comodità dei nostri investitori, clienti e altri stakeholder che gradiscono una breve panoramica della nostra attività, strategia e performance nel 2010. Per ulteriori informazioni si prega di consultare la relazione annuale 2010. Maggiori indicazioni su come procurarsi il rapporto annuale e altre informazioni di pubblico dominio relative a UBS, tra cui il rapporto annuale sul Modulo 20-F per l'esercizio conclusosi il 31 dicembre 2010, sono riportate nella terza di copertina della presente rassegna. Le informazioni contenute nella presente rassegna non vanno intese come una sollecitazione di un'offerta 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 SA o le sue consociate, ovvero ai loro titoli, dovrebbe essere presa sulla base del presente documento.

# Contatti

## Centralini

Zurigo +41-44-234 1111  
Londra +44-20-7568 0000  
New York +1-212-821 3000  
Hong Kong +852-2971 8888

## Investor Relations

UBS SA, Investor Relations  
Casella postale, CH-8098 Zurigo, Svizzera  
sh-investorrelations@ubs.com  
www.ubs.com/investors  
Hotline +41-44-234 4100  
New York +1-212-882 5734  
Fax (Zurigo) +41-44-234 3415

## Media Relations

www.ubs.com/media  
Zurigo +41-44-234 8500  
mediarelations@ubs.com  
Londra +44-20-7567 4714  
ubs-media-relations@ubs.com  
New York +1-212-882 5857  
mediarelations-ny@ubs.com  
Hong Kong +852-2971 8200  
sh-mediarelations-ap@ubs.com

## Ufficio del Company Secretary

UBS SA, Ufficio del Company Secretary  
Casella postale, CH-8098 Zurigo, Svizzera  
sh-company-secretary@ubs.com  
Hotline +41-44-234 3628  
Fax +41-44-234 6603

## Shareholder Services

UBS SA, Shareholder Services  
Casella postale, CH-8098 Zurigo, Svizzera  
sh-shareholder-services@ubs.com  
Hotline +41-44-235 6202  
Fax +41-44-235 3154

## Agente di trasferimento USA

BNY Mellon Shareowner Services  
480 Washington Boulevard  
Jersey City, NJ 07310, USA  
sh-relations@melloninvestor.com  
www.melloninvestor.com  
Chiamate dagli USA +866-541 9689  
Chiamate al di fuori degli USA +1-201-680 6578  
Fax +1-201-680 4675

# Stimati Azionisti,

**il 2010 è stato per noi un anno di grandi progressi.** Abbiamo registrato un utile netto di competenza degli azionisti UBS pari a CHF 7,5 miliardi<sup>1</sup>, a fronte di una perdita di CHF 2,7 miliardi nel 2009, mentre il nostro RoE per il 2010 si è attestato al 16,7%, da un valore negativo del 7,8% a fine 2009. Riteniamo che la capacità di fornire un livello eccellente nell'esecuzione e di generare una redditività sostenibile siano i pilastri su cui costruire i nostri successi futuri e che i progressi compiuti nel corso del 2010 abbiano rafforzato la nostra reputazione presso gli stakeholder.

**Per sostenere questi risultati positivi dovremo continuare a operare con disciplina e integrità, senza mai distogliere l'attenzione dagli obiettivi da raggiungere.** Durante l'anno abbiamo incrementato i ricavi di CHF 9 miliardi rispetto al 2009, riducendo al contempo i livelli di rischio complessivo. Abbiamo mantenuto il massimo rigore

nei confronti della base dei costi, centrando un livello di costi fissi obiettivo al di sotto dei CHF 20 miliardi. I nostri clienti ci hanno confermato la propria fiducia con nuovi capitali e la raccolta netta si è stabilizzata nel secondo semestre. Gli utili del 2010 sono stati l'elemento chiave nel contribuire all'aumento del nostro coefficiente patrimoniale Basilea II Tier 1 che, alla fine dell'anno, ha fatto segnare un livello tra i migliori del settore a quota 17,8%. Nonostante i grandi progressi compiuti in termini di risultati nel corso del 2010, abbiamo ambizioni ancora maggiori per le quali, nel 2011, continueremo a impegnarci.

**La gran parte delle nostre divisioni operative ha registrato un miglioramento rispetto al 2009.** Nell'area **Wealth Management**, in un contesto di volatilità dei mercati, la fiducia dei clienti si è mantenuta contenuta, penalizzando i volumi di scambio complessivi. Inoltre, i tassi d'interesse prevalenti sul mercato sono rimasti bassi durante l'anno. In questo contesto, l'utile ante imposte di Wealth Management è salito a CHF 2.308

---

<sup>1</sup> I nostri risultati 2010 sono stati rettificati dopo la pubblicazione del Rapporto finanziario trimestrale relativo al quarto trimestre 2010. La rettifica, che ha determinato l'incremento dell'utile netto di competenza degli azionisti UBS di CHF 373 milioni, è descritta nella nota 33 della relazione finanziaria inclusa nella nostra relazione annuale 2010.

milioni rispetto al valore di CHF 2.280 milioni del 2009, principalmente grazie al taglio dei costi operativi. I proventi operativi complessivi sono leggermente diminuiti a causa dei minori ricavi da interessi, in linea con il quadro di bassi tassi d'interesse nonché degli effetti di cambio sui risultati, in particolare il deprezzamento dell'euro e del dollaro statunitense nei confronti del franco svizzero. I proventi da commissioni sono scesi per via della riduzione del livello medio della base di attivi, ma i ricavi da negoziazione sono saliti riflettendo l'impegno speso nel rafforzare ulteriormente la nostra relazione di consulenza con la clientela. Il patrimonio investito è sceso del 7%, poiché i movimenti dei tassi di cambio e i deflussi hanno più che compensato la performance positiva degli investimenti. I costi operativi sono diminuiti del 3% grazie principalmente alla flessione delle spese per il personale e degli oneri di ristrutturazione.

Nell'area **Retail & Corporate**, l'utile ante imposte è aumentato del 9% a CHF 1.772 milioni rispetto al 2009. I proventi operativi complessivi sono rimasti essenzialmente stabili, poiché i ricavi da interessi netti hanno risentito dei bassi tassi di mercato. I costi operativi sono scesi dell'8% grazie alle misure di riduzione dei costi avviate nel 2009.

**Wealth Management Americas** ha registrato una perdita ante imposte di CHF 130 milioni, contro un utile ante imposte di CHF 32 milioni nel 2009. Tale risultato cela gli ottimi progressi operativi compiuti durante l'anno, i cui benefici sono stati più che annullati dal notevole incremento degli accantonamenti per contenziosi legali e degli oneri di ristrutturazione. In prospettiva, riteniamo che gli interventi di ristrutturazione di tale attività intercorsi dell'anno ci consentiranno di sfruttare la nostra solida posizione competitiva. È fondamentale riuscire a trattenere i talenti e ci incoraggia notare che i consulenti finanziari con noi da più di un anno hanno messo a segno una brillante performance, soprattutto nel quarto trimestre. I proventi operativi sono rimasti invariati, poiché l'incremento delle commissioni dei conti gestiti e dei ricavi dei fondi comuni è stato compensato dalla flessione dei proventi da negoziazione di titoli municipali. La raccolta netta mostra una tendenza promettente e nel secondo semestre si è attestata in territorio positivo.



**Kaspar Villiger** Presidente del Consiglio di amministrazione **Oswald J. Grübel** Group Chief Executive Officer

Nel 2010 **Global Asset Management** ha ampliato ulteriormente il suo già brillante track record d'investimento con un utile ante imposte di CHF 516 milioni, in crescita del 18% rispetto al 2009.

Questo risultato è stato raggiunto nonostante la contrazione del patrimonio investito, poiché l'andamento favorevole della performance d'investimento e dei nuovi afflussi è stato più che annullato dagli effetti di cambio negativi. I proventi operativi sono diminuiti del 4% a causa del calo delle commissioni di performance e dei ricavi, riflettendo, fra l'altro, la cessione di UBS Pactual. I costi operativi sono scesi del 9%.

**Investment Bank** ha fornito il maggiore contributo al miglioramento dei risultati del 2010, con un utile ante imposte di CHF 2.197 milioni rispetto alla perdita di CHF 6.081 milioni del 2009, essenzialmente grazie al recupero degli importi persi nelle aree del reddito fisso, dei cambi e delle materie prime e riflettendo la ricostituzione del nostro business del credito, dove i ricavi hanno registrato una significativa espansione. Nel 2010 abbiamo registrato una flessione considerevole

delle rettifiche di valore nette per perdite su crediti e delle perdite sul credito proprio, in parte annullata da un aumento dei costi operativi.

**Abbiamo continuato a esercitare uno stretto controllo dei rischi e del bilancio, a fronte del miglioramento della redditività durante l'anno.**

Gli attivi ponderati in funzione del rischio sono calati del 4% nel corso dell'anno a CHF 199 miliardi e, al 31 dicembre 2010, il nostro bilancio era pari a CHF 1.317 miliardi, in flessione del 2% rispetto all'esercizio precedente. L'incremento della nostra base patrimoniale regolamentare, unitamente alla riduzione degli attivi ponderati in funzione del rischio, ha generato un miglioramento del nostro coefficiente patrimoniale BRI Tier 1 al 17,8% rispetto al 15,4% di fine 2009.



**Nel 2010 il quadro normativo è sostanzialmente cambiato e le aspettative di criteri più stringenti si sono concretizzate.** Le nuove proposte normative a livello globale sono state perfezionate a inizio anno dal Comitato di Basilea per la vigilanza bancaria, mentre il Consiglio federale svizzero ha pubblicato una proposta di legge basata sulle raccomandazioni della Commissione di esperti per affrontare la questione delle banche elvetiche «too big to fail». Tali proposte saranno discusse dal Parlamento svizzero nel corso di quest'anno. Continueremo ad analizzare l'impatto di questi cambiamenti, soprattutto per quanto riguarda le loro eventuali ripercussioni sulla redditività delle nostre attività, e, ove necessario, intraprenderemo adeguati provvedimenti. Come abbiamo già dichiarato, tratteremo gli utili per essere in grado di soddisfare i nuovi requisiti patrimoniali raccomandati per il futuro.

**Negli ultimi trimestri è emerso che i risultati di alcune divisioni, e del Gruppo nel suo complesso, sono particolarmente esposti agli sviluppi sul fronte normativo, legale e fiscale.**

A nostro avviso, nel 2011 potremo avere varie possibilità di iscrivere a bilancio ulteriori crediti d'imposta differiti. Credia-

mo anche che gli accantonamenti per contenziosi legali e altre evenienze continueranno a impattare sui nostri risultati, benché non sia possibile prevedere la tempistica e l'entità di tali dinamiche.

**Nell'attuale contesto è più importante che mai concentrarci sulle esigenze dei nostri clienti.** Nel corso dell'anno abbiamo continuato a implementare la nostra strategia di banca globale e integrata. Abbiamo migliorato il modo in cui forniamo i nostri prodotti e servizi alla clientela, un elemento che a sua volta dovrebbe permetterci di espandere ulteriormente la crescita dei ricavi. Nell'ambito di questa strategia abbiamo costituito la nuova unità Investment Products and Services, che a nostro avviso svolgerà un ruolo determinante affinché la nostra clientela benefici di un accesso rapido ed efficiente ai prodotti e ai

servizi studiati su misura in base alle loro esigenze individuali. Abbiamo altresì creato il Global Family Office Group al servizio delle necessità spesso complesse di molte delle famiglie più facoltose del mondo.

**Abbiamo portato avanti la nostra tradizione di sostenere le comunità locali in cui viviamo e lavoriamo.**

Siamo convinti che il nostro successo derivi non solo dalle competenze e risorse dei nostri collaboratori e dalle nostre relazioni con la clientela, ma anche da un sano contesto sociale. I nostri team regionali di Community Affairs organizzano in tutto il mondo un'ampia gamma di attività di sostegno, che vanno a sommarsi alle donazioni dirette effettuate dall'istituto. In tutte le aree in cui operiamo, i nostri collaboratori continuano a svolgere un ruolo molto attivo nell'ambito delle nostre iniziative d'investimento nella comunità, in partico-

lare tramite attività di volontariato, alle quali i nostri collaboratori hanno dedicato quasi 81.000 ore nel 2010. Supportiamo il loro impegno offrendo fino a due giorni lavorativi l'anno per le iniziative di volontariato, oltre a effettuare donazioni di entità pari a quelle dei collaboratori a enti selezionati. Nel 2010 abbiamo anche annunciato la sponsorizzazione dell'UBS Kids Cup, una competizione svizzera di atletica leggera a cui prendono parte circa 70.000 bambini di età compresa tra 7 e 15 anni con lo scopo di promuovere la salute e il benessere.

**Nell'ultimo anno sono emersi segnali di rafforzamento della fiducia della clientela nei confronti di UBS.**

Nell'intento di continuare su questa strada, ad agosto abbiamo lanciato una nuova campagna globale di branding, la prima da più di due anni a questa parte. La campagna «Non ci fermeremo» trasmette il nostro impegno e orientamento a favore della clientela, che rappresenta il fulcro della nostra attività a tutti i livelli dell'organizzazione.

**La responsabilità ultima della direzione strategica dell'azienda e della supervisione del management esecutivo ricade sul Consiglio di Amministrazione.**

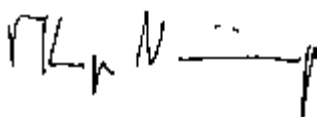
Accogliamo con piacere la notizia che Joseph Yam, fondatore e già Chief Executive dell'Hong Kong Monetary Authority, è stato indicato per l'elezione al Consiglio di Amministrazione. La sua prevista nomina nel contesto dell'Assemblea generale ordinaria del 2011 rafforzerà ulteriormente il Consiglio di Amministrazione di UBS, consentendoci di beneficiare della sua vasta esperienza. Abbiamo recente-

mente annunciato che Sally Bott ha rassegnato le proprie dimissioni dal Consiglio di Amministrazione di UBS. Desideriamo manifestare la nostra gratitudine a Sally per il suo eccellente contributo e grande coinvolgimento negli ultimi due anni e mezzo.

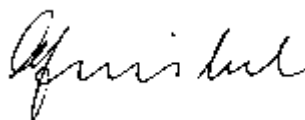
**Il 2010 è stato un anno di consistenti progressi per la nostra performance e situazione finanziaria e vorremmo cogliere questa occasione per ringraziare voi, nostri azionisti, del continuo supporto, e tutti i nostri collaboratori del loro instancabile impegno.** Siamo fiduciosi che nel 2011 riusciremo a consolidare ulteriormente i miglioramenti già ottenuti a tutti i livelli dell'azienda, raggiungendo l'obiettivo di produrre una redditività sostenibile a lungo termine per i nostri azionisti.

15 marzo 2011

Distinti saluti,



Kaspar Villiger



Oswald J. Grübel

Finché Juan Manuel Fangio non è diventato il miglior pilota del mondo, non si è fermato. E anche noi daremo il meglio finché non avremo raggiunto i nostri *obiettivi*.





# Strategia e struttura

## Le nostre priorità strategiche

Con l'intento di perseguire il nostro obiettivo di essere una delle principali società di servizi finanziari orientate alla clientela, ci focalizziamo sui seguenti punti:

- rafforzare ulteriormente la nostra posizione quale banca leader tra la clientela high net worth e ultra high net worth in tutto il mondo;
- confermare la nostra leadership per tutti i segmenti di clientela in Svizzera;
- posizionarci ai vertici del settore nelle regioni in espansione nelle quali scegliamo di operare; e
- rappresentare un'investment bank di punta con un modello operativo incentrato sul cliente, che concentra la propria attenzione su flussi di negoziazione e consulenza, fa leva sui propri punti di forza tradizionali e massimizza il proprio raggio d'azione lavorando a stretto contatto con le unità di wealth management, corporate e asset management.

Alla fine del 2009 abbiamo definito obiettivi strategici per migliorare la performance finanziaria e riposizionare l'azienda in modo da ottenere una redditività duratura e incrementare il valore per gli azionisti. Questi stessi obiettivi strategici sono stati ribaditi in occasione dell'Investor Day tenutosi a novembre 2010. La nostra

strategia poggia su due pilastri fondamentali: ridefinire il nostro portafoglio d'affari per sfruttare appieno i nostri punti di forza e trasformare le modalità operative improntandole alla piena valorizzazione di questi stessi punti di forza sulla base delle tre linee guida strategiche: reputazione, integrazione ed esecuzione. Stiamo proseguendo nella direzione dei risultati previsti da questa strategia e nel 2010 anche la performance finanziaria è migliorata, a dimostrazione dei progressi compiuti.

## Il nostro profilo competitivo

Il mix delle nostre attività è frutto di decenni di continuo sviluppo, crescita organica e acquisizioni. In veste di leader nel settore della gestione patrimoniale per volume totale di patrimoni investiti, siamo in grado di offrire una combinazione di gestione patrimoniale, investment banking, asset management e servizi sui mercati sia locali sia regionali. Siamo uno dei leader nella gestione patrimoniale in Svizzera, Europa e nella regione dell'Asia-Pacifico e godiamo di un buon posizionamento nei principali mercati in espansione quali il Medio Oriente e l'America Latina. Negli Stati Uniti

siamo uno dei principali provider di servizi di gestione patrimoniale e il maggior gestore patrimoniale di proprietà estera. Inoltre, in termini di patrimonio investito, abbiamo il maggior business nel settore della clientela ultra high net worth su scala globale. La nostra Investment Bank mantiene una forte presenza tra la clientela globale aziendale e istituzionale e occupa posizioni di primo piano per quanto concerne azioni, cambi, mercati monetari, M&A e servizi di consulenza finanziaria. La Svizzera opera secondo il nostro modello di banca integrata ed è l'unico paese nel quale siano presenti le attività di banca retail, corporate e istituzionale, le attività di gestione di patrimoni, di risparmio gestito e di banca d'affari. Nella regione Asia-Pacifico siamo leader nelle attività di investment banking, di gestione patrimoniale e di asset management.

### **Come rifocalizziamo la gamma delle attività**

Promuovere una più stretta collaborazione tra le nostre unità di wealth management, asset management e investment banking ci consentirà di assistere ancora meglio i nostri clienti. Crediamo che questo possa anche aiutarci nel migliorare i nostri risultati operativi e finanziari e generare più valore per gli azionisti. Riteniamo fondamentale poter far leva sulla nostra forte presenza globale e per questo continuiamo a investire nelle nostre attività nella regione Asia-Pacifico, nel Medio Oriente e nell'America Latina.

### **Come trasformiamo il nostro modo di operare**

Il nostro processo di cambiamento è improntato alla piena valorizzazione dei nostri punti di forza, sulla base dei tre nostri principi guida strategici: reputazione, integrazione, esecuzione.

La reputazione è il nostro bene più prezioso. In ultima istanza è determinata dalle azioni e decisioni che intraprendiamo ogni giorno. Per ristabilirla e proteggerla abbiamo introdotto processi di governance più disciplinati ed efficaci.

L'integrazione è essenziale per offrire servizi ai nostri clienti e promuovere l'efficienza; per favorirla sono in atto una serie di provvedimenti, tra i quali il lancio di varie iniziative su scala mondiale dedicate ai clienti e i relativi contributi nella direzione di una migliore copertura della clientela e migliori processi di gestione.

Ci impegniamo a offrire gli standard di esecuzione più elevati, garantendo costantemente un servizio di alta qualità ai clienti, nonché a promuovere una cultura orientata alla performance che concorrerà ad attirare, fidelizzare e sviluppare i migliori talenti del settore.

# Risultati finanziari

## Risultati UBS nel 2010

Nel 2010 abbiamo registrato un utile netto di competenza degli azionisti UBS pari a CHF 7,5 miliardi, in notevole progresso rispetto alla perdita netta di CHF 2,7 miliardi del 2009. Tale incremento è ascrivibile perlopiù ai grandi progressi compiuti dai ricavi nelle aree del reddito fisso, dei cambi e delle materie prime. Al risultato complessivo hanno contribuito anche la riduzione delle rettifiche di valore per perdite su crediti e la marcata flessione delle perdite su credito proprio relative a passività designate al valore di mercato. I costi operativi sono leggermente diminuiti rispetto al 2009, grazie principalmente alla flessione degli oneri di ristrutturazione. Inoltre, abbiamo ridotto i costi fissi escludendo i bonus e gli elementi non ricorrenti a CHF 19,9 miliardi nel 2010, centrando l'obiettivo di un livello di costi fissi al di sotto dei CHF 20 miliardi, malgrado il notevole incremento degli accantonamenti per contenziosi legali. L'utile per azione diluito è stato pari a CHF 1.96, rispetto ad un importo negativo di CHF 0.75 nel 2009.

## Principali fattori che hanno influito sulla posizione finanziaria e sui risultati operativi nel 2010

- Risultato sostenuto dalla riduzione delle rettifiche di valore per perdite su crediti e dalla marcata flessione delle perdite su credito proprio.
- Riconoscimento di un rimborso fiscale sull'utile netto per ulteriori crediti d'imposta differiti.
- Plusvalenza sull'opzione di riacquisto del capitale di BNS StabFund.
- Cessione di investimenti a New York e Zurigo.
- Oneri di ristrutturazione netti associati in gran parte a Wealth Management Americas.
- Spese legate all'imposta sulle retribuzioni bancarie nel Regno Unito (Bank Payroll Tax).
- Ridimensionamento della base del patrimonio investito a causa del rafforzamento del franco svizzero.
- Stabilizzazione della raccolta netta e afflussi netti a livello di Gruppo negli ultimi due trimestri dell'anno.



## Dati finanziari salienti di UBS

<i>in milioni di CHF, salvo altrimenti indicato</i>	Per l'esercizio conclusosi in data		
	<b>31.12.10</b>	31.12.09	31.12.08

### Risultati del gruppo

Proventi operativi	<b>31 994</b>	22 601	796
Costi operativi	<b>24 539</b>	25 162	28 555
Utile operativo da attività continuative ante imposte	<b>7 455</b>	(2 561)	(27 758)
Utile netto di competenza degli azionisti UBS	<b>7 534</b>	(2 736)	(21 292)
Utile diluito per azione (CHF) <sup>1</sup>	<b>1.96</b>	(0.75)	(7.63)

### Indicatori chiave di performance, bilancio e gestione del capitale<sup>2</sup>

#### Performance

RoE di competenza degli azionisti UBS (%)	<b>16,7</b>	(7,8)	(58,7)
Rendimento lordo degli attivi ponderati in funzione del rischio (%)	<b>15,5</b>	9,9	1,2
Rendimento lordo degli attivi (%)	<b>2,3</b>	1,5	0,2

#### Crescita

Crescita netta dell'utile (%) <sup>3</sup>	<b>N/A</b>	N/A	N/A
Raccolta netta (in miliardi di CHF) <sup>4</sup>	<b>(14,3)</b>	(147,3)	(226,0)

#### Efficienza

Rapporto costi / ricavi (%)	<b>76,5</b>	103,0	753,0
-----------------------------	-------------	-------	-------

#### Solidità patrimoniale

Coefficiente patrimoniale Tier 1 BRI (%) <sup>5</sup>	<b>17,8</b>	15,4	11,0
Leverage ratio FINMA (%) <sup>5</sup>	<b>4,45</b>	3,93	2,45

#### Bilancio e gestione del capitale

Totale attivi	<b>1 317 247</b>	1 340 538	2 014 815
Patrimonio netto di competenza degli azionisti UBS	<b>46 820</b>	41 013	32 531
Coefficiente patrimoniale totale BRI (%) <sup>5</sup>	<b>20,4</b>	19,8	15,0
Attivi ponderati in funzione del rischio BRI <sup>5</sup>	<b>198 875</b>	206 525	302 273
Capitale Tier 1 BRI <sup>5</sup>	<b>35 323</b>	31 798	33 154

#### Ulteriori informazioni

Attivi investiti (in miliardi di CHF)	<b>2 152</b>	2 233	2 174
Personale (equivalenti a tempo pieno)	<b>64 617</b>	65 233	77 783
Capitalizzazione di borsa <sup>6</sup>	<b>58 803</b>	57 108	43 519

<sup>1</sup> Si veda «Note 8 Earnings per share (EPS) and shares outstanding» della sezione «Financial information» della relazione annuale per il 2010.

<sup>2</sup> Per le definizioni dei nostri indicatori chiave di performance si rimanda alla sezione «Measurement and analysis of performance» della relazione annuale 2010 di UBS. <sup>3</sup> Non significativo se il periodo di riferimento o il periodo di confronto registra una perdita. <sup>4</sup> Esclusi proventi da interessi e dividendi. <sup>5</sup> Si veda la sezione «Capital management» della relazione annuale 2010 di UBS. <sup>6</sup> Si veda la sezione «UBS shares in 2010» della relazione annuale 2010 di UBS.





Finché Amelia Earhart non è diventata la prima donna a trasvolare in solitaria l'Atlantico, non si è fermata. E anche noi lavoreremo con la stessa determinazione per diventare la *prima scelta* per i clienti di tutto il mondo.

# Wealth Management & Swiss Bank

A partire dal 2010, è stata adeguata la presentazione dei risultati di Wealth Management & Swiss Bank al fine di riflettere meglio la struttura dirigenziale e le responsabilità della divisione. Wealth Management e Retail & Corporate vengono adesso presentate come due unità separate.

## Risultati delle unità operative

	Wealth Management			Retail & Corporate		
	Per l'esercizio conclusosi in data		Variazione % dal	Per l'esercizio conclusosi in data		Variazione % dal
<i>In milioni di CHF, salvo altrimenti indicato</i>	<b>31.12.10</b>	31.12.09	31.12.09	<b>31.12.10</b>	31.12.09	31.12.09
Proventi	<b>7 345</b>	7 427	(1)	<b>3 946</b>	4 096	(4)
Rettifiche di valore per perdite su crediti/recuperi	<b>11</b>	45	(76)	<b>(76)</b>	(178)	(57)
<b>Totale proventi operativi</b>	<b>7 356</b>	7 471	(2)	<b>3 870</b>	3 918	(1)
<b>Totale costi operativi</b>	<b>5 049</b>	5 191	(3)	<b>2 098</b>	2 289	(8)
<b>Risultati delle unità operative al lordo delle imposte</b>	<b>2 308</b>	2 280	1	<b>1 772</b>	1 629	9

## Indicatori chiave di performance<sup>1</sup> / Ulteriori informazioni

Raccolta netta (in miliardi di CHF)	<b>(12,1)</b>	(87,1)		<b>2,0</b>	(2,7)	
Attivi investiti (in miliardi di CHF)	<b>768</b>	825	(7)	<b>136</b>	135	1
Margine lordo sugli attivi investiti (pb) <sup>2</sup>	<b>92</b>	91	1			
Attivi dei clienti (in miliardi di CHF)	<b>920</b>	1 005	(8)	<b>879</b>	840	5
Personale (equivalenti a tempo pieno)	<b>15 663</b>	15 408	2	<b>12 089</b>	12 140	0

<sup>1</sup> Per le definizioni dei nostri indicatori chiave di performance si rimanda alla sezione «Measurement and analysis of performance» della relazione annuale UBS 2010. <sup>2</sup> Escluse le rettifiche di valore di un fondo immobiliare (2010: CHF 45 milioni, 2009: CHF 155 milioni).

# Wealth Management

Con una presenza consolidata in oltre 40 paesi e sede in Svizzera, Wealth Management offre servizi di consulenza, prodotti e strumenti in ambito finanziario per soddisfare le specifiche esigenze dei singoli clienti. Il business conta su circa 200 uffici, la metà dei quali al di fuori della Svizzera e distribuiti soprattutto in Europa, Asia-Pacifico, America Latina e Medio Oriente.

## Attività

Wealth Management fornisce servizi finanziari completi a clienti privati facoltosi di tutto il mondo, a eccezione di quelli che fanno capo a Wealth Management Americas. Con patrimoni investiti pari a CHF 768 miliardi a fine 2010, siamo una delle più grandi società di gestione patrimoniale al mondo.

## Strategia e clienti

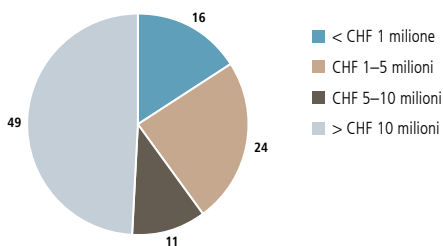
Il nostro obiettivo è affermarci come banca d'elezione per i clienti facoltosi in tutto il mondo. Riteniamo di essere ben posizionati per cogliere le opportunità di crescita su tutti i mercati, in particolare in Asia, nelle piazze emergenti e nel segmento ultra high net worth a livello globale, tutte

## Attivi investiti per patrimonio dei clienti

In %, salvo altrimenti indicato

Totale: CHF 768 miliardi

Al 31.12.10



aree che dovrebbero andare incontro a una forte espansione. Siamo una delle più grandi banche per i clienti ultra high net worth e high net worth e ci prefiggiamo di registrare una crescita superiore alla media del mercato mondiale della gestione patrimoniale, incrementando al contempo la nostra redditività tramite l'ampliamento dei margini lordi e investimenti mirati.

Nell'ambito dell'attività transfrontaliera ci concentriamo sulle aree dotate del maggior potenziale di mercato. Nella regione Asia-Pacifico continuiamo a focalizzarci sui centri finanziari leader di Hongkong e Singapore. Nelle piazze emergenti privilegiamo Medio Oriente, America Latina ed Europa centrale e orientale. Abbiamo

organizzato i mercati emergenti come un'area a sé stante, ottimizzando la nostra presenza locale con l'apertura di vari nuovi uffici di Wealth Management. Nell'ambito dell'attività transfrontaliera europea ci dedichiamo alla qualità dei servizi forniti ai clienti e dell'offerta di prodotti specifici per i singoli paesi.

Per quanto riguarda l'attività onshore, continuiamo a consolidare la nostra presenza già robusta sui mercati domestici chiave dell'Europa e dell'Asia. In Svizzera stiamo rafforzando la nostra posizione implementando con rigore il nostro processo strutturato di consulenza. In sintesi, sappiamo comprendere le diverse esigenze di ciascuno dei nostri clienti.

### Prodotti e servizi

In quanto azienda integrata su scala globale, siamo dotati delle competenze necessarie per individuare le opportunità d'investimento più idonee per i clienti

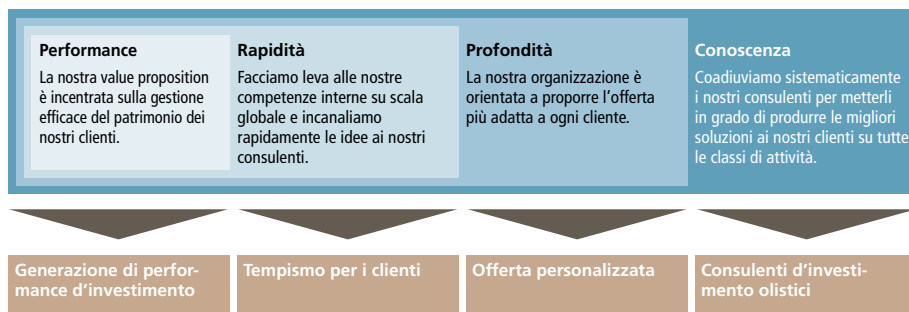
e della presenza locale per sfruttarle a loro vantaggio. Abbiamo riunito talenti provenienti dall'intera azienda per dare vita a una nuova unità denominata Investment Products and Services (IPS), che offre ai clienti e ai consulenti accesso ai servizi e al know-how di UBS tramite tale organizzazione integrata ed efficiente.

### Risultati 2010

Nel 2010 l'utile ante imposte è aumentato dell'1% a CHF 2.308 milioni, da CHF 2.280 milioni nel 2009. I proventi operativi complessivi si sono attestati a CHF 7.356 milioni, in calo del 2% dai CHF 7.471 milioni dell'esercizio precedente. I costi operativi sono diminuiti del 3% a CHF 5.049 milioni a fronte di CHF 5.191 nel 2009.

I deflussi netti sono scesi a CHF 12,1 miliardi nel 2010 rispetto a CHF 87,1 miliardi nel 2009.

## Le basi della nostra piattaforma di servizio alla clientela



# Retail & Corporate

Attraverso la nostra rete di 300 filiali in Svizzera, forniamo servizi finanziari completi a tutti i nostri clienti.

## Attività

Forniamo servizi finanziari completi ai clienti retail, corporate e istituzionali in Svizzera. Con patrimoni in gestione per CHF 879 miliardi a fine 2010, siamo la banca leader in Svizzera per i segmenti di clientela retail, corporate e istituzionale. La nostra attività rientra nel modello di offerta di banca integrata di UBS Switzerland, che include anche le attività di gestione di patrimoni, di risparmio gestito e di banca d'affari in Svizzera.

## Strategia e clienti

Il nostro obiettivo è rappresentare la banca d'elezione per i clienti retail in Svizzera. Prestiamo i nostri servizi a una famiglia su tre nel paese attraverso più di 300 filiali, 1.250 sportelli automatici nonché terminali self-service, servizi di e-banking e centri di servizio alla clientela. Stiamo inoltre ristrutturando tutte le nostre filiali per poter soddisfare al meglio le esigenze dei nostri clienti. Serviamo quasi la metà di tutte le aziende svizzere che spaziano dalle società multinazionali, grandi aziende, clienti istituzionali e istituti finanziari, fino alle piccole e medie imprese.

## Prodotti e servizi

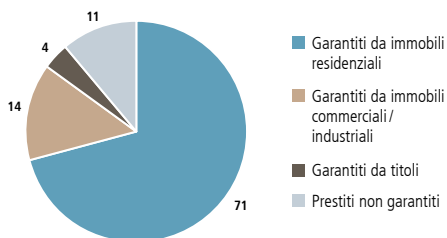
I nostri clienti retail hanno accesso a una selezione completa di conti cash, pagamen-

## Portafoglio prestiti, lordo

In %

Al 31.12.10

Totale: CHF 135 miliardi



ti, prodotti previdenziali, soluzioni su fondi d'investimento, mutui residenziali, assicurazioni sulla vita e servizi di consulenza. I nostri clienti corporate e istituzionali possono accedere a una gamma di prodotti e servizi a tutto tondo come pure alle competenze di specialisti globali di settore che operano in Investment Bank offrendo consulenza strategica nel campo delle fusioni e delle acquisizioni.

## Risultati 2010

Nel 2010 l'utile ante imposte è aumentato del 9% a CHF 1.772 milioni, a fronte di CHF 1.629 milioni nel 2009, principalmente grazie a una riduzione dell'8% dei costi operativi. I proventi operativi complessivi sono risultati pari a CHF 3.870 milioni, in calo dell'1% rispetto all'esercizio precedente. I costi operativi sono scesi dell'8% a CHF 2.098 milioni a seguito delle iniziative di taglio dei costi avviate nel 2009.

# Wealth Management Americas

Wealth Management Americas offre consulenza tramite i propri financial advisor, i quali dispongono di soluzioni integrate di gestione patrimoniale, atte a soddisfare le esigenze dei segmenti di clientela high net worth, ultra high net worth e delle famiglie.

## Risultati della divisione operativa

	Per l'esercizio conclusosi in data		Variazione % dal
<i>In milioni di CHF, salvo altrimenti indicato</i>	31.12.10	31.12.09	31.12.09
Proventi ricorrenti	3 472	3 256	7
Proventi non ricorrenti	2 093	2 290	(9)
Proventi	5 565	5 546	0
Rettifiche di valore per perdite su crediti/recuperi	(1)	3	
<b>Totale proventi operativi</b>	<b>5 564</b>	<b>5 550</b>	<b>0</b>
<b>Totale costi operativi</b>	<b>5 694</b>	<b>5 518</b>	<b>3</b>
<b>Risultati della divisione al lordo delle imposte</b>	<b>(130)</b>	<b>32</b>	

## Indicatori chiave di performance<sup>1</sup>/Ulteriori informazioni

Raccolta netta (in miliardi di CHF)	(6,1)	(11,6)	
Raccolta netta compresi i proventi da interessi e dividendi (solo Wealth Management US) (CHF miliardi) <sup>2</sup>	13,1	10,0	
Attivi investiti (in miliardi di CHF)	689	690	0
Margine lordo sugli attivi investiti (pb)	80	81	(1)
Personale (equivalenti a tempo pieno)	16 330	16 925	(4)

<sup>1</sup> Per le definizioni dei nostri indicatori chiave di performance si rimanda alla sezione «Measurement and analysis of performance» del rapporto annuale UBS 2010. <sup>2</sup> Ai fini di confronto con gli omologhi statunitensi.



## Attività

Wealth Management Americas è uno dei gestori patrimoniali leader nelle Americhe per patrimoni investiti; comprende Wealth Management US, il business domestico canadese e le attività internazionali registrate negli Stati Uniti. Al 31 dicembre 2010 il patrimonio investito della divisione ammontava a CHF 689 miliardi.

## Strategia e clienti

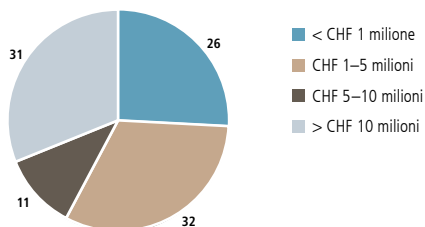
Puntiamo a essere la migliore società di gestione patrimoniale nelle Americhe. Per realizzare questo obiettivo dobbiamo sia orientare la nostra attività alla clientela sia basarla sulla consulenza. Alla luce della nostra posizione competitiva riteniamo di avere le dimensioni giuste per rivestire un ruolo rilevante preservando allo stesso tempo agilità e flessibilità e, quindi, riunendo i vantaggi di player di grandi dimensioni a quelli di istituti che operano come boutique. Grazie alla collaborazione con financial advisor che si occupano della clientela high net worth e ultra high net worth, miriamo a diventare un provider di eccellenza di soluzioni finanziarie, un partner di fiducia e in grado di distinguersi dalla concorrenza.

## Attivi investiti per patrimonio dei clienti

In %, salvo altrimenti indicato

Totale: CHF 689 miliardi

Al 31.12.10



Attraverso i nostri financial advisor, offriamo una gamma di soluzioni di gestione patrimoniale completamente integrate, basate su un approccio di consulenza, in grado di soddisfare le esigenze dei nostri segmenti di clientela target, high net worth e ultra high net worth, senza tralasciare quelle dei clienti core affluent. Ci impegniamo ad assistere i nostri clienti impiegando i migliori professionisti del settore e fornendo i più elevati standard di esecuzione.

## Prodotti e servizi

Wealth Management Americas pone al centro della propria attività le esigenze finanziarie individuali di ciascun cliente. Il nostro programma di pianificazione globale è di supporto ai clienti in qualsiasi fase della propria vita, compresi il finanziamento della formazione, le donazioni di carattere benefico, le strategie immobiliari e di gestione fiscale, l'assicurazione,

il pensionamento, i trust e le fondazioni, e prevede prodotti corrispondenti per ciascuna di esse.

Il team dedicato di Wealth Management Research fornisce indicazioni di ricerca per aiutare nel supporto alle decisioni di investimento dei clienti. La nostra offerta è strutturata per soddisfare un'ampia gamma di obiettivi d'investimento, tra cui l'accumulo e la tutela del patrimonio, la generazione di ricavi e la diversificazione del portafoglio, e comprende altresì servizi di credito e gestione della liquidità concorrenziali quali il Resource Management Account, i depositi assicurati FDIC (Federal Deposit Insurance Corporation), i prestiti garantiti da titoli, i mutui e le carte di credito. Proponiamo inoltre piani di partecipazione azionaria personalizzati e relativi servizi a molte delle maggiori aziende statunitensi e ai loro dirigenti. La nostra proposta per i clienti corporate e istituzionali comprende servizi di remunerazione attraverso azioni, amministrazione, consulenza per gli investimenti, piani di benefit e contributi predefiniti e gestione della liquidità.

I nostri clienti possono scegliere il tipo di rapporto che preferiscono per avere con noi un prezzario basato sul portafoglio, sulle transazioni o una combinazione di entrambi. Nell'ambito dei conti basati

sul portafoglio è possibile accedere a mandati discrezionali o non discrezionali. I mandati non discrezionali consentono al cliente di mantenere il controllo su tutte le transazioni, mentre in quelli discrezionali il cliente delega la gestione del portafoglio a professionisti in investimenti, che possono essere financial advisor qualificati, un team composto da nostri professionisti in investimenti o un gestore esterno. L'offerta prevede altresì programmi di consulenza incentrati su fondi d'investimento nell'ambito dei quali un financial advisor struttura con il cliente un portafoglio diversificato di fondi d'investimento nel quadro di un'asset allocation scaturita dalla ricerca.

Ai clienti che preferiscono i singoli titoli proponiamo un'ampia gamma di strumenti azionari e a reddito fisso. Inoltre, la clientela qualificata ha la possibilità di completare le proprie strategie di portafoglio attingendo a prodotti d'investimento strutturati e alternativi. L'esecuzione di tutte queste soluzioni sui vari mercati è affidata a un gruppo dedicato che lavora a stretto contatto con Investment Bank e Global Asset Management per accedere alle risorse dell'intera azienda.



# Global Asset Management

**Global Asset Management è un gestore di attivi di ampia portata, che dispone di un portafoglio di attività diversificate per regioni, competenze e canali di distribuzione.**

## Risultati della divisione operativa

	Per l'esercizio conclusosi in data		Variazione % dal
<i>In milioni di CHF, salvo altrimenti indicato</i>	<b>31.12.10</b>	31.12.09	31.12.09
Commissioni di gestione nette <sup>1</sup>	<b>1 918</b>	1 904	1
Commissioni di performance	<b>141</b>	233	(39)
<b>Totale proventi operativi</b>	<b>2 058</b>	2 137	(4)
<b>Totale costi operativi</b>	<b>1 542</b>	1 698	(9)
<b>Risultati della divisione al lordo delle imposte</b>	<b>516</b>	438	18

## Indicatori chiave di performance<sup>2</sup> / Ulteriori informazioni

Raccolta netta (in miliardi di CHF)	<b>1,8</b>	(45,8)	
Attivi investiti (in miliardi di CHF)	<b>559</b>	583	(4)
Margine lordo sugli attivi investiti (pb)	<b>36</b>	37	(3)
Personale (equivalenti a tempo pieno)	<b>3 481</b>	3 471	0

<sup>1</sup> Le commissioni di gestione nette comprendono costi delle transazioni, ricavi da amministrazione di fondi (compresi i proventi da interessi e negoziazioni dell'attività prestiti e le coperture valutarie nell'ambito dell'offerta di servizi di fondi), profitti o perdite da capitale di avviamento e co-investimenti, costi di finanziamento e altre voci non rientranti tra le commissioni di performance. <sup>2</sup> Per le definizioni dei nostri indicatori chiave di performance si rimanda alla sezione «Measurement and analysis of performance» della relazione annuale UBS 2010.

## Attività

Servendosi di una struttura di tipo boutique, Global Asset Management offre una vasta gamma di capacità e servizi d'investimento che comprende tutte le principali categorie di attivi e spazia dalle azioni al reddito fisso, passando per le valute, gli hedge fund, gli immobili, le infrastrutture come pure l'asset allocation, la gestione del rischio e i servizi di amministrazione di fondi. Al 31 dicembre 2010 il patrimonio investito ammontava a complessivi CHF 559 miliardi, collocando Global Asset Management tra i maggiori gestori di capitali del mondo. Siamo uno dei più grandi gestori di fund of hedge fund e di investimenti immobiliari a livello mondiale, uno dei maggiori istituti che opera in fondi d'investimento in Europa e il più grande in Svizzera.

## Strategia

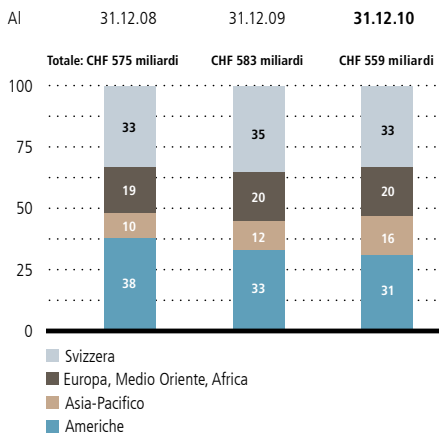
Global Asset Management mira a generare performance d'investimento stabili a lungo termine e a capitalizzare le opportunità di crescita previste nel settore dell'asset management. La diversificazione della nostra attività ci conferisce un posizionamento idoneo a beneficiare delle mutevoli dinamiche di mercato e getta basi solide per cogliere queste nuove occasioni di crescita. Il nostro obiettivo

strategico primario consiste nel monetizzare la nostra buona performance d'investimento a lungo termine, sia tramite l'acquisizione di nuovi attivi da parte dei clienti, sia migliorando la nostra capacità di trattenere i capitali dei clienti esistenti.

Stiamo lavorando per sviluppare ulteriormente la nostra solida attività istituzionale con terze parti, lanciando al contempo maggiori iniziative wholesale con terze parti nelle Americhe e in Europa. Continuiamo a far leva sul nostro posizionamento consolidato nei mercati emergenti, e a rafforzare la nostra presenza in Brasile a seguito del perfezionamento dell'acquisizione di Link Investmentos.

## Attivi investiti per regione<sup>1</sup>

In %, salvo altrimenti indicato



<sup>1</sup> Il patrimonio rappresentato è il totale mondiale per la divisione operativa Global Asset Management. La ripartizione regionale si basa perlopiù sulla sede da cui viene gestito il cliente.

## Prodotti e servizi

Le capacità e i servizi d'investimento di UBS possono trovare applicazione sotto forma di gestioni separate o collettive e mandati di consulenza, oltre a una gamma di oltre 500 fondi d'investimento registrati, exchange-traded fund (ETF) e altri strumenti d'investimento su tutte le principali classi di attività.

L'area *Equities* offre un vasto spettro di stili d'investimento con diversi gradi di obiettivi di rischio e rendimento e si fonda su tre pilastri dotati di strategie distinte: core/ value, growth e prodotti strutturati.

L'area *Fixed income* offre un'ampia gamma di strategie d'investimento basate sui mercati globali, regionali e locali che coprono vari benchmark, tra cui quelle core impennate su obbligazioni governative e societarie, titoli high yield e debito dei mercati emergenti.

L'area *Alternative and quantitative investments* si divide in due linee operative principali: multi-manager (o fund of fund) e single manager (O'Connor). La linea multi-manager si occupa di strutturare portafogli di hedge fund e altri investimenti alternativi gestiti da terzi, offrendo ai clienti un'esposizione diversificata a varie strategie di hedge fund, private equity e infrastrutture. O'Connor è un protagonista chiave nel settore dei fondi hedge single manager a livello globale.

L'area *Global real estate* gestisce attivamente gli investimenti immobiliari in Asia, Europa e negli Stati Uniti, in tutti i settori immobiliari più importanti. Si concentra sulle strategie core e a valore aggiunto, ma ne include anche altre con vari profili di rischio/rendimento e offre soluzioni basate su investimenti diretti, fund of fund e titoli immobiliari.

L'area *Global investment solutions* offre servizi relativi ad asset allocation, valute, ricerca dei gestori e gestione del rischio e si dedica all'amministrazione di portafogli bilanciati nazionali, regionali e globali, mandati valutari, portafogli strutturati, strategie multi-manager e absolute return, oltre ad assistere i clienti nell'ambito di un ricco ventaglio di funzioni legate agli investimenti, quali definizione della politica d'investimento, soluzioni integrate di gestione di attivi e passivi, approcci multi-manager, outsourcing degli investimenti e gestione fiduciaria.

L'area *Infrastructure* si occupa dell'originazione e della gestione di strategie specializzate che investono direttamente in attività del settore delle infrastrutture su scala globale.

L'area *Fund services*, dedicata all'amministrazione globale di fondi, offre servizi professionali tra cui strutturazione giuridica, reportistica e contabilità per fondi di investimento retail e istituzionali, hedge fund e altri fondi alternativi.

## Struttura operativa

**Le capacità d'investimento sono coordinate a livello globale ma, ove possibile, con livelli discrezionali analoghi a quelli di una boutique...**

Equities	Fixed income	Alternative and quantitative investments	Global real estate	Global investment solutions	Infrastructure	Fund services
----------	--------------	------------------------------------------	--------------------	-----------------------------	----------------	---------------

**... la distribuzione è organizzata su scala regionale...**

Americhe	Svizzera	Europa	Asia-Pacifico
Global sovereign markets <sup>1</sup>			

**... ed è supportata da funzioni globali**

Communi- cations <sup>2</sup>	Consultant relation- ships	Financial control <sup>2</sup>	Human resources <sup>2</sup>	IT <sup>2</sup>	Legal & compliance <sup>2</sup>	Operations & fund treasury	Risk control <sup>2</sup>	Strategic planning
----------------------------------	----------------------------------	-----------------------------------	---------------------------------	-----------------	------------------------------------	----------------------------------	------------------------------	-----------------------

<sup>1</sup> Opera in stretta collaborazione con i responsabili regioni e il team Pan Asia Institutional. <sup>2</sup> Riferisce al responsabile funzionale del Gruppo UBS.

## Risultati 2010

L'utile ante imposte per il 2010 si è attestato a CHF 516 milioni, rispetto a CHF 438 milioni nel 2009. Al netto di una svalutazione netta dell'avviamento pari a CHF 191 milioni associata alla vendita di UBS Pactual nel 2009, l'utile ante imposte per il 2010 sarebbe diminuito di CHF 113 milioni nei confronti del 2009, principalmente a seguito di minori commissioni da performance alle quali si aggiungono maggiori spese per remunerazioni variabili differite dai precedenti anni. I proventi operativi complessivi sono ammontati a CHF 2.058 milioni nel 2010, da CHF 2.137 milioni nel 2009. I costi operativi comples-

sivi hanno raggiunto CHF 1.542 milioni nel 2010, rispetto a CHF 1.698 milioni nel 2009, che includono la sopramenzionata svalutazione netta dell'avviamento associata a Pactual. La raccolta netta ha totalizzato CHF 1,8 miliardi nel 2010 a fronte di deflussi netti di CHF 45,8 miliardi nel 2009. Gli afflussi netti da terze parti pari a CHF 18,2 miliardi nel 2010 sono stati in parte annullati dai deflussi per CHF 16,4 miliardi dalla clientela di wealth management.

# Investment Bank

Investment Bank offre un'ampia gamma di prodotti e servizi a clienti corporate e istituzionali, enti sovrani e altri soggetti governativi, intermediari finanziari, gestori di investimenti alternativi e investitori privati.

## Risultati della divisione operativa

	Per l'esercizio conclusosi in data		Variazione % dal
<i>In milioni di CHF, salvo altrimenti indicato</i>	31.12.10	31.12.09	31.12.09
<b>Investment Banking</b>	<b>2 414</b>	2 466	(2)
<b>Securities</b>	<b>10 144</b>	4 390	131
Equities	4 469	4 937	(9)
Fixed income, currencies and commodities	5 675	(547)	
<b>Proventi totali</b>	<b>12 558</b>	6 856	83
Rettifiche di valore per perdite su crediti/recuperi	0	(1 698)	(100)
<b>Proventi operativi totali escluso il credito proprio</b>	<b>12 558</b>	5 158	143
Credito proprio <sup>1</sup>	(548)	(2 023)	73
<b>Totale provent operativi (come riportato)</b>	<b>12 010</b>	3 135	283
<b>Totale costi operativi</b>	<b>9 813</b>	9 216	6
<b>Risultati della divisione al lordo delle imposte</b>	<b>2 197</b>	(6 081)	

## Indicatori chiave di performance<sup>2</sup>/Ulteriori informazioni

Totale attivi (in miliardi di CHF)	966,9	992,0	(3)
Attivi ponderati in funzione del rischio BRI, al lordo (in miliardi di CHF)	119,3	122,4	(3)
VaR medio (1 giorno, intervallo di confidenza 95%, 5 anni di dati storici)	56	55	2
Personale (equivalenti a tempo pieno)	16 860	15 666	8

<sup>1</sup> Rappresenta gli oneri per credito proprio su passività finanziarie valutate al fair value tramite profitti o perdite. <sup>2</sup> Per le definizioni dei nostri indicatori chiave di performance si rimanda alla sezione «Measurement and analysis of performance» della relazione annuale UBS 2010.



## Attività

Investment Bank è composta da tre unità operative distinte e allineate:

- Equities,
- Fixed Income, Currencies and Commodities (FICC),
- Investment Banking (IBD).

Le unità Equities e FICC sono strutturate in modo tale da promuovere l'allineamento e la collaborazione tra le attività di vendita e negoziazione e insieme offrono accesso al mercato primario e secondario dei titoli, servizi di cambi e prime brokerage, nonché ricerca su azioni, obbligazioni, materie prime e analisi in campo economico, strategico e quantitativo. L'unità IBD fornisce consulenza in materia di fusioni, acquisizioni e ristrutturazioni e si dedica alla raccolta di capitali sui mercati obbligazionari e azionari per i clienti corporate, istituzionali e sovrani.

## Strategia

La nostra strategia fa perno su un modello operativo allineato e integrato con al centro il cliente, costruito in base ai flussi di negoziazione e consulenza e sostenuto da una struttura disciplinata di controllo del rischio. La nostra attività prevede l'assunzione di rischio per agevolare e intermediare le transazioni dei clienti; tuttavia, le nostre strategie di negoziazione sono soggette a rigorosi limiti di bilancio e di rischio analizzati dal nostro sistema di controllo del rischio. A supporto dell'attività abbiamo ideato una piattaforma titoli con il fine di unificare le nostre competenze nelle aree Equities e FICC. La nostra strategia nel settore dei titoli è orientata a generare performance in tutte le classi di attività e si prefigge di offrire ai clienti un accesso più agevole all'intera azienda, creando al contempo valore. Continuiamo a sviluppare le attività nei comparti del credito, dei tassi e dei mercati emergenti, facendo leva su talenti consolidati e nuovi nel quadro della ristrutturazione di FICC. In chiave selettiva abbiamo ricominciato a operare in aree pertinenti per la nostra strategia, impostando livelli minimi di rendimento e parametri stringenti. Abbiamo anche ampliato le capacità nell'area delle materie prime. Nell'unità Equities, oltre a rafforzare la nostra posizione nelle azioni miriamo a espandere la crescita nei derivati azionari, negli exchange-traded derivatives (ETD) e nel prime brokerage. In IBD ci concentriamo sul consolidamento della nostra posizione di mercato nelle Americhe e ci confermiamo tra i leader nelle regioni di Europa, Medio Oriente e Africa, e Asia-Pacifico.

## Prodotti e servizi

### Titoli

La nostra attività olistica raggruppa le operazioni di negoziazione e vendita con l'obiettivo di migliorare il nostro posizionamento di mercato e il complessivo servizio alla clientela. Abbiamo allineato alcune funzioni di vendita per i prodotti di Equities e FICC, creando una piattaforma coordinata di distribuzione titoli con maggiori competenze in termini di attività multiclasse e specializzazione.

### Equities

Siamo un operatore leader sui mercati primario e secondario globali per azioni, equity-linked e derivati su azioni. Le principali aree dell'attività equities sono:

L'area *Cash equities* offre ai clienti consulenza d'investimento, esecuzione di transazioni e servizi di consulenza collegati, unitamente all'accesso completo al mercato primario, alla gestione corporate e alle competenze specialistiche.

L'area *Derivatives and equity-linked* fornisce ai clienti soluzioni exchange-traded e strutturate o personalizzate.

L'area *Prime services* offre un'attività integrata di prime brokerage globale, che comprende funzioni di compensazione e custodia su molteplici classi di attività, consulenza sui capitali, prestito titoli ed esecuzione di swap su azioni.

### Fixed Income, Currencies and Commodities

L'area FICC fornisce prodotti e soluzioni a clienti corporate, istituzionali e del settore pubblico in tutti i maggiori mercati, nonché a clienti privati attraverso intermediari selezionati. Le principali linee operative di FICC sono:

la linea *Macro* è composta dalle attività di vendita e negoziazione di cambi, strumenti del mercato monetario e tassi d'interesse, nonché negoziazione di liquidità e garanzie collaterali;

la linea *Credit sales and trading* comprende le attività di origination, sottoscrizione, negoziazione e distribuzione di strumenti liquidi e prodotti sintetici su tutto lo spettro del credito (obbligazioni, derivati, note e prestiti);

la linea *Emerging markets* fornisce agli investitori dell'Europa centrale e orientale, del Medio Oriente, dell'America Latina e di alcuni paesi asiatici l'accesso ai mercati internazionali e offre agli investitori internazionali l'opportunità di aumentare l'esposizione tramite la nostra presenza onshore nelle sedi principali.

## Investment Banking

IBD presta consulenza strategica e vari servizi di esecuzione sui mercati dei capitali a clienti corporate, istituzioni finanziarie, sponsor finanziari, enti sovrani, fondi patrimoniali e hedge fund. Le principali linee operative di IBD sono:

*Advisory group*, che offre assistenza nell'ambito di processi di acquisizione e vendita e presta consulenza su analisi strategiche e soluzioni di ristrutturazione aziendale;

*Global capital markets*, una joint venture con l'area titoli che fornisce servizi finanziari e di consulenza per tutte le tipologie di raccolta di capitali, oltre a soluzioni di gestione del rischio;

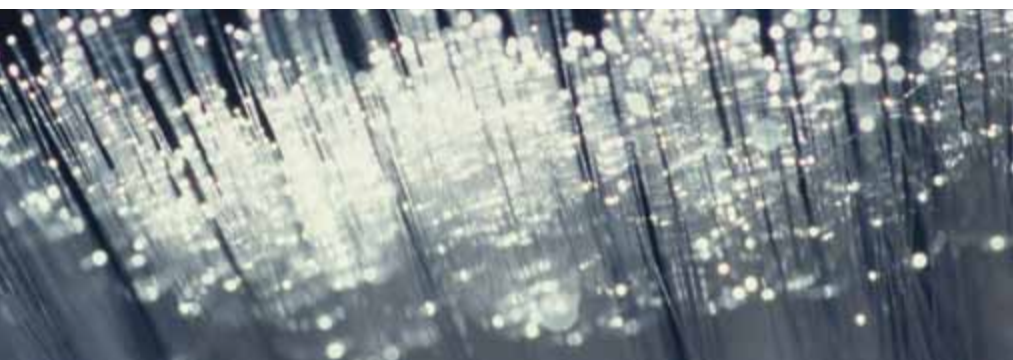
*Global leveraged finance* fornisce prestiti e obbligazioni in relazione a eventi specifici (acquisizioni, leveraged buy-out) nonché mezzanine leveraged finance a clienti aziendali e sponsor finanziari.

## Risultati 2010

Nel 2010 abbiamo registrato un utile ante imposte di CHF 2.197 milioni rispetto alla perdita ante imposte di CHF 6.081 milioni del 2009, essenzialmente grazie ai maggiori ricavi di FICC, alla notevole riduzione delle rettifiche di valore nette per perdite su crediti e delle perdite su credito proprio su passività finanziarie valutate al fair value. I proventi operativi complessivi del 2010 si sono attestati a 12.010 milioni, da CHF 3.135 milioni nel 2009. Le rettifiche di valore nette per perdite su crediti sono state nulle nel 2010, a fronte di un importo di CHF 1.698 milioni nel 2009. Nel 2010 gli oneri operativi sono aumentati del 6% a CHF 9.813 milioni, rispetto a CHF 9.216 milioni nell'esercizio precedente.

Finché Charles Kao, pioniere della fibra ottica, non ha trasformato il modo in cui comunichiamo, non si è fermato. E anche noi insisteremo finché un rinnovato *sensò di responsabilità* non guiderà ogni nostro pensiero e ogni nostra azione.





# Corporate governance

**I nostri principi di corporate governance sono studiati per assistere UBS nel suo percorso verso una redditività sostenibile e tutelare gli interessi degli azionisti, oltre a creare valore per gli azionisti e gli stakeholder.**

## **Struttura duale degli organi amministrativi**

UBS opera nel quadro di una rigorosa struttura duale degli organi amministrativi, attuata dal Consiglio di amministrazione (CdA) e dal Direttorio del Gruppo. Ne deriva una netta separazione dei doveri e delle responsabilità. Il CdA è responsabile della direzione strategica del Gruppo UBS, del monitoraggio e della supervisione delle attività. Tutti i membri del CdA sono indipendenti con l'eccezione del Presidente. I membri del Consiglio di amministrazione vengono eletti dagli azionisti e provvedono, a loro volta, a eleggere il Presidente. Il Direttorio del Gruppo (GEB) è responsabile della gestione esecutiva e risponde al CdA dei risultati finanziari del Gruppo. Il GEB è guidato dal Group Chief Executive Officer (Group CEO).

## **Sviluppi nel 2010 che hanno rafforzato la nostra capacità di leadership**

Al fine di soddisfare tutti i requisiti normativi applicabili e incrementare ulteriormente l'autorità del management esecutivo, sono stati sottoposti a revisione il «Regolamento di organizzazione di UBS SA» e i relativi allegati, che inoltre accentuano il ruolo di supervisione del CdA e dei suoi comitati e al contempo rispecchiano la recente separazione dei ruoli di Vicepresidente e Senior Independent Director.

Il CdA è responsabile in ultima analisi del successo finanziario del Gruppo e ne decide pertanto la strategia operativa su raccomandazione del CEO del Gruppo e del Direttorio. Il CdA è responsabile

dell'approvazione della nostra relazione annuale e dei rapporti finanziari trimestrali rivisti e proposti dall'Audit Committee in collaborazione con il management esecutivo, i revisori esterni e il Group Internal Audit. Il CdA è altresì responsabile dell'approvazione della nostra capacità e propensione al rischio, in considerazione delle proposte e alternative suggerite dal Risk Committee.

### **Partecipazione degli azionisti**

Siamo votati alla partecipazione degli azionisti al nostro processo decisionale. I nostri azionisti registrati direttamente, nonché gli azionisti statunitensi registrati tramite nominee company, ricevono regolarmente informazioni scritte in merito alle nostre attività e ai nostri risultati e sono invitati personalmente alle assemblee degli azionisti. Crediamo fermamente nel principio dell'equo trattamento di tutti gli azionisti, che si tratti di grandi istituti finanziari o investitori privati, e li teniamo costantemente al corrente dell'andamento della società di cui sono soci.

Inoltre, l'Assemblea generale ordinaria offre agli azionisti l'opportunità di porre domande sugli sviluppi e gli eventi che si sono verificati nell'esercizio in rassegna, alle quali viene data risposta dai membri del Consiglio di amministrazione e del Direttorio del Gruppo, così come dai revisori interni ed esterni.

### **Rapporto sulla trasparenza**

A ottobre 2010 abbiamo pubblicato il «Rapporto sulla trasparenza per gli azionisti di UBS SA», che prende in esame gli eventi avvenuti durante la crisi finanziaria. Il documento costituisce la risposta del CdA alla relazione pubblicata dal comitato di controllo del Parlamento svizzero a maggio 2010. Il «Rapporto sulla trasparenza» è accompagnato da due relazioni redatte da esperti indipendenti che hanno analizzato gli eventi in chiave legale e storica.

# Consiglio di amministrazione

Al 3 marzo 2011



	1	2	3
4	5	6	7
8	9	10	

1 **Kaspar Villiger** Presidente del Consiglio di amministrazione, Presidente del Comitato responsabilità aziendale e del Comitato governance e nomine 2 **Michel Demaré** Independent Vice Chairman, membro del Comitato audit e del Comitato governance e nomine 3 **Axel P. Lehmann** Membro del Comitato rischi 4 **Rainer-Marc Frey** Membro del Comitato audit e del Comitato rischi 5 **Bruno Gehrig** Membro del Comitato governance e nomine e del Comitato risorse umane e remunerazione 6 **Ann F. Godbehere** Membro del Comitato audit e del Comitato responsabilità aziendale 7 **William G. Parrett** Presidente del Comitato audit 8 **Helmut Panke** Membro del Comitato rischi e Presidente ad interim del Comitato risorse umane e remunerazione 9 **Wolfgang Mayrhuber** Membro del Comitato responsabilità aziendale e del Comitato risorse umane e remunerazione 10 **David Sidwell** Senior Independent Director, Presidente del Comitato rischi

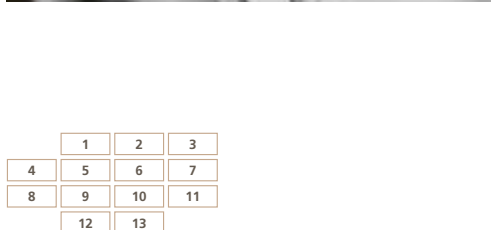




Il Consiglio di amministrazione (CdA) è l'organo supremo di UBS. Sotto la guida del Presidente, definisce la direzione strategica dell'azienda su indicazione del Group Chief Executive Officer (Group CEO), esercita la supervisione ultima sul management esecutivo ed è responsabile della nomina o dell'esclusione di tutti i membri del Direttorio del Gruppo (GEB), della Segreteria Generale e del responsabile del Group Internal Audit. Supervisiona, altresì, e definisce la gestione appropriata del rischio e i principi di controllo dell'azienda. Con l'eccezione del suo attuale Presidente, Kaspar Villiger, tutti i membri del CdA sono indipendenti.

# Direttorio del Gruppo

Al 3 marzo 2011



	1	2	3
4	5	6	7
8	9	10	11
	12	13	

1 **Oswald J. Grübel** Group Chief Executive Officer 2 **John Cryan** Group Chief Financial Officer e Presidente ad interim e CEO UBS Group Europe, Middle East & Africa 3 **Markus U. Diethelm** Group General Counsel 4 **John A. Fraser** Presidente e CEO Global Asset Management 5 **Maureen Miskovic** Group Chief Risk Officer 6 **Chi-Won Yoon** Co-Presidente e co-CEO UBS Group Asia Pacific 7 **Ulrich Körner** Group Chief Operating Officer e CEO Corporate Center 8 **Robert J. McCann** CEO Wealth Management Americas 9 **Lukas Gähwiler** CEO UBS Switzerland e co-CEO Wealth Management & Swiss Bank 10 **Carsten Kengeter** Presidente e CEO Investment Bank 11 **Alexander Wilmot-Sitwell** Co-Presidente e co-CEO UBS Group Asia Pacific 12 **Jürg Zeltner** CEO UBS Wealth Management e co-CEO Wealth Management & Swiss Bank 13 **Philip J. Lofts** CEO UBS Group Americas



La gestione esecutiva della società è delegata dal CdA al Direttorio del Gruppo (GEB). Sotto la guida del Group CEO, il GEB è responsabile della gestione esecutiva del Gruppo e delle sue attività, dello sviluppo delle strategie del Gruppo stesso e delle sue divisioni e dell'implementazione delle strategie condivise.

## Impressum

Editore: UBS SA, Zurigo e Basilea, Svizzera | [www.ubs.com](http://www.ubs.com)  
Lingue: italiano/inglese/tedesco/francese | SAP No. 80530I

© UBS 2011. Il simbolo delle chiavi di UBS è parte dei marchi registrati da UBS. Tutti i diritti sono riservati.

**Cautionary Statement Regarding Forward-Looking Statements** | This document 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’s expectations. These factors include, but are not limited to: (1) developments in the markets in which UBS operates or to which it is exposed, including movements in securities prices or liquidity, credit spreads, currency exchange rates and interest rates and the effect of economic conditions and market developments on the financial position or creditworthiness of UBS’s clients and counterparties; (2) changes in the availability of capital and funding, including any changes in UBS’s credit spreads and ratings; (3) the ability of UBS to retain earnings and reduce its risk-weighted assets in order to comply with recommended Swiss capital requirements without adversely affecting its business; (4) changes in financial regulation in Switzerland, the US, the UK and other major financial centers which may impose constraints on or necessitate changes in the scope and location of UBS’s business activities and in its legal and booking structures, including the imposition of more stringent capital and liquidity requirements, incremental tax requirements and constraints on remuneration, some of which may affect UBS in a different manner or degree to which they affect competing institutions; (5) the liability to which UBS may be exposed due to legal claims and regulatory investigations, including those stemming from market dislocation and losses incurred by clients and counterparties during the financial crisis; (6) the outcome and possible consequences of pending or future inquiries or actions concerning UBS’s cross-border banking business by tax or regulatory authorities in various jurisdictions; (7) the degree to which UBS is successful in effecting organizational changes and implementing strategic plans, and whether those changes and plans will have the effects intended; (8) UBS’s ability to retain and attract the employees necessary to generate revenues and to manage, support and control its businesses; (9) changes in accounting standards or policies, and accounting determinations affecting the recognition of gain or loss, the valuation of goodwill and other matters; (10) limitations on the effectiveness of UBS’s internal processes for risk management, risk control, measurement and modeling, and of financial models generally; (11) changes in the size, capabilities and effectiveness of UBS’s competitors, including whether UBS will be successful in keeping pace with competitors in updating its technology, particularly in trading businesses; and (12) the occurrence of operational failures, such as fraud, unauthorized trading and systems failures, either within UBS or within a counterparty. 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 2010. 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 and percent changes are calculated based on rounded figures displayed in the tables and text and may not precisely reflect the percentages and percent changes that would be derived based on figures that are not rounded.

# Ulteriori informazioni

**Pubblicazioni annuali:** *Annual Report (SAP no. 80531 in inglese e tedesco).* Il rapporto comprende la lettera agli azionisti e informazioni riguardanti la strategia di UBS, l'andamento delle sue attività e la responsabilità; la strategia e l'andamento delle sue divisioni operative e del Corporate Center; la gestione del rischio e della tesoreria; la corporate governance e le remunerazioni, oltre a informazioni di carattere finanziario, inclusi i rendiconti finanziari. *Compensation Report (SAP no. 82307 in inglese e tedesco).* Il rapporto tratta le remunerazioni del senior management e dei membri del Consiglio di amministrazione.

**Relazioni trimestrali:** *Lettera agli azionisti (in inglese, tedesco, francese e italiano).* La lettera fornisce un riassunto trimestrale da parte del management sulla strategia e sull'andamento delle attività. *Risultati finanziari: (SAP no. 80834 in inglese).* Il rapporto include un aggiornamento sulle più importanti iniziative strategiche e sull'andamento delle attività nel relativo trimestre.

Le **relazioni** sono disponibili in formato PDF su internet all'indirizzo [www.ubs.com/investors](http://www.ubs.com/investors) nella sezione «Financial information». Le copie cartacee possono essere ordinate sulla stessa pagina web accedendo alla sezione «Order print publications» sul lato sinistro dello schermo o in alternativa indicando il numero di riferimento (SAP) e la lingua desiderata (ove disponibile) presso: UBS SA, F2AL-AUL, Casella postale, CH-8098 Zurigo, Svizzera.

**Il sito web Investor Relations:** all'indirizzo [www.ubs.com/investors](http://www.ubs.com/investors) offre informazioni su UBS, ivi inclusi rendiconti finanziari (comprese le registrazioni SEC), informazioni societarie, grafici e dati relativi all'andamento del titolo UBS e ai dividendi, un calendario degli eventi e copie delle più recenti presentazioni tenute dai membri del senior management a investitori e analisti finanziari. È disponibile in inglese e tedesco, alcune sezioni sono disponibili anche in francese e italiano.

Questa retrospettiva dovrebbe venir letta in abbinamento con l'UBS Annual Report 2010 e con le altre informazioni disponibili pubblicamente alle quali ci si è riferiti in questa pagina.

UBS SA  
Casella postale, CH-8098 Zurigo  
Casella postale, CH-4002 Basilea

[www.ubs.com](http://www.ubs.com)

