



Guardare al passato
Pensare al futuro

Business University campus – Singapore

Dal 2007 la UBS Business University Asia Pacific si è affermata come centro d'eccellenza per lo sviluppo e l'esecuzione di programmi di studio ad ampio raggio. Ponendo l'accento sui nostri collaboratori, i clienti e la comunità, funge anche da fulcro per la ricerca e la leadership di pensiero nell'ambito di nuove iniziative, come la promozione della filantropia nella regione.





Riepilogo

- 2 Retrospectiva UBS dell'anno 2012
- 6 UBS in breve
- 8 Posizionare i clienti per il percorso futuro
- 10 Le banche – e perché l'economia ne ha bisogno
- 12 Affrontare l'evoluzione del quadro normativo
- 14 Investire nel futuro della Svizzera

La nostra strategia

- 18 Far leva sui nostri punti di forza

La nostra remunerazione e la corporate governance

- 24 La nostra remunerazione per il 2012
- 26 Il nostro Consiglio di amministrazione
- 28 Il nostro Direttorio del Gruppo

Il nostro impegno

- 32 Lavorare insieme per ampliare gli orizzonti
- 34 Il nostro impegno nel sociale
- 36 Per saperne di più su UBS

Editoriale

Cari lettori,

il 2012 ha segnato un importante traguardo nella storia della nostra azienda. Abbiamo festeggiato il nostro 150° anniversario e cominciamo ad attuare una strategia mirata a posizionare la banca sulla strada del successo duraturo, a fronte della continua evoluzione del nostro settore. L'anniversario ci ha dato l'opportunità di riflettere sulla nostra ricca tradizione insieme ai clienti e ad altri stakeholder in tutto il mondo, approfondendo le relazioni già esistenti e istituendone di nuove.

Storicamente UBS ha dimostrato di saper accogliere il cambiamento senza rinunciare alle qualità di eccellenza e orientamento alla clientela che ci hanno sempre contraddistinto. Il 2012 è stato un anno di grande adattamento. In questo opuscolo esaminiamo alcune delle attività svolte nell'arco dell'anno scorso per prepararci al futuro, sottolineiamo alcuni esempi della nostra capacità di leadership di pensiero e innovazione, e illustriamo il modo in cui stiamo reagendo ai mutamenti del contesto in cui operiamo.

A livello aziendale riteniamo importante svolgere un ruolo attivo e costruttivo all'interno delle comunità in cui operiamo. Nel corso del 2012 i nostri programmi di volontariato e le attività sociali dei collaboratori hanno contribuito a un'ampia gamma di progetti a livello locale in tutto il mondo.



Abbiamo continuato a concentrarci sulla promozione dell'istruzione e dell'imprenditoria, nonché della sostenibilità operativa. Nel 2012 abbiamo investito più di CHF 40 milioni in iniziative formative e imprenditoriali a livello globale, alcune delle quali sono illustrate dalle fotografie contenute nell'opuscolo.

Ci auguriamo che le pagine di questa Retrospectiva vi consentano di scorgere altre sfaccettature delle nostre attività che vanno oltre il lato economico. Guardando indietro al 2012 e pensando al futuro, siamo convinti di aver adottato la strategia giusta e intendiamo continuare ad attuarla con successo nel 2013 a vantaggio di tutti i nostri stakeholder.

Cordiali saluti,

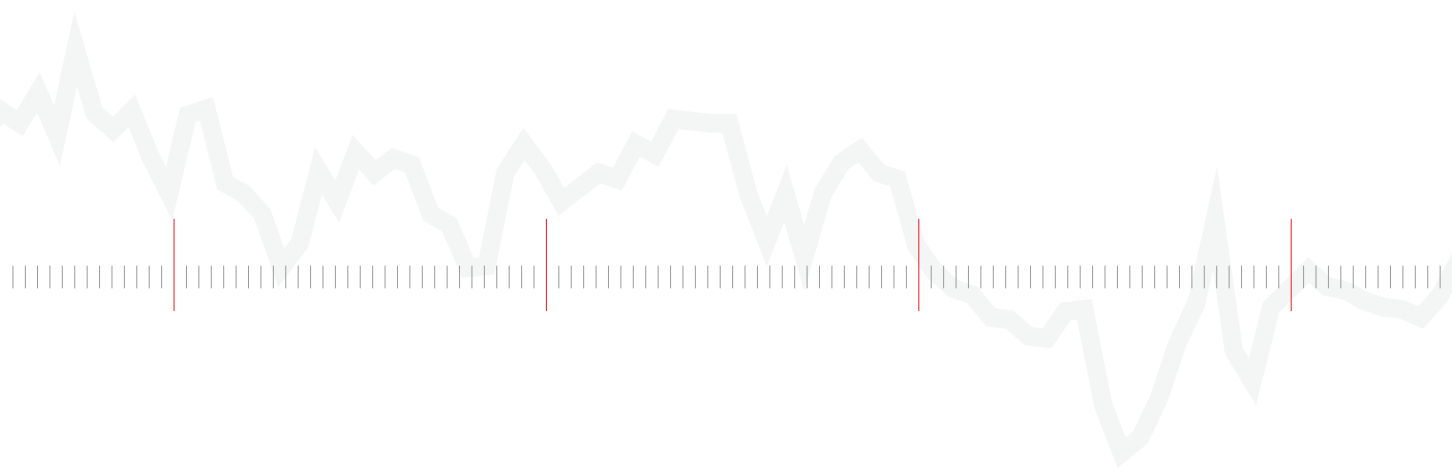
A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Axel A. Weber'. The signature is fluid and cursive, with a long horizontal stroke extending to the right.

Axel A. Weber
Presidente del Consiglio
di amministrazione

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Sergio P. Ermotti'. The signature is more compact and stylized than the one on the left, with a prominent loop at the end.

Sergio P. Ermotti
Group Chief
Executive Officer

Retrospektiva UBS *dell'anno 2012*



Le nostre *attività*

Corso dell'azione UBS nel 2012

12.99

UBS emette le prime obbligazioni conformi a Basilea III

I titoli a dieci anni con capacità di assorbimento delle perdite sono conformi alle disposizioni di Basilea III.

Andrea Orcel nominato co-CEO di Investment Bank

Andrea Orcel, ex banker di Bank of America Merrill Lynch, è nominato co-CEO di Investment Bank a fianco di Carsten Kengeter.

13.27

L'industrializzazione di ampia portata prepara l'azienda per il futuro

UBS ha lanciato la sua «Iniziativa di industrializzazione» per incrementare l'efficacia e l'efficienza dell'azienda.

L'utile ante imposte rettificato ammonta a CHF 2,1 miliardi nel primo trimestre 2012

11.20

Gennaio

Febbraio

Marzo

Aprile

Il *contesto* in cui operiamo

La Greater China Conference punta i riflettori sulla regione APAC

Per la 12ª volta, UBS ha tenuto la sua Greater China Conference annuale a Shanghai, in Cina, attirando un gran numero di clienti e stakeholder.



Ex presidenti americani danno risalto a evento per clienti a Miami

Gli ex presidenti americani Bill Clinton e George W. Bush si riuniscono per un esclusivo evento per la clientela «Revitalizing Americas», organizzato da Wealth Management Americas.

Avvio di una collaborazione artistica innovativa

In collaborazione con la Solomon R. Guggenheim Foundation, UBS ha lanciato l'UBS MAP Global Art Initiative, un'iniziativa della durata di cinque anni che mira a individuare e sostenere curatori e artisti provenienti da paesi emergenti.



L'iniziativa di formazione lancia un centro di studi economici per promuovere la ricerca
Vedasi pagina 14.

Axel A. Weber entra a far parte della leadership di UBS

Nel corso dell'Assemblea generale ordinaria l'ex presidente della Bundesbank, Axel A. Weber, è nominato membro del Consiglio di amministrazione e poi presidente, come successore di Kaspar Villiger.

Avvio delle attività nell'affiliata cinese di diritto locale

UBS (China) Limited avvia la propria attività, ponendo un'importante pietra miliare nello sviluppo di UBS in Cina.

UBS si aggiudica premi di Euromoney

Euromoney, rivista leader a livello mondiale nell'ambito dei mercati finanziari, conferisce a UBS sei «Awards for Excellence» nel 2012, tra cui come «Best Global Wealth Manager» e «Best Bank in Switzerland».



L'utile ante imposte rettificato ammonta a CHF 662 milioni per il secondo trimestre 2012

Maggio

Giugno

Luglio

Agosto

11.41

10.93

9.80

Il Family Office Summit per la prima volta in Asia

L'annuale UBS Family Office Summit, tenutosi nel 2012 a Singapore, riunisce oltre 120 investitori globali che gestiscono i patrimoni delle famiglie più facoltose di tutto il mondo.

I collaboratori di tutto il mondo celebrano il 150° anniversario

Il 25 giugno segna la data ufficiale del 150° anniversario di UBS. In tutto il mondo sono stati organizzati diversi eventi caritativi, giornate di volontariato, galà e altri eventi per celebrare il grande giorno. In Svizzera UBS mette a disposizione dei buoni per viaggi in battello sui laghi svizzeri.

150
anni

L'indice FTSE4Good conferma nuovamente le buone credenziali della società

Il 2012 segna il 12° anno consecutivo in cui UBS è stata inserita nel prestigioso indice impostato su criteri di responsabilità aziendale.



Collocamento di azioni record da parte di UBS per AIG

UBS agisce in veste di joint bookrunner per un collocamento follow-on di azioni del valore di USD 18 miliardi per American International Group (AIG) – il collocamento follow-on più vasto in assoluto a livello globale.

Annuncio di un'accelerazione strategica

Con l'accelerazione significativa dell'attuazione della sua strategia, UBS sottolinea il suo impegno a trasformare il Gruppo in un'attività con un minore fabbisogno di capitale e di bilancio. Vedasi pagina 18.

Conclusione del processo per trading non autorizzato; FSA sanziona UBS

Dopo dieci settimane, il processo a carico di Kweku Adoboli si conclude. L'imputato è ritenuto colpevole di due capi d'imputazione per frode e viene condannato a sette anni di reclusione. Le autorità britanniche di vigilanza sui servizi finanziari impongono a UBS una sanzione di GBP 29,7 milioni per gli errori del sistema e la mancanza di controllo che hanno reso possibile il trading non autorizzato.

UBS paga una sanzione alle autorità americane, britanniche e svizzere connessa alla vicenda del LIBOR

Questi accordi sono stati pattuiti nell'ambito di indagini condotte in tutto il settore per quanto riguarda la determinazione di alcuni tassi d'interesse di riferimento per diverse valute. Le indagini riguardavano tentativi illeciti da parte delle banche di manipolare il LIBOR e altri tassi di riferimento.

L'utile ante imposte rettificato ammonta a CHF 1,4 miliardi per il terzo trimestre del 2012

12.01

14.75

Settembre

Ottobre

Novembre

Dicembre



Collaboratori premiati per le loro attività di volontariato

In occasione del suo 150° anniversario, UBS premia 150 collaboratori, che si sono distinti per il loro particolare impegno di volontariato a favore della comunità. Vedasi pagina 34.

Aiuti per USD 1,2 milioni agli sforzi di soccorso e ricostruzione successivi all'uragano Sandy

In risposta alle devastazioni causate dall'uragano, UBS ha destinato USD 1,2 milioni alle attività di soccorso e ricostruzione a lungo termine in Connecticut, New Jersey e New York.

Gli investitori partecipano alla conferenza annuale Q-Series® a New York

I leader di pensiero globali si sono uniti a quasi 200 clienti e investitori presso la sede centrale di Bloomberg a New York in occasione della conferenza annuale Q-Series®, dedicata agli «Inflection points towards sustainability». Vedasi pagina 9.

L'UBS European Conference attira clienti e grandi società

La seconda UBS European Conference annuale di Londra attira pressoché 900 clienti. La conferenza verte sui temi più urgenti da trattare e sulle circostanze in cui operano imprenditori ed investitori.



UBS in *breve*

UBS è un istituto fondato 150 anni fa. L'azienda può contare su una lunga esperienza per fornire servizi e consulenza alla clientela privata, istituzionale e aziendale nel mondo nonché alla clientela retail in Svizzera. La nostra strategia si basa sulle nostre attività leader nella gestione patrimoniale e sulla nostra banca universale in Svizzera nonché sulla nostra Investment Bank e sulla nostra attività diversificata di gestione di attivi.

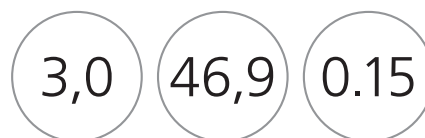


«Iniziamo il 2013 in una posizione di forza. Il nostro profilo di rischio è sensibilmente ridotto e la nostra situazione finanziaria è estremamente solida. Disponiamo di un portafoglio di attività attraente ed esclusivo e di una straordinaria base clienti globale.» Sergio P. Ermotti, Group CEO

UBS, le cui sedi sono a Zurigo e Basilea, è presente in tutti i grandi centri finanziari nel mondo. Le nostre azioni sono quotate alla Borsa svizzera e alla Borsa di New York. La struttura operativa del Gruppo comprende il Corporate Center e cinque divisioni: Wealth Management, Wealth Management Americas, Investment Bank, Global Asset Management e Retail & Corporate.

6

- Uno dei maggiori gestori patrimoniali del mondo; nominata «Best Global Wealth Manager 2012» da *Euromoney* (Award for Excellence)
- UBS Investment Bank al primo posto per nove anni di seguito nel sondaggio All-Europe Research di *Institutional Investor*
- Uno dei più grandi asset manager istituzionali globali
- Maggiore banca in Svizzera; nominata «Best Bank in Switzerland 2012» da *Euromoney* (Award for Excellence)



**Utile ante
imposte retti-
ficato 2012'**
miliardi di CHF

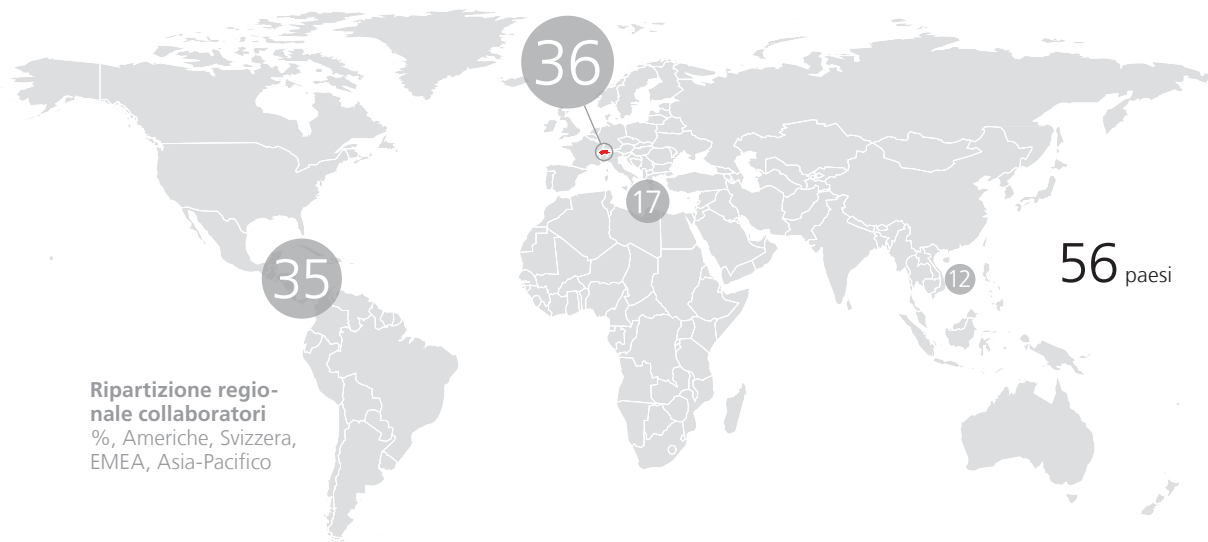
**Raccolta
netta
2012**
miliardi di CHF

**Dividendo
proposto
per il 2012**
CHF

Sviluppi positivi comprendono:

- raccolta netta per il 2012 di CHF 46,9 miliardi nelle nostre attività di gestione patrimoniale
- forte performance del corso dell'azione UBS, che è salito del 28% durante l'anno
- significativi progressi compiuti nel rafforzare i nostri coefficienti patrimoniali leader di settore
- emissione di obbligazioni in grado di assorbire le perdite conformi alle prescrizioni di Basilea III per un ammontare di USD 4 miliardi
- superamento dell'obiettivo di riduzione degli attivi ponderati in funzione del rischio
- adeguati progressi nell'esecuzione della strategia dell'azienda stabilita nel 2011 per consentire a UBS di annunciare un'accelerazione della sua implementazione nell'ottobre 2012.

62 628 collaboratori



Ripartizione regio-
nale collaboratori
%, Americhe, Svizzera,
EMEA, Asia-Pacifico

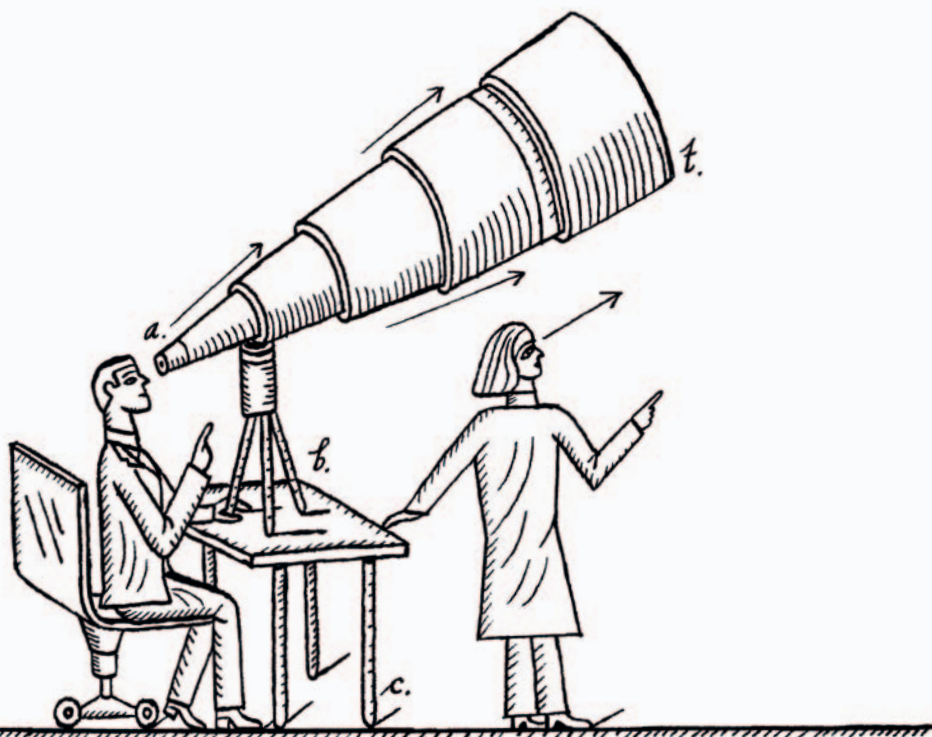
I nostri dati finanziari salienti

| in milioni di CHF, salvo altrimenti indicato | Per l'esercizio conclusosi in data | | |
|---|------------------------------------|-----------|-----------|
| | 31.12.12 | 31.12.11 | 31.12.10 |
| Risultati del Gruppo | | | |
| Proventi operativi | 25 443 | 27 788 | 31 994 |
| Costi operativi | 27 216 | 22 482 | 24 650 |
| Utile operativo / (perdita) da attività continuative ante imposte | (1 774) | 5 307 | 7 345 |
| Utile netto / (perdita) di competenza degli azionisti UBS | (2 511) | 4 138 | 7 452 |
| Utile diluito per azione (CHF) ² | (0.67) | 1.08 | 1.94 |
| Indicatori chiave di performance³, bilancio e gestione del capitale, e ulteriori informazioni | | | |
| Performance | | | |
| ROE di competenza degli azionisti UBS (%) | (5,2) | 9,1 | 18,0 |
| Rendimento del patrimonio tangibile (%) ⁴ | 1,6 | 11,9 | 24,7 |
| Rendimento lordo degli attivi ponderati in funzione del rischio (%) ⁵ | 12,0 | 13,7 | 15,5 |
| Rendimento lordo degli attivi (%) | 1,9 | 2,1 | 2,3 |
| Crescita | | | |
| Crescita netta dell'utile (%) ⁶ | N/A | (44,5) | N/A |
| Crescita della raccolta netta (%) ⁷ | 1,6 | 1,9 | (0,8) |
| Efficienza | | | |
| Rapporto costi / ricavi (%) | 106,5 | 80,7 | 76,9 |
| Solidità patrimoniale | | | |
| Coefficiente patrimoniale BRI di categoria 1 (%) ⁸ | 21,3 | 15,9 | 17,8 |
| Leverage ratio FINMA (%) ⁸ | 6,3 | 5,4 | 4,5 |
| Bilancio e gestione del capitale | | | |
| Totale attivi | 1 259 232 | 1 416 962 | 1 314 813 |
| Patrimonio netto di competenza degli azionisti UBS | 45 895 | 48 530 | 43 728 |
| Valore contabile totale per azione (CHF) ⁹ | 12,25 | 12,95 | 11,53 |
| Valore contabile tangibile per azione (CHF) ⁹ | 10,52 | 10,36 | 8,94 |
| Coefficiente patrimoniale di base BRI Tier 1 (%) ⁸ | 19,0 | 14,1 | 15,3 |
| Coefficiente patrimoniale totale BRI (%) ⁸ | 25,2 | 17,2 | 20,4 |
| Attivi ponderati in funzione del rischio BRI ⁸ | 192 505 | 240 962 | 198 875 |
| Capitale Tier 1 BRI ⁸ | 40 982 | 38 370 | 35 323 |
| Ulteriori informazioni | | | |
| Attivi investiti (in miliardi di CHF) ¹⁰ | 2 230 | 2 088 | 2 075 |
| Personale (equivalenti a tempo pieno) | 62 628 | 64 820 | 64 617 |
| Capitalizzazione di borsa ¹¹ | 54 729 | 42 843 | 58 803 |

Note per la pagine 6 e 7: 1 Salvo altrimenti indicato, i dati «rettificati» escludono ciascuna delle seguenti voci, nella misura applicabile, a livello di Gruppo e di divisione: perdita da rettifiche negative di valore su passività finanziarie valutate al fair value per il Gruppo di CHF 414 milioni nel 4T12 (perdita di CHF 863 milioni nel 3T12, guadagno di CHF 239 milioni nel 2T12, perdita di CHF 1164 milioni nel 1T12); oneri netti per accantonamenti da ristrutturazioni di CHF 258 milioni per il Gruppo nel 4T12 (rilascio netto di CHF 22 milioni nel 3T12, oneri netti di CHF 9 milioni nel 2T12, oneri netti di CHF 126 milioni nel 1T12); CHF 3064 milioni per test di svalutazioni di avviamento e altri attivi nel 3T12 in Investment Bank; credito da spese per il personale legato alle modifiche apportate al programma di assicurazione sanitaria e vita dei nostri pensionati negli Stati Uniti (CHF 116 milioni riformulati per IAS 19R per il Gruppo nel 2T12) e ai cambiamenti apportati al piano pensionistico svizzero di UBS (CHF 730 milioni riformulati per IAS 19R per il Gruppo nel 1T12). 2 Si veda «Note 8 Earnings per share (EPS) and shares outstanding» nella sezione «Financial information» della nostra Relazione annua 2012. 3 Per le definizioni dei nostri indicatori chiave di performance si rimanda alla sezione «Measurement of performance» della nostra Relazione annua 2012. 4 Utile netto di competenza degli azionisti UBS meno ammortamento di immobilizzazioni immateriali / patrimonio netto medio di competenza degli azionisti UBS meno ammortamento medio di immobilizzazioni immateriali. 5 Basato sugli attivi ponderati in funzione del rischio secondo Basilea 2.5 dal 2012. Basato sugli attivi ponderati in funzione del rischio secondo Basilea II per il 2010 e il 2011. 6 Non significativo e non incluso se il periodo di riferimento o il periodo di confronto registra una perdita. 7 La raccolta netta di Gruppo include la raccolta netta di Retail & Corporate ed esclude i proventi da interessi e dividendi. 8 I dati sulla gestione del capitale sono resi noti secondo le norme di Basilea 2.5 per il 31 dicembre 2012 e il 31 dicembre 2011 e conformemente alla norma Basilea II per il 31 dicembre 2010. Si veda la sezione «Capital management» della nostra Relazione annua 2012. 9 Si veda la sezione «Capital management» della nostra Relazione annua 2012. 10 Nel 2012 abbiamo rivisto la nostra definizione di attivi investiti. Si veda «Note 35 Invested assets and net new money» nella sezione «Financial information» della nostra Relazione annua 2012. Gli attivi investiti di Gruppo comprendono gli attivi investiti di Retail & Corporate. 11 Si veda l'appendice «UBS shares» della nostra Relazione annua 2012.

→ Per ulteriori informazioni sui nostri risultati finanziari, vi preghiamo di consultare la nostra Relazione annua 2012, www.ubs.com/annualreport

Posizionare i *clienti* per il percorso futuro



A causa della costante evoluzione delle dinamiche di mercato, oggi più che mai gli investitori devono operare in un contesto caratterizzato da volatilità, incertezza e continui cambiamenti normativi, ed è per questo che si affidano in misura sempre maggiore ai propri gestori patrimoniali. Alla guida dei servizi offerti per rispondere a questa crescente domanda, il Global Chief Investment Officer (CIO) Wealth Management e il suo team attingono alle competenze di analisi finanziaria e d'investimento di tutti i dipartimenti UBS per offrire ai nostri clienti privati soluzioni e consulenza d'investimento di prima qualità.

«Essere investitore è un po' come essere astronomo», commenta il Global CIO WM Alexander Friedman. «Entrambi utilizzano strumenti potenti per cercare di capire l'ignoto. Ma se l'astronomo guarda indietro nel tempo a stelle e galassie che a volte non esistono più, l'investitore guarda avanti a eventi che devono ancora verificarsi.»

La sintesi del meglio di UBS

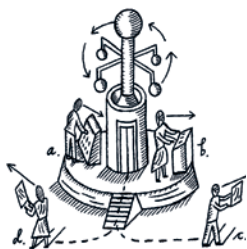
Il CIO sviluppa quella che chiamiamo la UBS Wealth Management House View, una prospettiva d'investimento unificata, indipendente, chiara e concisa che sintetizza quanto di meglio possa offrire UBS ai suoi clienti. Che cosa distingue la UBS House View dalla consulenza d'investimento di altri istituti finanziari? E cosa ne garantisce la qualità per i clienti?



La risposta risiede nelle competenze, nelle risorse e nella portata globale su cui facciamo leva per filtrare gli enormi flussi d'informazioni finanziarie, separare i veri segnali dal rumore di fondo e distinguere ciò che è importante per i mercati e per i nostri clienti da ciò che non lo è.

Il nostro polo centralizzato di conoscenze raccoglie sistematicamente le ultime notizie di mercato, le analisi finanziarie realizzate da analisti UBS e di terzi in tutto il mondo e gli spunti di esperti a contatto con i principali leader globali e regionali in campo commerciale, politico ecc. per ottenere la più ampia veduta possibile. Inoltre, lavorare al servizio di tutti i segmenti di clientela e i mercati ci permette di ot-

tenere una prospettiva privilegiata sulle tendenze emergenti, le opportunità e i rischi; ciò ci permette di scoprire le nuove dinamiche a livello locale prima della maggior parte degli altri operatori di mercato. Il nostro processo decisionale si avvale inoltre del nostro accesso esclusivo alle opinioni dei rinomati gestori d'investimento esterni di alcune delle società di asset management più grandi e brillanti del mondo, come BlackRock e Schroders.



Partendo da questa vasta base d'informazioni, il team del CIO seleziona gli eventi e gli sviluppi che influenzano maggiormente il comportamento dei mercati e determinano la performance di alcune classi di attività. Per ogni classe tracciamo diversi

scenari oltre a quello di riferimento in modo da valutare le probabilità e l'impatto dei diversi risultati. Queste previsioni vengono poi utilizzate per definire le strategie d'investimento, le aspettative di rischio/rendimento della classe di attività, l'asset allocation dei portafogli e i temi d'investimento preferiti.

Opinioni davvero indipendenti

Insieme ai massimi professionisti dell'investimento interni ed esterni, il CIO mette alla prova le strategie formulate collettivamente, che vengono poi discusse dal Global Investment Committee. Solo dopo questo rigoroso processo di verifica, Alexander Friedman, in veste di Global CIO, approva ufficialmente la UBS House View.

«Grazie alla chiara separazione tra i professionisti dell'investimento e i professionisti della vendita nell'ambito del processo d'investimento di UBS, la nostra House View è totalmente svincolata dagli obiettivi aziendali in termini di vendite o ricavi», sottolinea Friedman. «La UBS House View è e deve essere la nostra opinione pura e imparziale sul mondo e sui mercati finanziari.»

La House View costituisce la base delle raccomandazioni che elaboriamo per i clienti del nostro servizio di gestione patrimoniale e viene applicata dalla nostra unità Investment Products & Services nell'ambito della nostra offerta di soluzioni discrezionali e di consulenza. La trasmettiamo inoltre ai nostri consulenti alla clientela, che discutono i temi più importanti con i propri clienti e spiegano loro come sfruttare appieno le nostre migliori idee. Mediante la verifica e il monitoraggio dei portafogli



«Essere investitore è un po' come essere astronomo: entrambi utilizzano strumenti potenti per cercare di capire l'ignoto. Ma se l'astronomo guarda indietro nel tempo a stelle e galassie che a volte non esistono più, l'investitore guarda avanti a eventi che devono ancora verificarsi.»

Alexander S. Friedman, Global Chief Investment Officer, UBS Wealth Management

Un decennio di pensiero innovativo

Dieci anni fa, quando Investment Bank lanciò Q-Series®, non si trattava solo di un prodotto di analisi finanziaria, ma anche di un processo mirato a generare una ricerca proprietaria più ponderata e a più alto valore aggiunto in tutto il Gruppo.

La sua filosofia è che le domande sono importanti quanto le risposte, se non di più, e la sua premessa di fondo è che l'indagine continua può portare a nuove aree di investigazione e a una più profonda comprensione. Il processo di analisi delle Q-Series® si poggia su un pensiero critico, un ragionamento per analogia e un dialogo costruttivo.

Nel corso degli anni l'approccio sistematico di Q-Series® ha consentito a UBS di presentare sul mercato un prodotto di analisi finanziaria differenziato dedicato alle questioni più varie, spaziando da «Il mercato immobiliare tedesco: la prossima bolla?» a «Compagnie aeree globali: il low-cost è sempre l'opzione più economica?».

www.ubs.com/q-series

dei clienti su base giornaliera, i nostri consulenti sono direttamente a conoscenza delle strategie messe a punto e delle opportunità individuate, che vengono poi personalizzate in base al profilo di rischio del singolo cliente.



Il nostro processo d'investimento mira a conferire ai nostri clienti un posizionamento ottimale – commisurato alle loro esigenze, preferenze e aspettative personali – per definire il proprio futuro finanziario e consente loro di beneficiare in modo chiaro e disciplinato

della nostra profonda conoscenza dei mercati, massima competenza, portata globale e reti di partner per prendere decisioni d'investimento più efficaci. ■

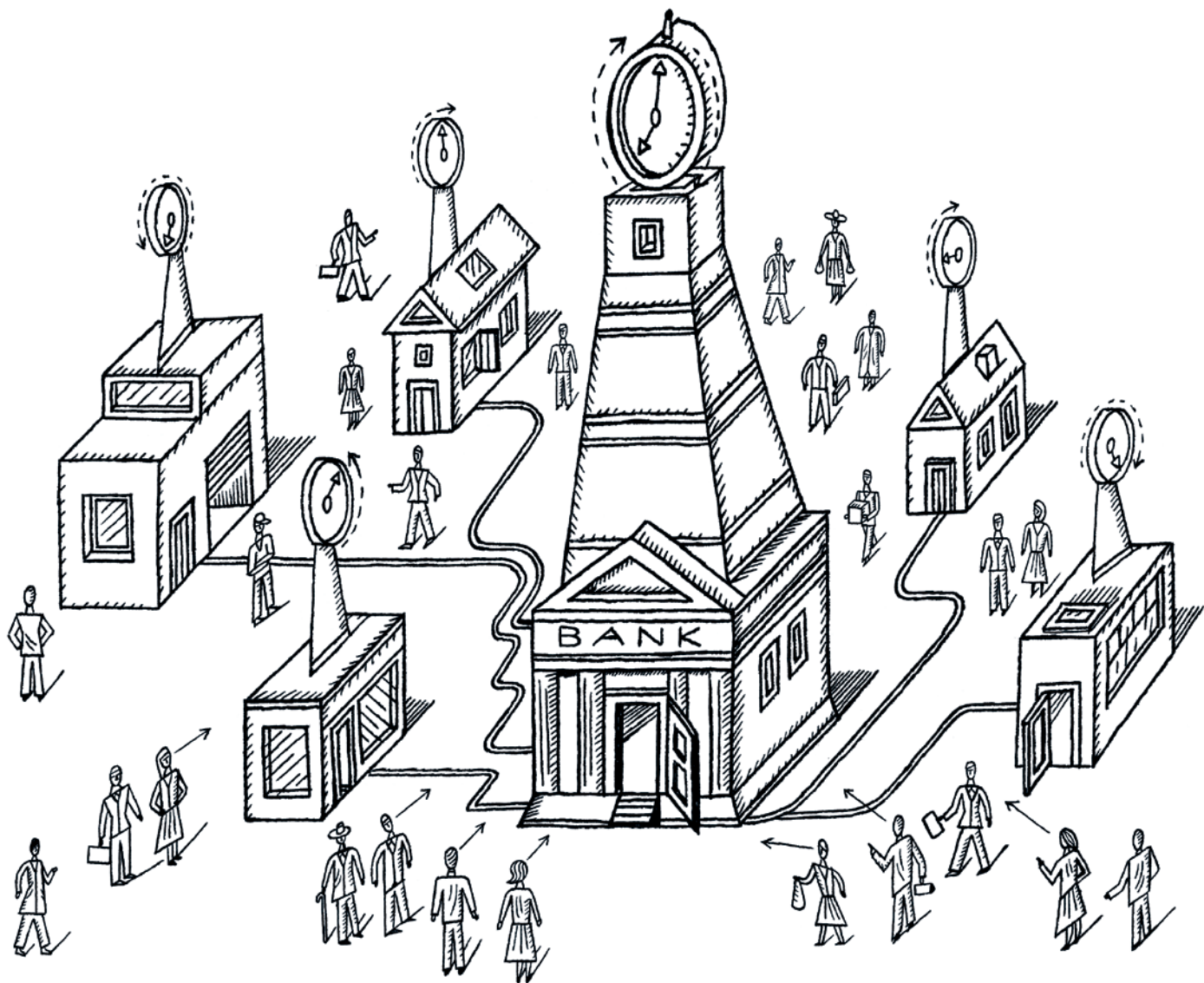
Per saperne di più

Per maggiori informazioni sulla Wealth Management House View si prega di visitare il sito www.ubs.com/houseview



Le banche – e perché l'economia ne ha bisogno

Wall Street a New York, la City di Londra, Paradeplatz a Zurigo – i centri finanziari globali sono oramai diventati l'essenza di tutto il bene e il male legato al capitalismo e alle banche. A prescindere dal fatto che riteniate le banche una delle cause originarie delle varie crisi oppure fondamentali per la prosperità economica, la loro importanza non può essere negata.



A fronte della peggiore crisi finanziaria dopo la Grande Depressione del 1930 e di vari casi di comportamenti scorretti nel settore finanziario, non sorprende affatto che negli ultimi anni la reputazione delle banche abbia subito duri colpi. Per banche, istituzioni, politici, clienti e opinione pubblica è arrivato il momento di distanziarsi dalle critiche per focalizzarsi in maniera obiettiva su quale dovrebbe essere il contributo delle banche al resto dell'economia e alla società in generale.

Quale compito spetta quindi alle banche nel XXI secolo?

Aiutare gli altri nel raggiungere il benessere

«Le banche sono il fulcro di un'economia che funziona», ha dichiarato Paul Donovan, Global Economist, UBS Investment Bank. «Se il sistema bancario non funziona, l'economia è paralizzata.» Naturalmente, innovazione ed espansione richiedono capitale. E una delle principali funzioni delle banche è aiutare a collocare e distribuire il capitale laddove è più necessario, ovvero alle aziende i cui prodotti e servizi determinano le nostre vite, ci forniscono posti di lavoro e creano ricchezza. Poiché fungono da intermediari e facilitatori, solo le banche possono far bilanciare la domanda e l'offerta di capitale.

Di conseguenza, le banche predispongono il quadro per allineare le risorse globali di risparmio e le esigenze e opportunità d'investimento in tutto il mondo. I grandi investitori istituzionali e i privati facoltosi devono diversificare i rischi per paese, strumento d'investimento e valuta. A tale scopo si affidano alle banche e ai loro servizi di consulenza, al loro research, al loro accesso al mercato e alle loro competenze in materia di gestione di portafoglio e gestione del rischio.

La Svizzera è un buon esempio del fatto che la connessione tra il settore finanziario e l'attività economica in generale è molto più complessa di quanto possa apparire di primo acchito. Il paese deve il proprio successo economico in larga misura alla forte integrazione nei mercati globali, con una quota di esportazioni pari a oltre il 50% del PIL. Grazie alla sua presenza in oltre 50 paesi, UBS ha una portata globale e offre un'ampia gamma di servizi per il settore dell'export, fornendo così un importante contributo all'economia elvetica.

Al servizio delle piccole imprese

Ma l'attività bancaria non riguarda soltanto il settore finanziario internazionale. Le circa 310 000 piccole e medie imprese in Svizzera costituiscono la colonna portante dell'economia del paese. Esse creano prodotti innovativi e sofisticati sul piano tecnologico che recano il marchio di qualità «Swiss made».



«Le banche sono il fulcro di un'economia che funziona. Se il sistema bancario non funziona, l'economia è paralizzata.»

Paul Donovan,
Global Economist,
UBS Investment
Bank

Le esigenze delle aziende elvetiche variano secondo la loro grandezza e della loro vocazione internazionale. UBS dispone di soluzioni in grado di soddisfare le necessità di tutti i segmenti di clientela nei seguenti ambiti: pagamenti, cambi, titoli, prestiti e finanziamento all'esportazione, consulenze specialistiche per pianificazione della successione, ristrutturazioni e rilevamenti.

Servizi che agevolano l'attività quotidiana

Ma le banche offrono anche servizi quotidiani a cui non si pensa, ma di cui difficilmente si farebbe a meno (bancomat, carte di credito o e-banking). Ognigiorno le banche coinvolgono quasi tutte le sfere della nostra vita. Ci aiutano a finanziare le nostre abitazioni, a risparmiare per la formazione dei nostri figli o a costituire solidi piani previdenziali.

Ciò vale in particolare per la Svizzera, il mercato interno di UBS. Forti di una rete di circa 300 filiali, di 4700 collaboratori a contatto con la clientela, di servizi di prim'ordine nell'ambito dell'elettronico e mobile banking e di centri di assistenza clienti aperti 24 ore su 24 e 7 giorni su 7, siamo in grado di raggiungere circa l'80% della ricchezza svizzera, un'economia domestica su tre, un privato facoltoso su tre e quasi la metà delle imprese svizzere.

Quali compiti dovranno quindi assolvere le banche in futuro? È semplice: concentrarsi sull'economia, aiutare le persone a fornire dei contributi alla società, soddisfare le esigenze umane in maniera responsabile – questi dovrebbero essere i compiti delle banche.

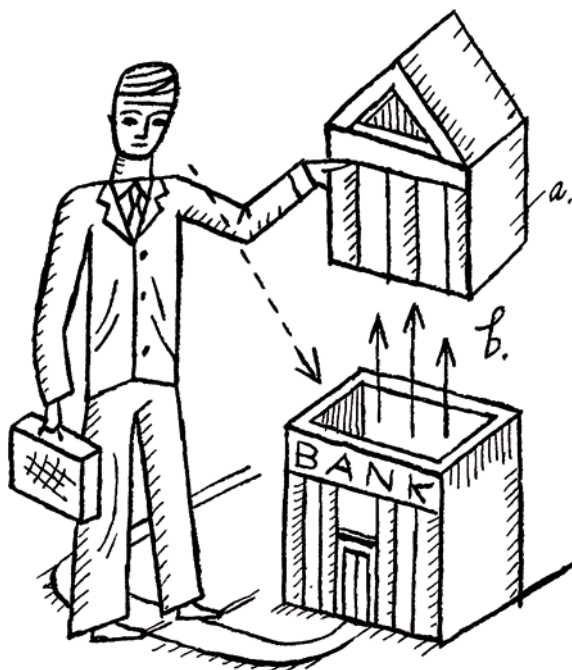
La costruzione di relazioni sostenibili e di lungo periodo con clienti che realmente apportano valore aggiunto ci consentono di spianare la via per un futuro riconoscimento e una rinnovata fiducia. Grazie al nostro modello di banca universale, all'ampia base di clienti e all'offerta multicanale senza soluzione di continuità, siamo favorevolmente posizionati per trarre profitto dalla crescita futura del mercato e per rafforzare la nostra posizione di leader nel nostro mercato interno. ■

Per saperne di più

Per maggiori informazioni sull'importante ruolo di UBS in Svizzera e sul nostro mercato interno si prega di visitare il sito www.ubs.com/partnerforti



Affrontare l'evoluzione del quadro normativo



12

Le banche dei principali centri finanziari del mondo rimodellano la propria attività, per fare fronte alla rapida evoluzione del quadro normativo. UBS è all'avanguardia di questi cambiamenti, mettendo a punto una strategia incentrata sul rafforzamento della solidità patrimoniale e sul costante impegno nei confronti dei clienti e degli azionisti.

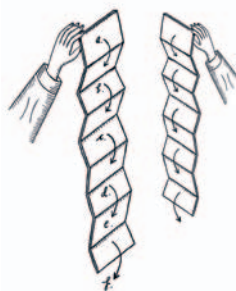
Sulla scia della crisi finanziaria, gli organi legislativi e di vigilanza di tutto il mondo si sono adoperati al fine di rafforzare il sistema finanziario imponendo al settore una regolamentazione più rigida, con conseguenze di vasta portata per gli istituti interessati.

La ristrutturazione del sistema finanziario

Nella prima fase della riforma le autorità si sono concentrate sull'adeguatezza del capitale, per migliorare la tenuta finanziaria delle banche. Questo fattore è stato affrontato soprattutto sul piano globale nell'ambito degli standard internazionali Basilea III, che hanno notevolmente irrigidito i coefficienti patrimoniali richiesti agli istituti finanziari e introdotto nuovi requisiti di liquidità e finanziamento.

In questo contesto, è stata posta particolare enfasi sui maggiori istituti finanziari affrontando la questione cruciale della regolamentazione delle banche considerate troppo grandi per fallire. In Svizzera è

stata adottata a settembre 2011 la legge «Too Big To Fail», che ha rivisto e aggiornato le precedenti norme per il settore bancario. Oggi la Confederazione è quindi dotata dei coefficienti patrimoniali più stringenti del mondo, di gran lunga superiori a quelli previsti da Basilea III.



Un'altra grande fonte di preoccupazione è il rischio di contagio che il fallimento di una grande banca comporta per l'intero sistema finanziario. Per far fronte a questo rischio, le autorità hanno incentrato i loro sforzi sui piani di risanamento e gestione delle crisi.

In questo ambito, una delle massime priorità della riforma del settore è quella di richiedere alle banche di pianificare una liquidazione ordinata in caso di grave crisi mediante i cosiddetti «testamenti in vita».



Le autorità hanno anche cercato di rendere più sicuri gli istituti finanziari istituendo l'obbligo di gestire separatamente determinate attività. Negli Stati Uniti, la Volcker Rule addirittura vieta alle banche di svolgere attività di negoziazione in conto proprio e restringe

le tipologie di relazioni che le banche possono avere con i fondi di private equity e gli hedge fund. Nel Regno Unito è stata proposta l'assoluta separazione tra le attività bancarie retail e quelle d'investment banking. Analogamente, la separazione di determinate attività è stata raccomandata anche dal cosiddetto rapporto Liikanen, elaborato dal gruppo di esperti di alto livello della Commissione europea per la riforma strutturale del settore bancario dell'Unione.

Condizioni operative sempre meno uniformi

A seguito di tutte queste riforme, l'intero settore dei servizi finanziari sta adottando un maggiore livello di trasparenza, orientamento al cliente ed etica della condotta aziendale, nell'intento di riacquistare la fiducia dei governi, delle autorità e del grande pubblico.

Tuttavia, nonostante l'ampio consenso internazionale su quali siano le principali aree bancarie da riformare, non si è raggiunto un accordo sulla portata e l'entità degli interventi. Le diverse norme approvate a livello locale hanno creato condizioni operative sempre meno uniformi per gli istituti finanziari globali che hanno sede in determinati paesi. Come ha affermato Axel A. Weber, presidente del Consiglio di amministrazione: «Le banche globali non possono operare in mercati con quadri regolamentari divergenti. Le banche globali devono operare secondo standard globali.»

Verso una nuova realtà

Malgrado l'attuale mancanza di coordinamento internazionale per lo sviluppo di nuove norme, UBS ha già preso provvedimenti fondamentali per prepararsi alla nuova realtà che si fa sempre più vicina. Riteniamo che la solidità patrimoniale rappresenti la base del nostro successo, poiché ci conferisce la flessibilità necessaria per attuare la nostra strategia e rafforza la fiducia dei clienti. Abbiamo ristrutturato il nostro modello operativo con l'obiettivo di renderlo meno dipendente dal capitale e dal bilancio. Avendo deciso di concentrarci sui nostri punti di forza, stiamo dismettendo le attività non strategiche, quelle che presentano una complessità eccessiva o rischi estremi, o che non giustificano il costo del capitale.



«Le banche globali non possono operare in mercati con quadri regolamentari divergenti. Le banche globali devono operare secondo standard globali.»

Axel A. Weber,
presidente del
Consiglio di amministrazione, UBS

I coefficienti patrimoniali in breve

I requisiti patrimoniali di una banca misurano l'adeguatezza del suo capitale o la sua stabilità finanziaria. In generale, più è elevato un coefficiente, più è solida la banca. Basilea III è uno standard regolamentare globale di adeguatezza del capitale che si trova in fase di applicazione progressiva dal 2013 al 2018 ed entrerà pienamente in vigore per tutte le banche del mondo nel 2019.

Il coefficiente patrimoniale Tier 1 secondo Basilea 2.5 è stato applicato sino a fine 2012 a UBS e alle banche non USA. Basilea III è il nuovo standard regolamentare valido per tutte le banche, che si trova in fase di applicazione progressiva a partire dal 1° gennaio 2013, per poi entrare pienamente in vigore nel 2019. Basilea III secondo un'applicazione graduale calcola i coefficienti patrimoniali in funzione dell'introduzione graduale degli standard di Basilea III. Basilea III con «applicazione integrale» calcola i coefficienti patrimoniali come se oggi fossero già in vigore le regole definitive che saranno effettive nel 2019.



Nel complesso, questi cambiamenti rendono UBS ancora più stabile e in grado di migliorare la propria performance. Il nostro obiettivo è raggiungere il giusto equilibrio tra soddisfare i requisiti normativi negli oltre 50 paesi in cui operiamo e ricompensare gli azionisti con rendimenti validi e duraturi. Puntiamo

a conseguire un RoE di Gruppo pari ad almeno il 15% entro il 2015 e, poiché i rendimenti di capitale sono uno dei capisaldi della nostra strategia, una volta raggiunti gli obiettivi patrimoniali intendiamo offrire ai nostri azionisti un rapporto di distribuzione totale di oltre il 50%.

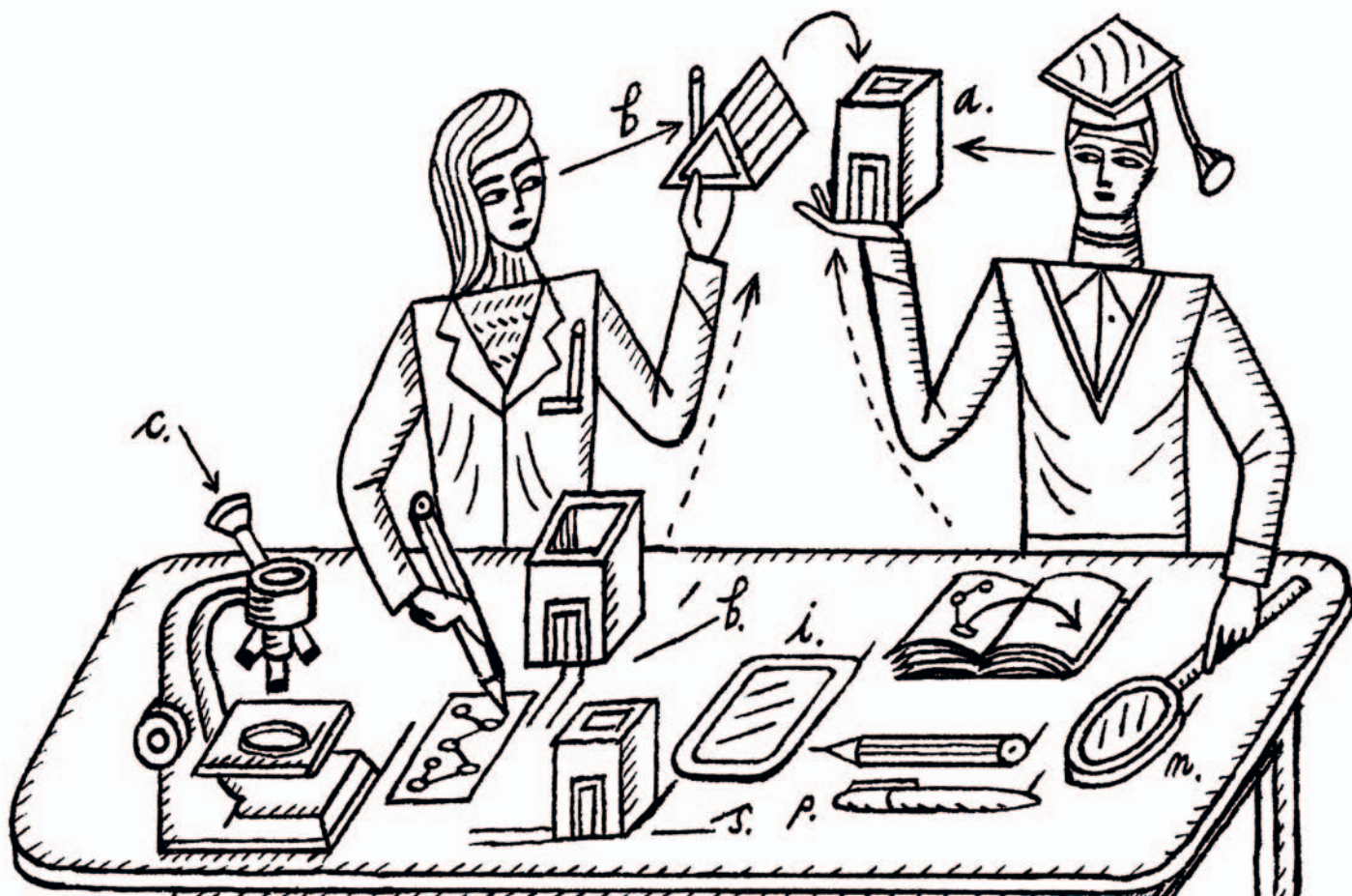
Benché per i prossimi anni siano probabili ulteriori cambiamenti sul piano regolamentare, siamo convinti di essere ben posizionati per il futuro e in grado di cogliere le opportunità che si presenteranno. ■

Per saperne di più

Per maggiori informazioni sul panorama normativo in cui operiamo e sull'impatto sulle nostre attività si prega di consultare le pagine 21-23 della nostra Relazione annuale 2012, disponibile online all'indirizzo www.ubs.com/annualreport



Investire nel futuro della Svizzera



14

Jean-Michel Benkert è affascinato dall'astratto, dal teorico. Ma il primo vincitore della borsa di studio dell'UBS International Center of Economics in Society tiene a precisare che «ogni teoria deve avere un utilizzo pratico».

Istituito nel 2012 in collaborazione con il Dipartimento di Economia dell'Università di Zurigo, l'UBS Center è il fulcro dell'iniziativa per la formazione di UBS, varata per celebrare il 150° anniversario dell'azienda. Il centro esplora le complesse interazioni tra l'attività economica e la società, promuovendo la ricerca interdisciplinare su un'ampia gamma di temi orientati al mercato e dando risposte pratiche alle questioni più impellenti dei nostri tempi.

Coltivare i talenti e favorire il dialogo

L'impostazione di Benkert finalizzata alla ricerca di soluzioni pratiche è in linea con gli obiettivi dichia-

rati del centro. Secondo il Professor Ernst Fehr, direttore del centro, «noi accademici dovremmo abbandonare le nostre torri d'avorio e dimostrare l'importanza cruciale della ricerca per la società». In linea con questo pensiero, l'ex presidente del Consiglio di amministrazione di UBS e attuale presidente dell'UBS Foundation of Economics in Society, Kaspar Villiger, afferma: «Credo che i leader del mondo politico e aziendale non stiano sfruttando appieno il potenziale delle conoscenze scientifiche. Certo, queste conoscenze non ci sollevano dal prendere decisioni difficili in contesti complessi, ma possono fornirci spunti di rilievo di cui tenere conto nel prendere tali decisioni.»

L'UBS Center si è dato l'obiettivo di diventare uno dei principali centri mondiali di ricerca economica. A questo scopo, UBS finanzia fino a cinque nuove cattedre presso il Dipartimento. Mentre il processo di selezione per la prima cattedra è tuttora in corso, è già stato costituito il comitato consultivo che definirà la direzione accademica del centro. È composto da otto illustri professori di economia e politiche pubbliche, complessivamente vincitori di quattro premi Nobel. Inoltre, il centro coltiva i più brillanti giovani talenti, come Benkert, e ogni anno eroga borse di studio a diversi laureati per conseguire un dottorato di ricerca presso il Dipartimento di Economia.

Finiti i tempi delle torri d'avorio

Benkert apprezza le numerose opportunità che questa borsa di studio gli offre. Oltre a poter lavorare presso un'istituzione che gode di un'eccellente reputazione e in un ambiente interdisciplinare, Benkert avrà anche innumerevoli occasioni di scambiare idee sia con altri accademici presso il centro che con operatori professionali al di fuori di esso. Lo stesso Benkert spiega: «Credo che l'interazione con altre discipline, e in particolare con la società, possa dare luogo a preziose sinergie; e l'UBS Center costituisce la piattaforma ideale per dare vita a questo processo.»

Il centro organizza vari forum e simposi che rappresentano occasioni privilegiate di incontro e di scambio tra gli accademici e il mondo professionale. L'edizione inaugurale del Forum for Economic Dialogue del centro, intitolata «Il futuro del sistema finanziario internazionale», si è tenuta a Zurigo nel novembre 2012. Con la presenza di economisti di spicco come l'ex presidente della Banca centrale europea, Jean-Claude Trichet, e Daron Acemoglu del Massachusetts Institute of Technology, il forum si è concentrato sulla stretta relazione esistente tra crisi del debito, valutaria e bancaria. Per mettere il proprio lavoro a disposizione di tutti, l'UBS Center realizzerà diverse pubblicazioni contenenti i risultati delle ricerche svolte.

L'investimento di UBS nella formazione dimostra chiaramente che l'azienda scommette sul futuro. La formazione rappresenta la più grande risorsa di cui dispone la Svizzera per posizionarsi nel contesto globale ed è il pilastro su cui poggia il successo del paese a lungo termine. L'UBS Center e gli altri progetti formativi finanziati dall'iniziativa contribuiscono a fornire le risorse necessarie per coltivare la prossima generazione di menti brillanti, rafforzando così l'intero paese ed esercitando un impatto che va ben oltre i confini nazionali. ■



«Credo che i leader del mondo politico e aziendale non stiano sfruttando appieno il potenziale delle conoscenze scientifiche. Certo, queste conoscenze non ci sollevano dal prendere decisioni difficili in contesti complessi, ma possono fornirci spunti di rilievo di cui tenere conto nel prendere tali decisioni.»

Kaspar Villiger, ex presidente del Consiglio di amministrazione di UBS e attuale presidente dell'UBS Foundation of Economics in Society



«Ogni teoria deve avere un utilizzo pratico. Credo che l'interazione con altre discipline, e in particolare con la società, possa dare luogo a preziose sinergie.»

Jean-Michel Benkert, primo vincitore della borsa di studio dell'UBS Center

Iniziativa di formazione per il 150° anniversario di UBS

Per celebrare il suo 150° anniversario, UBS investirà fino a 150 milioni di franchi svizzeri nei prossimi 10 anni per finanziare diversi programmi di formazione e perfezionamento professionale in Svizzera.

Oltre all'UBS International Center for Economics in Society, l'iniziativa di formazione di UBS supporterà altri cinque settori d'istruzione attraverso il finanziamento di progetti, associazioni e posizioni di apprendistato a vantaggio di beneficiari di età ed estrazione diversa, tra cui alunni delle scuole elementari e superiori, studenti universitari, accademici, imprenditori e persone dedite all'apprendimento permanente.

Nell'ambito di questa iniziativa, UBS ha anche istituito 150 posti di apprendistato in UBS Svizzera e ulteriori 150 internships presso l'azienda in tutto il mondo, sotto l'egida dell'Emerging Talent Program.

«Un'eccellente formazione è fondamentale per un'azienda di successo. Ecco perché abbiamo assunto questo impegno, che intendiamo rispettare in tempi buoni come in quelli meno buoni», conclude Markus U. Diethelm, Group General Counsel e membro del Consiglio di fondazione dell'UBS Center.

Per saperne di più

Per maggiori informazioni sulla nostra iniziativa di formazione in occasione dell'anniversario si prega di visitare www.ubs.com/educationinitiative





La nostra strategia

**UBS Americas, iniziativa «Elevating Entrepreneurs» –
New York, Chicago, Los Angeles**

L'iniziativa «Elevating Entrepreneurs» offre mentoring strategico, accesso ai capitali e opportunità di formazione a piccoli imprenditori di grandi potenzialità che mirano a far crescere la propria azienda. Ogni imprenditore gode del sostegno dedicato di un consulente finanziario senior UBS e di un importante cliente UBS che ha avuto successo in un settore collegato.



Far leva sui nostri *punti di forza*

Siamo impegnati a fornire ai clienti una consulenza finanziaria e soluzioni eccellenti, generando al contempo rendimenti interessanti e duraturi per gli azionisti. La nostra strategia è incentrata sulle divisioni Wealth Management e Wealth Management Americas e sulla banca universale leader in Svizzera, con il sostegno di Global Asset Management e di Investment Bank. La nostra strategia fa leva sui punti di forza di tutte le divisioni; focalizza il nostro impegno su aree in cui eccelliamo e mira a sfruttare le interessanti prospettive di crescita presenti negli ambiti e nelle regioni in cui operiamo.

Accelerazione della nostra trasformazione strategica

Dalla presentazione della nostra strategia all'Investor Day di novembre 2011 abbiamo realizzato con successo i nostri programmi per migliorare la nostra già solida posizione patrimoniale e ridurre i costi e gli attivi ponderati in funzione del rischio (RWA) secondo Basilea III. Dopo solo un anno di trasformazione della nostra azienda, i nostri coefficienti patrimoniali secondo Basilea III rimangono tra i maggiori del nostro gruppo di concorrenti di riferimento, e gli attivi ponderati in funzione del rischio secondo Basilea III¹ sono diminuiti del 35%.

Il 2013 e il 2014 saranno anni cruciali di transizione per Investment Bank e per il Gruppo in quanto metteremo in atto i piani per ristrutturare le attività e ridurre la base dei costi.

Inoltre, il nostro programma di riduzione dei costi da CHF 2,0 miliardi, annunciato nell'agosto 2011 procede secondo i piani. Da questa posizione di forza, nell'ottobre 2012 abbiamo annunciato un'accelerazione significativa dell'attuazione della nostra strategia,

per sottolineare l'impegno a trasformare il Gruppo in un'attività con un minore fabbisogno di capitale e di bilancio, maggiormente focalizzata sul servizio ai clienti e in grado di massimizzare il valore per gli azionisti. Stiamo reimpostando Investment Bank, improntandola ai suoi tradizionali punti di forza a livello di consulenza, ricerca, azioni, cambi e metalli preziosi, e perlopiù stiamo prendendo ulteriori misure per ridurre i costi e migliorare l'efficienza del Gruppo.

Stiamo abbandonando alcuni rami d'affari, in particolare quelli del reddito fisso, che sono diventati meno interessanti a seguito di mutamenti normativi e degli sviluppi del mercato. Dopo aver trasferito al Corporate Center le attività non strategiche e le posizioni da abbandonare, abbiamo mantenuto in Investment Bank una limitata attività nell'ambito dei crediti e dei tassi, oltre a capacità di finanziamento strutturate, per sostenere i suoi ambiti focalizzati sulle soluzioni. Le nostre principali attività nell'ambito delle azioni e dei cambi, comprese quelle nei cambi dei mercati emergenti, continuano a costituire il caposaldo dei servizi di Investment Bank. Non abbiamo modificato in modo significativo le attività di consulenza e nei mercati dei capitali, ma abbiamo riorganizzato le nostre attuali funzioni operative per rispondere meglio alle esigenze dei clienti. In seguito ai summenzionati trasferimenti e a ulteriori riduzioni dei RWA, nel 2013 Invest-



ment Bank ha iniziato a operare con circa CHF 64 miliardi di RWA secondo Basilea III, una somma compatibile con l'obiettivo in termini di RWA di CHF 70 miliardi al massimo. Siamo convinti che la nuova Investment Bank sia in grado di fornire rendimenti nettamente superiori al suo costo del capitale e, per questa divisione, miriamo a un rendimento ante imposte sul patrimonio attribuito di oltre il 15% dal 2013 in poi.

Il nostro Corporate Center ha il compito di gestire attivi «non core» precedentemente appartenenti a Investment Bank nel modo più redditizio possibile per gli azionisti. Questi attivi diversificati saranno riportati nell'unità «Non-core and Legacy Portfolio» del Corporate Center dal primo trimestre 2013. Al termine del 2012 questo portafoglio rappresentava circa CHF 105 miliardi di attivi ponderati in funzione del rischio secondo Basilea III, somma che ci prefiggiamo di ridurre progressivamente a circa CHF 25 miliardi entro la fine del 2017. Di conseguenza, puntiamo a portare gli attivi ponderati in funzione del rischio del Gruppo al di sotto di CHF 200 miliardi in base ad un'applicazione integrale di Basilea III entro la fine del 2017.

Mantenere la disciplina dei costi è cruciale per il nostro successo a lungo termine e costituisce un elemento fondamentale dei piani di riduzione dei costi annunciati nell'ottobre 2012. A questo fine, abbiamo reso note misure per ridurre la spesa annua di ulteriori CHF 3,4 miliardi entro il 2015; esse prevedono la riduzione della complessità e delle dimensioni di Investment Bank, il miglioramento dell'efficienza organizzativa, principalmente nel Corporate Center, e l'introduzione di processi front-to-back efficaci in tutto il Gruppo. Questi risparmi si aggiungono ai CHF 2,0 miliardi del programma di riduzione dei costi annuali che abbiamo annunciato nel 2011 e che prevediamo di completare entro la fine del 2013. In seguito alle misure di sostegno volte all'efficienza a lungo termine dell'azienda, nel 2015 il nostro organico dovrebbe ridursi a circa 54 000 unità, dalle circa 63 000 della fine del 2012. Gli investimenti in queste iniziative si riflettono negli oneri di ristrutturazione di CHF 258 milioni riportati nel quarto trimestre del 2012 e in quelli di circa CHF 1,1

miliardi, CHF 0,9 miliardi e CHF 0,8 miliardi stimati rispettivamente per il 2013, il 2014 e il 2015.

I programmi di ottimizzazione dell'efficienza libereranno risorse da investire nei prossimi tre anni per sostenere la crescita nella nostra azienda e consentirci di assistere i nostri clienti con maggiore agilità ed efficacia, migliorando la qualità e i tempi di accesso al mercato. Secondo le previsioni, nei prossimi tre anni questi investimenti dovrebbero raggiungere CHF 1,5 miliardi.

Il 2013 e il 2014 saranno anni cruciali di transizione per Investment Bank e per il Gruppo in quanto metteremo in atto i piani per ristrutturare le attività e ridurre la base dei costi. Di conseguenza, in questi anni di trasformazione dell'azienda il Gruppo dovrebbe generare un RoE nella fascia media dei valori a una cifra. Riteniamo che i cambiamenti in corso ci consentiranno di realizzare rendimenti migliori, pertanto abbiamo definito per il Gruppo un RoE target di oltre il 15% a partire dal 2015. Sempre dal 2015 miriamo inoltre a raggiungere un rapporto costi/ricavi del Gruppo del 60-70%.

Siamo adeguatamente preparati per il futuro, con una chiara strategia e solide fondamenta finanziarie. Siamo fortemente impegnati a restituire capitale ai nostri azionisti e prevediamo di portare avanti il nostro programma di restituzione progressiva, proponendo di aumentare del 50% il dividendo a CHF 0.15 per azione per l'esercizio finanziario 2012. Dopo aver raggiunto i nostri obiettivi patrimoniali, puntiamo a un tasso di distribuzione totale del 50%, che consiste in un dividendo di base e rendimenti aggiuntivi. Intendiamo definire un dividendo di base a un livello duraturo, prendendo in considerazione le normali fluttuazioni economiche.

I rendimenti da capitale supplementari saranno bilanciati con la nostra esigenza d'investimento e tutti gli spazi di manovra che scegliamo di mantenere per un contesto economico più impegnativo o altri scenari di stress. Riteniamo che l'implementazione efficace della nostra strategia ci consenta di sostenere e far crescere la nostra azienda, e nel contempo di mantenere una posizione patrimoniale prudente.

¹ Le informazioni sugli attivi pro-forma secondo Basilea III non devono essere presentate in quanto i requisiti di Basilea III non erano in vigore al 31 dicembre 2012. Si tratta di misure finanziarie non-GAAP come definito dalle disposizioni della SEC. Tuttavia includiamo informazioni sulla base dei requisiti di Basilea III in quanto sono effettivi dal 1° gennaio 2013 e si ripercuotono in modo significativo su RWA e capitale idoneo. Il calcolo dei nostri attivi ponderati in funzione del rischio pro-forma secondo Basilea III combina gli attivi ponderati in funzione del rischio in essere secondo Basilea 2.5, un'elaborazione rivista dell'esposizione a cartolarizzazioni con rating basso, che non vengono più detratte dal capitale ma sono ponderate in funzione del rischio al 1250%, e oneri sul capitale basati su nuovi modelli. Alcuni di questi nuovi modelli richiedono ancora l'approvazione delle autorità competenti, pertanto i nostri calcoli pro-forma comprendono stime (discusse con la nostra autorità di regolamentazione di riferimento) sulle conseguenze di tali oneri sul nuovo capitale che verranno affinate nel momento in cui i modelli e i relativi sistemi saranno perfezionati.



Le nostre divisioni operative

La divisione *Wealth Management* fornisce servizi finanziari completi alla clientela «high net worth» e «ultra high net worth» in oltre 40 paesi. Continueremo a consolidare la sua leadership settoriale, in particolare nelle piazze in espansione come l'Asia-Pacifico e i mercati emergenti. Potremo così sfruttare i tassi di crescita di generazione della ricchezza che, secondo le previsioni, continueranno a superare l'espansione economica. Stiamo sviluppando il nostro modello operativo come gestore patrimoniale dinamico, focalizzato sulle capacità di gestione degli investimenti. Stiamo trasformando quello europeo in base alle esigenze convergenti dei clienti, per aumentare l'efficienza e anticipare l'evoluzione del quadro normativo in questo mercato. I nostri clienti continuano a beneficiare dell'analisi globale, di consulenza e soluzioni d'investimento eccellenti, delle competenze nell'implementazione e dell'accesso ai mercati finanziari globali offerti dalla nostra azienda. A questo fine e con l'obiettivo ultimo di migliorare la performance degli investimenti dei nostri clienti, l'organizzazione del nostro Chief Investment Officer sintetizza le analisi e la competenza della nostra rete globale di economisti, strateghi, analisti e specialisti d'investimento di tutte le divisioni operative e categorie di attivi. *Wealth Management* punta a raggiungere un tasso di crescita della raccolta netta del 3-5%, un margine lordo di 95-105 punti base e un rapporto costi/ricavi del 60-70%.

deriamo posizionati in modo eccezionale per servire privati e famiglie «high net worth» e «ultra high net worth» nel più grande mercato patrimoniale al mondo. Riteniamo che le prospettive di crescita a lungo termine della gestione patrimoniale siano interessanti nelle Americhe, dove si prevede che i segmenti a cui miriamo, quelli della clientela «high net worth» e «ultra high net worth», saranno quelli in più rapida espansione in termini di patrimoni investiti. La nostra divisione *Wealth Management Americas* punta a raggiungere un tasso di crescita della raccolta netta del 2-4%, un margine lordo di 75-85 punti base e un rapporto costi/ricavi dell'80-90%.

La nostra *Investment Bank* è tra i leader di mercato globali nella sua attività strategica di consulenza, ricerca, azioni, cambi e metalli preziosi. Continueremo a investire in queste aree e a competere per aumentare la quota di mercato. Al fine di allineare la prestazione dei servizi e l'implementazione della strategia con le esigenze dei nostri clienti core, abbiamo riorganizzato *Investment Bank*, che a partire dall'inizio del 2013 è composta da due segmenti: *Corporate Client Solutions* e *Investor Client Services*. *Corporate Client Solutions* include tutte le attività di consulenza e soluzioni nonché esecuzione per i clienti aziendali, istituzionali e di emanazione finanziaria. *Investor Client Services* comprende le attività di esecuzione, distribuzione e negoziazione per gli investitori istituzionali e fornisce supporto alle divisioni di gestione patrimoniale del Gruppo. Ci prefiggiamo di sfruttare le opportunità interessanti in attività che richiedono meno capitale, focalizzandoci sull'offerta di un know-how di prim'ordine, di consulenza basata su soluzioni, leadership di pensiero e capacità di esecuzione globale. Operando con meno di CHF 70 miliardi di attivi ponderati in funzione del rischio secondo Basilea III e meno di CHF 200 miliardi di attivi finanziati, *Investment Bank* punta a un rendimento ante imposte sul patrimonio attribuito superiore al 15%, con un rapporto costi/ricavi pari al 65-85%.

La divisione *Global Asset Management* è un gestore patrimoniale su larga scala e dispone di un portafoglio di attività diversificate per regioni, competenze e canali di distribuzione. La diversificazione della nostra attività ci conferisce un posizionamento ido-

Riteniamo che l'implementazione efficace della nostra strategia ci consenta di sostenere e far crescere la nostra azienda, e nel contempo di mantenere una posizione patrimoniale prudente.

Wealth Management Americas fornisce soluzioni basate sulla consulenza che propongono una serie totalmente integrata di prodotti e servizi a privati e famiglie, principalmente negli Stati Uniti e in Canada. Ribadiamo l'impegno a favore della strategia orientata al cliente e incentrata sulla consulenza e ci consi-



neo per beneficiare delle mutevoli dinamiche di mercato e getta solide basi per cogliere le occasioni di crescita che si schiudono nel settore a seguito della crescita di risparmi e pensioni. Continueremo a investire nelle nostre soluzioni a gestione passiva in rapida espansione e ad ampliare la nostra solida attività istituzionale di terzi espandendo al contempo la distribuzione wholesale di terzi e rimanendo impegnati nel fornire prodotti e soluzioni specifiche ai clienti delle divisioni di gestione patrimoniale del Gruppo. Continuiamo inoltre a espandere la nostra valida piattaforma di strumenti alternativi, avvalendoci delle nostre consolidate posizioni nell'attività immobiliare e in quella di fondi di hedge fund. Queste misure ci sosterranno mentre cerchiamo di realizzare un tasso di crescita della raccolta netta del 3-5%, un margine lordo di 32-38 punti base e un rapporto costi/ricavi del 60-70% in Global Asset Management.

Retail & Corporate mantiene una posizione leader nei suoi segmenti di clientela in Svizzera e costituisce una componente centrale del nostro modello di banca universale nella Confederazione. Puntiamo a fornire ai nostri clienti retail, aziendali e istituzionali in Svizzera prodotti e servizi finanziari completi. Continueremo a migliorare ulteriormente la gamma di prodotti e servizi basati sul ciclo di vita offerti ai clienti, sfruttando al contempo ulteriori opportunità di crescita nei segmenti della consulenza e dell'esecuzione. Dal punto di vista finanziario, prevediamo che questo segmento continui a costituire una cospicua fonte di guadagno e finanziamento stabile per il Gruppo, e a generare opportunità di crescita dei ricavi per altre unità al suo interno. La divisione Retail & Corporate punta a realizzare un tasso di crescita dei volumi dell'1-4%, un margine d'interesse netto di 140-180 punti base e un rapporto costi/ricavi del 50-60%.

→ Ulteriori informazioni sulla strategia del Gruppo e delle sue divisioni sono disponibili alle pagine 24-51 della nostra Relazione annua 2012 al sito www.ubs.com/annualreport

UBS Svizzera

UBS è la banca universale leader in Svizzera. La Confederazione elvetica è l'unico paese in cui operiamo in tutte le nostre cinque unità d'affari – Retail, Wealth Management, Corporate e Institutional Banking, Asset Management e Investment Banking – occupandoci al contempo posizioni di rilievo. Il legame con il nostro mercato nazionale è molto forte poiché la posizione di leadership è decisiva per la stabilità reddituale, il supporto dei nostri mercati internazionali e l'ulteriore crescita della nostra attività strategica globale. Per il suo ruolo predominante sul mercato svizzero UBS è stata insignita da *Euromoney* e *The Banker*, due delle principali riviste finanziarie mondiali, dei rinomati riconoscimenti «Best Bank in Switzerland 2012» e «Bank of the Year 2012».

Puntiamo a essere la banca più forte in Svizzera, e a tal proposito il modello di banca universale rappresenta la chiave del nostro successo. Il team di gestione dedicato in Svizzera comprende rappresentanti di tutti e cinque i segmenti operativi e fa sì che l'offerta della nostra intera gamma di prodotti bancari, servizi e del nostro know how, avvenga all'insegna di un approccio unitario al mercato. L'impronta globale della gestione ci consente di usufruire con efficienza delle risorse a nostra disposizione e favorisce un modello di pensiero che abbraccia tutta l'azienda e una collaborazione ineccepibile tra tutti gli ambiti operativi. Siamo pertanto nella condizione assolutamente privilegiata di poter offrire ai nostri clienti un'intera gamma di prodotti bancari e prestazioni in sintonia con le loro esigenze. Ci distinguiamo dalla concorrenza, perché mettiamo a frutto i nostri punti di forza a livello dell'intera azienda e garantiamo così stabilità e continuità lungo l'intero ciclo di vita dei clienti. Il modello di banca universale si è rivelato oltremodo efficace in Svizzera e apporta un notevole contributo ai redditi del Gruppo.

Grazie alle ottime condizioni quadro economiche e alla stabilità politica, la Svizzera resta un mercato finanziario interessante; questa circostanza e la crescita che ne deriva, ha costituito già in passato la base per il successo e la partecipazione di UBS Svizzera al risultato del Gruppo. Il modello di banca universale, l'ampia base di clientela e l'omogenea offerta multi-channel ci offrono le migliori premesse per attingere appieno alla futura crescita del mercato e ampliare ulteriormente la nostra leadership sul nostro mercato domestico.





La nostra remunerazione e la corporate governance

Università di Zurigo

Il nuovo UBS International Center of Economics in Society presso l'Università di Zurigo, istituito nell'aprile del 2012 per celebrare il 150° anniversario della fondazione della società, rappresenta uno dei sei sottoprogetti della nostra iniziativa di formazione (maggiori informazioni a pagina 14).



La nostra remunerazione *per il 2012*

Nel 2012 abbiamo apportato ampi cambiamenti al nostro schema di remunerazione per allineare i nostri piani alla nostra strategia e rafforzare la correlazione tra la remunerazione e la performance a medio e lungo termine dell'azienda. Siamo convinti che la nuova struttura di remunerazione contribuirà a promuovere una più solida cultura della remunerazione commisurata alla performance ed eviterà l'assunzione di rischi eccessivi.

A seguito del voto consultivo sul Rapporto di remunerazione di UBS in occasione dell'Assemblea generale ordinaria dell'anno scorso, abbiamo condotto un'estesa consultazione dei nostri azionisti per comprendere meglio il loro parere sui nostri piani di remunerazione e sulle informazioni pubblicate. Abbiamo integrato le conclusioni tratte da questa consultazione nella nostra procedura di verifica e attuato dei cambiamenti per il 2012. Abbiamo quindi rafforzato il legame tra remunerazione e performance a medio e lungo termine e snellito il nostro schema di remunerazione eliminando una serie di piani per il Direttorio del Gruppo, i quali sono stati sostituiti da due piani universali applicabili a tutti i collaboratori: una versione modificata dell'Equity Ownership Plan (EOP) e il nuovo Deferred Contingent Capital Plan (DCCP).

Abbiamo incrementato i periodi di differimento nell'ambito dell'EOP e introdotto criteri di performance pluriennali del Gruppo e delle divisioni applicabili alle persone che ricoprono ruoli chiave in ambiti decisionali e di assunzione dei rischi. Inoltre, il DCCP ha un periodo di maturazione con criteri di performance per la maturazione annua (solo per il Direttorio) e i versamenti d'interessi (per tutti i beneficiari).

Compensi legati ai risultati attribuiti nel 2012

Nel 2012 abbiamo compiuto notevoli progressi nel raggiungimento dei nostri obiettivi strategici e regi-

strato una solida performance sottostante. Tenendo conto degli elementi connessi all'accelerazione dell'attuazione della nostra strategia, in particolare le rettifiche da svalutazione del goodwill e le rettifiche di valore da merito creditizio, abbiamo registrato un utile ante imposte rettificato pari a CHF 3 miliardi, che comprende 1,4 miliardi di CHF di costi connessi alla risoluzione della vicenda del LIBOR. Tuttavia il risultato complessivo è stato penalizzato dai costi legati ai cambiamenti apportati alle nostre attività in vista di garantire il nostro successo futuro e ai contenziosi legali e normativi tra cui gli accordi raggiunti nella vicenda LIBOR.

Di conseguenza, il monte compensi legati ai risultati di UBS è stato ridotto a CHF 2,5 miliardi, con una diminuzione del 7% rispetto al 2011 e del 42% rispetto al 2010, corrispondente al livello più basso da prima della crisi finanziaria. Tale riduzione deve essere considerata nell'ottica delle ampie modifiche introdotte nello schema di remunerazione, tra cui l'incremento dei periodi di differimento, l'eliminazione dei piani ad effetto leva, l'introduzione di un tetto massimo per il monte compensi legati ai risultati per il Direttorio e il dimezzamento della componente massima immediata in contanti di tutti i compensi legati ai risultati.

Membri del Direttorio del Gruppo

Al fine di garantire che la remunerazione complessiva del Direttorio del Gruppo sia sufficientemente



vincolata alla redditività dell'azienda, abbiamo introdotto un tetto massimo per il monte compensi dei membri del Direttorio legati ai risultati, monte compensi che non potrà essere superiore al 2,5% dell'utile ante imposte rettificato del Gruppo. Visto l'utile ante imposte rettificato del Gruppo per il 2012, il monte compensi dei membri del Direttorio legati ai risultati è stato limitato a CHF 75 milioni per l'esercizio 2012. Tuttavia, l'effettivo monte compensi dei membri del Direttorio del Gruppo per il 2012 è stato di CHF 52 milioni, pari all'1,7% dell'utile ante imposte rettificato.

Per i membri del Direttorio del Gruppo in servizio per l'intero biennio 2011/2012, i compensi legati ai risultati sono scesi del 10%, mentre le remunerazioni totali sono diminuite del 7% da un anno all'altro. Sebbene lo schema di remunerazione di UBS preveda che al massimo il 20% del compenso legato ai risultati sia corrisposto immediatamente in contanti, alla luce dei risultati complessivi dell'azienda per l'esercizio e sulla base di una raccomandazione del CEO del Gruppo, è stato ritenuto appropriato che i compensi legati ai risultati dei dirigenti senior dell'azienda fossero interamente differiti per il 2012 durante tre a cinque anni. Di conseguenza, la componente in contanti del compenso è stata versata sotto forma di capitale azionario differito nel quadro dell'EOP, che corrisponde al 60% dei compensi legati ai risultati dei membri del Direttorio per il 2012.

Inoltre, il 100% delle remunerazioni differite dei membri del Direttorio è soggetto alle condizioni di performance. Nell'ambito dell'EOP, i compensi dei membri del Direttorio del Gruppo decadranno completamente se il Gruppo e/o la rispettiva divisione non realizzeranno un utile ante imposte medio rettificato durante il periodo di performance. I compensi decadranno in parte anche in caso di performance al di sotto di soglie specifiche. I compensi versati ai sensi del nuovo DCCP decadranno nel caso in cui il nostro coefficiente patrimoniale Tier 1 secondo Basilea III dovesse scendere al di sotto del 7% o qualora si verificasse un evento di continuità aziendale. Inoltre, il 20% dei compensi DCCP, compresi i relativi interessi nozionali, decadranno per

ogni anno in cui UBS non raggiungerà un utile ante imposte rettificato. In questo modo la totalità dei compensi DCCP dei membri del Direttorio del Gruppo è a ulteriore rischio di decadenza.

Al CEO del Gruppo Sergio P. Ermotti è stato attribuito un compenso legato ai risultati di CHF 6,1 milioni, corrispondente ai risultati conseguiti nel suo primo intero anno come CEO del Gruppo. Pertanto, la sua remunerazione totale è stata di CHF 8,9 milioni. Tra i membri del Direttorio, la remunerazione più elevata nel 2012 dopo quella del CEO del Gruppo è stata quella di Robert J. McCann, con una remunerazione totale di CHF 8,5 milioni. Come per tutti i membri del Direttorio del Gruppo, l'intero ammontare del compenso legato ai risultati è differito durante tre a cinque anni.

Presidente del Consiglio di amministrazione

Il nostro schema di remunerazione prevede che il presidente del Consiglio di amministrazione, Axel A. Weber, che è stato eletto in occasione dell'Assemblea generale ordinaria del maggio 2012, riceva uno stipendio di base annuale di CHF 2 milioni e 200 000 azioni UBS, bloccate per quattro anni, nonché prestazioni in natura. Tali azioni non sono designate né intese come remunerazione variabile. Il numero di azioni che Axel A. Weber ha ricevuto per il 2012 è stato calcolato pro rata per tenere conto del fatto che ha assunto la carica di presidente in maggio. All'assegnazione, il numero pro rata di azioni che ha ricevuto (133 333) è stato valutato a CHF 2 003 995. Di conseguenza, la sua remunerazione totale, incluse le prestazioni in natura e i contributi al fondo pensionistico per i suoi servizi come presidente dal maggio al dicembre 2012, è stata pari a CHF 3 568 341. Come già annunciato, il Consiglio di amministrazione ha approvato un versamento unico a favore di A. Weber in occasione dell'Assemblea generale 2012.

→ Per maggiori informazioni si prega di consultare il nostro Compensation Report disponibile online all'indirizzo www.ubs.com/compensation



Il nostro Consiglio di amministrazione

Il Consiglio di amministrazione è l'organo supremo di UBS. Sotto la guida del presidente, definisce la direzione strategica dell'azienda su indicazione del Group Chief Executive Officer, esercita la supervisione ultima sul management esecutivo ed è responsabile della nomina o dell'esclusione di tutti i membri del Direttorio del Gruppo, 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, Axel A. Weber, tutti i membri del Consiglio di amministrazione sono indipendenti.



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

→ Per leggere le biografie complete dei membri del nostro Consiglio di amministrazione si prega di visitare il sito www.ubs.com/bod oppure di consultare le pagine 230-234 della nostra Relazione annuale 2012, disponibile online all'indirizzo www.ubs.com/annualreport



1 Axel A. Weber Presidente del Consiglio di amministrazione, presidente del Governance and Nominating Committee e membro del Corporate Responsibility Committee **2 Isabelle Romy** Membro dell'Audit Committee e del Governance and Nominating Committee **3 David Sidwell** Senior Independent Director, presidente del Risk Committee e membro del Governance and Nominating Committee **4 Beatrice Weder di Mauro** Membro dell'Audit Committee e del Corporate Responsibility Committee **5 William G. Parrett** Presidente dell'Audit Committee e membro del Corporate Responsibility Committee **6 Wolfgang Mayrhuber** Presidente del Corporate Responsibility Committee e membro dello Human Resources and Compensation Committee **7 Michel Demaré** Vicepresidente indipendente, membro dell'Audit Committee e del Governance and Nominating Committee **8 Axel P. Lehmann** Membro del Governance and Nominating Committee e del Risk Committee **9 Ann F. Godbehere** Presidente dello Human Resources and Compensation Committee e membro dell'Audit Committee **10 Rainer-Marc Frey** Membro dello Human Resources and Compensation Committee e del Risk Committee **11 Joseph Yam** Membro del Corporate Responsibility Committee e del Risk Committee **12 Helmut Panke** Membro dello Human Resources and Compensation Committee e del Risk Committee

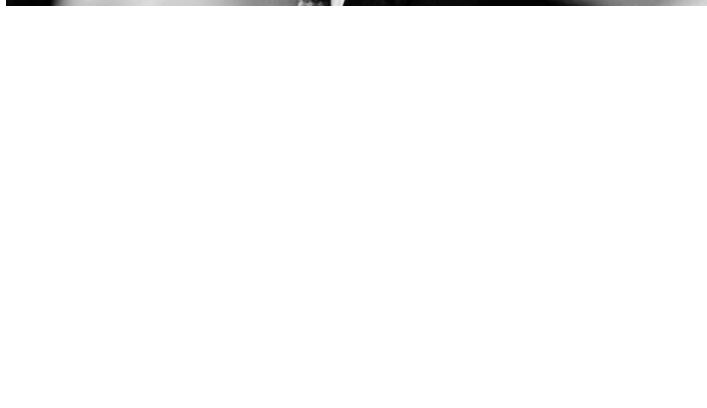
Il nostro Direttorio del Gruppo

La gestione esecutiva della società è delegata dal Consiglio di amministrazione al Direttorio del Gruppo. Sotto la guida del Group Chief Executive Officer (Group CEO), il Direttorio del Gruppo 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.



→ Per leggere le biografie complete dei membri del Direttorio del Gruppo, si prega di visitare il sito www.ubs.com/governance oppure di consultare le pagine 239–242 della nostra Relazione annuale 2012, disponibile online all'indirizzo www.ubs.com/annualreport

| | | | |
|---|----|----|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| 5 | 6 | 7 | 8 |
| 9 | 10 | 11 | |



1 **Sergio P. Ermotti** Group CEO 2 **Lukas Gähwiler** CEO UBS Svizzera e CEO Retail & Corporate 3 **Ulrich Körner** Group Chief Operating Officer e CEO UBS Group Europe, Middle East and Africa 4 **Philip J. Lofts** Group Chief Risk Officer 5 **Robert J. McCann** CEO Wealth Management Americas e CEO UBS Group Americas 6 **Jürg Zeltner** CEO UBS Wealth Management 7 **Tom Naratil** Group CFO 8 **Chi-Won Yoon** CEO UBS Group Asia Pacific 9 **Andrea Orcel** CEO Investment Bank 10 **John A. Fraser** Presidente e CEO Global Asset Management 11 **Markus U. Diethelm** Group General Counsel



Il nostro impegno

Bridge Academy – Londra

In collaborazione con alcuni clienti, il governo e la comunità locale, UBS ha contribuito a creare The Bridge Academy, una scuola per alunni dagli 11 ai 18 anni, ed è ora uno dei suoi soci. La Bridge Academy ha sede a Hackney, una zona di Londra non lontana dai nostri uffici e tra le più svantaggiate del Regno Unito, ed è stata inaugurata nel 2007.



Lavorare insieme per ampliare gli orizzonti

Nel 2012 abbiamo continuato ad aiutare i nostri clienti a comprendere le principali sfide e opportunità dal punto di vista sociale svolgendo il ruolo di consulente finanziario di fiducia in merito a questioni legate alla sostenibilità. Abbiamo così provveduto ad ampliare la nostra vasta gamma di prodotti e servizi sostenibili, tra cui investimenti a impatto sociale, fondi immobiliari sostenibili, prodotti di investimento socialmente responsabili e consulenza in materia di sostenibilità.

Abbiamo conquistato una posizione di leadership negli investimenti basati su valori e nel research in campo ambientale, sociale e di governance (ESG, ossia Environmental, Social and Governance). A testimonianza di questo impegno, nel 2012 abbiamo implementato in tutto il mondo l'*ESG Analyzer* di Investment Bank, e l'indagine annuale sugli investimenti socialmente responsabili e la sostenibilità, condotta da Thomson Reuters Extel/UKSIF, ci ha tributato un importante riconoscimento. La nostra azienda è stata inoltre elogiata nell'ambito della relazione S&P sul Carbon Disclosure Project.

siamo basati su un processo di screening del rischio sociale e ambientale leader nel settore che abbiamo creato nel 2011 grazie alla proficua collaborazione tra le nostre funzioni di rischio e di compliance.

La nostra funzione di compliance contribuisce in modo significativo nel mettere in atto il nostro impegno in materia di responsabilità aziendale, e svolge un ruolo essenziale nel proteggere la nostra azienda dai danni di reputazione, operativi o finanziari. Al tempo stesso, concorre a contrastare con vigore i reati finanziari, soprattutto comminando sanzioni globali e varando programmi anti-riciclaggio di denaro e anti-corruzione, per negare agli Stati che violano le norme e a criminali e terroristi sospetti l'accesso al sistema finanziario attraverso UBS o i suoi prodotti e servizi. Una valutazione esaustiva del rischio legale e di compliance condotta nel 2011 non ha fatto emergere casi particolari di mancata ottemperanza alla nostra policy anti-corruzione e ad altre norme in materia di anti-corruzione. Nel 2012, tuttavia, è stata lanciata un'ulteriore iniziativa anti-corruzione per potenziare le nostre difese contro i casi di corruzione che interessano l'azienda.

La nostra gestione del rischio ambientale e sociale, le nostre sanzioni globali contro il riciclaggio di denaro e i nostri programmi anti-corruzione sono esempi importanti della necessità di intervenire sulla

Il nostro ampio e consolidato programma d'investimenti a favore della collettività ha formato parte integrante delle celebrazioni in occasione del 150° anniversario dell'azienda.

Applichiamo direttive rigorose in merito alla gestione dei rischi ambientali e sociali delle nostre attività. Nel 2012 abbiamo continuato a rafforzare l'implementazione di politiche e standard chiave, compresa la nostra Posizione su attività controverse, sostenute dalla vigorosa attuazione di misure di formazione e divulgazione destinate al personale che lavora a contatto con la clientela. Per fare ciò ci



realtà che ci circonda e di favorire la collaborazione interna tra le nostre divisioni operative e quella esterna con i nostri stakeholder. Nel 2012 abbiamo ribadito nuovamente il nostro impegno a partecipare a varie iniziative e a collaborare con diversi partner per sviluppare e, se del caso, migliorare i nostri standard. A questo scopo abbiamo partecipato alla Tavola rotonda per l'olio di palma sostenibile nella categoria «Banche e investitori». Siamo inoltre diventati membri di altre organizzazioni che si dedicano a problematiche di notevole rilevanza sociale, come la European Venture Philanthropy Association e il World Demographic & Ageing Forum. Siamo tra i leader di pensiero nel campo della responsabilità aziendale nel settore bancario e aderiamo attivamente a importanti iniziative internazionali di responsabilità aziendale, tra cui il Gruppo Wolfsberg (sul riciclaggio di denaro), i Principi ONU per l'investimento responsabile, l'UN Global Compact e l'UN Environment Program (UNEP) Finance Initiative.

La nostra partecipazione di lunga data alla UNEP Finance Initiative è espressione del nostro impegno per gestire la nostra impronta ambientale. Nel 2012 UBS ha superato con successo la revisione di controllo ISO 14001. In quanto Gruppo, abbiamo raggiunto il nostro obiettivo di riduzione delle emissioni di CO₂ del 40% rispetto al 2004, come originariamente deciso dal Direttorio del Gruppo nel febbraio del 2006. Inoltre, abbiamo rinnovato la nostra strategia sul cambiamento climatico e siamo decisi a preparare i nostri clienti al successo in un mondo sempre più condizionato dalle emissioni di anidride carbonica.

Il nostro ampio e consolidato programma d'investimenti a favore della collettività ha formato parte integrante delle celebrazioni in occasione del 150° anniversario dell'azienda. In Svizzera abbiamo lanciato un'importante iniziativa di formazione (cfr. pag. 14). L'iniziativa gioverà all'intera popolazione svizzera, soprattutto mediante il sostegno a progetti rivolti ad apprendisti, giovani imprenditori, start-up e collaboratori di tutte le fasce di età.

→ Per maggiori informazioni si prega di visitare il sito www.ubs.com/responsibility

Community Affairs nel 2012: dati e cifre

Nel 2012 UBS e le fondazioni ad essa affiliate hanno effettuato donazioni in denaro a organizzazioni partner e associazioni benefiche senza scopo di lucro per un totale di CHF 27,5 milioni contro 31,1 milioni nel 2011.

Ulteriori contributi sono andati in particolare all'assistenza alle vittime di catastrofi naturali, tra cui un sussidio finanziario di oltre USD 1,2 milioni per le misure di aiuto e ricostruzione a lungo termine, necessarie a seguito della devastazione causata dall'uragano Sandy negli Stati Uniti.

Nel 2012, 12 563 collaboratori hanno dedicato 110 065 ore a iniziative di volontariato, in aumento rispettivamente dell'8% e del 5% in confronto al 2011.

Sosteniamo l'impegno individuale offrendo fino a due giorni lavorativi l'anno per partecipare a iniziative di volontariato, oltre a effettuare donazioni di entità pari a quelle dei collaboratori a organizzazioni selezionate.



Il nostro impegno *nel sociale*

In tutte le regioni d'affari in cui operiamo, i nostri collaboratori continuano a svolgere un ruolo molto attivo nell'ambito delle nostre iniziative d'investimento nel sociale, soprattutto attraverso attività di volontariato. Nel 2012 abbiamo lanciato l'Employee Recognition Award, un premio assegnato a 150 collaboratori o team di collaboratori UBS che si sono distinti per il loro particolare impegno a favore della comunità. Di seguito ecco quattro dei vincitori che si sono aggiudicati il premio.

Team Tohoku e Naoko Yamazaki, Tokio, Giappone

Il team Tohoku, composto da 57 volontari UBS, ha dedicato migliaia di ore nei mesi successivi al devastante tsunami abbattutosi sul Giappone nel marzo 2011, offrendo tempo libero, energie e risorse alle comunità del nord-est del paese.

In stretta collaborazione con Community Affairs, il senior management giapponese e alcune organizzazioni specializzate senza scopo di lucro, il team Tohoku ha studiato programmi di aiuti su misura ed elaborato strategie per massimizzarne l'impatto, stilando un piano di ricostruzione su cinque anni.

Il primo anno il piano si è concentrato sugli interventi di emergenza; nel 2012 si è dedicato ad alloggi provvisori, generazione di reddito e capacity building nelle varie comunità; nel 2013 si passerà alla creazione di reddito e posti di lavoro, all'assistenza psicologica e a ulteriore capacity building; nel 2014/2015 toccherà al ripristino degli alloggi e alla riduzione dei rischi futuri.

Naoko Yamazaki, consulente Wealth Management, si è distinta quale pioniera dell'impegno di UBS per le iniziative di recupero nella regione. Naoko si è recata nelle zone più colpite per lavorare nelle cucine da campo, distribuire generi di prima necessità

e rimuovere le macerie. Nei fine settimana e durante le vacanze ha prestato oltre 400 ore di volontariato, dando esempio e consulenza al team Tohoku.

«Il team Tohoku e Yamazaki-san hanno ispirato oltre 180 volontari UBS», dichiara Zenji Nakamura, Country Head per il Giappone. «La nostra azienda non si è limitata a staccare un assegno: ci siamo uniti agli abitanti dei villaggi distrutti per piangere i loro morti, conservare, ricostruire e pianificare diversamente il futuro.»

Mike McNamara, Stamford, Connecticut, Stati Uniti

Ogni giovedì Mike McNamara sale sull'autobus e torna a scuola. È diretto alla Stark Elementary School di Stamford, dove, nell'ambito del programma Power Lunch di UBS, passa 40 minuti leggendo testi agli alunni.

Analista finanziario in UBS da 15 anni, Mike collabora al Power Lunch dal 2001, quando si è trasferito da UBS Londra a Stamford. Mike è il collaboratore che partecipa da più tempo al programma.

Ma questa non è la sua unica attività nel sociale: ogni martedì sera, insieme ad altri volontari UBS di Stamford insegna per tre ore a 22 studenti delle scuole superiori della zona come strutturare, avviare



e gestire un'azienda, nell'ambito di un'iniziativa comune con Junior Achievement.

Agli studenti del programma della durata di 12 settimane, vengono assegnate posizioni chiave come ad esempio presidente della società, vicepresidente del marketing ecc. «Il mio compito è insegnare ai ragazzi il senso di responsabilità e il funzionamento di un'azienda, e a districarsi nel mondo degli affari di cui un giorno entreranno a far parte», dichiara. «È una fantastica esperienza formativa.»

Ed è anche uno dei numerosi e validi progetti di volontariato Junior Achievement che UBS sponsorizza ogni anno. Attraverso un'ampia gamma di programmi, questa organizzazione aiuta i giovani fornendo loro gli strumenti necessari per affermarsi economicamente.

Beat Oetiker, Zurigo, Svizzera

Quasi ogni anno Beat Oetiker utilizza i due giorni lavorativi retribuiti che UBS offre ai propri collaboratori per svolgere volontariato. Dalla manutenzione dei sentieri in un parco naturale al lavoro con i disabili passando per le gare di corsa sponsorizzate, questo veterano del volontariato ha dato una mano in numerosi progetti sociali.

Beat solitamente trascorre la sua giornata lavorativa davanti al computer, per questo le iniziative di volontariato all'aria aperta lo interessano particolarmente. «Lavorare in un bosco di montagna o in un prato è un'esperienza completamente diversa. Si respira l'aria fresca e si usano i muscoli, qualcosa a cui spesso non siamo abituati. Un bel cambiamento rispetto alla solita routine», afferma.

Il progetto che gli è rimasto più impresso è stato la realizzazione di un nuovo giardino insieme agli ospiti di un centro, che offre possibilità di impiego ad adulti portatori di handicap. «Lavorare con i disabili a un progetto così importante mi ha molto arricchito e alla fine è stata un'enorme soddisfazione per tutti.»

Beat non ci pensa due volte a raccomandare il volontariato agli altri collaboratori. «Ci sono talmente tanti progetti che ognuno può trovare quello che

più gli piace», sottolinea. E benché sia naturalmente molto contento che tanti anni di impegno gli siano stati riconosciuti con l'assegnazione dell'Employee Volunteering Award, ci tiene a sottolineare che il suo scopo ultimo, ovvero ciò che lo motiva veramente, oggi come in futuro, è il desiderio di dare il suo contributo alla società. «Voglio aiutare gli altri: è questa la mia priorità.»

Paul Schneider, Londra, Regno Unito

Paul Schneider, da quando è entrato in azienda dieci anni fa, partecipa con entusiasmo al Community Affairs Program di UBS. Tra i maggiori successi del programma, attivo a Londra da oltre 25 anni, figura lo straordinario miglioramento dei risultati scolastici in uno dei quartieri più svantaggiati di Londra, Hackney.

Una delle principali iniziative del programma nel Regno Unito è la collaborazione con la Bridge Academy. Nel 2008 Paul ha fatto parte del gruppo che ha formulato raccomandazioni su come utilizzare i nuovi locali della scuola fuori dall'orario scolastico per aiutare la comunità locale e rendere la Bridge Academy autosufficiente. Questo contributo si traduce oggi in un vasto programma di attività per il tempo libero.

Il lavoro di Paul nella scuola l'ha portato a realizzare il suo progetto più importante nel 2011, la co-organizzazione della cena per i clienti «Food for Thought», per promuovere l'eccellenza del corso più avanzato della scuola. L'evento ha raccolto oltre GBP 220 000 e ha permesso a UBS di mostrare la scuola ad alcuni dei suoi principali clienti, facendo toccare loro con mano l'impegno dell'azienda.

In veste di analista UBS, Paul può constatare quotidianamente l'importanza che gli analisti finanziari attribuiscono al comportamento delle aziende in materia di ambiente, impegno sociale e governance. Il sostegno di UBS alla scuola rappresenta secondo Paul un elemento distintivo, che posiziona UBS quale cittadino aziendale responsabile.

«Sfido chiunque a trovare dieci società nel Regno Unito che ci battono su questo fronte», afferma convinto.



Per saperne di più su UBS

Volete saperne di più su di noi?

Le nostre attività, competenze e offerte
Visitate il nostro sito: www.ubs.com

Le nostre azioni e performance finanziarie
www.ubs.com/investors

La nostra governance aziendale
www.ubs.com/governance

La nostra strategia
www.ubs.com/strategia

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

Le nostre sedi
www.ubs.com/locations

Vi interessano le nostre informazioni finanziarie?

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

Presentazioni dei risultati
www.ubs.com/presentations

Vi interessa lavorare con noi?

Opportunità di carriera
www.ubs.com/carriera

Vi piacerebbe essere sempre aggiornati?

Iscrivetevi al servizio avvisi e promemoria di eventi o scaricate le nostre app e i nostri podcast
www.ubs.com/beinformed

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



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

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

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

Calendario aziendale

30 aprile 2013
Risultati del primo trimestre 2013

2 maggio 2013
Assemblea generale annuale

30 luglio 2013
Risultati del secondo trimestre 2013

29 ottobre 2013
Risultati del terzo trimestre 2013



State cercando la nostra ultima relazione finanziaria o maggiori informazioni sui nostri prodotti e servizi, o ancora un'opportunità di lavoro? Vi invitiamo a consultare il sito:

www.ubs.com/sapernedipiu



Informazioni societarie

La denominazione legale e commerciale della società è UBS SA. La società è stata costituita il 29 giugno 1998, a seguito della fusione tra l'Unione di Banche Svizzere (fondata nel 1862) e la Società di Banca Svizzera (fondata nel 1872), da cui è nata UBS.

UBS SA è registrata e domiciliata in Svizzera, e opera ai sensi del diritto societario svizzero e della Legge federale sulle banche come società anonima, ovvero un'azienda che ha suddiviso il proprio capitale in azioni ordinarie emesse a favore degli investitori.

Gli indirizzi e i numeri di telefono delle nostre due sedi legali sono:
Bahnhofstrasse 45, CH-8001 Zurigo, Svizzera, telefono +41-44-234 1111;
e Aeschenvorstadt 1, CH-4051 Basilea, Svizzera, telefono +41-61-288 5050.

Le azioni di UBS SA sono attualmente quotate al SIX Swiss Exchange e al New York Stock Exchange.

Contatti

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

Shareholder Services

Responsabile della registrazione delle azioni nominative globali.

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

sh-shareholder-services@ubs.com

Hotline +41-44-235 6252
Fax +41-44-235 8220

US Transfer Agent

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

Computershare
480 Washington Boulevard
Jersey City, NJ 07310-1900, USA

sh-relations@melloninvestor.com
www.bnymellon.com/shareowner/equityaccess

Chiamate dagli USA +866-541 9689
Chiamate da fuori gli USA +1-201-680 6578

Fax +1-201-680 4675

UBS lancia il Portale degli azionisti

UBS è la prima azienda in Svizzera a destinare un portale online ai propri azionisti. In questo modo rispondiamo alla richiesta dei nostri azionisti di più servizi online, migliorando così la nostra corporate governance. Gli azionisti possono usare il portale, che sarà integrato nella piattaforma internet di UBS, per emettere istruzioni di voto per procura o per ordinare i biglietti di ammissione all'assemblea generale annuale. Tra le altre cose gli azionisti potranno anche abbonarsi alle pubblicazioni aziendali, cambiare il loro indirizzo e visualizzare le loro partecipazioni azionarie.

www.ubs.com/shareholderportal

Colofone

Publicato da: UBS SA, Zurigo e Basilea, Svizzera | www.ubs.com

Fotografo: Martin Rüttschi, Schindellegi, Svizzera

Illustrazioni: Russell Cobb, Debut Art, Regno Unito

Stampa: FO-Fotorotar, Egg, Svizzera

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

© UBS 2013. Il simbolo delle chiavi e UBS sono fra i marchi protetti di UBS.
Tutti i diritti riservati.



Fotografie nella Retrospettiva

Le fotografie contenute in questa Retrospettiva illustrano solo quattro delle attività di istruzione e imprenditoria che abbiamo promosso in tutto il mondo nel 2012.



Business University campus – Singapore

Copertina



UBS Americas, iniziativa «Elevating Entrepreneurs»

Pagina 16



Università di Zurigo

Pagina 22



Bridge Academy

Pagina 30

Dal 2007 la UBS Business University Asia Pacific si è affermata come centro d'eccellenza per lo sviluppo e l'esecuzione di programmi di studio ad ampio raggio.

Command House, un edificio importante di rilevanza storica nel cuore di Singapore che ne ospita la sede, è stata trasformata da UBS in una struttura accademica all'avanguardia. Ponendo l'accento sui nostri collaboratori, i clienti e la comunità, la UBS Business University Asia Pacific funge anche da fulcro per la ricerca e la leadership di pensiero nell'ambito di nuove iniziative, come la promozione della filantropia nella regione dell'Asia-Pacifico.

Nel 2012 i nostri collaboratori hanno partecipato a un totale di 599 763 attività di sviluppo, con una media di 9,6 esperienze di formazione per collaboratore (equivalenti a tempo pieno) e 2,1 giorni di formazione.

L'iniziativa «Elevating Entrepreneurs» offre mentoring strategico, accesso ai capitali e opportunità di formazione a piccoli imprenditori di grandi potenzialità che mirano a far crescere la propria azienda. Ogni imprenditore gode del sostegno dedicato di un consulente finanziario senior UBS e di un importante cliente UBS che ha avuto successo in un settore collegato. Insieme, e con il pieno supporto dei leader di UBS nelle Americhe, i team si dedicano alle più importanti esigenze operative e alle opportunità di crescita.

Dal suo lancio nel 2011, il programma ha impegnato 30 piccole imprese nelle aree di New York, Chicago e Los Angeles, ha distribuito prestiti per più di USD 3 milioni dei USD 15 milioni disponibili e ha favorito la creazione di oltre 100 posti di lavoro.

Nel 2013 «Elevating Entrepreneurs» registrerà una notevole espansione per includere nuovi mercati statunitensi e ulteriori capacità.

Il nuovo UBS International Center of Economics in Society presso l'Università di Zurigo è stato istituito nel 2012 per celebrare il 150° anniversario della fondazione di UBS. L'iniziativa consentirà di creare fino a cinque cattedre nei prossimi anni, a partire dal 2013, per promuovere la ricerca economica internazionale di massimo livello, mirata a studiare le interrelazioni tra la società e l'economia e agevolare il trasferimento delle conoscenze.

Si tratta di uno dei sei sottoprogetti commemorativi della nostra iniziativa di formazione. L'iniziativa favorirà l'intera popolazione svizzera, soprattutto mediante il sostegno a progetti rivolti ad apprendisti, giovani imprenditori, start-up e collaboratori di tutte le fasce di età.

In collaborazione con alcuni clienti, il governo e la comunità locale, UBS ha contribuito a creare The Bridge Academy, una scuola per alunni dagli 11 ai 18 anni, ed è ora uno dei suoi soci. La Bridge Academy ha sede a Hackney, una zona di Londra non lontana dai nostri uffici e tra le più svantaggiate del Regno Unito.

Questa partnership, che ha riscosso grandi consensi, nasce dall'ambizione condivisa di istituire un programma continuo in grado di dare ad allievi, insegnanti e collaboratori UBS l'opportunità di lavorare e imparare insieme, contribuendo allo sviluppo di studenti motivati dotati degli strumenti necessari per avere successo oggi e come cittadini di domani.

Dal varo del progetto nel 2003, UBS ha contribuito finanziariamente in diversi modi, a cominciare dal conferimento di GBP 1 milione in fase di start-up. Tuttavia, il nostro apporto più rilevante è avvenuto tramite il volontariato e la gestione dei collaboratori, oltre 2800 dei quali hanno dedicato più di 29 400 ore del loro tempo a questa iniziativa.

Cautionary Statement Regarding Forward-Looking Statements | This review 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) the degree to which UBS is successful in executing its announced strategic plans and related organizational changes, in particular its plans to transform its Investment Bank, its efficiency initiatives and its planned reduction in Basel III risk-weighted assets, and whether in each case those plans and changes will, when implemented, have the effects intended; (2) 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; (3) changes in the availability of capital and funding, including any changes in UBS’s credit spreads and ratings; (4) changes in financial legislation and 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; (5) 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; (6) 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 those that may arise from the ongoing investigations relating to the setting of LIBOR and other benchmark rates, from market events and losses incurred by clients and counterparties during the financial crisis of 2007 to 2009, and from Swiss retrocessions; (7) the effects on UBS’s cross-border banking business of tax treaties negotiated or under discussion between Switzerland and other countries and future tax or regulatory developments; (8) 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 compensation practices; (9) changes in accounting standards or policies, and accounting determinations or interpretations 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) whether UBS will be successful in keeping pace with competitors in updating its technology, particularly in trading businesses; (12) the occurrence of operational failures, such as fraud, unauthorized trading and systems failures; and (13) 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. 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 2012. 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 review 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.

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

www.ubs.com

