

Impostare il futuro

Retrospektiva 2014



抱住開放的態度,對不同文化尊重和了解,會為未來創造更多的機會。

Una mente aperta associata al rispetto e alla comprensione delle diverse culture ha il potenziale per creare opportunità.

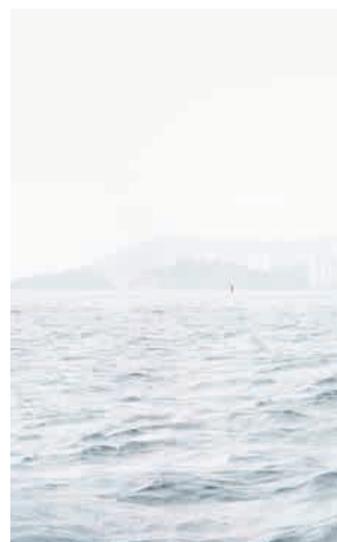
Annie Chu

Annie Chu, della divisione Group Technology di Hong Kong, ammira la vista dello skyline di Singapore con i colleghi UBS.



«Nelle gare di dragon boat, lavoro di squadra
e sincronizzazione sono la chiave del successo.
Proprio come nell'attività bancaria.»

Annie Chu



La presente Retrospektiva è fornita per comodità dei nostri investitori, clienti e altri stakeholder che gradiscono una breve panoramica della nostra attività, strategia e performance nel 2014. Per ulteriori informazioni si prega di consultare la Relazione sulla gestione 2014. Maggiori indicazioni su come procurarsi la Relazione sulla gestione e altre informazioni di pubblico dominio relative a UBS, tra cui la Relazione sulla gestione sul Modulo 20-F per l'esercizio conclusosi il 31 dicembre 2014, sono riportate sulla pagina 54 della Retrospektiva. Le informazioni contenute nella presente Retrospektiva non vanno intese come una sollecitazione di un'offerta ad acquistare o vendere titoli o altri strumenti finanziari in Svizzera, negli Stati Uniti o in qualsiasi altra giurisdizione. Nessuna decisione d'investimento relativa a UBS Group SA o le sue società affiliate, ovvero ai loro titoli, dovrebbe essere presa sulla base del presente documento.



La Retrospettiva 2014 è disponibile
in versione per iPad nell'app
UBS Newsstand/Retrospettiva.

4	Editoriale
6	UBS dell'anno 2014
8	UBS in breve
10	La banca in un clic
12	I nostri programmi didattici per consulenti
14	Gestione del rischio: una parte integrante del nostro lavoro
16	Impact Investing – far bene per fare del bene
20	La nostra strategia
26	UBS dalle origini ai giorni nostri
32	Il nostro Consiglio di amministrazione
34	Il nostro Direttorio del Gruppo
38	Fare della sostenibilità il nostro standard quotidiano
46	UBS e le sue attività
50	Il futuro si gioca oggi
52	Forgiare una carriera con UBS
54	Per saperne di più su UBS



Annie Chu

Annie ha lasciato Hong Kong per frequentare un convitto scolastico in Inghilterra all'età di 10 anni. Tornata a Hong Kong, ha conseguito una doppia laurea in ingegneria chimica e gestione aziendale presso la Hong Kong University of Science and Technology. Annie è un'appassionata di cucina, in cui mescola le pietanze occidentali scoperte nel Regno Unito con la tradizione gastronomica cinese appresa da sua madre. Inoltre, è una provetta rematrice nella squadra mista di dragon boat di UBS e si allena una volta a settimana per prepararsi alle importanti competizioni che si tengono alla Stanley Beach di Hong Kong.

Editoriale



Axel A. Weber
Presidente del Consiglio
di amministrazione

Gentile lettore,

Il 2014 è stato un anno positivo per l'azienda e i suoi stakeholder. La salda concentrazione sui clienti e una prudente gestione del rischio hanno contribuito alla buona performance di tutte le nostre attività. L'utile netto annuo è cresciuto, confermando ancora una volta, malgrado il difficile contesto, la capacità reddituale e di generare profitti del Gruppo. È stato anche l'anno in cui abbiamo portato a termine la nostra trasformazione strategica, realizzando gli obiettivi chiave stabiliti nel 2011 e nel 2012.

Abbiamo ridotto gli attivi ponderati in funzione del rischio, migliorato l'indice di leva finanziaria e mantenuto il coefficiente CET1 ad applicazione integrale secondo Basilea III, il migliore nel nostro gruppo di riferimento costituito dalle grandi banche globali. Tutto questo ci ha consentito di offrire rendimenti interessanti a nostri azionisti. Infatti, per il 2014 proponiamo un dividendo ordinario di CHF 0.50, pari a un incremento del 100% rispetto all'anno precedente. Alla luce dei progressi compiuti nella costituzione della nostra holding capogruppo per il Gruppo, al termine del processo di «squeeze-out», UBS Group SA intende sottoporre all'approvazione degli azionisti alla prossima Assemblea generale un ritorno di capitale supplementare una tantum di CHF 0.25 per azione. Completata la trasformazione strategica, possiamo ora concentrare tutti i nostri sforzi sulla realizzazione della strategia, con l'obiettivo di liberare tutto il potenziale dell'azienda, continuando ad affrontare gli aspetti legali e regolamentari proattivamente e migliorando la nostra efficienza ed efficacia.

Nella nostra Retrospectiva 2014 analizziamo i numerosi traguardi raggiunti durante l'anno e illustriamo come stiamo impostando l'azienda per il futuro, a vantaggio dei nostri clienti, azionisti e della comunità in senso lato.

L'era digitale sta rivoluzionando il nostro settore, spingendoci a sviluppare soluzioni di e-banking focalizzate sulle reali esigenze dei clienti, che vanno ben oltre la semplice esecuzione di transazioni online. Con iniziative come l'Assistente finanziario personale e l'UBS Portfolio Health Check abbiamo conquistato la leadership nell'e-banking e nel mobile banking in Svizzera.

La formazione è un viaggio che non termina mai: investendo sulle persone stiamo costruendo l'avvenire della nostra azienda. Possedere le conoscenze e le competenze giuste è fondamentale per fornire consulenze e servizi ottimali ai nostri clienti. Consapevoli di questo, abbiamo avviato nuovi programmi per formare i collaboratori, in vista delle nuove sfide che il nostro settore deve affrontare.

Sergio P. Ermotti
Group Chief
Executive Officer



Identificare, comprendere e gestire i rischi rimane una priorità assoluta per noi, una parte integrante del nostro lavoro che sappiamo svolgere sempre meglio, più tempestivamente e più rapidamente. Siamo convinti che il nostro costante impegno ci garantisce un vantaggio competitivo e una performance sostenibile.

Teniamo sempre presente che la nostra azienda è inserita in un vasto tessuto sociale e quindi ci assumiamo l'impegno civile che questa cittadinanza comporta. Nel 2014 abbiamo dato il via a «UBS and Society», un'iniziativa che riunisce e dà forma a tutte le nostre attività e risorse a favore degli investimenti sostenibili e della filantropia, nonché le relazioni che l'azienda intrattiene con le comunità in cui viviamo e lavoriamo.

UBS è all'avanguardia nella promozione dell'Impact Investing, un modello che abbina rendimenti interessanti a effetti positivi e misurabili sulla società. Sempre più investitori capiscono che, oltre a fare del bene, questo è anche un modo intelligente di far fruttare il capitale. Per questo abbiamo in mente una crescita ambiziosa dei prodotti di questa gamma.

Come sempre, i nostri collaboratori hanno svolto un ruolo attivo nelle rispettive comunità, dedicando tempo ed energie alle attività di volontariato in ambiti come l'istruzione, l'imprenditorialità e lo sport, con lo scopo primario di promuovere la nostra risorsa più preziosa: i bambini di oggi che saranno i leader di domani.

Ci auguriamo che questa Retrospectiva 2014 sia per lei una lettura piacevole e le fornisca maggiori informazioni su ciò che stiamo facendo per creare un futuro di successo per l'azienda e per i nostri numerosi stakeholder.

Cordiali saluti

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Axel A. Weber'.

Axel A. Weber
Presidente del Consiglio
di amministrazione

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Sergio P. Ermotti'.

Sergio P. Ermotti
Group Chief
Executive Officer

UBS dell'anno 2014

Le nostre attività

UBS aderisce alla Global Apprenticeship Network, a riprova del suo impegno per la formazione professionale, nonché dell'importanza attribuita ai programmi di apprendistato e di formazione post-laurea.

Eminenti personalità tra cui l'ex Segretario di Stato americano Madeleine Albright e la vincitrice del Premio Pulitzer Sheryl WuDunn presenziano alla prima Americas Women's Senior Leadership Conference di UBS.

UBS segna l'apertura del World Economic Forum pubblicando un white paper sul possibile contributo di commercio, tecnologia e finanza a una ripresa duratura e sostenibile.

La Greater China Conference 2014 di UBS a Shanghai riunisce oltre 1700 delegati.

Il Group Chief Executive Officer Sergio P. Ermotti si unisce alle oltre 100 personalità della scena finanziaria, politica e sociale aderendo al programma LinkedIn Influencer.

17.7

L'e-banking di UBS vince il Master of Swiss Web, il massimo riconoscimento degli Swiss Web Awards.



Utile ante imposte rettificato a CHF 1,5 miliardi nel primo trimestre.

■ Gennaio ■ Febbraio ■ Marzo ■ Aprile

Il contesto in cui operiamo

UBS è il partner principale della squadra svizzera alle Olimpiadi Invernali di Sochi, in Russia.



UBS e Rochester-Bern Executive Programs annunciano il lancio di un master per consulenti alla clientela.

UBS partecipa all'Orchestra della Terra nell'ambito del suo impegno per la riduzione delle emissioni globali di anidride carbonica.

UBS annuncia ulteriori piani per modificare la sua struttura legale e l'intenzione di creare una holding capogruppo per il Gruppo attraverso un'offerta di scambio di azioni uno-a-uno.

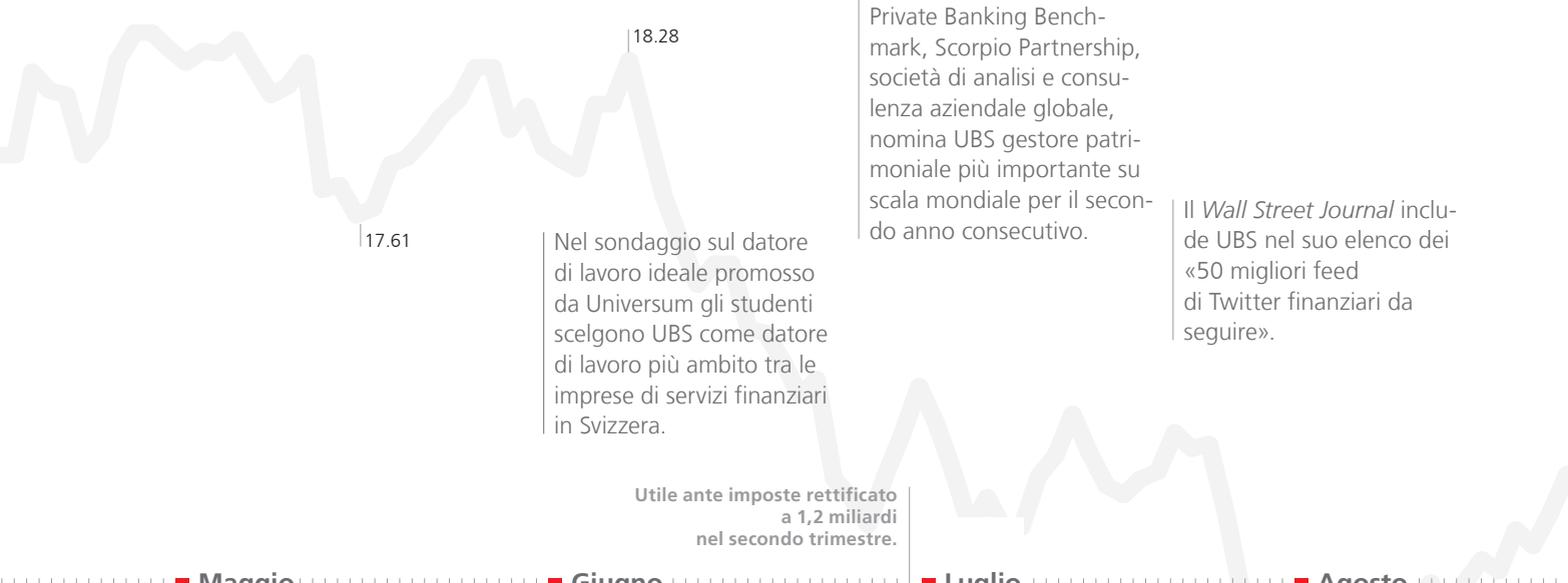
Nel sondaggio di Thomson Reuters Extel Survey 2014 UBS si aggiudica il primo posto nella classifica delle Equity House a livello paneuropeo per l'undicesimo anno consecutivo.

Euromoney, la rivista di punta dedicata ai mercati finanziari, conferisce a UBS l'Award for Excellence come «Best Global Bank» e, per il terzo anno consecutivo, «Best Bank in Switzerland».



Nel suo prestigioso Global Private Banking Benchmark, Scorpio Partnership, società di analisi e consulenza aziendale globale, nomina UBS gestore patrimoniale più importante su scala mondiale per il secondo anno consecutivo.

Il *Wall Street Journal* include UBS nel suo elenco dei «50 migliori feed di Twitter finanziari da seguire».



Nel sondaggio sul datore di lavoro ideale promosso da Universum gli studenti scelgono UBS come datore di lavoro più ambito tra le imprese di servizi finanziari in Svizzera.

Utile ante imposte rettificato a 1,2 miliardi nel secondo trimestre.

■ Maggio

■ Giugno

■ Luglio

■ Agosto

UBS aderisce all'iniziativa Soft Commodities Compact che promuove la produzione sostenibile di olio di palma, legname, soia e carne bovina.

L'iniziativa Guggenheim UBS MAP Global Art rende omaggio all'arte contemporanea latinoamericana con una mostra a New York.



Collezionisti, VIP e ospiti da tutto il mondo si danno appuntamento a Hong Kong per festeggiare il nuovo status di UBS quale Lead Partner globale di Art Basel.

Art | Basel

UBS sponsorizza due importanti manifestazioni internazionali di atletica, i Campionati europei di atletica leggera e la Weltklasse Zürich, nonché la finale della UBS Kids Cup a Zurigo.



UBS pubblica il white paper «Furthering the fight against poverty».

UBS riceve il riconoscimento CommunityMark, lo standard nazionale britannico che premia la leadership e l'eccellenza nel panorama dell'investimento comunitario.

UBS viene nominata «Most Innovative Bank for M&A» negli Investment Banking Awards 2014 di *The Banker*.

UBS fa il suo ingresso nell'indice «The A List: The CDP Climate Performance Leadership Index 2014».

Prendono avvio i festeggiamenti per i 50 anni di attività di UBS nella regione Asia-Pacifico.

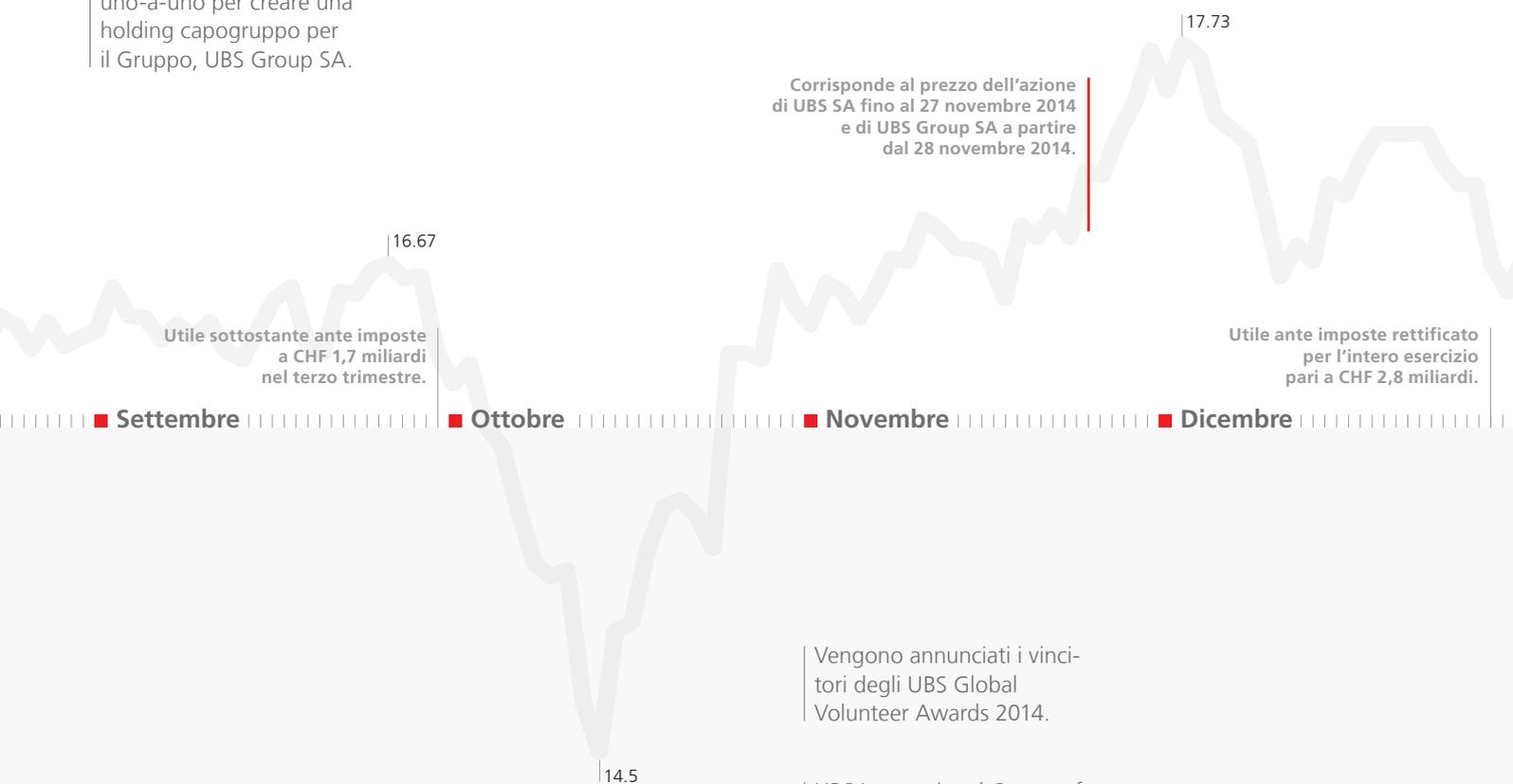
Viene lanciata l'offerta di scambio di azioni uno-a-uno per creare una holding capogruppo per il Gruppo, UBS Group SA.

UBS Group SA e UBS SA annunciano la conclusione positiva del periodo di accettazione iniziale dell'offerta di scambio di azioni uno-a-uno. UBS Group SA diventa la holding capogruppo per il Gruppo UBS.

UBS e TrustAfrica lanciano un rapporto pionieristico sulla filantropia in Africa da parte degli africani.

Il Consiglio di amministrazione di UBS annuncia la sua intenzione di candidare Jes Staley per l'elezione a membro del Consiglio di amministrazione durante l'Assemblea Generale Annuale 2015.

UBS pubblica l'analisi delle prospettive per l'anno entrante, il CIO Year Ahead intitolato «Il mondo divergente».



Utile sottostante ante imposte a CHF 1,7 miliardi nel terzo trimestre.

Utile ante imposte rettificato per l'intero esercizio pari a CHF 2,8 miliardi.

■ Settembre

■ Ottobre

■ Novembre

■ Dicembre

UBS nomina il Global Head of UBS and Society, chiamato a occuparsi di tematiche quali investimenti sostenibili, filantropia, imprenditorialità e istruzione.

UBS è annoverata tra i leader del settore negli indici di sostenibilità Dow Jones 2014.

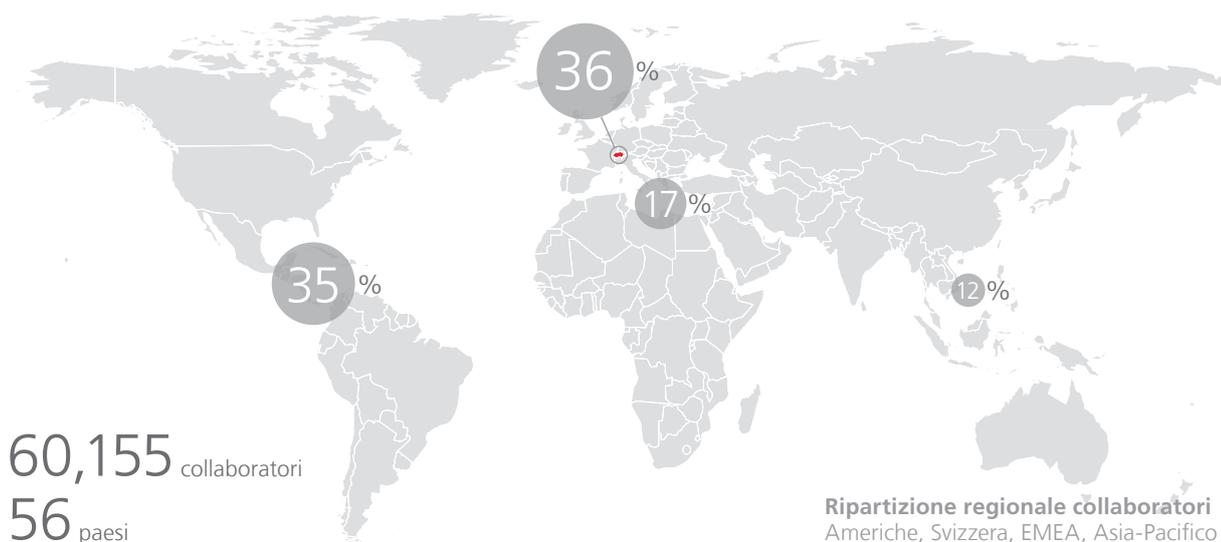
UBS festeggia il Diversity and Inclusion Month e viene inserita nell'elenco «100 Best Companies» della rivista americana *Working Mother*.

Vengono annunciati i vincitori degli UBS Global Volunteer Awards 2014.

UBS International Center of Economics in Society tiene il suo forum annuale sul tema «Sound Economic and Institutional Foundations for Europe».

UBS in breve

UBS può contare su un'esperienza di oltre 150 anni nel servire la clientela privata, istituzionale e corporate nel mondo, nonché la clientela retail in Svizzera. La nostra strategia è incentrata sulle sue rinomate divisioni Wealth Management e Wealth Management Americas e sulla banca universale leader in Svizzera, rafforzate da Global Asset Management e dall'Investment Bank. Queste divisioni sono accomunate da tre caratteristiche chiave: un solido posizionamento competitivo nei rispettivi mercati di riferimento, l'efficienza del capitale e le ottime prospettive di crescita strutturale e redditività.



«Sono soddisfatto dei traguardi che abbiamo raggiunto nel 2014. I risultati sono stati ottimi, la nostra posizione patrimoniale è stata solida, e abbiamo concluso la nostra trasformazione strategica; siamo pronti per il futuro.»

Sergio P. Ermotti, Group Chief Executive Officer

La nostra strategia fa leva sui punti di forza di tutte le nostre divisioni e si concentra in particolare sulle aree in cui eccelliamo, sfruttando al contempo le ottime prospettive di crescita dei settori e delle regioni in cui operiamo. La solidità patrimoniale è la base del nostro successo. La struttura operativa del Gruppo comprende il Corporate Center e cinque divisioni: Wealth Management, Wealth Management Americas, Retail & Corporate, Global Asset Management e Investment Bank.

- Lo Scorpio Partnership Global Private Banking Benchmark 2014¹ riconferma UBS come gestore patrimoniale più importante al mondo
- Nel Private Banking Survey 2014 di *Eurromoney*, la testata leader dei mercati finanziari, UBS è proclamata «Best Global Bank» e – per il terzo anno consecutivo – «Best Bank in Switzerland»
- UBS si aggiudica il primo posto nella Thomson Reuters Extel Survey 2014 nella categoria «Equity House paneuropea» per l'undicesimo anno consecutivo ed è nominata «Most Innovative Bank for M&A» da *The Banker* nell'ambito dei Investment Banking Awards 2014
- L'app UBS e-banking si aggiudica il premio «Master of Swiss Web», il riconoscimento più prestigioso degli Swiss Web Awards

¹ Scorpio Partnership Global Private Banking Benchmark 2014 – per le banche con patrimoni in gestione di oltre USD 1000 miliardi.
² Dividendo ordinario per azione, percentuale dell'utile diluito per azione.

Highlight dell'esercizio 2014

3,5

Utile netto di competenza degli azionisti
CHF 3,5 miliardi, +9% rispetto al 2013

0.50

Dividendo ordinario proposto
CHF 0.50, +100% rispetto al 2013

13,4

Coefficiente patrimoniale CET1 migliore tra le grandi banche su scala globale, a 13,4% (Swiss SRB ad applicazione integrale secondo Basilea III)

- Rapporto di distribuzione di dividendo ordinario 55%²
- Dividendo supplementare straordinario maturato di CHF 0.25 per azione
- Coefficiente patrimoniale CET1 ad applicazione integrale secondo Basilea III superiore all'obiettivo di lungo periodo aziendale del 13%
- Attivi ponderati in funzione del rischio secondo l'applicazione integrale pari a CHF 216 miliardi a fronte dell'obiettivo di meno di CHF 215 miliardi posto per la fine del 2015
- Indice di leva finanziaria per le banche svizzere di rilevanza sistemica ad applicazione integrale (Swiss SRB) in aumento di 70 punti base al 4,1%; indici di leva finanziaria, di finanziamento e di liquidità tutti ben al di sopra dei requisiti regolamentari
- Tutte le divisioni hanno registrato buoni risultati sottostanti in un contesto impegnativo

Dati finanziari salienti di UBS Group SA¹

	Dati al o per l'esercizio conclusosi il		
<i>in milioni di CHF, salvo altrimenti indicato</i>	31.12.14	31.12.13	31.12.12
Risultati del Gruppo			
Proventi operativi	28 027	27 732	25 423
Costi operativi	25 567	24 461	27 216
Utile / (perdita) operativo/a ante imposte	2 461	3 272	(1 794)
Utile / (perdita) netto/a di competenza degli azionisti di UBS Group SA	3 466	3 172	(2 480)
Utile diluito per azione (CHF) ²	0.91	0.83	(0.66)
Indicatori chiave di performance³			
Redditività			
Rendimento del capitale proprio (ROE) (%)	7,0	6,7	(5,1)
Rendimento lordo degli attivi (%)	2,8	2,5	1,9
Rapporto costi / ricavi (%)	91,0	88,0	106,6
Crescita			
Crescita netta dell'utile (%)	9,3		
Crescita della raccolta netta dell'attività complessiva di Wealth Management (%)	2,5	3,4	3,2
Risorse			
Coefficiente patrimoniale Common Equity Tier 1 (applicazione integrale, %) ⁴	13,4	12,8	9,8
Leverage ratio Swiss SRB (applicazione graduale, %)	5,4	4,7	3,6
Ulteriori informazioni			
Redditività			
Rendimento del patrimonio tangibile (%) ⁵	8,2	8,0	1,6
Rendimento lordo degli attivi ponderati in funzione del rischio (%) ⁶	12,4	11,4	12,0
Risorse			
Totale attivi	1 062 478	1 013 355	1 259 797
Fondi propri di competenza degli azionisti di UBS Group SA	50 608	48 002	45 949
Patrimonio Common Equity Tier 1 (applicazione integrale) ⁴	28 941	28 908	25 182
Patrimonio Common Equity Tier 1 (applicazione graduale) ⁴	42 863	42 179	40 032
Attivi ponderati in funzione del rischio (applicazione integrale) ⁴	216 462	225 153	258 113
Attivi ponderati in funzione del rischio (applicazione graduale) ⁴	220 877	228 557	261 800
Coefficiente patrimoniale Common Equity Tier 1 (applicazione graduale, %) ⁴	19,4	18,5	15,3
Coefficiente patrimoniale totale (applicazione integrale, %) ⁴	18,9	15,4	11,4
Coefficiente patrimoniale totale (applicazione graduale, %) ⁴	25,5	22,2	18,9
Leverage ratio Swiss SRB (applicazione integrale, %)	4,1	3,4	2,4
Denominatore del leverage ratio Swiss SRB (applicazione integrale) ⁷	997 822	1 015 306	1 206 214
Denominatore del leverage ratio Swiss SRB (applicazione graduale) ⁷	1 004 869	1 022 924	1 216 561
Varie			
Attivi investiti (in miliardi di CHF) ⁸	2 734	2 390	2 230
Personale (equivalenti a tempo pieno)	60 155	60 205	62 628
Capitalizzazione di borsa ⁹	63 526	65 007	54 729
Valore contabile totale per azione (CHF) ⁹	13.94	12.74	12.26
Valore contabile tangibile per azione (CHF) ⁹	12.14	11.07	10.54

¹ Rispecchia l'informazione per UBS Group SA (consolidata). L'informazione comparativa è identica a quella riportata precedentemente per UBS SA (consolidata), poiché UBS Group SA (consolidata) è considerata la società subentrante a UBS SA (consolidata). Per ulteriori informazioni, si rimanda alla sezione «UBS Group – Changes to our legal structure» e alla nota 1 «Summary of significant accounting policies» nella sezione «Financial information» della relazione d'esercizio 2014. ² Per ulteriori informazioni, si rimanda alla nota 9 «Earnings per share (EPS) and shares outstanding» nella sezione «Financial information» della relazione d'esercizio 2014. ³ Per le definizioni dei nostri indicatori chiave di performance si rimanda alla sezione «Measurement of performance» della relazione d'esercizio 2014. ⁴ In base alle direttive di Basilea III applicabili per le banche svizzere di rilevanza sistemica (SRB). Per ulteriori informazioni, si rimanda alla sezione «Capital management» della relazione d'esercizio 2014. ⁵ Utile / (perdita) netto/a di competenza degli azionisti di UBS Group SA al lordo dell'ammortamento e della svalutazione dell'avviamento e di immobilizzazioni immateriali (annualizzati, se applicabile) / patrimonio netto medio di competenza degli azionisti di UBS Group SA meno avviamento e altre immobilizzazioni immateriali. L'avviamento e altre immobilizzazioni immateriali utilizzate per il calcolo del patrimonio tangibile attribuibile agli azionisti di UBS Group SA al 31 dicembre 2014 sono stati modificati per riflettere gli interessi minoritari in merito a UBS SA in quella data. ⁶ Gli attivi ponderati in funzione del rischio si basano sulle direttive di Basilea III (applicazione graduale). ⁷ Il denominatore del leverage ratio è anche definito «esposizione totale rettificata» ed è calcolato in base ai requisiti di leverage ratio Swiss SRB. Tale dato rappresenta la media dell'esposizione totale rettificata alla fine dei tre mesi precedenti la fine del periodo di riferimento. Per ulteriori informazioni, si rimanda alla sezione «Capital management» della relazione d'esercizio 2014. ⁸ Gli attivi investiti del Gruppo comprendono gli attivi investiti di Retail & Corporate. ⁹ Per ulteriori informazioni, si rimanda alla sezione «UBS shares» della relazione d'esercizio 2014.

La banca in un clic



In Svizzera, otto persone su dieci navigano in rete più volte alla settimana, alcuni addirittura ogni giorno. Oltre la metà degli utenti di Internet utilizza i servizi di online banking. Il passaggio al digitale cambia la fisionomia di UBS, a tutto vantaggio del cliente.

Per effettuare i pagamenti, in passato occorre compilare dei moduli, a mano o al computer. Oggi pagare una fattura è molto più facile, grazie all'app UBS Mobile Banking. La fattura viene scansionata dallo smartphone senza più dover digitare i numeri di riferimento.

Ma non è tutto qui: l'e-banking offre servizi che vanno ben oltre i semplici pagamenti. L'Assistente finanziario personale, per esempio, aiuta il cliente a tenere sotto controllo le spese e a raggiungere i propri obiettivi di risparmio.

La banca intelligente

Le aziende tecnologiche come Amazon o Apple sottopongono ai clienti offerte mirate in base alle loro abitudini di lettura o di ascolto. Anche UBS utilizza le tecnologie digitali per offrire un valore aggiunto al cliente, oppure per proteggerlo da un possibile danno.

L'UBS Portfolio Health Check ne è la prova. Questo software intelligente valuta la qualità del portafoglio del cliente sulla

scorta di una serie di criteri, come per esempio la corrispondenza del rischio e del rendimento con la strategia di investimento selezionata. In caso di scostamenti, la banca contatta il cliente e gli propone degli switch o investimenti diversi.

Le opportunità offerte dal digitale portano alla ribalta anche nuovi fornitori di servizi estranei al settore che vogliono contendere i clienti agli istituti finanziari consolidati. A questi si aggiungono i siti di confronto e di offerta che cercano di introdurre tra il cliente e la banca.

UBS su tutti i canali

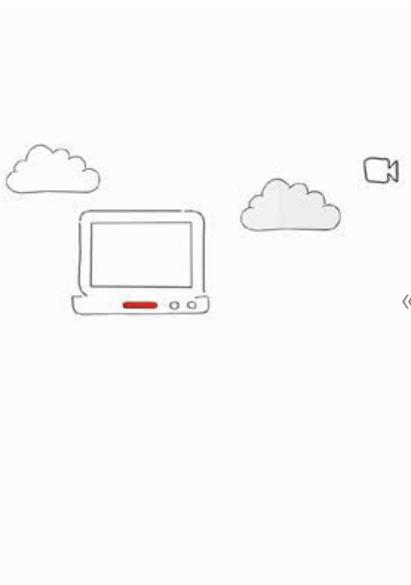
Lukas Gähwiler, President Retail & Corporate e President Switzerland, vede la situazione in questi termini: «È compito nostro offrire tramite tutti i canali delle soluzioni ottimali, in grado di convincere ed entusiasmare i nostri clienti. Questo è l'unico modo per garantire che i clienti mantengano un rapporto stretto con la banca anche in futuro. Negli ultimi anni abbiamo effettuato investimenti ingenti in questa direzione che hanno riguardato sia la rete di filiali che i nostri canali digitali».

Premiate e sempre più popolari – le soluzioni digitali di UBS

Il nuovo e-banking di UBS è stato insignito del premio «Master of Swiss Web 2014» al «Best of Swiss Web Awards», il maggiore riconoscimento per il settore digitale in Svizzera. UBS è stata premiata in 7 categorie su 11, conquistando peraltro la medaglia d'oro nelle categorie Tecnologia e Mobile Web.

Nei «Best of Swiss Apps», UBS ha vinto per la collaborazione con SumUp il «Master of Swiss Apps 2014» e l'oro nella categoria Business. L'app SumUp, facile da usare, permette di effettuare pagamenti senza contanti a un apposito terminale poco costoso e trasforma così lo smartphone in una sorta di cassa – una soluzione economica e certificata particolarmente adatta alle piccole imprese e ai commercianti.

L'edutainment app UBS «Quiz and Fly» con la quale i giocatori rispondono a domande su argomenti inerenti il mondo della finanza, lo sport, la musica e su UBS mentre pilotano un simulatore di volo, ha vinto il bronzo nella categoria per i giochi.



«Siamo intenzionati a superare le aspettative dei clienti e ad approfondire le nostre relazioni. Pertanto, questo ci impone di offrire soluzioni di prim'ordine tramite tutti i canali.»

Lukas Gähwiler, President Retail & Corporate e President Switzerland

Andreas Kubli, responsabile di UBS Multichannel Management & Digitization, aggiunge: «In Svizzera, UBS è oggi leader nell'e-banking e nel mobile banking. Lo confermano i riconoscimenti prestigiosi che ci sono stati conferiti lo scorso anno e i feedback estremamente positivi dei clienti, per esempio nell'App Store e su Google Play. Già oggi circa 1,4 milioni di clienti utilizzano il nostro e-banking e oltre 420.000 clienti hanno scaricato l'app UBS Mobile Banking, con una tendenza in crescita».

Le innovazioni si susseguono a ritmo incalzante. Ogni giorno qualcuno propone nuovi modelli per il banking. Andreas Kubli: «Anche per una banca del calibro di UBS è una sfida continua rimanere sulla cresta dell'onda. Per sviluppare le nostre soluzioni dobbiamo fare sempre più affidamento su collaborazioni».

Sinergia tra uomo e macchina

Non vi sono dubbi che l'attività delle banche stia cambiando, la domanda è piuttosto in che modo questo stia avvenendo. Le persone compreranno una casa o investiranno nella previdenza anche tra 10 o 20 anni, ciò che cambierà è il modo in cui vengono prestati i servizi finanziari. UBS ha deciso di concentrarsi sulle esigenze dei clienti e non solo su quanto è tecnicamente fattibile.

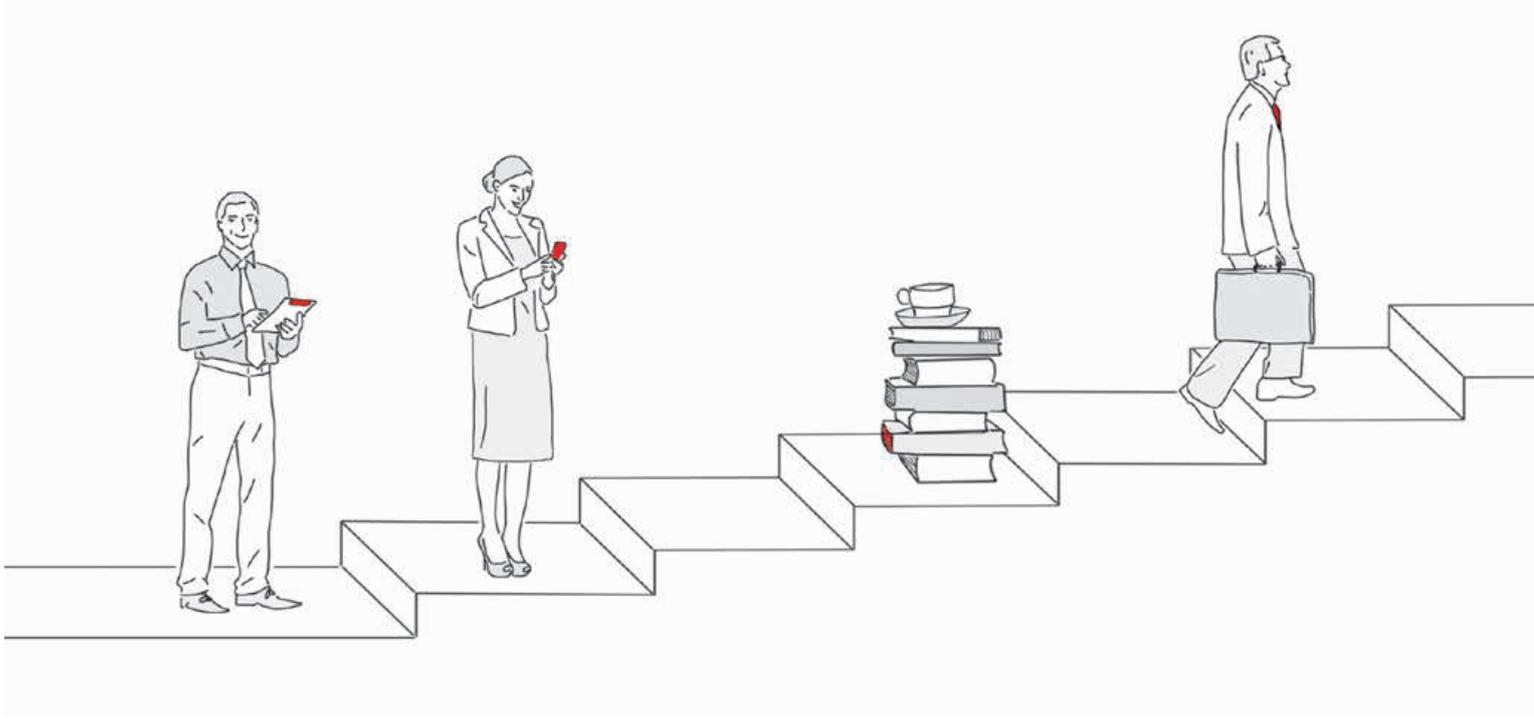
A questo proposito, Lukas Gähwiler afferma: «L'interazione umana rimarrà un elemento centrale del rapporto con il cliente. Le consulenze su temi complessi come le ipoteche o la previdenza si stanno spostando chiaramente verso un modello multicanale. Il compito difficile consiste nel creare un collegamento ottimale tra i servizi online e quelli offline, per offrire al cliente un'esperienza coerente e continua attraverso tutti i canali».

UBS raccoglie con entusiasmo la sfida digitale. Stiamo creando già oggi i presupposti affinché la soddisfazione dei nostri clienti rimanga sempre elevata, di modo che essi continuino a cliccare sui nostri siti.

► Per maggiori informazioni su UBS e-banking e mobile banking, si prega di consultare il sito www.ubs.com/e-banking-it

Si precisa che le soluzioni menzionate nel presente articolo sono disponibili soltanto in alcuni paesi per segmenti selezionati della clientela di UBS.

I nostri programmi didattici per consulenti



Vogliamo offrire ai clienti la consulenza e le soluzioni migliori. Spetta quindi a noi, garantire che il nostro personale abbia le giuste conoscenze e competenze. Investendo nei nostri collaboratori, costruiamo il futuro della nostra attività. Qui di seguito vi spieghiamo come.

Mantenere i consulenti senior sempre aggiornati

Quest'anno abbiamo lanciato il nuovo **UBS and Rochester-Bern Master in Wealth Management program**, un master della durata di due anni finalizzato a fornire ai nostri consulenti senior e ai responsabili di team le capacità e il know-how di cui necessitano per gestire le sfide che si trovano ad affrontare sia i clienti facoltosi sia il settore della gestione patrimoniale. I corsi sono tenuti da alcuni dei maggiori esperti mondiali di wealth management, tra cui anche i nostri responsabili senior. Siamo orgogliosi di essere la prima società di gestione patrimoniale ad offrire un programma di questo livello.

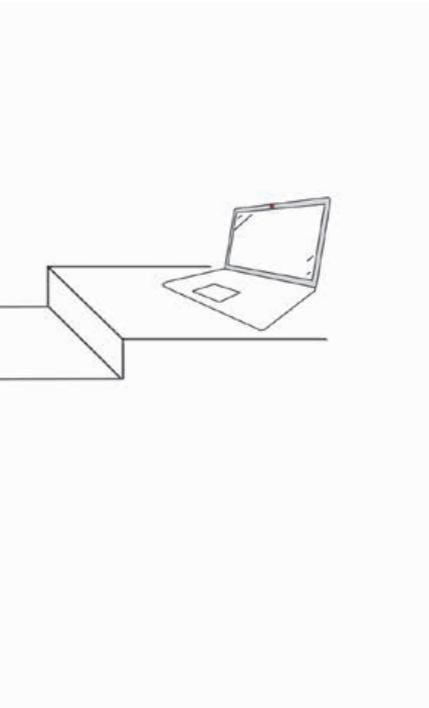
Abbiamo, inoltre, introdotto il **Leadership Acceleration Program (LEAP)**, un programma della durata di sei mesi volto a consentire ai responsabili senior di comprendere e applicare con impegno la nostra strategia Wealth Management, nonché di perfezionare le proprie doti di leadership per guidare i cambiamenti, dare il buon esempio e formare team in grado di raggiungere e superare gli obiettivi. Nell'ambito del programma i nostri responsabili partecipano a moduli gestiti da

«Nel luogo di lavoro, così come nella vita, la formazione è di fondamentale importanza. Ed è per questo motivo che siamo sempre alla ricerca di modi nuovi e migliori per accrescere le nostre competenze e conoscenze, con lo scopo di fornire ai nostri clienti la miglior consulenza possibile.»

Robert J. McCann, President Wealth Management Americas e President Americas

«Oggi giorno, non conta solo ciò che sai, ma anche l'abilità di individuare le informazioni utili per i clienti.»

Jürg Zeltner, President Wealth Management



vere e proprie autorità nel campo della leadership e del cambiamento, come l'esperto di teamwork Khoi Tu e il teorico della salute aziendale Colin Price, e hanno l'occasione di interagire direttamente con i nostri dirigenti, compreso Jürg Zeltner, President Wealth Management.

Wealth Advisor è un programma di sviluppo proposto nella nostra divisione Wealth Management Americas, finalizzato ad aiutare alcuni dei nostri consulenti più esperti a intensificare ulteriormente i rapporti con i clienti facoltosi. Ad esempio, comprende un modulo teso a migliorare la capacità dei partecipanti di porre le domande giuste per identificare esattamente i desideri e le esigenze dei clienti. Chi conclude con successo il programma di studio ottiene la qualifica di «Wealth Advisor» che contraddistingue i consulenti in possesso dell'esperienza e delle abilità straordinarie occorrenti per gestire i clienti facoltosi.

Rafforzare le competenze dei consulenti junior

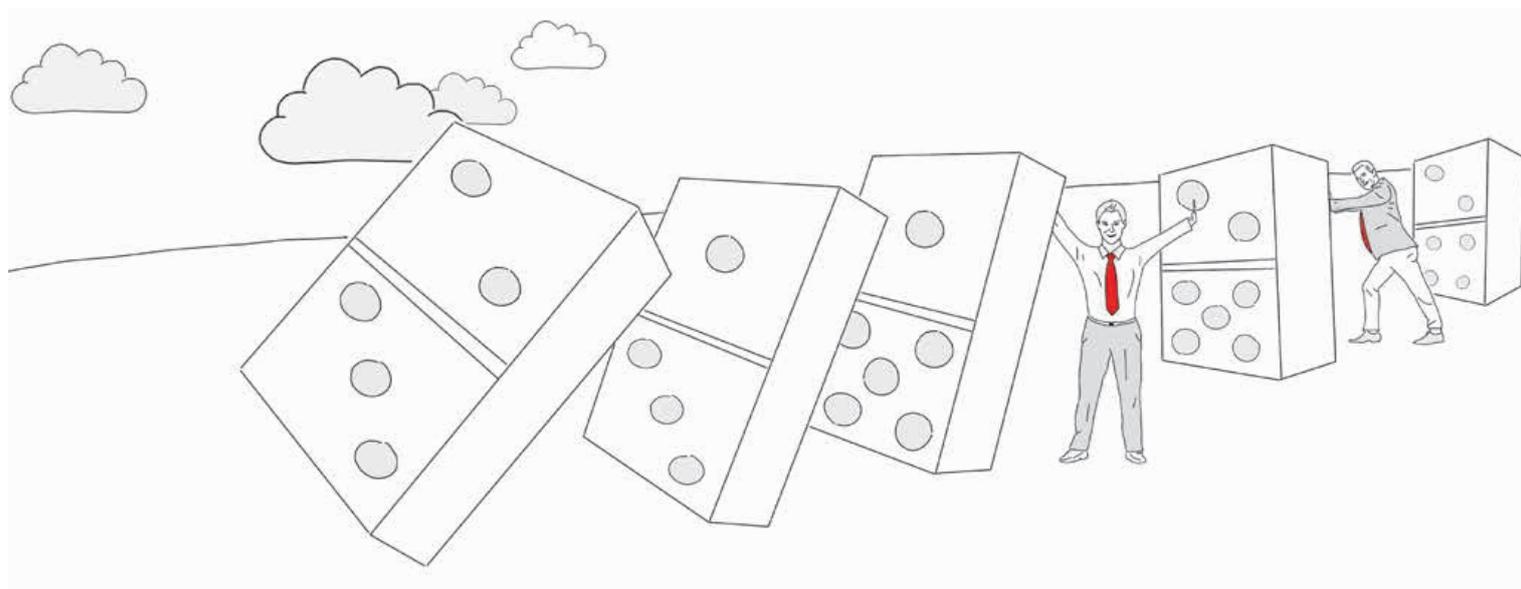
Il nostro **WM Diploma**, primo e unico programma del suo genere accreditato dalla Segreteria di Stato dell'economia (SECO) svizzera, è obbligatorio per tutti i consulenti di gestione patrimoniale. Contiene moduli di autoapprendimento che accelerano la comprensione degli aspetti teorici, seguiti da lezioni in classe centrate su una formazione di vendita olistica. L'unione di questi elementi offre ai nostri consulenti la cono-

scenza dei mercati e le competenze di cui necessitano per gestire i portafogli dei clienti facoltosi.

Quest'anno abbiamo lanciato un nuovo **programma per Wealth Planning Analyst**, volto a formare la prossima generazione di consulenti. Aniché entrare subito in un team specifico, i nostri tirocinanti iniziano lavorando con diversi team di consulenza, per poter apprendere ogni aspetto della nostra attività. Questo intensivo programma biennale offre loro il tempo di sviluppare l'esperienza e la capacità di analisi necessarie per fornire una consulenza a tutto tondo, per poi entrare a far parte di un team con le credenziali di un consulente in piena regola e continuare a seguire un curriculum formativo ufficiale. Il corso ha ottenuto l'apprezzamento di numerose pubblicazioni del settore, tra cui il *Wall Street Journal*, *On Wall Street* e *Financial Advisor IQ*.

Abbiamo anche ospitato un convegno nazionale dal titolo **Path to Pinnacle**, che sfrutta l'apporto dei social media per rendere la nostra formazione più stimolante. Durante il convegno i partecipanti hanno l'occasione di interagire, condividere buone pratiche e affrontare i problemi insieme. Poi, dopo il convegno, continuano a collaborare e a parlare tra loro su *Connections*, il nostro social network interno. Finora la risposta è stata molto positiva – le persone amano stare in contatto, consultarsi e scambiarsi idee.

Gestione del rischio: una parte integrante del nostro lavoro



La gestione del rischio è parte integrante del nostro lavoro, ecco perché rappresenta per noi una priorità assoluta ed è insita nel nostro modello aziendale. Detto semplicemente, miriamo a riconoscere e comprendere i rischi effettivi e potenziali nel più breve tempo possibile e ad adottare le azioni necessarie per contenerli all'interno della nostra propensione globale al rischio. Il conseguimento di questi obiettivi ci permette di assicurare una performance duratura.

Esistono rischi che possiamo prevedere, ma non controllare, quali le fluttuazioni dei tassi d'interesse e di cambio, le misure intraprese dalle banche centrali o le ripercussioni dell'instabilità geopolitica. Sul fronte interno, investiamo tempo e risorse considerevoli nella valutazione dei potenziali rischi associati all'errore umano o al malfunzionamento di sistemi e procedure interne, i cosiddetti rischi operativi o, in altri termini, i rischi derivanti dall'operare nel settore bancario.

In UBS, ci impegniamo al massimo per gestire efficacemente tali rischi operativi. I nostri sforzi sono indirizzati a potenziare le nostre capacità di gestione del rischio, nonché ad apprendere dagli errori nostri e altrui, per migliorare costantemente in questo settore critico, il tutto supportato dalla volontà comune di creare una cultura aziendale collaborativa.

Questo in teoria, ma cosa significa in concreto?

Per gestire il rischio operativo, abbiamo adottato l'approccio basato sulle «tre linee di difesa», comune a gran parte del settore. Tale approccio ci consente di riconoscere, valutare e controllare i rischi, analizzare i dati, segnalare e intervenire tempestivamente in merito a potenziali criticità. La prima linea

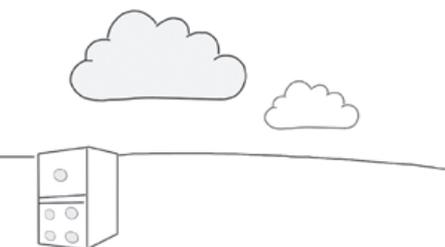
di difesa è rappresentata dai collaboratori che operano nelle divisioni aziendali dedicati alla gestione del rischio e che assicurano l'implementazione di sistemi e controlli in tutte le nostre attività quotidiane. La seconda linea è costituita da specialisti che si occupano di tutti i rischi chiave inerenti, tra l'altro, la contabilità, i prodotti, l'osservanza di leggi e regolamentazioni o la tecnologia; questo gruppo opera indipendentemente dalle nostre divisioni aziendali, svolgendo un'attività di supervisione generale sui rischi operativi a cui è esposta l'azienda. È loro compito fissare limiti e tolleranze per far sì che le nostre attività siano conformi alla nostra propensione al rischio e ottemperino agli obblighi normativi. La terza linea di difesa è assicurata dai nostri revisori interni ed esterni, incaricati di esaminare l'efficacia complessiva di tutte le nostre misure di controllo dei rischi. I revisori agiscono in totale autonomia dalle altre linee e possono sottoporre qualsiasi problematica direttamente al senior management dell'azienda e al Consiglio di amministrazione.

L'integrazione fa la differenza

Di recente, abbiamo unito le funzioni Compliance e Operational Risk Control per riuscire a riconoscere e gestire i rischi conse-

«Oggi, siamo molto meglio attrezzati per passare dalle capacità reattive all'approccio preventivo. In altre parole, riusciamo a fare sempre di più, più tempestivamente e più rapidamente. Siamo orgogliosi dei traguardi raggiunti, ma non ci accontentiamo. Continueremo a migliorare le nostre misure di controllo per essere certi di trovare i problemi prima che loro trovino noi.»

Colin Bell, Global Head of Compliance and Operational Risk Control



quenziali in modo più efficiente e completamente integrato nell'intera azienda. La combinazione delle prospettive e delle competenze specifiche delle due funzioni ha già contribuito a rafforzare ulteriormente l'ambiente di controllo generale. Tra i primi vantaggi si possono annoverare un significativo potenziamento delle capacità di monitoraggio e sorveglianza, la standardizzazione dei processi chiave, un migliore allineamento alle divisioni aziendali e una visione più chiara delle responsabilità di controllo richieste alla seconda linea di difesa.

Oltre a servirci di un'analisi predittiva per individuare gli eventi potenzialmente significativi prima che possano esercitare un impatto concreto, adottiamo un approccio a livello aziendale per seguire costantemente gli sviluppi normativi e monitorare la condotta dei nostri collaboratori. Inoltre, l'applicazione di standard comuni di valutazione del rischio alle divisioni aziendali, alle funzioni di controllo del rischio e ai revisori facilita la determinazione coerente del livello di rischio nei diversi settori dell'azienda.

Fare di più, più tempestivamente e più rapidamente

Il miglioramento delle capacità di gestione del rischio operativo è per noi una questione di massima importanza. A questo scopo, abbiamo anche effettuato cospicui investimenti in strumenti tecnologici che ci consentono di rilevare e contrastare i potenziali problemi con maggiore tempestività, nonché di migliorare la nostra capacità di identificare transazioni sospette o azioni suscettibili di determinare sanzioni politiche. Controllo delle comunicazioni elettroniche, sorveglianza più attenta delle transazioni e limitazioni sulle attività di investimento per-

Parlare la stessa lingua

Tutti i nostri collaboratori sono tenuti a conformarsi ai nostri principi e comportamenti, così come definiti nel Codice di condotta dell'azienda. Per essere assolutamente certi che i nostri collaboratori sappiano cosa ci attendiamo da loro, eseguiamo programmi di formazione obbligatoria continua. Il completamento positivo di detti programmi costituisce parte integrante della valutazione annuale delle performance di ciascun collaboratore. Nel 2014, i nostri circa 60 000 collaboratori hanno completato un totale di 700 000 moduli formativi.

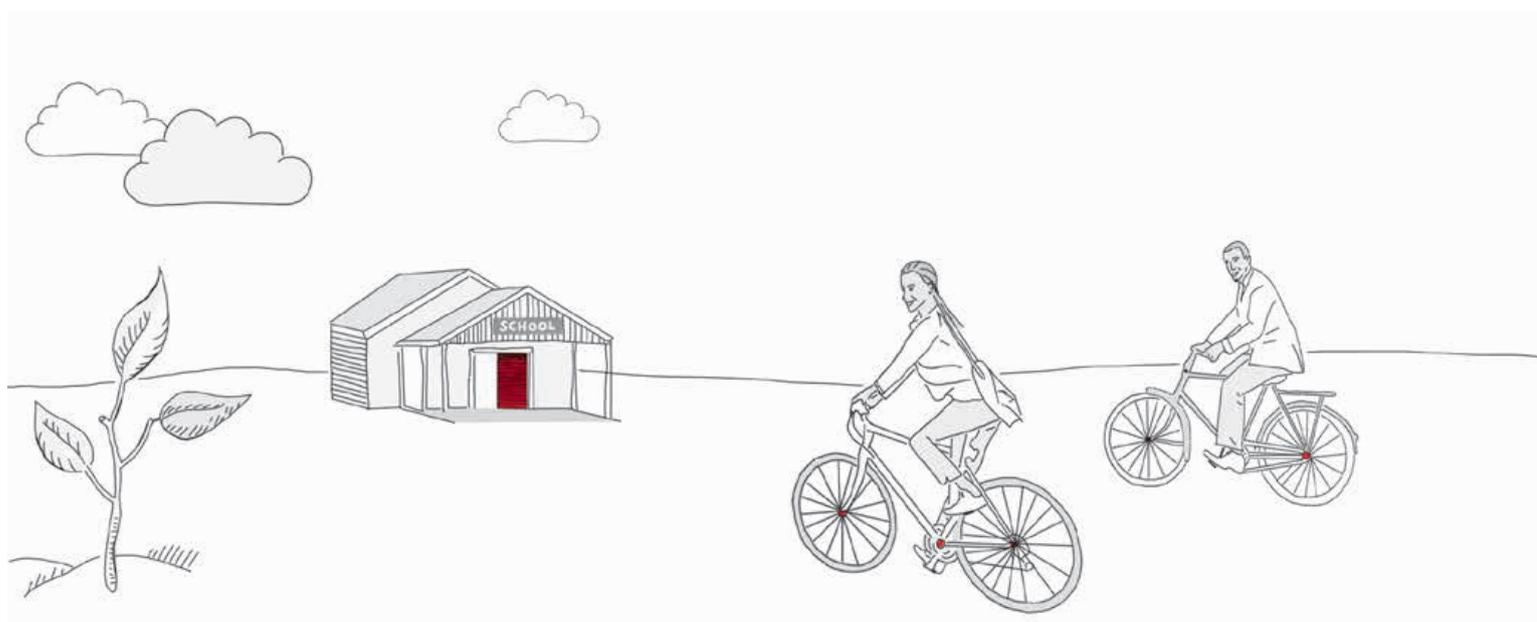
sonale da parte dei nostri collaboratori sono tre misure che ci hanno permesso di ridurre il rischio operativo legato al comportamento umano. Inoltre, abbiamo notevolmente rafforzato il nostro processo di segnalazione riservata, che incoraggia tutti i collaboratori a esporre dubbi legittimi in materia di condotta senza timore di ripercussioni.

Una cultura vincente

Siamo convinti che il modo di conseguire i risultati sia importante quanto i risultati stessi. I nostri principi di orientamento alla clientela, eccellenza e performance duratura caratterizzano il nostro modo di lavorare insieme e le nostre promesse nei confronti dei clienti. Attraverso il rispetto dei nostri principi, unito agli elevati standard comportamentali che ci attendiamo dai nostri collaboratori, promuoviamo e sviluppiamo incessantemente una cultura che è nel contempo un motivo di orgoglio e un vantaggio competitivo per l'azienda. Una cultura sana costituisce il collante di un'organizzazione globale come la nostra. Ispirando lealtà e spirito di gruppo, motiva le persone ad agire per il meglio.

› **Per maggiori informazioni** sul rischio operativo, si prega di consultare la Relazione sulla gestione 2014 al sito www.ubs.com/annualreport

Impact Investing – far bene per fare del bene



UBS ha un ruolo di primo piano nell'Impact Investing, stimato intorno ai 50 miliardi di dollari e in crescita di oltre il 20% all'anno. In che misura questo settore relativamente nuovo si differenzia da concetti analoghi, come gli investimenti socialmente responsabili, tesi a evitare di nuocere sul piano sociale o ambientale? L'Impact Investing si distingue da altre forme di investimento perché mira ad abbinare i rendimenti a effetti positivi e tangibili a livello sociale.

I prodotti e i servizi giusti a un prezzo abbordabile

I consumatori a basso reddito spendono oltre 5000 miliardi di dollari all'anno, con un trend in rapida evoluzione, soprattutto nei paesi emergenti. Date le cifre coinvolte, se i mercati esistenti non forniscono le merci e i servizi richiesti da questi consumatori a un prezzo sostenibile, il settore presenta ottime opportunità per gli investitori. È proprio su lacune come queste che punta l'Impact Investing.

«Quando i mercati dei capitali tradizionali ritengono che i rischi siano troppo elevati oppure sottovalutano il lato positivo di una certa situazione, si creano anomalie di prezzo capaci di generare problemi di natura sociale. L'Impact Investing può essere di aiuto nell'affrontarli», afferma Caroline Anstey, Global Head UBS and Society. «Ma oltre a fare del bene, l'Impact Investing è un modo intelligente per far fruttare il capitale e creare redditi finanziari sani».

Non solo beneficenza

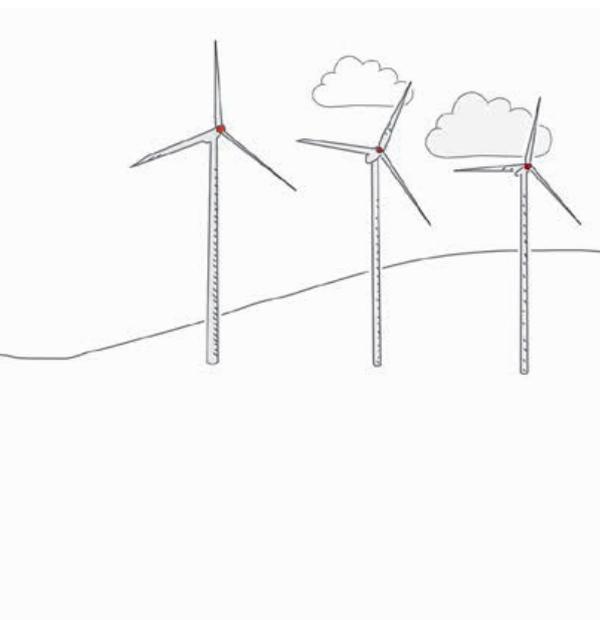
L'Impact Investing nasce dal mondo della filantropia. UBS è stata la prima banca a offrire servizi di beneficenza ai propri clienti a livello globale. In breve tempo è apparso evidente che molti non desideravano solo fare donazioni in denaro, ma erano anche alla ricerca di opportunità per investire attivamente la propria ricchezza a vantaggio del bene comune. Grazie alla sua presenza sul territorio, UBS può contare su consulenti in possesso della conoscenza dei mercati locali necessaria per aiutare i clienti a individuare e strutturare i propri investimenti, infondendo loro il coraggio di utilizzare le proprie abilità e il proprio istinto imprenditoriale per cogliere opportunità sociali e commerciali che altri si lasciano sfuggire.

L'incontro tra le persone

UBS, unica banca presente nel 2006 alla riunione della Rockefeller Foundation quando fu coniato il termine Impact Investing,

«Oltre a fare del bene, l'Impact Investing è un modo intelligente per far fruttare il capitale e creare redditi finanziari sani.»

Caroline Anstey, Global Head UBS and Society



e da sempre all'avanguardia, ha subito visto nell'Impact Investing un'opportunità e un impegno a lungo termine per continuare a svolgere una funzione cardine nel settore. UBS è stata tra i membri fondatori del Global Impact Investing Network e ne ha ospitato il Consiglio degli investitori a gennaio 2015. Inoltre, il Group Chief Executive Officer Sergio P. Ermotti è una figura di spicco nel gruppo di lavoro del World Economic Forum (WEF) che si impegna per aumentare il flusso di capitali verso gli impact investment.

In collaborazione con il WEF, UBS ha organizzato eventi che hanno costituito occasioni d'incontro tra le imprese sociali e facoltosi clienti attuali o potenziali. «Questa interazione ci consente di scoprire quali sono gli interessi delle persone e convogliarli nel nostro agire quotidiano. Facciamo incontrare le persone per consentire loro di apprendere gli uni dagli altri e anche per imparare noi stessi da loro», dice Andreas Ernst, Head UBS Impact Investing.

Uno sguardo al futuro

Nei prossimi cinque anni UBS intende integrare i propri punti di forza tradizionali nel campo della consulenza con un ambizioso piano di crescita a livello di prodotti. L'azienda vanta un eccellente track record a questo riguardo. Prima in assoluto del settore, UBS ha lanciato un fondo che collega una commissione sulla performance del gestore non solo agli obiettivi finanziari

La spinta al cambiamento sociale

Le somme legate ad attività filantropiche possono apparire enormi, ma occorre ricordare che la cifra devoluta ogni anno in beneficenza a livello globale equivale al bilancio dei primi 50 giorni negli Stati Uniti. Pur trattandosi di una quantità di denaro di tutto rispetto, è ben lontana dal poter risolvere i problemi del mondo. L'Impact Investing può colmare questa lacuna. E non è affatto uno stratagemma per attirare i giovani. Le vecchie generazioni sono spesso in grado di comprendere meglio quanto lo spirito imprenditoriale e il capitale siano capaci di promuovere il cambiamento sociale. Prendiamo ad esempio un imprenditore tedesco di 70 anni che ha assistito alla ricostruzione dell'Europa dopo la seconda guerra mondiale. Ha visto con i propri occhi che il modo migliore per far uscire le persone dalla povertà è dare loro un lavoro, un ruolo nella società e investire nelle piccole imprese.

ma anche a determinate soglie d'impatto sociale misurabili. La società intende inoltre costituire un nuovo fondo destinato a fornire microcredito, prestiti per piccole e medie imprese, mutui immobiliari e agricoli, prestiti per lo studio e altri servizi finanziari mirati alle popolazioni a basso reddito dei paesi in via di sviluppo.

Probabilmente per il momento l'Impact Investing resterà prevalentemente riservato a singoli individui facoltosi e a fondazioni di beneficenza istituzionalizzate. Tuttavia Ernst vi ravvisa una reale opportunità per estendere l'accesso a strati più vasti di popolazione nel lungo periodo: «Creando prodotti che attingono al mercato borsistico e offrono una qualità convincente per gli intermediari finanziari, in futuro l'Impact Investing potrebbe essere accessibile anche a persone come voi o me».

› **Per maggiori informazioni** sulle nostre attività filantropiche e sulle nostre offerte d'investimento sostenibili, si prega di consultare il sito www.ubs.com/philantropy



«For me education is the foundation. It provides us with opportunities and leads to enjoyable experiences and, hopefully, to a brighter future.»

Per me l'istruzione è la base di tutto. Ci offre opportunità che assicurano esperienze piacevoli e, si spera, un futuro più brillante.

James Cox

James Cox, in forza presso la divisione Investment Bank di Londra, ha studiato a Cambridge che spesso torna a visitare con la sua amata bicicletta.



CAMBRIDGE
UNIVERSITY PRESS

La nostra strategia

Ci impegniamo a fornire ai nostri clienti una consulenza e soluzioni finanziarie di qualità eccellente generando al contempo rendimenti interessanti e sostenibili per gli azionisti. La nostra strategia è incentrata sulle nostre rinomate divisioni Wealth Management e sulla nostra banca universale leader in Svizzera, rafforzate dall'Asset Management e dall'Investment Bank.

Queste divisioni sono accomunate da tre caratteristiche chiave: un solido posizionamento competitivo nei rispettivi mercati di riferimento, l'efficienza del capitale e le ottime prospettive di crescita strutturale e redditività a lungo termine. La nostra strategia fa leva sui punti di forza di tutte le nostre divisioni e si concentra in particolare sulle aree in cui eccelliamo, sfruttando al contempo le ottime prospettive di crescita dei settori e delle regioni in cui operiamo. La solidità patrimoniale è la base del nostro successo.

La nostra trasformazione strategica

Nel 2011, abbiamo individuato tre obiettivi critici per UBS: attuare la nostra strategia, mantenere la nostra promessa ai

clienti e realizzare il nostro potenziale di crescita. Nel 2012 abbiamo accelerato l'attuazione della nostra strategia e da allora abbiamo compiuto importanti progressi, concentrando le nostre attività su divisioni altamente sinergiche, con un minore fabbisogno di capitale e di bilancio, dedicate a servire i clienti e ben posizionate per massimizzare il valore per gli azionisti. Abbiamo raggiunto l'obiettivo di un coefficiente patrimoniale CET1 del 13% conforme ai requisiti di Basilea III, nonché ridotto gli attivi ponderati in funzione del rischio e i costi, dedicandoci contemporaneamente ad accrescere il volume di affari e a rafforzare il nostro posizionamento competitivo. Abbiamo potenziato le nostre impareggiabili attività di Wealth Management e completato la trasformazione della nostra



James Cox

James ha conseguito un dottorato di ricerca in modellizzazione computazionale presso l'Università di Cambridge. Durante il periodo universitario, ha gareggiato con la prima squadra del Homerton College Boat Club, uno dei migliori club di canottaggio di Cambridge degli ultimi tempi. Come corrispondente scientifico della Cambridge University TV, ha intervistato premi Nobel, artisti e accademici. Prima di entrare in UBS, James ha insegnato modellizzazione matematica e programmazione informatica a dottorandi e ricercatori post-dottorato presso l'Università di Cambridge e nell'ambito degli Wellcome Trust Advanced Courses a Cambridge.

Investment Bank, focalizzandola sui suoi tradizionali punti di forza: consulenza, ricerca, azioni, valute e metalli preziosi. In occasione del nostro Investor Update, tenutosi il 6 maggio 2014, abbiamo illustrato l'andamento dell'attuazione della strategia ed entro la fine dell'anno abbiamo completato il processo di trasformazione strategica. Continuando ad attuare con successo la nostra strategia, siamo convinti di poter sostenere e far crescere la nostra azienda e di conservare nel contempo una posizione patrimoniale prudente. Pur mantenendo invariata la nostra strategia per il prossimo futuro, abbiamo aggiornato e ampliato alcuni dei nostri obiettivi di performance annuali.

Il conseguimento di una maggiore efficacia ed efficienza è cruciale per il successo della nostra strategia. Rimaniamo fermamente determinati a realizzare le riduzioni dei costi annunciate in occasione dell'Investor Update 2014, con l'obiettivo di diminuire i costi netti di CHF 1,4 miliardi rispetto all'intero esercizio 2013 entro la fine del 2015, e più precisamente di CHF 1,0 miliardi nelle Core Functions del Corporate Center e di CHF 0,4 miliardi nel Non-core and Legacy Portfolio del Corporate Center. Inoltre, puntiamo a un'ulteriore riduzione dei costi netti di CHF 0,7 miliardi a seguito della dismissione del Non-core and Legacy Portfolio.

Il nostro impegno a conservare una posizione patrimoniale prudente si fonda sul mantenimento di un coefficiente patrimoniale CET1 ad applicazione integrale di almeno del 13% e di un coefficiente patrimoniale CET1 post-stress ad applicazione integrale non inferiore al 10%. A partire dal 2014, i compensi legati al Deferred Contingent Capital Plan saranno considerati capitale Tier 1 aggiuntivo secondo i requisiti di Basilea III. Attraverso i nostri programmi di remunerazione, intendiamo costituire un capitale Tier 1 aggiuntivo di circa CHF 2,5 miliardi nei prossimi cinque anni, destinato a sostituire il capitale in grado di assorbire perdite con livello di trigger elevato riconosciuto come Tier 2. Poiché il capitale Tier 1 aggiuntivo rappresenta una componente importante della nostra struttura patrimoniale futura, abbiamo iniziato a costituirlo anche tramite l'emissione esterna da parte di UBS Group SA. Una struttura patrimoniale ottimizzata ci consente di ottemperare ai requisiti regolamentari, accrescendo nel contempo i rendimenti per gli azionisti.

Continuiamo ad adeguare la nostra struttura legale per migliorare la capacità di risanamento e di liquidazione di UBS in risposta all'evoluzione dei requisiti «Too big to fail» (TBTF) in Svizzera e negli altri paesi in cui UBS opera. I cambiamenti apportati alla nostra struttura legale non influiscono sulla



nostra strategia o attività, né sul servizio offerto ai nostri clienti.

Rendimenti interessanti per gli azionisti

Siamo impegnati ad assicurare una performance duratura e rendimenti interessanti ai nostri azionisti. Abbiamo garantito ritorni di capitale progressivi nel 2011, 2012 e 2013. Nel 2014, abbiamo conseguito il nostro obiettivo di un coefficiente patrimoniale CET1 ad applicazione integrale di almeno del 13% e mantenuto un coefficiente patrimoniale CET1 post-stress ad applicazione integrale non inferiore al 10%. Subordinatamente al mantenimento dei nostri obiettivi di coefficiente patrimoniale CET1 e di coefficiente patrimoniale CET1 post-stress, puntiamo a fornire un rapporto complessivo di distribuzione pari almeno al 50% dell'utile netto di

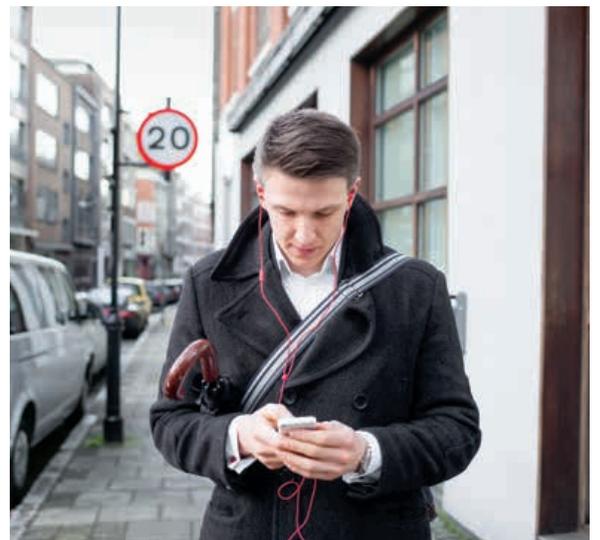
competenza degli azionisti UBS. In linea con la nostra politica dei dividendi, proponiamo un aumento del 100% del dividendo ordinario a CHF 0.50 per azione per l'esercizio 2014, che verrà distribuito attingendo alle riserve da apporti di capitale. Inoltre, a seguito del completamento positivo della procedura di «squeeze-out», prevediamo di restituire un rendimento di capitale supplementare di CHF 0.25 per azione agli azionisti di UBS Group SA. Tale rendimento di capitale supplementare è indipendente e aggiuntivo rispetto al dividendo ordinario proposto di cui sopra e verrà attinto dalle riserve da apporti di capitale.

→ Per maggiori informazioni, si prega di consultare le sezioni «Our annual performance targets» e «UBS Group – Changes to our legal structure» della nostra Relazione sulla gestione 2014



«La tecnologia permette all'azienda di adattarsi ai cambiamenti e di rispondere alle aspettative dei clienti.»

James Cox

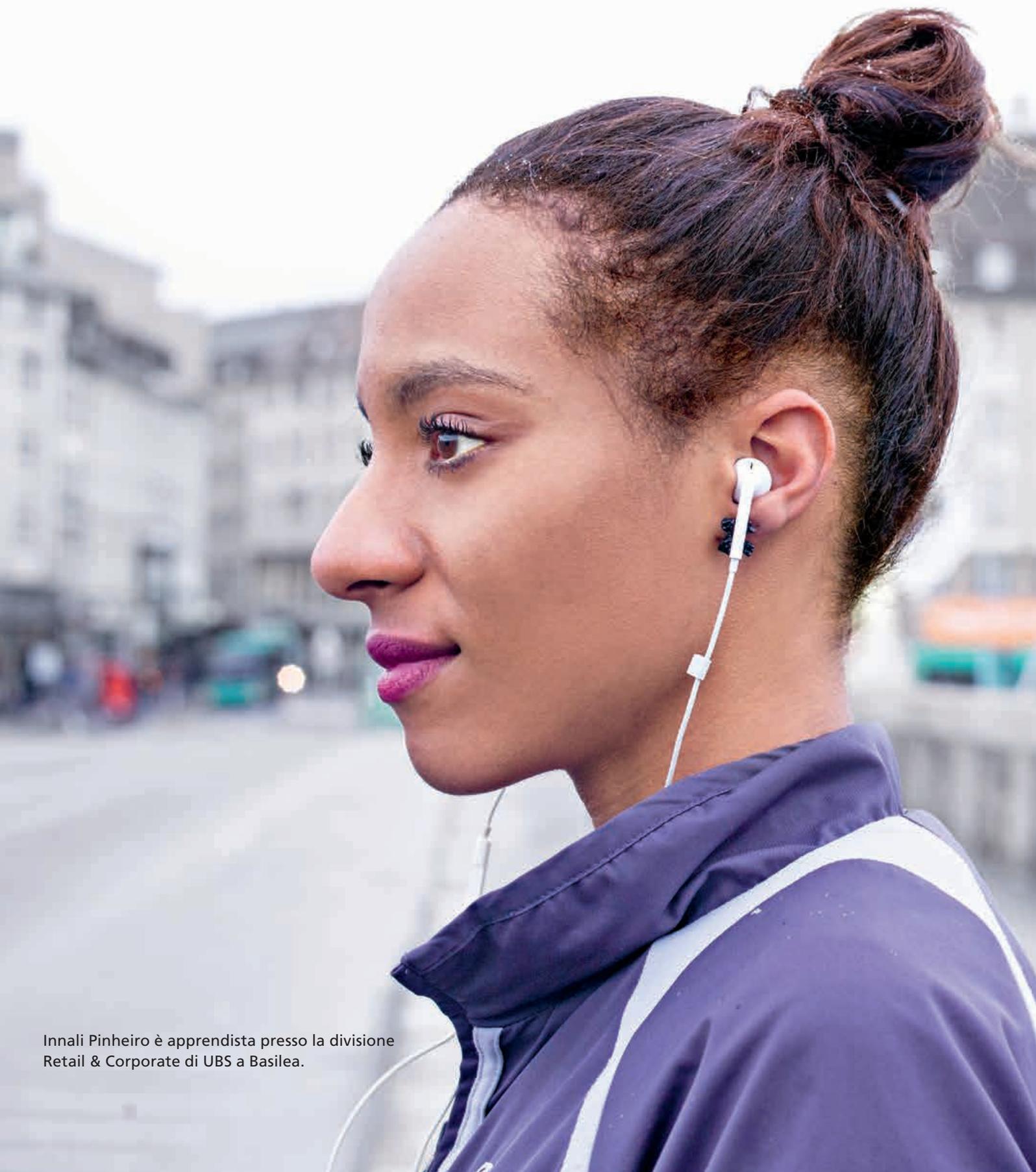


«Mini Familie und Fründe sind mir s'Wichtigste.
Das und d'Lehr bi dr UBS wärde mini Zuekunft präge.»

La famiglia e gli amici sono fondamentali per me. E saranno sia loro sia
il mio apprendistato in UBS che daranno un indirizzo al mio futuro.

Innali Pinheiro

Innali Pinheiro è apprendista presso la divisione
Retail & Corporate di UBS a Basilea.





UBS dalle origini ai giorni nostri

Sin dalle sue origini a metà del XIX secolo UBS ha giocato un ruolo cruciale nell'evoluzione della tradizione bancaria svizzera.

La nascita del settore bancario in Svizzera risale al medioevo. Il lungo passato spiega forse l'opinione diffusa, rafforzata dalla credenza popolare, secondo cui la Svizzera avrebbe sempre vantato un settore finanziario forte. In realtà, le dimensioni e la portata internazionale del settore bancario svizzero che oggi conosciamo sono in larga misura un prodotto della seconda metà del XX secolo, fortemente influenzato da due banche, l'Unione di Banche Svizzere e la Società di Banca Svizzera (SBS), diventate UBS in seguito alla fusione compiuta nel 1998.

Al momento della fusione, entrambi gli istituti erano già solidi e affermati. L'Unione di Banche Svizzere, nata dalla Banca di Winterthur, aveva festeggiato il centenario nel 1962. La SBS aveva compiuto 100 anni nel 1972, con varie celebrazioni in onore del consorzio fondatore, il Basler Bankverein. Le radici storiche di PaineWebber, acquisita da UBS nel 2000, risalgono al 1879 mentre la S.G. Warburg, pilastro sul quale è stata costruita la Investment Bank di UBS, ha iniziato la sua attività nel 1946.

Agli inizi degli anni Novanta, SBS e Unione di Banche Svizzere erano due banche commerciali con sedi operative situate prevalentemente in Svizzera che condividevano però una visione simile: diventare un leader mondiale nella gestione patrimoniale, una banca d'investimenti globale di successo e un gestore patrimoniale internazionale di alto livello, mantenendo le prerogative di un'importante banca commerciale e retail nel mercato nazionale svizzero.

L'Unione di Banche Svizzere, la banca svizzera più grande e meglio capitalizzata dell'epoca, perseguiva questi obiettivi principalmente attraverso una strategia di crescita organica. La SBS, allora la terza banca più grande della Svizzera, puntava invece sull'abbinamento di partnership e acquisizioni. Nel 1989, SBS diede l'avvio a una joint venture con O'Connor, un'azienda statunitense specializzata nei prodotti derivati nota per la sua cultura dinamica e innovativa, per la meritocrazia e l'approccio orientato al lavoro di squadra.





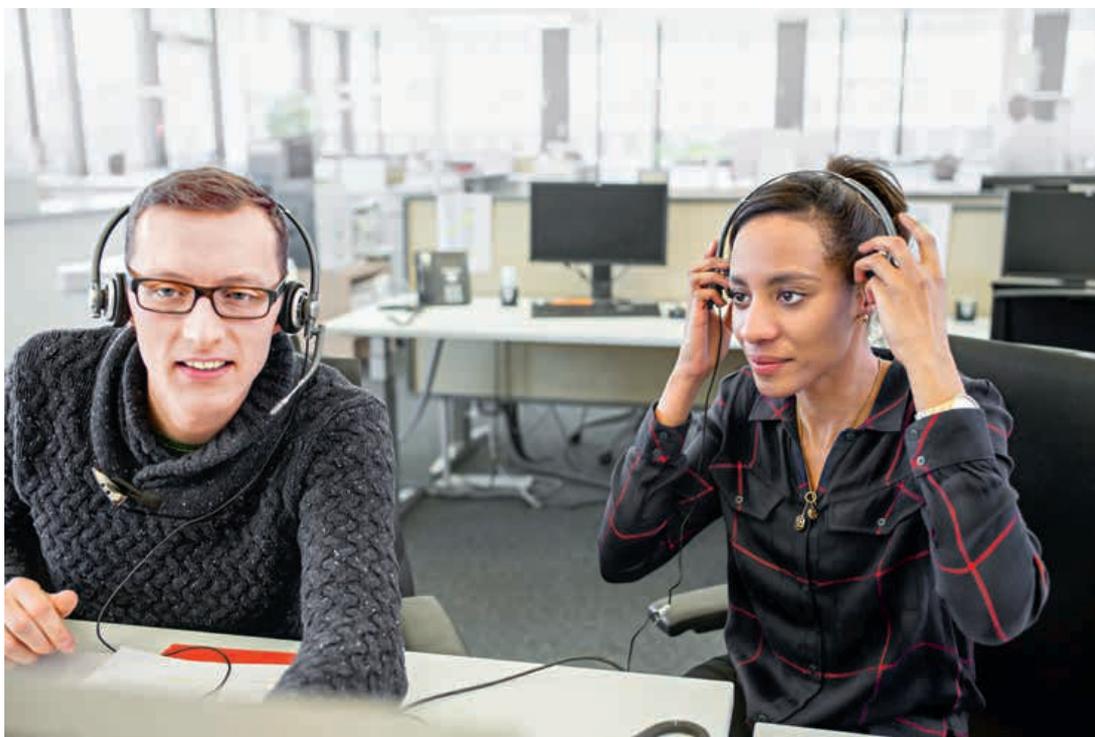
O'Connor apportò in SBS una gestione del rischio e una tecnologia di negoziazione dei derivati moderna, e nel 1992 fu interamente acquisita da SBS. Nel 1994 SBS incrementò le proprie capacità incorporando Brinson Partners, una società di gestione patrimoniale istituzionale con sede negli Stati Uniti.

La successiva tappa di rilievo fu l'acquisizione nel 1995 di S.G. Warburg, la banca d'investimento britannica. Questa operazione consentì a SBS di colmare una lacuna strategica a livello di corporate finance, brokeraggio e capacità di ricerca, ma soprattutto conferì alla Società di Banca Svizzera una base di clienti istituzionali ancor oggi essenziale per le nostre attività in campo azionario.

Nel 1998, la fusione di SBS e Unione di Banche Svizzere ha dato vita all'odierna UBS, una società di gestione patrimoniale di prim'ordine e la maggiore banca universale della Svizzera, affiancata da una forte banca d'investimenti e da un leader mondiale nella gestione di patrimoni istituzionali. Nel 2000, con l'acquisizione di PaineWebber, UBS ha

consolidato la propria posizione negli USA; ha inoltre conquistato una forte influenza nell'area Asia-Pacifico e nei mercati emergenti grazie alla presenza da decenni in molti di questi paesi.

Nel 2007, nel settore finanziario si iniziavano a sentire gli effetti della crisi globale che aveva le sue origini nel settore dei prodotti finanziari cartolarizzati e nel mercato statunitense degli immobili residenziali. Tra il terzo trimestre del 2007 e il quarto trimestre del 2009 abbiamo subito ingenti perdite in questi comparti. La nostra risposta è stata un'azione decisa, volta a ridurre l'esposizione ai rischi e a stabilizzare le nostre attività, in molteplici occasioni tramite la raccolta di capitali. Recentemente abbiamo continuato a migliorare la solidità patrimoniale dell'azienda, al fine di soddisfare i nuovi e accresciuti requisiti regolamentari del settore. Il nostro posizionamento tra le banche meglio capitalizzate del mondo, associato a un finanziamento stabile e a una robusta liquidità, costituiscono le salde basi del nostro successo.



Nel 2012, anno del nostro 150° anniversario, abbiamo accelerato la trasformazione strategica dell'azienda, nell'intento di creare un modello operativo più adatto alla nuova situazione a livello di mercato e di regolamenti, che riteniamo genererà rendimenti più stabili e di alta qualità. Nel 2013 è progredita la trasformazione strategica, conclusasi al termine del 2014. Abbiamo ulteriormente ridotto gli attivi ponderati in funzione del rischio, migliorato l'indice di leva finanziaria e mantenuto il coefficiente di capitale CET1 ad applicazione integrale secondo Basilea III, il migliore nel nostro gruppo di riferimento costituito dalle grandi banche globali. Continueremo ad attuare la nostra strategia nella prospettiva di raggiungere il successo a lungo termine e di garantire rendimenti sostenibili ai nostri azionisti.

→ Per maggiori informazioni sugli oltre 150 anni di storia di UBS, si prega di consultare il sito www.ubs.com/history



Innali Pinheiro

Innali è apprendista presso la divisione Retail & Corporate di Basilea. Nel suo tempo libero, ama cucinare e condividere la buona tavola con familiari e amici. Dopo essersi specializzata in scienze naturali e sanitarie, ha proseguito maturando un'esperienza lavorativa presso l'ospedale Felix Platter di Basilea. Tra le altre cose, Innali ha anche lavorato al servizio biglietterie del FC Basel. In effetti, salute, fitness e sport continuano a svolgere un ruolo fondamentale nella vita di Innali, che è iscritta a un centro fitness e Tae Bo. Recentemente, ha corso i 5,5 km della maratona cittadina Basel Stadtlauf.





Drogenstrasse
MAGE

Il nostro Consiglio di amministrazione



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



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



Ann F. Godbehere Presidente dello Human Resources and Compensation Committee/membro dell'Audit Committee



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



Helmut Panke Membro dello Human Resources and Compensation Committee/membro del Risk Committee



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

Il Consiglio di amministrazione (CdA) di UBS Group SA e UBS SA, ciascuno sotto la guida del Presidente, definisce la direzione strategica del Gruppo UBS su indicazione del Group Chief Executive Officer (Group CEO), esercita la supervisione ultima sul management esecutivo ed è responsabile della nomina di tutti i membri del Direttorio del Gruppo. Il CdA approva tutti i bilanci di esercizio e propone la nomina del Presidente. Il Presidente, a sua volta, viene eletto dagli azionisti durante l'Assemblea generale. Inoltre, gli azionisti eleggono ciascuno dei membri del CdA individualmente, nonché i membri dello Human Resources and Compensation Committee (HRCC). Il CdA, a sua volta, nomina uno o più Vicepresidenti, il Senior Independent Director, i membri dei comitati del CdA, oltre a quelli dello HRCC, e i loro rispettivi Presidenti, nonché il Segretario generale. Nel 2014 il nostro Consiglio di amministrazione ha soddisfatto gli standard del nostro regolamento di organizzazione in merito alla percentuale dei membri del CdA che sono considerati indipendenti.



Reto Francioni Membro del Corporate Culture and Responsibility Committee/membro dello Human Resources and Compensation Committee



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



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



Axel P. Lehmann Membro del Risk Committee



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

Il nostro Direttorio del Gruppo



Sergio P. Ermotti Group Chief Executive Officer



Lukas Gähwiler President Retail & Corporate e President Switzerland



Tom Naratil Group Chief Financial Officer e Group Chief Operating Officer



Andrea Orcel President Investment Bank



Jürg Zeltner President Wealth Management



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



Markus U. Diethelm Group General Counsel



Philip J. Lofts Group Chief Risk Officer



Robert J. McCann President Wealth Management Americas
e President Americas



Chi-Won Yoon President Asia Pacific

UBS Group SA e UBS SA operano nel quadro di una rigorosa struttura duale degli organi amministrativi, e pertanto la gestione esecutiva della società è delegata al Direttorio del Gruppo. Sotto la guida del Group Chief Executive Officer, il Direttorio del Gruppo è responsabile della gestione esecutiva del Gruppo UBS e delle sue attività, dello sviluppo delle strategie del Gruppo UBS stesso e delle sue divisioni, nonché dell'implementazione delle strategie condivise.

1000

1000

1000

艺术帮助我在瑞银的工作更愉快， 有意和有趣。

Le opere d'arte mi rigenerano e migliorano
sensibilmente la mia vita.

Paul Ouyang



Paul Ouyang, Investment Bank di Pechino,
in una delle numerose gallerie d'arte
del noto 798 Art District della città.

Fare della sostenibilità il nostro standard quotidiano

Il nostro settore continua a svolgere un ruolo rilevante nel promuovere la crescita e la prosperità. È dunque importante per noi agire in modo responsabile per assicurare che il cambiamento della società che esso comporta sia il migliore possibile. Tutto questo riguarda sia le nostre stesse attività che i prodotti, i servizi e la consulenza che offriamo ai nostri clienti.

Intendiamo far radicare una cultura della riflessione e dell'azione orientate al lungo termine in tutta la nostra azienda. Il nostro obiettivo è essere sostenibili per i nostri clienti, azionisti e collaboratori, ma anche per le comunità in cui viviamo e lavoriamo.

Siamo consapevoli del crescente interesse dei nostri clienti per i problemi della società e del loro desiderio di utilizzare le proprie risorse a vantaggio e nell'interesse delle persone, delle comunità e delle società in tutto il mondo.

Con la nostra iniziativa UBS and Society puntiamo a integrare risultati sociali e finanziari nel massimo interesse reciproco dei nostri clienti e della nostra azienda, nonché ad avere un impatto positivo sostenibile, misurabile e di lungo periodo sulle nostre comunità locali. Infine, aspiriamo a fare della sostenibilità il nostro standard quotidiano in tutta l'azienda.



Caroline Anstey, Global Head of UBS and Society, ci parla dell'iniziativa.

Che cos'è UBS and Society?

Si tratta essenzialmente di coniugare e quindi potenziare tutto il lavoro svolto da UBS per contribuire ad affrontare alcuni problemi della società. In altri termini, significa combinare tra loro il nostro lavoro nelle comunità, la nostra attività filantropica e i nostri investimenti sostenibili, e fare questo in tutto il Gruppo, per sfruttare tutti i nostri punti di forza individuali, ma in modo coordinato, per far avanzare questo progetto.

Quali cambiamenti dovremmo osservare?

UBS sta già facendo molto – dall'Impact investing all'attività immobiliare sostenibile e al finanziamento di iniziative nelle diverse comunità. Inoltre, UBS è un leader per quanto riguarda il modo di affrontare i rischi ambientali e sociali. Come Gruppo, tuttavia, possiamo fare di più per integrare la sostenibilità nella nostra attività e nel nostro mix di prodotti. Ricontriamo una domanda crescente di tutte queste attività da parte dei nostri clienti – e questa domanda è destinata ad aumentare. Ritengo, pertanto, che il principale cambiamento a cui assisteremo sarà il fatto che la sostenibilità verrà integrata in tutta l'azienda. E questo avverrà non come un piacevole effetto collaterale, bensì come elemento essenziale di ciò che siamo e di ciò che facciamo in UBS.

Che cosa faremo nel concreto?

Ciò che dobbiamo fare ora è innanzitutto tenere fede all'impegno di includere nel 100 per cento delle conversazioni con i nostri clienti anche una discussione sulla sostenibilità e la filantropia. Tutto questo deve essere integrato nei nostri processi. Perlopiù, ci siamo impegnati a creare una piattaforma leader nel settore per la ricerca, la consulenza e i prodotti nel campo degli investimenti sostenibili.



Paul Ouyang

Paul è titolare di un master in ingegneria finanziaria e di una laurea di primo livello in ingegneria elettrica e informatica, conseguiti presso la University of Southern California. Al di fuori del lavoro presso UBS, Paul si dedica con passione alla pittura a inchiostro. In particolare, ama raffigurare il bambù perché, come ci spiega, è una pianta che rimane verde per tutto l'anno e che simboleggia le qualità della tenacia e della rettitudine nella vita. Per rilassarsi, Paul si dedica all'ascolto della musica, alla cucina e alla corsa, che, a suo dire, lo aiutano a liberare la mente e a ricaricare le batterie.

Integrare la performance sociale e finanziaria

In qualità di banca globale siamo particolarmente ben posizionati per fungere da intermediari tra capitale e investimenti e offrire ai nostri clienti investimenti che combinino tra loro obiettivi finanziari e sociali. Continueremo a espandere le nostre capacità, allo scopo di fornire ai nostri clienti una gamma integrata di prodotti e servizi d'investimento tra i migliori del settore che sono sostenibili e che consentano ai nostri clienti di continuare a investire, puntando anche alla realizzazione di finalità sociali. Svolgiamo inoltre un ruolo leader nello sviluppo dell'Impact Investing, che abbinava un rendimento per gli investitori a effetti sociali positivi e misurabili (cfr. pagine 16–17).

Attualmente il 21% dei nostri attivi investiti totali sono collocati secondo criteri d'investimento sostenibili. In tutte le divisioni aziendali abbiamo integrato considerazioni ambientali e sociali nei nostri processi di consulenza, ricerca, investimento, finanza e proprietà. La nostra gamma di prodotti spazia dal portfolio management sostenibile fino alla ricerca ambientale, sociale e di governance e ai fondi d'investimento sostenibili, abbinando tra loro approcci già affermati e innovativi.

UBS è inoltre all'avanguardia nello sviluppo di strumenti di finanza solidale. Nel 2014, UBS Optimus Foundation ha stretto un'alleanza con la Children's Investment Fund Foundation per il lancio del primo Development Impact Bond, come prova di concetto nel campo dell'educazione e non solo. In collaborazione con CAN Invest abbiamo inoltre sviluppato un nuovo fondo di prestiti sociali che mira ad accelerare l'impatto positivo di un intervento tempestivo nelle comunità e tra i singoli individui nei quartieri della zona est di Londra.

Gestire rischi ambientali e sociali

Le crescenti preoccupazioni legate all'ambiente e ai diritti umani sono sfociate in un contesto regolamentare e competitivo in rapido cambiamento che interessa anche la nostra azienda,

i nostri fornitori e i nostri clienti. In risposta a questi rischi e a opportunità emergenti stiamo forgiando impegni e soluzioni appropriati. Nel 2014 abbiamo pubblicato la nostra politica relativa ai rischi ambientali e sociali, al fine di assicurare che i nostri stakeholder comprendessero a fondo il nostro approccio al rischio ambientale e sociale. Applichiamo la politica relativa ai rischi ambientali e sociali a tutte le nostre attività. Questo ci aiuta a identificare e a gestire potenziali effetti avversi sull'ambiente e sui diritti umani, nonché i rischi ad essi associati che possono interessare i nostri clienti e la nostra azienda.

Abbiamo fissato degli standard per le nostre decisioni di sviluppo dei prodotti, di investimento, di finanziamento e di gestione della catena di approvvigionamento. Nell'ambito del nostro processo di due diligence collaboriamo con clienti e fornitori per comprendere meglio i loro processi e le loro politiche, e per individuare come mitigare ogni genere di rischio ambientale e sociale. Evitiamo operazioni, prodotti, servizi, attività o fornitori, se ci sono rischi materiali, ambientali e sociali che non possono essere adeguatamente affrontati.

La nostra strategia per il cambiamento climatico è focalizzata sugli investimenti, il finanziamento, la ricerca e la gestione dei rischi, ma anche sulle nostre attività. La deforestazione e il degrado forestale costituiscono una minaccia per la biodiversità. Avendo riconosciuto i rischi ad essi collegati, nel 2012 siamo diventati membri della Tavola rotonda sull'olio di palma sostenibile (RSPO) e nel 2014 abbiamo aderito al suo pannello di denuncia; abbiamo inoltre abbracciato l'iniziativa Soft Commodities Compact della Banking Environment Initiative e del Consumer Goods Forum. Infine, abbiamo identificato alcune attività che portano alla deforestazione e alle conseguenze che ne risultano e in cui non intendiamo impegnarci.

Siamo i coordinatori del Thun Group of Banks, un organo informale di istituzioni bancarie che si riunisce regolarmente



per valutare le conseguenze dei principi guida dell'ONU relativi alle imprese e ai diritti umani per il nostro settore. Il documento di discussione del Thun Group sull'attività bancaria e sui diritti umani ha definito uno standard settoriale, e alcuni elementi chiave del documento sono già stati implementati nella nostra politica relativa all'ambiente e ai diritti umani, nonché in quella relativa ai rischi ambientali e sociali.

Sostenere le comunità in cui operiamo localmente

Le nostre attività d'investimento nelle comunità costituiscono un elemento chiave della responsabilità della nostra azienda. Comprendono l'impegno e le attività di UBS e dei suoi collaboratori che mirano ad avere un impatto positivo e dimostrabile sul benessere sociale ed economico delle comunità locali in cui operiamo. Il nostro Community Affairs Program di lungo periodo mira a eliminare le condizioni di svantaggio delle nostre comunità locali combinando finanziamenti mirati con l'impegno e le competenze dei nostri collaboratori. A livello globale ci concentriamo in particolare sull'educazione e l'imprenditorialità. Il nostro approccio è orientato al lungo termine e si basa sulla costituzione di alleanze sostenibili e di successo con organizzazioni non-profit e imprese sociali, al fine di assicurare che il nostro contributo possa avere un impatto di lunga durata. Quelli riportati di seguito sono solo alcuni esempi delle nostre attività d'investimento nelle comunità di tutto il mondo.

Il nostro impegno sul fronte del cambiamento climatico

Siamo determinati a prestare un contributo positivo alla mitigazione e all'adattamento al cambiamento climatico. I nostri sforzi si concentrano sui settori della gestione dei rischi, degli investimenti, del finanziamento, della ricerca e delle nostre attività. Di seguito alcuni esempi:

- *Gestione dei rischi*: partecipiamo agli sforzi internazionali diretti dall'UN Environment Programme Finance Initiative e dal World Resources Institute, per sviluppare linee guida per la contabilità e il monitoraggio dei gas a effetto serra per gli intermediari finanziari.
- *Investimenti*: otto dei fondi immobiliari sostenibili di Global Asset Management hanno ottenuto il ranking massimo («green star») dal Global Real Estate Sustainability Benchmark 2014. Un altro esempio è costituito da UBS Clean Energy Infrastructure Switzerland, che consente agli investitori istituzionali di accedere a un portafoglio diversificato di infrastrutture e società svizzere che operano nel settore delle energie rinnovabili e dell'efficienza energetica.
- *Finanziamento*: nel 2014 la nostra banca d'investimento ha sostenuto 175 clienti che contribuiscono alla mitigazione e all'adattamento al cambiamento del clima sia nelle operazioni di raccolta di capitale proprio e di credito (volume totale delle operazioni: CHF 17 miliardi) che in veste di consulente finanziario (valore totale delle operazioni: CHF 14 miliardi).
- *Attività proprie*: nel 2014 abbiamo continuato a ridurre le emissioni di gas serra di UBS. Attualmente siamo al 51% al di sotto i livelli dell'anno di riferimento 2004.



«In un contesto in costante evoluzione, l'azienda vincente è quella che sa adattarsi con rapidità.»

Paul Ouyang

Svizzera Nel 2014 oltre 2700 collaboratori di UBS in tutto il paese hanno lavorato come volontari nell'ambito di una serie di programmi selezionati e incentrati sull'educazione, ma anche su problemi di carattere sociale e ambientale. Abbiamo intensificato il nostro impegno nei confronti del settore in crescita delle imprese sociali svizzere, lanciando un programma di mentoring in collaborazione con la Social Entrepreneurship Initiative & Foundation (seif) basato sulle competenze. Per il settimo anno di seguito abbiamo inoltre collaborato con Young Enterprise Switzerland (YES) nell'ambito del suo programma aziendale. Gruppi di studenti delle scuole superiori hanno creato e interamente gestito più di 160 aziende reali.

«Il nostro impegno e volto a promuovere una cultura in cui il comportamento responsabile sia profondamente integrato nel nostro orientamento a lungo termine.»

Axel A. Weber, Presidente del Consiglio di amministrazione

Nord e Sud America UBS NextGen Leaders è la nostra iniziativa nel settore dell'istruzione. Essa mira a migliorare il successo nel completamento degli studi universitari tra le persone svantaggiate. L'impegno quinquennale incentiverà la creazione di partnership strategiche con organizzazioni leader nel garantire l'accesso e il successo degli studi universitari. Attraverso l'iniziativa Elevating Entrepreneurs da noi lanciata continueremo inoltre a estendere il nostro impegno nel promuovere la crescita imprenditoriale offrendo accesso a servizi di mentoring, capitali e formazione. Abbiamo offerto programmi di mentoring a piccole aziende a

New York e Chicago. In totale più di 2500 collaboratori hanno offerto 20000 ore del loro tempo per la loro attività di volontariato.

Asia-Pacifico Abbiamo continuato a investire in programmi che spaziano da quelli con un impatto diretto sulle persone svantaggiate e i giovani a rischio, come i Reading Angel, i programmi di sviluppo del doposcuola, il mentoring e il leadership training, allo sviluppo di capacità, compresi progetti quali il miglioramento dell'infrastruttura scolastica, programmi di formazione per insegnanti, la promozione di metodologie didattiche innovative e cicli di sviluppo della charity leadership. Di questi programmi hanno beneficiato ogni anno complessivamente 20000 bambini e ragazzi della regione Asia-Pacifico.

EMEA Il lancio dell'Education Initiative globale nell'EMEA attraverso l'alleanza stretta con Young Enterprise – Junior Achievement è stato parte del nostro impegno per un maggior allineamento strategico tra le diverse regioni. Questa iniziativa ha già sostenuto quasi 900 studenti di 5 paesi; di questi, 137 hanno sostenuto l'esame «Entrepreneurial Skills Pass», un'innovativa qualifica di competenze riconosciuta a livello internazionale. Il partner principale di UBS per l'EMEA, la Bridge Academy, situata in una zona molto emarginata a Londra, ha ricevuto il primo insieme di ottimi risultati ad agosto: il 65 per cento dei suoi studenti si è aggiudicato un posto presso un'università, tra cui figurano quelle di Cambridge, Manchester, Nottingham e Bath.

→ Per ulteriori informazioni sulla Corporate Responsibility, si prega di consultare il sito www.ubs.com/responsibility e www.ubs.com/community





悦·美术馆
ENJOY-ART MUSEUM

请勿
攀爬





«Im Spitzesport han-y gleert au unter Drugg hohi Leischtig z'bringe – das isch eminänt wichtig in dr Bruefswält.»

Come atleta, ho imparato a lavorare sotto pressione, requisito essenziale anche nel mondo della finanza.

Joël Giger



Joël Giger, ex tennista professionista, ora lavora presso la divisione Wealth Management di Zurigo.

UBS e le sue attività

Ci impegniamo a fornire ai nostri clienti privati, istituzionali e aziendali situati in tutto il mondo, nonché ai clienti retail in Svizzera una consulenza e soluzioni finanziarie di qualità eccellente, generando al contempo rendimenti interessanti e sostenibili per gli azionisti. La nostra strategia è incentrata sulle nostre divisioni Wealth Management e Wealth Management Americas e sulla nostra banca universale leader in Svizzera, rafforzate dalle nostre attività di Global Asset Management e dalla nostra Investment Bank.

Queste divisioni sono accomunate da tre caratteristiche chiave: un solido posizionamento competitivo nei rispettivi mercati di riferimento, l'efficienza del capitale e le ottime prospettive di crescita strutturale e redditività. La nostra strategia fa leva sui punti di forza di tutte le nostre divisioni e si concentra in particolare sulle aree in cui eccelliamo, sfruttando al contempo le ottime prospettive di crescita dei settori e delle regioni in cui operiamo. La solidità patrimoniale è la base del nostro successo. La struttura operativa del Gruppo comprende il Corporate Center e cinque divisioni: Wealth Management, Wealth Management Americas, Retail & Corporate, Global Asset Management e l'Investment Bank.

Wealth Management fornisce un'ampia gamma di servizi finanziari a una clientela privata facoltosa su scala mondiale, con l'eccezione dei clienti serviti da Wealth Management Americas. UBS è un'azienda di impronta globale con risorse a livello globale, e i clienti di Wealth Management

beneficiano di tutta la gamma delle risorse globali di UBS – da soluzioni per la gestione degli investimenti alla pianificazione patrimoniale, fino alla consulenza in materia di finanza aziendale, oltre a una vasta gamma di offerte specifiche. La divisione è configurata in modo tale, da poter offrire ai clienti accesso ad una vasta gamma di prodotti di provider terzi, che vanno a integrare i nostri propri prodotti.

Wealth Management Americas è tra i leader della gestione patrimoniale nelle Americhe in termini di produttività della consulenza finanziaria e di patrimoni investiti, e i propri consulenti finanziari offrono consulenza, servizi bancari e prodotti e servizi sofisticati appositamente concepiti per soddisfare le esigenze di una clientela ultra high net worth e high net worth. Quest'unità comprende le attività nazionali negli Stati Uniti, le attività nazionali in Canada nonché le attività internazionali basate negli Stati Uniti.



Joël Giger

Joël ha conseguito una laurea in economia e finanza internazionale presso la Lynn University di Boca Raton, in Florida. In precedenza, aveva giocato diversi anni come tennista professionista, partecipando a tornei dell'ATP World Tour in tutto il mondo. Joël ha la doppia cittadinanza svizzera e belga, e gran parte della sua famiglia risiede ancora in Belgio, anche se capita di rado che egli vi trascorra più di due settimane consecutive. Le sue passioni includono l'arte, la letteratura, le passeggiate con il suo cane e la recitazione, tutte attività che gli permettono di scaricare le tensioni della vita quotidiana.

Retail & Corporate offre prodotti e servizi finanziari completi alla sua clientela retail, aziendale e istituzionale in Svizzera, e mantiene una posizione di leader in questi segmenti, offrendo soluzioni multicanale. Inoltre, rappresenta un elemento centrale del nostro modello di banca universale in Svizzera e funge da sostegno ad altre unità d'affari della banca, riferendo loro clienti, e assiste i clienti retail per accrescere il loro patrimonio ad un livello tale, da poterli trasferire alla nostra divisione Wealth Management. Perlopiù, contribuisce alla crescita delle altre attività tramite il cross-selling di prodotti e servizi delle nostre attività di raccolta di attivi e d'investment banking. Infine, gestiamo una parte sostanziale dell'infrastruttura svizzera di UBS e della piattaforma di prodotti bancari svizzera, che fanno entrambi leva all'interno del Gruppo.

Global Asset Management è un gestore di attivi di ampia portata, che dispone di un portafoglio di attività ben diversificate per regioni e segmenti di clientela. Serve clienti terzi istituzionali e wholesale, nonché clienti delle attività di UBS Wealth Management, offrendo esperienza d'investimento in tutte le principali classi di attivi, tradizionali e alternativi. L'unità Fund Services completa l'offerta di investimento, offrendo servizi di gestione di fondi per fondi di UBS e di terzi.

Investment Bank fornisce consulenza, soluzioni innovative, esecuzione e un accesso completo ai mercati dei capitali internazionali a una clientela rappresentata da aziende, istituzioni e clienti di Wealth Management. Offriamo servizi di Advisory e accesso ai mercati internazionali dei capitali.

Forniamo un'analisi cross-asset completa, nonché l'accesso ad azioni, cambi, metalli preziosi e attività su tassi d'interesse e credito selezionate attraverso le nostre unità d'affari. Investment Bank partecipa attivamente alle attività di flusso sui mercati dei capitali, compresi la vendita, la negoziazione e l'attività di market maker per un'ampia gamma di titoli.

Corporate Center

Il Corporate Center comprende le unità Core Functions e Non-core and Legacy Portfolio. Core Functions mette a disposizione dell'intero Gruppo le funzioni di controllo quali finanza (incluso i servizi di tesoreria come ad esempio il cash management e la gestione del capitale e del bilancio), il controllo del rischio (incluso compliance) e i servizi legali. Inoltre, Core Functions fornisce tutte le funzioni di logistica e i servizi di supporto, comprese le operations, l'informatica, le risorse umane, le relazioni con le autorità di vigilanza e le iniziative strategiche, la comunicazione e il branding, i servizi amministrativi, la sicurezza fisica e dell'informazione, nonché l'outsourcing, il nearshoring e l'offshoring. Non-core and Legacy Portfolio comprende le attività non-core e posizioni residue che prima della ristrutturazione facevano parte dell'Investment Bank.

A far data dal 1° gennaio 2015, Corporate Center – Core Functions è stato riorganizzato, e comprende ora le due seguenti nuove componenti: Corporate Center – Services e Corporate Center – Group Asset and Liability Management (Group ALM).

«L'attività bancaria è cambiata, diventando più dinamica. Questo ci impone di adattarci rapidamente alle nuove tendenze.»

Joël Giger







«The point of volunteering is not to make yourself feel good, but to make others feel good and make a positive difference.»

L'essenza del volontariato non è stare bene, ma far stare bene gli altri e fare una differenza positiva.

Bridget Wilcox

Bridget Wilcox della divisione Wealth Management Americas, mentre attraversa la Avenue of the Americas, diretta in ufficio per un'altra intensa giornata di lavoro.

Il futuro si gioca oggi

La Retrospectiva 2014 «Impostare il futuro» presenta alcuni dei giovani talenti dei nostri programmi per laureati e apprendisti.

In UBS puntiamo all'eccellenza in tutto ciò che facciamo, e questo inizia dai nostri collaboratori. Assumere persone di grande talento è fondamentale per la continuità del nostro successo, così come aiutarle a sviluppare le loro competenze per essere in grado di rispondere ai bisogni in continua evoluzione dei nostri clienti.

Quando cerchiamo manager con diversi anni di esperienza, specialisti, generalisti o giovani appena usciti dalla scuola superiore o dall'università, aspiriamo sempre a trovare persone che contribuiranno positivamente al successo della banca per il bene dei nostri clienti, collaboratori e azionisti. Crediamo nell'importanza di investire nei collaboratori, in qualsiasi fase della loro carriera. Ma abbiamo un occhio di riguardo per lo sviluppo della prossima generazione di leader e dedichiamo molto tempo e risorse a programmi rivolti ai giovani talenti con cui attirare, reclutare e formare gli individui migliori.

Perché questa scelta? Per il nostro futuro ovviamente, poiché questo è l'unico modo per garantirci una pipeline di talenti futuri che contribuiranno alla competitività e al successo duraturo di UBS. Allo stesso tempo pensiamo che sia giusto offrire a un gruppo eterogeneo di persone provenienti da tutte le parti del mondo la possibilità di maturare una prima esperienza nel mondo del lavoro. Non da ultimo, l'impegno che riversiamo in questi programmi formativi riflette il nostro desiderio di dare un contributo alle collettività in cui operiamo.

Nel 2014 abbiamo accolto quasi 500 neolaureati nei nostri programmi di formazione per laureati e all'incirca altri 1000 tirocinanti. Sempre nel 2014 abbiamo assunto più di 300 nuovi apprendisti nell'ambito dei programmi di apprendistato commerciale e IT per la Svizzera e altri 200 tirocinanti nel programma UBS Stage Allround dedicato ai diplomati della scuola superiore in Svizzera. Perlopiù, quest'anno abbiamo aderito al Global Apprenticeship Network, al fine di partecipare proficuamente a uno scambio di buone prassi sui programmi di formazione sul posto di lavoro.





Forgiare una carriera con UBS

Siamo un'azienda realmente globale e le persone sono il nostro patrimonio più prezioso. Il loro entusiasmo, talento e la loro esperienza ci permettono di soddisfare i nostri clienti e di gettare le basi per il nostro successo futuro. Ogni giorno gli oltre 60 000 collaboratori di UBS nelle 893 sedi dislocate in 56 paesi lavorano insieme per i nostri clienti e azionisti.

Andiamo fieri di questa nostra cultura della performance di altissimo livello e della collaborazione. Essa fa da corollario alla nostra strategia, perché le organizzazioni con una cultura forte ottengono risultati migliori di quelle che non ne possiedono una. Presso UBS progrediscono i collaboratori che danno prova di integrità, spirito di collaborazione e capacità di mettere in discussione costruttivamente lo status quo.

Un altro elemento fondamentale è la presenza di un ambiente di lavoro diversificato e inclusivo. Abbiamo potuto osservare che i team eterogenei riescono a comprendere meglio le esigenze dei clienti e si rivelano essere più innovativi. Inoltre, le persone con grandi capacità sono più facilmente attratte (e si affermano) in un ambiente di questo tipo.

Il nostro intento è quello di mettere a disposizione dei collaboratori tutto ciò di cui hanno bisogno per eccellere. Investiamo nelle loro capacità, offrendo loro opportunità didat-

tiche sul posto di lavoro, tramite moduli di e-learning e lezioni frontali. A tutti i nostri collaboratori viene data quindi l'opportunità di sviluppare competenze e conoscenze mano a mano che avanzano nella carriera.

Il nostro investimento nelle persone rafforza la reputazione di UBS come luogo di lavoro eccellente. Ma non dovrete crederci solo sulla parola.

Ecco solo alcuni degli importanti riconoscimenti esterni che abbiamo ricevuto nel 2014:

«Best Global Bank» (*Euromoney*, Awards of Excellence)

«World's Most Attractive Employers – global top 40» (Universum)

«100 Best Companies» della rivista *Working Mother*

«Best Global Private Bank» (*Euromoney*)

«Best Bank in Switzerland» (*Euromoney*)

«Corporate Derivatives House» e «Structured Products House of the year» – Investment Bank (GlobalCapital, Global Derivatives Awards)

→ Per maggiori informazioni sulla carriera in UBS, si prega di visitare il sito www.ubs.com/carriera

«È importante guardare fuori da sé stessi e aiutare gli altri – ogni piccola azione conta.»

Bridget Wilcox





Bridget Wilcox

Bridget ha frequentato la Bucknell University, dove si è laureata in gestione aziendale e ha studiato cinese come materia secondaria. Durante il penultimo e l'ultimo anno di corso alla Bucknell, Bridget è stata capitano della squadra femminile di golf, che ha guidato nel suo primo campionato in NCAA Patriot League. Bridget detiene tuttora il record scolastico per il punteggio più basso su 18 buche a 3 sotto il par. Oggi disputa ancora gare di golf, è un'ottima chef e una valente violinista. Alla scuola superiore il suo motto era «Non per essere serviti, ma per servire», principio che continua a regolare la sua vita. Inoltre, partecipa attivamente alle campagne di raccolta fondi per la fondazione creata dalla sua famiglia circa 15 anni fa a sostegno delle vittime di violenza domestica e del centro anti violenza per le donne New Jersey Battered Women's Shelter.

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



Colofone

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

Fotografo: Martin Rüttschi, Schindellegi, Svizzera
Illustrations/Design/Layout: Corinne Spielmann, UBS, Svizzera
Art direction: Michael Gubser, UBS, Svizzera
Editorial concept: Christiane Kamp, UBS, Svizzera
Stampa: Neidhart + Schön AG

Lingue: inglese/tedesco/francese/italiano | SAP-No. 805301-1501

© UBS 2015. Il simbolo delle chiavi e UBS sono fra i marchi protetti di UBS. Tutti i diritti riservati.

Avete domande generiche da porre?

Centralini

Per tutti i quesiti generici:

Zurigo +41-44-234 1111

Londra +44-20-7567 8000

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

5 maggio 2015

Risultati del primo trimestre 2015

7 maggio 2015

Assemblea generale annuale

28 luglio 2015

Risultati del secondo trimestre 2015

3 novembre 2015

Risultati del terzo trimestre 2015



La Retrospectiva 2014 «Impostare il futuro» sarà disponibile a partire da aprile 2015 in versione per iPad su UBS Newsstand/Retrospectiva e in formato PDF al sito www.ubs.com/investors.



ClimatePartner^o
climaticamente neutrale

Stampa | ID: 53232-1502-1017

Contatti

Investor Relations

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

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

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

Media Relations

www.ubs.com/media

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

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

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

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

Shareholder Services

Responsabile della registrazione delle azioni
nominative globali.

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

sh-shareholder-services@ubs.com

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

Shareholder portal

www.ubs.com/shareholderportal

US Transfer Agent

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

Computershare Trust Company NA
Casella postale 30170
College Station, TX 77842-3170

Web.queries@computershare.com
<https://www-us.computershare.com/investor/Contact>

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

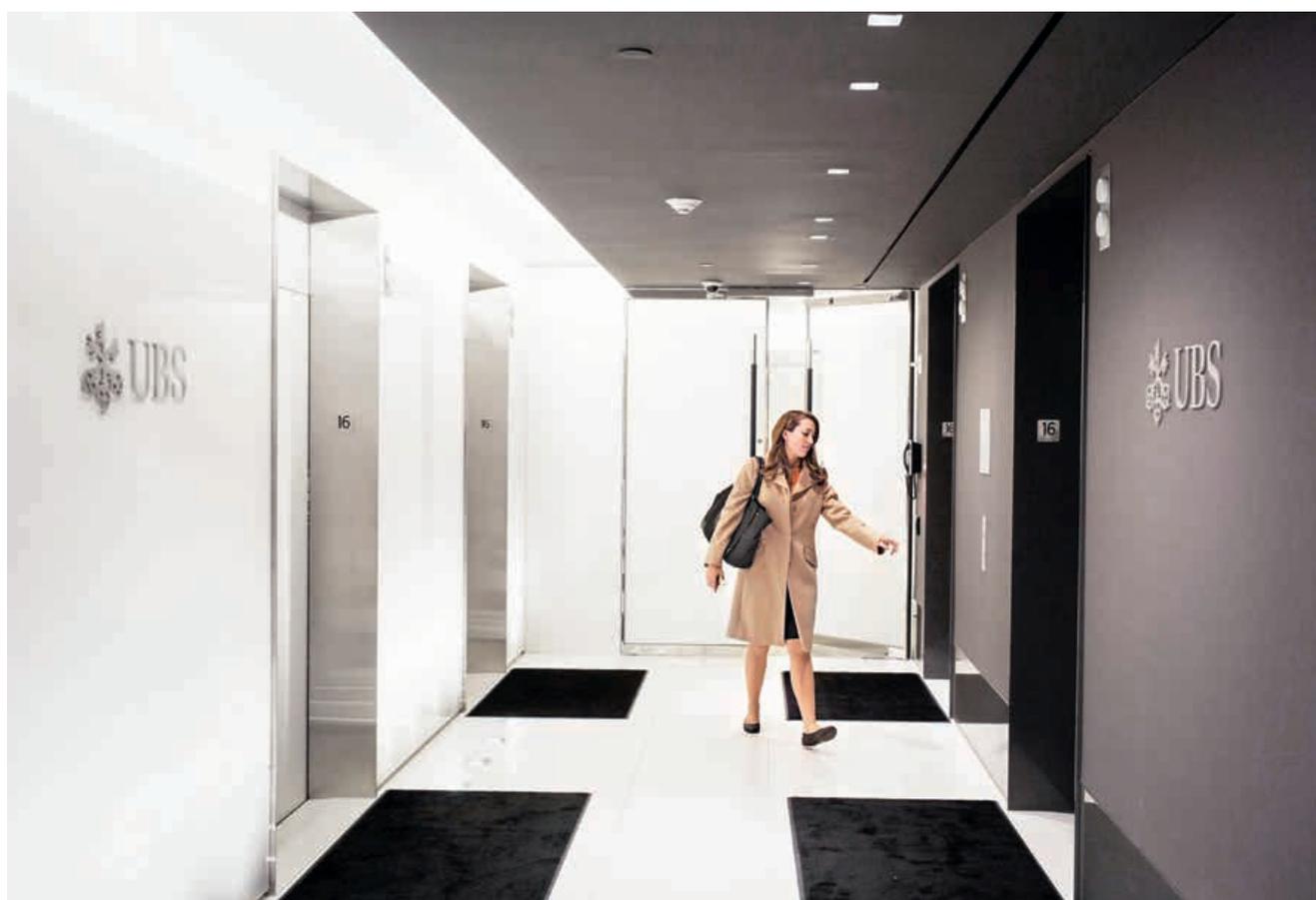
Informazioni societarie

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

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

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

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



Nota cautelativa in merito a dichiarazioni previsionali | Questo documento contiene affermazioni che costituiscono «dichiarazioni previsionali» comprese, a titolo non esaustivo, le prospettive del management in merito ai risultati finanziari di UBS e affermazioni relative al previsto effetto di transazioni e iniziative strategiche sull'attività e sullo sviluppo futuro di UBS. Queste dichiarazioni previsionali riflettono la valutazione e le aspettative di UBS in merito alle questioni descritte. Tuttavia, gli sviluppi e i risultati effettivi potrebbero differire sostanzialmente dalle aspettative di UBS a causa di vari rischi, incertezze e altri importanti fattori. A titolo esemplificativo e non esaustivo, questi fattori comprendono: (i) il grado di successo di UBS nell'attuazione dei propri piani strategici annunciati comprese le sue iniziative di efficienza e la prevista ulteriore riduzione degli attivi ponderati in funzione del rischio e del denominatore dell'indice di leva finanziaria secondo Basilea III; (ii) l'andamento dei mercati in cui UBS opera o verso cui è esposta, incluse le fluttuazioni delle quotazioni o della liquidità, degli spread creditizi, dei tassi di cambio e dei tassi d'interesse e l'effetto esercitato dalle condizioni economiche e dagli sviluppi di mercato sulla posizione finanziaria o sul merito creditizio dei clienti e delle controparti di UBS; (iii) cambiamenti nella disponibilità di capitale e di finanziamenti, incluse le eventuali variazioni degli spread creditizi e dei rating di UBS o derivanti dai requisiti relativi alla riduzione del debito o al capitale in grado di assorbire perdite; (iv) cambiamenti nell'attuazione o nell'implementazione della legislazione finanziaria e nella regolamentazione in Svizzera, negli Stati Uniti, nel Regno Unito e in altri centri finanziari, che possono imporre requisiti patrimoniali (leverage ratio inclusa), di liquidità più severi, maggiori requisiti fiscali, ulteriori imposte, vincoli alle attività consentite, limiti sulla remunerazione o altre misure; (v) incertezza circa quando e in che misura l'Autorità federale di vigilanza sui mercati finanziari (FINMA) approverà una riduzione della maggiorazione degli attivi ponderati in funzione del rischio derivante dall'analisi supplementare per il calcolo del capitale necessario a far fronte ai rischi operativi stabilita di comune accordo tra UBS e la FINMA, o quando e in che misura approverà una riduzione limitata dei requisiti patrimoniali in seguito a misure volte a diminuire il rischio di liquidabilità; (vi) il grado di successo di UBS nell'attuazione dell'annunciata istituzione di una società affiliata svizzera e di una società di holding intermedia americana, la procedura di squeeze-out per completare la costituzione di una holding capogruppo per il Gruppo UBS, cambiamenti del modello operativo di UBS Limited e ulteriori possibili cambiamenti che UBS attuerà, relativi alla struttura dell'entità giuridica o del modello operativo, incluso le possibili conseguenze di tali cambiamenti e l'eventuale bisogno di attuare ulteriori cambiamenti riguardo alla struttura dell'entità giuridica o del modello di booking del Gruppo UBS in risposta a requisiti legali o regolamentari, inclusi i requisiti patrimoniali, i requisiti di capacità di risanamento e di liquidazione e le proposte avanzate dalla Svizzera o da altri Paesi circa una riforma strutturale obbligatoria delle banche; (vii) cambiamenti relativi alla posizione concorrenziale di UBS, tra cui la possibilità che differenze nei requisiti patrimoniali o di altro tipo tra i maggiori centri finanziari si ripercuotano negativamente sulla capacità di UBS di competere in alcune linee d'affari; (viii) la responsabilità a cui UBS può essere esposta, o i possibili vincoli o sanzioni che le autorità di regolamentazione potrebbero imporre a UBS a seguito di contenziosi, vertenze contrattuali e indagini da parte delle autorità di regolamentazione; (ix) gli effetti sulle attività bancarie transfrontaliere di UBS degli sviluppi fiscali o regolamentari e di eventuali modifiche delle policy e pratiche di UBS relative a queste attività; (x) la capacità di UBS di mantenere e attrarre i collaboratori necessari a generare ricavi e a gestire, sostenere e controllare le sue attività; una capacità che può essere influenzata da fattori competitivi tra cui le differenze in materia di politiche di retribuzione; (xi) cambiamenti nei principi e nelle politiche contabili, nelle rilevazioni e interpretazioni contabili, che hanno un'influenza sul riconoscimento di profitti o perdite, sulla valutazione dell'avviamento e altri aspetti; (xii) limitazioni dell'efficacia dei processi interni di UBS in materia di gestione, controllo, misurazione e modellizzazione del rischio e dei modelli finanziari in generale; (xiii) l'abilità di UBS nel restare al passo con i concorrenti nell'aggiornare la propria infrastruttura tecnologica, in particolare nelle attività di trading; (xiv) il verificarsi di carenze operative, quali frodi, negoziazioni non autorizzate e avarie dei sistemi; e (xv) l'effetto che questi o altri fattori o eventi imprevedibili possono avere sulla reputazione di UBS e le ulteriori conseguenze che questo può avere sulla sua attività e performance. La sequenza con la quale si presentano i summenzionati fattori non indica la loro probabilità nel manifestarsi o la rilevanza delle loro conseguenze. L'attività e la performance finanziaria di UBS potrebbero essere influenzate da altri fattori identificati nei suoi filing e in suoi rapporti passati e futuri, inclusi quelli depositati presso la SEC. Ulteriori dettagli circa tali fattori sono riportati nei documenti prodotti da UBS e in quelli presentati da UBS alla SEC, incluso il Bilancio Annuale di UBS sul Modulo 20-F per l'esercizio chiuso al 31 dicembre 2014. UBS non è soggetta ad alcun obbligo (e nega espressamente ogni obbligo) di aggiornare o modificare le proprie dichiarazioni basate su previsioni future a seguito di nuove informazioni, eventi futuri o altro.

Risultati rettificati e sottostanti | Per maggiori informazioni sui risultati rettificati e sottostanti si rimanda alla sezione «Group performance» delle nostre relazioni finanziarie trimestrali 2014.

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

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

Lingua | Questo documento è pubblicato in versione italiana per facilitare la convenienza del lettore. In caso di divergenze con il testo originale in inglese, il testo originale in inglese prevale.



UBS Group SA
Casella postale
CH-8098 Zurigo

www.ubs.com

