

150 *anni*

Le nostre *attività* nel 2011

Riepilogo

- 2 150 anni di UBS: retrospettiva e prospettive future
- 4 Un viaggio attraverso tre secoli
- 12 Risultati finanziari 2011
- 13 La nostra strategia
- 22 Wealth Management
- 27 Retail & Corporate
- 30 Wealth Management Americas
- 34 Global Asset Management
- 40 Investment Bank
- 45 Corporate Center
- 48 Il nostro Consiglio di amministrazione
- 50 Il nostro Direttorio del Gruppo
- 52 Corporate responsibility
- 54 Fonti d'informazione

La presente rassegna annuale è fornita per comodità dei nostri investitori, clienti e altri stakeholder che gradiscono una breve panoramica della nostra attività, strategia e performance nel 2011. Per ulteriori informazioni si prega di consultare la relazione annuale 2011. Maggiori indicazioni su come procurarsi il rapporto annuale e altre informazioni di pubblico dominio relative a UBS, tra cui il rapporto annuale sul Modulo 20-F per l'esercizio conclusosi il 31 dicembre 2011, sono riportate sulla pagina 54 della presente rassegna. Le informazioni contenute nella presente rassegna non vanno intese come una sollecitazione di un'offerta ad acquistare o vendere titoli o altri strumenti finanziari in Svizzera, negli Stati Uniti o in qualsiasi altra giurisdizione. Nessuna decisione d'investimento relativa a UBS SA o le sue consociate, ovvero ai loro titoli, dovrebbe essere presa sulla base del presente documento.

150 anni di UBS: retrospettiva e *prospettive future*

Stimati lettori,

UBS ha compiuto progressi in quello che è stato un anno difficile e turbolento. Per tutto il 2011, l'incertezza sui mercati, i modesti livelli di attività della clientela e i cambiamenti regolamentari hanno inciso notevolmente sui risultati nel nostro settore. Inoltre, la nostra banca ha subito una perdita connessa a transazioni di negoziazione non autorizzate.

Malgrado queste difficili condizioni, abbiamo conseguito un utile netto di 4.2 miliardi di franchi svizzeri per l'esercizio e abbiamo ulteriormente rafforzato la nostra posizione di banca meglio capitalizzata nel nostro settore. La nostra posizione in materia di liquidità e finanziamento è rimasta solida. Le nostre divisioni di gestione patrimoniale hanno realizzato buoni livelli di raccolta netta. Tutto ciò dimostra ciò che ci sta più a cuore: la fiducia che i nostri clienti ripongono nella nostra banca e nei nostri collaboratori.

Il settore dei servizi finanziari sta attraversando un cambiamento di paradigma e se possiamo essere fieri dei nostri 150 anni di storia, è anche giunto il momento di porre solide basi per il successo futuro. Negli ultimi decenni due fattori hanno contribuito in maniera decisiva a forgiare la nostra banca: il cambiamento e la stabilità.

Da un piccolo istituto di credito regionale nel 1862, siamo divenuti oggi un istituto finanziario globale che fornisce servizi a un'ampia gamma di clienti privati e istituzionali in tutto il mondo. Storicamente, gli istituti che ci hanno preceduto, l'Unione di Banche Svizzere e la Società di Banca Svizzera, erano banche commerciali attive principalmente in Svizzera. I due istituti finanziari condividevano la stessa ambizione: diventare un leader mondiale nella gestione patrimoniale, una banca d'affari globale di successo e un asset manager internazionale di prim'ordine, rimanendo al tempo stesso un'importante banca commerciale e retail nel nostro mercato nazionale. L'Unione di Banche Svizzere ha perseguito questi obiettivi optando per una strategia di crescita organica, mentre la Società di Banca Svizzera ha puntato su una combinazione di partnership e acquisizioni. La fusione di questi due istituti nel 1998 ha creato la banca di caratura mondiale che conosciamo oggi.

Gli ultimi 150 anni sono stati caratterizzati da diversi alti e bassi, da molte conquiste, ma anche da alcuni incidenti, tra i quali alcuni dei più gravi si sono verificati in questi ultimi anni.

Un'azienda di successo ha la forza per adeguarsi e migliorare costantemente. Durante tutta la sua storia, UBS ha dimostrato di possedere questa qualità. In questa fase di trasformazione del nostro settore, la nostra capacità di rinnovarci con prudenza ma in profondità sarà messa alla prova ancora una volta.

Come intendiamo raggiungere questo obiettivo? Cambiamento e stabilità – sono questi i temi che contribuiranno a delineare il nostro futuro. Il nostro settore deve, giustamente, far fronte a una sfida importante. L'unico modo per rilevarla è cambiare – cambiare la nostra strategia e la nostra cultura aziendale – e in tal modo preservare la stabilità. Ora le basi del nostro futuro assetto strategico sono state poste: le nostre attività di gestione patrimoniale nel mondo e la nostra banca universale in Svizzera costituiscono il fulcro della nostra strategia. Al fine di soddisfare le esigenze della nostra clientela nell'ambito della gestione patrimoniale, la nostra attività Global Asset Management e la nostra Investment Bank devono entrambe essere solide ed efficaci nel fornire servizi alla loro clientela. In futuro, la nostra Investment Bank sarà meno complessa e utilizzerà meno capitale. Sarà focalizzata sui nostri clienti aziendali, istituzionali, sovrani, ultra high net worth, di gestione patrimoniale e su altri clienti, e sarà per loro un partner di primo piano. Solo una banca d'affari competitiva e di successo ci consentirà di fare avanzare le nostre attività di gestione patrimoniale ad un livello superiore.

Tuttavia, data l'esigenza di rafforzare ulteriormente la nostra dotazione patrimoniale nei prossimi anni, saranno necessari ulteriori interventi per massimizzare l'efficienza e creare valore. Ciò significa che potremmo dover cambiare ancora più in profondità.

Riusciremo nel nostro intento solo se saremo in grado di creare una cultura coerente e rafforzata in tutta l'azienda. Questa cultura aziendale sarà guidata dall'impegno nei confronti dei nostri clienti, dalla nostra determinazione ad



Sergio P. Ermotti, Group Chief Executive Officer, e **Kaspar Villiger**, presidente del Consiglio di amministrazione

essere eccellenti in tutto ciò che intraprendiamo e dal nostro impegno costante a generare performance durature.

Dobbiamo altresì incarnare l'atteggiamento espresso dallo slogan «Non ci fermeremo», ricercando sempre modi migliori per svolgere la nostra attività e soddisfare le esigenze dei nostri clienti. Al tempo stesso, dobbiamo agire con rigore e assumerci la responsabilità del nostro operato. Più che mai, dobbiamo ricordarci che lo scopo delle banche deve essere consentire ai clienti di gestire le proprie esigenze finanziarie. I nostri clienti privati ricercano una consulenza d'investimento nelle fasi di volatilità dei mercati al fine di proteggere e incrementare il loro patrimonio. I clienti istituzionali e aziendali si aspettano da noi la gestione delle loro esposizioni al rischio e il finanziamento delle loro attività. I clienti sovrani devono far fronte a crescenti pressioni per una gestione quanto più efficiente possibile di risorse scarse. Solo se saremo all'altezza di questi obiettivi e se riusciremo a rispondere a queste aspettative, creeremo un reale valore aggiunto per i nostri clienti e per l'economia. Quindi, cambiando, cosa dovremmo divenire?

Per i nostri clienti vogliamo essere il fornitore di servizi privilegiato, in grado di offrire loro ampie competenze e conoscenze, un servizio e un'esecuzione ineccepibili e una relazione solida e duratura.

Per i nostri azionisti, intendiamo essere l'investimento di prima scelta. Ci adopereremo per essere trasparenti e prevedibili, per dimostrare la nostra solidità finanziaria e fornire rendimenti stabili nel lungo periodo.

Per i nostri collaboratori, vogliamo essere il datore di lavoro più ambito, in grado di attrarre i migliori talenti, collaboratori che pongano al primo posto le esigenze dei clienti, che dimostrino una mentalità proattiva e che agiscano sempre nel migliore interesse di lungo periodo dell'azienda.

UBS è ben posizionata per conseguire tutti questi obiettivi. In molti ambiti si tratta ancora di un'ambizione, ma intendiamo misurare i progressi raggiunti in modo oggettivo lungo il nostro percorso e il nostro parametro di riferimento più importante sarà la vostra fiducia e soddisfazione.

Cordiali saluti,

Handwritten signature of Kaspar Villiger in black ink.

Kaspar Villiger
Presidente del Consiglio
di amministrazione

Handwritten signature of Sergio P. Ermotti in black ink.

Sergio P. Ermotti
Group Chief Executive Officer

Un viaggio attraverso *tre secoli*

In occasione del 150° anniversario di UBS ripercorriamo gli eventi che hanno portato alla nascita di un'azienda globale di servizi finanziari.

Il 25 giugno 1862, 13 rispettabili commercianti, politici e industriali svizzeri fondavano la Banca a Winterthur con un capitale iniziale di cinque milioni di franchi. Le banche private non erano più in grado di soddisfare le necessità dell'industria elvetica in rapida espansione. Le nuove banche commerciali nacquero per colmare questa lacuna. Le origini di UBS

risalgono a quest'epoca di crescita per l'economia svizzera, mentre l'altra banca che ha preceduto l'attuale UBS, la Società di Banca Svizzera (SBS), fu istituita dieci anni dopo in seguito alla fusione di sei banche private di Basilea.

La storia di PaineWebber, società di brokeraggio statunitense, acquisita da UBS nel 2000, risale anch'essa a molto tempo fa, e precisamente al 1880 a Boston, MA (1879, tramite una fusione) mentre S. G. Warburg, la colonna portante su cui è stata costruita l'odierna Investment Bank, ha iniziato la sua attività a Londra nel 1946.



La Banca a Winterthur segna l'inizio della storia di UBS. Opera di Jean-Christophe de Ziegler o Jakob B. Ziegler-Sulzberger, 1867.

1862

La Banca a Winterthur inizia le sue attività a Winterthur.

William A. Paine e Wallace G. Webber aprono i loro uffici a Boston, diventando un anno dopo Paine, Webber & Co.

1880





Quartier generale della Eidgenössische Bank a Berna; foto scattata attorno al 1885.

La Società di Banca Svizzera sorge dal raggruppamento di Zürcher Bankverein, Basler Bankverein e Schweizerische Unionbank a San Gallo, unitamente all'acquisizione della Basler Depositenbank.

1897

La Banca a Winterthur, dopo la fusione con la Toggenburger Bank, forma l'Unione di Banche Svizzere. Rudolf Ernst è il primo presidente della società.

1912



1945

Acquisizione della Eidgenössische Bank da parte dell'Unione di Banche Svizzere e della Basler Handelsbank da parte della SBS.

La Banca a Winterthur, prospera fin dall'inizio, nel 1912 realizzò una fusione con una cassa di risparmio e credito ipotecario di San Gallo dando origine all'Unione di Banche Svizzere, che poco dopo costruì i suoi nuovi uffici zurighesi sulla Bahnhofstrasse, la Wall Street svizzera. Da parte sua la SBS era occupata a cofinanziare la costruzione della ferrovia del Gottardo e l'ascesa di Basilea a polo svizzero dell'industria chimica.

La prima metà del 20° secolo fu caratterizzata dalla rapida espansione economica delle nazioni industrializzate e dalle gravi battute d'arresto causate dalle due guerre mondiali. Sebbene il primo conflitto mondiale avesse portato alla rovina numerose banche europee, non arrestò l'avanzata dell'Unione di Banche Svizzere e della SBS, che beneficiarono dei depositi dei clienti internazionali attratti dalla neutralità e dalla stabilità politica della Svizzera.

Negli Stati Uniti, Paine, Webber & Co., che nel 1890 aveva acquistato un seggio alla borsa di New York, avviò le sue attività di banca d'affari durante il boom economico degli anni '20. Il crollo di Wall Street nel 1929 e la Grande Depressione che ne seguì colpirono duramente l'azienda, che però riuscì a sopravvivere e a realizzare una fusione con un'altra società di brokeraggio di Boston nel 1942. La nuova Paine, Webber, Jackson & Curtis contava ben 23 filiali negli Stati Uniti.



1963

S. G. Warburg, sotto la guida di Siegmund Warburg, svolge un ruolo pionieristico nel lancio del mercato degli eurobond.

La Svizzera, emersa relativamente indenne dalla Grande Depressione e dalla Seconda Guerra Mondiale, si sviluppò fino a diventare il terzo centro finanziario mondiale dopo New York e Londra. L'Unione di Banche Svizzere e la SBS acquisirono istituti concorrenti e aprirono altri uffici in tutto il mondo. Nel 1967 l'Unione di Banche Svizzere divenne la principale banca svizzera e una delle più forti in Europa.

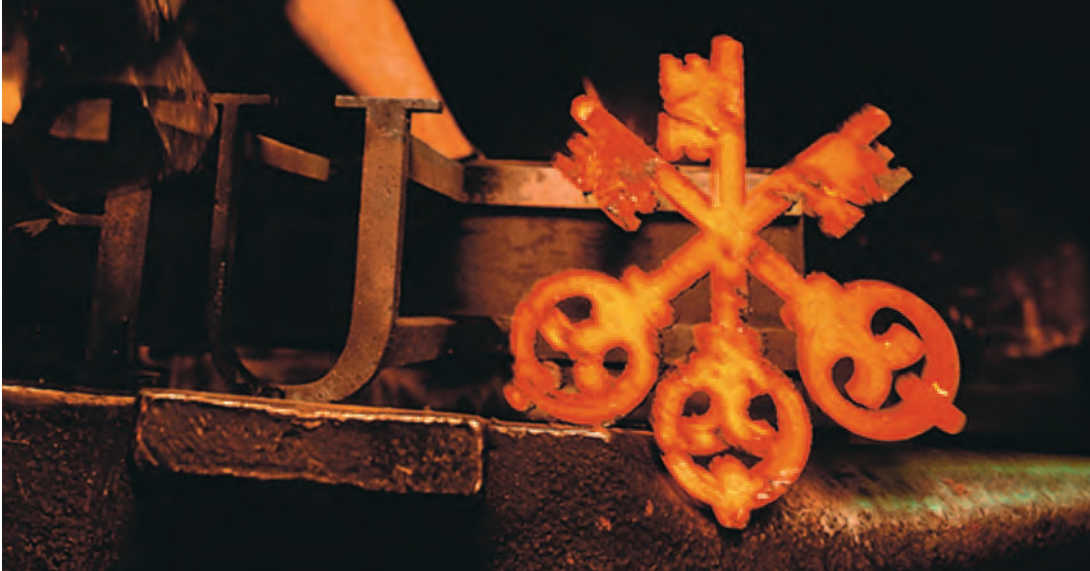
A Londra, la piccola S. G. Warburg and Co. rilevava nel 1957 Seligman Bros., trasformandosi nel decennio che seguì in una delle principali banche d'affari della City. Sull'altra sponda dell'Atlantico, PaineWebber spostava il suo quartier generale da Boston a New York, faceva il suo ingresso in borsa nel 1974 ed effettuava una serie di acquisizioni. Nel 1980 contava 161 filiali in 42 stati e sei uffici in Asia ed Europa.

Gli anni '80 e '90 furono l'epoca della deregolamentazione e della globalizzazione del mercato finanziario. L'Unione di Banche Svizzere e la SBS continuarono ad espandere le loro attività internazionali di gestione patrimoniale – offshore e onshore – e iniziarono a concentrarsi sull'attività di banca d'affari. S. G. Warburg è emersa dalle riforme del Big Bang londinese quale prima azienda di consulenza in materia di fusioni e acquisizioni, equity underwriter e società di analisi finanziaria con sede nel Regno Unito. Nel 1995 la SBS ha acquistato l'azienda londinese creando la banca d'affari SBC Warburg, che due anni dopo è stata ribattezzata Warburg Dillon Read successivamente all'acquisizione della banca d'affari statunitense Dillon, Read & Co.

L'Unione di Banche Svizzere lancia il primo distributore automatico di contanti dell'Europa continentale.

1967





Il simbolo delle chiavi della SBS e il logo dell'Unione di Banche Svizzere vengono uniti a formare il logo attuale di UBS.



1995

A metà degli anni '90 la SBS acquisisce le banche d'affari S. G. Warburg Plc. e Dillon, Read & Co., che vengono integrate nella divisione d'affari SBC Warburg Dillon Read.

1998

Fusione dell'Unione di Banche Svizzere con la SBS.

Nel 1998 si è verificato il principale evento che ha segnato la nascita di UBS come la conosciamo oggi: il 29 giugno 1998 l'Unione di Banche Svizzere e la SBS si sono unite per formare UBS SA. Due anni dopo il nuovo gigante svizzero acquisiva PaineWebber, che a sua volta aveva acquisito Kidder, Peabody & Co. per diventare la quarta banca privata negli Stati Uniti.

Con l'acquisizione di PaineWebber il numero di collaboratori UBS è passato a 71.076 e il capitale azionario della società a quasi 45 miliardi di franchi. UBS diventava così il maggiore gestore patrimoniale del mondo.

All'inizio del nuovo millennio UBS ha continuato la sua crescita stabile: il 2006 è stato l'anno più proficuo della sua storia. Ma un anno dopo è scoppiata la crisi finanziaria

globale. Tra il terzo trimestre del 2007 e il quarto trimestre del 2009 UBS ha dovuto procedere a notevoli svalutazioni e ha ricevuto il sostegno della Banca nazionale svizzera e della Confederazione svizzera. Negli Stati Uniti la banca è stata accusata di aver violato la normativa sulle operazioni transfrontaliere, ma è riuscita a raggiungere un accordo definitivo con le autorità statunitensi.

Il nuovo management ha reagito alle difficoltà riducendo il debito e aumentando la dotazione di capitale della banca per soddisfare i requisiti normativi più stringenti, e ha adottato altre misure per prepararsi ad affrontare il contesto di mercato del dopo-crisi. Nonostante le sfide che è chiamata a raccogliere, UBS ha fiducia nel futuro, malgrado gli ulteriori cambiamenti che si vanno delineando nel settore finanziario.



UBS porta a termine il suo trading floor a Stamford, Connecticut, la sala contrattazioni senza colonne più grande del mondo.

2002



UBS riceve fondi statali dopo le perdite e le svalutazioni nella crisi dei subprime.

2008

2011

2000

UBS acquisisce il broker americano PaineWebber.

In occasione del suo Investor Day a novembre, UBS ha ridefinito la sua strategia e indicato la rotta da seguire per avere successo in futuro.

150 *anni*

2012

UBS festeggia il suo
150° anniversario.

I nostri risultati finanziari e la nostra strategia

Risultati finanziari 2011

Per l'esercizio 2011 registriamo un utile netto di competenza degli azionisti UBS pari a CHF 4,2 miliardi e un utile per azione diluito di CHF 1.08. Nel corso dell'anno abbiamo rafforzato la nostra base di capitale che si annovera tra le più solide del settore; il nostro coefficiente patrimoniale Tier 1 secondo Basilea II è aumentato dal 17,8% al 19,6% e il nostro coefficiente patrimoniale Tier 1 secondo Basilea 2.5 è passato al 15,9%. Siamo riusciti ad attirare notevoli afflussi di capitale malgrado le difficili condizioni di mercato registrando afflussi netti pari a quasi CHF 40 miliardi. Abbiamo anche fatto progressi riducendo sia gli attivi ponderati in funzione del rischio che i costi e, senza contare le sfide a cui abbiamo dovuto far fronte, i risultati conseguiti dalle nostre attività ci rendono molto fiduciosi riguardo al futuro dell'azienda. Proponiamo quindi di versare un dividendo⁸ di CHF 0.10 per azione ai nostri azionisti per l'esercizio 2011, previa autorizzazione da parte degli azionisti in occasione dell'Assemblea generale che si terrà a maggio.

I risultati del 2011 e il bilancio presentati nella relazione annua divergono da quelli presentati nella relazione relativa al quarto trimestre 2011 pubblicata il 7 febbraio 2012. L'effetto netto delle rettifiche fatte in seguito alla pubblicazione della relazione finanziaria relativa al quarto trimestre 2011 non revisionata sull'utile netto di competenza degli azionisti UBS è stato una perdita di CHF 74 milioni che ha comportato un calo dell'utile di base per azione e dell'utile diluito per azione pari a CHF 0.02.

→ Per ulteriori informazioni vi rimandiamo al riquadro «Certain items affecting our results in 2011» nella parte «Group results» e alla nota 32 «Events after the reporting period» nella parte «Financial information» della relazione annua 2011

Dati finanziari salienti di UBS

in milioni di CHF, salvo altrimenti indicato	Per l'esercizio conclusosi in data		
	31.12.11	31.12.10	31.12.09
Risultati del gruppo			
Proventi operativi	27 788	31 994	22 601
Costi operativi	22 439	24 539	25 162
Utile operativo da attività continuative ante imposte	5 350	7 455	(2 561)
Utile netto di competenza degli azionisti UBS	4 159	7 534	(2 736)
Utile diluito per azione (CHF) ¹	1.08	1.96	(0.75)
Indicatori chiave di performance, bilancio e gestione del capitale²			
Performance			
ROE di competenza degli azionisti UBS (%)	8,5	16,7	(7,8)
Rendimento lordo degli attivi ponderati in funzione del rischio, Basel II (%)	13,7	15,5	9,9
Rendimento lordo degli attivi (%)	2,1	2,3	1,5
Crescita			
Crescita netta dell'utile (%) ³	(44,8)	N/A	N/A
Raccolta netta (in miliardi di CHF) ⁴	42,4	(14,3)	(147,3)
Efficienza			
Rapporto costi/ricavi (%)	80,5	76,5	103,0
Solidità patrimoniale			
Capitale Tier 1 BRI, Basel 2.5 (%) ⁵	15,9		
Capitale Tier 1 BRI, Basel II (%) ⁵	19,6	17,8	15,4
Leverage ratio FINMA (%) ⁶	5,4	4,4	3,9
Bilancio e gestione del capitale			
Totale attivi	1 419 162	1 317 247	1 340 538
Patrimonio netto di competenza degli azionisti UBS	53 447	46 820	41 013
Valore contabile totale per azione (CHF) ⁶	14,26	12,35	11,65
Valore contabile tangibile per azione (CHF) ⁶	11,68	9,76	8,52
Capitale totale BRI (%) ⁵	17,2		
Capitale totale BRI (%) ⁵	21,6	20,4	19,8
Attivi ponderati in funzione del rischio BRI, Basel 2.5 ⁵	240 962		
Attivi ponderati in funzione del rischio BRI, Basel II ⁵	198 494	198 875	206 525
Capitale Tier 1 BRI, Basel 2.5 ⁵	38 370		
Capitale Tier 1 BRI, Basel II ⁵	38 980	35 323	31 798
Ulteriori informazioni			
Attivi investiti (in miliardi di CHF)	2 167	2 152	2 233
Personale (equivalenti a tempo pieno)	64 820	64 617	65 233
Capitalizzazione di borsa ⁷	42 843	58 803	57 108

¹ Si veda «Note 8 Earnings per share (EPS) and shares outstanding» della sezione «Financial information» della relazione annuale per il 2011. ² Per le definizioni dei nostri indicatori chiave di performance si rimanda alla sezione «Measurement and analysis of performance» della relazione annuale 2011 di UBS. ³ Non significativo se il periodo di riferimento o il periodo di confronto registra una perdita. ⁴ Esclusi proventi da interessi e dividendi. ⁵ I dati relativi alla gestione del capitale al 31 dicembre 2011 sono divulgati conformemente alle norme Basilea 2.5. Per il 31 dicembre 2010 e il 31 dicembre 2009 non sono disponibili dati comparativi e sono pertanto indicate le informazioni comparative secondo Basilea II. Per ulteriori raggugli, si veda la sezione «Capital management» della Relazione annua 2011. ⁶ Si veda la sezione «UBS registered shares» della relazione annuale 2011 di UBS. ⁷ Per maggiori raggugli si rimanda all'appendice «UBS registered shares» della Relazione annua 2011. ⁸ In tutto il documento viene usato il termine «dividendo» benché per la legislazione fiscale svizzera la distribuzione agli azionisti sia definita come un versamento dalle riserve di capitale sociale. Per maggiori raggugli si rimanda alla parte «Statement of appropriation of retained earnings» della casa madre nella parte «Financial information» della Relazione annua 2011.

La nostra strategia

UBS è una società di servizi finanziari orientata al cliente che punta all'eccellenza nella consulenza finanziaria e nelle soluzioni offerte alla propria clientela. La nostra strategia si fonda sul nostro impegno a fornire rendimenti corretti per il rischio più soddisfacenti e sostenibili e tiene conto dell'evoluzione del contesto operativo e dei più stringenti requisiti di adeguatezza patrimoniale. Siamo convinti che un'efficace esecuzione di questa strategia ci consentirà di attuare una politica di progressiva restituzione di capitale agli azionisti, a partire dal dividendo di CHF 0.10 per azione che proponiamo di distribuire per l'esercizio finanziario 2011.

In occasione dell'Investor Day del novembre 2011 abbiamo fornito un aggiornamento completo sui nostri piani strategici, incentrati sulle nostre divisioni di gestione patrimoniale leader e sulla nostra banca universale in Svizzera, con il sostegno di Global Asset Management e dell'Investment Bank. La nostra strategia fa leva sui punti di forza di tutte queste unità e punta al tempo stesso a una significativa riduzione degli attivi ponderati in funzione del rischio e a un miglioramento della nostra solida posizione patrimoniale. A fine 2011 il nostro coefficiente patrimoniale Basilea 2.5, pari al 15,9%, era uno dei più elevati nel settore, e il nostro coefficiente common equity pro forma secondo Basilea 3, calcolato sulla base dei parametri che saranno introdotti progressivamente a partire dal gennaio 2013, era pari al valore stimato del 10,8%¹. Faremo leva su questo punto di forza, nonché sulla nostra posizione di finanziamento stabile e sulla nostra solida posizione di liquidità, sfruttando le risorse complementari di tutte le nostre divisioni per generare rendimenti più regolari. Questo ci impone di apportare cambiamenti al nostro profilo di rischio e di concentrare e semplificare alcuni aspetti della nostra Investment Bank. In linea con la nostra volontà di ridurre la complessità e favorire il conseguimento di rendimenti corretti per il rischio di elevata qualità, puntiamo a ridimensionare entro il 2016 gli attivi ponderati in funzione del rischio

nell'Investment Bank e nel portafoglio di legacy asset di un complessivo 50% rispetto ai livelli del 30 settembre 2011 calcolati su base pro forma secondo i criteri di Basilea 3.

Dall'ultima crisi finanziaria abbiamo invertito l'andamento di Wealth Management e Wealth Management Americas. Nel 2011 le nostre divisioni di gestione patrimoniale hanno incrementato i loro utili aggregati del 19%, a CHF 2,9 miliardi, nonostante condizioni di mercato difficili. Questi progressi hanno inoltre rafforzato la fiducia tra i nostri clienti e abbiamo registrato una raccolta netta complessiva di CHF 35,6 miliardi a fronte di deflussi netti per CHF 18,2 miliardi nel 2010. Il patrimonio investito complessivo è cresciuto di CHF 2 miliardi a CHF 1.459 miliardi. L'aumento della redditività e la nostra capacità di attrarre nuovi patrimoni ci hanno consentito di mantenere e assumere consulenti di ottima qualità, come dimostra in particolare il netto calo del tasso di abbandono dei consulenti nella nostra divisione Wealth Management Americas. Continuiamo a considerare prioritario il nostro mercato interno e intendiamo rafforzare la redditività della nostra unità Retail & Corporate, leader in Svizzera. Quest'ultima è

¹ Il nostro calcolo degli attivi ponderati in funzione del rischio pro forma secondo Basilea III si basa sugli attivi ponderati in funzione del rischio esistenti secondo Basilea 2.5, su un trattamento contabile revisionato dell'esposizione alle cartolarizzazioni che applica una ponderazione fissa del rischio nonché su diversi oneri di capitale che richiedono lo sviluppo di nuovi modelli e dispositivi di calcolo. I nostri attivi ponderati in funzione del rischio pro forma secondo Basilea III si basano su stime dell'impatto di nuovi oneri di capitale e saranno precisati man mano che progrediamo nella realizzazione dei nuovi modelli e sistemi utilizzati.

essenziale per il Gruppo in termini sia di ricavi che di redditività, nonché per il suo contributo alla crescita delle altre divisioni. I più stringenti requisiti patrimoniali e di liquidità di Basilea 3 dovrebbero accentuare la concorrenza per assicurarsi fonti di raccolta stabili come i finanziamenti garantiti e i depositi, nonché far aumentare i costi della provvista. La nostra solida posizione di finanziamento, ottenuta non da ultimo grazie ai depositi presso la nostra unità retail leader in Svizzera, nonché gli utili stabili generati da Retail & Corporate rafforzano notevolmente la nostra posizione finanziaria. La nostra strategia è incentrata su queste divisioni e intendiamo far leva sui progressi compiuti in questi ultimi anni.

La nostra strategia pone i nostri clienti al centro di tutto quello che facciamo e la stretta collaborazione tra le nostre unità ci consente di fornire loro il meglio di UBS. Oggi i nostri clienti beneficiano di una gamma completa di soluzioni complementari offerte dal Gruppo nel suo complesso. Se la collaborazione è stata sempre parte integrante della nostra etica societaria, riteniamo di poter offrire ulteriori vantaggi sia ai nostri

clienti che ai nostri azionisti. Quale parte essenziale di questo processo, l'Investment Bank opererà a più stretto contatto con le divisioni di gestione patrimoniale di UBS e rafforzerà l'enfasi sulle soluzioni di esecuzione, consulenza e ricerca che fornisce ai clienti di Wealth Management.

L'Investment Bank è essenziale per il successo delle nostre divisioni di gestione patrimoniale e per il Gruppo nel suo complesso. Alla luce delle esigenze complementari dei clienti dell'Investment Bank e delle nostre divisioni di gestione patrimoniale possiamo massimizzare il valore per loro e per l'azienda. Creare connessioni tra clienti, mercati e idee è l'essenza stessa della creazione di valore e queste connessioni tra mercati della ricchezza privata e all'ingrosso sono particolarmente strette in aree in cui abbiamo già una solida presenza, come la regione Asia-Pacifico. In quest'ultima, ad esempio, disponiamo della migliore sinergia tra le divisioni di wealth management e investment banking e

mediante una più intensa collaborazione possiamo rafforzare ulteriormente la nostra posizione di leader. Tuttavia, le nuove disposizioni regolamentari ci impongono di costituire e rafforzare la qualità della nostra base patrimoniale, e pertanto stiamo adeguando la nostra Investment Bank per renderla più semplice, più focalizzata, con un minore fabbisogno di capitale e in grado di produrre rendimenti corretti per il rischio migliori, mantenendo al tempo stesso la sua utilità per i nostri clienti core. Faremo leva sui suoi punti di forza nei segmenti delle azioni, delle valute e della consulenza, riposizionando l'unità verso i prodotti e i servizi richiesti dai nostri clienti, che offrono le migliori opportunità di crescita e richiedono meno capitale.

Continueremo a investire in aree geografiche e prodotti strategici in cui ravvisiamo opportunità a livello di Gruppo. Concretamente, ciò significa che la nostra divisione Wealth Management si adopererà per rafforzare il suo posizionamento di leader nel settore, accelerando al contempo lo sviluppo nei mercati in espansione. La divisione Wealth Management Americas continuerà a sviluppare le sue iniziative bancarie strategiche, incluse quelle relative ai prestiti ipotecari, al fine di assicurare la

Facciamo leva sui punti di forza di tutte le nostre divisioni

Investment Bank	Wealth Management Wealth Management Americas	Retail & Corporate	Global Asset Management
<ul style="list-style-type: none"> – Divisione di ricerca regolarmente in cima alle classifiche¹ – Top 3 delle Global Equities House² – Top 3 per quota complessiva del mercato forex³ regolarmente dal 2005, #1 FX house 2011⁴ – Migliore Equity Derivatives House in Asia⁵ – Top 3 per il credito strutturato nel 1° semestre 2011⁶ – Solida presenza globale: regolarmente nel top 3 in APAC IBD, società di intermediazione paneuropea #1 e posizione leader in Australia 	<ul style="list-style-type: none"> – Leader mondiale nella gestione patrimoniale per clienti HNW e UHNW: patrimonio investito di CHF 1500 miliardi – Portata, raggio d'azione e mix di clienti senza pari – Forte presenza in tutti i principali centri finanziari – WM: rapporto costi/ricavi tra i migliori del settore, significativo aumento del rendimento delle attività dal 2009 – WMA: maggiore produttività per consulente finanziario e patrimoni investiti per consulente finanziario tra i principali concorrenti statunitensi 	<ul style="list-style-type: none"> – Leader nel retail e corporate banking in Svizzera – Fonte di crescita per Wealth Management, Global Asset Management e Investment Bank – Ha continuato ad attrarre depositi – Attività intrinsecamente stabile con elevata generazione di cash flow – Utile ante imposte dell'intero esercizio 2011 di CHF 1,9 miliardi 	<ul style="list-style-type: none"> – Patrimonio investito: CHF 574 miliardi, di cui il 66% da canali terzi – Raccolta netta da terzi per l'intero esercizio 2011 di oltre CHF 12 miliardi – Ampia diversificazione in termini di soluzioni d'investimento, regioni e canali di distribuzione – Piattaforma di investimenti alternativi di successo, con segmenti immobiliare⁷ e fondi di hedge fund⁸ entrambi al 2° posto nella classifica mondiale

¹ Institutional Investor, 2011. ² Stime UBS basate su reporting aziendali al 31.12.2011 (ricavi da inizio anno). ³ Euromoney FX Poll (2005–2011). ⁴ Risk Magazine, settembre 2011. ⁵ Risk – Structured Products Awards, 2011. ⁶ Coalition, novembre 2011. ⁷ Pensions & Investments, ottobre 2011. ⁸ InvestHedge, settembre 2011.

prosecuzione della crescita dei saldi derivante dalle linee di credito concesse alla nostra clientela high net worth e ultra high net worth. Rafforzerà inoltre l'enfasi su «delivering the bank», poiché puntiamo a divenire il fornitore d'elezione per le imprese, i loro dipendenti e le loro famiglie per tutte le esigenze di gestione di patrimoni. La nostra unità Retail & Corporate arricchirà ulteriormente la sua gamma di prodotti e servizi life-cycle offerti ai clienti, sfruttando al tempo stesso ulteriori opportunità di crescita nei segmenti della consulenza e dell'esecuzione. La nostra divisione Global Asset Management amplierà ulteriormente la sua piattaforma di strumenti alternativi e investirà in soluzioni a gestione passiva in rapida espansione, continuando al contempo a rafforzare la sua attività di distribuzione wholesale di terzi. Infine, l'Investment Bank si adopererà per servire i nostri clienti core in modo competitivo, ottimizzare l'allocazione di capitale e ridurre gli attivi ponderati in funzione del rischio nelle principali unità con l'obiettivo di produrre performance corrette per il rischio soddisfacenti e sostenibili.

La solidità patrimoniale rimane la base del nostro successo e continueremo ad accumulare capitale per raggiungere l'obiettivo di un coefficiente common equity tier 1 secondo Basilea 3 del 13%.

Tale obiettivo è superiore sia ai requisiti regolamentari stabiliti dall'Autorità federale di vigilanza sui mercati finanziari (FINMA) sia a quelli previsti dal Comitato di Basilea per la vigilanza bancaria e riteniamo che ciò rassicurerà ulteriormente i nostri clienti e rafforzerà la fiducia nella società nel suo complesso. Possiamo vantare solide credenziali in termini sia di riduzione del bilancio sia di efficace ridimensionamento dei legacy asset: il nostro bilancio è inferiore di oltre mille miliardi di franchi svizzeri rispetto al terzo trimestre 2007 e i nostri attivi ponderati per il rischio in base a Basilea 2 sono inferiori di quasi il 40% a quelli di fine 2007. Abbiamo significativamente ridotto le nostre posizioni in legacy asset nell'Investment Bank dalla fine del 2008. Continueremo a ridurre il rischio dismettendo o ridimensionando attività dell'Investment Bank che producono rendimenti poco soddisfacenti rispetto al loro consumo di capitale, in particolare nel segmento delle operazioni sul reddito fisso, sulle valute e sulle materie prime.

L'attenzione ai costi rimane essenziale in un settore caratterizzato da profondi cambiamenti, e dalla crisi finanziaria del 2007-2009 abbiamo ridotto con successo i nostri costi, che nel 2011 sono stati inferiori del 20% rispetto ai livelli del 2008. Con l'acuirsi dei timori per i problemi dell'eurozona e degli Stati Uniti nel 2011, abbiamo adottato ulteriori misure per preparare la nostra base di costi all'eventualità di condizioni di mercato più difficili. Nell'agosto 2011

abbiamo annunciato un programma di riduzione dei costi da CHF 2 miliardi. Abbiamo già osservato alcuni benefici di queste misure e ci aspettiamo che altri saranno visibili nei nostri risultati nei prossimi trimestri. Date le riduzioni dei costi che abbiamo attuato e annunciato, i margini per ulteriori tagli significativi in chiave tattica sono limitati. Ci stiamo quindi concentrando sulla realizzazione di cambiamenti strategici che arrivino al cuore della nostra struttura e del nostro assetto organizzativo. Pur essendo convinti che questi cambiamenti saranno sufficienti ad allineare la nostra base di costi all'attuale contesto e a raggiungere i nostri obiettivi finanziari, monitoreremo attivamente i mercati e, se le condizioni dovessero deteriorarsi significativamente, adotteremo misure aggiuntive.

La nostra reputazione rimane il nostro bene più prezioso e continuare a beneficiare della fiducia di tutti i nostri stakeholder è cruciale per il successo di UBS nel lungo termine. Ci siamo fissati l'importante obiettivo strategico di potenziare il nostro sistema di gestione del rischio operativo per assicurarci che

tutti i nostri collaboratori, a qualsiasi livello della società, prestino un'attenzione ancora maggiore alla tutela e al rafforzamento della nostra reputazione. Quale prima misura, rafforzeremo i nostri processi di gestione delle performance per assicurarci che il rischio operativo abbia un peso maggiore nella valutazione dei risultati degli individui, dei team e delle divisioni. Questa valutazione sarà fondamentale in termini di successo, remunerazione e prospettive di carriera per tutti i collaboratori UBS. Siamo convinti che focalizzarci, porre i clienti al centro di tutto ciò che facciamo, rafforzare la collaborazione all'interno dell'azienda, continuare a ridurre gli attivi ponderati in funzione del rischio, incrementare la dotazione patrimoniale e restare vigili sui costi rappresenti la strategia giusta per consentirci di generare utili sostenibili ed effettuare distribuzioni di capitale sempre più interessanti per i nostri azionisti.

Le priorità strategiche per le nostre divisioni

La nostra strategia è incentrata sulle nostre divisioni Wealth Management e Wealth Management Americas e sulla nostra banca universale in Svizzera, con il sostegno di Global Asset Management e dell'Investment Bank.

La gestione patrimoniale è un'area in espansione con margini di profitto interessanti ed elevate barriere all'ingresso in numerosi mercati. La nostra importante divisione Wealth Management ha una solida presenza globale in tutti i principali centri finanziari ed è leader di mercato in Svizzera, in Europa, nell'Asia-Pacifico e nei mercati emergenti in termini di patrimoni investiti, il che la pone in una posizione ideale per trarre

profitto da queste opportunità. Wealth Management Americas è una divisione orientata al cliente e incentrata sulla consulenza che vanta i consulenti più produttivi nel settore e il livello più elevato di patrimoni investiti per consulente finanziario. Riteniamo che le prospettive di crescita a lungo termine dell'attività di gestione patrimoniale siano interessanti nelle Americhe, dove si prevede che i segmenti high net worth e ultra high net worth saranno quelli in più rapida espansione in termini di patrimoni investiti.

La nostra strategia per *Wealth Management* si fonda sui considerevoli progressi che abbiamo compiuto e punta a rafforzare la nostra posizione di leader nel settore. Intendiamo conseguire questo obiettivo sia tramite investimenti mirati sia mediante l'ampliamento del numero dei nostri consulenti in mercati che a nostro avviso presentano interes-

UBS Svizzera

UBS è la più grande e più solida banca universale in Svizzera. La Svizzera è l'unico Paese in cui operiamo al tempo stesso nei segmenti del retail, corporate e institutional banking, della gestione patrimoniale e dell'asset management, nonché dell'investment banking. La nostra solida posizione nel mercato nazionale svizzero è cruciale per sostenere il nostro marchio globale ed espandere ulteriormente le nostre attività strategiche a livello mondiale. Il nostro mercato interno rappresenta una priorità per l'azienda e, facendo leva su una storia di 150 anni, UBS Svizzera mantiene la sua leadership in tutte e cinque le aree di business. Con circa 300 filiali e 4.700 collaboratori a contatto con la clientela, siamo in grado di raggiungere circa l'80% della ricchezza in Svizzera, una famiglia su tre, un individuo facoltoso su tre e quasi la metà delle imprese svizzere.

Ci adoperiamo per essere la banca leader in Svizzera in termini di soddisfazione della clientela, impegno dei collaboratori e redditività sostenibile. Il modello unico di banca universale di UBS Svizzera è essenziale per il nostro successo. Il nostro team di gestione svizzero dedicato si avvale di rappresentanti delle cinque aree operative e assicura un approccio uniforme al mercato nell'offerta della nostra gamma completa di prodotti, competenze e servizi bancari. Il nostro approccio di gestione interdivisionale ci permette di utilizzare in modo efficiente le risorse esistenti, favorisce l'elaborazione di soluzioni interdivisionali e consente un'efficace collaborazione tra tutte le aree di business, ponendoci in una posizione unica per servire in modo efficiente i nostri clienti con una gamma completa di prodotti e servizi bancari adatti alle loro esigenze. Siamo in grado di distinguerci facendo leva

sui nostri punti di forza in tutti i segmenti e assicurando al tempo stesso al cliente stabilità e continuità durante tutto il suo ciclo di vita. Il nostro modello di banca universale si è dimostrato molto efficace in Svizzera e ad esso è riconducibile una quota significativa dei ricavi del Gruppo.

In virtù della solidità dell'economia e della stabilità del contesto politico, la Svizzera rimane un mercato finanziario interessante e in espansione. Questa crescita e stabilità intrinseca hanno posto le basi del nostro successo e del costante contributo di UBS Svizzera ai risultati finanziari del Gruppo. Grazie al nostro modello di banca universale e all'ampia base di clienti e rete di filiali, siamo favorevolmente posizionati per trarre profitto dalla crescita futura del mercato e per rafforzare la nostra posizione di leader nel nostro mercato interno.

santi opportunità di crescita. Puntiamo a incrementare l'efficienza consolidando le nostre attività europee onshore e offshore per riflettere la convergenza delle esigenze dei nostri clienti in questo mercato, e incentreremo il nostro investimento nelle regioni con il più elevato potenziale di espansione, in particolare l'Asia-Pacifico e i mercati emergenti, in cui ci aspettiamo di osservare la più rapida crescita nei segmenti di clientela ultra high net worth e high net worth a livello globale. Puntiamo anche a incrementare il margine lordo della divisione tramite iniziative sul fronte delle commissioni e mediante l'ampliamento delle opportunità di prestito. La nostra trasformazione da banca privata tradizionale a gestore più dinamico con notevoli capacità di consulenza contribuirà a soddisfare le esigenze della clientela in qualsiasi contesto di mercato. I nostri clienti continueranno a beneficiare dell'accesso che offre la nostra Investment Bank all'esecuzione, ai mercati dei capitali, alle ricerche e analisi d'investimento, nonché a soluzioni di consulenza e di altra natura.

Nella divisione *Wealth Management Americas* rimaniamo fedeli alla nostra strategia orientata al cliente e incentrata sulla consulenza. Intendiamo far leva sui risultati raggiunti cercando di cogliere maggiori opportunità bancarie e di finanziamento nei segmenti high net worth e ultra high net worth grazie al nostro posizionamento unico nel mercato e alla nostra eccellente forza di consulenti finanziari. Accresceremo la produttività dei nostri consulenti finanziari tramite maggiori formazioni e miglioramenti delle nostre piattaforme e ci adopereremo per rafforzare ulteriormente la collaborazione con l'Investment Bank. Riteniamo di essere posizionati in modo esclusivo per servire investitori high net worth e ultra high net worth nel maggiore mercato patrimoniale al mondo. Abbiamo le dimensioni giuste per rivestire un ruolo rilevante preservando allo stesso tempo agilità e flessibilità e, quindi, riunendo i vantaggi dei grandi gestori patrimoniali e delle boutique.

Puntiamo a differenziarci dalla concorrenza quale importante fornitore affidabile di consulenza e soluzioni finanziarie per i nostri clienti consentendo ai nostri financial advisor di sfruttare tutte le risorse di UBS, compreso l'accesso al research nel campo della gestione patrimoniale e alle soluzioni globali dalle nostre attività di raccolta di asset e da Investment Bank.

La nostra divisione leader *Retail & Corporate* costituisce una componente centrale per il modello di banca universale in Svizzera ed è essenziale per il Gruppo in termini sia di ricavi che di redditività, nonché per il suo contributo alla crescita delle altre divisioni. Il nostro obiettivo è proporre servizi a valore aggiunto che ci rendano la banca d'elezione per la clientela retail. Continueremo a perfezionare la nostra gamma di offerte basate sul ciclo di vita, che propongono ai nostri clienti prodotti e servizi dedicati per soddisfarne le esigenze in costante evoluzione. Con un approccio sistematico alla gestione delle vendite, continueremo ad assicurare un processo di vendita efficiente e snello. Continueremo a mettere al centro i nostri clienti, investendo nelle nostre filiali e nei canali elettronici, sfruttando la tecnologia per completare, anziché sostituire, la nostra tradizionale rete di filiali.

La nostra diversificazione e le nostre dimensioni ci pongono in una posizione esclusiva per soddisfare tutte le complesse esigenze finanziarie dei nostri clienti. Puntiamo a essere la principale banca per la clientela aziendale e istituzionale in Svizzera, tra cui piccole e medie imprese, multinazionali, fondi pensione, trader di materie prime, istituti bancari e compagnie di assicurazione. Ci adoperiamo per ampliare ulteriormente e sfruttare le nostre soluzioni per le transazioni bancarie e per potenziare la nostra presenza e crescere nell'attività di commodity trade finance. Combinando l'approccio di banca universale e la nostra competenza sul mercato locale potremo fornire un accesso a tutte le soluzioni UBS e generare opportunità di cross-selling e di aumento delle raccomandazioni. Il conseguimento di questi obiettivi da parte della divisione consentirà all'azienda di continuare a beneficiare dei vantaggi che il suo successo apporta al nostro marchio

globale in generale e alla nostra divisione di gestione patrimoniale leader in particolare.

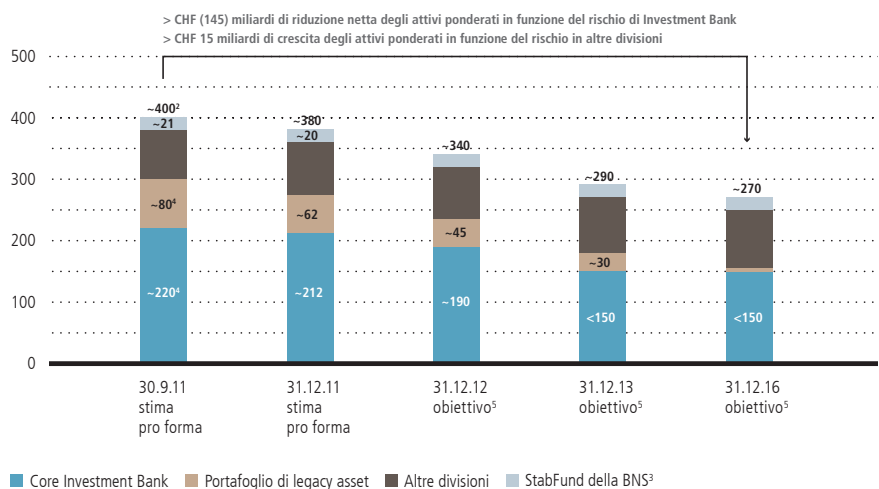
Abbiamo adeguato la strategia di *Global Asset Management* ai cambiamenti delle esigenze dei clienti, sviluppando un modello di business diversificato in termini di soluzioni d'investimento, regioni e canali di distribuzione. La diversificazione della nostra attività ci conferisce un posizionamento idoneo a beneficiare delle mutevoli dinamiche di mercato e getta basi solide per cogliere occasioni di crescita nel settore.

Ci concentriamo sui risultati nel lungo periodo e lavoriamo a stretto contatto con i clienti per consentire loro di

raggiungere i propri obiettivi d'investimento. Continuiamo in particolare a espandere la nostra affermata attività istituzionale di terzi sia nei mercati sviluppati che in quelli emergenti, ampliando ulteriormente anche la distribuzione wholesale di terzi nelle Americhe e in Europa, capitalizzando sui nostri punti di forza in aree quali la regione Asia-Pacifico e la Svizzera. Ribadiamo inoltre il nostro impegno a fornire soluzioni e prodotti distintivi ai clienti delle divisioni di gestione patrimoniale di UBS. Puntiamo a espandere la nostra piattaforma di strumenti alternativi di successo, facendo leva sulle nostre posizioni consolidate nei segmenti degli investimenti immobiliari e dei fondi di hedge fund, nonché a investire nelle nostre soluzioni a gestione passiva in rapida espansione, inclusi exchange-traded fund (ETF) e strategie che replicano indici non standard.

Riduzione degli attivi ponderati in funzione del rischio – Basilea 3¹

Rapida esecuzione della riduzione degli attivi ponderati in funzione del rischio



¹ I nostri attivi ponderati in funzione del rischio pro forma secondo Basilea 3 sono basati su stime e saranno affinati man mano che progrediamo con l'implementazione di nuovi modelli e sistemi associati. ² Gli attivi ponderati in funzione del rischio pro forma di circa CHF 400 miliardi al 30 settembre 2011 tengono già conto dello storno di CHF 17 miliardi di stress value-at-risk legato alle operazioni di negoziazione non autorizzate nel quarto trimestre del 2011. ³ Opzione StabFund della BNS o attivi sottostanti; ipotizzati costanti per i periodi futuri (circa CHF 20 miliardi). ⁴ Composizione finale del portafoglio di legacy asset al 30 settembre 2011. Il dato originale pubblicato il 30 settembre 2011 era pari a circa CHF 70 miliardi del portafoglio di legacy asset e circa CHF 230 miliardi di Core Investment Bank. ⁵ L'obiettivo ipotizza tassi di cambio costanti.

L'*Investment Bank* è essenziale per il successo di UBS e la sua strategia si basa sui principi di utilità per i clienti, efficienza patrimoniale e stretta collaborazione con le nostre divisioni di Wealth Management e Wealth Management Americas. La divisione è focalizzata sul soddisfacimento delle esigenze dei nostri clienti aziendali, istituzionali, sovrani, ultra high net worth, di gestione patrimoniale e di altri clienti e si adegnerà a requisiti patrimoniali più stringenti. Poter contare su un'Investment Bank competitiva e di successo, nonché sulle nostre unità Retail & Corporate e Global Asset Management, è essenziale per il successo delle nostre divisioni di gestione patrimoniale. Per conseguire questo obiettivo faremo leva

sui nostri attuali punti di forza nell'offerta di attività di flusso, soluzioni e servizi di consulenza. Puntiamo a espandere la nostra unità operativa nel comparto azionario tramite investimenti mirati in tecnologia, nonché a riposizionare l'unità reddito fisso, valute e materie prime in modo da ridurre significativamente il livello di rischio e di consumo di capitale e da renderla maggiormente orientata alla clientela. Puntiamo altresì ad accrescere la quota di mercato delle nostre attività di investment banking e mercati dei capitali globali sfruttando maggiormente le relazioni con i clienti e la nostra presenza globale. Per assicurarci di operare in modo efficiente, saremo estremamente disciplinati nell'esecuzione, la negoziazione la gestione attiva del nostro portafoglio e l'utilizzo delle risorse nel modo più proficuo possibile. Al fine di supportare il nostro obiettivo di accrescere il nostro livello di focalizzazione e ridurre la complessità assumendo al contempo minori rischi, continueremo

a intensificare gli sforzi per incrementare la nostra efficienza di capitale e contenere attivamente gli attivi ponderati per il rischio. A questo scopo, intendiamo ottimizzare il nostro mix operativo a favore di prodotti e servizi che rivestono la maggiore rilevanza per i clienti, offrono le migliori opportunità di crescita e richiedono una minore intensità di capitale. Ci adopereremo per attuare i nostri piani in modo rigoroso e tempestivo, contribuendo in tal modo all'obiettivo di conseguire rendimenti corretti per il rischio soddisfacenti e sostenibili.

Intervalli obiettivo per le performance annuali¹

Intervallo della performance sostenibile nelle nostre divisioni:

Wealth Management	Tasso di crescita della raccolta netta	3–5%
	Margine lordo	95–105 pb
	Rapporto costi/ricavi	60–70%
Wealth Management Americas	Tasso di crescita della raccolta netta	2–4%
	Margine lordo	75–85 pb
	Rapporto costi/ricavi	80–90%
Retail & Corporate	Crescita del volume netto di nuove operazioni ²	1–4%
	Margine d'interesse netto ³	140–180 pb
	Rapporto costi/ricavi	50–60%
Global Asset Management	Tasso di crescita della raccolta netta	3–5%
	Margine lordo	32–38 pb
	Rapporto costi/ricavi	60–70%
Core Investment Bank	Rendimento del patrimonio attribuito ante imposte ⁴	12–17%
	Rapporto costi/ricavi	70–80%
	Attivi ponderati in funzione del rischio (Basilea 3) (CHF miliardi) < 150	

Gruppo
RoE del Gruppo⁴: 12–17%
Rapporto costi/ricavi: 65–75%

¹ Intervalli di performance annuale dal 2012 al 2016; escluso il credito proprio ed eventuali notevoli posizioni non ricorrenti future. Gli obiettivi ipotizzano tassi di cambio costanti. ² Attivi dei clienti (investiti e attivi solo in deposito) e prestiti (passività di clienti in bilancio). ³ Interessi attivi netti (annualizzati)/prestiti medi. ⁴ L'obiettivo di RoE per il Gruppo e l'obiettivo di rendimento del patrimonio attribuito per Investment Bank si applicano dall'inizio del 2013. Il 2012 è un anno di transizione in quanto Investment Bank mira a una sostanziale riduzione degli attivi ponderati in funzione del rischio; il patrimonio attribuito a Investment Bank dovrebbe pertanto diminuire, compresa una componente da attribuire al Corporate Center relativa al portafoglio di attivi legati al passato che prima della fine del 2011 è stata trasferita da Investment Bank al Corporate Center e che a partire dal 2012 sarà gestita e registrata in seno al Corporate Center.

Riduzione del rischio e rafforzamento della base patrimoniale

Beneficiamo di una solida posizione di liquidità in base alle linee guida di Basilea 3, il nostro mix di fonti di finanziamento è stabile e ben diversificato in termini di mercati, prodotti e valute e i depositi dei clienti rappresentano la maggiore singola fonte di raccolta per l'azienda. La nostra solidità patrimoniale è la base del futuro successo delle nostre divisioni e oggi il nostro coefficiente patrimoniale Basilea 2.5 è uno dei più elevati nel settore. Continueremo a ridurre il rischio in bilancio e a rafforzare la nostra base patrimoniale per assicurarci di rimanere tra le banche meglio capitalizzate al mondo in base agli standard di Basilea 3.

L'imperativo strategico di raggiungere i nostri obiettivi in termini di coefficienti patrimoniali Basilea 3 comporta una rapida e prudente riduzione del rischio presente nell'Investment Bank e nel portafoglio di legacy asset del Corporate Center. Intendiamo ridurre gli attivi ponderati per il rischio del Gruppo secondo Basilea 3 di un terzo, con una riduzione mirata degli attivi ponderati in funzione del rischio nell'Investment

Bank di circa metà entro il 2016. Questi piani per migliorare l'efficienza patrimoniale dell'Investment Bank comportano una riduzione degli attivi ponderati per il rischio nelle nostre divisioni strategiche di circa il 35% e un ridimensionamento di circa il 90% degli attivi ponderati in funzione del rischio legati al passato entro il 2016. Continueremo a investire in attività in espansione in cui godiamo di solide posizioni di mercato e in aree cruciali per il successo del Gruppo nel suo complesso.

Misurazione delle nostre performance

Al fine di monitorare i progressi nell'esecuzione della nostra strategia abbiamo fissato degli intervalli di performance target annuali per ognuna delle nostre divisioni operative e per il Gruppo nel

suo complesso. Tali intervalli si riferiscono principalmente a parametri chiave di misurazione delle performance quali la crescita, la redditività e l'efficienza. Siamo convinti che tali parametri siano adeguati per valutare il nostro successo futuro. Anche se qualsiasi sistema di obiettivi sarà inevitabilmente soggetto alle imponderabilità del mercato, riteniamo che tali intervalli siano realistici e conseguibili su base annuale nei prossimi cinque anni. Come affermato in precedenza, abbiamo considerato il 2013 come punto di partenza per l'obiettivo di return on equity del Gruppo e per l'obiettivo di return on attributed equity dell'Investment Bank, in quanto il 2012 sarà un anno di transizione per l'Investment Bank, nel quale ci concentreremo sulla riduzione degli attivi ponderati in funzione del rischio della divisione. Gli intervalli obiettivo di performance per tutte le altre divisioni si applicano dal 2012. Il raggiungimento di questi target divisionali dovrebbe consentire al Gruppo di conseguire un RoE del 12–17% a partire dal 2013 e un rapporto costi/ricavi del 65–75%.

Le nostre attività

Wealth Management

Con sede in Svizzera e una presenza consolidata in oltre 40 Paesi, Wealth Management offre a clienti privati facoltosi servizi di consulenza, prodotti e strumenti finanziari per soddisfare le specifiche esigenze individuali.

Risultati della divisione operativa

In milioni di CHF, salvo altrimenti indicato	Per l'esercizio conclusosi in data			Variazione % dal
	31.12.11	31.12.10	31.12.09	31.12.10
Proventi netti da interessi	1 968	1 737	1 853	13
Proventi netti da commissioni	4 363	4 964	5 137	(12)
Proventi netti da negoziazione	878	647	625	36
Altri proventi	425 ¹	(3)	(189)	
Proventi	7 634 ¹	7 345	7 427	4
Rettifiche di valore per perdite su crediti/recuperi	11	11	45	0
Totale proventi operativi	7 645¹	7 356	7 471	4
Spese di personale	3 258	3 153	3 360	3
Spese non connesse al personale	1 711	1 896	1 831	(10)
Totale costi operativi	4 969²	5 049	5 191	(2)
Risultato ante imposte della divisione	2 676¹	2 308	2 280	16

Ulteriori informazioni³

Raccolta netta (in miliardi di CHF) ⁴	23,5	(12,1)	(87,1)	
Attivi investiti (in miliardi di CHF)	750	768	825	(2)
Margine lordo sugli attivi investiti (pb) (clientela internazionale) ⁵	101	92	91	10
Personale (equivalenti a tempo pieno)	15 904	15 663	15 408	2

¹ Comprende i ricavi della vendita del nostro portafoglio d'investimento strategico: per Wealth Management CHF 433 milioni, di cui CHF 79 milioni relativi alle attività di gestione patrimoniale in Svizzera e CHF 354 milioni relativi alle attività di gestione patrimoniale internazionali. ² Gli oneri operativi comprendono le spese di ristrutturazione di CHF 82 milioni. Per ulteriori informazioni, si rimanda alla nota 37 «Riorganizzazioni e vendite» della sezione intitolata «Informazioni finanziarie» della relazione annuale 2011 di UBS. ³ Per le definizioni degli indicatori chiave di performance, si rimanda alla sezione «Valutazione e analisi» della relazione annuale 2011 di UBS. ⁴ Esclude interessi e ricavi da dividendi. ⁵ Esclude gli effetti dell'utile o della perdita di un fondo immobiliare (2011: perdita di CHF 22 milioni, 2010: perdita di CHF 45 milioni, 2009: perdita di CHF 155 milioni).

Attività

Wealth Management fornisce una gamma completa di servizi finanziari a clienti privati facoltosi in tutto il mondo, a eccezione di quelli in capo a Wealth Management Americas. Con patrimoni investiti pari a CHF 750 miliardi a fine 2011, siamo una delle più grandi società di gestione patrimoniale del mondo.

I nostri clienti beneficiano dell'intero ventaglio delle risorse di UBS, dall'asset management alla pianificazione successoria, alla consulenza in materia di corporate finance, oltre agli specifici prodotti e servizi di gestione patrimoniale delineati di seguito. Una piattaforma ad architettura aperta consente ai clienti di accedere, oltre alle linee di prodotti UBS, anche a un'ampia gamma di soluzioni di provider terzi.

Strategia e clienti

Il nostro obiettivo è affermarci come banca d'elezione per la clientela facoltosa a livello globale. Offriamo prodotti e servizi a clienti privati, incentrandoci in particolare sui segmenti ultra high net worth (clienti con attivi da investire superiori a CHF 50 milioni) e high net worth (clienti con attivi da investire compresi tra CHF 2 milioni e CHF 50 milioni). Forniamo inoltre soluzioni, prodotti e servizi di gestione patrimoniale a intermediari finanziari.

Rimaniamo fiduciosi in merito alle prospettive di crescita a lungo termine della nostra attività di gestione patrimoniale e riteniamo che questo specifico mercato farà registrare ritmi di crescita doppi rispetto al prodotto interno lordo di tutte le regioni del mondo. In termini di segmenti di clientela, il mercato globale ultra high net worth mostra il maggiore potenziale di crescita, seguito dal mercato high net worth. La nostra ampia base di clientela e solida presenza globale ci pongono in una posizione

eccellente per trarre vantaggio dalle notevoli opportunità di crescita presentate da tali aspettative di creazione di ricchezza. Ciò vale in particolare per Asia, America Latina, Medio Oriente ed Europa centrale e orientale, regioni nelle quali prevediamo la crescita di mercato sia più rapida grazie allo sviluppo economico e alla creazione di ricchezza imprenditoriale. Nelle principali sedi domestiche nelle quali ci stiamo espandendo la nostra attività di Wealth Management beneficia delle consolidate relazioni d'affari delle attività locali di Investment Bank e Global Asset Management.

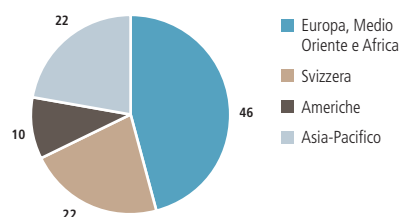
Continuiamo a fare leva sul nostro modello integrato di servizi alla clientela, riunendo le competenze di tutto il Gruppo per individuare opportunità d'investimento in ogni condizione di mercato e offrire prodotti studiati su misura in base alle esigenze individuali dei clienti. Intendiamo allargare la nostra base di consulenti alla clientela portandola a medio termine a circa 4.700 consulenti, con una particolare enfasi sui mercati emergenti e sulle aree in espansione della regione Asia-Pacifico. I nostri booking center in tutto il mondo ci garantiscono una solida presenza locale che ci consente di depositare gli attivi dei clienti su molteplici piazze. In un contesto normativo sempre più complesso, miriamo a distinguerci dalla concorrenza con un quadro di compliance solido e sofisticato. Al fine di perseguire i massimi livelli possibili di compliance, realizziamo costanti investimenti per ottimizzare i nostri processi di gestione del rischio e organizzare programmi di formazione estensiva per i collaboratori. Puntiamo a una capacità di rapido adattamento ai cambiamenti dei requisiti regolamentari e di idoneità in ogni regione, avvalendoci delle nostre competenze ed esperienze locali.

Attivi investiti per domicilio del cliente

In %, salvo dove indicato

Totale: CHF 750 miliardi

Il 31.12.11

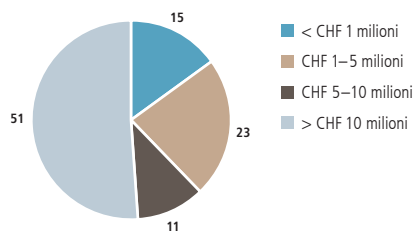


Attivi investiti per patrimonio del cliente

In %, salvo dove indicato

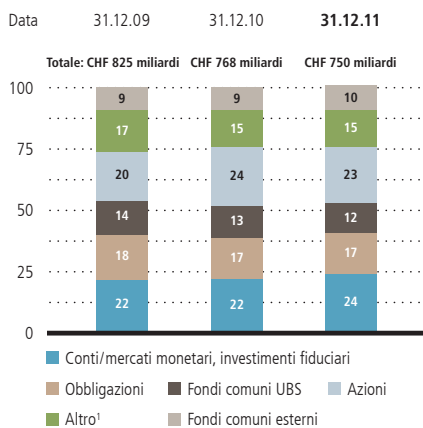
Totale: CHF 750 miliardi

Il 31.12.11



Attivi investiti per classe di attivi

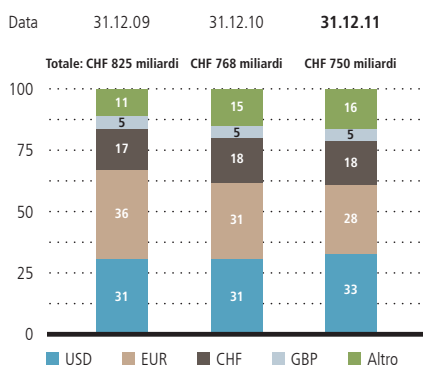
In %, salvo dove indicato



¹ Includi prodotti strutturati e investimenti alternativi.

Attivi investiti per valuta

In %, salvo dove indicato



Nella regione Asia-Pacifico continuiamo a focalizzarci sui centri finanziari leader di Hong Kong e Singapore, nonché su una presenza selettiva nei principali mercati domestici. Siamo attualmente presenti in sette mercati e abbiamo già stabilito attività di considerevoli dimensioni in diverse sedi domestiche tra le quali Giappone e Taiwan. Continuiamo a investire nelle nostre presenze locali in Cina e India per cogliere le opportunità di crescita a lungo termine.

Nelle piazze emergenti privilegiamo Medio Oriente, America Latina ed Europa centrale e orientale e abbiamo già presenze locali in più di 20 Paesi. Dato che la maggior parte dei nostri clienti nei mercati emergenti preferisce depositare i propri attivi in centri finanziari consolidati, stiamo rafforzando la nostra copertura dei mercati emergenti tramite i nostri booking center negli Stati Uniti, nel Regno Unito e in Svizzera. Continueremo ad ampliare la nostra presenza locale ove appropriato, ad esempio tramite l'istituzione di nuovi uffici di consulenza, quale quello recentemente aperto in Israele.

In Europa, la nostra ambizione di crescita poggia su una consolidata presenza europea in tutti i principali booking center e su una vasta rete di riferimento. Stiamo abbinando la gestione delle nostre attività domestiche e internazionali europee al fine di riflettere le esigenze convergenti dei clienti della regione. Questa riorganizzazione ci consente di sfruttare la nostra ampia offerta di prodotti svizzeri, creando al contempo economie di scala e facilitando una gestione più efficace dei più stringenti requisiti regolamentari.

In Svizzera, la stretta collaborazione tra le nostre attività di gestione patrimoniale e quelle leader di retail e corporate banking, asset management e investment banking crea le basi per

accrescere la quota di mercato della rete di Wealth Management e fornisce ai nostri clienti accesso ad analisi e ricerca nel campo degli investimenti, a prodotti, a mercati dei capitali e all'operatività, nonché a consulenza e altre competenze. La nostra vasta rete di filiali, tra le quali oltre 100 uffici di gestione patrimoniale, promuove un'attività di segnalazione dalla base di clienti corporate e retail svizzera, come pure l'evoluzione di clienti retail nella direzione delle nostre attività di gestione patrimoniale, al crescere della loro ricchezza.

Miriamo a potenziare la nostra posizione di leader di mercato nel segmento ultra high net worth, che riteniamo abbia un considerevole potenziale di crescita, migliorando continuamente il nostro servizio e la nostra offerta di prodotti. Abbiamo, ad esempio, di recente introdotto una nuova classe di prodotti nella nostra offerta in ambito filantropico, denominata «Impact Investing», che mira a produrre un impatto sociale e ambientale positivo e misurabile generando, al contempo, rendimenti finanziari per gli investitori. Inoltre, per rispondere alle esigenze dei 250 maggiori family office in tutto il mondo, abbiamo creato il Global Family Office Group, una joint venture tra Wealth Management e Investment Bank. Con i suoi team di specialisti dedicati che attingono alle risorse sia di Wealth Management sia di Investment Bank, il Global Family Office Group mette a disposizione l'intera gamma di competenze che la nostra banca integrata ha da offrire a questo gruppo di clienti altamente sofisticati.

La nostra area Global Financial Intermediaries (Global FIM) fornisce servizi a circa 1.700 gestori di attivi. Basandosi su specifici modelli operativi, Global FIM supporta gli intermediari finanziari in veste di partner strategico, offrendo servizi di consulenza professionale in materia di investimento e soluzioni personalizzate che consentono di fornire consulenza ai clienti con maggiore

efficacia. Global FIM è presente in 11 sedi svizzere e 14 uffici internazionali. Consideriamo gli intermediari finanziari un segmento di clientela interessante con un elevato potenziale di crescita.

Struttura organizzativa

Wealth Management ha la propria sede principale in Svizzera, con una presenza in oltre 40 Paesi e circa 200 uffici di rappresentanza e di gestione patrimoniale, la metà dei quali al di fuori della Svizzera e distribuiti perlopiù in Europa, Asia-Pacifico, America Latina e Medio Oriente. Alla fine del 2011 Wealth Management aveva un organico di circa 16.000 collaboratori su scala mondiale, dei quali circa 4.200 consulenti alla clientela. L'unità Wealth Management è gestita da un comitato esecutivo ed è organizzata principalmente per regioni, con le aree operative Asia Pacific, Europe, Global Emerging Markets, Svizzera e Global Ultra High Net Worth Clients. L'attività è supportata da un Chief Investment Officer e da un'unità Investment Products & Services, nonché da funzioni centrali.

Concorrenza

I nostri principali concorrenti mondiali includono Credit Suisse, Julius Bär, HSBC, Deutsche Bank, JP Morgan e Citigroup. Nei mercati nazionali europei ci confrontiamo principalmente con le attività di private banking di grandi banche locali, quali Barclays nel Regno Unito, Deutsche Bank in Germania e Unicredit in Italia. Nella regione Asia-Pacifico i nostri principali concorrenti sono le reti di private banking di HSBC, Citigroup e Credit Suisse.

Prodotti e servizi

Quale azienda integrata su scala globale, UBS detiene le competenze necessarie per individuare le opportunità d'investimento più idonee per i clienti e la presenza locale per fornire loro una consulenza tempestiva. Offriamo ai nostri clienti consulenza, prodotti e strumenti finanziari su misura per le proprie esigenze personali. Rispondiamo alle singole necessità dei nostri clienti proponendo servizi nell'ambito dell'intero spettro delle soluzioni d'investimento, dalla sola operatività ai mandati discrezionali. I clienti che optano per un mandato discrezionale delegano la gestione dei propri attivi a un team di gestori professionali. I clienti che preferiscono essere coinvolti attivamente nella gestione dei propri attivi possono scegliere un mandato di consulenza, rispetto al quale i professionisti dedicati forniscono analisi, monitorano i portafogli e portano proposte personalizzate a sostegno delle decisioni d'investimento. I nostri clienti possono negoziare l'intera gamma degli strumenti finanziari, da singoli titoli, come azioni e obbligazioni, a vari fondi d'investimento, prodotti strutturati e investimenti alternativi. Inoltre, offriamo consulenza in materia di credito strutturato, corporate finance e pianificazione finanziaria per le varie esigenze dei clienti tra le quali finanziamento degli studi, eredità e successione. Ai nostri clienti ultra high net worth mettiamo a disposizione servizi normalmente offerti a clientela istituzionale, fornendo loro uno speciale accesso alle nostre piattaforme di Investment Bank e Global Asset Management.

I mercati finanziari hanno attraversato cambiamenti fondamentali negli ultimi anni e sono ora caratterizzati da un elevato grado di incertezza e volatilità. In queste difficili condizioni di mercato i nostri clienti si sono focalizzati sempre

più sulla protezione dei propri attivi e si aspettano un solido supporto di consulenza per le loro decisioni d'investimento. Stiamo pertanto continuando a sviluppare il nostro modello operativo di gestione patrimoniale per evolvere da banca privata tradizionale a gestore degli investimenti con solide competenze di consulenza. Ciò implica una continua interazione tra i nostri consulenti altamente qualificati e i loro clienti. Una comunicazione rapida e focalizzata, nuove idee d'investimento, accesso ai mercati in crescita e protezione del patrimonio sono fattori essenziali per il successo dei nostri clienti. A tal fine, e con l'obiettivo di migliorare la performance d'investimento dei nostri clienti, abbiamo creato un nuovo team, guidato dal nostro Chief Investment Officer, che formula la nostra visione d'investimento combinando la ricerca e le competenze dei nostri specialisti d'investimento in tutte le divisioni e in tutto il mondo. Sulla base di tale visione, la «UBS house view», i nostri consulenti alla clientela informano attivamente e regolarmente i nostri clienti in merito alle nostre opinioni sugli andamenti dei mercati finanziari. I clienti ricevono proposte d'investimento direttamente collegate a tale visione, nonché soluzioni per scenari alternativi qualora abbiano opinioni divergenti sulle tendenze di mercato.

La nostra unità Investment Products & Services assicura che la nostra offerta sia costantemente adattata rispetto alle condizioni di mercato, allineando i nostri prodotti alle visioni d'investimento del nostro Chief Investment Officer. Wealth Management offre inoltre ai clienti un accesso alle competenze, nonché alle

Gestione e consulenza in materia d'investimenti – componenti chiave



offerte di prodotti e servizi, di Global Asset Management e Investment Bank, integrate con una piattaforma di prodotti ad architettura aperta che dà accesso a un'ampia gamma di soluzioni di provider terzi. Aggregando i flussi d'investimento privati in flussi di dimensioni istituzionali, siamo in grado di offrire ai nostri clienti di Wealth Management accesso a investimenti che sarebbero altrimenti disponibili solo ai clienti istituzionali.

Il nostro modello integrato di servizi alla clientela permette ai consulenti di analizzare la situazione finanziaria dei propri clienti e di sviluppare e attuare strategie d'investimento sistematiche e personalizzate. Tali strategie sono riviste regolarmente e basate sui profili dei singoli clienti, e comprendono tutti i più

importanti criteri per un investimento appropriato, tra i quali le esigenze legate al ciclo di vita di ciascun cliente, la sua propensione al rischio e le sue attese di performance. Forniamo formazione continua ai nostri consulenti alla clientela, mettendo a loro disposizione un costante supporto per garantire che presentino le migliori soluzioni ai nostri clienti.

Retail & Corporate

Occupiamo una posizione di leadership nelle attività di retail e corporate banking in Svizzera e il nostro obiettivo è offrire prodotti e servizi finanziari completi alla nostra clientela retail, aziendale e istituzionale, generare profitti stabili e significativi per il Gruppo e creare opportunità di guadagno per le altre attività del Gruppo.

Risultati della divisione operativa

In milioni di CHF, salvo altrimenti indicato	Per l'esercizio conclusosi in data			Variazione % dal
	31.12.11	31.12.10	31.12.09	31.12.10
Proventi netti da interessi	2 328	2 422	2 681	(4)
Proventi netti da commissioni	1 175	1 178	1 121	0
Proventi netti da negoziazione	333	249	194	34
Altri proventi	350 ¹	97	100	261
Proventi	4 186 ¹	3 946	4 096	6
Rettifiche di valore per perdite su crediti/recuperi	(101)	(76)	(178)	33
Totale proventi operativi	4 085¹	3 870	3 918	6
Oneri connessi al personale	1 666	1 625	1 836	3
Oneri non connessi al personale	500	473	453	6
Totale costi operativi	2 166²	2 098	2 289	3
Risultato ante imposte dell'unità d'affari	1 919¹	1 772	1 629	8

Ulteriori informazioni / Indicatori chiave di performance³

Prestiti svalutati in % del totale del portafoglio di prestiti, lordo ⁴	0,7	0,9	1,1	
Attivi investiti (in miliardi di CHF)	134	136	135	(1)
Attivi della clientela (in miliardi di CHF)	848	879	840	(4)
Personale (equivalenti a tempo pieno)	11 430	12 089	12 140	(5)

¹ Comprende i ricavi della vendita del nostro portafoglio d'investimento strategico di CHF 289 milioni. ² Gli oneri operativi comprendono le spese di ristrutturazione di CHF 32 milioni. Per ulteriori informazioni, si rimanda alla nota 37 «Reorganizations and disposals» della sezione intitolata «Financial information» della relazione annuale 2011 di UBS. ³ Per le definizioni degli indicatori chiave di performance, si rimanda alla sezione «Measurement of performance» della relazione annuale 2011 di UBS. ⁴ Per ulteriori informazioni sui coefficienti di riduzione di valore, si rimanda alla sezione «Risk management and control» della relazione annuale 2011 di UBS.

Attività

La nostra business unit fornisce prodotti e servizi finanziari completi ai nostri clienti retail, aziendali e istituzionali in Svizzera e occupa una posizione di punta in questi segmenti di clientela. Come esposto nel grafico «Business mix», Retail & Corporate ha generato utili stabili, che hanno sostenuto vigorosamente la performance finanziaria complessiva del Gruppo. Deteniamo la leadership sul mercato dei prestiti retail e corporate in Svizzera, con un

portafoglio crediti altamente collateralizzato di CHF 135 miliardi al 31 dicembre 2011, come riportato nel grafico «Prestiti lordi». La gestione di questo portafoglio è incentrata sulla redditività, anziché sulla quota di mercato.

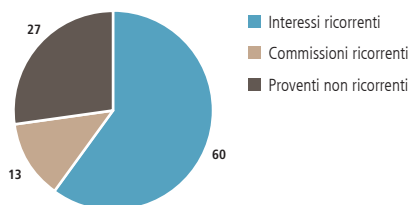
Retail & Corporate costituisce un elemento centrale del modello di banca universale di UBS Svizzera: supporta le altre divisioni, indirizzando loro i clienti e assistendo la clientela retail a costituire un patrimonio che soddisfi i requisiti per essere poi trasferito alla business unit Wealth Management. Inoltre, Retail & Corporate sfrutta il potenziale di

Business mix

In %

Totale: CHF 3.897 milioni¹

Per l'anno conclusosi il 31.12.11



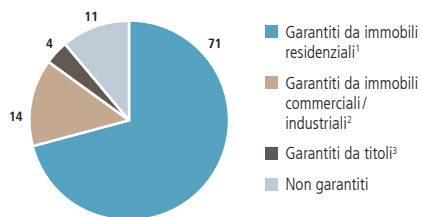
¹ Esclusa la vendita del portafoglio di investimenti strategici (CHF 289 milioni).

Prestiti lordi

In %

Totale: CHF 135 miliardi

Al 31.12.11



¹ Rapporto loan-to-value medio del 60% sulla base dell'ultima revisione crediti. ² Rapporto loan-to-value medio del 54% sulla base dell'ultima revisione crediti. ³ Comprende tutte le garanzie.

cross-selling di prodotti e servizi forniti dalle nostre attività di raccolta di capitali e investimento. Queste azioni congiunte offrono un sostanziale contributo alla redditività del Gruppo. La business unit mette a disposizione e sostiene una parte cospicua dell'infrastruttura svizzera, tra cui circa 300 filiali, e la piattaforma elvetica di prodotti bancari.

Strategia e clienti

Il nostro obiettivo è proporre servizi a valore aggiunto che ci rendano la banca d'elezione per la clientela retail in Svizzera. Grazie alla nostra rete di circa 300 filiali, 1.250 sportelli automatici, terminali self-service e customer service center, servizi di e-banking e mobile banking, serviamo una famiglia su tre in Svizzera. Perfezioniamo continuamente la nostra gamma di offerte basate sul ciclo di vita, che proponiamo ai nostri clienti prodotti e servizi idonei a soddisfare le loro esigenze in continua evoluzione. Grazie a una gestione delle vendite sistematica e coerente, garantiamo un processo di vendita efficiente e snello. Al fine di ottimizzare l'esperienza che i nostri clienti fanno con noi, continueremo a investire nelle nostre filiali e nei canali elettronici, sfruttando la tecnologia per completare, anziché sostituire, la nostra tradizionale rete di filiali.

Le nostre dimensioni in Svizzera e la molteplicità delle attività di cui ci occupiamo ci pongono in una posizione esclusiva per soddisfare tutte le complesse esigenze finanziarie dei nostri clienti. Puntiamo a essere la principale banca per la clientela aziendale e istituzionale, tra cui piccole e medie imprese, multinazionali, casse pensione, trader di materie prime, istituti bancari e compagnie di assicurazione. Serviamo quasi un'impresa svizzera su due, tra cui oltre l'85% delle 1.000 maggiori società elvetiche, nonché una cassa pensione su tre in Svizzera, tra cui 75 delle maggiori 100. Vogliamo ampliare ulteriormente e sfruttare le nostre soluzioni per le transazioni bancarie (ad es. servizi di gestione dei pagamenti e della liquidità, soluzioni di custodia, trade and export finance). Inoltre prevediamo di potenziare la nostra presenza e di crescere nell'attività di commodity trade finance. Combinando l'approccio di banca universale con la nostra competenza sul mercato locale in tutte le regioni svizzere possiamo ottimizzare il nostro servizio alla clientela, fornendo un accesso a tutte le soluzioni UBS e generando opportunità di cross-selling e di aumento delle raccomandazioni.

Data la nostra leadership nelle attività di retail e corporate banking in Svizzera, siamo consapevoli dell'importanza del nostro ruolo nel soddisfare le esigenze dei nostri clienti. Nel 2011 abbiamo avviato le fasi necessarie per affinare e snellire i nostri impegni di servizio in tutta l'attività, tra cui l'ottimizzazione dei nostri processi, la riduzione dell'onere amministrativo per i nostri consulenti alla clientela e l'aumento della loro produttività, sempre nel rispetto dei nostri standard di rischio.

Struttura organizzativa

La business unit Retail & Corporate è un elemento fondamentale del modello di banca universale di UBS Svizzera, che ci consente di estendere le competenze dell'intera banca alla nostra clientela retail, aziendale e istituzionale svizzera.

Per garantire un servizio coerente su tutto il territorio elvetico, la rete svizzera è organizzata in dieci aree geografiche. Gli appositi team di gestione nelle regioni e nelle filiali, provenienti da tutti i dipartimenti, sono responsabili di attuare il modello di banca universale, di promuovere la collaborazione interdivisionale e di garantire all'opinione pubblica e ai clienti un'esperienza omogenea, basata su un'unica immagine aziendale e su standard di servizi condivisi.

Concorrenza

Nel settore del retail banking svizzero, i nostri concorrenti sono Credit Suisse, Raiffeisen, le banche cantonali e PostFinance, nonché altre banche elvetiche regionali e locali.

Nel comparto delle attività con la clientela aziendale e istituzionale svizzera, i nostri principali concorrenti sono Credit Suisse, le banche cantonali e le banche estere presenti in Svizzera.

Prodotti e servizi

I nostri clienti retail hanno accesso a un'offerta completa, basata sul ciclo di vita e personalizzata in base alle esigenze e ai requisiti dei singoli clienti, che comprende conti cassa, pagamenti, soluzioni pensionistiche e di risparmio, fondi d'investimento, mutui residenziali, assicurazioni sulla vita e servizi di consulenza. Forniamo soluzioni di finanziamento ai nostri clienti aziendali, consentendo loro di accedere ai mercati dei capitali (capitale azionario e obbligazionario), al credito strutturato e sindacato, ai collocamenti privati, al leasing e al finanziamento tradizionale. I nostri servizi di transazioni bancarie offrono soluzioni per servizi di gestione dei pagamenti e della liquidità, trade and export finance, finanziamento dei crediti nonché soluzioni di custodia globale a clienti istituzionali. La nostra stretta collaborazione con Investment Bank ci consente di offrire prodotti del mercato dei capitali, quali operazioni su cambi, strategie di copertura (valute, tassi d'interesse e materie prime) e negoziazione (azioni e obbligazioni, valute e materie prime), e di fornire consulenza di corporate finance in materia di fusioni e acquisizioni nel settore delle medie capitalizzazioni di mercato, pianificazione della successione aziendale e immobili. Soddisfiamo inoltre le esigenze di gestione patrimoniale di clienti istituzionali offrendo mandati di gestione di portafoglio, esecuzione di strategie e distribuzione di fondi.

Wealth Management Americas

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

Risultati della divisione operativa

In milioni di CHF, salvo altrimenti indicato	Per l'esercizio conclusosi in data			Variazione % dal
	31.12.11	31.12.10	31.12.09	31.12.10
Ricavi da interessi netti	729	695	800	5
Ricavi netti da spese e commissioni	4018	4244	3948	(5)
Proventi netti da negoziazione	450	570	763	(21)
Altri proventi	103	56	36	84
Proventi	5300	5565	5546	(5)
Rettifiche di valore per perdite su crediti/recuperi	(6)	(1)	3	(500)
Totale proventi operativi	5295	5564	5550	(5)
Spese di personale	3840	4225	4231	(9)
Spese non connesse al personale	920	1469	1287	(37)
Totale costi operativi	4760¹	5694	5518	(16)
Risultati della divisione al lordo delle imposte	534	(130)	32	

Ulteriori informazioni / indicatori di performance chiave²

Raccolta netta (in miliardi di CHF) ³	12,1	(6,1)	(11,6)	
Raccolta netta compresi i proventi da interessi e da dividendi (in miliardi di CHF) ⁴	30,4	13,0	8,7	
Attivi investiti (in miliardi di CHF)	709	689	690	3
Margine lordo sugli attivi investiti (pb)	79	80	81	(1)
Personale (equivalenti a tempo pieno)	16207	16330	16925	(1)

¹ Gli oneri operativi comprendono spese di ristrutturazione per CHF 10 milioni. Per ulteriori informazioni, si rimanda alla nota 37 «Reorganizations and disposals» della sezione intitolata «Financial information» della relazione annuale 2011 di UBS. ² Per le definizioni degli indicatori chiave di performance, si rimanda alla sezione «Measurement of performance» della relazione annuale 2011 di UBS. ³ Esclude interessi e ricavi da dividendi. ⁴ A fini comparativi con i concorrenti americani.

Attività

Wealth Management Americas è uno dei gestori patrimoniali leader nelle Americhe in termini di produttività dei consulenti finanziari e di attivi investiti e comprende le attività nazionali statunitensi e canadesi nonché quelle internazionali registrate negli Stati Uniti. Al 31 dicembre 2011 il patrimonio investito della divisione operativa ammontava a CHF 709 miliardi.

Strategia e clienti

Puntiamo a essere la migliore società di gestione patrimoniale nelle Americhe. Per realizzare questo obiettivo dobbiamo continuare a orientare la nostra attività alla clientela e a focalizzarla sulla consulenza. Tramite la consulenza fornita dai nostri financial advisor offriamo una gamma di soluzioni di gestione patrimoniale e servizi bancari completamente integrati, in grado di soddisfare le esigenze dei nostri segmenti di clientela target: «high net worth» (con attivi investibili compresi tra USD 1 e 10 milioni) e «ultra high net worth» (con attivi investibili superiori a USD 10 milioni), senza tralasciare le esigenze dei clienti «core affluent» (con attivi investibili compresi tra USD 250.000 e USD 1 milione). Nostro precipuo impegno è fornire una consulenza di alta qualità ai nostri clienti per tutte le loro esigenze finanziarie: a tal fine impieghiamo i migliori professionisti del settore, forniamo i massimi standard di esecuzione e gestiamo le attività in modo snello ed efficiente.

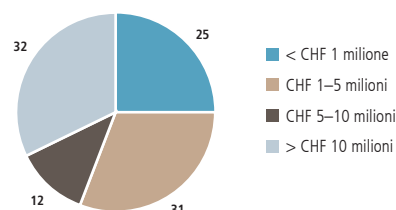
Riteniamo di essere posizionati in modo esclusivo per servire investitori «high net worth» e «ultra high net worth» nel maggiore mercato patrimoniale del mondo. Con una rete di circa 7.000

financial advisor e CHF 709 miliardi di attivi investiti, abbiamo le dimensioni giuste per svolgere un ruolo importante, senza rinunciare ad agilità e flessibilità, abbinando i vantaggi dei grandi gestori patrimoniali a quelli di una boutique finanziaria. Puntiamo a differenziarci dalla concorrenza e ad essere per i nostri clienti un fornitore importante e affidabile di consulenza e soluzioni finanziarie, consentendo ai nostri financial advisor di sfruttare tutte le risorse di UBS, compreso l'accesso a studi e analisi nel campo della gestione patrimoniale e alle soluzioni globali delle nostre attività di raccolta di asset e di Investment Bank. Queste risorse sono completate dal nostro impegno ad offrire una architettura aperta di prodotti e servizi e dalla nostra partnership con i maggiori istituti finanziari su scala internazionale. Inoltre, la nostra offerta in materia di gestione patrimoniale è completata da soluzioni bancarie, ipotecarie e finanziarie che ci permettono di fornire consulenza sulle attività e passività dei bilanci finanziari dei nostri clienti.

Riteniamo che nelle Americhe le prospettive di crescita a lungo termine delle attività di gestione patrimoniale siano interessanti e, in termini di attivi investiti nella regione l'«high net worth» e l'«ultra high net worth» saranno probabilmente i segmenti a più rapida crescita. Nel 2011 la nostra strategia e la nostra focalizzazione hanno consentito di migliorare i risultati finanziari, fidelizzare financial advisor di alta qualità e ottenere una crescita della raccolta netta. Sfruttando questi progressi, miriamo a una crescita continua della nostra attività, aumentando l'enfasi dei financial advisor sulla consulenza, sfruttando le soluzioni globali offerte da UBS ai clienti, collaborando con Investment Bank e Global Asset Management e fornendo servizi bancari e creditizi abbinati alle nostre soluzioni di gestione patrimoniale. Abbiamo

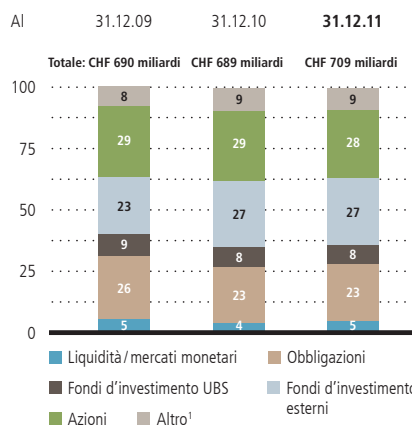
Attivi investiti per patrimonio dei clienti

in %, salvo altrimenti indicato **Totale: CHF 709 miliardi**
Al 31.12.11



Attivi investiti per classe di attività

In %, salvo altrimenti indicato



¹ Include prodotti strutturati, investimenti alternativi e investimenti fiduciari.

l'intenzione di continuare ad investire nel perfezionamento delle piattaforme e della tecnologia. Prevediamo che con questi sforzi potremo ottenere maggiori livelli di soddisfazione dei clienti, consolidare le relazioni con loro, incrementare la produttività dei ricavi dei nostri financial advisor e, in ultima analisi, la redditività del business.

Struttura organizzativa

Wealth Management Americas comprende le reti di filiali presenti negli Stati Uniti, a Porto Rico e in Canada, per un totale di 6.967 financial advisor al 31 dicembre 2011. La maggior parte delle funzioni aziendali e operative di questa divisione sono localizzate presso il quartier generale di Weehawken, New Jersey.

Negli Stati Uniti e a Porto Rico, Wealth Management Americas opera tramite società direttamente e indirettamente controllate da UBS SA. Le attività operative e di negoziazione titoli sono svolte principalmente da due broker-dealer registrati, UBS Financial Services Inc. e UBS Financial Services Incorporated of Puerto Rico. I nostri servizi bancari negli Stati Uniti includono quelli condotti tramite le filiali di UBS SA e UBS Bank USA, una banca dello Utah regolamentata a livello federale che fornisce conti di deposito assicurati dal Federal Deposit Insurance Corporation (FDIC), ipoteche e servizi di prestito garantito potenziati.

Le attività bancarie e di gestione patrimoniale canadesi vengono condotte da UBS Bank (Canada).

Importanti trasferimenti di attività negli ultimi anni includono le vendite nel 2009 di 56 filiali a Stifel, Nicolaus & Company, Incorporated e della società di servizi finanziari brasiliani di UBS, UBS Pactual, a BTG Investments, LP.

Concorrenza

Wealth Management Americas compete con società d'intermediazione nazionali che offrono una gamma completa di servizi, banche private nazionali e globali, broker-dealer regionali, broker-dealer indipendenti, consulenti agli investimenti registrati, società fiduciarie e altre società di servizi finanziari che forniscono servizi di gestione patrimoniale a clienti privati statunitensi e canadesi, nonché a clienti esteri non residenti interessati a servizi di gestione patrimoniale negli Stati Uniti. Tra i nostri principali concorrenti annoveriamo le unità di gestione patrimoniale di Bank of America, Morgan Stanley e Wells Fargo.

Prodotti e servizi

Wealth Management Americas offre ai clienti una gamma completa di soluzioni impiegate sulle esigenze finanziarie individuali di ogni cliente. Il programma di pianificazione globale sostiene i clienti in tutte le fasi della loro vita, compresi il finanziamento dell'istruzione, le donazioni caritative, le strategie immobiliari e di gestione fiscale, l'assicurazione, il pensionamento, i trust e le fondazioni, e prevede prodotti idonei per ognuna di esse. I nostri consulenti lavorano a stretto contatto con i nostri esperti interni in materia di pianificazione patrimoniale, strategia di portafoglio, pensionamento e rendite, investimenti alternativi, conti gestiti, prodotti strutturati, servizi bancari e prestiti, investimenti azionari e obbligazionari. I clienti possono inoltre beneficiare del know-how del nostro Wealth Management Research, un team

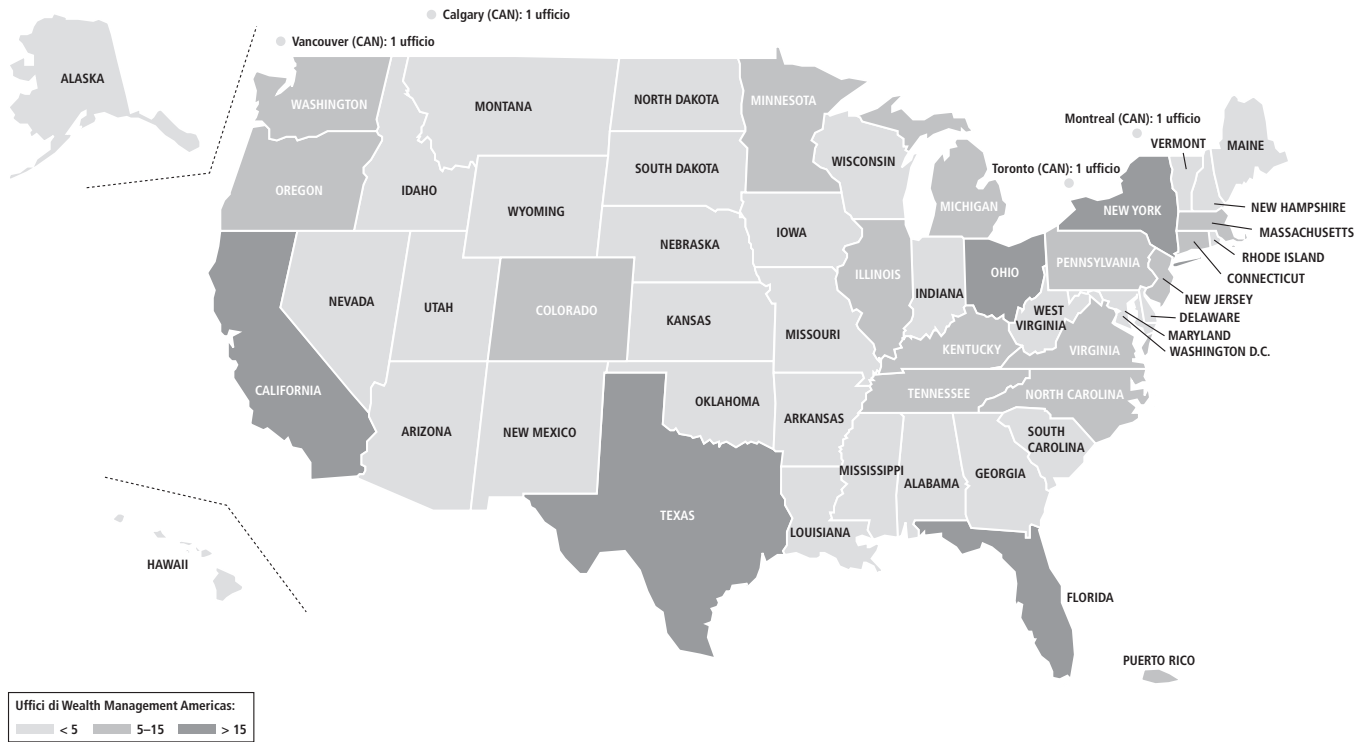
apposito che raccoglie ed elabora dati e indicazioni oggettive, fornendo ai clienti una solida base decisionale per i loro investimenti.

La nostra offerta è strutturata per soddisfare un'ampia gamma di obiettivi d'investimento, tra cui la costituzione e la tutela del patrimonio, la generazione di redditi e la diversificazione del portafoglio. Per soddisfare tutte le esigenze d'investimento dei nostri clienti, forniamo altresì servizi di credito e di gestione della liquidità competitivi, tra cui il conto di gestione delle risorse, i depositi assicurati da FDIC, i prestiti garantiti da titoli, i mutui e le carte di credito.

Inoltre, la nostra unità Corporate Employee Financial Services propone piani di partecipazione azionaria personalizzati e relativi servizi a molte delle maggiori aziende statunitensi e ai loro dirigenti. La nostra offerta per i clienti aziendali e istituzionali comprende un'ampia gamma di soluzioni, tra cui: servizi d'incentivazione azionaria, amministrazione, consulenza in investimenti, piani contributivi e di benefit definiti e gestione della liquidità.

I nostri clienti possono scegliere tra tariffe in funzione delle attività o in base alle transazioni oppure una combinazione di entrambe. Nell'ambito dei conti basati su portafoglio è possibile accedere a programmi di consulenza d'investimento discrezionali e non. I programmi

Presenza geografica sui principali mercati



non discrezionali consentono al cliente di mantenere il controllo su tutte le transazioni effettuate, mentre in quelli discrezionali il cliente delega la gestione del portafoglio a professionisti in investimenti. A seconda del tipo di programma discrezionale scelto, il cliente può affidare la gestione degli investimenti a un financial advisor qualificato, a un team composto da nostri professionisti in investimenti o a un gestore esterno. L'offerta prevede altresì programmi di consulenza incentrati su fondi d'investimento, nell'ambito dei quali un financial advisor struttura con il cliente un portafoglio diversificato di fondi d'investimento nel quadro di un'asset allocation definita in base a una ricerca.

Ai clienti che preferiscono i singoli titoli proponiamo una vasta gamma di strumenti azionari e a reddito fisso. Inoltre, la clientela qualificata ha la possibilità di completare le proprie strategie di portafoglio attingendo a prodotti d'investimento strutturati e alternativi.

L'esecuzione di tutte queste soluzioni sui vari mercati è affidata a un gruppo apposito, che lavora a stretto contatto con Investment Bank e Global Asset Management per accedere alle risorse dell'intera azienda, nonché con banche d'investimento e società di asset management terze.

Global Asset Management

Global Asset Management gestisce attivi su larga scala e dispone di un portafoglio di attività diversificate per regioni, competenze e canali di distribuzione. Offriamo ai clienti istituzionali e wholesale di terzi e ai clienti di gestione patrimoniale di UBS una vasta gamma di soluzioni e stili d'investimento che comprende tutte le principali categorie di attivi tradizionali e alternativi.

Risultati della divisione operativa

In milioni di CHF, salvo altrimenti indicato	Per l'esercizio conclusosi in data			Variazione % dal
	31.12.11	31.12.10	31.12.09	31.12.10
Commissioni nette di gestione ¹	1 704	1 918	1 904	(11)
Commissioni sulla performance	99	141	233	(30)
Totale proventi operativi	1 803	2 058	2 137	(12)
Spese di personale	955	1 096	996	(13)
Spese non connesse al personale	420	446	702	(6)
Totale costi operativi	1 375²	1 542	1 698	(11)
Risultati della divisione al lordo delle imposte	428	516	438	(17)

Ulteriori informazioni³

Raccolta netta (in miliardi di CHF)	4,3	1,8	(45,8)	
Attivi investiti (in miliardi di CHF)	574	559	583	3
Margine lordo sugli attivi investiti (pb)	33	36	37	(8)
Personale (equivalenti a tempo pieno)	3 750	3 481	3 471	8

¹ Le commissioni di gestione nette comprendono le commissioni di transazione, i ricavi di gestione dei fondi (compresi i ricavi da interessi e di negoziazione dell'attività di prestito e delle operazioni di copertura monetaria nell'ambito dell'offerta di servizi dei fondi), gli utili o le perdite degli investimenti nel capitale iniziale di aziende e gli investimenti congiunti, i costi di finanziamento e altri elementi che non costituiscono commissioni legate alla performance. ² Gli oneri operativi comprendono spese di ristrutturazione di CHF 26 milioni. Per ulteriori informazioni, si rimanda alla nota 37 «Reorganizations and disposals» della sezione intitolata «Financial information» della relazione annuale 2011 di UBS. ³ Per le definizioni degli indicatori chiave di performance, si rimanda alla sezione «Measurement of performance» della relazione annuale 2011 di UBS.

Struttura operativa



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

Attività

Le soluzioni d'investimento di Global Asset Management comprendono azioni, reddito fisso, valute, hedge fund, immobili, infrastrutture e private equity. Con le nostre strategie multi-asset offriamo inoltre alla nostra clientela la possibilità d'investire abbinando tra loro diverse categorie di attivi. La nostra unità Fund services, dedicata all'amministrazione globale di fondi, fornisce servizi professionali tra cui strutturazione giuridica, contabilità e reportistica. Al 31 dicembre 2011 il patrimonio investito era pari a CHF 574 miliardi e gli attivi

gestiti ammontavano a CHF 375 miliardi. Global Asset Management è tra i principali offerenti di fondi in Europa, il maggiore gestore di fondi comuni in Svizzera e uno dei più importanti gestori mondiali di fondi di hedge fund e di investimenti immobiliari.

Strategia

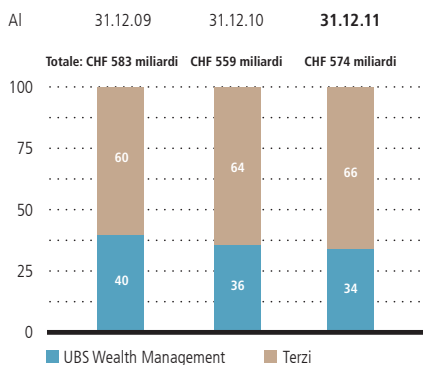
Ci concentriamo sui risultati nel lungo periodo e operiamo a stretto contatto con i clienti per consentire loro di raggiungere i propri obiettivi d'investimento. Continuiamo in particolare a espandere la nostra affermata attività istituzionale di terzi sia nei mercati sviluppati che in quelli emergenti e a potenziare ulteriormente anche la distribuzione wholesale di terzi nelle

Americhe e in Europa, capitalizzando la nostra forza in questo canale nella regione Asia-Pacifico e in Svizzera. Ribadiamo inoltre il nostro impegno a proporre prodotti e soluzioni specifiche ai clienti delle attività di gestione patrimoniale di UBS.

Nell'attuale contesto di forte volatilità dei mercati, gli investitori sono sempre più alla ricerca di rendimenti in linea con quelli del mercato («beta») generati dagli investimenti passivi, integrati da rendimenti potenzialmente più elevati («alfa») provenienti da investimenti a maggior rischio, tra cui gli strumenti alternativi. Per soddisfare queste

Attivi investiti per canale

in %, salvo altrimenti indicato



esigenze continuiamo ad ampliare la nostra rinomata piattaforma di strumenti alternativi, avvalendoci delle nostre consolidate posizioni nell'attività immobiliare e in quella dei fondi di hedge fund. Continuiamo inoltre a investire in soluzioni passive, una delle nostre risorse in rapida crescita, che comprende exchange-traded fund (ETF) e strategie che replicano indici non standard.

L'attuale contesto e le prospettive a breve termine sono caratterizzati dall'incertezza del mercato, dall'avversione al rischio da parte degli investitori e da tassi d'interesse più bassi; grazie alla diversificazione delle nostre attività siamo pertanto ben posizionati per trarre vantaggio dal mutare delle dinamiche di mercato e cogliere le opportunità di crescita del settore.

Le prospettive di lungo periodo del settore della gestione patrimoniale restano vigorose, sostenute principalmente da tre circostanze: (i) la crisi finanziaria ha ridotto gli attivi sia della popolazione in pensione che di quella attiva, creando una pressante necessità di aumentare il saggio di risparmio; (ii) sui mercati emergenti, il settore dei fondi comuni e dei piani pensione continuerà a crescere; (iii) concentrandosi sulla riduzione dei disavanzi, i governi dovranno tagliare sovvenzioni e previdenza e subiranno crescenti pressioni per privatizzare le infrastrutture.

Struttura organizzativa

Il grafico «Struttura operativa» mostra la struttura degli investimenti, della distribuzione e del supporto della divisione. Impieghiamo circa 3.800 persone in 26 Paesi e i nostri uffici principali sono ubicati a Londra, Chicago, Francoforte, Hartford, Hong Kong, New York, Parigi, Singapore, Sydney, Tokyo e Zurigo. Global Asset Management opera tramite UBS SA e le sue controllate.

Importanti recenti acquisizioni, trasferimenti di attività e altri sviluppi

A novembre 2011 la responsabilità della gestione degli investimenti di un fondo di fondi di private equity è stata trasferita da Wealth Management & Swiss Bank a Global Asset Management.

A ottobre 2011, Global Asset Management ha perfezionato l'acquisizione dell'attività di ING Investment Management Limited in Australia. Tale società attualmente opera in qualità di controllata di UBS Global Asset Management (Australia) Ltd e sarà completamente integrata nel corso del 2012.

A luglio 2011, le attività del comparto delle infrastrutture e del fondo di fondi di private equity sono state trasferite dall'area «Alternative and quantitative investment» all'area «Infrastructure investment», ridenominata pertanto «Infrastructure and private equity».

A gennaio 2011, la responsabilità della gestione degli investimenti di un fondo alternativo multi-manager è stata trasferita da Wealth Management & Swiss Bank a Global Asset Management.

Capacità d'investimento e servizi

Equities	Fixed income	Global investment solutions	Alternative and quantitative investments	Global real estate	Infrastructure and private equity	Fund services
Core / value	Globale	Globale	Hedge fund single-manager	Globale	Investimenti diretti in infrastrutture	Strutturazione fondo / prodotto
Globale	Paese e regione	Paese e regione	Hedge fund multi-manager	Paese e regione	Fondi di fondi nelle infrastrutture	Supporto per la distribuzione internazionale
Paese e regione	Mercato monetario	Asset allocation	Quantitativo	Strategie income, core, value-added e opportunistic	Fondi di fondi di private equity	Amministrazione fondo / prodotto
Mercati emergenti	Duration breve	Gestione valutaria	Materie prime multi-manager	Fondi multi-manager		
Tematico e SRI	Core e core plus	Con obiettivo di rendimento e rischio		Titoli quotati		Servizi per gli azionisti
Long / short	Specifico per settore	Structured portfolios		Terreni coltivati		Marchi privati
Opportunità/alfa elevato	Mercati emergenti	Risk management				Reportistica
Growth	High yield	Advisory services				Servizi di assistenza per fondi di hedge fund
Globale	Indicizzato	Multi-manager				
Paese e regione	Unconstrained					
Mercati emergenti	Soluzioni personalizzate					
Structured						
Globale e regionale						
Indicizzato						
Enhanced index						
ETF						
Neutro verso il mercato						
Multi-strategy						

A ottobre 2010, UBS ha aumentato dal 51,0% al 94,9% la propria partecipazione in UBS Real Estate Kapitalanlage-gesellschaft mbH (KAG), una joint venture tra Global Asset Management e la Siemens di Monaco, in Germania.

A settembre 2010, la responsabilità di gestione degli investimenti dell'attività di hedge fund di Wealth Management Americas è stata trasferita all'area «Alternative and quantitative investments» di Global Asset Management. Una joint venture tra le due divisioni punta a offrire interessanti soluzioni di hedge fund e fondi di hedge fund ai clienti di Wealth Management Americas.

A dicembre 2009, l'attività di gestione degli investimenti immobiliari di Wealth Management & Swiss Bank è stata trasferita a Global Asset Management.

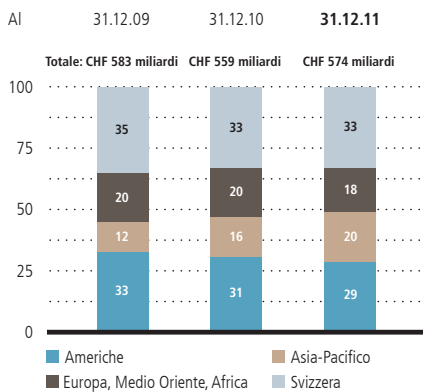
A settembre 2009, UBS ha perfezionato la vendita dell'attività di servizi finanziari brasiliani, inclusa la sua società di gestione patrimoniale, UBS Pactual Asset Management.

Concorrenza

Tra i nostri concorrenti figurano società globali con ampie capacità come Fidelity Investments, AllianceBernstein Investments, BlackRock, JP Morgan Asset Management e Goldman Sachs Asset Management. La maggior parte degli altri nostri concorrenti è composta da operatori specializzati di nicchia, di portata regionale o locale, la cui attività si concentra prevalentemente su una categoria di attivi, in particolare sul

Attivi investiti per regione¹

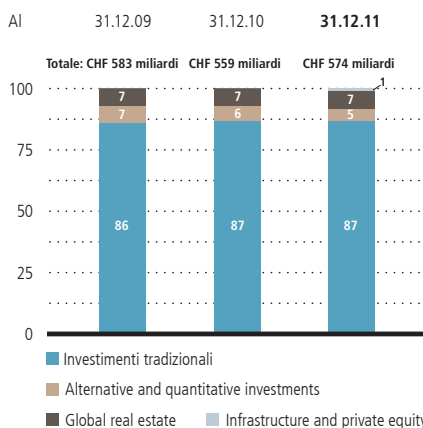
In %, salvo altrimenti indicato



¹ Il patrimonio rappresentato è il totale mondiale per la divisione Global Asset Management. La ripartizione regionale si basa per lo più sulla sede da cui viene gestito il cliente.

Attivi investiti per linea operativa

In %, salvo altrimenti indicato



settore immobiliare oppure sulle aree degli hedge fund o degli investimenti in infrastrutture.

Clienti e mercati

Global Asset Management serve clienti istituzionali e wholesale di terzi e clienti di gestione patrimoniale di UBS. Come indica il grafico degli attivi investiti per canale, al 31 dicembre 2011 circa il 66% degli attivi investiti proveniva da clienti di terzi, inclusi i clienti istituzionali (ad es. piani previdenziali per enti pubblici e aziende, governi e banche centrali) e clienti wholesale (quali intermediari finanziari e partner di distribuzione). Il restante 34% proveniva dalle attività di gestione patrimoniale di UBS.

Prodotti e servizi

Le linee operative di Global Asset Management sono le seguenti: investimenti tradizionali (azioni, reddito fisso e soluzioni d'investimento globali); Alternative and quantitative investments; Global real estate; Infrastructure and private equity e Fund services. Il grafico mostra la ripartizione dei patrimoni investiti per classe di attività.

Il grafico «Capacità d'investimento e servizi» illustra la nostra offerta, che può realizzarsi come gestioni separate o collettive e mandati di consulenza, e la gamma di oltre 1.000 fondi d'investimento registrati, exchange-traded fund (ETF) e altri strumenti d'investimento

disponibili in un ampio spettro di giurisdizioni e su tutte le principali classi di attività.

Equities presenta un'ampia offerta di stili d'investimento con diversi obiettivi di rischio e rendimento e si fonda su tre pilastri dotati di strategie distinte, tra cui core/value (portafogli gestiti in base a un approccio di prezzo/valore intrinseco), growth (portafogli di società di qualità e in crescita che riteniamo sottovalutate dal mercato) e structured (strategie che impiegano analisi proprietarie e metodi quantitativi, tra cui quello passivo).

Fixed income offre un ampio ventaglio di strategie d'investimento basate sui mercati globali, regionali e locali. Tra queste figurano le single-sector, che comprendono portafogli di obbligazioni governative e societarie, strategie multi-sector come quelle core e core plus bond, e strategie extended-sector come quelle imperniate su titoli high yield e debito dei mercati emergenti. Oltre all'offerta di prodotti tradizionali, nell'ambito del reddito fisso il team gestisce anche prodotti unconstrained, strategie valutarie e soluzioni personalizzate.

Global investment solutions offre soluzioni di asset allocation attiva, multi-manager, valutarie e strutturate, servizi di consulenza sul rischio e sugli investimenti strategici. Gestisce una vasta gamma di strategie d'investimento multi-asset regionali e globali nell'intero universo d'investimento e per tutti i profili di rischio/rendimento, portafogli strutturati, obbligazioni convertibili e strategie absolute return. Con i suoi servizi di gestione del rischio e di consulenza in materia di investimenti strategici, assiste i clienti in tutta una serie di funzioni legate agli investimenti.

Alternative and quantitative investments comprende due linee operative primarie: Alternative Investment Solutions (AIS) e O'Connor. AIS offre un'ampia gamma di soluzioni di hedge fund e servizi di consulenza, incluse le strategie multi-manager. O'Connor è un provider chiave di hedge fund single-manager globali.

Global real estate gestisce attivamente gli investimenti immobiliari su scala globale e regionale in Asia, Europa, Svizzera e Stati Uniti, nei principali comparti. Si concentra sulle strategie core e value-added, ma ne include anche altre con vari profili di rischio/rendimento e offre investimenti diretti e indiretti, strategie multi-manager e incentrate sui titoli immobiliari.

Infrastructure and private equity gestisce investimenti infrastrutturali diretti e strategie multi-manager infrastrutturali e di private equity per investitori istituzionali e high net worth. Infrastructure asset management gestisce investimenti diretti in attività chiave del settore delle

infrastrutture su scala globale. Alternative Fund Advisory (AFA) infrastructure e AFA private equity costituiscono portafogli di fondi di fondi ampiamente diversificati, rispettivamente nel comparto delle infrastrutture e in quello del private equity.

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

Distribuzione

Le nostre capacità e i nostri servizi sono distribuiti attraverso la nostra struttura operativa regionale (Americhe, Asia-Pacifico), come indicato nel grafico «Struttura operativa». La ripartizione degli attivi investiti in queste regioni è illustrata nel grafico a barre.

La distribuzione regionale ci consente di sfruttare tutte le risorse delle nostre piattaforme e funzioni d'investimento globali per fornire ai clienti prodotti e servizi di gestione degli investimenti, assistenza e reportistica a livello locale.

Disponiamo inoltre di un gruppo specializzato nei mercati sovrani globali, che offre un approccio integrato a questo segmento di clientela e assicura che gli enti sovrani ricevano le prestazioni di consulenza appropriate e le soluzioni di formazione e d'investimento richieste.

Investment Bank

Investment Bank offre un'ampia gamma di prodotti e servizi negli ambiti azioni, reddito fisso, cambi e materie prime a una clientela corporate e istituzionale, nonché a enti sovranazionali e governativi, intermediari finanziari, gestori di investimenti alternativi e clienti di wealth management di UBS. Investment Bank è un player attivo nelle operazioni in flussi finanziari sui mercati dei capitali, incluse vendite, negoziazione e market making per una vasta gamma di titoli. Fornisce soluzioni finanziarie a un ampio ventaglio di clienti e offre servizi di consulenza e di analisi su tutti i principali mercati dei capitali.

Risultati della divisione

	Per l'esercizio conclusosi in data		Variazione % dal		
		Escludendo le operazioni di negoziazione non autorizzate	31.12.10	31.12.09	31.12.10
<i>In milioni di CHF, salvo altrimenti indicato</i>	31.12.11¹	31.12.11²			
Investment banking	1 371		2 414	2 466	(43)
Securities	7 969		10 144	4 390	(21)
Equities	3 698		4 469	4 937	(17)
Fixed income, currencies and commodities	4 271		5 675	(547)	(25)
Totale proventi	9 340		12 558	6 856	(26)
Rettifiche di valore per perdite su crediti/recuperi ³	12		0	(1 698)	
Totale proventi operativi escluso credito proprio e operazioni di negoziazione non autorizzate	9 352		12 558	5 158	(26)
Credito proprio ⁴	1 537		(548)	(2 023)	
Totale proventi operativi, escludendo le operazioni di negoziazione non autorizzate	10 889	10 889			
Operazioni di negoziazione non autorizzate	(1 849)				
Totale proventi operativi come riportato	9 040		12 010	3 135	(25)
Spese di personale	5 801		6 743	5 568	(14)
Spese non connesse al personale	3 085		3 070	3 648	0
Totale costi operativi	8 886⁵	8 886	9 813	9 216	(9)
Risultati della divisione al lordo delle imposte	154	2 003	2 197	(6 081)	(93)

Ulteriori informazioni / Indicatori chiave di performance⁶

Totale attivi (in miliardi di CHF) ⁷	1 073.6		966.9	992.0	11
Attivi ponderati in funzione del rischio BRI, Basilea 2.5 (in miliardi di CHF) ⁸	155.7	145.6	N/A	N/A	N/A
VaR medio (1 giorno, intervallo di confidenza 95%, 5 anni di dati storici)	75	N/A	56	55	34
Personale (equivalenti a tempo pieno)	17 256		16 860	15 666	2

¹ I ricavi e gli oneri connessi al team di gestione degli investimenti dello SNB StabFund, impiegato presso UBS, sono stati trasferiti da Investment Bank al Corporate Center nel 2011. Gli effetti sulla performance delle attività continuative non sono sostanziali nel periodo attuale o in qualsiasi altro periodo passato. I periodi precedenti comparativi non sono stati corretti. ² Esclude gli effetti della vicenda di negoziazione non autorizzata di CHF 1 849 milioni nel conto economico e i suoi effetti sugli attivi ponderati in funzione del rischio di CHF 10,1 miliardi secondo Basilea 2.5. ³ Comprende le rettifiche di valore per perdite/recuperi di credito sui titoli riclassificati e acquisiti (2011: recupero di CHF 9 milioni; 2010: onere per perdite di credito di CHF 172 milioni). ⁴ Rappresenta variazioni connesse al credito proprio su passività designate al valore di mercato attraverso il conto economico. Il guadagno cumulativo su credito proprio per questo debito detenuto il 31 dicembre 2011 si ammonta a CHF 1,9 miliardi; il guadagno cumulativo su credito proprio per questo debito detenuto il 31 dicembre 2010 si ammonta a CHF 0,2 miliardi. I guadagni hanno ridotto il valore di mercato di passività finanziarie designate al valore di mercato attraverso il conto economico e registrate nel bilancio. Per ulteriori informazioni, si rimanda alla nota 26 «Fair value of financial instruments» della sezione intitolata «Financial information» della relazione annuale 2011 di UBS. ⁵ Gli oneri operativi comprendono oneri di ristrutturazione di CHF 216 milioni. Per ulteriori ragguagli si veda la nota 37 «Reorganizations and disposals» nella sezione «Financial information» del Rapporto annuale 2011. ⁶ Per le definizioni degli indicatori chiave di performance, si rimanda alla sezione «Measurement of performance» della relazione annuale 2011 di UBS. ⁷ Dal punto di vista di terzi, ovvero senza il saldo di transazioni interaziendali. ⁸ I dati relativi alla gestione del capitale al 31 dicembre 2011 sono divulgati conformemente alle norme Basilea 2.5. Per il 31 dicembre 2010 e il 31 dicembre 2009 non sono disponibili dati comparativi secondo le nuove norme. Sono pertanto indicate informazioni comparative secondo le norme Basilea II. Per ulteriori informazioni si rimanda alla sezione «Capital management» della relazione annuale 2011 di UBS.

La nostra strategia

	Flussi finanziari	Soluzioni	Consulenza e analisi
Cosa?	Esecuzione Market making Clearing	Assistenza ai clienti chiave Assunzione selettiva di rischi Conoscenza del mercato	Ricerca e approfondimento Consulenza Analisi
Clienti?	Wealth management, istituzionali	Wealth management, corporate, enti governativi, sponsor e istituzionali	Wealth management, corporate, enti governativi, sponsor e istituzionali
Come?	Investimento e crescita	Ottimizzazione	Monetizzazione
Rapporto costi/ricavi	Elevato	Basso	Elevato
Intensità del capitale	Bassa	Medio-alta	Bassa
RoE	Medio	Elevato	Medio-alto

Attività

Investment Bank è organizzata in tre aree operative, al fine di allineare l'erogazione dei nostri servizi e l'attuazione della nostra strategia alle esigenze dei clienti:

- Equities
- Fixed income, currencies and commodities (FICC)
- Investment banking

Le attività Equities e FICC sono coordinate all'interno di Securities al fine di mettere a frutto un maggior grado di cooperazione sul piano delle vendite e della negoziazione. Insieme, queste unità offrono accesso al mercato primario e secondario dei titoli, servizi di cambio e prime brokerage, nonché ricerca su azioni, obbligazioni, materie prime e ricerca economica e quantitativa. Investment banking fornisce consulenza in materia di fusioni e

acquisizioni e si occupa della raccolta di capitali sui mercati obbligazionari e azionari per i clienti corporate, istituzionali e gli enti governativi. Svolge inoltre un ruolo centrale nella promozione di UBS presso i clienti corporate, facendo leva su relazioni di alto profilo.

Strategia

Investment Bank svolge un ruolo essenziale per il successo della strategia di UBS. È ben posizionata in numerosi ambiti operativi e aree geografiche – ad esempio siamo tra i leader di mercato nei segmenti azioni, derivati azionari e cambi, e vantiamo una solida presenza in tutti i settori di attività in Asia.

Stiamo riposizionando Investment Bank al fine di allineare in misura maggiore le nostre attività alle esigenze dei principali clienti della banca e alla rete globale di wealth management, e per fare meglio fronte ai cambiamenti sul piano economico e normativo che incidono sull'intero settore. Il nostro modello operativo punta a essere più semplice e focalizzato, con l'obiettivo di ottimizzare i rendimenti sulla base di un'implementazione efficiente della nostra strategia rispetto a tre pilastri strategici: (i) flussi finanziari; (ii) soluzioni; e (iii) consulenza e analisi. Ogni pilastro rappresenta attività che evidenziano caratteristiche e fattori di successo simili.

Benché nessuno di questi tre pilastri possa sostenere la nostra organizzazione e fornire rendimenti adeguati su base individuale, riteniamo che una loro combinazione equilibrata sia in grado di proteggere la nostra redditività dalle fluttuazioni della domanda dei clienti, dei costi o dei movimenti di mercato.

Al fine di supportare il nostro obiettivo di un maggior livello di focalizzazione a fronte di una minore complessità e di una più contenuta assunzione di rischio, abbiamo intensificato gli sforzi per accrescere l'efficienza del nostro capitale e ridurre gli attivi ponderati in funzione del rischio. In linea con questa strategia, prevediamo di contenere gli attivi ponderati per il rischio in seno alle nostre attività principali di circa un terzo e il nostro portafoglio di posizioni residue (gestite e registrate nel Corporate Center a partire dal primo trimestre 2012) di quasi il 90% entro la fine del

2016. Nel nostro piano operativo stimiamo che la perdita potenziale di ricavi derivante dalla riduzione di attivi ponderati in funzione del rischio nelle nostre attività principali inciderà per circa CHF 500 milioni l'anno. A questo scopo, intendiamo ottimizzare il nostro mix operativo a favore di prodotti e servizi che rivestono maggiore rilevanza per i clienti, offrono migliori opportunità di crescita e richiedono una minore intensità di capitale.

Nell'ambito della ridefinizione delle nostre attività su titoli stiamo uscendo da taluni ambiti, ivi inclusi le cartolarizzazioni in seno a FICC, il trading in conto proprio di azioni e di strategie macro di FICC. A eccezione della negoziazione in conto proprio di azioni e di strategie macro, le attività associate agli ambiti dai quali intendiamo uscire saranno gestite all'interno di un «portafoglio di posizioni residue», che farà capo al Corporate Center a partire dal primo trimestre del 2012.

Abbiamo inoltre sottoposto a revisione il nostro approccio nei confronti delle altre attività ad alta intensità di capitale in rapporto ai rendimenti, quali derivati su tassi a lunga scadenza, i quali saranno sottoposti a un significativo ridimensionamento. Ciononostante, continueremo a investire nelle attività operative nelle quali vantiamo una solida presenza e in quelle che offrono interessanti caratteristiche di rischio/rendimento, quali liquidità e derivati su azioni, cambi, talune attività creditizie e materie prime.

Nelle attività di consulenza e sui mercati dei capitali, stiamo incrementando l'intensità della nostra copertura al fine di fare leva con maggiore efficienza sulla nostra presenza globale. Ciò si traduce nel rafforzamento delle nostre attività nelle Americhe, nel ripristino della nostra posizione in Europa, Medio Oriente e Africa e nell'ampliamento della nostra posizione di leadership di mercato nell'area Asia-Pacifico.

All'interno di tutta Investment Bank continueremo a investire in infrastrutture, tecnologia, fidelizzazione e sviluppo del personale e assunzione dei migliori talenti negli ambiti di particolare rilevanza, al fine di garantire il pieno successo nell'attuazione della nostra strategia. Investment Bank investe inoltre al fine di migliorare i propri sistemi interni di controllo del rischio e di accentuare la propria focalizzazione sulla corporate governance. Nel 2011 abbiamo continuato a concentrarci sull'efficienza della nostra base di costi attraverso numerose iniziative, e prevediamo che gli effetti di queste attività si estrinsecheranno appieno nel corso del 2012 e del 2013. Queste iniziative comprendono riduzione del personale, riposizionamento delle spese discrezionali sulle attività che generano

ricavi da parte dei clienti, nonché una maggiore efficienza del nostro modello operativo e dei nostri processi.

Struttura organizzativa

Investment Bank comprende tre ambiti operativi, descritti nella precedente sezione «Attività». Inoltre, l'unità Global capital markets rappresenta una joint venture tra l'area titoli e Investment Banking, ed è costituita da due aree separate: Equity capital markets e Debt capital markets. Global leveraged finance è invece una joint venture tra Investment banking e FICC, e comprende le attività di syndicated finance globali.

Il nostro organico è composto da circa 17.000 unità in oltre 30 paesi. Operiamo attraverso le filiali e le affiliate di UBS SA. Le attività in titoli negli USA vengono effettuate attraverso UBS Securities LLC, un broker-dealer registrato.

Recenti acquisizioni, dismissioni e trasferimenti di attività operative

Nel *settembre 2009*, UBS ha ultimato la vendita della sua unità di servizi finanziari brasiliana, UBS Pactual.

Nel mese di *aprile 2010*, UBS ha siglato un accordo finalizzato all'acquisizione di Link Investimentos, una società brasiliana attiva nei servizi finanziari.

Concorrenza

I nostri principali concorrenti sono le grandi banche d'investimento attive su scala globale, tra cui Bank of America/Merrill Lynch, Barclays Capital, Citigroup, Credit Suisse, Deutsche Bank, Goldman Sachs, JP Morgan Chase e Morgan Stanley. Altri competitor operano in molte delle attività e dei mercati nei quali siamo presenti.

Prodotti e servizi

Securities

Il segmento che opera su titoli («Securities») fornisce una piattaforma coordinata di distribuzione, con elevate competenze in molteplici classi di attivi e aree specialistiche. L'attività di ricerca su titoli si colloca da tempo ai vertici delle classifiche di settore e fornisce approfondite analisi d'investimento su varie classi di attivi per oltre 3.400 società a livello mondiale, pari a oltre l'85% della capitalizzazione globale, in oltre 50 mercati. Abbiamo inoltre una funzione di ricerca specialistica in grado di offrire analisi quantitative, investimenti socialmente responsabili, ricerca su investimenti alternativi, valutazioni e dati finanziari, nonché analisi di situazioni speciali.

Equities

Siamo uno dei maggiori operatori a livello globale sul mercato primario e secondario per prodotti cash equity e equity-related, ivi incluse opzioni quotate, prodotti strutturati, titoli equity-linked, swap, future e contratti derivati over-the-counter (OTC). La nostra unità operativa nel comparto azionario utilizza un modello incentrato sul cliente al fine di servire a livello globale hedge fund, gestori di attivi, consulenti in gestioni patrimoniali, banche, fondi previdenziali e società. Strutturiamo, operiamo, distribuiamo, finanziamo ed eseguiamo il clearing di prodotti cash equity ed equity-related, oltre a collocare nuove emissioni azionarie e correlate ad azioni. Le nostre attività di prime services comprendono servizi di prime brokerage, esecuzione e clearing, che consentono ai clienti di affrontare e gestire i cambiamenti normativi sul mercato dei derivati OTC.

Le principali linee operative di Equities sono riportate di seguito:

L'area *Cash equities* offre ai clienti servizi di liquidità, consulenza d'investimento, esecuzione di transazioni e assistenza collegata, unitamente a un accesso estensivo ai mercati primari, alla gestione aziendale e alle competenze specialistiche. Offriamo servizi completi di negoziazione per singoli titoli azionari e portafogli, inclusi garanzie di rimborso di capitale, negoziazione di blocchi, operatività su small cap e servizi di gestione delle commissioni. Forniamo inoltre ai clienti una gamma completa di algoritmi avanzati di trading elettronico, strategie e tool di analisi.

Derivatives and equity-linked fornisce un'ampia gamma di strumenti in flussi finanziari, strutturati, sintetici ed equity-linked, con un accesso globale ai mercati primari e secondari. La struttura consente ai clienti di coprire e gestire i rischi attraverso un'ampia gamma di prodotti quotati, OTC, cartolarizzati e «fund wrapped». Realizziamo altresì prodotti strutturati personalizzati per investitori istituzionali e retail, con rendimenti correlati a singole società, settori e indici su un arco di molteplici classi di attivi.

L'area *Prime services* offre un'attività integrata di prime brokerage a livello globale, che comprende funzioni di clearing e custody su molteplici classi di attivi, consulenza sui capitali, operatività su finanziamenti, prestito titoli e swap su azioni. Inoltre, forniamo ai clienti competenze in operatività e clearing su contratti in future e opzioni rispetto a tutte le classi di attivi, ivi incluse azioni, reddito fisso e materie prime su oltre 70 piazze borsistiche a livello mondiale.

Fixed income, currencies and commodities

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

l'area *Macro* è composta dalle attività di vendita e negoziazione su cambi, mercato monetario e tassi d'interesse, nonché negoziazione di liquidità e garanzie collaterali. Forniamo una gamma completa di soluzioni su cambi, metalli preziosi, tesoreria e gestione della liquidità a una clientela istituzionale e privata attraverso intermediari selezionati. Le attività su tassi d'interesse comprendono prodotti e servizi standardizzati quali trading di derivati su tassi, sottoscrizione e negoziazione di titoli di stato e sovranzionali.

l'area *Credit sales and trading* comprende le attività di origination, sottoscrizione, negoziazione e distribuzione di strumenti liquidi e prodotti sintetici su tutto lo spettro del credito (obbligazioni, derivati, note e prestiti). Siamo attivi su tutti i principali mercati nella negoziazione secondaria e nel market making di operazioni in flussi finanziari e strumenti di credito strutturati, nonché prodotti e prestiti cartolarizzati, e siamo concentrati sull'individuare liquidità sul mercato e soluzioni personalizzate per la nostra clientela. In collaborazione con *Investment banking*, forniamo inoltre soluzioni di finanziamento del debito sui mercati dei capitali e di risk management delle passività a una clientela corporate e istituzionale.

l'area *Emerging markets* offre agli investitori localizzati nell'Europa centrale e orientale, in Medio Oriente, nell'America Latina e in alcuni Paesi asiatici l'accesso ai mercati internazionali e fornisce agli investitori internazionali l'opportunità di aumentare l'esposizione a queste aree tramite la nostra presenza domestica sulle principali piazze. Forniamo inoltre liquidità sui mercati locali per cambi, crediti, tassi d'interesse e prodotti strutturati.

l'area *Commodities* comprende una serie di indici di riferimento per il mercato e l'offerta di metalli preziosi, combinata con un'attività di negoziazione su materie prime agricole, metalli di base ed energia. Serviamo un'ampia gamma di clienti istituzionali e corporate con attività che spaziano dalla gestione del rischio agli investimenti diretti o strutturati, consentendo ai clienti stessi di strutturare operazioni con qualunque livello di complessità e di accedere a fonti di liquidità durante e al di fuori degli orari di aperture dei mercati secondo tutti i fusi orari. A partire dal primo trimestre del 2012, queste attività costituiranno parte integrante della linea *Macro*.

Investment banking

Investment banking presta consulenza strategica e vari servizi operativi sui mercati dei capitali a clienti corporate, istituzioni finanziarie, financial sponsor, enti governativi e hedge fund. Con una solida presenza su tutti i principali mercati finanziari, *Investment banking* opera sui clienti attraverso una matrice di professionisti specializzati per paesi, settori e prodotti.

Le principali aree operative di *Investment banking* sono riportate di seguito:

Advisory group offre assistenza nell'ambito di processi di acquisizione e vendita e presta consulenza su revisione di strategie e soluzioni di ristrutturazione aziendale.

Global capital markets è una joint venture con l'area *Securities* e fornisce servizi finanziari e di consulenza per tutte le tipologie di raccolta di capitale, oltre a soluzioni di gestione del rischio. I suoi servizi comprendono da un lato le attività sull'equity capital market, di concerto con *Equities*, con prodotti che includono quotazioni sul mercato azionario (IPO), sul secondario e transazioni equity-linked; dall'altro lato le attività sul debt capital market, di concerto con *FICC*, con prodotti che comprendono commercial paper, medium-term notes, debito senior, debito high yield, debito subordinato e capitale ibrido. I nostri prodotti di finanziamento vengono forniti unitamente a soluzioni di risk management, le quali comprendono derivati, finanza strutturata, servizi di consulenza su rating e gestione delle passività.

Global leveraged finance fornisce prestiti e obbligazioni in relazione a eventi specifici (acquisizioni, leveraged buy-out) nonché debito mezzanino di leveraged finance a clienti corporate e financial sponsor.

Corporate Center

Il Corporate Center consente a UBS di operare con coerenza ed efficienza fornendo e gestendo funzioni di supporto e controllo alle divisioni e al Gruppo. Fornisce servizi in materia di rischio, finanza (inclusa gestione dei finanziamenti, del capitale e del bilancio e gestione dei rischi non di negoziazione), aspetti legali e di compliance, sistemi informatici, risorse umane, immobili, servizi di approvvigionamento, comunicazione e branding, sviluppo, sicurezza e offshoring.

Attività di tesoreria e altre attività

In milioni di CHF, salvo altrimenti indicato	Per l'esercizio conclusosi in data			Variazione % dal
	31.12.11 ¹	31.12.10	31.12.09	31.12.10
Proventi	(80)	1 135	394	
Rettifiche di valore per perdite su crediti/recuperi	(1)	0	(5)	
Totale proventi operativi	(80)	1 135	389	
Spese di personale	71	78	551	(9)
Spese non connesse al personale	212	265	699	(20)
Totale costi operativi	283²	343	1 250	(17)
Risultati della divisione al lordo delle imposte	(363)	795	(867)	

Ulteriori informazioni

Totale oneri operativi prima dell'attribuzione di servizi alle divisioni	7 762	8 202	8 501	(5)
Personale (equivalenti a tempo pieno)	19 270	19 472	20 054	(1)
Personale dopo le attribuzioni (equivalenti a tempo pieno)	274	194	1 624	41

¹ I ricavi e gli oneri connessi al team di gestione degli investimenti dello SNB StabFund, impiegato presso UBS, sono stati trasferiti da Investment Bank al Corporate Center nel 2011. Gli effetti sulla performance delle attività continuative non sono sostanziali nel periodo attuale o in qualsiasi altro periodo precedente. I periodi precedenti comparativi non sono stati corretti. ² Gli oneri operativi comprendono spese di ristrutturazione di CHF 15 milioni. Per ulteriori informazioni, si rimanda alla nota 37 «Reorganizations and disposals» della sezione intitolata «Financial information» della relazione annuale 2011 di UBS.

Scopi e obiettivi

Il Corporate Center fornisce alle divisioni il controllo di Gruppo in materia di finanza, rischi, aspetti legali e di compliance nonché un sistema di servizi condivisi a livello aziendale che comprende funzioni di supporto e logistica. Miriamo a mantenere processi di corporate governance efficaci, incluso il rispetto della regolamentazione rilevante, assicurando un appropriato equilibrio tra rischio e rendimento. Ogni responsabile funzionale del Corporate Center ha autorità su tutte le attività del proprio ambito di afferenza, inclusa la facoltà di emettere policy valide per l'intero Gruppo per tale ambito.

L'integrazione di funzioni di servizio condivise a livello di Gruppo (servizi informatici, risorse umane, immobili, approvvigionamento, comunicazione e

branding, sviluppo, sicurezza e offshoring) nel Corporate Center sotto la leadership del Group Chief Operating Officer (Group COO) è stata completata nel 2009. Al contempo, le funzioni di controllo sono state centralizzate rispettivamente sotto il Group Chief Financial Officer (Group CFO), il Group Chief Risk Officer (Group CRO) e il Group General Counsel (Group GC).

Il Corporate Center ha migliorato l'efficienza, l'operatività e la qualità del servizio. Abbiamo potenziato la nostra gestione dei costi per le responsabilità di costo globali e dell'intero Gruppo e applicato modelli semplici di erogazione di servizi con chiare responsabilità. Il nostro rigoroso processo di gestione degli investimenti fornisce supervisione, revisione e approvazione dei programmi parte del portafoglio progetti e di quelli in pipeline. Ciò fa parte di un accordo

quadro globale sul livello dei servizi, che assicura che gli investimenti siano allineati alle priorità strategiche del Gruppo. Nel complesso, la struttura integrata ci consente di mantenere funzioni di controllo solide e indipendenti e una piattaforma centrale tramite la quale possiamo creare sinergie a beneficio della crescita dei ricavi e dare maggiore valore agli azionisti.

Il Corporate Center comprende anche alcune posizioni a gestione centralizzata, tra le quali l'opzione dello StabFund della BNS e, a partire dal primo trimestre 2012, il portafoglio residuo in precedenza in Investment Bank.

Nel 2011 il Corporate Center si è incentrato su un'ulteriore razionalizzazione dell'organizzazione, attuando programmi di cambiamento strategico e migliorando l'eccellenza operativa. A fine anno si contavano circa 19.300 collaboratori in tutte le funzioni del Corporate Center. La maggior parte dei proventi da attività di tesoreria, dei costi e dell'organico del Corporate Center è stata riallocata alle divisioni beneficiarie dei rispettivi servizi.

Struttura organizzativa

Il Corporate Center è costituito dalle funzioni di controllo Group Finance, Group Risk e Group General Counsel, oltre alle funzioni di servizi condivise.

Group Chief Financial Officer

Il Group CFO è responsabile della trasparenza e della valutazione della performance finanziaria del Gruppo e delle sue divisioni; del reporting finanziario del Gruppo; dei processi di previsione, pianificazione e controllo; nonché di fornire consulenza su aspetti finanziari di progetti strategici e

transazioni. Il Group CFO gestisce le funzioni di controllo delle divisioni e del Gruppo. Amministra e verifica gli aspetti fiscali, la gestione della tesoreria e del capitale, inclusi la gestione e il controllo del rischio di finanziamento e di liquidità e i coefficienti patrimoniali regolamentari. Previa consultazione dell'Audit Committee del Consiglio di amministrazione, il Group CFO sottopone proposte al Consiglio di amministrazione in merito ai criteri contabili da noi adottati e definisce le regole per il reporting e l'informativa finanziaria. Insieme al Group Chief Executive Officer (CEO), il Group CFO fornisce certificazioni esterne ai sensi delle sezioni 302 e 404 del Sarbanes-Oxley Act 2002 e, coordinandosi con il Group CEO, gestisce le relazioni con gli analisti, gli investitori e le agenzie di rating.

Group Chief Operating Officer

Il Group COO è responsabile della gestione e dell'operatività delle funzioni di servizio condivise di Gruppo, inclusa la gestione e il controllo dei servizi informatici, di approvvigionamento, immobiliari e di amministrazione aziendale, delle risorse umane, della strategia, della comunicazione e del branding, nonché della sicurezza delle persone e delle informazioni e dell'offshoring. In aggiunta, il Group COO supporta il Group CEO nello sviluppo della strategia e nell'affrontare aspetti strategici chiave. Il Group COO svolge anche funzioni di CEO del Corporate Center e sovrintende alla pianificazione operativa e strategica dei servizi condivisi.

Group Chief Risk Officer

Il Group CRO è responsabile di sviluppare e implementare i principi e gli appropriati quadri di controllo indipendente per i rischi di credito, di mercato, Paese e operativi all'interno del Gruppo. In particolare, il Group CRO formula e implementa i quadri di riferimento per capacità e propensione al rischio, misurazione dei rischi, controlli di portafoglio e reporting sui rischi; ha inoltre la responsabilità di gestione sulle funzioni di controllo dei rischi delle divisioni e del Gruppo. Implementa altresì i meccanismi di controllo dei rischi stabiliti dal Consiglio di amministrazione, dal Risk Committee del Consiglio di amministrazione o dal Group CEO. In aggiunta, il Group CRO approva transazioni, posizioni, esposizioni, limiti di portafoglio e accantonamenti in linea con le autorità preposte al controllo dei rischi, e monitora e discute le attività di assunzione dei rischi dell'azienda.

Group General Counsel

Il Group GC è responsabile di aspetti, politiche e processi legali e di compliance, nonché della gestione della funzione legale e di compliance del Gruppo UBS. Il Group GC si assume la responsabilità di istituire processi di gestione e controllo a livello di Gruppo per le nostre relazioni con le autorità di regolamentazione, in stretta cooperazione con il Group CRO e il Group CFO ove rilevante, e di mantenere le relazioni con le autorità di riferimento chiave per gli aspetti legali e di compliance. Il Group GC è altresì responsabile della segnalazione di rischi legali e di compliance e di contenziosi rilevanti, di gestire i contenziosi nonché le indagini speciali e regolamentari, e di assicurare che UBS rispetti i rilevanti standard regolamentari e professionali nella conduzione della propria attività.

La nostra corporate governance e responsibility

Consiglio di amministrazione



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



1	2	3	4	5	6
7	8	9	10	11	

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

Direttorio del Gruppo



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



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

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

Corporate responsibility

Nel 2011 abbiamo continuato a lavorare per perseguire gli obiettivi e gli impegni sociali che ci siamo prefissi, guidati dal nostro Codice di condotta ed etica professionale. Abbiamo contribuito ulteriormente alla lotta contro il riciclaggio di denaro, la corruzione e il finanziamento del terrorismo. Abbiamo rafforzato la nostra gestione dei rischi ambientali e sociali, intensificato le nostre attività all'insegna della sostenibilità e continuato a introdurre programmi interni di gestione ambientale e della catena logistica e iniziative d'investimento nelle comunità.

Governance, strategia, impegni

Il Consiglio di amministrazione stabilisce i valori e i principi del Gruppo e assicura il rispetto dei nostri obblighi nei confronti di azionisti e stakeholder. Ci adoperiamo per conquistare e conservare la fiducia di tutti i nostri stakeholder, oltre che generare utili sostenibili e creare valore a lungo termine per gli azionisti. I nostri azionisti, clienti, collaboratori e la società in generale ci chiedono di perseguire le nostre attività bancarie in modo responsabile e di proporre i prodotti e servizi più conformi alle esigenze dei nostri clienti.

Costante impegno per un'attività bancaria responsabile

Nel 2011 abbiamo rafforzato i nostri sforzi tesi a prevenire e a combattere i reati finanziari. Aderiamo a una rigorosa normativa Know Your Client senza minare il legittimo diritto alla riservatezza dei nostri clienti.

Alcuni dei nostri clienti operano in settori caratterizzati da sostanziali sfide ambientali e sociali. Nel 2011 ci siamo concentrati sull'implementazione della «Posizione di UBS riguardo le relazioni con clienti e fornitori associati ad attività controverse». Ciò significa che non forniremo consapevolmente servizi finanziari alla clientela corporate, né acquisteremo beni o servizi da fornitori,

laddove l'utilizzo dei proventi, l'attività operativa primaria o l'obiettivo di acquisizione comportino determinati rischi ambientali e sociali.

Nel 2011 i nostri team integrati dedicati all'investimento filantropico e basato su valori/sostenibile hanno ulteriormente sviluppato la nostra offerta di servizi olistici nella nostra attività di gestione patrimoniale. Tali team forniscono leadership di pensiero, consulenza e soluzioni per assistere i nostri clienti privati esistenti e potenziali nell'investimento della totalità o di parte del loro portafoglio in base ai propri valori e nell'apporto di un cambiamento positivo tramite iniziative filantropiche e investimenti.

In tutte le attività di UBS miriamo ad aiutare gli investitori a sfruttare opportunità d'affari a sfondo ambientale e sociale integrando all'occorrenza considerazioni ambientali e sociali ai nostri processi d'investimento, di partecipazione, di ricerca e di finanziamento.

Per quanto riguarda le nostre attività, abbiamo a lungo lavorato per ridurre il nostro impatto sull'ambiente. Dopo avere istituito un'unità dedicata all'ener-

gia alla fine degli anni Settanta, siamo stati la prima banca svizzera a creare una posizione di responsabile ambientale negli anni Ottanta. Abbiamo continuato a migliorare l'efficienza ambientale delle nostre attività. Nel 2011 abbiamo ulteriormente ridotto le nostre emissioni complessive di CO₂ al 39% rispetto ai livelli del 2004 e confidiamo di riuscire a perseguire il nostro ambizioso obiettivo di riduzione del 40% nel 2012.

In ambito sociale miriamo ad accrescere, insieme ai nostri collaboratori, il benessere delle comunità locali nelle quali operiamo tramite il nostro ormai ben consolidato programma di attività a favore delle comunità. Nel 2011 UBS e le fondazioni a essa affiliate hanno devoluto un totale di CHF 31,1 milioni in contanti a organizzazioni benefiche partner e soggetti non profit attentamente selezionati. Tali donazioni sono state dirette prevalentemente verso lo sviluppo dei temi chiave del nostro programma di attività destinate alle comunità, vale a dire «Istruzione» e «Imprenditoria». Le donazioni complessive includono CHF 3,2 milioni in aiuti a fronte di disastri, devoluti a seguito del terribile terremoto del Giappone. I nostri collaboratori partecipano contribuendo alle nostre iniziative a favore delle comunità locali in tutte le regioni nelle quali operiamo. Nel 2011, 11.678 collaboratori hanno prestato 105.000 ore di volontariato, un aumento significativo rispetto agli anni precedenti.

Riconoscimenti per i nostri sforzi

Le nostre attività ricevono regolarmente riconoscimenti da organismi esterni. UBS è stata nuovamente inclusa tra le componenti dell'indice Dow Jones Sustainability Index (DJSI) World e fa parte del FTSE4Good Index. Appartendiamo a entrambi gli indici sin dal loro lancio. Siamo anche tra le poche società finanziarie rappresentate sia nel Carbon Disclosure Project's Carbon Performance Leadership Index, sia nel Carbon Disclosure Leadership Index. Le nostre attività d'investimento a favore delle comunità locali hanno inoltre ricevuto riconoscimenti per merito. In dicembre la partnership di UBS con la Bridge Academy, una scuola secondaria statale localizzata nella zona di Hackney, a Londra, ha ricevuto il Big Society Award dal primo ministro britannico David Cameron, quale riconoscimento del contributo di 1.700 collaboratori di UBS che, dall'istituzione della Bridge Academy nel 2003, hanno offerto il proprio tempo e le proprie competenze come volontari.

Una fondazione per i clienti

La UBS Optimus Foundation, una delle maggiori fondazioni benefiche in Svizzera, è un'organizzazione non profit tramite la quale i clienti di UBS hanno migliorato le condizioni di vita di bambini in tutto il mondo donando oltre CHF 118 milioni a 250 progetti in 73 Paesi. Poiché UBS si fa carico di tutti i costi amministrativi della fondazione, gli importi donati dai clienti vengono devoluti interamente a favore dei singoli progetti.

Investire nelle nostre comunità in tutto il mondo

UBS è consapevole della propria responsabilità nei confronti del miglioramento del benessere delle comunità nelle quali opera. Investe nelle comunità locali per produrre al loro interno un impatto significativo e continuativo. I programmi di UBS a favore delle comunità operano secondo una modalità estensiva che include contributi finanziari diretti e abbinati a donazioni da parte dei collaboratori, come pure un'attività di volontariato in capo ai dipendenti. Opera per creare opportunità focalizzandosi sulle aree di attività dell'educazione e dell'imprenditorialità.

Americhe – Nel 2011 abbiamo avviato una collaborazione unica con l'artista Stephen Wiltshire e gli studenti artisti dell'area di New York. Il programma ha consentito agli studenti di disegnare la propria interpretazione dello skyline di New York City come modo per apprendere e per aprire una discussione sull'11 settembre e sui quartieri newyorkesi in generale. Per commemorare il 10° anniversario dell'11 settembre 2001, UBS ha pubblicato «Reflections of Recovery and Resurgence: UBS 9/11 Humanitarian Relief Fund». All'indomani degli eventi dell'11 settembre, UBS ha creato l'UBS 9/11 Humanitarian Relief Fund per fornire assistenza alle vittime e sovvenzioni a lungo termine per i figli delle vittime. I nostri programmi di mentoring, in atto in quattro città statunitensi, rappresentano tuttora la nostra principale iniziativa di volontariato. Nel 2011 i nostri collaboratori si sono messi a disposizione come mentori di centinaia di bambini, aiutando gli studenti a sviluppare la fiducia in sé stessi e le competenze necessarie al proprio successo futuro.

Asia-Pacifico – Nel giugno 2011 si è tenuta a Mumbai la *Community Leadership Experience*, sviluppata in collaborazione con la Charities Aid Foundation India e incentrata sulle donne in posizione di leadership. Le 20 partecipanti hanno acquisito nuove prospettive su come far fronte alla sfida di dirigere e gestire un'organizzazione senza scopo di lucro in India. Nella regione Asia-Pacifico, un numero record di collaboratori di UBS ha continuato a prestare opera di volontariato, accrescendo significativamente le ore messe a disposizione dei nostri partner locali nel 2011.

Europa, Medio Oriente e Africa – In tutta la regione continuiamo a fornire supporto ad attività formative e imprenditoriali, in particolare nelle aree vicine alle nostre sedi. Attualmente sono in atto programmi a favore delle comunità locali nel Regno Unito, in Francia, Italia, Sudafrica, Polonia, negli Emirati Arabi Uniti, in Russia, Irlanda e nel Jersey. Il programma regionale di punta è la nostra partnership con la Bridge Academy, una scuola mista non confessionale per studenti tra gli 11 e i 18 anni sita in uno dei quartieri più poveri di Londra, Hackney, vicino alla sede londinese di UBS.

Svizzera – Nel 2011, l'Anno europeo del volontariato, UBS ha lanciato un progetto nazionale unico per ripristinare i sentieri escursionistici svizzeri. I collaboratori di UBS hanno sostituito cartelli rotti o inaccurati, riparato sezioni della rete di sentieri escursionistici e ne hanno costruiti di nuovi. Le attività si sono svolte in sei località di tutta la Svizzera e 319 collaboratori vi hanno dedicato un totale di 3.805 ore.

Fonti d'informazione

Pubblicazioni di reporting

Pubblicazioni annuali

Rapporto annuale (n. SAP 80531): pubblicato in lingua inglese e tedesca, questo volume singolo fornisce una descrizione di: strategia e performance del Gruppo UBS, strategia e performance delle divisioni e del Corporate Center, gestione del rischio e della tesoreria, corporate governance, responsabilità e retribuzioni del senior management e del Consiglio di amministrazione; informazioni finanziarie compreso il bilancio d'esercizio. *Retrospettiva* (n. SAP 80530): la pubblicazione contiene informazioni chiave sulla nostra strategia e sui nostri dati finanziari. È disponibile in italiano, inglese, tedesco e francese. *Compensation Report* (n. SAP 82307): il rapporto presenta le retribuzioni del senior management e del Consiglio di amministrazione (membri esecutivi e non esecutivi). È disponibile in inglese e tedesco.

Pubblicazioni trimestrali

Lettera agli azionisti: la lettera fornisce un aggiornamento trimestrale sulla nostra strategia e performance da parte dell'executive management. È disponibile in italiano, inglese, tedesco e francese. *Relazione finanziaria* (n. SAP 80834): la relazione finanziaria trimestrale fornisce un aggiornamento sulla nostra strategia e performance per il trimestre di riferimento. È disponibile in inglese.

Modalità di ordinazione

Le pubblicazioni annuali e trimestrali sono disponibili in formato PDF all'indirizzo Internet www.ubs.com/investors nella sezione «Financial information». Copie cartacee possono essere ordinate dalla stessa pagina Internet accedendo al pannello «Order print publications» sul lato sinistro dello schermo, oppure indicando il numero di riferimento (SAP) e la lingua desiderata (ove disponibile) presso: UBS SA, F4UK-AUL, Casella postale, CH-8098 Zurigo, Svizzera.

Altre informazioni

Sito Internet

Il sito Internet «Investor Relations» all'indirizzo www.ubs.com/investors fornisce le seguenti informazioni su UBS: comunicati stampa, informazioni finanziarie (inclusi i documenti sui risultati presentati alla Securities and Exchange Commission statunitense), informazioni societarie compresi i grafici e i dati sull'andamento del titolo UBS e le informazioni sui dividendi, il calendario degli eventi societari di UBS, le presentazioni da parte del management destinate a investitori e analisti finanziari. Le informazioni sul sito Internet sono disponibili in inglese e tedesco.

Presentazioni dei risultati

Le presentazioni dei nostri risultati trimestrali sono trasmesse in diretta via webcast. La replica della maggior parte delle presentazioni è scaricabile all'indirizzo www.ubs.com/presentations.

Messaging service/UBS news alert

Sul sito Internet www.ubs.com/newsalerts è possibile registrarsi per ricevere in tempo reale tramite SMS o e-mail le notizie più importanti riguardanti UBS. Le notizie sono disponibili in italiano, inglese, tedesco e francese e gli utenti possono indicare gli argomenti sui quali desiderano essere informati.

Modulo 20-F e altre informazioni trasmesse alla Securities and Exchange Commission statunitense

Rapporti periodici e altre informazioni su UBS vengono trasmessi alla Securities and Exchange Commission (SEC) statunitense. Il principale è il rapporto annuale su Modulo 20-F, trasmesso ai sensi dell'US Securities Exchange Act del 1934 come documento consuntivo. La maggior parte delle sezioni del rapporto contiene riferimenti a parti del rapporto annuale. Tuttavia, alcune informazioni supplementari sono presenti soltanto nel Modulo 20-F e sono rivolte soprattutto a un pubblico di lettori statunitensi. I lettori sono incoraggiati a consultare tali informazioni supplementari. Ogni documento trasmesso alla SEC è disponibile, in consultazione o copia, sul sito Internet della SEC all'indirizzo www.sec.gov o presso la sala di consultazione pubblica della SEC all'indirizzo 100 F Street, N.E., Room 1580, Washington, DC, 20549. Per ulteriori informazioni sull'operatività di tale sala di consultazione pubblica si prega di contattare la SEC al numero +1-800-SEC-0330. Per ulteriori informazioni, si prega di consultare il sito www.ubs.com/investors.

Informazioni societarie

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

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

Gli indirizzi e i numeri di telefono delle nostre due sedi legali sono: Bahnhofstrasse 45, CH-8001 Zurigo, Svizzera, telefono +41-44-234 11 11; e Aeschenvorstadt 1, CH-4051 Basilea, Svizzera, telefono +41-61-288 50 50.

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

Contatti

Centralino

Per tutte le richieste di carattere generale.
Zurigo +41-44-234 1111
Londra +44-20-7568 0000
New York +1-212-821 3000
Hong Kong +852-2971 8888
www.ubs.com/contact

Investor Relations

Il team Investor Relations di UBS fornisce supporto a investitori istituzionali, professionisti e retail dalle nostre sedi di Zurigo e New York.

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

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

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

Media Relations

Il team Media Relations di UBS fornisce supporto ai media e giornalisti di tutto il mondo dalle nostre sedi di Zurigo, Londra, New York e Hong Kong.

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

Office of the Company Secretary

Il Company Secretary riceve richieste su retribuzioni e questioni attinenti rivolte ai membri del Consiglio di amministrazione.

UBS SA, Office of the Company Secretary
Casella postale, CH-8098 Zurigo, Svizzera

sh-company-secretary@ubs.com

Hotline +41-44-234 3628
Fax +41-44-234 6603

Shareholder Services

Il team Shareholder Services di UBS, unità dell'Office of the Company Secretary, è responsabile della registrazione delle azioni nominative in tutto il mondo.

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

sh-shareholder-services@ubs.com

Hotline +41-44-235 6202
Fax +41-44-235 3154

US Transfer Agent

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

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

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

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

Fax +1-201-680 4675

Calendario degli eventi societari

Pubblicazione dei risultati del primo trimestre 2012
Mercoledì 2 maggio 2012

Assemblea generale ordinaria
Giovedì 3 maggio 2012

Pubblicazione dei risultati del secondo trimestre 2012
Martedì 31 luglio 2012

Pubblicazione dei risultati del terzo trimestre 2012
Martedì 30 ottobre 2012

Colofone

Pubblicato da: UBS SA, Zurigo e Basilea, Svizzera | www.ubs.com
Lingue: inglese / tedesco / francese / italiano | SAP-No. 805301

© UBS 2012. Il simbolo delle chiavi e UBS sono fra i marchi protetti di UBS. Tutti i diritti riservati.

Cautionary Statement Regarding Forward-Looking Statements | This report contains statements that constitute “forward-looking statements”, including but not limited to management’s outlook for UBS’s financial performance and statements relating to the anticipated effect of transactions and strategic initiatives on UBS’s business and future development. While these forward-looking statements represent UBS’s judgments and expectations concerning the matters described, a number of risks, uncertainties and other important factors could cause actual developments and results to differ materially from UBS’s expectations. These factors include, but are not limited to: (1) developments in the markets in which UBS operates or to which it is exposed, including movements in securities prices or liquidity, credit spreads, currency exchange rates and interest rates and the effect of economic conditions and market developments on the financial position or creditworthiness of UBS’s clients and counterparties; (2) changes in the availability of capital and funding, including any changes in UBS’s credit spreads and ratings; (3) the ability of UBS to reduce its Basel III risk-weighted assets in order to comply with future Swiss capital requirements without materially adversely affecting its profitability; (4) changes in financial regulation in Switzerland, the US, the UK and other major financial centers which may impose constraints on or necessitate changes in the scope and location of UBS’s business activities and in its legal and booking structures, including the imposition of more stringent capital and liquidity requirements, incremental tax requirements and constraints on remuneration; (5) possible constraints or sanctions that regulatory authorities might impose on UBS, including as a consequence of unauthorized trading incident announced in September 2011; (6) changes in UBS’s competitive position, including whether differences in regulatory capital and other requirements among the major financial centers will adversely affect UBS’s ability to compete in certain lines of business, (7) the liability to which UBS may be exposed due to litigation, contractual claims and regulatory investigations, some of which stem from the market events and losses incurred by clients and counterparties during the financial crisis of 2007-2009; (8) the effects on UBS’s cross-border banking business of international tax treaties recently negotiated by Switzerland and future tax or regulatory developments; (9) the degree to which UBS is successful in effecting organizational changes and implementing strategic plans, and whether those changes and plans will have the effects intended; (10) UBS’s ability to retain and attract the employees necessary to generate revenues and to manage, support and control its businesses; (11) changes in accounting standards or policies, and accounting determinations affecting the recognition of gain or loss, the valuation of goodwill and other matters; (12) limitations on the effectiveness of UBS’s internal processes for risk management, risk control, measurement and modeling, and of financial models generally; (13) whether UBS will be successful in keeping pace with competitors in updating its technology, particularly in trading businesses; and (14) the occurrence of operational failures, such as fraud, unauthorized trading and systems failures, either within UBS or within a counterparty. Our business and financial performance could be affected by other factors identified in our past and future filings and reports, including those filed with the SEC. More detailed information about those factors is set forth in documents furnished by UBS and filings made by UBS with the SEC, including UBS’s Annual Report on Form 20-F for the year ended 31 December 2011. UBS is not under any obligation to (and expressly disclaims any obligation to) update or alter its forward-looking statements, whether as a result of new information, future events, or otherwise.

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

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

www.ubs.com

