

# Retrospektiva

2018



Più forti insieme



### Le nostre tre chiavi per il successo

I nostri pilastri sono alla base di tutto ciò che facciamo.

Solidità patrimoniale  
Efficienza ed efficacia  
Gestione del rischio

I nostri principi sono ciò in cui crediamo come banca.

Orientamento alla clientela  
Eccellenza  
Performance duratura

I nostri comportamenti sono ciò in cui crediamo come individui.

Integrità  
Collaborazione  
Sfida costruttiva

La presente Retrospezione è fornita ai nostri investitori, clienti e ad altri stakeholder che desiderano una breve panoramica della nostra attività, strategia e performance nel 2018. Deve essere letta unitamente all'Annual Report 2018 di UBS, che contiene informazioni più dettagliate tra cui le opinioni e le analisi del management e i conti finanziari certificati. Maggiori indicazioni su come procurarsi il nostro Annual Report 2018 e altre informazioni di pubblico dominio relative a UBS, tra cui il nostro Annual Report 2018 sul Modulo 20-F per l'esercizio conclusosi il 31 dicembre 2018, sono riportate a pagina 24 del presente documento. Le informazioni contenute nel presente documento non vanno intese come una sollecitazione ad acquistare o vendere titoli o altri strumenti finanziari in Svizzera, negli Stati Uniti o in qualsiasi altra giurisdizione. Nessuna decisione d'investimento relativa a UBS Group SA o le sue società affiliate, ovvero ai loro titoli, dovrebbe essere presa sulla base del presente documento. Se non diversamente indicato, i dati sono riferiti al 31 dicembre 2018 o all'esercizio conclusosi in tale data.

# Cifre chiave di

## UBS Group SA

### Proventi operativi (USD mio)



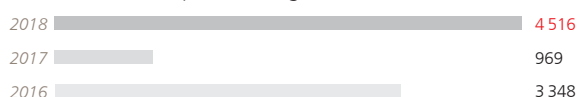
### Costi operativi (USD mio)



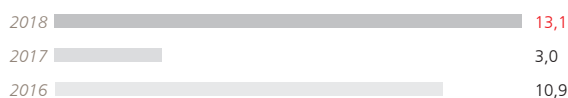
### Utile operativo ante imposte (USD mio)



### Utile netto di competenza degli azionisti (USD mio)



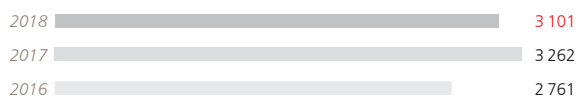
### Rendimento su CET1 (in %)



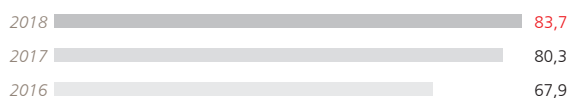
### Rapporto costi / ricavi rettificato (in %)



### Patrimonio investito (USD mia)



### Capacità totale di assorbimento delle perdite (USD mia)



### Dividendo per azione (CHF)




## 2 | I nostri ideali

Il Presidente del Consiglio di amministrazione Axel A. Weber e il Group CEO Sergio P. Ermotti discutono della creazione di valore a lungo termine per gli stakeholder di UBS.

Filantropia

## 4 | Abbattiamo il muro di omertà

Le parole che hanno dato inizio a un movimento 

Scoprite com'è nato il San Diego Trafficking Prevention Collective [ubs.com/fourwords](https://ubs.com/fourwords)

Personal Banking

## 7 | Cresce il laboratorio del futuro di UBS

Riapertura della sede in Bahnhofstrasse 45 

Dopo una ristrutturazione durata tre anni, siamo finalmente tornati nella nostra sede principale [ubs.com/hq](https://ubs.com/hq)

Global Wealth Management e Asset Management

## 9 | Tre esperti, due mandati, un'azienda

La scienza dell'ascolto 

Christian Wiesendanger racconta come ascoltiamo i nostri clienti e come creiamo valore per loro [ubs.com/scienceoflistening](https://ubs.com/scienceoflistening)

Investment Bank

## 11 | «Aiutiamo i nostri clienti a orientarsi nell'azienda»

Dati intelligenti per soluzioni intelligenti 


La ricerca di nuovi modi per ottenere il meglio dai nostri set di dati [ubs.com/smartsolutions](https://ubs.com/smartsolutions)



Per saperne di più su UBS, visitate il sito [ubs.com/annualreview](https://ubs.com/annualreview)

Corporate & Institutional Clients

## 14 | Ogni successione è unica

Espandiamo i servizi per le piccole e medie imprese 

Il responsabile Corporate & Institutional Clients Svizzera ci parla di soluzioni digitali per le PMI [ubs.com/forbusiness](https://ubs.com/forbusiness)

Asset Management

## 17 | Cosa significa fare investimenti sostenibili nel 2019

## 19 | Come gestiamo l'azienda

Il nostro modello di governance e la struttura organizzativa

## 20 | Il nostro Consiglio di amministrazione e Direttorio del Gruppo

11 |



14 |



9 |



Il tema della Retrospectiva 2018 è «Più forti insieme». Insieme siamo infinitamente più forti della somma delle nostre parti e il 2018 dimostra il valore di un'efficace collaborazione.

# Highlight 2018

Nel 2018 abbiamo raggiunto molti traguardi, riaffermando la solidità del nostro modello operativo diversificato. Ecco alcuni dei nostri highlight.

## Febbraio

### Integrazione globale

La divisione Global Wealth Management, nata dalla fusione di Wealth Management e Wealth Management Americas, nel primo anno di attività ha raggiunto l'apice del decennio in termini di utile ante imposte, grazie a risultati record a livello di interesse netto e commissioni ricorrenti netti.

## Aprile

### Miglior gestore patrimoniale in Cina

La divisione Asset Management si è classificata miglior gestore patrimoniale estero in Cina nel rapporto Z-Ben-Advisors China. La valutazione di 100 società d'investimento ci colloca davanti a J.P. Morgan. Dal mercato cinese si attende la massima crescita a livello globale per i gestori patrimoniali.

## Giugno

### Swiss Economic Forum

Alla ventesima edizione dello Swiss Economic Forum, 1350 decisori del mondo degli affari, della scienza e della politica hanno discusso nuove idee. UBS, partner di spicco della principale conferenza economica della Svizzera, ha ospitato una breakout session.

## Gennaio

### Un milione di download

Undici anni dopo il lancio dell'e-banking su dispositivi mobili, l'app UBS Mobile Banking ha raggiunto un milione di download.

## Marzo

### Sovereign Investment Circle

Il meeting tenuto da Asset Management a Singapore e riservato ad alti dirigenti di istituzioni statali si è concentrato sul futuro degli investimenti. Tra i temi trattati: la digitalizzazione, la competitività, la sostenibilità, gli investimenti a lungo termine e la gestione dell'incertezza economica.

Utile ante  
imposte rettificato  
del 1° trimestre  
**USD 1994 milioni**

## Maggio

### UBS Philanthropy Conference

Oltre 400 eminenti filantropi, imprese familiari, imprenditori sociali e investitori impact si sono riuniti a Hangzhou e Singapore per la UBS Philanthropy Conference 2018, dove sono stati annunciati un programma di eliminazione della malaria nel sud-est asiatico e l'inaugurazione dell'ufficio di rappresentanza dell'UBS Optimus Foundation in Cina.



Per altri highlight di UBS nel 2018, visitate [ubs.com/highlights](https://ubs.com/highlights)



Utile ante  
imposte rettificato  
del 2° trimestre  
**USD 1821 milioni**

### Agosto

## A+ in sostenibilità

Asset Management ha ottenuto conferma del rating A+ nei settori immobili e infrastrutture e si è aggiudicata il rating A+ in strategia e governance assegnato in base ai Principi per l'investimento responsabile delle Nazioni Unite (UNPRI).

### Luglio

## Terza maggior IPO di un'azienda web

Abbiamo svolto un ruolo chiave nell'offerta pubblica iniziale (IPO) per il sito cinese Pinduoduo, una transazione del valore di 4,2 miliardi di dollari, che ne ha fatto la terza maggior IPO di una compagnia Internet della storia.



### Settembre

## UBS Digital Business

Per i piccoli clienti aziendali è ora disponibile una soluzione digitale da fonte unica adatta alle loro esigenze. Grazie alla comoda app Mobile Banking, si può accedere ai dati anche da remoto, oltre a emettere e confermare ordini di pagamento.

### Ottobre

## Donne forti nella finanza

*American Banker* ha premiato tre dirigenti UBS per i successi professionali e l'impegno filantropico. Rosemary Berkery ha ottenuto un Lifetime Achievement Award, Suni Harford e Paula Polito si sono classificate al 14° e al 20° posto tra le donne più influenti della finanza.



Aggiornamento investitori Londra  
Utile ante imposte rettificato  
del 3° trimestre  
**USD 1770 milioni**



### Novembre

## Premio fondi indicizzati ed ETF

La forte attività di raccolta attuata da Asset Management ci ha fatto vincere i *Financial News'* Asset Management Awards Europe come fornitore dell'anno di fondi indicizzati ed ETF, testimoniando lo sviluppo di una seria di offerte innovativa e differenziata.

### Dicembre

## Riapertura della sede centrale

Dopo tre anni di restauri, ha riaperto i battenti la nostra sede principale di Zurigo. Accuratamente rinnovata, fedele alla sua storia e ai recenti standard di sostenibilità, ospita tecnologie all'avanguardia e opere d'arte della collezione UBS.



Utile ante  
imposte rettificato  
del 4° trimestre  
**USD 478 milioni**

# I nostri ideali

Sulla base dei feedback positivi dello scorso anno, anche quest'anno la lettera agli azionisti risponde a una serie di domande che ci vengono regolarmente poste da diversi stakeholder.

«Ogni anno rivediamo la nostra strategia in risposta alle nuove sfide, mantenendo chiarezza e coerenza strategica.»



**Axel A. Weber**, Presidente del Consiglio di amministrazione

## Qual è stato il contesto di mercato nel 2018?

L'anno ha avuto un inizio positivo, tuttavia alla fine del primo semestre si è manifestato un certo nervosismo. I mercati hanno iniziato a temere un calo ben prima degli indicatori dell'economia reale. I clienti privati sono diventati meno attivi e, dal quarto trimestre in poi, anche i mercati hanno effettuato liquidazioni. L'esempio più eclatante per illustrare l'andamento del 2018 è il ribasso subito da circa il 90 per cento delle classi di attività su base annua. Un evento straordinario. E se si guarda a quello che è successo nel dicembre 2018, è stato uno dei peggiori mesi dalla Grande Depressione in termini di performance di mercato. La coesistenza di questioni macroeconomiche e geopolitiche ha suscitato ancora più preoccupazioni tra gli investitori. Ad esempio, secondo il nostro sondaggio del 4° trimestre, i saldi di cassa con i nostri clienti del Wealth Management USA hanno raggiunto un livello record del 24 per cento.

## Perché credete che UBS abbia ancora la strategia giusta – come vi distingue dagli altri?

Trend secolari come la creazione di ricchezza globale, compresa la maggiore necessità di prodotti pensionistici, e l'apertura dei mercati finanziari cinesi continueranno a trainare il valore unico della nostra azienda. Siamo il gestore patrimoniale globale preminente per i clienti High Net Worth e Ultra High Net Worth (UHNW), nonché la banca leader in Svizzera, con una banca d'investimento forte nelle aree in cui scegliamo di competere, e un asset manager di successo. La forza del nostro modello operativo e la nostra strategia hanno generato oltre 19 miliardi di USD di utili netti negli ultimi cinque anni. Oltre la metà

proviene da attività di raccolta di asset e la nostra attività in Svizzera contribuisce ulteriormente alla stabilità dei nostri utili. Siamo diversificati geograficamente e ben posizionati nei mercati più grandi del mondo e in quelli con la più rapida crescita. Naturalmente ogni anno rivediamo e ricalibriamo la nostra strategia, in costante evoluzione in risposta alle nuove sfide, mantenendo chiarezza e coerenza strategica.

## Dove e come vi aspettate di crescere in futuro?

Crediamo di poter far crescere i nostri ricavi a un ritmo superiore al tasso di espansione economica globale nell'arco del ciclo. Da un punto di vista geografico, la crescita maggiore dovrebbe provenire dalle quote di mercato che ci aspettiamo di guadagnare negli USA e nell'Asia-Pacifico. Negli Stati Uniti, abbiamo una grande opportunità con i clienti UHNW. Inoltre vogliamo costruire la nostra quota di portafoglio con gli americani al di fuori degli USA. Anche l'ulteriore globalizzazione delle capacità del Global Family Office rientra nelle nostre iniziative di crescita. In Cina, siamo stati la prima banca estera a portare la propria partecipazione in una joint venture in titoli al 51 per cento, ottenendo un'ottima base per una futura espansione. In Svizzera, lo scorso anno la crescita netta del volume d'affari nel Personal & Corporate Banking è stata pari al doppio della crescita del PIL. L'obiettivo è consolidare la leadership, ad esempio espandendo il nostro vantaggio digitale. Queste sono solo alcune delle opportunità su cui ci siamo concentrati. Ce ne sono molte altre, trattate nelle pagine del nostro Rapporto annuale.



**Sergio P. Ermotti**, Group Chief Executive Officer

## Come preparate UBS al futuro digitale del settore bancario?

Non ci limitiamo a prepararci per il futuro, bensì lo plasmiamo. La tecnologia sta cambiando il modo di operare delle banche, inclusa UBS. È per questo che investiamo oltre il 10 per cento del fatturato, più di 3 miliardi di USD all'anno, nella tecnologia. Ad esempio, abbiamo accelerato il nostro viaggio nel cloud, riducendo così il numero dei costosi centri dati tradizionali. L'anno scorso abbiamo anche aumentato il numero di robot che eseguono compiti di routine da circa 700 a 1000. Sfrutteremo maggiormente i dispositivi basati sull'apprendimento automatico e sull'IA per automatizzare i compiti più complessi e consentire decisioni migliori e più rapide, ad esempio nella gestione del rischio o nella lotta al riciclaggio di denaro. Ma l'obiettivo principale è la digitalizzazione front to back che porta a una migliore esperienza del cliente, quindi la tecnologia è molto più di un semplice risparmio sui costi.

## Volete essere la banca per gli imprenditori e le aziende americane, asiatiche ed europee per le loro esigenze locali e globali – perché dovrebbero scegliere UBS?

Perché siamo una banca globale. I nostri clienti in tutto il mondo hanno bisogno di consulenza e soluzioni per il proprio patrimonio e business. Si aspettano che noi forniamo loro un servizio completo, che comprenda sia la gestione patrimoniale globale sia le competenze delle banche d'in-

«I nostri clienti in tutto il mondo hanno bisogno di consulenza e soluzioni per il proprio patrimonio e business. Si aspettano che noi forniamo loro un servizio completo.»

vestimento, dalle M&A alla pianificazione delle successioni, nonché i migliori team di ricerca ed esecuzione. Abbiamo le dimensioni e l'esperienza per fare da ponte tra le loro esigenze finanziarie aziendali e quelle personali. Questo rende UBS una scelta ovvia, data la nostra posizione leader nei settori che contano di più per i nostri clienti.

## La sostenibilità è un elemento chiave della vostra strategia, come si rispecchia questo nell'offerta ai clienti?

Forniamo un'ampia gamma di prodotti e soluzioni a clienti privati e istituzionali, incluse opportunità di investimento sostenibili e a impatto sociale. Ad esempio, Asset Management ha seguito il successo del fondo UK basato su regole di tutela ambientale con un fondo simile disponibile per gli investitori internazionali. Il portafoglio si orienta verso le aziende meglio preparate per un futuro a basse emissioni di carbonio, riducendo l'esposizione alle aziende a più alto rischio ecologico (senza però escluderle), al fine di perseguire un impegno strategico con queste aziende. Sempre nel 2018, Global Wealth Management ha lanciato il primo portafoglio di mandato cross-asset di investimento completamente sostenibile per clienti privati. Fino al 31 dicembre 2018, i clienti avevano investito 2,8 miliardi di USD in questa soluzione innovativa.

> [Intervista completa sulla strategia su ubs.com/shareholderletter](https://ubs.com/shareholderletter)

# Abbattiamo il muro di omertà

Alcune storie si preferirebbe non sentirle, ma il fatto che un tema ci metta a disagio non significa che possiamo ignorarlo. Convinti di questo, abbiamo creato una rete con le forze dell'ordine, i distretti scolastici locali, le organizzazioni non profit e gli investitori filantropici per cominciare a discutere della realtà e dei pericoli del traffico umano, allo scopo di capire come agire.



Bianca Morales-Egan, consulente tecnica in materia di traffico di esseri umani e parità di genere, Project Concern International (PCI); Chris Marsh, responsabile di mercato, UBS; Uli Heine, responsabile sviluppo, PCI (da sinistra a destra).

Zoe era una matricola al college quando un giorno una signora elegante le chiese se avesse mai pensato di intraprendere una carriera come modella. Tutto sembrava in regola quando si recò in quello che doveva essere uno studio, con tanto di professionisti. Zoe posò per alcune fotografie in tenuta da tennis, dopodiché le persone dello studio le chiesero di compilare dei moduli indicando il suo numero di assicurazione sociale, i nomi dei suoi genitori, l'indirizzo di casa e i suoi account social, spiegandole che avrebbero così potuto complimentarsi con lei se avesse superato le selezioni. La pagarono per le fotografie e le dissero che era stata una modella meravigliosa. Zoe era lusingata e chiese di poter ritornare. Il secondo servizio fotografico, però, era di natura molto diversa. Quando tornò dallo

spogliatoio indossando gli abiti per i nuovi scatti, la signora elegante era scomparsa e al suo posto c'era un uomo robusto che la obbligò a compiere atti sessuali. Da quel momento esistevano foto e video con cui potevano ricattarla. Infatti l'hanno minacciata dicendo che avrebbero condiviso quelle immagini sui social con tutti i suoi amici. Piena di vergogna e sola, temendo per la sua stessa vita, Zoe continuò a fare ciò che le veniva chiesto. Nel corso dei mesi successivi la situazione degenerò fino al punto che fu costretta a incontrare degli uomini in dei motel. Nonostante tentasse di mantenere un'apparenza di normalità nella vita di tutti i giorni, si sentiva risucchiata poco alla volta in un mondo oscuro e violento.





Chris è venuto a conoscenza della gravità del traffico di esseri umani a San Diego nel 2016 da una cliente.

Rispetto alla maggior parte delle vittime della tratta sessuale (la cui età media è di 16 anni<sup>1</sup>) Zoe era più matura, ma la sua storia esemplifica la modalità con cui le vittime vengono avvicinate per poi finire intrappolate, particolarmente nell'era dei social media. È importante sensibilizzare tempestivamente i giovani e i responsabili per la loro educazione in merito a questi pericoli per consentire loro di sviluppare una reazione spontanea a questo tipo di rischi. Le organizzazioni impegnate nella lotta contro lo sfruttamento sessuale si concentrano sui problemi immediati come l'azione penale, il salvataggio e la reintegrazione. Considerata l'entità del problema (40 milioni di vittime della tratta in tutto il mondo, di cui 10 milioni sono minori<sup>2</sup>), la loro attività è d'importanza fondamentale. Ma se possiamo insegnare alle persone a riconoscere i metodi e le strategie della tratta, forse possiamo contribuire a stroncarla sul nascere.

San Diego rientra tra le 13 contee con la maggiore concentrazione di prostituzione minorile degli Stati Uniti.<sup>3</sup> Nel 2016 Chris Marsh, responsabile del mercato UBS, rimase profondamente colpito quando una cliente gli illustrò questa piaga sociale. «Non avevo idea della portata del traffico di esseri umani nell'area in cui viviamo, né di come i social media avessero cambiato il modo in cui i criminali individuano e intrappolano le loro vittime», spiega Chris. «Questa è a tutti gli effetti una forma di schiavitù moderna».

La cliente era assolutamente determinata a fare qualcosa per contrastare questo fenomeno. E non era da sola.

Chris Marsh incominciò con un team a organizzare incontri con esperti della UBS Optimus Foundation, filantropi, organizzazioni non profit locali, rappresentanti delle autorità e istituzioni scolastiche: un gruppo molto esteso di persone desiderose di

dare una mano. Chris afferma di essere rimasto «sbalordito dal numero di persone che si sono fatte avanti, ansiose di investire in soluzioni capaci di fare la differenza».

«L'Optimus Foundation ha collaborato con esperti del settore e ricercatori universitari per informare la società su questo tema e sviluppare un approccio locale basato sull'analisi dei dati. L'ufficio del procuratore distrettuale della contea di San Diego ci ha illustrato la dinamica della domanda e dell'offerta di questa economia sommersa, aiutandoci nell'elaborazione di un programma di prevenzione. Le organizzazioni non profit si sono riunite per condividere le conoscenze e capire come ottenere risultati migliori lavorando insieme. Alcuni filantropi privati hanno offerto sia risorse che sostegno finanziario per lo sviluppo di un piano strategico volto a spiegare agli allievi

## UBS Optimus Foundation nel 2018



<sup>1</sup> National Institute of Justice, «Gangs and Sex Trafficking in San Diego», 20 settembre 2016: <http://nij.gov/topics/crime/human-trafficking/pages/gangs-sex-trafficking-in-san-diego.aspx>

<sup>2</sup> Organizzazione internazionale del lavoro, Stime globali sulla schiavitù moderna: [http://www.ilo.org/global/publications/books/WCMS\\_575479/lang-en/index.htm](http://www.ilo.org/global/publications/books/WCMS_575479/lang-en/index.htm)

<sup>3</sup> Impegno nella lotta contro i crimini che coinvolgono i bambini del Federal Bureau of Investigation (FBI), «Capitolo 4: Sfruttamento sessuale non informatico dei bambini»: <https://oig.justice.gov/reports/FBI/a0908/chapter4.htm>.

«Non avevo idea della portata del traffico di esseri umani nell'area in cui viviamo, né di come i social media avessero cambiato il modo in cui i criminali individuano e intrappolano le loro vittime.»

**Chris Marsh**, responsabile di mercato UBS, California meridionale



come proteggere meglio sé stessi e i propri compagni, indirizzato alle 753 scuole pubbliche della contea», continua Chris. «Tutto questo è stato possibile grazie al contributo di tantissime persone».

Saltiamo direttamente al dicembre 2018, quando, dopo i numerosi contatti con l'ufficio del procuratore distrettuale, i distretti scolastici, le organizzazioni non profit e filantropiche, viene lanciata ufficialmente una partnership pubblico-privata chiamata San Diego Trafficking Prevention Collective con l'Optimus Foundation, i clienti UBS e i rappresentanti della società. La partnership propone i tre programmi formativi Protect, kNOw More e Project Roots, realizzati da organizzazioni non profit come 3Strands Global Foundation, Point Loma Nazarene University e Project Concern International. I tre programmi sono tutti finalizzati a sensibilizzare i giovani, le famiglie e gli insegnanti sui rischi della tratta umana. Il collettivo intende coinvolgere 345 000 allievi di San Diego in attività di doposcuola, corsi in classe e originali workshop di drammatizzazione teatrale interattiva.

Grazie all'investimento di una ventina di filantropi, dell'Optimus Foundation, dei colleghi di UBS e di organizzazioni come BlackRock è stato possibile raccogliere tre milioni di dollari per finanziare il piano operativo dell'iniziativa che si svolgerà nell'arco di tre anni. L'Optimus Foundation co-investe aggiungendo il 20 per cento di ogni contributo versato dai clienti e partecipa fattivamente alla gestione con misurazioni accurate e la valutazione degli indicatori d'impatto.

Pochi avrebbero creduto che una società di gestione patrimoniale potesse assumere un ruolo chiave nella lotta contro il fenomeno della tratta di esseri umani. Non si pensava neppure che il collettivo potesse espandere il proprio raggio di azione oltre San Diego. Invece il San Diego Trafficking Prevention Collective è assurto a modello per altre realtà territoriali, perché dimostra che istituti finanziari, investitori privati, istituzioni scolastiche, autorità pubbliche e amministrazioni locali possono collaborare per ottenere risultati positivi duraturi nella prevenzione della tratta umana.

> Maggiori informazioni sul traffico umano a San Diego su [ubs.com/sdtpc](https://ubs.com/sdtpc)



## Le parole che hanno dato inizio a un movimento

Leggete l'intervista a Chris Marsh per scoprire com'è nato il San Diego Trafficking Prevention Collective.

> Storia completa su [ubs.com/fourwords](https://ubs.com/fourwords)

# Cresce il laboratorio del futuro di UBS

Nel 2018 l'app Mobile Banking di UBS ha superato il milione di download, un successo dovuto anche alla capacità innovativa della Digital Factory di UBS che nei suoi laboratori di Zurigo sviluppa e produce applicazioni online intuitive per la clientela privata e le piccole e medie imprese.

Mentre si dirigono al laboratorio centrale di sviluppo di app a Zurigo, Ziga Jakhel (a sinistra), responsabile Digital Factory & Onboarding, e Kenneth Wieser, Release Train Engineer Onboarding, discutono di come semplificare ulteriormente l'apertura di una relazione bancaria per i clienti.



In una piacevole serata autunnale il settantenne signor Müller si reca nella sua filiale UBS di Losanna per assistere all'evento per i clienti «Digital Banking oggi». Il pensionato paga già tutte le fatture online da casa. È stato suo nipote a insegnarglielo. Allora perché frequentare un training? Perché vuole scoprire altre funzioni dell'online banking, spiega. Ad esempio World Money Direct, con cui può farsi inviare gratuitamente a casa nel giro di uno-due giorni lavorativi denaro contante in oltre 70 valute. Uno strumento utile – ne è certo – per lui che spesso va a trovare i figli in giro per il mondo.

## **Anche le vecchie generazioni ne riconoscono i vantaggi**

Nel 2018, come a Losanna, anche in altre sedi UBS svizzere si sono tenuti eventi simili, in cui gli specialisti hanno illustrato l'online banking a un pubblico vasto ed eterogeneo. «Come leader di mercato per il digital banking in Svizzera, consideriamo tutte le generazioni, affinché il maggior numero possibile di clienti possa usufruire di queste nuove possibilità», spiega

Gabriel Lamon, esperto in tecnologie digitali e consulente alla clientela di Wealth Management presso UBS.

Sono state seguite con attenzione non solo le istruzioni per le funzioni digitali più utilizzate, come l'esecuzione di pagamenti, la verifica del saldo del conto e la consultazione dei dati di mercato su UBS Quotes. Molti partecipanti hanno mostrato altrettanto interesse anche per le applicazioni più recenti, come l'autenticazione dei clienti negli acquisti online tramite 3-D Secure con l'app Access o il pagamento della tariffa per il parcheggio via UBS TWINT, l'app per pagare tramite smartphone in Svizzera. Che si tratti dell'apertura di un conto, della valutazione degli immobili online oppure della semplificazione della concessione di ipoteca, tutti questi servizi digitali hanno due cose in comune. Innanzitutto comportano un notevole miglioramento per il cliente e in secondo luogo provengono dalla Digital Factory, un laboratorio unico sotto diversi aspetti.



«Consideriamo tutte le generazioni, affinché il maggior numero possibile di clienti possa usufruire di queste nuove possibilità.»

**Gabriel Lamon**, esperto digitale e consulente alla clientela per la gestione patrimoniale

Kerstin Kalle (a destra), Agile Coach, illustra a uno dei team Scrum le metodologie di lavoro agili. Il cosiddetto Colosseo formato da pallet mira a promuovere collaborazione, produttività e creatività.

### Il cliente contribuisce a creare l'offerta

Nei periodi di punta qui lavorano ben 900 esperti, provenienti da diversi settori bancari e riuniti in team interdisciplinari. Il modello operativo ispirato alle start-up convince per la sua flessibilità e gli iter decisionali brevi. «Le nostre idee si basano su risultati ottenuti da test con gli utenti e sulle opinioni di soggetti diversi. Nel metterle in pratica poniamo al centro l'esigenza di offrire al cliente un'esperienza di digital banking semplice e agevole e di giungere rapidamente al lancio dei prodotti», afferma il responsabile business della Digital Factory, Ziga Jakhel, facendo il punto sull'efficace metodo di lavoro. A differenza di quanto fa supporre la forte focalizzazione sui clienti, la parte più laboriosa dello sviluppo del prodotto consiste soprattutto nell'integrazione delle nuove offerte nell'attuale architettura di processo e di IT di un'organizzazione delle dimensioni di UBS.

zazione, nella formazione e nel perfezionamento dei collaboratori, nonché nella moderna infrastruttura della Digital Factory. La trasformazione digitale si riflette anche nell'allestimento degli spazi interni. Nelle «Market Square», neologismo che sta a indicare gli ambienti dei team con tante opportunità di interazione e visualizzazione, gli esperti si riuniscono per discutere le varie soluzioni. Lì accanto diversi team creano i software raggruppati intorno ai «banchi di lavoro». E mentre nel cosiddetto «social heart» si scambiano opinioni a livello informale e si incontrano i clienti, nell'area test sia i consulenti alla clientela che i clienti provano le versioni pilota agli stand «touch and try». Quali novità ci attendono? Non vediamo l'ora di scoprirlo.

Pertanto la banca fa anche investimenti ingenti nella digitaliz-

> Date un'occhiata alla Digital Factory su [ubs.com/digitalfactory](https://ubs.com/digitalfactory)

## L'app di UBS Wealth Management USA

I nostri clienti del Wealth Management nelle Americhe possono ora beneficiare di un'applicazione bancaria innovativa che consente loro di fissare obiettivi di investimento e risparmio personalizzati e su misura. L'app offre inoltre la possibilità di ricevere diagnosi del portafoglio e proposte d'investimento su misura, nonché l'assistenza di un consulente finanziario personale. Tutto ciò serve a facilitare il raggiungimento degli obiettivi prefissati. Inoltre, i consulenti finanziari possono servirsi dei social media per interagire con clienti attuali e potenziali in modo più significativo e differenziato.

3,5  
USD miliardi

spesi in tecnologia nel 2018

più di  
100%

aumento dei pagamenti tramite mobile banking e transazioni con TWINT nel 2018



## Riapertura della sede in Bahnhofstrasse 45

Per le cose belle vale la pena aspettare. La ristrutturazione della sede centrale di Zurigo è durata tre anni. Ma finalmente siamo tornati a casa.

> Storia completa su [ubs.com/hq](https://ubs.com/hq)

# Tre esperti, due mandati, un'azienda

La forza del nostro istituto si basa sulla competenza dei suoi collaboratori. E insieme possono fare molto di più: dal rafforzamento del nostro portafoglio fino a rendere il mondo un po' più sostenibile.



Martin Tobler, James Purcell e Christopher Greenwald (da sinistra a destra).

Dieci anni fa essere un investitore attento all'ambiente poteva rivelarsi un'impresa piuttosto ardua. Se non si desiderava sostenere determinate attività o prodotti, si aveva una sola semplice opzione: non investire nelle aziende che si sapevano coinvolte. Fortunatamente, il mondo sta cambiando e con esso le opzioni a disposizione degli investitori. Tre esperti UBS discutono di come la collaborazione e la partnership con i clienti possano portare a risultati migliori.

James Purcell è a capo della divisione Sustainable and Impact Investments nel nostro Chief Investment Office del Global Wealth Management (GWM). Christopher Greenwald è a capo della divisione Sustainable and Impact Investing Research nell'Asset Management. Martin Tobler è a capo della divisione Client Investment Specialists per i mandati discrezionali dei clienti UHNW all'interno dell'unità Investment Platforms and Solutions del GWM.

Ciò significa che ognuno di loro affronta la sfida in modo diverso: James progetta portafogli della clientela privata e metodologie per investimenti sostenibili e a impatto sociale, Christopher si concentra sull'integrazione della sostenibilità nei portafogli dei clienti istituzionali e Martin personalizza le soluzioni di investimento individualizzate in base alle esigenze della clientela e alle linee guida di investimento. Separatamente, ognuno di loro è un esperto nel suo campo, ma insieme sono in grado di fare grandi cose.

«Un cliente del Global Family Office si è rivolto a noi con criteri di esclusione molto specifici per gli investimenti sostenibili», si ricorda Martin. «Tuttavia, questi tipi di esclusione sono difficili da garantire quando si utilizzano fondi di terzi, perché la strategia di ogni gestore di fondi potrebbe non essere perfettamente in linea con le richieste di ogni singolo cliente».



## La scienza dell'ascolto

Il successo di Global Wealth Management è il riflesso della nostra capacità di ascoltare attentamente. Christian Wiesendanger, responsabile Investment Platforms and Solutions, ci spiega come funziona.

> Storia completa su [ubs.com/scienceoflistening](https://ubs.com/scienceoflistening)

James spiega inoltre che adottare un approccio di esclusione è un buon modo per allineare i valori a un portafoglio, ma «non è così utile se si vuole cambiare il mondo che ci circonda, perché la semplice esclusione delle aziende non modificherà certo il loro comportamento».

Possedere azioni, tuttavia, e utilizzare questa influenza per interagire con la direzione, contribuendo in modo collaborativo a migliorare le pratiche, far crescere il giro di affari e attrarre nuovi azionisti e clienti, garantirebbe un maggiore impatto degli investimenti. Così, invece dell'esclusione, hanno discusso con il cliente il valore di un approccio basato sull'impegno.

«Incoraggiamo le aziende a migliorare gli essenziali fattori di sostenibilità che hanno un impatto positivo sull'ambiente, sulla società e sui profitti delle imprese», illustra Christopher. «Definendo una strategia incentrata sull'impegno strategico in linea con gli obiettivi di investimento, possiamo dimostrare gli impatti finanziari e di sostenibilità e quindi il valore aggiuntivo degli investimenti attivi in azioni quotate».

Il cliente voleva saperne di più sull'attività dei fondi, così James e Martin hanno preparato del materiale relativo ad alcuni dei progetti in cui la Banca mondiale è stata attivamente coinvolta, tra cui la collocazione di obbligazioni di quest'ultima e alcuni dei nuovi progetti sostenibili di green bond appena lanciati che puntavano a ridurre il consumo di acqua e le emissioni di CO<sub>2</sub>.

«Questa offerta non sarebbe stata possibile due o tre anni fa», commenta James. «Perché alcuni elementi del mercato finanziario, come i green bond, allora semplicemente non avevano la liquidità per rendere possibile tutto questo».

## Wealth Management Online

Wealth Management Online è un'offerta digitale per i clienti con una soluzione d'investimento UBS, completamente integrata nel digital banking di UBS e disponibile per dispositivi desktop e mobili. Il contenuto è adattato alle soluzioni di investimento sottostanti dei clienti. I clienti beneficiano di informazioni aggiornate di maggior qualità sul portafoglio e della relativa notifica, nonché dell'esecuzione diretta delle proposte di investimento per ottimizzare la qualità del portafoglio. Il modello di servizio ibrido offre la possibilità di coinvolgere il consulente alla clientela per ulteriori consulenze in qualsiasi momento.

10677

consulenti finanziari e alla clientela in GWM

No. 1

la migliore banca del mondo per la gestione patrimoniale, *Euromoney*, 2018

Alla fine, rendendosi conto del potenziale di sostenibilità, il cliente si è mostrato interessato al tipo di impegno proposto. Non solo sono stati aperti due mandati (più di quanto inizialmente previsto), ma il dialogo approfondito col cliente, elevando la comprensione delle sue esigenze, ha contribuito a migliorare l'intera offerta di UBS e a perfezionare il modo di comunicare dopo ogni investimento in soluzioni sostenibili.

Questo è solo un esempio di come funziona la collaborazione tra le varie divisioni all'interno della nostra azienda. Dietro ogni successo che raggiungiamo ci sono centinaia di persone che lo rendono possibile. Lo stesso vale per l'investimento sostenibile. Il Global Wealth Management (James Purcell e Martin Tobler) lavora con il cliente per capire le sue esigenze e individuare le modalità per soddisfarle al meglio alla luce della situazione del mercato e dell'offerta disponibile. L'Asset Management (Christopher Greenwald) fornisce circa il 50 per cento dei prodotti per clienti e crea prodotti su misura in base alle richieste del Global Wealth Management. Inoltre, collaboriamo con organizzazioni esterne come la Banca mondiale, Hermes e BlackRock per garantire la migliore offerta possibile.

> Per saperne di più su James, Christopher e Martin [ubs.com/threexperts](https://ubs.com/threexperts)

# «Aiutiamo i nostri clienti a orientarsi nell'azienda»

Emily Jolliffe, della nostra divisione Investment Bank, ci accompagna attraverso la sua tipica giornata di lavoro, mostrandoci come lei e il suo team permettono ai clienti di accedere a soluzioni innovative che vanno dagli strumenti di mercato e di analisi, alle strategie di trading e l'esecuzione.

Emily Jolliffe del team European Prime Brokerage Sales ama fare sport nel tempo libero. L'aiuta a mantenere la concentrazione durante un'intensa giornata di lavoro.



Nel 2018, la nostra divisione Investment Bank (IB) ha aumentato il suo utile ante imposte rettificato del 21 per cento su base annua. Alcuni tra i governi, le società, le istituzioni e i gestori patrimoniali più rispettati al mondo fanno affari con noi perché conoscono il nostro modo di lavorare con i clienti.

Insieme a sette colleghi con una vasta gamma di esperienze professionali e accademiche, Emily Jolliffe lavora nel team European Prime Brokerage Sales, che fa parte di Global Financing Services all'interno della divisione Global Equities di IB.

## **Dalle scienze biomediche a una carriera nel mondo della finanza**

Iscritta al programma di formazione per laureati nel 2015, è collaboratrice della banca da poco più di quattro anni. Prima di lavorare in UBS, Emily ha studiato scienze biomediche allo UCL (University College London). Dopo tre anni nell'ambiente accademico, era pronta per mettersi alla prova in un settore diverso. Ha scoperto che le capacità analitiche sviluppate durante gli studi di scienze biomediche potevano essere trasferite in un altro campo e rivelarsi utili in una carriera nel mondo della finanza.



Gli studi di biomedicina hanno consentito a Emily di sviluppare le sue capacità analitiche, che si sono rivelate utili nel suo lavoro.

Il tragitto casa-lavoro è di soli venti minuti e arriva in ufficio poco prima delle otto.

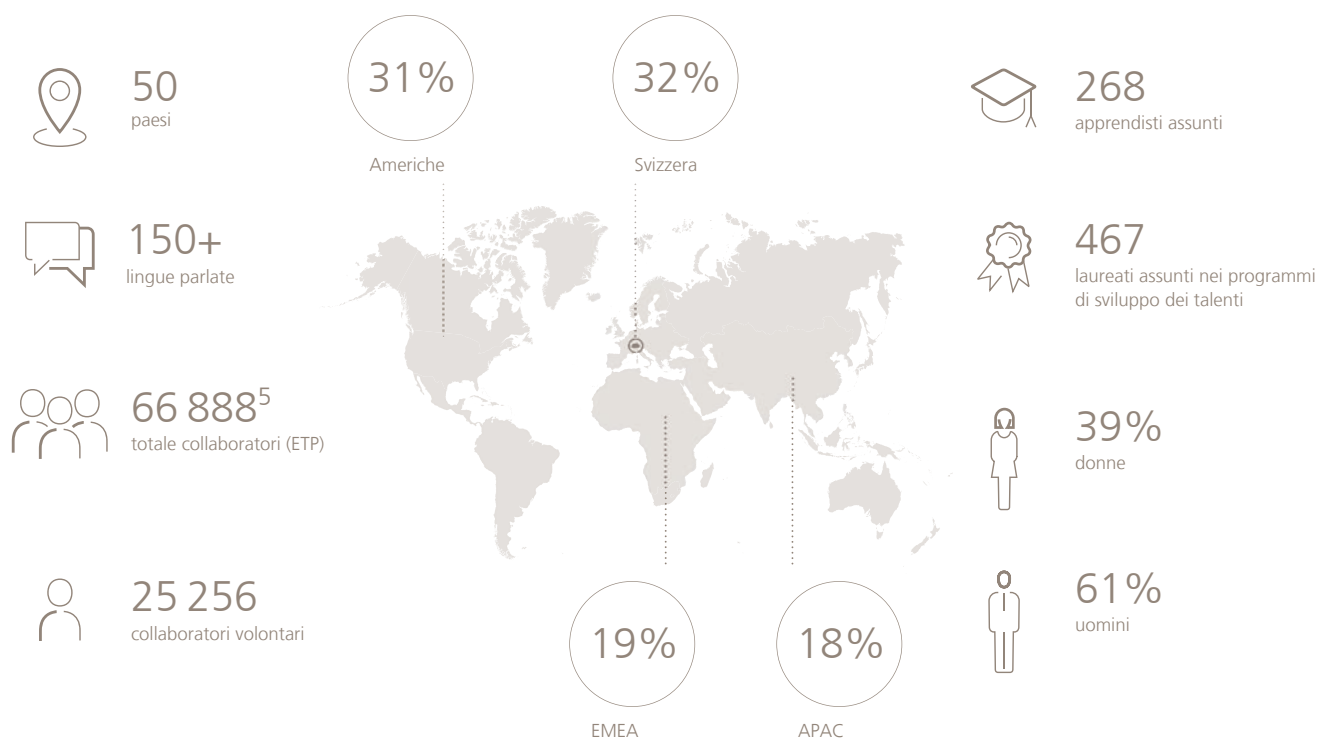
Il team European Prime Brokerage Sales facilita i servizi di finanziamento per gli hedge fund, fornendo alla nostra base di clienti di questi fondi la piattaforma, l'infrastruttura e i servizi operativi fondamentali per consentire la realizzazione dei loro obiettivi di investimento in modo efficiente. In qualità di prime broker, il team collega inoltre i clienti con diversi team del settore azionario, tra cui gli execution desk e i Equity Capital Markets, nonché con Asset Management e Global Wealth Management di UBS.

### Networking fuori e dentro UBS

«Amo il mio lavoro perché posso interagire con un'ampia cerchia di persone, sia internamente che esternamente», dice Emily e aggiunge: «Ci si aspetta che disponiamo di un'ampia rete interna per aiutare i nostri clienti a orientarsi nell'azienda e mostrare quanto di meglio UBS ha da offrire. Sebbene il ruolo e l'attività siano molto tecnici, ho anche molti contatti con i clienti».

Di solito pranza alla sua scrivania, a meno che non abbia un appuntamento con un cliente. Quando ne ha l'occasione, frequenta un corso di ciclismo indoor nella palestra dell'edificio

### Organico 2018<sup>4</sup>



<sup>4</sup> Conteggiato al 31.12.2018 sulla base di un organico di 68 338 collaboratori interni (62 558 nel 2017), salvo indicazione dell'equivalente a tempo pieno (ETP).

<sup>5</sup> L'incremento dell'organico nel 2018 è da attribuirsi principalmente a iniziative di internalizzazione ed è stato ampiamente compensato da una diminuzione del personale esterno.



## UBS Evidence Lab Innovations

UBS Evidence Lab Innovations offre ai clienti l'accesso a set di dati di facile intuizione per un gran numero di aziende e settori. Gli esperti lavorano in 45 aree specializzate per raccogliere, pulire e collegare ogni mese miliardi di dati per fornire la base per fondate decisioni di investimento.



UBS «5 Broadgate». «Lo sport mi aiuta a ritrovare la concentrazione per affrontare un pomeriggio di lavoro», dice.

Per quanto riguarda la fase di originazione, il team di Emily è responsabile della ricerca sui nuovi lanci di hedge fund e della presentazione a gestori affermati alla ricerca di nuovi fornitori. Il team supporta una varietà di hedge fund attraverso diverse strategie, tra cui fondi azionari a lungo e breve termine, fondi quantitativi, event-driven e macro.

Emily lascia l'ufficio intorno alle diciannove e torna a casa ripercorrendo le strade della stessa città dove ha studiato e ha iniziato a costruire la sua carriera. E sì, se proprio volete saperlo, di tanto in tanto legge ancora le riviste scientifiche.

> Scoprite di più sulla vita di Emily presso UBS Londra su [ubs.com/onedayinib](https://ubs.com/onedayinib)

## Dati intelligenti per soluzioni intelligenti

È facile sentirsi alla deriva nell'enorme mare di dati. Investment Bank cerca modalità innovative per utilizzare i set di dati di UBS in modo sostenibile, centralizzato e controllato.

> Storia completa su [ubs.com/smartsolutions](https://ubs.com/smartsolutions)

«Amo il mio lavoro perché posso interagire con un'ampia cerchia di persone.»

**Emily Jolliffe**, European Prime Brokerage Sales, IB

Sebbene il ruolo e l'attività di Emily siano molto tecnici, ha anche numerosi contatti con i clienti.



# Ogni successione è unica

Lo sviluppo demografico espone le PMI svizzere a un'enorme trasformazione: 75 000 aziende con un totale di 400 000 posti di lavoro devono trovare entro il 2021 una soluzione per la successione. Per una trasmissione aziendale senza intoppi gli esperti UBS perseguono un approccio integrale, come dimostra la storia del tour operator Twerenbold.



A dicembre 2015 il tour operator Werner Twerenbold è stato vittima di un incidente mortale. È stato uno choc enorme per Karim Twerenbold, figlio di Werner, ma anche per tutto il personale. Uomo lungimirante, Werner Twerenbold aveva regolamentato la sua successione già alcuni anni prima, trasferendo gradualmente la direzione del gruppo al figlio Karim, ovvero alla quarta generazione. Sebbene Karim fin da bambino avesse dato il suo contributo su vari fronti, dalla pulizia dei pullman alla stesura dei programmi di viaggio, e dopo la laurea in economia aziendale si fosse occupato per due anni di grandi progetti, come la direzione dei lavori di costruzione di un battello fluviale di lusso, ha dovuto innanzitutto elaborare e superare la perdita del padre, del mentore e del titolare della società.

«In una relazione con il cliente ci proponiamo come un partner che persegue gli obiettivi olistici di sviluppo a lungo termine dell'azienda.»

**Andreas Linder**, consulente alla clientela aziendale UBS

Il consulente alla clientela aziendale UBS Andreas Linder (a destra) da alcuni anni è in contatto con Karim Twerenbold, con il quale discute anche di questioni legate alla strategia del Tour Operator.

Karim Twerenbold (a destra), Presidente del Consiglio di amministrazione del Gruppo Twerenbold Reisen, nonostante la giovane età, ha già preparato la propria successione.



### Non solo preservare il patrimonio, ma anche accrescerlo

Il progressivo passaggio del testimone si è svolto in modo esemplare malgrado la complessità del contesto dovuta a tendenze di mercato, quali la digitalizzazione e i viaggi low-cost in pullman. Tuttavia Karim Twerenbold si è posto obiettivi chiari: «Vogliamo sì crescere, ma non a qualsiasi prezzo. Per me la nostra indipendenza finanziaria è importante quanto la crescita. Gli utili non saranno prelevati, ma reinvestiti». Il suo motto è: «Innovativi per tradizione».

È assistito sotto molti aspetti dal suo consulente alla clientela aziendale UBS, Andreas Linder, che tramite diversi canali gli offre una consulenza personalizzata, avvalendosi delle competenze degli specialisti UBS sull'attuale situazione economica, sulle forme di finanziamento disponibili e sui mercati. «In una relazione con il cliente ci proponiamo come un partner che

persegue gli obiettivi olistici a lungo termine dell'azienda. A questo scopo per noi è essenziale uno scambio costante», spiega Andreas Linder.

Questo approccio è apprezzato dall'imprenditore Karim Twerenbold che desidera prendere decisioni ponderate. Con lungimiranza, nonostante la giovane età, ha già definito l'organizzazione dell'impresa, nel caso gli succeda qualcosa. «Come per mio padre, anche per me la priorità non è mantenere l'azienda in famiglia, ma conservarne i valori», dice.

+150%

onboarding della clientela aziendale  
tramite identificazione video nel 2018

Successo in team: nel 2020 il Gruppo Twerenbold Reisen festeggerà il suo 125° anniversario. Le competenze degli specialisti di UBS l'assistono nel raggiungimento degli obiettivi.



«Come per mio padre, anche per me la priorità non è mantenere l'azienda in famiglia, ma conservarne i valori.»

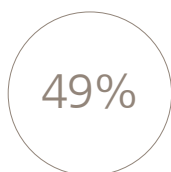
**Karim Twerenbold**, Presidente del Consiglio di amministrazione del Gruppo Twerenbold Reisen

### Esperti con un prezioso bagaglio di esperienza

A detta di Andreas Linder, anche se per i prossimi anni si prevede un netto aumento delle cessioni di imprese, una pianificazione successoria sistematica come nel caso del tour operator Twerenbold non rappresenta la regola.

Molti imprenditori hanno difficoltà ad affrontare il tema della successione, non da ultimo per ragioni emotive, finanziarie e legali. La prassi dimostra che per realizzare il trasferimento con successo occorre tempo perché in genere, oltre all'imprenditore, anche la famiglia e l'impresa stessa devono prepararsi alla successione. Non sono determinanti solo le diverse opzioni interne o esterne alla famiglia, ma anche l'ottenimento di un prezzo di vendita possibilmente elevato o il trasferimento dei propri valori aziendali. In questi processi preparatori e decisionali, in aggiunta ai fiduciari e ai consulenti alla clientela aziendale UBS, è raccomandabile l'intervento dei nostri team di specialisti di finanziamento aziendale e di pianificazione e gestione patrimoniale. Grazie al loro bagaglio di esperienza derivante dalle numerose situazioni di successione affrontate, è possibile elaborare soluzioni individuali che tengono conto in modo sostenibile di tutti gli aspetti. Ogni successione è unica, non esiste una soluzione universale semplice e rapida.

> Trovate il quadro completo su [ubs.com/successione](https://ubs.com/successione)



impiegati in Svizzera che lavorano per UBS da oltre 10 anni

## Diventare la banca numero uno per le piccole imprese

Quasi tutte le 200 maggiori imprese svizzere hanno una relazione commerciale con UBS. Questo vale per circa la metà delle medie aziende e per un quarto delle piccole imprese. UBS è quindi la banca leader degli imprenditori in Svizzera. Inoltre, circa il 60 per cento delle casse pensioni Svizzere collabora con UBS.

UBS desidera espandere la propria leadership in Svizzera e per questo investe nel futuro. La UBS Digital Factory in Svizzera lavora a soluzioni per rendere ancora più semplici le operazioni bancarie per le PMI.

### Digital Business

Con il nostro nuovo Digital Business, UBS migliora i prodotti e i servizi per la clientela aziendale offrendo un mix eccellente di moderna tecnologia e consulenza personalizzata. Digital Business è un portale aziendale integrato che offre alle piccole e medie imprese svizzere pacchetti bancari su misura comprendenti fino a 20 soluzioni digitali modulari che coprono l'e-banking e il mobile banking, le operazioni di pagamento, la liquidità e la pianificazione del credito.



## Espandiamo i servizi per le piccole e medie imprese

Leggete l'intervista ad Alain Conte, responsabile Corporate & Institutional Clients, per saperne di più sulle nostre soluzioni digitali semplici, economiche ed efficaci per PMI.

> Intervista completa su [ubs.com/forbusiness](https://ubs.com/forbusiness)

# Cosa significa fare investimenti sostenibili nel 2019

Gli investimenti sostenibili sono ormai diventati la norma. Non più un complemento di nicchia, ma parte integrante della nostra attività, stanno ridefinendo il nostro modo di concepire gli investimenti.



Michael Baldinger (al centro) è a capo di un team impegnato nello sviluppo di un pacchetto completo di strumenti d'investimento sostenibile.

Per i prossimi anni, è previsto che i settori dediti allo sviluppo di soluzioni per le sfide della sostenibilità registreranno la crescita più rapida. E le imprese in questo ramo hanno tendenzialmente il potenziale di crescita più grande. Le aziende che applicano condizioni di lavoro migliori avranno una maggiore produttività e una minore conflittualità. Le società che seguono le «best practice» in materia di governance saranno probabilmente gestite meglio e in modo più sostenibile e si esporranno meno alla corruzione. Tutti questi fattori determinano il nostro modo di investire e, nel tempo, influenzeranno la performance aziendale.

L'investimento sostenibile cambia il modo di pensare alle aziende in cui si investe. Fornisce agli investitori un nuovo tipo di trasparenza, proveniente da informazioni finanziarie essenziali, derivate da un set di criteri comunemente definiti ESG, da environmental, social e governance, cioè ambientali, sociali e di governance.

«Devo dire che un paio d'anni fa ero scettica. Ad esempio, era difficile trovare un investitore disposto a pagare per un'obbligazione verde», afferma Suni Harford, responsabile di Investments, UBS Asset Management. «Nel frattempo sono in una posizione diversa e il mondo è completamente cambiato. Ora abbiamo i dati e le tecnologie che occorrono per agevolare una solida trasformazione delle modalità e dell'impatto degli investimenti».

Ma non si tratta solo di tecnologia o dati. Anche la crescente domanda da parte dei clienti è stata un fattore importante che ha spostato sempre più l'attenzione sugli investimenti sostenibili. Se per gli investitori retail l'investimento sostenibile rappresenta un trend evidente ormai da un paio di decenni o più, solo negli ultimi cinque anni questo è diventato un'attività corrente per gli investitori istituzionali che ora si concentrano su asset con punteggi elevati in termini di ESG e un impatto positivo sulla società.



Michael Baldinger è Head of Sustainable and Impact Investing della divisione Asset Management di UBS dal 2016.

«I criteri ESG stanno diventando un elemento sempre più fondamentale nella scelta degli impegni dei nostri clienti.»

**Michael Baldinger**, Head of Sustainable and Impact Investing, AM

La divisione Asset Management di UBS ha visto questa tendenza evolversi molto chiaramente nella sua attività. Nel 2018 il patrimonio gestito con l'integrazione di criteri ESG è triplicato da più di 63 miliardi di dollari a oltre 200 miliardi di dollari. Una crescita di questa portata testimonia la vastità del lavoro fatto per sviluppare, affinare e diffondere il nostro portafoglio sostenibile. Realizzarlo ha significato introdurre le informazioni ESG nella ricerca e nella nostra offerta corrente per tutte le classi di attivi, cosa che non è avvenuta da un giorno all'altro.

Dal 2016 Michael Baldinger, responsabile di Sustainable and Impact Investing della divisione AM di UBS, si adopera per consolidare la presenza degli investimenti sostenibili nelle varie categorie di attivi. Così, se c'è qualcuno che può parlare di come si sono evoluti gli investimenti sostenibili e di quali siano stati i motori della crescita, questo è Michael.

«La maggior parte dei clienti ha esigenze e condizioni diverse in fatto di investimenti sostenibili», dichiara Michael. «Molte volte il prodotto che immaginano o di cui hanno bisogno non esisteva come soluzione standard, per cui abbiamo dovuto dar vita a un meccanismo da utilizzare in azienda per creare esattamente l'offerta che il cliente cerca».

Il passo successivo di questo processo per AM consiste nella collaborazione con Global Wealth Management, Investment Bank e alcuni partner esterni, finalizzata allo sviluppo di un pacchetto di strumenti completo per gli investimenti sostenibili, utile per creare soluzioni ad hoc per tutte le esigenze dei clienti.

«I criteri ESG stanno diventando un elemento sempre più fondamentale nella scelta degli impegni dei nostri clienti», nota Michael. «Questo mette in evidenza l'impatto della collaborazione tra le divisioni e la nostra capacità di trasformare le nostre soluzioni per adeguarle alle esigenze dei clienti».

Infine, sviluppare un'offerta contenente forti opportunità d'investimento sostenibile non consiste solo nel dare risalto alle organizzazioni che lavorano bene ed escludere quelle che non soddisfano gli standard. Il maggior interesse dei nostri clienti per la sostenibilità può anche aprire opportunità uniche. Grazie all'influenza che l'investimento sostenibile esercita oggi sulle partecipazioni azionarie, siamo anche in grado di aiutare le imprese che vogliono cambiare le loro politiche aziendali per attirare nuovi investimenti, cosa che facciamo con impegno e in cui abbiamo già osservato dei risultati.

«Il nostro obiettivo in UBS è quello di essere l'istituto finanziario leader nel campo della sostenibilità al mondo», afferma Michael. «Essere un passo avanti e giocare un ruolo di primo piano nell'integrazione di questo importante nuovo approccio richiede una mentalità collaborativa, ed è qui che UBS primeggia».

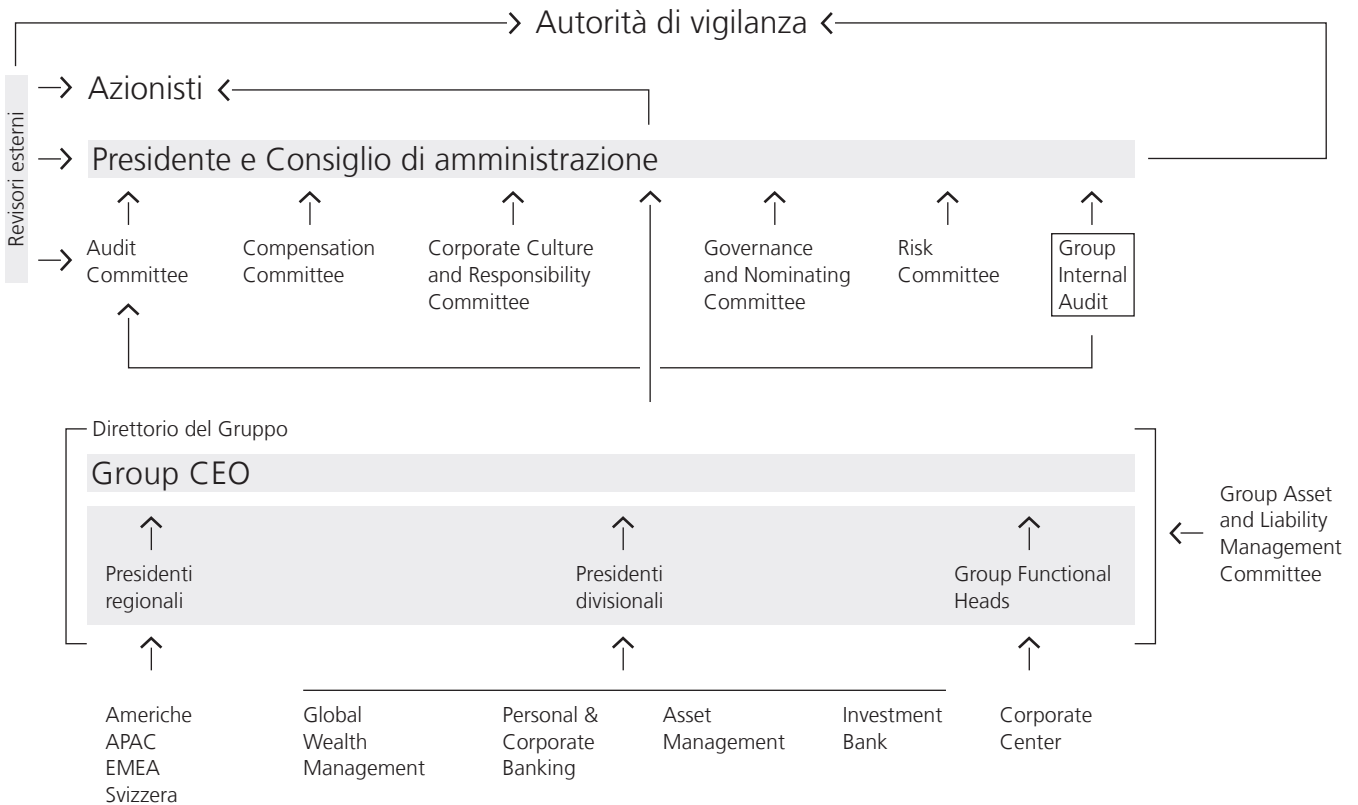
> Scoprite di più sulle soluzioni SI innovative su [ubs.com/sustainablesolutions](https://ubs.com/sustainablesolutions)

## Investimenti sostenibili di UBS



# Come gestiamo l'azienda

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



## Azionisti

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

## Presidente del Consiglio di amministrazione e Consiglio di amministrazione (CdA)

Sotto la leadership del Presidente del Consiglio di amministrazione, il CdA delibera sulla strategia del Gruppo seguendo le raccomandazioni del Group CEO, esercita la supervisione ultima sul management e nomina tutti i membri del Direttorio del Gruppo (GEB). Il Presidente del Consiglio di amministrazione presiede l'Assemblea generale ordinaria e collabora con i rispettivi Presidenti dei Committee per coordinare il lavoro di tutti i Committee del CdA. I Committee illustrati nel grafico assistono il CdA nell'adempimento delle sue responsabilità. I suddetti Committee e i relativi statuti sono descritti nelle «Organization Regulations» pubblicate su [www.ubs.com/governance](http://www.ubs.com/governance).

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

Il CdA delibera sulla strategia del Gruppo seguendo le raccomandazioni del Group CEO ed effettua la supervisione ultima della gestione, mentre il Direttorio, diretto dal Group CEO, ha la responsabilità della gestione esecutiva. Le funzioni di Presidente del CdA e Group CEO sono ricoperte da due persone diverse per garantire la separazione dei poteri. Il Consiglio di amministrazione (CdA) delega la gestione dell'attività al Direttorio del Gruppo (GEB).

## Group CEO e Direttorio del Gruppo (GEB)

Sotto la leadership del Group Chief Executive Officer (Group CEO), il Direttorio del Gruppo ha la responsabilità di dirigere il Gruppo e le sue attività. Si assume la responsabilità complessiva per lo sviluppo delle strategie del Gruppo e delle rispettive divisioni, nonché dell'implementazione delle strategie stabilite.

> Per ulteriori informazioni  
[ubs.com/ourfirm](http://ubs.com/ourfirm)

# Il nostro Consiglio di amministrazione

- Axel A. Weber**  
Presidente del Consiglio di amministrazione/  
presidente del Corporate Culture and Responsibility  
Committee/presidente del Governance and  
Nominating Committee
- Julie G. Richardson**  
Membro del Compensation Committee/membro  
del Risk Committee
- Ann F. Godbehere**  
Presidente del Compensation Committee/  
membro dell'Audit Committee
- Jeremy Anderson**  
Presidente dell'Audit Committee/membro del  
Corporate Culture and Responsibility Committee
- Dieter Wemmer**  
Membro del Compensation Committee/  
membro del Risk Committee
- David Sidwell**  
Senior Independent Director/presidente del Risk  
Committee/membro del Governance and Nominating  
Committee
- Beatrice Weder di Mauro**  
Membro dell'Audit Committee/membro del  
Corporate Culture and Responsibility Committee
- Fred Hu**  
Membro del Consiglio di amministrazione
- Isabelle Romy**  
Membro dell'Audit Committee/membro del  
Governance and Nominating Committee
- Reto Francioni**  
Membro del Corporate Culture and Responsibility  
Committee/membro del Risk Committee
- Michel Demaré**  
Vicepresidente indipendente/membro dell'Audit  
Committee/membro del Compensation Com-  
mittee/membro del Governance and Nominating  
Committee
- Robert W. Scully\***  
Membro del Risk Committee

\*Robert W. Scully non compare nella foto







Il Consiglio di amministrazione (CdA) di UBS Group SA, presieduto dal Presidente, è composto da sei a dodici membri – conformemente a quanto previsto dai nostri Statuti. Il CdA decide la strategia del Gruppo su proposta del Group Chief Executive Officer (Group CEO) ed è responsabile dell'indirizzo, della supervisione e del controllo del Gruppo e dei suoi dirigenti come pure della vigilanza sul rispetto delle leggi vigenti, delle norme e dei regolamenti. Il CdA vigila su UBS Group SA e le sue società affiliate ed è responsabile dell'attuazione di una

chiara governance a livello di Gruppo, atta ad assicurarne una guida e una supervisione effettive, tenendo conto dei rischi concreti a cui UBS Group SA e le sue affiliate sono esposte. Il CdA è il supremo responsabile del successo del Gruppo e del valore durevole che esso fornisce agli azionisti nell'ambito di un controllo prudente ed efficace; approva tutte le dichiarazioni di natura finanziaria, nomina e revoca tutti i membri del Direttorio del Gruppo (GEB).

# Il nostro Direttorio del Gruppo

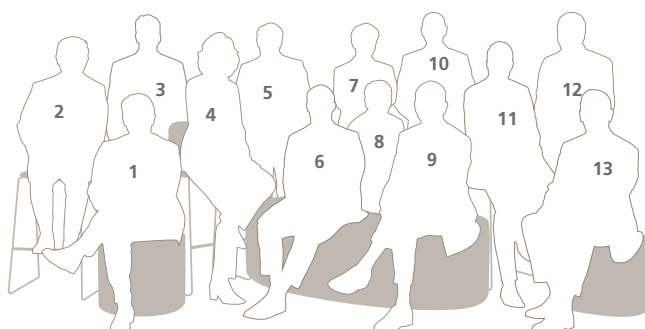


UBS Group SA opera secondo una rigorosa doppia struttura di organi di consiglio, come prescritto dalla legislazione svizzera sulle banche, e pertanto il CdA delega al GEB la gestione operativa. Guidato dal Group CEO, il GEB è responsabile della gestione operativa del Gruppo e delle sue attività commerciali. A tale organo compete la responsabilità generale in merito allo sviluppo del Gruppo e delle linee strategiche delle sue divisioni nonché riguardo all'attuazione delle strategie approvate.

> Per ulteriori informazioni  
[ubs.com/ourfirm](https://ubs.com/ourfirm)



1. **Sergio P. Ermotti**  
Group Chief Executive Officer
2. **Edmund Koh**  
President UBS Asia Pacific
3. **Kirt Gardner**  
Group Chief Financial Officer
4. **Sabine Keller-Busse**  
Group Chief Operating Officer
5. **Markus Ronner**  
Group Chief Compliance and Governance Officer
6. **Robert Karofsky**  
Co-President Investment Bank
7. **Piero Novelli**  
Co-President Investment Bank
8. **Ulrich Körner**  
President Asset Management e President UBS Europe, Middle East and Africa
9. **Axel P. Lehmann**  
President Personal & Corporate Banking e President UBS Switzerland
10. **Martin Blessing**  
Co-President Global Wealth Management
11. **Christian Bluhm**  
Group Chief Risk Officer
12. **Tom Naratil**  
Co-President Global Wealth Management e President UBS Americas
13. **Markus U. Diethelm**  
Group General Counsel



I nostri collaboratori rendono la nostra azienda eccezionale. Sono esperti nei rispettivi settori e hanno molteplici talenti. Quest'anno le foto del CdA e del Direttorio del Gruppo sono opera di Witold Iglewski e Jagoda Lasota, due grafici di UBS Communications & Branding.

# Per saperne di più su UBS

Volete saperne di più su di noi?

## Le nostre attività, competenze e offerte

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

## Le nostre azioni e performance finanziarie

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

## La nostra governance

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

## La nostra strategia

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

## Il nostro servizio Wealth Management Research

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

## Le nostre sedi

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

Avete domande generiche da porre?

## Centralini

Per tutti i quesiti generici:  
Zurigo +41-44-234 1111  
Londra +44-207-567 8000  
New York +1-212-821 3000  
Hong Kong +852-2971 8888  
Singapore +65-649 8000

## UBS Card Center

[ubs.com/cards](http://ubs.com/cards)  
Hotline +41-44-828 3131

## UBS Online Services

[ubs.com/e-banking](http://ubs.com/e-banking)  
Hotline +41-848-848 063

## UBS Service Line Svizzera

Hotline +41-848-848 053

Vi piacerebbe essere sempre aggiornati?

## Iscrivetevi al servizio avvisi e promemoria di eventi

o scaricate le nostre app e i nostri podcast  
[ubs.com/beinformed](http://ubs.com/beinformed)

## Per essere sempre aggiornati sulle ultime notizie

riguardanti UBS, seguiteci sui social media  
[ubs.com/socialmedia](http://ubs.com/socialmedia)



Informazioni societarie

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

La sua sede legale è nella Bahnhofstrasse 45, CH-8001 Zurigo, Svizzera, telefono +41-44-234 1111; il suo numero d'identificazione delle imprese (ID) è CHE-395.345.924.

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

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

## Colofone

Publicato da: UBS Group SA, Zurigo, Svizzera | [ubs.com](http://ubs.com)

Redazione: Luca Aloisi, Mariah Marconi

Art Direction: Witold Iglewski, Karolina Kadzielska, Michal Malolepszy, Corinne-Rahel Spielmann

Fotografie: Elijah E. Castson (immagini principali), Valeriano Di Domenico (pag. 16), Witold Iglewski, (pag. 8, 20-23), Jagoda Lasota (pag. 8, 20-23), Claudia Link (pag. 4), Martin Rüttschi (pag. 3)

Stampa: Multicolor Print AG, Svizzera

Lingue: inglese/tedesco/francese/italiano  
N° SAP 805301-1901

© UBS 2019. 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: (i) the degree to which UBS is successful in the ongoing execution of its strategic plans, including its cost reduction and efficiency initiatives and its ability to manage its levels of risk-weighted assets (RWA) and leverage ratio denominator (LRD), including to counteract regulatory-driven increases, liquidity coverage ratio and other financial resources, and the degree to which UBS is successful in implementing changes to its businesses to meet changing market, regulatory and other conditions; (ii) the continuing low or negative interest rate environment in Switzerland and other jurisdictions, developments in the macroeconomic climate and in the markets in which UBS operates or to which it is exposed, including movements in securities prices or liquidity, credit spreads, and currency exchange rates, and the effects of economic conditions, market developments, and geopolitical tensions on the financial position or creditworthiness of UBS’s clients and counterparties as well as on client sentiment and levels of activity; (iii) changes in the availability of capital and funding, including any changes in UBS’s credit spreads and ratings, as well as availability and cost of funding to meet requirements for debt eligible for total loss-absorbing capacity (TLAC); (iv) changes in or the implementation of financial legislation and regulation in Switzerland, the US, the UK, the European Union and other financial centers that have imposed, or resulted in, or may do so in the future, more stringent or entity-specific capital, TLAC, leverage ratio, liquidity and funding requirements, incremental tax requirements, additional levies, limitations on permitted activities, constraints on remuneration, constraints on transfers of capital and liquidity and sharing of operational costs across the Group or other measures, and the effect these will or would have on UBS’s business activities; (v) the degree to which UBS is successful in implementing further changes to its legal structure to improve its resolvability and meet related regulatory requirements, and the potential need to make further changes to the legal structure or booking model of UBS Group in response to legal and regulatory requirements proposals in Switzerland and other jurisdictions for mandatory structural reform of banks or systemically important institutions or to other external developments, and the extent to which such changes will have the intended effects; (vi) UBS’s ability to maintain and improve its systems and controls for the detection and prevention of money laundering and compliance with sanctions to meet evolving regulatory requirements and expectations, in particular in the US; (vii) the uncertainty arising from the timing and nature of the UK exit from the EU; (viii) changes in UBS’s competitive position, including whether differences in regulatory capital and other requirements among the major financial centers will adversely affect UBS’s ability to compete in certain lines of business; (ix) changes in the standards of conduct applicable to our businesses that may result from new regulation or new enforcement of existing standards, including recently enacted and proposed measures to impose new and enhanced duties when interacting with customers and in the execution and handling of customer transactions; (x) the liability to which UBS may be exposed, or possible constraints or sanctions that regulatory authorities might impose on UBS, due to litigation, contractual claims and regulatory investigations, including the potential for disqualification from certain businesses, potentially large fines or monetary penalties, or the loss of licenses or privileges as a result of regulatory or other governmental sanctions, as well as the effect that litigation, regulatory and similar matters have on the operational risk component of our RWA as well as the amount of capital available for return to shareholders; (xi) the effects on UBS’s cross-border banking business of tax or regulatory developments and of possible changes in UBS’s policies and practices relating to this business; (xii) UBS’s ability to retain and attract the employees necessary to generate revenues and to manage, support and control its businesses, which may be affected by competitive factors; (xiii) changes in accounting or tax standards or policies, and determinations or interpretations affecting the recognition of gain or loss, the valuation of goodwill, the recognition of deferred tax assets and other matters; (xiv) UBS’s ability to implement new technologies and business methods, including digital services and technologies and ability to successfully compete with both existing and new financial service providers, some of which may not be regulated to the same extent; (xv) limitations on the effectiveness of UBS’s internal processes for risk management, risk control, measurement and modeling, and of financial models generally; (xvi) the occurrence of operational failures, such as fraud, misconduct, unauthorized trading, financial crime, cyberattacks, and systems failures; (xvii) restrictions on the ability of UBS Group AG to make payments or distributions, including due to restrictions on the ability of its subsidiaries to make loans or distributions, directly or indirectly, or, in the case of financial difficulties, due to the exercise by FINMA or the regulators of UBS’s operations in other countries of their broad statutory powers in relation to protective measures, restructuring and liquidation proceedings; (xviii) the degree to which changes in regulation, capital or legal structure, financial results or other factors may affect UBS’s ability to maintain its stated capital return objective; and (xix) the effect that these or other factors or unanticipated events may have on our reputation and the additional consequences that this may have on our business and performance. The sequence in which the factors above are presented is not indicative of their likelihood of occurrence or the potential magnitude of their consequences. Our business and financial performance could be affected by other factors identified in our past and future filings and reports, including those filed with the SEC. More detailed information about those factors is set forth in documents furnished by UBS and filings made by UBS with the SEC, including UBS’s Annual Report on Form 20-F for the year ended 31 December 2018. 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 document 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.

**Tables** | Within tables, blank fields generally indicate that the field is not applicable or not meaningful, or that information is not available as of the relevant date or for the relevant period. Zero values generally indicate that the respective figure is zero on an actual or rounded basis.

**Risultati rettificati** | Per maggiori informazioni sui risultati rettificati si rimanda al paragrafo «Group performance» del nostro Rapporto annuale 2018.



UBS Group SA  
Casella postale  
CH-8098 Zurigo

[ubs.com](https://ubs.com)

