

Puntare al *successo*

Lea Sprunger

Data di nascita: 5 marzo 1990

Professione: atleta

Discipline: 100 m, 200 m, staffetta 4x100 m

Detentrica del record svizzero 4x100 m

Partecipante Campionato del mondo di Mosca 4x100 m (2013)

Partecipante alle Olimpiadi di Londra 200 m e 4x100 m (2012)





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 2013. Per ulteriori informazioni si prega di consultare il Rapporto annuale 2013. 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 2013, sono riportate sulla pagina 44 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.

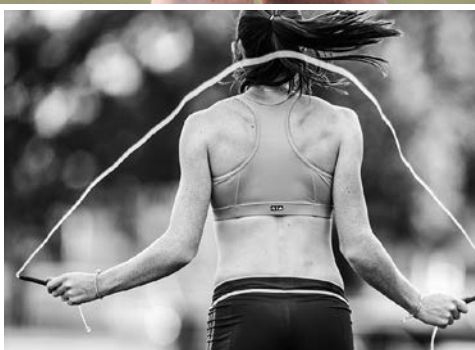


Riepilogo

- 4 Editoriale
- 6 UBS dell'anno 2013
- 8 UBS in breve
- 10 Perché la nostra solidità finanziaria è importante
- 12 Il cliente è re
- 14 Come promuovere una cultura vincente
- 16 Mantenere la nostra promessa ai clienti

- 20 La nostra strategia
- 26 Aspetti salienti e principali modifiche del modello di remunerazione 2013
- 30 Il nostro Consiglio di amministrazione
- 32 Il nostro Direttorio del Gruppo
- 36 Il nostro impegno

- 44 Per saperne di più su UBS



Editoriale

Gentile lettore,

nella Retrospectiva 2013 diamo uno sguardo al nostro primo anno completo di esecuzione dopo l'annuncio dell'implementazione della nostra strategia accelerata. Abbiamo compiuto eccellenti progressi grazie alla dedizione e allo sforzo dei nostri collaboratori, alla fiducia dei nostri clienti e al sostegno dei nostri azionisti. Abbiamo raggiunto gli obiettivi di modificare ulteriormente la nostra attività per offrire un servizio migliore ai nostri clienti, ridurre il rischio, generare performance più durature e accrescere i rendimenti per gli azionisti. Tutte le nostre divisioni hanno ottenuto risultati positivi in ciascun trimestre dell'anno, a dimostrazione che il modello aziendale dispone della flessibilità necessaria ad adattarsi e dare frutti in ogni contesto di mercato. Siamo quindi riusciti a chiudere un anno di trasformazione con risultati superiori alla maggior parte dei nostri obiettivi, e questo ci permette di concentrarci ulteriormente sul successo per i nostri clienti e azionisti.

La nostra performance finanziaria è essenziale, ma le nostre attività vanno ben oltre il risultato economico. Nella Retrospectiva di quest'anno esaminiamo alcuni importanti compiti svolti dietro le quinte per assicurare i nostri continui progressi. Nel primo articolo spieghiamo come la solidità finanziaria che abbiamo costruito negli ultimi anni vada a beneficio di clienti, azionisti e altri stakeholder. Illustriamo in che modo costituisce la base del nostro successo nell'attuale contesto operativo altamente complesso e mutevole, conferendoci la flessibilità necessaria per eseguire la nostra strategia in modo efficace e offrire un esclusivo vantaggio competitivo che viene apprezzato dai nostri clienti.

Nel 2013 sono proseguite le iniziative volte a integrare ad ogni livello dell'intera azienda i nostri principi di orientamento alla clientela, eccellenza e performance duratura, che sono alla base del nostro modo di lavorare insieme e delle nostre promesse ai clienti. I nostri clienti vogliono consigli validi e tempestivi che li aiutino a districarsi in mercati incerti e a conseguire i loro obiettivi finanziari.

Nella Retrospectiva parliamo di uno dei tanti modi in cui li assistiamo. La nostra divisione Wealth Management è riuscita a forgiare un'esclusiva catena del valore che unisce contenuti d'eccellenza, specialisti dell'investimento di talento e consulenti alla clientela di grande esperienza, volta ad offrire raccomandazioni e soluzioni d'investimento di qualità superiore per proteggere e accrescere i patrimoni dei nostri clienti.

La nostra è un'azienda di impronta davvero globale, ma restiamo enormemente orgogliosi delle nostre radici elvetiche. Nel 2013 abbiamo continuato a investire in Svizzera e per la Svizzera. Per rafforzare la nostra posizione di banca numero uno sul mercato nazionale, sappiamo che dobbiamo dare ai clienti ciò di cui hanno bisogno nel momento in cui ne hanno bisogno. Ascoltiamo ciò che hanno da dirci e siamo consapevoli di come cambiano la loro vita, le loro aspettative e le modalità in cui interagiscono avvalendosi delle nuove tecnologie. Illustriamo il modo in cui la divisione Retail & Corporate si è adattata offrendo ai clienti soluzioni multicanale in funzione delle loro esigenze, come i nuovi servizi e-banking e mobile banking.

Siamo convinti che il modo in cui generiamo risultati sia importante quanto i risultati stessi. Tramite l'applicazione dei nostri principi e gli elevati standard di comportamento che chiediamo ai nostri collaboratori, stiamo promuovendo e sviluppando una cultura che rappresenta sia una fonte di orgoglio sia un vantaggio competitivo per l'azienda. Una cultura sana è ciò che unisce tutti i collaboratori di un'impresa globale come la nostra: ispira lealtà e lavoro di squadra e motiva le persone a fare sempre la cosa giusta, oltre ad aiutare a sviluppare e trattenere le persone maggiormente in grado di affrontare le attuali sfide operative e a formare i leader del futuro. Nell'articolo «Come promuovere una cultura vincente», Colin Price, esperto di chiara fama sui problemi di salute delle aziende e consulente di UBS, illustra i benefici del nostro approccio.



I nostri clienti desiderano sempre di più utilizzare le proprie risorse per il bene della comunità. Per molto tempo siamo stati al loro fianco aiutandoli ad investire secondo criteri di sostenibilità e responsabilità. Forte di questa capacità, nel 2013 ci siamo impegnati in modo significativo istituendo una piattaforma dedicata all'avanguardia del settore, per sfruttare al meglio gli sforzi compiuti. Sottolineiamo inoltre il ruolo attivo svolto dall'impresa e dai collaboratori mediante le iniziative formative e imprenditoriali e le attività incentrate sulle comunità in tutto il mondo.

Speriamo che questa Retrospectiva del 2013 sia per lei una lettura coinvolgente, illuminante e, soprattutto, gradevole.

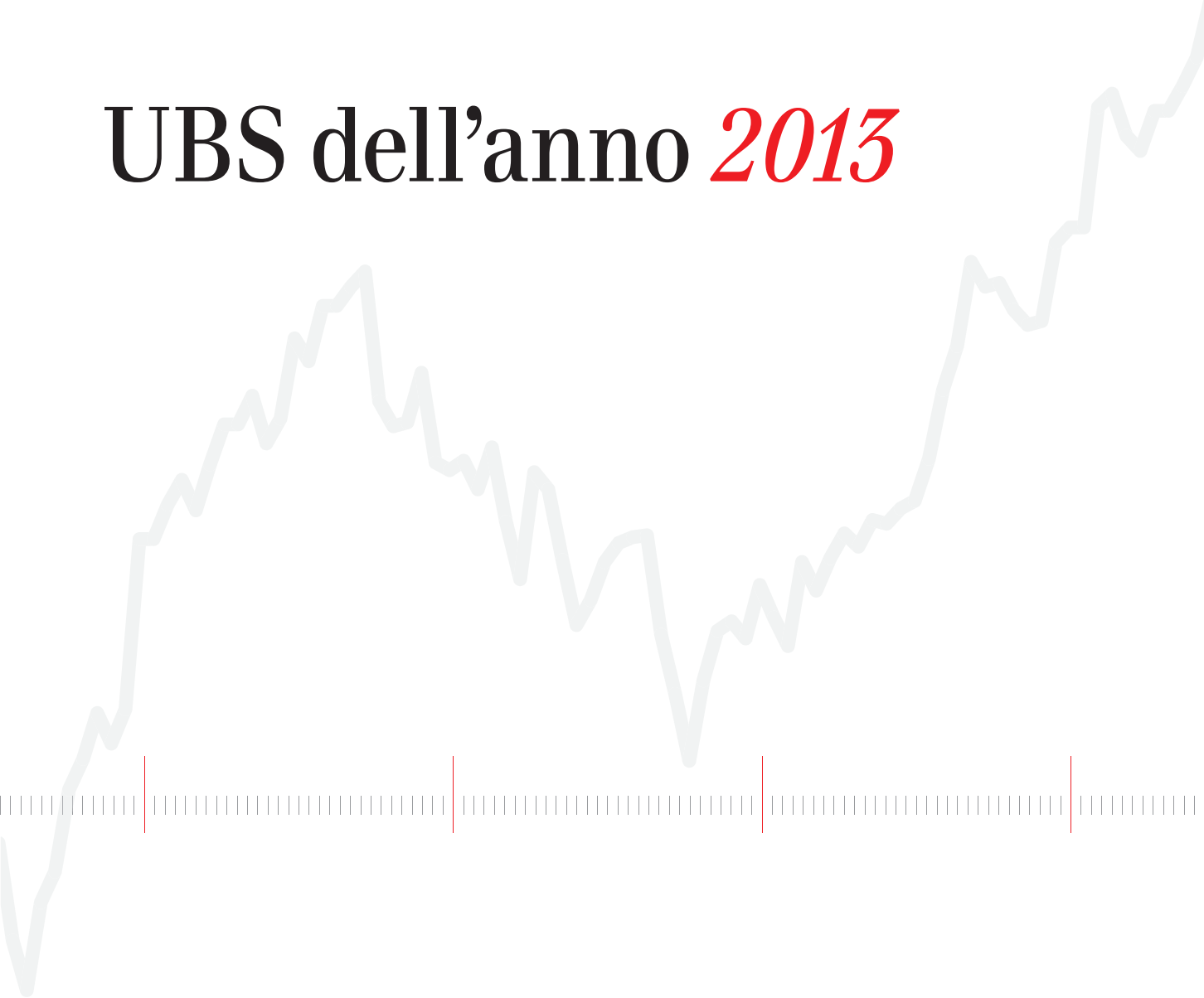
Cordiali saluti

Two handwritten signatures in black ink. The signature on the left is Axel A. Weber's, and the signature on the right is Sergio P. Ermotti's.

Axel A. Weber
Presidente del Consiglio
di amministrazione

Sergio P. Ermotti
Group Chief
Executive Officer

UBS dell'anno *2013*



Le nostre *attività*

Apertura ufficiale di UBS
(China) Limited a Pechino

Global AM quota ETF
nella più grande quotazio-
ne simultanea della
storia di Borsa Italiana

UBS perfeziona l'acquisizio-
ne di Link Investimentos,
il più grande fornitore indi-
pendente di servizi di inter-
mediazione del Brasile

UBS è la prima società
svizzera a istituire un
portale che consente agli
azionisti di impartire
istruzioni di voto per via
elettronica alle votazioni
dell'Assemblea generale
ordinaria

UBS supera con sei anni
di anticipo il coefficiente
Common Equity Tier 1
(CET1) minimo previsto
dall'autorità di vigilanza
svizzera (Swiss SRB
Basilea III) per le banche
svizzere rilevanti a livello
sistemico

Corso dell'azione UBS nel 2013

16.24

Gennaio

Febbraio

Marzo

Aprile

Il *contesto* in cui operiamo

14.27

Utile ante imposte retti-
ficato a CHF 1,9 miliardi
nel primo trimestre

Aprire a Berna la mostra
sponsorizzata da UBS su Qin,
l'imperatore eterno, che prose-
gue fino a novembre e ha
attratto oltre 320 000 visitatori

14.12

Mostra di inaugurazione
della Guggenheim UBS
MAP a New York: in vetri-
na opere d'arte dai paesi
emergenti



L'Assemblea generale ordinaria di UBS approva la distribuzione di un dividendo di CHF 0.15 per azione per l'esercizio finanziario 2012 e l'elezione di Reto Francioni. Wolfgang Mayrhuber si dimette dal CdA

Il governo britannico nomina UBS Joint Global Coordinator e Bookrunner per la vendita di Royal Mail Group Ltd, la più grande privatizzazione nel Regno Unito da un decennio a questa parte

UBS si è aggiudicata un doppio primo posto nella Thomson Reuters Extel Survey per le categorie «Equity House paneuropea» e «Equity Trading & Execution»

Utile ante imposte rettificato a CHF 1,0 miliardo nel secondo trimestre

UBS si conferma ancora una volta come il gestore patrimoniale su vasta scala più grande e in più rapida crescita a livello mondiale nel «Private Banking Benchmark Study» realizzato da Scorpio Partnership nel 2012

Euromoney proclama UBS «Best Global Wealth Manager» e «Best Bank in Switzerland»

UBS annuncia l'intenzione di esercitare l'opzione di acquisto sulle azioni del Fondo di stabilizzazione della BNS



UBS annuncia la creazione del Business Solutions Center a Nashville negli USA, nell'ambito della sua strategia di creazione di centri regionali di eccellenza per le funzioni di assistenza

Maggio

Giugno

Luglio

Agosto

UBS nominata «Top Energy Saver» dal WWF per il suo impegno sul fronte del risparmio energetico

UBS si colloca tra i primi tre datori di lavoro svizzeri nell'«Ideal Employer Survey» condotta da Universum

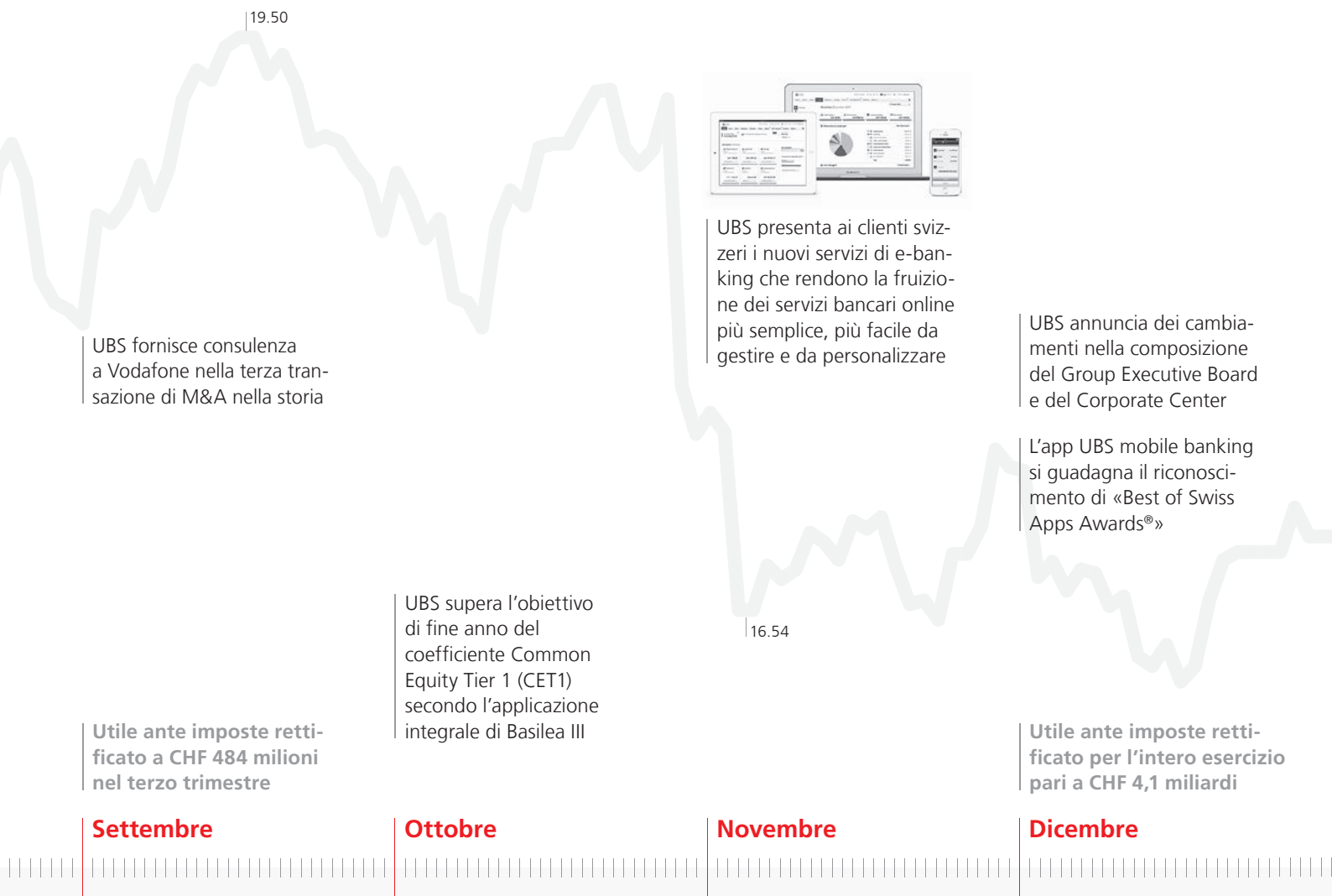
Pablo León de la Barra nominato curatore di Guggenheim UBS Map per l'America Latina

UBS sostiene come sponsor principale Weltklasse Zurich 2013. La finale di UBS Kids Cup si svolge allo Stadio Letzigrund di Zurigo

Art | Basel

UBS celebra il ventesimo anniversario della collaborazione con Art Basel con una nuova partnership globale che si estenderà a Basilea, Miami Beach e Hong Kong





UBS fornisce consulenza a Vodafone nella terza transazione di M&A nella storia



UBS presenta ai clienti svizzeri i nuovi servizi di e-banking che rendono la fruizione dei servizi bancari online più semplice, più facile da gestire e da personalizzare

UBS annuncia dei cambiamenti nella composizione del Group Executive Board e del Corporate Center

L'app UBS mobile banking si guadagna il riconoscimento di «Best of Swiss Apps Awards®»

Utile ante imposte rettificato a CHF 484 milioni nel terzo trimestre

UBS supera l'obiettivo di fine anno del coefficiente Common Equity Tier 1 (CET1) secondo l'applicazione integrale di Basilea III

Utile ante imposte rettificato per l'intero esercizio pari a CHF 4,1 miliardi

Settembre

Ottobre

Novembre

Dicembre

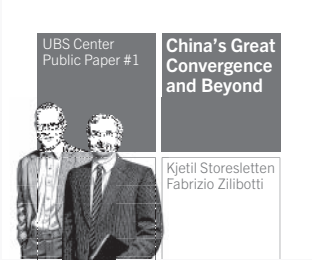
Annunciati i vincitori degli UBS Global Employee Volunteer Awards 2013

UBS entra nuovamente negli indici di sostenibilità Dow Jones 2013

UBS sponsorizza la Festa federale di lotta svizzera e giochi alpestri 2013



Tifone Haiyan: UBS si impegna a mettere a disposizione delle vittime del tifone importi corrispondenti alle donazioni ricevute dai clienti fino a un massimo di CHF 3 milioni, in aggiunta all'analogo tradizionale programma di donazioni per i dipendenti



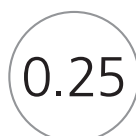
UBS International Center of Economics in Society distribuisce la sua prima pubblicazione: «China's great convergence and beyond».

UBS in *breve*

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



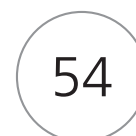
«Un anno fa abbiamo dichiarato che avremmo adeguato la nostra attività per meglio servire la clientela, ridurre i rischi, realizzare performance più sostenibili e accrescere i rendimenti per gli azionisti. Sono lieto di comunicare che nel 2013 abbiamo raggiunto tutti questi obiettivi. Abbiamo chiuso l'anno superando la maggior parte dei nostri obiettivi di performance e continueremo ad attuare la nostra strategia con disciplina per garantire alla nostra società un successo di lungo termine.» Sergio P. Ermotti, Group CEO



Dividendo proposto per il 2013
CHF 0.25,
+67% rispetto al 2012



Utile ante imposte rettificato² 2013
CHF 4,1 miliardi

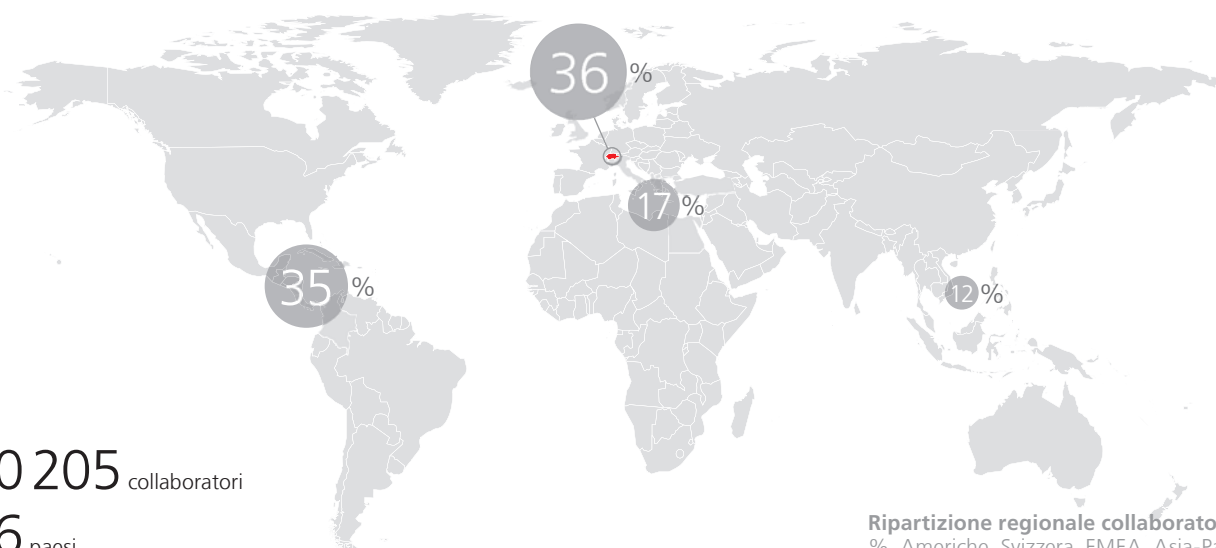


Raccolta netta³ 2013
CHF 54 miliardi

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

- UBS riconosciuta come il più importante gestore patrimoniale su larga scala al mondo, così come quello in più rapida espansione¹
- Designata «Best Global Wealth Manager» e «Best Bank in Switzerland» da *Euromoney* e «Outstanding Global Private Bank 2013» da *Private Banker International*
- Distintasi quale primo provider su scala globale nell'ambito del cash equity in base ai risultati di un importante sondaggio privato. Riconosciuta come «EMEA Structured Equity House of the Year» dall'*International Finance Review* e come «ECM Bank of the Year» da *Euroweek*

- Utile annuo ante imposte rettificato² di CHF 4,1 miliardi, in crescita del 44% rispetto all'anno precedente
- Tutte le divisioni sono state profittevoli in ogni trimestre
- Utile annuo netto di competenza degli azionisti UBS pari a CHF 3,2 miliardi; utile diluito per azione di CHF 0.83
- Raccolta netta per l'intero esercizio delle divisioni di gestione patrimoniale in crescita a CHF 54 miliardi nel 2013
- Coefficiente Common Equity Tier 1 (CET1) secondo l'applicazione integrale¹⁰ di Basilea III in rialzo di 300 pb al 12,8% nel 2013, al di sopra dell'obiettivo 2013
- Attivi ponderati in funzione del rischio secondo l'applicazione integrale ridotti a CHF 225 miliardi, al di sopra dell'obiettivo 2013
- Proposta di aumento del dividendo del 67% a CHF 0.25 per azione per il 2013



60 205 collaboratori

56 paesi

Ripartizione regionale collaboratori
%, Americhe, Svizzera, EMEA, Asia-Pacifico

I nostri dati finanziari salienti

in milioni di CHF, salvo altrimenti indicato	Per l'esercizio conclusosi in data		
	31.12.13	31.12.12	31.12.11
Risultati del Gruppo			
Proventi operativi	27 732	25 423	27 788
Costi operativi	24 461	27 216	22 482
Utile/(perdita) operativo/a ante imposte	3 272	(1 794)	5 307
Utile netto/(perdita) di competenza degli azionisti UBS	3 172	(2 480)	4 138
Utile diluito per azione (CHF) ⁴	0.83	(0.66)	1.08

Indicatori chiave di performance⁵, bilancio e gestione del capitale, e ulteriori informazioni

Performance			
RoE di competenza degli azionisti UBS (%)	6,7	(5,1)	9,1
Rendimento del patrimonio tangibile (%) ⁶	8,0	1,6	11,9
Rendimento lordo degli attivi ponderati in funzione del rischio (%) ⁷	11,4	12,0	13,7
Rendimento lordo degli attivi (%)	2,5	1,9	2,1
Crescita			
Crescita netta dell'utile (%) ⁸			(44,5)
Crescita della raccolta netta (%) ⁹	1,4	1,6	1,9
Efficienza			
Rapporto costi/ricavi (%)	88,0	106,6	80,7
Solidità patrimoniale			
Coefficiente patrimoniale Common Equity Tier 1 (CET1) (%), applicazione graduale ¹⁰	18,5	15,3	
Coefficiente patrimoniale Common Equity Tier 1 (CET1) (%), applicazione integrale ¹⁰	12,8	9,8	
Leverage ratio Swiss SRB (%), applicazione graduale ¹¹	4,7	3,6	
Bilancio e gestione del capitale			
Totale attivi	1 009 860	1 259 797	1 416 962
Patrimonio netto di competenza degli azionisti UBS	48 002	45 949	48 530
Valore contabile totale per azione (CHF) ¹²	12,74	12,26	12,95
Valore contabile tangibile per azione (CHF) ¹²	11,07	10,54	10,36
Patrimonio Common Equity Tier 1 (CET1) (%), applicazione graduale ¹⁰	42 179	40 032	
Patrimonio Common Equity Tier 1 (CET1) (%), applicazione integrale ¹⁰	28 908	25 182	
Attivi ponderati in funzione del rischio (applicazione graduale) ¹⁰	228 557	261 800	
Attivi ponderati in funzione del rischio (applicazione integrale) ¹⁰	225 153	258 113	
Coefficiente patrimoniale totale (%), applicazione graduale ¹⁰	22,2	18,9	
Coefficiente patrimoniale totale (%), applicazione integrale ¹⁰	15,4	11,4	
Ulteriori informazioni			
Attivi investiti (in miliardi di CHF) ¹³	2 390	2 230	2 088
Personale (equivalenti a tempo pieno)	60 205	62 628	64 820
Capitalizzazione di borsa ¹²	65 007	54 729	42 843

Note per le pagine 8 e 9: 1 Scorpio Partnership Global Private Banking Benchmark 2013, in base ai dati 2012 per le banche con patrimoni in gestione di oltre USD 500 miliardi. 2 Per maggiori informazioni sui risultati rettificati si rimanda alla voce «Group performance» della sezione «Financial and operating performance» del nostro Rapporto annuale 2013, disponibile all'indirizzo www.ubs.com/investors. 3 Raccolta netta complessiva di Wealth Management e Wealth Management Americas. 4 Per maggiori informazioni si rimanda alla voce «Note 9 Earnings per share (EPS) and shares outstanding» della sezione «Financial information» del nostro Rapporto annuale 2013. 5 Per le definizioni dei nostri indicatori chiave di performance si rimanda alla voce «Measurement of performance» del nostro Rapporto annuale 2013. 6 Utile netto/Perdita netta di competenza degli azionisti UBS al lordo dell'ammortamento e della svalutazione dell'avviamento e delle immobilizzazioni immateriali (annualizzato ove pertinente)/patrimonio netto medio di competenza degli azionisti UBS meno gli importi medi di avviamento e immobilizzazioni immateriali. 7 Sulla base degli attivi ponderati per il rischio ai sensi di Basilea III (applicazione graduale) per il 2013. Sulla base degli attivi ponderati in funzione del rischio ai sensi di Basilea 2.5 per il 2012. Sulla base degli attivi ponderati in funzione del rischio ai sensi di Basilea II per il 2011. 8 Non significativo e non indicato se il periodo di riferimento o il periodo di confronto registra una perdita. 9 La raccolta netta del Gruppo include la raccolta netta di Retail & Corporate ed esclude i proventi da interessi e dividendi. 10 In base alla normativa Basilea III applicabile alle banche svizzere con rilevanza sistemica. Le cifre al 31 dicembre 2012 sono su base pro forma. Per ulteriori informazioni si rimanda alla sezione «Capital management» del nostro Rapporto annuale 2013. 11 Per ulteriori informazioni si rimanda alla sezione «Capital management» del nostro Rapporto annuale 2013. 12 Per ulteriori informazioni si rimanda alla voce «UBS shares» della sezione «Capital management» del nostro Rapporto annuale 2013. 13 Il patrimonio investito del Gruppo comprende il patrimonio investito di Retail & Corporate.

Perché la nostra *solidità finanziaria* è importante



10

Per crescere e prosperare, le società finanziarie globali devono rispondere a molteplici nuove sfide. Che cosa significa questo nel caso specifico di UBS? La solidità finanziaria ottenuta dall'intera azienda costituisce la chiave di volta del nostro successo, in quanto ci assicura la flessibilità necessaria per attuare con efficacia la nostra strategia nel nuovo contesto operativo. Inoltre, ci consente di ottemperare agli obblighi di legge e rafforza la fiducia che i clienti ripongono in noi, permettendoci al contempo di raccogliere le sfide del passato e attutire l'impatto di eventi imprevisti. È da questa posizione di forza che nel 2013 abbiamo aumentato l'utile ante imposte rettificato¹ del 44% a CHF 4,1 miliardi.

Operiamo in un contesto tuttora caratterizzato da un lato da una normativa sempre più stringente e mutevole e, dall'altro, da mercati in balia delle turbolenze provocate da questioni macroeconomiche, geopolitiche e fiscali ancora irrisolte. In quanto banca svizzera siamo soggetti a una delle normative tra le più rigorose al mondo. Abbiamo saputo giocare d'anticipo e con determinazione, preparando la nostra attività al futuro mediante una strategia chiara imperniata sulla costruzione e sulla conservazione di una posizione patrimoniale tra le migliori del settore. Nel 2013 l'abbiamo rafforzata superando i nostri stessi ambiziosi obiettivi patrimoniali di fine anno. Da quando abbiamo annunciato la nostra strategia, nella seconda metà del 2011, abbiamo più che raddoppiato il nostro coefficiente

Common Equity Tier 1 (CET1) secondo l'applicazione integrale di Basilea III – un indicatore fondamentale della solidità finanziaria – dal 6% circa a quasi il 12,8%. Abbiamo ottenuto questo miglioramento innanzitutto riducendo progressivamente gli attivi ponderati in funzione del rischio secondo l'applicazione integrale da circa CHF 400 miliardi a CHF 225 miliardi a fine 2013, raggiungendo in anticipo l'obiettivo per il 2015. L'obiettivo per fine 2014 è di conseguire un coefficiente CET1 secondo l'applicazione integrale di Basilea III del 13%, decisamente superiore al minimo di legge del 10% entro il 2019. Abbiamo anche continuato a ridurre con successo il livello d'indebitamento, con una diminuzione degli attivi totali di oltre CHF 400 miliardi dall'annuncio della strategia. Grazie alla nostra solidità finanziaria,

i nostri coefficienti di capitale e liquidità ai sensi di Basilea III e il nostro indice di leva finanziaria secondo BRI Basilea III rimangono ampiamente al di sopra dei requisiti normativi.

«La nostra posizione di banca tra le meglio capitalizzate al mondo, unita a un capitale stabile e a una solida liquidità, costituisce non solo un eccellente presupposto per avere successo in contesti di mercato diversi, ma anche un vantaggio competitivo unico che i nostri clienti apprezzano molto», ha dichiarato Tom Naratil, Group Chief Financial Officer e Group Chief Operating Officer.

Ne sono un chiaro esempio i capitali che i nostri clienti affidano alle nostre divisioni Wealth Management, che hanno aiutato UBS a essere riconosciuta come il gestore patrimoniale su larga scala più importante e in più rapida espansione al mondo². Dal 2011 queste divisioni hanno raccolto afflussi netti di nuovi capitali per un totale di CHF 136 miliardi e nel solo 2013 hanno attirato CHF 54 miliardi, il 14% in più rispetto all'anno precedente. E non sono soltanto i nostri clienti facoltosi di tutto il mondo a beneficiare della sicurezza offerta dalla nostra solidità finanziaria: anche la clientela Retail & Corporate in Svizzera apprezza la determinazione con cui abbiamo mantenuto e consolidato la nostra posizione di banca tra le meglio capitalizzate al mondo, come dimostra il fatto che nel 2013 la divisione ha visto i depositi dei clienti aumentare a livelli senza precedenti dalla fine del 2007.

I nostri azionisti traggono a loro volta vantaggio dal successo derivante dalla nostra solida base finanziaria e i nostri dividendi ne sono la dimostrazione. Per il 2012 abbiamo aumentato il dividendo versato agli azionisti del 50% a CHF 0.15 per azione; per il 2013 raccomandiamo un aumento del 67% a CHF 0.25 per azione. Inoltre, siamo fiduciosi di poter raggiungere il nostro obiettivo di un coefficiente CET1 secondo l'applicazione integrale di Basilea III pari al 13% per il 2014 e, una volta che lo avremo raggiunto, puntiamo a un rapporto complessivo di distribuzione di almeno il 50%.

«Siamo in debito nei confronti dei nostri azionisti, che dobbiamo ricompensare con un rendimento congruo per la fiducia che ripongono in noi», ha dichiarato Naratil. «La solidità patrimoniale è la base del nostro successo. Siamo fermamente convinti che questo elemento, unito alla nostra capacità di mettere a disposizione dei clienti competenze e risorse globali, ci permetterà di raggiungere l'obiettivo che ci siamo prefissati, cioè di corrispondere tassi di rendimento del capitale sempre maggiori ai nostri azionisti.» ■



«Siamo in debito nei confronti dei nostri azionisti, che dobbiamo ricompensare con un rendimento congruo per la fiducia che ripongono in noi.»

Group Chief
Financial Officer
e Group Chief
Operating Officer
Tom Naratil

Riconoscimenti esterni per il successo conseguito da UBS nel 2013

Il successo che abbiamo ottenuto nel 2013 è testimoniato dai numerosi riconoscimenti ricevuti. Ad esempio UBS è stata proclamata «Best Global Wealth Manager» da Euromoney per il secondo anno consecutivo e «Outstanding Global Private Bank 2013» da Private Banker International. Lo Scorpio Partnership Private Banking Benchmark 2013² classifica UBS al primo posto come gestore patrimoniale su larga scala più importante e in più rapida espansione al mondo. Oltre a essersi attestata al primo posto nel settore azionario globale nell'ambito di un importante sondaggio privato, la nostra Investment Bank si è aggiudicata numerosi premi, tra cui i titoli «Structured Products House of the Year» di Derivatives Intelligence e «ECM Bank of the Year» di Euroweek. Nel sondaggio Thomson Reuters Extel Survey 2013 l'Investment Bank è stata nominata la più importante equity house paneuropea per il decimo anno consecutivo. Il sondaggio le ha inoltre attribuito il primo posto nella categoria di equity trading e realizzazione per il quarto anno consecutivo.

¹ Per maggiori informazioni sui risultati rettificati si rimanda alla voce «Group performance» della sezione «Financial and operating performance» del nostro Rapporto annuale 2013, disponibile all'indirizzo www.ubs.com/investors.
² Scorpio Partnership Global Private Banking Benchmark 2013, in base ai dati 2012 per le banche con patrimoni in gestione di oltre USD 500 miliardi.

Per saperne di più

Per maggiori informazioni sulla nostra performance finanziaria, vi preghiamo di consultare il sito www.ubs.com/annualreport

Il cliente è re



12

UBS è la banca universale di riferimento in Svizzera, l'unico paese in cui operiamo e manteniamo la leadership in ciascuna delle nostre unità d'affari: Clientela privata base, Wealth Management, Clientela aziendale e istituzionale, Asset Management e Investment Banking. Ci dedichiamo con costante impegno al nostro mercato nazionale, che fornisce un apporto essenziale in termini di stabilità degli utili, sostegno del nostro marchio globale e crescita mondiale delle nostre attività principali. Chi sceglie di intrattenere un rapporto di clientela con UBS Svizzera deve sentirsi in buone mani e trattato da re.

Utopia? No, e lo dimostrano i sondaggi: il 94% dei nostri clienti si dice soddisfatto o molto soddisfatto dopo la visita a una filiale UBS. Apprezzano la varietà dei prodotti e servizi di alta qualità che non hanno eguali in nessun'altra parte del mondo. Anche i nuovi canali, come l'e-banking o le nostre soluzioni mobili, riscuotono un grande successo.

Grazie a una presenza a livello globale, siamo in grado di riconoscere tempestivamente le nuove tendenze e agire di conseguenza. I nostri clienti svizzeri hanno accesso all'intera gamma di prestazioni UBS, che spazia da soluzioni di investimento, abitative e previdenziali per i privati a soluzioni di finanziamento e successione per le aziende. I clienti possono accedere a tutte le informazioni sulle nostre offerte online, da smartphone o rivolgendosi a una qualsiasi filiale UBS. Per prima in Svizzera, dal

2012 UBS certifica i propri consulenti alla clientela nei segmenti Clientela privata, Corporate & Institutional Clients e Wealth Management con un riconoscimento ufficiale all'esterno dell'istituto.

Con oltre 20 000 collaboratori, 300 filiali e circa 1250 sportelli automatici siamo l'indiscusso numero 1 sul mercato svizzero, nell'ambito del quale contiamo tra i nostri clienti circa la metà delle aziende e una famiglia su tre. Un'ipoteca privata su cinque, un franco risparmiato su sei e un franco pagato con carta di credito su quattro sono gestiti da UBS.

Molti dei nostri clienti sono abituati a interagire con smartphone e altri apparecchi mobili e mostrano un'affinità con la tecnologia nettamente superiore rispetto al passato. UBS, al passo con le nuove esigenze, tramite le sue offerte imprime slancio al

mercato. I nostri clienti possono decidere liberamente come, quando e in che modo reperire informazioni, chiedere una consulenza o scegliere i prodotti della nostra banca.

Le nuove possibilità di accesso trovano ampio consenso. Il numero di clienti che utilizzano le app mobili è più che raddoppiato rispetto allo scorso anno. Anche il nostro e-banking fissa nuovi standard. Grazie all'assistente finanziario personale, attraverso il quale i nostri clienti hanno sempre una panoramica completa del loro budget, registriamo un considerevole aumento di utenti e-banking.

Multicanale è la parola magica. Significa che i clienti non hanno soltanto una, ma più possibilità liberamente combinabili di interagire con la loro banca: nel modo tradizionale, ovvero recandosi in una delle nostre filiali in Svizzera, tramite l'e-banking o il mobile banking, il nostro call center o il Multimat.

Per rendersi conto di come sarà il futuro digitale, basta recarsi nella filiale della stazione centrale di Berna – e presto anche in altre sedi – dove abbiamo attivato i nostri servizi online su terminali interattivi all'interno della filiale. Durante la fase di prova, i clienti sono assistiti da personale specializzato e all'occorrenza possono richiedere un ulteriore colloquio personale a tu per tu nella sala consulenze. Dunque, forme di comunicazione e interazione classiche e moderne non sono assolutamente in contrasto tra loro, ma al contrario si completano in modo ottimale.

I nostri clienti beneficiano anche delle molteplici attività di sponsorizzazione della banca nei settori dello sport e della cultura – sia con l'acquisto di biglietti a prezzi ridotti, sia grazie all'impegno finanziario di UBS che rende possibili manifestazioni, come per esempio l'UBS Kids Cup. Fra gli eventi salienti del 2013 citiamo l'esposizione «Qin – l'imperatore eterno e i suoi guerrieri di terracotta» nel Museo di storia di Berna. In ambito sportivo resta indimenticabile la Festa federale di lotta svizzera e giochi alpestri 2013 (Eidgenössisches Schwing- und Älplerfest) a Burgdorf, di cui UBS è stato il cosiddetto «partner re». Un'ulteriore conferma della nostra dimestichezza nell'intrattenere rapporti con i re. ■



«La parola magica è multicanale. Significa che i clienti hanno diverse possibilità da combinare a loro convenienza per interagire con UBS.»

COO UBS Svizzera
Sabine Keller-Busse

UBS Svizzera

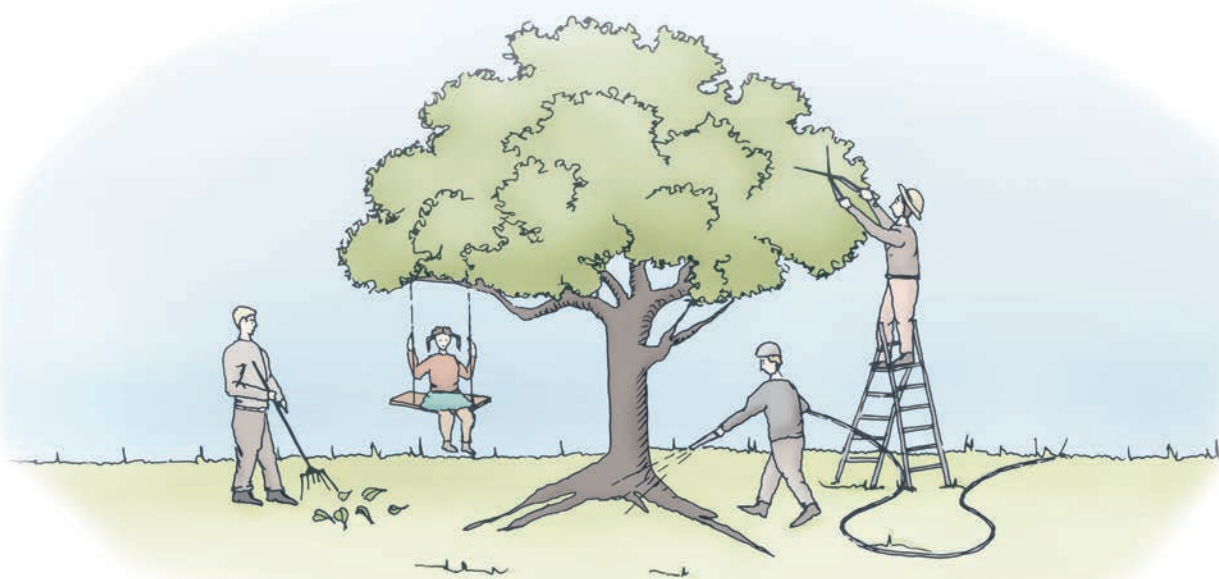
Con una rete di circa 300 filiali e 4700 collaboratori a contatto con la clientela e con l'ausilio di moderni servizi bancari digitali e di Customer Service Center aperti a tutti i nostri clienti 24 ore su 24, 7 giorni su 7, raggiungiamo circa l'80% dei capitali della Svizzera e contiamo tra i nostri clienti una famiglia su tre, un High Net Worth Individual su tre, più del 40% delle società elvetiche, un fondo pensione su tre e l'85% delle banche domiciliate in Svizzera. A luglio Euromoney ha premiato la nostra leadership in Svizzera insignendoci del prestigioso riconoscimento «Best Bank in Switzerland» per il secondo anno consecutivo.

Il nostro modello di banca universale è al cuore del nostro successo. Il nostro team direttivo svizzero dedicato è composto da rappresentanti delle cinque attività d'affari 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 una collaborazione efficace tra tutte le unità d'affari, ponendoci in una posizione ideale per soddisfare al meglio le esigenze dei nostri clienti mediante l'offerta di una gamma completa di prodotti e servizi bancari su misura. Ci distinguiamo facendo leva sui nostri punti di forza in tutti i segmenti e assicurando al tempo stesso stabilità e continuità durante l'intero ciclo di vita di ogni cliente. Il nostro modello di banca universale si è dimostrato molto efficace in Svizzera e genera costantemente una quota significativa dei ricavi del Gruppo.

Per saperne di più

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

Come promuovere una cultura *vincente*



14

La cultura aziendale condiziona il modo in cui i collaboratori interagiscono con le altre persone, tanto sul posto di lavoro quanto nel mondo esterno. Una cultura aziendale sana crea un legame forte che tiene unita l'organizzazione, soprattutto quando questa opera su scala globale. Ispira lealtà e spirito di squadra. Motiva i collaboratori ad agire sempre per il meglio. Contribuisce a sviluppare e conservare una forza lavoro globale in grado di affrontare le problematiche aziendali di oggi, e costruisce la leadership forte del futuro.

Abbiamo chiesto a Colin Price, noto teorico della salute aziendale, quali sono i fattori che determinano il successo di un'azienda e che ruolo gioca in questo processo una forte cultura d'impresa.

Nell'ambito del suo lavoro per una nota società di consulenza internazionale, Price ha fornito i suoi servizi di consulenza ad alcune delle maggiori imprese e organizzazioni del settore pubblico a livello mondiale. Da 25 anni aiuta i dirigenti ad affrontare sfide aziendali cruciali in materia di trasformazione delle performance, cambiamento comportamentale, integrazione post-fusione e progettazione organizzativa.

«Ho dedicato il lavoro di una vita ad analizzare la cultura di 1500 società e le loro performance», afferma Price. «Il primo elemento che salta agli occhi è che la cultura fa la differenza. Se si considerano tutte le società analizzate e si osserva solo la metà superiore di esse in termini di cultura, si riscontra che superano di due a uno le culture meno produttive sul medio termine.»

Dal 2013 Price opera in stretta collaborazione con il Direttorio del Gruppo UBS su questioni relative all'impegno di cercare nuovi modi per promuovere e sviluppare i punti forti della cultura aziendale.

Secondo lui sono cinque i passi che una società deve compiere per assicurarsi il successo ed essere rispettata dai suoi soggetti interessati.

Avere obiettivi chiari

Il primo passo è essere chiari sul tipo di cultura che si vuole creare. «Ogni cultura vincente è unica e deriva dal retaggio e dai valori condivisi dell'azienda. In breve, nasce dall'interno e non può essere imposta», sostiene Price.

Il secondo passo che Price evidenzia è «avere l'onestà di riconoscere apertamente com'è la cultura su cui poggia attualmente l'azienda». «Numerose organizzazioni continuano a ripetere ai loro collaboratori «abbiamo una grande cultura», afferma, «ma ciò non produce grandi risultati. Se si vuole davvero cambiare la cultura, occorre essere abbastanza onesti da riconoscere dove stanno i problemi.»

Il terzo passo da attuare è apportare cambiamenti reali. «Per cambiare la cultura non basta desiderare che sia migliore», spiega Price. «Occorre introdurre cambiamenti tangibili all'interno dell'organizzazione. A tale scopo, è necessario elaborare un piano concreto per integrare i propri principi e valori fondamentali in ogni aspetto della vita dell'organizzazione, dalla creazione delle competenze dirigenziali e la semplificazione del processo aziendale all'impegno dei collaboratori e la modalità di assunzione del personale, affinché il modo di conseguire gli obiettivi sia altrettanto importante quanto il conseguimento degli obiettivi stessi.»

I leader fanno da esempio

La ricerca di Price mostra che il quarto e il quinto passo per la creazione di una società vincente sono i più complessi da gestire poiché coinvolgono le persone. «Perché il cambiamento sia positivo, efficace e permanente, è necessario cambiare il comportamento di tutti, dei collaboratori quanto dei dirigenti. Occorre aiutare le persone a migliorare ma, se questo non avviene, è opportuno sostituirle con figure più idonee al ruolo richiesto.»

E il quinto passo? Nel corso della sua lunga carriera, Price ha tenuto colloqui con CEO e presidenti di quasi 7000 società, acquisendo così una chiara visione delle caratteristiche che contraddistinguono un leader del cambiamento di successo. «Se non sono i dirigenti a volere davvero il cambiamento, ogni altro passo è tempo perso. I dirigenti sono il collante e il motore della performance e del cambiamento. Per cambiare il comportamento e la mentalità del personale, devono porsi come modelli ispiratori. La storia che raccontano deve essere convincente, in modo che i collaboratori comprendano non solo cosa ci si



«Ci impegniamo nel promuovere e sviluppare i punti forti della nostra cultura aziendale e ad assicurarci che siano di vantaggio competitivo per UBS. Una cultura aziendale forte e positiva ci aiuta ad attrarre e a tenere con noi le persone giuste per affermare la continuità del nostro successo. I nostri sforzi sono sostenuti dalla comune convinzione che il modo di garantire i risultati sia importante quanto i risultati stessi.»

Group Chief
Executive Officer
Sergio P. Ermotti

Lavorare insieme

I nostri principi caratterizzano il nostro modo di lavorare insieme e le nostre promesse nei confronti dei clienti. Unitamente ai comportamenti con cui ci impegniamo a concretizzarli, essi definiscono ciò in cui crediamo e ci aiutano a definire le priorità nei processi decisionali. Tali principi sono:

Orientamento alla clientela – Dimostriamo un orientamento alla clientela ineguagliato a tutti i livelli delle nostre attività, instaurando relazioni uniche che ci distinguono dai nostri concorrenti.

Eccellenza – Aspiriamo all'eccellenza in tutto ciò che facciamo, dalle persone che assumiamo ai prodotti e servizi che offriamo ai nostri clienti.

Performance duratura – Siamo focalizzati sul lungo periodo e ci adoperiamo costantemente per rafforzare la reputazione della nostra azienda come estremamente solida e in grado di fornire rendimenti duraturi alle nostre parti interessate.

aspetta da loro, ma anche che tali aspettative sono giustificate. Devono accertarsi che il personale abbia le capacità richieste per il cambiamento e implementare le strutture, i processi e i sistemi adatti a supportare tale cambiamento», conclude Price.

Il cambiamento vale dunque lo sforzo che richiede e il potenziale disagio che comporta? Sì, afferma Price, il quale sottolinea come le persone operanti in culture prospere, produttive e positive generano un vantaggio competitivo a lungo termine nettamente migliore per l'azienda, oltre a vivere meglio sul lavoro. È un impegno che l'azienda deve essere pronta ad assumersi se vuole diventare una realtà vincente e rispettata da tutti, sul lungo periodo. ■

Mantenere la nostra *promessa ai clienti*



16

La promessa di UBS Wealth Management di fornire consulenza e soluzioni d'investimento di prim'ordine per il patrimonio dei clienti è più importante che mai nello scenario d'investimento attuale complesso e imprevedibile. Gli investitori richiedono una consulenza affidabile che li aiuti a muoversi sui mercati e a conseguire i loro obiettivi finanziari. Per questo, negli ultimi anni abbiamo coniugato contenuti di eccellenza, know-how, esperti d'investimento e consulenti alla clientela in una catena di valore unica che ci consente di fornire consulenza e soluzioni di prim'ordine per la gestione patrimoniale.

L'anno scorso abbiamo costantemente migliorato questa procedura, e recentemente abbiamo introdotto un processo di consulenza altamente innovativo per i nostri clienti che registrano i loro asset in Svizzera, grazie al quale siamo in grado di acquisire una visione ancor più chiara delle loro esigenze. La divisione Investment Products and Services ha continuamente innovato e personalizzato l'offerta. All'inizio del 2013, per rispondere più efficacemente alle esigenze dei nostri clienti, abbiamo lanciato il nuovo mandato di consulenza UBS Advice. Scopo di questo prodotto è aiutare il cliente a destreggiarsi in una grande quantità di informazioni complesse e spesso fuorvianti, costruire portafogli diversificati e sottoposti a costante monitoraggio, e reagire con prontezza in un panorama finanziario in rapido mutamento. Come funziona questo processo e quali benefici offre?

Comprendere il cliente

Sappiamo quanto la comprensione delle esigenze e priorità dei clienti sia fondamentale quando si tratta di fornire consulenza e soluzioni adeguate. Perciò, definire un profilo d'investitore accurato per ciascun cliente rappresenta il punto di partenza cruciale del nostro processo di consulenza.

Per iniziare, rivolgiamo al cliente domande finalizzate a fornirci un quadro della sua situazione finanziaria, soffermandoci sulla sua capacità di sostenere un potenziale rischio finanziario senza compromettere il suo stile di vita. In seguito chiariamo gli obiettivi d'investimento, che possono variare dalla creazione di una riserva per l'istruzione dei figli, la pensione o un importante evento familiare, alla conservazione o rivalutazione del capitale.

È essenziale offrire prodotti che il cliente capisca e con cui si senta a suo agio. Pertanto, consideriamo il suo grado di conoscenza ed esperienza e ci accertiamo che comprenda a fondo le caratteristiche e i rischi associati ai prodotti in cui intende investire. Una volta in possesso di tutte queste informazioni, elaboriamo con il cliente una strategia d'investimento adeguata alle sue esigenze.

Aiutare a scegliere la corretta strategia

I nostri clienti apprezzano il nostro approccio fondato su una strategia d'investimento chiara e concisa, la UBS House View, messa a punto dal nostro Chief Investment Office. Tale strategia parte da un'analisi approfondita dei mercati e delle classi di asset, condotta da centinaia di esperti delle nostre divisioni che operano in tutto il globo.

Tutte le nostre raccomandazioni sono in linea con la House View, che include anche le nostre asset allocation strategiche (SAA). Le SAA rappresentano le allocazioni a lungo termine da cui dipende una parte considerevole della redditività del portafoglio. È fondamentale che il cliente scelga la SAA corretta, in grado di assicurare rendimenti più elevati a un determinato livello di rischio e il cui approccio sistematico minimizzi i tranelli del cosiddetto «investimento emotivo». Sottoponiamo le nostre SAA a revisioni regolari per verificarne la costante adeguatezza. Ad esempio, all'inizio del 2014, il nostro CIO ha adattato le nostre SAA sulla scorta degli sviluppi dei mercati a più lungo termine.

Individuare la soluzione giusta

L'ultima fase del processo prevede una stretta collaborazione con il cliente, per scegliere la soluzione d'investimento appropriata. Se il cliente desidera beneficiare appieno del know-how di UBS, consigliamo un mandato d'investimento che affida la responsabilità della gestione quotidiana del portafoglio ai nostri specialisti. Se invece preferisce prendere autonomamente le sue decisioni ma richiede un monitoraggio attivo del portafoglio e una consulenza frequente sugli investimenti, offriamo mandati di consulenza quali UBS Advice o UBS Active Portfolio Advisory (vedere riquadro). Con il lancio di UBS Advice nel 2013, siamo stati tra i primi a fornire questo servizio su base forfettaria. Inoltre, offriamo consulenza di brokeraggio e servizi di esecuzione. La nostra consulenza non si limita alla gestione degli investimenti. I clienti possono avvalersi anche della competenza ed esperienza del team di Wealth Planning, in grado di assicurare una consulenza completa in ogni fase del ciclo di vita del cliente, dalla fase di accumulo al pensionamento e alla pianificazione successoria.



«Al giorno d'oggi è necessario un approccio più attivo nella gestione patrimoniale, e molte delle nostre nuove competenze sono un'esclusiva di UBS.»

Chief Operating Officer UBS Wealth Management
Dirk Klee

I nostri mandati di consulenza – efficace connubio di opportunità e monitoraggio sistematico

I nostri mandati di consulenza UBS Advice e UBS Active Portfolio Advisory (APA) sono per clienti che desiderano ottenere regolarmente consulenza e raccomandazioni di gestione, pur mantenendo il controllo complessivo dei loro investimenti.

Entrambe le offerte sono finalizzate a garantire la salute del portafoglio e applicano un processo di monitoraggio sistematico dei rischi per verificarne il costante allineamento con gli obiettivi. I clienti sono dunque rassicurati dalla consapevolezza che i loro investimenti vengono sottoposti a regolare sorveglianza. Inoltre, tanto UBS Advice quanto APA sono disponibili con modelli di prezzo semplici e di facile comprensione.

Mantenere il cliente sulla strada giusta per raggiungere i suoi obiettivi

La nostra promessa ai clienti non si esaurisce con la consulenza e i servizi. Per garantirne la qualità, monitoriamo sistematicamente i portafogli, raffrontandoli con criteri riguardo ai rischi di criticità. Nel 2013, abbiamo esaminato circa 800 000 portafogli con mandato di consulenza per i nostri clienti UBS Advice, valutandoli a fronte di sette criteri di «health check». Così possiamo individuare i rischi e fornire soluzioni adeguate su base continua, affinché i nostri clienti mantengano la giusta direzione per raggiungere i loro obiettivi d'investimento. Poiché finalità e priorità possono cambiare, rivediamo regolarmente i portafogli insieme ai clienti, così da accertarci che il portafoglio resti in linea con la situazione personale e gli obiettivi d'investimento. ■

Per saperne di più

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



SUISSE

UBS



Lukas Wieland

Data di nascita: 24 luglio 1994

Professione: studente di scuola media superiore

Disciplina: giavellotto

Finalista Campionato di Europa U20 di Rieti (2013)



La nostra *strategia*

Ci impegniamo a fornire ai nostri clienti una consulenza e soluzioni finanziarie di prim'ordine generando al contempo rendimenti interessanti e sostenibili per gli azionisti. La nostra strategia è incentrata sulle divisioni Wealth Management e Wealth Management Americas e sulla banca universale leader in Svizzera, integrate da Global Asset Management e dall'Investment Bank. Queste divisioni sono accomunate da tre caratteristiche chiave: un solido posizionamento competitivo nei rispettivi mercati di riferimento, l'efficienza del capitale, e le ottime prospettive di crescita e redditività a lungo termine. La nostra strategia sfrutta pertanto i punti di forza di tutte le nostre divisioni e si concentra in particolare sulle aree in cui eccelliamo, sfruttando al contempo le ottime prospettive di crescita dei settori e delle regioni in cui operiamo. La solidità patrimoniale è la base del nostro successo.

Brillante esecuzione della nostra trasformazione strategica

In ottobre 2012 abbiamo annunciato la significativa accelerazione dell'implementazione della nostra strategia resa nota un anno prima. Questo annuncio ha sottolineato il nostro impegno a concentrare le attività su alcune divisioni altamente sinergiche, con un minore fabbisogno di capitale e di bilancio, dedicate a servire i clienti e ben posizionate per massimizzare il valore per gli azionisti. Da allora, dimostrando la forza del nostro modello operativo, abbiamo compiuto importanti progressi nel migliorare la nostra posizione patrimoniale già solida e nel ridurre gli attivi ponderati in funzione del rischio e i costi, dedicandoci contemporaneamente ad accrescere il volume di affari e a rafforzare il nostro posizionamento competitivo.

Abbiamo inoltre completato con successo la trasformazione dell'Investment Bank, focalizzandola sui suoi tradizionali punti di forza: consulenza, ricerca, azioni, valute e metalli preziosi.

Nel 2013 il nostro coefficiente patrimoniale Common Equity Tier 1 (CET1) ad applicazione integrale è salito di 300 punti base al 12,8%, il valore più alto del nostro gruppo di riferimento. L'aumento è ascrivibile alla riduzione degli attivi ponderati in funzione del rischio ad applicazione integrale a CHF 225 miliardi, un risultato superiore al nostro obiettivo di CHF 250 miliardi e inferiore di CHF 33 miliardi al livello di fine 2012. Questo risultato è stato conseguito grazie a un'ulteriore riduzione attiva degli attivi ponderati in funzione del rischio, principalmente mediante la liquidazione di posizioni o altre riduzioni del rischio nel nostro Non-core and Legacy Portfolio e nonostante attivi ponderati in funzione del rischio aggiuntivi per CHF 22,5 miliardi, derivanti dall'analisi supplementare del calcolo del capitale necessario a far fronte ai rischi operativi stabilita di comune accordo con FINMA e in vigore dal 31 dicembre 2013. L'evoluzione futura e l'eventuale eliminazione definitiva degli attivi ponderati in funzione del rischio aggiuntivi dovuti

Il 2014 sarà un altro anno cruciale di trasformazione per il Gruppo, nel corso del quale continueremo a implementare i nostri piani per rafforzare ulteriormente le divisioni, ridurre la base di costi e potenziare la collaborazione tra le varie aree di attività.



all'analisi supplementare dipenderanno dagli oneri per accantonamenti per contenziosi legali, da questioni regolamentari e simili e da altre sopravvenienze passive, nonché dagli sviluppi in questi ambiti. La nostra capacità di assorbire tale evento riuscendo al contempo ad aumentare i coefficienti patrimoniali e a ridurre gli attivi ponderati in funzione del rischio è frutto della nostra tempestiva decisione di mantenere e rafforzare la nostra solida base patrimoniale e di concentrarci su attività sostenibili e più efficienti in termini di capitale. Continuiamo a perseguire l'obiettivo di un coefficiente CET1 ad applicazione integrale del 13% nel 2014 e intendiamo rafforzare ulteriormente la base patrimoniale secondo i requisiti di Basilea III.

Nell'ambito della trasformazione dell'Investment Bank, nel primo trimestre 2013 abbiamo trasferito alcune sue attività al Corporate Center, in particolare quelle del reddito fisso divenute meno interessanti a seguito di mutamenti normativi e degli sviluppi del mercato. L'Investment Bank continua pertanto a dedicarsi alle aree del credito e dei tassi solo in ambiti molto concentrati unitamente alle capacità nell'ambito della finanza strutturata a supporto delle attività focalizzate sulle soluzioni. Le nostre attività leader nell'ambito di azioni e valute restano le colonne portanti dell'Investment Bank. Non abbiamo modificato in modo significativo le attività di Advisory e Capital Markets, ma abbiamo riorganizzato le nostre attuali funzioni operative per sfruttare meglio le nostre capacità per meglio servire la clientela. L'Investment Bank ha raggiunto il proprio obiettivo di conseguire un rendimento rettificato ante imposte del patrimonio attribuito superiore al 15% nel 2013, dimostrandosi in grado di affrontare con successo diverse circostanze di mercato. Gli attivi «non core», precedentemente appartenenti all'Investment Bank, sono contabilizzati nell'unità Non-core and Legacy Portfolio del Corporate Center, che ha il compito di gestirli e liquidarli secondo modalità in grado di tutelare il valore per gli azionisti. Nel 2013 gli attivi ponderati

in funzione del rischio associati a queste posizioni sono stati ridotti di circa il 40% a CHF 64 miliardi, un risultato ben al di sopra del nostro obiettivo.

→ Per maggiori informazioni, si prega di consultare la sezione «Capital management» del nostro Rapporto annuale 2013

Mantenere la disciplina dei costi è cruciale per il nostro successo a lungo termine. Nel 2013 abbiamo raggiunto l'obiettivo di ridurre di CHF 2 miliardi i costi lordi, come annunciato nel luglio 2011. Abbiamo inoltre compiuto ulteriori passi in avanti nell'implementazione del programma aggiuntivo di riduzione dei costi annunciato nel 2012, che punta a ridurre progressivamente i costi lordi annui di CHF 3,4 miliardi e che dovrebbe dare risultati tangibili da qui al 2016. Queste riduzioni mirate

Ci impegniamo a fornire ai nostri clienti una consulenza e soluzioni finanziarie di prim'ordine, generando al contempo rendimenti interessanti e sostenibili per gli azionisti.

comprendono i vantaggi derivanti dalla summenzionata trasformazione dell'Investment Bank, la riduzione in termini di complessità e dimensioni nonché il miglioramento dell'efficienza organizzativa, principalmente nel Corporate Center, e l'introduzione in tutto il Gruppo di efficaci processi front-to-back. Gli investimenti in queste iniziative si riflettono negli oneri di ristrutturazione di CHF 0,8 miliardi nel 2013 e in ulteriori oneri progressivi di CHF 0,9 miliardi e CHF 0,8 miliardi stimati rispettivamente per il 2014 e il 2015. I programmi di miglioramento dell'efficienza libereranno risorse da investire nei prossimi due anni per sostenere la crescita delle nostre divisioni e consentirci di assistere i clienti con maggiore agilità ed efficacia, migliorando la qualità e la rapidità.



Il 2014 sarà un altro anno cruciale di trasformazione per il Gruppo, nel corso del quale continueremo a implementare i nostri piani per rafforzare ulteriormente le divisioni, ridurre la base di costi e potenziare la collaborazione tra le varie aree di attività. Non prevediamo che nel 2014 il rendimento del capitale proprio non rettificato si discosti significativamente dal dato del 2013, soprattutto date le attuali stime relative a oneri per contenziosi legali, questioni normative e di altro genere, spese di ristrutturazione e impatto delle dimissioni del Non-core and Legacy Portfolio e requisiti patrimoniali. Pur continuando a puntare a un rendimento del capitale proprio rettificato superiore al 15% nel 2015, tale obiettivo potrebbe non essere raggiunto prima del 2016, dato l'elevato ammontare degli attivi ponderati in funzione del rischio operativo. Dal 2015 in poi, confermiamo il nostro obiettivo di un rapporto costi/ricavi rettificato compreso tra il 60% e il 70%.

che riterremo opportuno mantenere per affrontare contesti economici più impegnativi o altri scenari difficili. Riteniamo che ulteriori progressi nell'efficace implementazione della nostra strategia ci consentiranno di sostenere e far crescere la nostra azienda e di mantenere al contempo una posizione patrimoniale prudente.

→ Per maggiori informazioni, si prega di consultare la sezione «Our strategy» del nostro Rapporto annuale 2013

Rendimenti interessanti per gli azionisti

Riteniamo di essere adeguatamente preparati per il futuro, grazie alla nostra chiara strategia e solida base finanziaria. Siamo fermamente impegnati a restituire capitale ai nostri azionisti e prevediamo di continuare il nostro programma di restituzioni progressive proponendo di aumentare del 67% il dividendo a CHF 0.25 per azione per l'esercizio finanziario 2013. Ribadiamo in questo contesto il nostro impegno a fornire un rapporto di distribuzione totale almeno del 50%, che consiste in un dividendo di base e rendimenti aggiuntivi, una volta raggiunti i nostri obiettivi di un coefficiente CET1 ad applicazione integrale del 13% e di un coefficiente CET1 post-stress del 10%, in base ai nostri stress test interni. Intendiamo fissare il dividendo di base a un livello sostenibile tenendo conto delle normali fluttuazioni economiche. Le restituzioni supplementari dei rendimenti di capitale saranno definite tenendo conto dei nostri fabbisogni d'investimento e di eventuali riserve di capitale









Christian Kreienbühl

Data di nascita: 6 giugno 1981

Professione: capo progetto

Disciplina: maratona

Campione svizzero maratona (2012)

Partecipante Campionato del mondo di Mosca (2013)

Aspetti salienti e principali modifiche del modello di remunerazione **2013**

Nel 2013 abbiamo continuato a fare passi in avanti importanti in merito alle decisioni prese nel 2012, adottando un modello di remunerazione perfezionato, basato su una gestione del capitale rigorosa e incentivante, e con compensi legati ai risultati basati sulla redditività rettificata per il rischio. Abbiamo apportato modifiche al nostro modello di remunerazione per far sì che i nostri collaboratori si focalizzino ancora di più sulla performance di medio e lungo termine, e anche in risposta al contesto competitivo e ai feedback ricevuti dai nostri azionisti.

Performance e monte compensi legati ai risultati

Un anno fa ci siamo impegnati a continuare ad adeguare la nostra attività per meglio servire la clientela, ridurre i rischi, realizzare performance più sostenibili e accrescere i rendimenti per gli azionisti. Nel 2013 abbiamo compiuto notevoli progressi verso la realizzazione di questi traguardi e abbiamo chiuso l'anno superando la maggior parte degli obiettivi di performance.

Nel 2013 le nostre unità operative hanno messo a segno eccellenti risultati. L'utile ante imposte rettificato del Gruppo è aumentato del 44% su base annua, a CHF 4,1 miliardi. Il nostro coefficiente Common Equity Tier 1 (CET1) secondo l'applicazione integrale di Basilea III è aumentato di 300 punti base al 12,8%, sorpassando sia il nostro obiettivo per il 2013 che i coefficienti delle banche concorrenti. Gli attivi ponderati in funzione del rischio calcolati in ap-

plicazione dei criteri Basilea III sono scesi a CHF 225 miliardi, principalmente a seguito delle dismissioni e altre misure di attenuazione del rischio applicate al nostro Non-core and Legacy Portfolio, sopravanzando il target per l'esercizio 2013 e attestandosi in linea con quello per il 2015. Abbiamo sostanzialmente ridimensionato il bilancio, riducendo gli attivi totali di CHF 250 miliardi. Il mantenimento della disciplina sui costi è d'importanza cruciale per il nostro successo di lungo termine. Nel 2013 abbiamo raggiunto l'obiettivo di una riduzione dei costi lordi di CHF 2 miliardi annunciato nel luglio del 2011.

Un anno fa, il monte compensi legati ai risultati per il 2012 aveva risentito in misura sostanziale della vertenza relativa al LIBOR, che aveva avuto un impatto negativo sui compensi di Investment Bank, di alcune aree del Corporate Center e sui compensi del CEO del Gruppo e di altri membri del Direttorio del Gruppo. Grazie all'eccellente andamento registrato nel 2013, siamo riusciti a riportare i compensi basati sui



risultati delle aree maggiormente colpite dagli eventi dell'anno scorso su livelli di normalità e a ridurre il divario con il resto del mercato, accantonando al monte compensi legati ai risultati del 2013 un importo di CHF 3,2 miliardi, del 28% maggiore rispetto al 2012. Tuttavia, a causa dei minori compensi e dei periodi di differimento più lunghi degli ultimi anni – che hanno determinato una riduzione degli oneri del 2013 per i differimenti degli anni precedenti – su base contabile (IFRS) il costo dei compensi legati ai risultati è rimasto invariato rispetto a quello dell'esercizio precedente. Malgrado l'importanza attribuita alla stabilità e prevedibilità del nostro modello di remunerazione, nel 2013 abbiamo reputato necessario introdurre alcuni cambiamenti in risposta allo scenario competitivo e ai riscontri dei nostri azionisti.

Perfezionamento del modello di remunerazione per i membri del Direttorio del Gruppo

Abbiamo introdotto importi massimi per le remunerazioni individuali pari rispettivamente a cinque volte lo stipendio di base per il CEO del Gruppo e a sette volte lo stipendio di base per gli altri membri del Direttorio del Gruppo in aggiunta al limite massimo del 2,5% dell'utile ante imposte rettificato del Gruppo introdotto l'anno scorso per il monte compensi dei membri del Direttorio del Gruppo. Abbiamo modificato il mix dei compensi differiti legati ai risultati del Direttorio del Gruppo, alzando dal 50% a un minimo del 62,5% il peso della componente azionaria differita parte dell'Equity Ownership Plan (EOP) e riducendo la componente relativa al Deferred Contingent Capital Plan (DCCP) dal 50% al 37,5%. Abbiamo inoltre portato dal 7% al 10% il «trigger» del DCCP connesso al coefficiente patrimoniale Common Equity Tier 1 ad applicazione progressiva per tutti i membri del Direttorio del Gruppo di modo che, se il coefficiente scende sotto il 10%, i compensi legati ai risultati in questione non vengono corrisposti. Ora tutti i compensi legati ai risultati dei membri del Direttorio del Gruppo, compreso quello

del CEO del Gruppo, si basano su indici finanziari e qualitativi chiaramente individuati e quantificati in termini di ponderazioni relative.

Perfezionamento del modello di remunerazione per i collaboratori di livello inferiore al Direttorio del Gruppo

Abbiamo modificato il mix dei compensi legati ai risultati, aumentando dal 50% al 60% la ponderazione della componente EOP e riducendo la componente DCCP dal 50% al 40%. In adeguamento alle dinamiche di mercato, abbiamo alzato la soglia dei livelli di compensazione soggetti a differimento e introdotto coefficienti di differimento compresi tra il 40% e il 75% (contro il precedente tasso fisso del 60%), riallineando le condizioni applicabili ai compensi legati ai risultati agli obiettivi dell'azienda. In generale, ciò significa che i dipendenti nella fascia bassa della forbice settoriale hanno beneficiato di livelli di differimento inferiori rispetto agli anni passati, mentre per quelli nella fascia alta di tale forbice i livelli di differimento sono aumentati. L'effetto combinato delle modifiche dei coefficienti e delle soglie di differimento per tutti i dipendenti di livello inferiore al Direttorio del Gruppo ha generato spese aggiuntive per il personale di CHF 0,2 miliardi nel 2013.

Principali sviluppi normativi

L'«Ordinanza contro le retribuzioni eccessive nelle società quotate in borsa», emessa dal Consiglio Federale nel novembre 2013 ed entrata in vigore il 1° gennaio 2014, impone alle società quotate in Svizzera di sottoporre con frequenza annuale i compensi del Direttorio del Gruppo e del Consiglio di amministrazione agli azionisti per un voto vincolante. Lo Human Resources and Compensation Committee e il Consiglio di amministrazione ricevono regolari aggiornamenti sull'impatto e sulle proposte di attuazione dell'Ordinanza. Il primo voto sui compensi dei membri del Consiglio di amministrazione e del



Direttorio del Gruppo verrà emesso dall'Assemblea generale ordinaria degli azionisti del 2015.

Un altro importante sviluppo normativo riguarda l'impatto della Direttiva sui requisiti patrimoniali dell'Unione europea (CRD IV) per i collaboratori interessati e l'introduzione, nel 2014, del limite massimo sui compensi legati ai risultati per questo gruppo di persone. In conseguenza all'introduzione di tali requisiti, presenteremo all'Assemblea generale ordinaria del 2014 una proposta concernente

il limite massimo per la remunerazione variabile dei collaboratori che percepiscono questo tipo di emolumento.

Maggiori informazioni su entrambe le misure descritte saranno comunicate assieme all'ordine del giorno dell'Assemblea generale.

→ Per maggiori informazioni, si prega di consultare la sezione «Regulatory and legal developments» del nostro Rapporto annuale 2013

Caratteristiche salienti del nostro modello di remunerazione per il CEO e i membri del Direttorio del Gruppo per il 2013

I compensi dei membri del Direttorio del Gruppo sono stabiliti discrezionalmente dal Consiglio di amministrazione, la cui decisione tiene conto dei risultati complessivi del Gruppo e dei fondi disponibili per il monte compensi legati ai risultati. Per i membri del Direttorio del Gruppo in carica nel 2013 i compensi legati ai risultati sono aumentati del 20% su base annua, mentre il monte compensi legati ai risultati per tutti i collaboratori è cresciuto del 28%.

Remunerare la performance Lo Human Resources and Compensation Committee (HRCC) esamina la performance del nostro Group CEO e di altri membri del Direttorio del Gruppo rispetto agli obiettivi di performance del Gruppo. I compensi del Direttorio del Gruppo legati alla performance si basano su indicatori finanziari e non finanziari e considerano la performance del singolo e dell'intero Gruppo.

- Nel 2013, è stata introdotta la scorecard sia per il Group CEO che per il Direttorio del Gruppo. Tale scheda di valutazione si basa su una serie di indicatori finanziari e qualitativi, e consente di dare giudizi equilibrati. Viene considerata la performance a livello di Gruppo, divisione, regione, funzione e qualitativa, a seconda delle mansioni del singolo membro del Direttorio del Gruppo.
- Le disposizioni in materia di decadenza dei piani di remunerazione consentono alla banca di ridurre la porzione differita non maturata se le condizioni di performance rilevanti del piano non vengono conseguite. Ciò significa che:
 - la maturazione dei compensi EOP dipende dalla performance del Gruppo e da quella divisionale
 - I compensi DCCP maturano appieno solo se la banca consegue un utile ante imposte rettificato e il nostro coefficiente Common Equity tier 1 (CET1) in base all'applicazione progressiva della normativa non scende al di sotto del 10%. Si tratta di una soglia più alta del coefficiente CET1 del 7% applicabile nel 2012. Come l'anno scorso, l'interesse annuale viene pagato solo se UBS realizza un utile ante imposte rettificato durante il periodo di maturazione

Tutele Il nostro schema di remunerazione prevede una serie di funzioni, ideate per assicurare che il rischio venga adeguatamente gestito, istituendo delle salvaguardie per limitare l'assunzione non necessaria di rischi. Lo schema prevede:

- un insieme bilanciato di compensi legati alle performance a breve e lungo termine con un'enfasi sul differimento
- un tetto massimo per il monte compensi dei membri del Direttorio del Gruppo legati ai risultati pari al 2,5% dell'utile ante imposte rettificato del Gruppo
- tetti individuali sul rapporto tra remunerazione fissa e variabile per il Group CEO e gli altri membri del Direttorio del Gruppo
- una politica di partecipazione azionaria in base alla quale ogni membro del Direttorio deve accumulare e detenere almeno 350 000 azioni. Il Group CEO deve accumulare e detenere almeno 500 000 azioni
- una valutazione dell'efficacia e del rispetto dei controlli del rischio per ciascun membro del Direttorio del Gruppo nell'ambito della valutazione qualitativa personale
- contratti di lavoro che in genere prevedono un preavviso di sei mesi
- clausole che consentono alla banca di far decadere in tutto o in parte i compensi differiti non maturati legati alla performance se un collaboratore compie violazioni o il rapporto di lavoro viene risolto per giusta causa. In genere, riteniamo violazioni quanto segue:
 - contribuire sostanzialmente a una significativa correzione al ribasso dei risultati dichiarati del Gruppo o di una sua divisione o a perdite finanziarie rilevanti per il Gruppo
 - mantenere un comportamento e/o non ottemperare alle proprie responsabilità di supervisione o manageriali in modo tale da arrecare un danno a UBS, compresi i danni reputazionali
 - mantenere un comportamento che viola materialmente i requisiti legali o regolamentativi o le politiche e le procedure interne
 - divulgare in maniera illecita informazioni riservate e proprietarie
 - incitare collaboratori o clienti di UBS





Il nostro Consiglio di amministrazione



30

Il Consiglio di amministrazione (CdA), sotto la guida del Presidente, definisce la direzione strategica del Gruppo UBS su indicazione del Group Chief Executive Officer, esercita la supervisione ultima sul management esecutivo ed è responsabile della nomina dei membri del Direttorio del Gruppo. Il CdA approva tutti i bilanci di esercizio. Gli azionisti eleggono i membri del CdA, che a sua volta nomina il Presidente, il Vicepresidente, il Senior Independent Director, i membri dei comitati del CdA, i rispettivi Presidenti e il Segretario generale. Nel 2013 il nostro Consiglio di amministrazione ha soddisfatto sia gli standard del nostro regolamento di organizzazione che quelli del NYSE in merito alla percentuale dei membri del CdA che sono considerati indipendenti.

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



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

Il nostro Direttorio del Gruppo



32

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

1	2	3	4
5	6	7	8
9	10	11	



1 Sergio P. Ermotti Group Chief Executive Officer **2 Lukas Gähwiler** CEO UBS Switzerland e CEO Retail & Corporate **3 Markus U. Diethelm** Group General Counsel **4 Philip J. Lofts** Group Chief Risk Officer **5 Tom Naratil** Group CFO e (dal 1° gennaio 2014) Group Chief Operating Officer **6 Andrea Orsel** CEO Investment Bank **7 Robert J. McCann** CEO Wealth Management Americas e CEO UBS Group Americas **8 Chi-Won Yoon** CEO UBS Group Asia Pacific **9 Jürg Zeltner** CEO UBS Wealth Management **10 Ulrich Körner** CEO Global Asset Management (dal 1° gennaio 2014) e CEO UBS Group Europe, Middle East and Africa **11 John A. Fraser** Presidente e CEO Global Asset Management fino al 31 dicembre 2013, lascia il suo ruolo di CEO e il Direttorio del Gruppo a partire dalla stessa data



Linda Züblin

Data di nascita: 21 marzo 1986

Professione: impiegata di commercio

Disciplina: eptathlon

Più volte campionessa svizzera

Partecipante al Campionato del mondo di Mosca (2013)

Partecipante a diversi campionati mondiali ed europei



Il nostro impegno

Pienamente responsabile e sostenibile: così deve essere un'attività commerciale gestita secondo principi di responsabilità aziendale. UBS ha ancorato tali principi in un Codice di condotta ed etica professionale. Nel 2013 il nostro impegno in quest'ambito si è concentrato sull'offerta per la clientela e sul contributo alla collettività, puntando alla loro convergenza.

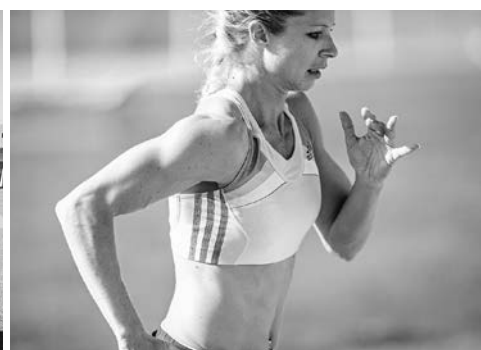
Per UBS, responsabilità aziendale significa «fare quello che è giusto», oggi come domani. UBS è impegnata da tempo a rispettare gli standard di responsabilità imprenditoriale e sociale. Dal 1992 partecipiamo attivamente al Programma delle Nazioni Unite per l'ambiente (UNEP). Nel 2000 siamo stati tra i primi ad aderire all'iniziativa ONU «Global Compact», i cui firmatari improntano la loro attività a principi universalmente riconosciuti per quanto riguarda i diritti umani, il diritto del lavoro, la protezione ambientale e la lotta alla corruzione. La responsabilità aziendale caratterizza tutti gli aspetti del nostro operato, le nostre relazioni con gli stakeholder e il nostro impegno per la collettività in cui siamo presenti. Su alcuni aspetti possiamo influire direttamente, altri dipendono dai nostri clienti.

Esiste una consapevolezza crescente circa le grandi sfide attuali. Clienti e azionisti si occupano più spesso di temi come le crescenti disuguaglianze sociali e i mutamenti climatici e ne tengono conto nelle proprie decisioni finanziarie. Vogliamo rispondere a queste esigenze e porre con forza l'accento sulla sostenibilità, integrando criteri ecologici e sociali nel nostro focus di utilità economica a lungo termine. Anche nel 2013 UBS ha fatto significativi passi avanti per incrementare la sostenibilità dei propri affari, dedicando un'attenzione rigorosa nell'instaurare rapporti con nuovi clienti, sviluppan-

do prodotti e servizi ecologici e compatibili con la nostra strategia di protezione del clima in tutte le attività commerciali che prevedono il contatto con clienti e disponendo severe prescrizioni nell'approvvigionamento. Abbiamo compiuto questi sforzi insieme a clienti, collaboratori e altri istituti finanziari: sono molti gli stakeholder con i quali possiamo collaborare per dare il nostro contributo al benessere della collettività.

Convogliare il denaro verso un giusto scopo

Sempre più clienti non si accontentano di far fruttare i propri averi, ma vogliono impiegarli per finalità sociali. Noi sosteniamo questo intento con un'offerta adeguata. Vogliamo predisporre una piattaforma innovativa per analisi, consulenza e prodotti nel settore degli investimenti sostenibili e delle iniziative filantropiche. Nel 2013 ci siamo ulteriormente avvicinati ai nostri obiettivi, svolgendo per clienti in tutto il mondo verifiche del portafoglio e analisi degli investimenti secondo criteri sociali ed ecologici, concedendo incentivi finanziari a proprietari di immobili e PMI in Svizzera, aumentando l'efficienza energetica di case e aziende e offrendo fondi e altri prodotti sostenibili. Emblematico al riguardo è il fondo di fondi Impact Investing SME Focus Fund, con cui, dal 2013, i nostri clienti molto facoltosi di tutto il mondo possono investire nelle piccole e medie imprese dei paesi emergenti. Le allocazioni



mirano a produrre cambiamenti positivi, privilegiando settori come: assistenza sanitaria, istruzione, infrastrutture, agricoltura e selvicoltura sostenibile. UBS è impegnata a rafforzare il posizionamento dell'Impact Investing, così da attirare un numero crescente di investitori con offerte tali da convincerli a scegliere questa classe di attivi.

Per gli investitori istituzionali in Svizzera abbiamo lanciato nel 2012 il fondo UBS Clean Energy Infrastructure Switzerland e nel 2013 siamo riusciti ad aumentare di CHF 100 milioni il suo patrimonio, che ha raggiunto quota CHF 350 milioni circa. Con questo fondo i nostri clienti investono in infrastrutture e società nel campo delle energie rinnovabili e dell'efficienza energetica. Nel 2013 UBS ha aiutato le aziende che con i loro prodotti e servizi contribuiscono alla protezione del clima, sia a reperire capitali sul mercato dei titoli azionari o di debito (per un totale di CHF 28,5 miliardi), sia come consulente finanziario (affari per un totale di CHF 49,4 miliardi).

Il successo della nostra strategia globale per la sostenibilità e gli investimenti immobiliari responsabili, implementata nel 2011, è stato confermato nel 2013 dalle attestazioni di merito attribuite ai nostri fondi immobiliari. Sei dei nostri fondi hanno ricevuto il massimo riconoscimento «Green Star» del «Global Real Estate Sustainability Benchmark» (GRESB). Due di essi sono stati inoltre classificati leader del proprio settore. GRESB è un parametro accettato a livello mondiale che, con un rilevamento a 360 gradi, consente di comparare le performance di sostenibilità su scala globale.

Guardare al passato, pensare al futuro: research

Le nostre pubblicazioni sono destinate a informare i clienti e altre parti interessate. UBS pubblica regolarmente i risultati delle analisi di temi sociali ed ecologici, insieme a una valutazione delle loro

possibili ripercussioni sull'economia. Il numero di luglio 2013 di UBS Research Focus è stato dedicato all'investimento sostenibile. I nostri esperti sono concordi nell'affermare che fare del bene e fare soldi possono andare a braccetto. Lo studio mostra perché l'applicazione sistematica dei criteri di sostenibilità nell'investimento patrimoniale risponde sia alle esigenze delle generazioni future che agli interessi finanziari degli investitori. Come membri del «Thun Group of Banks» cerchiamo di trovare la strada per attuare nel settore bancario i principi guida dell'ONU relativi all'economia e ai diritti dell'uomo. A questo proposito, nell'ottobre 2013 il Thun Group ha pubblicato un documento con varie proposte per rispettare meglio i diritti dell'uomo nell'attività principale di una banca e ridurre al minimo le potenziali conseguenze negative delle operazioni bancarie.

La nostra sostenibilità è sulla strada giusta

Il nostro impegno nell'ambito della sostenibilità trova ampio riconoscimento anche dall'esterno. Lo conferma la nostra presenza nel 2013 in indici prestigiosi, come il Dow Jones Sustainability Index (DJSI) e gli indici etici FTSE4Good, che misurano la sostenibilità delle aziende anche secondo criteri ecologici e sociali. Il FTSE4Good, ad esempio, esprime la capacità delle aziende in termini di protezione ambientale, diritti umani e rapporti con gli stakeholder.

Una gestione pulita

Fin dal 2006 UBS ha definito la propria strategia di protezione del clima. Entro il 2016 vogliamo abbattere al 50% le emissioni di diossido di carbonio rispetto al 2004. Nel 2013 abbiamo già ottenuto una riduzione del 49%, soprattutto intensificando l'efficienza energetica dei nostri edifici e apparecchi e utilizzando più energie rinnovabili. Quando è possibile ci avvaliamo di risorse ecocompatibili. La nostra gestione sostenibile comprende anche un



contributo alla collettività in cui operiamo, che si estrinseca non solo nell'attività aziendale ma anche nell'impegno dei nostri collaboratori.

Nei nostri programmi a favore della collettività promuoviamo soprattutto la formazione e le competenze imprenditoriali. I nostri collaboratori contribuiscono con donazioni e mobilitazione personale. Nel 2013, 10648 collaboratori hanno prestato 91 370 ore di lavoro socialmente utile. Dal 2012 ogni anno viene assegnato un premio ai collaboratori e ai team che si distinguono nel volontariato.

«La vita acquista più senso,
mettendola al servizio degli altri.»
Christine Ong, collaboratrice UBS

Nel 2013, nell'area Europa, Medio Oriente e Africa è stata premiata la collaborazione con la Bridge Academy, una scuola nel distretto londinese di Hackney, un quartiere molto disagiato. Sono stati raccolti fondi e sviluppata una strategia per migliorare le conoscenze informatiche degli allievi e incentivare il loro interesse per le nuove tecnologie. In Svizzera il volontariato è rivolto soprattutto alla protezione della natura. I vincitori svizzeri hanno contribuito al ripristino di vari percorsi storico-escursionistici. Negli USA è stato ricompensato l'impegno in un programma UBS che offre un piano di mentoring e supporto alle piccole imprese con potenziale notevole, ma limitate possibilità di finanziamento. Nell'area Asia-Pacífico sono stati premiati due collaboratori: Christine Ong di Singapore e Ray Wong di Tokyo. «Credo che un contributo regolare e a lungo termine a favore di uno scopo o una comunità dia risultati migliori di un'azione unica di volontariato», dichiara Ray Wong, mentre Christine Ong aggiunge: «Penso che nessuno di noi possa vivere solo per se stesso. La vita acquista più senso, mettendola al servizio degli altri.»

Collaboratori e clienti insieme contro la catastrofe

Dopo il tifone Haiyan del novembre 2013, le popolazioni delle Filippine avevano urgente bisogno di acqua potabile, generi alimentari, alloggi, assistenza medica. UBS si è attivata subito per aiutare le vittime con donazioni alla Croce Rossa e alle organizzazioni patrocinate da UBS Optimus Foundation. Si è trattato di una beneficenza dai risvolti inusuali: infatti, collaboratori e clienti hanno unito i loro sforzi e UBS ha raddoppiato la somma raccolta. Insieme abbiamo così raggiunto oltre CHF 3 milioni, destinati ai primi soccorsi e alla ricostruzione.

Esempi salienti degli investimenti a favore delle comunità attuati da UBS nel mondo

Nel 2013 una delle nostre priorità riguardava lo sviluppo della prossima generazione di dirigenti d'impresa svizzeri. Uno dei principali progetti finanziati da UBS è stato l'evento aziendale annuale organizzato da Young Enterprise Switzerland (YES). Il programma, che sosteniamo dal 2007, coinvolge studenti di tutta la Svizzera nella fondazione e gestione di un'impresa reale per imparare come funziona il mondo degli affari. Per 12 mesi vengono assistiti da business mentor, insegnanti e da YES. Alla fine dell'anno, i rappresentanti delle 25 società di maggior successo sono invitati alla premiazione ufficiale del vincitore, a Zurigo. Nel 2013 UBS ha finanziato anche uno dei riconoscimenti annuali assegnati dalla Social Entrepreneurship Initiative & Foundation (seif), che ogni anno premia le idee imprenditoriali più innovative per risolvere problemi sociali o ambientali. In Svizzera, i nostri investimenti a favore della comunità sono promossi anche tramite la Fondazione UBS per la cultura, la Fondazione UBS per le questioni sociali e la formazione e l'associazione A Helping Hand dei collaboratori di UBS. Nel 2013 queste organizzazioni hanno fornito contributi importanti, tra cui la promozione delle



scienze umane e delle arti creative, aiuti a comunità bisognose e a persone disabili o svantaggiate.

Nel 2013, Community Affairs & Corporate Responsibility Americas si è dedicato al rilancio strategico dei nostri programmi per promuovere un'allocazione più efficiente del capitale finanziario e umano dell'azienda. Ciò ha comportato il radicale rinnovo del portale dedicato alle attività di beneficenza dei nostri collaboratori, che supporta i nostri programmi di impegno sociale nelle Americhe. Nelle aree focali dell'istruzione e dell'imprenditorialità, che costituiscono a livello mondiale i temi prioritari di UBS, offriamo a persone con scarsi mezzi economici, ma alto potenziale, consigli e risorse per promuovere lo sviluppo dell'imprenditoria nelle rispettive comunità. Come prima iniziativa di alto profilo dopo il nuovo lancio, abbiamo curato il coordinamento della seconda Season of Service annuale di UBS, un'iniziativa di grande impatto, aperta a tutte le divisioni aziendali delle Americhe. Nell'arco di due mesi i nostri collaboratori si sono impegnati in 92 diverse attività di volontariato, donando oltre 2500 ore. Nel quadro del nostro programma principale Elevating Entrepreneurs abbiamo continuato a espandere l'offerta di prestiti a Chicago e Los Angeles. Con i nostri partner di UBS Bank USA Community Development Group e del Valley Economic Development Center, abbiamo stanziato un capitale di USD 35 milioni per finanziamenti a piccole imprese di Chicago, Los Angeles, New York, New Jersey, Connecticut, Salt Lake City e Las Vegas. Nel corso del 2013, 29 piccole imprese hanno ricevuto prestiti di entità compresa tra USD 50.000 e USD 250.000, per un totale di USD 6,4 milioni. Complessivamente, queste società hanno creato 451 nuovi posti di lavoro.

Nel 2013 il programma UBS Finance Academy di Sydney ha celebrato il suo 11° anniversario. Nel corso degli anni l'iniziativa ha permesso a oltre 550 studenti di vedere da vicino il mondo della finanza ed esposizione a UBS. Gli studenti hanno potuto ascoltare e interagire con figure di spicco del settore

Il nostro impegno per la responsabilità aziendale

Per UBS, responsabilità aziendale significa «fare quello che è giusto», oggi come domani. Questa volontà si traduce nei principi e negli standard del nostro Codice di condotta ed etica professionale che trovano applicazione in tutti gli aspetti della nostra attività e in tutte le relazioni con i nostri stakeholder – che si tratti dei prodotti e servizi offerti ai nostri clienti, della gestione dei rischi ambientali e sociali oppure del modo in cui salvaguardiamo la salute dei nostri collaboratori e della società nel suo intero. L'inserimento e il rispetto della responsabilità aziendale a tutti i livelli ci aiutano a svolgere un'attività commerciale in modo responsabile e sostenibile e ribadiscono il nostro impegno a contribuire alla collettività in cui operiamo.

Il nostro impegno per le comunità in cui operiamo

In aggiunta alle donazioni in denaro e alle attività di volontariato svolte dai nostri collaboratori, il nostro programma d'investimenti a favore della comunità comprende anche formule di contributi mirati e iniziative di soccorso in aree disastrose. Ci impegniamo per servire le diverse comunità di cui siamo parte in tutto il mondo. Nel 2013, UBS e le fondazioni a essa affiliate hanno effettuato donazioni in denaro per un totale di CHF 28,3 milioni a un gruppo altamente selezionato di organizzazioni partner non-profit e di beneficenza. Queste donazioni si sono concentrate prevalentemente sulle principali tematiche del nostro programma Community Affairs nei campi dell'istruzione e dell'imprenditorialità. Inoltre, abbiamo devoluto altri CHF 14,0 milioni alla UBS Anniversary Education Initiative.



e acquisire esperienza diretta dei mercati finanziari, assistendo alla presentazione di giornate di lavoro tipo dei collaboratori di UBS e di case study su fusioni e acquisizioni. Hanno inoltre potuto visitare la sala operativa di UBS e gli studi della rete televisiva CNBC. In tutta la regione, i collaboratori di UBS continuano la loro attività di volontariato in numerosi programmi, alcuni dei quali richiedono conoscenze specializzate e altri invece solo buona volontà. In alcuni casi sono stati coinvolti anche clienti e familiari. Nel 2013, in occasione della Regional Volunteer Experience, volontari della regione Asia-Pacifico si sono recati in Giappone per assistere operatori locali impegnati nel programma Team Tohoku, organizzato per aiutare gli abitanti di Kamaishi City, una località nella zona nordorientale del Paese, a ricostruire la comunità dopo lo tsunami del 2011. Sotto la guida dei membri del senior management, tra cui il Chief Executive Officer di UBS Asia-Pacifico Chi-Won Yoon, i volontari si sono dedicati a progetti miranti a stimolare l'occupazione e la ripresa a breve e lungo termine dell'economia, la costruzione di alloggi, a favorire lo sviluppo di competenze nelle società locali, mitigare i rischi e migliorare il livello di preparazione a eventuali nuove catastrofi. Il programma Diversity in Abilities di Singapore, lanciato due anni fa per far conoscere a bambini con difficoltà di apprendimento le arti visive e teatrali, è stato insignito del National Arts Council Patron of the Arts Award 2013 di Singapore. Più di 140 bambini hanno partecipato a lezioni con noti artisti locali e regionali. Il programma si è chiuso con la messa in scena di uno spettacolo, a cui ha partecipato, in veste di attore, anche il Ministro dell'Istruzione di Singapore.

In Europa, Medio Oriente e Africa, Community Affairs si occupa di iniziative di formazione lavorativa condotte dai nostri collaboratori a favore di membri di comunità svantaggiate, per aiutarli a realizzare il loro potenziale. L'anno scorso, nel Regno Unito, 6366 studenti hanno fruito dei programmi di UBS per sviluppare competenze lavorative e imprenditoriali, comprendenti gruppi per l'apprendimento delle strategie per trovare un impiego, consigli pratici per sostenere un colloquio di lavoro e mini-stage. Nel Regno Unito, UBS è stata insignita del Business in the Community 2013 Responsible Business Award per il suo programma di volontariato. In Turchia, oltre 1000 studenti hanno preso parte alla sfida BKD-Science Heroes Association, un'iniziativa per promuovere le competenze in campo tecnologico, matematico e imprenditoriale. Hakan Habip di UBS Turkey si è classificato tra i primi 100 «agenti di cambiamento» nella graduatoria dell'autorevole Sabanci Foundation per la sua partecipazione alle attività di BKD. In Italia, un team di manager di UBS ha aiutato un gruppo di studenti provenienti da comunità svantaggiate a migliorare le loro aspirazioni e i loro risultati, per ottenere l'ammissione a una prestigiosa università. In Israele prosegue il partenariato con Ashoka per aiutare i giovani imprenditori sociali a sviluppare i loro progetti. In tutta Europa, Medio Oriente e Africa i nostri collaboratori continuano a impegnarsi nelle rispettive comunità locali e a condividere il loro know-how.

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







Kariem Hussein

Data di nascita: 4 gennaio 1989

Professione: studente (medicina)

Disciplina: ostacoli (400 m)

Campione svizzero (2011/2012/2013)

Semifinalista Campionato di Europa di Helsinki (2012)

Qualificazione Olimpiadi di Londra (2012)



Per saperne di più su UBS

Volete saperne di più su di noi?

Le nostre attività, competenze e offerte

Visitate il nostro sito: www.ubs.com

Le nostre azioni e performance finanziarie

www.ubs.com/investors

La nostra governance aziendale

www.ubs.com/governance

La nostra strategia

www.ubs.com/strategia

Il nostro servizio Wealth Management Research

www.ubs.com/research-it

Le nostre sedi

www.ubs.com/locations

Vi interessano le nostre informazioni finanziarie?

Relazioni finanziarie

Scaricate e ordinate le pubblicazioni stampate:

www.ubs.com/annualreport

www.ubs.com/quarterlyreporting

www.ubs.com/orderpublications

Presentazioni dei risultati

www.ubs.com/presentations

Vi interessa lavorare con noi?

Opportunità di carriera

www.ubs.com/carriera

Vi piacerebbe essere sempre aggiornati?

Iscrivetevi al servizio avvisi e promemoria di eventi o scaricate le nostre app e i nostri podcast

www.ubs.com/beinformed

Per essere sempre aggiornati sulle ultime notizie riguardanti UBS, seguiteci sui social media

www.ubs.com/socialmedia



Avete domande generiche da porre?

Centralini

Per tutti i quesiti generici:

Zurigo +41-44-234 1111

Londra +44-20-7568 0000

New York +1-212-821 3000

Hong Kong +852-2971 8888

UBS Card Center

Sito www.ubs.com/cards

Hotline +41-44-828 3133

UBS Online Services

Sito www.ubs.com/e-banking

Hotline +41-848-848 063

UBS Service Line Svizzera

Hotline +41-848-848 053

Calendario aziendale

6 maggio 2014

Risultati del primo trimestre 2013

7 maggio 2014

Assemblea generale annuale

29 luglio 2014

Risultati del secondo trimestre 2013

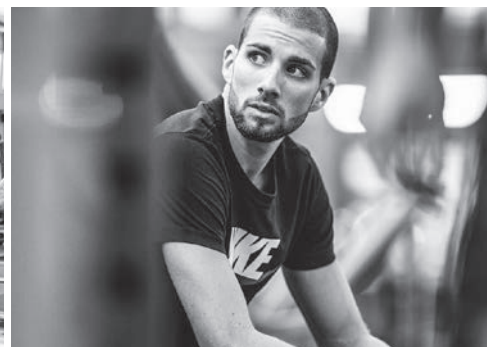
28 ottobre 2014

Risultati del terzo trimestre 2013



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

www.ubs.com/sapernedipiu



Informazioni societarie

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

UBS SA è registrata e domiciliata in Svizzera, e opera ai sensi del Codice delle obbligazioni 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 quotate al SIX Swiss Exchange e al New York Stock Exchange (NYSE).

Contatti

Investor Relations

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

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

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

Media Relations

www.ubs.com/media

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

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

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

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

Shareholder Services

Responsabile della registrazione delle azioni nominative globali.

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

sh-shareholder-services@ubs.com

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

Shareholder portal

www.ubs.com/shareholderportal

US Transfer Agent

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

Computershare
Casella postale 43006, Providence
RI 02940-3006, 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

Colofone

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

Fotografo: Martin Rüttschi, Schindellegi, Svizzera

Illustrazioni: Dominika Bayerlein, UBS, Polonia

Stampa: Neidhart + Schön AG

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

© UBS 2014. Il simbolo delle chiavi e UBS sono fra i marchi protetti di UBS.
Tutti i diritti riservati.



ClimatePartner[®]
climaticamente neutrale

Stampa | ID: 53232-1403-1008





Swiss Starters

Gli atleti rappresentati nella Retrospektiva 2013 sono sostenuti dal programma Swiss Starters. Si tratta di Christian Kreienbühl (maratona), Kariem Hussein (ostacoli, 400m), Lea Sprunger (200 m, 100 m, staffetta 4x100 m), Linda Züblin (eptathlon) e Lukas Wieland (giavellotto). Una lunga tradizione unisce UBS all'atletica leggera, come illustra il pluriennale sodalizio con Weltklasse Zürich, Athletissima Lausanne e alcune manifestazioni podistiche regionali. Il sostegno a UBS Kids Cup e alla squadra nazionale svizzera si sposano perfettamente con gli impegni tradizionalmente assunti da UBS, che è lieta di accompagnare gli atleti svizzeri verso i Campionati europei 2014 a Zurigo. Patrocinando gli Swiss Starters, UBS intende offrire un contributo importante affinché gli atleti nazionali ottengano il massimo successo possibile ai campionati europei. Con il suo impegno a favore dell'atletica leggera, UBS sottolinea il legame con il mercato nazionale svizzero. UBS si augura di poter suscitare anche l'entusiasmo della popolazione nei confronti di questa fantastica disciplina per festeggiare insieme a Zurigo nel 2014 l'atletica leggera e promuovere lo sport in modo duraturo.

→ Per maggiori informazioni, si prega di visitare il sito www.swiss-starters.ch

Nota cautelativa in merito a dichiarazioni previsionali | Il presente documento contiene affermazioni che costituiscono «dichiarazioni previsionali» comprese, a titolo non esaustivo, le prospettive secondo il management in merito ai risultati finanziari di UBS e le affermazioni relative al previsto effetto di transazioni e iniziative strategiche sull'attività e sullo sviluppo futuro di UBS. Queste dichiarazioni previsionali riflettono le valutazioni e le aspettative di UBS in merito alle questioni descritte. Tuttavia, gli sviluppi e i risultati effettivi potrebbero differire sostanzialmente dalle aspettative di UBS a causa di vari rischi, incertezze e altri importanti fattori. A titolo esemplificativo e non esaustivo, questi fattori comprendono: (i) il grado di successo di UBS nell'attuazione dei propri piani strategici annunciati, comprese le sue iniziative volte ad incrementare l'efficienza e la prevista ulteriore riduzione degli attivi ponderati in funzione del rischio secondo Basilea III; (ii) l'andamento dei mercati in cui UBS opera o verso cui è esposta, incluse le fluttuazioni delle quotazioni o della liquidità, degli spread creditizi, dei tassi di cambio e dei tassi d'interesse e l'effetto esercitato dalle condizioni economiche e dagli sviluppi di mercato sulla posizione finanziaria o sul merito creditizio dei clienti e delle controparti di UBS; (iii) cambiamenti nella disponibilità di capitale e di finanziamenti, incluse le eventuali variazioni degli spread creditizi e dei rating di UBS o derivanti dai requisiti relativi alla riduzione del debito o al capitale in grado di assorbire perdite; (iv) cambiamenti nella, e nell'attuazione della, legislazione finanziaria e regolamentazione in Svizzera, negli Stati Uniti, nel Regno Unito e in altri centri finanziari, che possano imporre requisiti patrimoniali (inclusi i requisiti relativi alla leverage ratio), di liquidità o di finanziamento più severi, maggiori requisiti fiscali, ulteriori imposte, vincoli alle attività consentite, limiti sulla remunerazione o altre misure; (v) l'incertezza circa quando e in che misura l'Autorità federale di vigilanza sui mercati finanziari FINMA approverà una riduzione della maggiorazione degli attivi ponderati in funzione del rischio derivante dall'analisi supplementare per il calcolo del capitale necessario a far fronte ai rischi operativi stabilita di comune accordo tra UBS e FINMA ed entrata in vigore il 31 dicembre 2013, o quando e in che misura FINMA approverà una riduzione limitata dei requisiti patrimoniali in seguito a misure volte a diminuire il rischio di liquidabilità; (vi) possibili cambiamenti relativi alla struttura dell'entità giuridica o del modello di booking del Gruppo UBS in risposta a requisiti legali o regolamentari in vigore, proposti o futuri, inclusi i requisiti patrimoniali, la proposta di richiedere alle banche non americane di costituire delle società controllanti intermedie per le loro operazioni americane, i requisiti di liquidabilità e le proposte in sospeso del Parlamento svizzero o in altri Paesi circa una riforma strutturale obbligatoria delle banche; (vii) cambiamenti relativi alla posizione concorrenziale di UBS, tra cui la possibilità che differenze nei requisiti patrimoniali o di altro tipo tra i maggiori centri finanziari si ripercuotano negativamente sulla capacità di UBS di competere in alcune linee d'affari; (viii) la responsabilità a cui UBS può essere esposta, o i possibili vincoli o sanzioni che le autorità di regolamentazione potrebbero imporre a UBS a seguito di contenziosi, vertenze contrattuali e indagini da parte delle autorità di regolamentazione; (ix) gli effetti sulle attività bancarie transfrontaliere di UBS degli sviluppi fiscali o regolamentari e di eventuali modifiche delle policy e pratiche di UBS relative a queste attività; (x) la capacità di UBS di mantenere e attrarre i collaboratori necessari a generare ricavi e a gestire, sostenere e controllare le sue attività; una capacità che può essere influenzata da fattori competitivi tra cui le differenze in materia di politiche di retribuzione; (xi) cambiamenti nei principi e nelle politiche contabili o relativi alla tassazione e nelle decisioni e interpretazioni, che hanno un'influenza sul riconoscimento di profitti o perdite, sulla valutazione dell'avviamento, sul riconoscimento di attività per le imposte differite e su altri aspetti; (xii) limitazioni dell'efficacia dei processi interni di UBS in materia di gestione, controllo, misurazione e modellizzazione del rischio e dei modelli finanziari in generale; (xiii) l'abilità di UBS nel restare al passo con i concorrenti nell'aggiornare la propria infrastruttura tecnologica, in particolare nelle attività di trading; (xiv) il verificarsi di carenze operative, quali frodi, negoziazioni non autorizzate e avarie dei sistemi; e (xv) l'effetto che questi o altri fattori o eventi imprevisi possono avere sulla reputazione di UBS e le ulteriori conseguenze che questo può avere sulla sua attività e performance. L'ordine di presentazione dei fattori sopra menzionati non è indicativo della probabilità che tali fattori si verifichino, né della potenziale grandezza delle relative conseguenze. L'attività e la performance finanziaria di UBS potrebbero essere influenzate da altri fattori identificati nei suoi filing e nei suoi rapporti passati e futuri, inclusi quelli depositati presso la SEC. Ulteriori dettagli circa tali fattori sono riportati nei documenti prodotti da UBS e in quelli presentati da UBS alla SEC, incluso il Bilancio Annuale di UBS sul Modulo 20-F per l'esercizio chiuso al 31 dicembre 2013. UBS non è soggetta ad alcun obbligo (e nega espressamente ogni obbligo) di aggiornare o modificare le proprie dichiarazioni basate su previsioni future a seguito di nuove informazioni, eventi futuri o altro.

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

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

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



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

www.ubs.com

