

## Retrospectiva 2001



# Indice

Profilo	1
Retrospectiva dell'anno	4
Lettera agli azionisti	6
<b>The Power of Partnership</b>	<b>10</b>
Brand e identità	12
Conoscenza e innovazione	18
Talento e cultura	24
Relazioni con la clientela	30
Intelligenza finanziaria	36
<b>Rapporto 2001</b>	<b>42</b>
Corporate governance	44
Risultati del Gruppo UBS	49
Risultati dei Gruppi d'affari	52
Fonti di informazione su UBS	56

## The Power of Partnership

Lavoro di gruppo, tecnologia e strategia: sono questi i tre principi fondamentali per ottenere il successo nel mondo della vela, nonché i tre valori alla base della filosofia di lavoro di UBS nel mondo globalizzato del banking. Riconoscendo come propri tali valori condivisi e tali principi guida, UBS presterà una costante attenzione alle correnti, sia sugli oceani che nel mondo della finanza.

UBS è infatti *main partner* di Alinghi, lo sfidante svizzero alla Coppa America 2003, nonché *principal partner* del team Nautor Challenge per la Volvo Ocean Race edizione 2001-2002. La nostra retrospettiva 2001 riporta numerose foto dei due equipaggi.

Dovendo fronteggiare le condizioni spesso estreme degli oceani, la vera essenza della vela è rappresentata dall'equipaggio, che deve sempre operare come un team affiatato e vincente: durante una regata di match race, nel mezzo degli oceani del sud oppure nel mondo della finanza globale – gli sforzi individuali passano sempre in secondo piano rispetto alla forza della partnership (Power of partnership).



# Il Gruppo UBS

UBS è una delle aziende finanziarie leader a livello mondiale, che fornisce i propri servizi a una competente base di clientela globale. In quanto organizzazione, combiniamo la nostra solidità finanziaria con una reputazione di Gruppo orientato all'innovazione e alla cultura globale, sempre pronto al cambiamento. La nostra visione è quella di divenire l'azienda globale di servizi finanziari integrata leader a livello mondiale, nonché la prima banca in Svizzera. Siamo leader globali nella fornitura di servizi per il private banking, e uno dei maggiori gestori patrimoniali. Nel campo dell'investment banking e dei titoli facciamo parte del gruppo selezionato delle maggiori case d'investimento a livello globale, mentre in Svizzera siamo ampiamente i leader di mercato nel settore dei servizi bancari per la clientela privata e aziendale. In quanto Gruppo integrato, piuttosto che semplicemente società con struttura di holding, creiamo valore aggiunto per i nostri clienti facendo affidamento sulle risorse combinate, sull'esperienza e sul know-how di tutte le nostre attività.

La nostra filosofia di gestione della clientela pone sempre e comunque la consulenza personale al centro delle nostre relazioni. La nostra priorità è quella di fornire alla clientela servizi di livello qualitativo assoluto, offrendo la più ampia possibilità di scelta di prodotti: a questo scopo, integriamo i prodotti «best-in-class» da noi sviluppati mediante un'accurata selezione di prodotti di terzi dall'elevato profilo qualitativo.

Le nostre sedi principali sono ubicate a Zurigo e Basilea, e operiamo in oltre 50 Paesi nonché in tutti i principali centri finanziari internazionali. La nostra presenza fisica a livello globale è inoltre completata da un'ampia gamma di servizi online all'avanguardia. Tutti i nostri clienti possono beneficiare della nostra avanzata tecnologia, che integra perfettamente i servizi di consulenza e ci consente quindi di fornire le nostre prestazioni in maniera più rapida, estensiva e conveniente che mai.

# I nostri Gruppi d'affari

Tutti i nostri Gruppi d'affari si situano a livello globale tra le prime posizioni dei rispettivi settori di attività, e il loro obiettivo principale è costituito da una crescita vigorosa della rispettiva base di clienti.

## **UBS Svizzera**

UBS Svizzera comprende le attività di private banking leader a livello mondiale, con un patrimonio investito di CHF 682 miliardi al 31 dicembre 2001. UBS Private Banking offre un'ampia gamma di prodotti e servizi concepiti su misura per le esigenze di una clientela facoltosa attraverso i propri uffici ubicati in tutto il mondo.

UBS Svizzera fornisce inoltre anche un ventaglio completo di servizi bancari e su titoli a circa quattro milioni di clienti privati e aziendali in Svizzera. Con CHF 182 miliardi di crediti emessi al 31 dicembre 2001, essa detiene una quota di circa il 25% del mercato svizzero dei crediti.

## **UBS Asset Management**

UBS Asset Management è un gestore patrimoniale istituzionale e provider di fondi d'investimento leader a livello globale. Con un patrimonio investito di CHF 672 miliardi al 31 dicembre 2001, UBS Asset Management offre una vasta gamma di servizi e prodotti di asset management a una clientela istituzionale e individuale in tutto il mondo.

## **UBS Warburg**

UBS Warburg è un global player nel campo dell'intermediazione mobiliare, dell'investment banking e della gestione patrimoniale, evidenziando un forte orientamento alle esigenze della propria clientela. UBS Warburg offre prodotti innovativi, servizi di research e consulenza della massima qualità e accesso totale ai mercati finanziari mondiali, sia per la propria clientela istituzionale e aziendale, sia per le altre unità del Gruppo UBS. UBS PaineWebber, uno dei principali gestori patrimoniali negli USA, è entrato a far parte di UBS Warburg nel mese di novembre 2000 e con una rete di distribuzione di 8870 consulenti finanziari gestiva al 31 dicembre 2001 un patrimonio investito di CHF 782 miliardi. Il 1° gennaio 2002 UBS PaineWebber è stata separata da UBS Warburg, costituendo così un nuovo Gruppo d'affari all'interno del Gruppo UBS.

## **Corporate Center**

Il nostro portafoglio di attività è pianificato e gestito ai fini della massimizzazione nel lungo periodo dello shareholder value. La funzione del Corporate Center è quella di garantire che i nostri Gruppi d'affari operino come un team affiatato e vincente, esattamente in linea con gli obiettivi societari di UBS.

# Dati finanziari salienti del Gruppo UBS

	<i>in milioni di CHF, salvo altrimenti indicato</i>			variazione % dal
	Per l'esercizio conclusosi in data			
	31.12.01	31.12.00	31.12.99	31.12.00
<sup>1</sup> Costi operativi / proventi operativi al lordo delle perdite su crediti.	<b>Cifre salienti del Conto economico</b>			
	37 114	36 402	28 425	2
<sup>2</sup> Escluso l'ammortamento del goodwill e altri attivi immateriali.	30 396	26 203	20 532	16
	6 718	10 199	7 893	(34)
<sup>3</sup> Per il calcolo dell'utile per azione (EPS), si veda la Nota 9 dei Financial Statements.	4 973	7 792	6 153	(36)
	80,8	72,2	69,9	
<sup>4</sup> Utile netto / patrimonio netto medio escl. dividendi.	77,3	70,4	68,7	
	<b>Dati per azione (CHF)</b>			
<sup>5</sup> Incluso il capitale ibrido Tier 1; si veda la Nota 30e dei Financial Statements.	3,93	6,44	5,07	(39)
	4,97	7,00	5,35	(29)
<sup>6</sup> Calcolato utilizzando la precedente definizione di patrimonio gestito.	3,78	6,35	5,02	(40)
	4,81	6,89	5,30	(30)
<sup>7</sup> L'organico del Gruppo non comprende il personale della Klinik Hirslanden AG, pari a 2450, 1839 e 1853 unità rispettivamente al 31 dicembre 2001, 31 dicembre 2000 e 31 dicembre 1999.	<b>Rendimento del patrimonio netto (%)</b>			
	11,7	21,5	22,4	
<sup>8</sup> Si veda la Sezione relativa al rating sul credito a lungo termine riportata alle pagine 10-11 dello Handbook 2001/2002 di UBS.	14,8	23,4	23,6	
<sup>9</sup> Informazioni dettagliate circa gli eventi finanziari significativi sono riportate a pagina 49.	<i>in milioni di CHF, salvo altrimenti indicato</i>			variazione % dal
	In data			
	31.12.01	31.12.00	31.12.99	31.12.00
	<b>Cifre salienti del Bilancio</b>			
	1 253 297	1 087 552	896 556	15
	43 530	44 833	30 608	(3)
	<b>Capitalizzazione di borsa</b>			
	105 475	112 666	92 642	(6)
	<b>Capital ratio BRI</b>			
	11,6	11,7	10,6	(1)
	14,8	15,7	14,5	(6)
	253 735	273 290	273 107	(7)
	<b>Attivi investiti (miliardi CHF)</b>			
	2 457	2 452	1 744 <sup>6</sup>	0
	<b>Organico (equivalenti a tempo pieno)<sup>7</sup></b>			
	69 985	71 076	49 058	(2)
	<b>Rating a lungo termine<sup>8</sup></b>			
	AAA	AAA	AAA	
	Aa2	Aa1	Aa1	
	AA+	AA+	AA+	

Per le note relative ai Financial Statements si veda il Financial Report 2001. Tutti i dati relativi agli utili per azione sono stati riformulati in base allo split azionario 3:1 avvenuto il 16 luglio 2001.

Salvo altrimenti indicato, tutti i dati al 31 dicembre 2001 e al 31 dicembre 2000 riportati nella presente relazione includono l'impatto dell'acquisizione di PaineWebber, avvenuta il 3 novembre 2000.

Tutti i dati relativi al patrimonio investito al 31 dicembre 2000 sono stati riformulati per tenere conto della nuova definizione di tale concetto.

## Risultati rettificati per gli eventi finanziari significativi e prima del goodwill<sup>2,9</sup>

	<i>in milioni di CHF, salvo altrimenti indicato</i>			variazione % dal
	Per l'esercizio conclusosi in data			
	31.12.01	31.12.00	31.12.99	31.12.00
	37 114	36 402	26 587	2
	29 073	25 096	20 194	16
	8 041	11 306	6 393	(29)
	6 296	8 799	5 005	(28)
	77,3	69,2	73,3	
	4,97	7,28	4,12	(32)
	4,81	7,17	4,09	(33)
	14,8	24,3	18,2	

# Retrospectiva dell'anno

**Nel 2001, UBS ha continuato a sfruttare i vantaggi derivanti dalla fusione con PaineWebber, applicando l'esperienza dell'azienda statunitense nel settore dei prodotti di «open architecture» alla nostra strategia di gestione patrimoniale per i mercati nazionali europei. L'introduzione sul mercato del primo prodotto di questo tipo è stata annunciata nel mese di agosto. Questi e altri fatti salienti avvenuti nel corso dell'anno sono riportati di seguito:**



## Gennaio

■ La fusione tra UBS e PaineWebber viene definita «l'affare dell'anno» dalla rivista *Investment Dealers Digest*. Secondo il giornale, la fusione è «una lezione su come fare le cose giuste».

## Febbraio

■ A seguito del terremoto verificatosi a Gujarat, tutti i collaboratori di UBS Warburg in India donano una giornata del loro stipendio al fondo di soccorso per le vittime e la ricostruzione. Inoltre, UBS Warburg dona tutte le commissioni derivanti dalle attività di negoziazione del 1° febbraio su prodotti azionari indiani a varie organizzazioni umanitarie impegnate nell'allestimento della macchina dei soccorsi. L'iniziativa raccoglie complessivamente oltre USD 300 000.

## Marzo

■ UBS Asset Management sigla un accordo di cooperazione operativa con due società d'investimento coreane. L'alleanza segna un ulteriore, significativo passo in avanti nella strategia regionale di UBS AM, volta a creare e consolidare una presenza forte su tutti i principali mercati asiatici.

## Aprile

■ A seguito del lancio del marchio UBS PaineWebber negli USA, una nuova campagna pubblicitaria televisiva mette in

risalto il nuovo nome ed evidenzia i punti di forza fondamentali, con particolare riferimento al rapporto tra UBS e PaineWebber e tra i consulenti finanziari del ramo americano e la rispettiva clientela.



L'introduzione del nuovo marchio già in una fase precoce della fusione è stata espressamente richiesta dai consulenti finanziari di PaineWebber sulla scia del rapido successo ottenuto dal programma d'integrazione.

■ In occasione dell'Assemblea Generale ordinaria tenutasi a Zurigo, Alex Krauer lascia la sua carica di Presidente del Consiglio di Amministrazione di UBS in favore di Marcel Ospel, in precedenza CEO del Gruppo. Il Consiglio di Amministrazione nomina Luqman Arnold nuovo Presidente del Direttorio del Gruppo.

## Maggio

■ Prende il via *BankArt Zürich 2001*, di cui UBS è sponsor principale. Oltre 1000 panchine si materializzano nel centro della città di Zurigo, ognuna decorata da artisti locali.

## Giugno

■ UBS (France) S.A. apre una nuova filiale a Lione, ampliando così sul mercato francese le attività nazionali di gestione patrimoniale rivolte alla clientela privata.

■ Nell'ambito dell'annuale sondaggio paneuropeo Thomson Extel 2001, UBS Warburg viene eletta azienda di brokeraggio n°1 nel segmento Equity Research.

■ UBS Svizzera lancia *myubs.com*, un sito per la clientela privata che può essere personalizzato in base alle esigenze di ogni singolo utente.

## Luglio

■ UBS porta a termine con successo il lancio di un fondo d'investimento a breve termine conforme ai principi delle leggi islamiche, lo UBS (Cay) Islamic Fund – Murabaha USD.



■ Il PaineWebber Building, ubicato a New York in 1285 Avenue of the Americas viene ribattezzato UBS Building, esattamente un anno dopo l'annuncio della fusione UBS/PaineWebber.

## Agosto

■ Un sondaggio tra il personale condotto da UBS Svizzera mostra che il livello di soddisfazione per il lavoro è ritornato ai livelli evidenziati presso le due grandi banche (ex UBS ed ex SBS) prima della fusione del 1998.



■ UBS viene selezionata per entrare a far parte dell'indice FTSE4Good, che misura le performance delle società nel campo della sostenibilità ambientale, dei rapporti con gli stakeholder e del supporto dei diritti umani.

■ UBS Private Banking annuncia il lancio di due nuovi prodotti «ad architettura aperta» nell'ambito del Managed Account Program: UBS Managed Fund Portfolio e UBS Money Manager Access. Tale lancio rappresenta un ulteriore passo in avanti verso la piena realizzazione dell'«Iniziativa di gestione patrimoniale europea» (European Wealth Management Initiative), incentrata sui cinque principali mercati europei per la clientela privata.

■ UBS Asset Management perfeziona l'acquisizione di RT Capital Management, la divisione di gestione dei fondi pensione istituzionali della Royal Bank of Canada, denominandola Brinson Canada.



## Settembre

■ UBS offre i propri spazi nella sede di Stamford, Connecticut, ma anche in altre ubicazioni, alle società e ai gruppi di clienti che hanno perso gli uffici a causa degli attacchi terroristici alle

torri del World Trade Center, devolvendo inoltre USD 5 milioni in favore delle attività di soccorso.

## Ottobre

■ UBS e Credit Suisse Group raggiungono un accordo per rilevare il 70,35% del flottante di Crossair da SAirLines. Tale mossa costituisce un importante primo passo verso la ricostruzione di una compagnia aerea svizzera di primo piano.

■ Il Wolfsberg Group, alla cui costituzione ha partecipato anche UBS l'anno precedente, annuncia ulteriori iniziative contro il riciclaggio di denaro, offrendo così un supporto attivo alla lotta mondiale contro il terrorismo.

■ UBS España, S.A. apre una nuova filiale a Siviglia, ponendo così un ulteriore tassello nella realizzazione dell'Iniziativa di gestione patrimoniale europea.

■ UBS lancia una nuova campagna pubblicitaria per annunciare «The Bank for Banks», un nuovo progetto basato sui rapporti del Gruppo UBS con oltre 3000 istituzioni finanziarie a livello mondiale, con lo scopo di fornire soluzioni complete di banking e asset management a provider terzi.



## Novembre

■ Il sito [www.ubs.com](http://www.ubs.com) di UBS è sottoposto a un restyling completo, assumendo ora una veste grafica più lineare e con un'interfaccia che offre un accesso più semplice alle informazioni del Gruppo.

■ Schröder Münchmeyer Hengst AG, una controllata al 100% tedesca di UBS, assume la nuova denominazione ufficiale di UBS Private Banking Deutschland AG. Tale variazione di nome sottolinea l'impegno a lungo termine di UBS verso il mercato tedesco del private banking, considerato quale parte integrante e indispensabile dell'Iniziativa di gestione patrimoniale europea.

■ UBS e i suoi partner lanciano alla SWX le Fresco Index Shares, un innovativo strumento finanziario. Le Fresco Index Shares sono fondi quotati (exchange traded funds) basati sugli indici Dow Jones e DJ STOXX. Grazie al loro basso costo e all'elevata efficienza, questi prodotti consentono alla clientela di investire con una singola transazione su indici azionari noti e affermati.

■ Il Consiglio di Amministrazione di UBS annuncia che proporrà la nomina di Ernesto Bertarelli nel CdA. Bertarelli (36 anni) è CEO di Serono, la terza maggiore azienda attiva a livello mondiale nel campo delle biotecnologie.

■ UBS (France) S.A. apre una nuova filiale a Marsiglia, proseguendo così l'attuazione della propria politica di ampliamento delle attività di gestione patrimoniale rivolte alla clientela privata sul mercato francese.



## Dicembre

■ UBS annuncia il lancio dell'Index of Investor Optimism – EU 5, un'indagine mensile condotta a livello europeo.

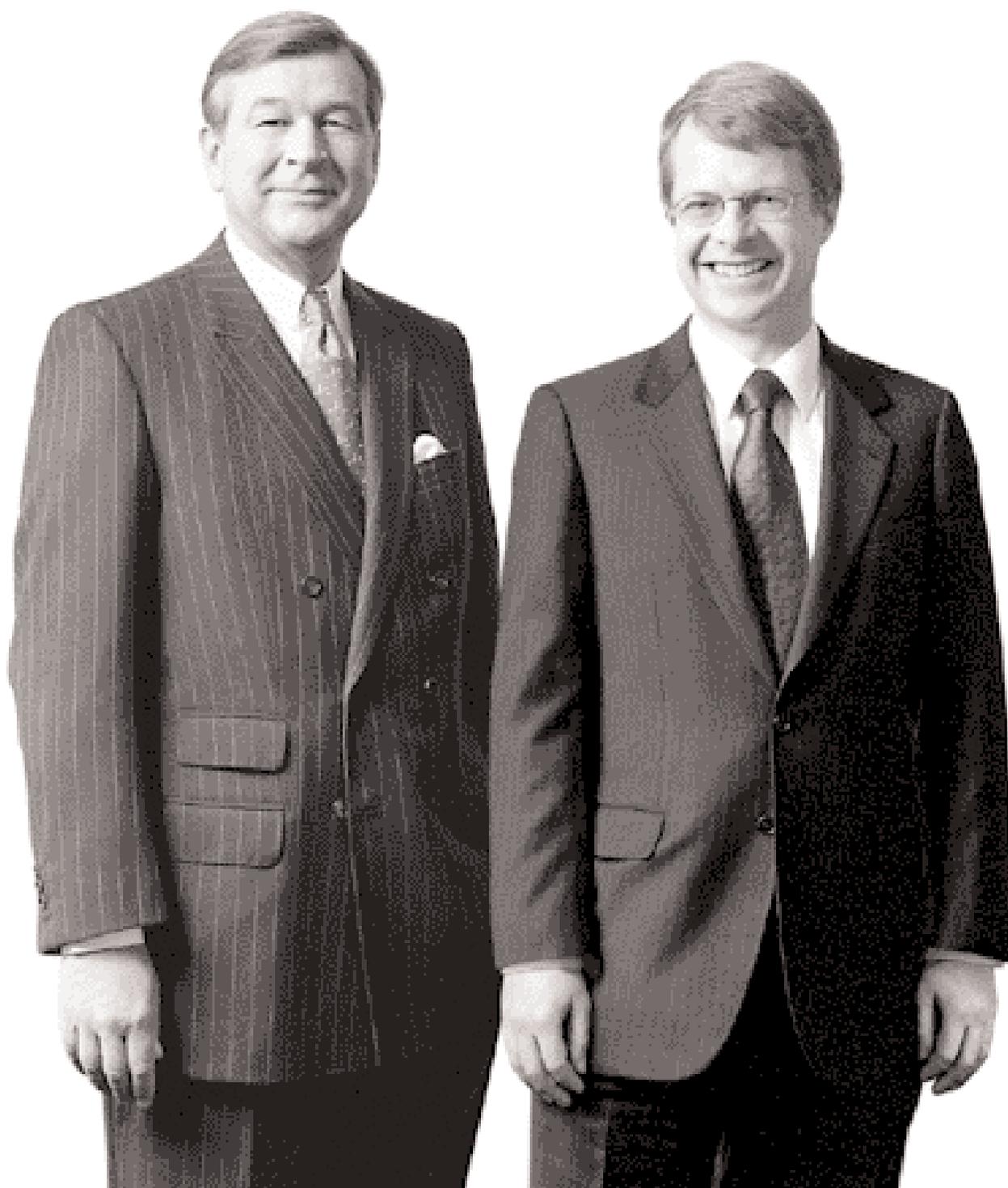
Il nuovo indice rappresenta l'integrazione ideale dell'Index of US market sentiment di UBS PaineWebber, che gode di ampio riconoscimento a livello internazionale. L'Index – EU 5 tratterà un profilo degli investitori individuali in Francia, Germania, Italia, Spagna e Regno Unito, coprendo così circa l'80% del mercato degli investimenti nell'UE. Nato da una joint venture tra UBS e la Gallup Organization, l'indice è costituito mediante una rilevazione continua del sentiment degli investitori individuali, tracciando un profilo delle loro prospettive nel campo personale e in quello economico.



Peter Wuffli John Fraser John Costas

■ Tra i numerosi avvicendamenti a livello di senior management, spicca la nomina di Peter Wuffli a Presidente del Direttorio del Gruppo. Al contempo, John Fraser assume il ruolo di CEO di UBS Asset Management, mentre John Costas diviene CEO di UBS Warburg.

Marcel Ospel, Peter Wuffli



# Stimati azionisti,

nel 2001 UBS ha realizzato importanti progressi, portando a termine con successo l'integrazione di UBS PaineWebber, avviando le nostre attività di European Wealth Management ed ampliando la nostra presenza nel settore del corporate finance, soprattutto sul mercato USA. I nostri clienti hanno investito importi significativi di nuovi capitali netti in tutte le attività di clientela privata e asset management, consentendoci di migliorare sensibilmente la nostra quota di mercato nel settore dell'investment banking. Da un punto di vista finanziario, il 2001 è stato per noi un anno impegnativo, contraddistinto dalle difficili condizioni di mercato che a loro volta hanno influito negativamente su proventi da trading, volumi di transazione e valutazioni delle attività di private equity, in netto contrasto con in clima di generale euforia del 2000. Nonostante l'andamento dei mercati, la performance operativa relativa delle nostre attività strategiche ha confermato una sostanziale solidità; al contempo, abbiamo beneficiato del nostro approccio prudente nei confronti dei rischi e dell'attento controllo dei costi. L'utile netto per l'esercizio 2001 è stato pari a CHF 4973 milioni, con una flessione del 36% rispetto al 2000. L'utile netto prima del goodwill per l'esercizio in rassegna è risultato inferiore del 26% rispetto ai risultati del 2000, peraltro ottenuti in condizioni di mercato molto più solide, e del 28% escludendo gli effetti dei fattori straordinari e delle spese di ristrutturazione correlate alla fusione con PaineWebber.

Puntiamo a mantenere un approccio coerente e disciplinato nei confronti della gestione dei costi sia per il personale che amministrativi, in linea con i cambiamenti intervenuti nelle nostre attese sull'andamento dei ricavi. Tale aspetto è stato particolarmente importante nel 2001, consentendoci di poter continuare a investire nella crescita futura delle nostre attività strategiche. A seguito della pressione subita dai nostri ricavi nel contesto di debolezza dei mercati che ha contraddistinto il 2001, abbiamo attivato vari programmi di controllo attivo dei costi. I costi operativi sono diminuiti rispetto ai livelli del 2000 per le unità operative Private Banking e Private and Corporate Clients di UBS Svizzera, nonché per l'unità operativa Corporate and Institutional Clients di UBS Warburg; inoltre, un costante, sensibile miglioramento dell'andamento dei costi è stato evidenziato nel corso dell'anno anche dall'unità operativa Private Clients di UBS Warburg. Al contempo, la percentuale dei nostri ricavi totali destinati alla remunerazione del personale è rimasta pressoché invariata rispetto al 2000 per quanto concerne tutte le nostre attività più importanti, prevalentemente in seguito a una significativa riduzione dell'importo dei bonus riconosciuti.

Anche per questo anno prevediamo di operare una distribuzione di capitale sociale fiscalmente vantaggiosa per gli azionisti invece di pagare un normale dividendo. Il Consiglio di Amministrazione raccomanderà all'Assemblea Generale annuale del 18 aprile 2002 che UBS effettui un rimborso del valore nominale di CHF 2,00 per azione, in linea con la distribuzione totale per azione dell'esercizio 2000, pari a CHF 2,03.

## **I vantaggi del nostro modello integrato**

Continuiamo ad attuare con il massimo impegno la strategia perseguita da UBS nel corso degli ultimi anni. In particolare riteniamo che, lavorando insieme come un Gruppo integrato, le nostre unità possano creare un vero valore aggiunto per la nostra clientela e i nostri azionisti.

I vantaggi del nostro modello integrato non sono mai apparsi chiari come nel 2001. In particolare, la fusione con PaineWebber ha evidenziato la grande varietà di diversi modi in cui le nostre attività possono beneficiare dell'interazione e dell'associazione reciproca. I clienti di UBS PaineWebber hanno acquistato prodotti strutturati sviluppati da UBS Warburg; UBS Asset Management ha lanciato Private Wealth Solutions, un innovativo programma di conto gestito calibrato soprattutto sulle esigenze della clientela high net worth di UBS PaineWebber; di importanza ancora maggiore è stato il contri-



buto che UBS PaineWebber ha apportato con le proprie capacità e la propria esperienza al processo di trasformazione delle nostre attività di wealth management in Europa. Dal lancio della strategia, avvenuto oltre un anno fa, i traguardi raggiunti sono stati molteplici: abbiamo assunto quasi 250 nuovi client advisor nei cinque Paesi target (Francia, Germania, Italia, Spagna e Regno Unito); abbiamo lanciato due nuovi prodotti d'investimento ad architettura aperta con profilo particolarmente elevato; abbiamo introdotto nuovi programmi di ricerca e selezione del personale e di formazione; abbiamo avviato il passaggio a una nuova infrastruttura IT assolutamente all'avanguardia; abbiamo aperto cinque nuove filiali, raccogliendo CHF 5,6 miliardi di nuovi capitali netti.

I vantaggi dell'inclusione di UBS PaineWebber sono inoltre riscontrabili nello sviluppo delle attività di corporate finance di UBS Warburg. La fusione ha infatti posto UBS Warburg nella posizione di datore di lavoro molto ambito negli USA, dimostrando ulteriormente l'impegno del Gruppo UBS nei confronti del più grande mercato mondiale e fissando una solida piattaforma sulla quale basare il processo di espansione della nostra presenza. Negli ultimi 18 mesi abbiamo sfruttato appieno questa opportunità per rafforzare le nostre capacità di corporate finance, conquistando alcune delle persone di maggiore talento ed esperienza presenti sul mercato. Il risultato di un simile sviluppo organico della nostra base di collaboratori non sarà immediato: riteniamo che per i neoassunti e per i team di nuova costituzione saranno necessari almeno due-tre anni di «rodaggio» per raggiungere la piena produttività e generare ricavi significativi. Nonostante tale ottica di medio periodo, abbiamo ottenuto già risultati importanti con il netto miglioramento della nostra quota di mercato nel settore del corporate finance rispetto agli anni precedenti.

#### **Focalizzazione sul wealth management**

Uno dei principali obiettivi di UBS è costituito dal successo nel settore del wealth management. I trend secolari che coinvolgono il mondo degli investimenti fanno dello wealth management il segmento più interessante dell'industria finanziaria. In futuro, la domanda di prodotti e servizi di wealth manage-

ment aumenterà infatti di pari passo con l'affidamento sempre maggiore che le persone faranno sugli investimenti azionari al fine di supportare i loro piani previdenziali e di risparmio personale. Peraltro, il picco maggiore di tale crescita è atteso proprio nel nostro mercato target rappresentato dalla clientela «core affluent».

Siamo già i leader in questo campo, con la maggiore quota di mercato a livello mondiale nel segmento del wealth management. Unendo il meglio di due mondi – una casa d'investimento USA e una banca privata globale – le nostre attività di wealth management impiegano oltre 11 000 client advisor e gestiscono oltre CHF 1500 miliardi di patrimoni investiti. La presenza dei nostri uffici in tutto il mondo ci consente di servire i nostri clienti senza soluzione di continuità, indipendentemente da luogo in cui essi richiedono i nostri servizi bancari: a Dallas come nel Principato di Monaco o a Taipei. Disponiamo di uno dei brand di private banking migliori al mondo; inoltre, abbiamo bilanci sempre solidi ed elevati rating creditizi, che continuano a rivestire un'importanza di primo piano per la nostra clientela. Infine, abbiamo una gamma invidiabile di prodotti e servizi, in cui il nostro profondo know-how è supportato da un costante impegno verso il raggiungimento di un'architettura aperta. Integriamo infatti la nostra offerta in-house mediante un'accurata selezione di prodotti di operatori terzi, in modo tale da poter offrire alla nostra clientela prodotti e servizi che riflettono le migliori soluzioni finanziarie elaborate su base individuale.

Il wealth management è un'attività profittevole, con un basso impiego di capitale, una base stabile di ricavi ed elevate barriere di ingresso nel segmento grazie all'ampiezza e alla profondità dei prodotti e dei servizi richiesti al giorno d'oggi da una clientela sempre più esigente. Riteniamo che la nostra focalizzazione sempre maggiore sulla fornitura ai clienti di un servizio individuale di profilo elevato ci consentirà di proseguire sul cammino verso il nostro obiettivo: essere il wealth manager di livello assoluto per la clientela privata su tutti i mercati del mondo.

### Prospettive

Nel 2001 le attività principali di UBS hanno fatto registrare risultati relativamente soddisfacenti, dimostrando l'abilità del Gruppo di incrementare la propria quota di mercato pur in una situazione difficile. La prima parte del 2002 ha evidenziato il perdurare della situazione di difficoltà dei mercati, contraddistinta da un elevato grado di incertezza e volatilità che influenza negativamente i livelli delle transazioni e le attività di corporate finance. A fronte di questa situazione impegnativa, continueremo a vagliare attentamente la nostra base di costi, effettuando i nostri investimenti negli ambiti strategicamente più importanti. La nostra gestione accorta delle risorse negli ultimi due anni fa sì che al momento non appaiano necessarie significative riduzioni di personale, se non a fronte di una marcata stagnazione del mercato. Viste le prospettive di una ripresa dell'economia soltanto nell'ultima parte dell'anno, per il 2002 il potenziale di sovraperformare i risultati del 2001 appare limitato. Le nostre attività hanno tuttavia dimostrato una competitività sempre maggiore, e siamo fiduciosi in una prosecuzione senza inconvenienti dei progressi ottenuti lo scorso anno. In particolare, miriamo a una crescita nel settore del corporate finance e a un ulteriore sviluppo della nostra European Wealth Management Initiative, assicurandoci al contempo che tutte le forze del nostro gruppo integrato siano concentrate sulla costituzione di un'attività di gestione patrimoniale e di investment banking leader a livello mondiale.

14 marzo 2002

UBS SA



Marcel Ospel  
Presidente del  
Consiglio di Amministrazione



Peter Wuffli  
Presidente del  
Direttorio del Gruppo



# The Power of Partnership

Quando lavoriamo assieme come partner, il valore del tutto risulta ben superiore alla somma delle singole parti. È questo che in UBS chiamiamo «The Power of Partnership». Partnership tra i nostri collaboratori, partnership con la nostra clientela, i nostri azionisti, le nostre comunità – perché tutti questi interlocutori hanno un’influenza positiva su ciò che facciamo, sulle nostre attività, le nostre carriere, le nostre vite. E, in futuro, il nostro obiettivo sarà di ottenere vantaggi ancora maggiori dalle partnership già esistenti, costituendone di nuove che ci consentiranno di fare nostre le opportunità di un settore dinamico e vibrante.

Nei confronti del mondo esterno, la forza di UBS deriva dai suoi prodotti innovativi e dalla sua tecnologia d’avanguardia, che si concretizzano in servizi finanziari solidi e affidabili. Al contempo, riteniamo tuttavia che la nostra forza sia proiettata attraverso altri fattori più intangibili, come ad esempio i valori che condividiamo, la nostra cultura, le nostre relazioni con la clientela, i nostri brand.

Abbiamo distillato tali fattori in cinque elementi chiave che rappresentano il motore delle nostre attività e di tutto ciò che facciamo. Questi elementi sono: brand e identità, conoscenza e innovazione, talento e cultura, relazioni con la clientela, intelligenza finanziaria.

Questi fattori presentano un elevato grado di correlazione sia con creatività e comportamento, sia con fatti e analisi. Ognuno di essi è importante anche singolarmente, ma tutti insieme creano un notevole valore aggiunto per la personalità delle nostre attività. Sono elementi che proiettano verso l’esterno la forza di UBS e determinano non soltanto il modo in cui i nostri clienti e i nostri collaboratori ci vedono, ma anche le sensazioni che provano nei nostri confronti. Sono loro i veri e propri «value driver» delle nostre attività. Nelle pagine seguenti vi illustreremo il significato che tali elementi rivestono per noi e il modo in cui essi divengono i tangibili successi che portano noi e le nostre attività verso mete sempre più elevate.

# Brand e identità



Con la sua storia di oltre 150 anni, la Coppa America, la competizione velistica più prestigiosa del mondo e uno dei maggiori eventi sportivi a livello globale, costituisce il trofeo sportivo più antico dell'era moderna.

UBS è Main Partner di Alinghi, lo sfidante svizzero alla Coppa America 2003. Alinghi tenterà di portare la Coppa in Europa per la prima volta nella storia. Nella speranza di raggiungere questo ambizioso obiettivo, è stato creato un team internazionale composto dai migliori specialisti. Lo skipper Russel Coutts e la sua squadra daranno il massimo affinché l'imbarcazione svizzera sia tra i pretendenti alla vittoria finale della 31ª edizione della Coppa America.



UBS

# UBS – molto più di un semplice nome.

Per i clienti di tutto il mondo, le tre lettere di UBS rappresentano molto più di un semplice nome: sono un simbolo di qualità, una garanzia di fiducia, affidabilità e professionalità, e la certezza di una collaborazione che dischiude nuovi orizzonti e prospettive inesplorate.

Il marchio UBS impersona i valori e i principi che reggono le nostre attività, mettendo in rilievo i nostri punti di forza: la forza dei nostri rapporti con la clientela, la forza delle nostre conoscenze e della nostra capacità innovativa, la forza del nostro talento e della nostra cultura, la forza della nostra intelligenza finanziaria – tutti i punti essenziali che insieme determinano il successo di UBS. Oltre a generare fiducia nella nostra clientela, il nome UBS apre anche numerose porte, offrendo ai diversi Gruppi d'affari della banca sparsi nel mondo l'accesso a nuove e fruttuose relazioni con la clientela.

## **The Power of Partnership**

«The Power of Partnership», il messaggio portante della campagna istituzionale attualmente in atto su scala globale, riassume perfettamente il successo di UBS ottenuto attraverso la collaborazione a tutti i livelli: la partnership con la nostra clientela, la partnership con gli azionisti, la partnership con gli investitori, la partnership con le comunità, ma anche la partnership all'interno di UBS, grazie alla stretta collaborazione esistente tra le diverse attività.

Al contempo il principio «The Power of Partnership» è tuttavia anche un chiaro impegno. Tutti i collaboratori, ad esempio, sono tenuti a dimostrare nei confronti di clienti e colleghi i valori e i principi che sono alla base del nostro successo. Il comportamento di ogni singolo collaboratore concorre a formare l'impressione generale che il Gruppo dà di sé; per questo ognuno di noi è ambasciatore, anzi «brand ambassador» di UBS.

Siamo consapevoli del fatto che il marchio può acquistare tutta la sua forza fondamentale soltanto se la percezione di noi stessi – che esprimiamo attraverso la nostra comunicazione – trova riscontro nella realtà, se sappiamo individuare le diverse esigenze ed essere all'altezza delle aspettative e se manteniamo le promesse fatte.

## **L'immagine del brand**

Il riconoscimento e l'affermazione del nostro marchio impongono una comunicazione coerente a tutti i livelli: le attività pubblicitarie, la rete di filiali, le pubblicazioni o il portale Internet di UBS devono mantenere la promessa espressa attraverso il brand. Pertanto, è fondamentale capire chi siamo e che cosa facciamo: credibilità e fiducia possono esistere solo in presenza di un'identità dai contorni netti. Questa identità deve essere presentata in maniera chiara e facilmente recepibile. Ci impegniamo quindi ad affermare un «look and feel» globale, una personalità forte che si rifletta in tutti i mezzi di comunicazione che usiamo, e che sia profondamente rappresentativa di UBS.

Il raggiungimento di tale obiettivo impone grande attenzione nella definizione dell'aspetto visivo del brand, che non deve essere pretenzioso, ma forte e deciso, onnipresente e – soprattutto – riconoscibile a colpo d'occhio. La sfida è senza dubbio impegnativa se si tiene conto della grande diversità presente all'interno del Gruppo UBS: diversi Gruppi d'affari, ciascuno con le sue specificità, presenti in sei continenti e un numero impressionante di lingue – tutto sotto un unico tetto, quello di UBS.

## **L'unione fa la forza**

L'integrazione di UBS PaineWebber è una dimostrazione eccezionale della versatilità del nome UBS. Il nuovo marchio UBS PaineWebber gode di grande considerazione sul mercato – le tre lettere appaiono ormai come un complemento naturale dell'affermato nome PaineWebber – permet-



**Il nuovo brand  
UBS PaineWebber riflette  
i punti di forza  
di un Gruppo combinato**

tendo alla clientela di beneficiare di un'offerta ampliata nel campo del research, dei prodotti e dei servizi.

Il lancio del nuovo marchio è stato una delle success story di UBS nel 2001. Originariamente era stato previsto di mantenere invariato il nome di PaineWebber. Tuttavia, il grande entusiasmo manifestato rispetto alle nuove opportunità offerte da questo gruppo e ai vantaggi che la presenza internazionale di UBS poteva portare alla propria clientela ha spinto i consulenti finanziari di PaineWebber a chiedere il cambiamento del nome. Essi hanno sollecitato i vertici affinché la lunga tradizione di PaineWebber fosse collegata alla forza del marchio UBS. Di conseguenza, abbiamo modificato la nostra pianificazione, lanciando nel marzo 2001 (appena 5 mesi dopo il perfezionamento della fusione) una campagna pubblicitaria – televisiva e su carta stampata – di alto profilo.

La pubblicità era focalizzata sulla continuità dei valori di PaineWebber, in particolare sulla filosofia secondo cui le migliori soluzioni di investimento sono quelle concepite su misura per il singolo individuo e non quelle preconfezionate per migliaia di investitori generici. Essa illustrava come i consulenti finanziari di UBS PaineWebber si prendono il tempo necessario per cogliere a fondo gli obiettivi di ciascun cliente, permettendo a ognuno di loro di operare decisioni d'investimento in tutta sicurezza. Particolare enfasi era inoltre posta sul fatto che, entrando a far parte di una società globale di servizi finanziari, UBS PaineWebber era in grado di offrire alla propria clientela l'accesso a una gamma di prodot-



ti e servizi tra i più innovativi e raffinati del mondo. La campagna ha avuto un impatto positivo, comunicando in modo efficace il potenziamento delle capacità ottenuto dalla combinazione delle due società e rafforzando nel contempo la consapevolezza del marchio UBS nell'importante mercato statunitense.

### **Una presenza sempre più globale del marchio**

Per rafforzare la propria presenza nei segmenti della clientela privata, aziendale e istituzionale a livello mondiale, UBS sponsorizza i team di vela – *Alinghi Swiss Challenge* e *Nautor Challenge* – che partecipano rispettivamente alla Coppa America e alla Volvo Ocean Race. Abbiamo scelto di collegare il nostro nome alla competizione velistica con l'obiettivo di proiettare un'immagine forte e dinamica del nostro modo di gestire le attività.

Oltre a esercitare un notevole appeal su buona parte della nostra clientela, la vela, che vanta un'immagine di alto profilo, riflette molte delle qualità e dei valori che continuano ad essere alla base del successo di UBS. Interazione tra strategia e tattica, resistenza, velocità, perfetto padronanza di tecnologie all'avanguardia: tutti fattori determinanti per la vittoria finale. Inoltre, la strada che porta al successo raramente è diritta. L'equipaggio vincente sa esattamente quando virare, ma per battere gli avversari in velocità deve poter contare su una squadra altamente efficiente, in cui ogni singolo componente esegue con grande precisione tutte le operazioni, minuziosamente studiate, che gli competono. Ecco perché abbiamo scelto di sponsorizzare la vela – non semplicemente per vedere il nostro nome sulle fiancate delle barche, ma perché questo sport riflette un'immagine perfettamente in linea con i nostri valori.

A supporto delle nostre attività di sponsor, nel mese di luglio 2001 abbiamo lanciato una campagna pubblicitaria su vasta scala incentrata sul tema «The Power of Partnership». Supportata da foto di grande impatto visivo raffiguranti i team *Alinghi* e *Nautor Challenge*, essa mira a rafforzare il profilo del marchio oltre ad accrescere la consapevolezza delle capacità, della portata e dell'offerta del Gruppo UBS.



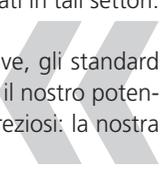
**La «Corporate Responsibility» è parte fondante della nostra identità**

**Il nostro impegno di «Corporate Responsibility» presta una particolare attenzione alle questioni che apportano vantaggi evidenti agli azionisti, alla clientela e ai collaboratori.**

In quanto uno dei maggiori istituti finanziari a livello mondiale, abbiamo una chiara responsabilità nei confronti dei nostri clienti, dei nostri collaboratori, degli azionisti e delle comunità in cui ci troviamo ad operare. Aiutando tutti questi gruppi di persone, possiamo guardare al di là dei puri risultati di bilancio, fornendo dei chiari vantaggi alla società in generale. Sebbene non esista alcuna definizione vincolante di «Corporate Responsibility», e tale concetto possa assumere pertanto diversi significati per altrettante persone, adottiamo un approccio pragmatico verso tale argomento, concentrandoci in particolar modo sulle questioni di maggiore importanza per il nostro ruolo di istituzione finanziaria. Per raggiungere tali obiettivi, promuoviamo misure finalizzate alla lotta del riciclaggio di denaro e alla protezione della privacy finanziaria. Ma andiamo anche al di là degli aspetti che riguardano esclusivamente l'industria finanziaria, ponendo un'attenzione ancora maggiore alle questioni di Corporate Governance, garantendo pari opportunità a tutti i nostri collaboratori e promuovendo attivamente una coscienza ambientale sempre maggiore.

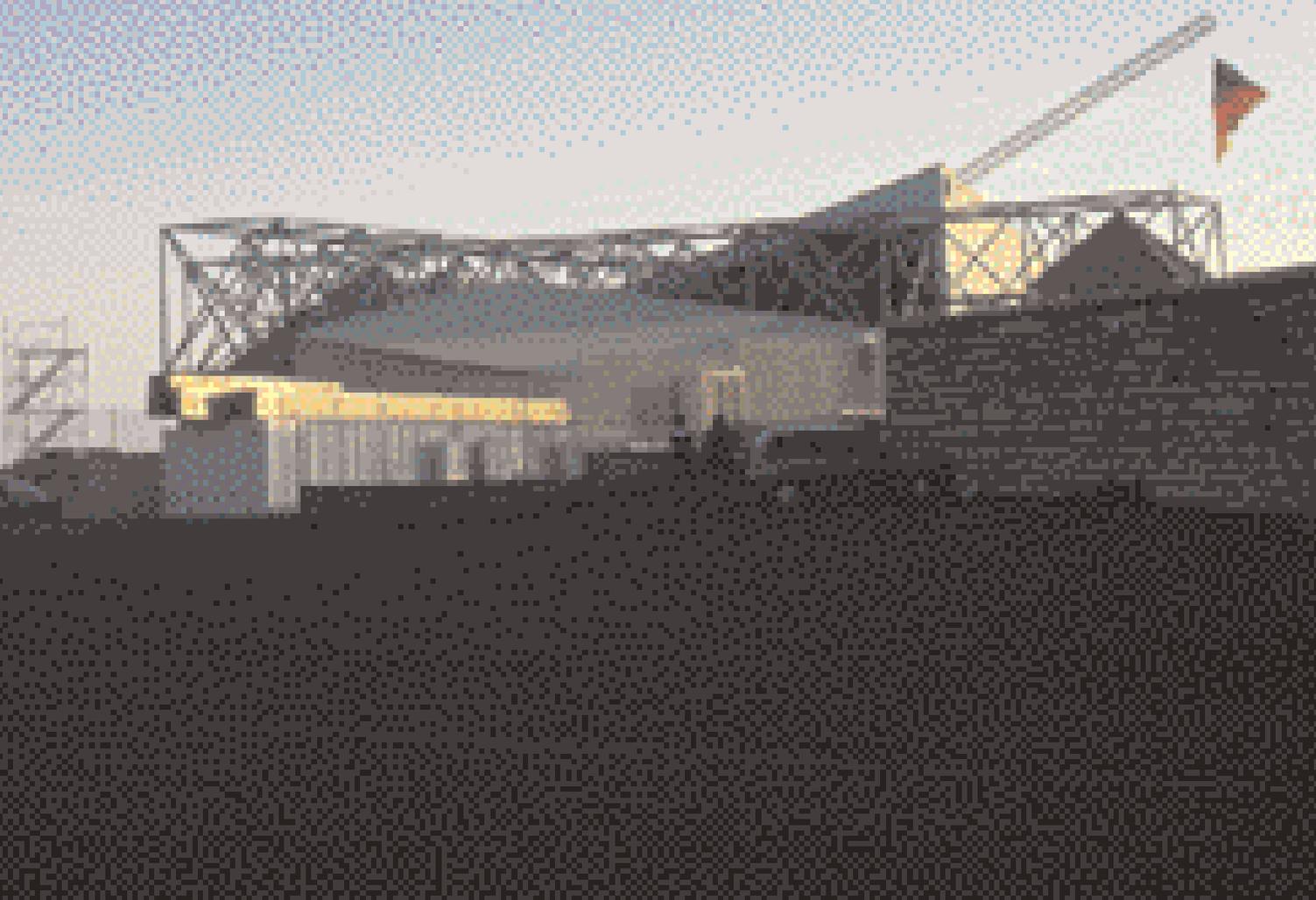
Un esempio tangibile di tale approccio è rappresentato dal ruolo determinante da noi svolto nella definizione dei «Principi di Wolfsberg», con cui un gruppo di istituzioni finanziarie leader a livello mondiale ha dato il suo assenso a fissare una serie di linee guida globali contro il riciclaggio di denaro, da applicare nell'ambito delle grandi banche private internazionali. Abbiamo inoltre contribuito a dare una risposta concreta alla crescente domanda a livello globale di investimenti sostenibili sotto il profilo ecologico ed etico, sviluppando un know-how interno al Gruppo utilizzabile per la clientela di asset management istituzionale e per offrire fondi d'investimento specializzati in tali settori.

Sebbene molti degli ambiti e degli aspetti precedentemente elencati siano già disciplinati da rigide disposizioni legislative, gli standard interni di UBS vanno ancora oltre. Aiutando a migliorare la qualità della vita, sia oggi che in futuro, non solo miglioriamo il nostro potenziale di successo e la nostra immagine nei confronti della clientela, ma proteggiamo e curiamo uno dei nostri beni più preziosi: la nostra reputazione.





# Conoscenza e innovazione



# Curare le relazioni con i clienti

Nella nostra visione, la conoscenza ricopre un ruolo centrale; sono infatti proprio la conoscenza e la competenza del nostro personale, incorporate nella nostra offerta di servizi e prodotti, gli elementi che ci distinguono dai concorrenti e che i nostri clienti ammirano. Grazie ai nostri 70 000 collaboratori attivi a livello mondiale, disponiamo di un enorme patrimonio di esperienza e di capacità da condividere con la nostra clientela.

I consulenti della clientela, a cui spetta in primo luogo il compito di veicolare ai clienti in tutto il mondo la forza di UBS, devono essere in grado di offrire prodotti o servizi con valore aggiunto. Dobbiamo quindi dare loro costantemente idee innovative e creative e nuovi modi per continuare ad attirare l'attenzione della clientela. UBS ricorre all'innovazione per supportare la relazione con il cliente, mai come fine a sé stessa. Lo scopo resta quello di sviluppare prodotti, servizi e tecnologie in grado di soddisfare tanto gli interessi della banca quanto quelli delle varie categorie di clienti.

## Strutture intelligenti

Prendiamo ad esempio il caso di una società che intende raccogliere capitale proprio in un periodo nel quale il management ritiene che la quotazione azionaria sia sottovalutata. I MILES (*Market Index-Linked Equity Securities*) di UBS Warburg sono stati studiati per far fronte a questa particolare esigenza.

Questo strumento, strutturato come una mandatory convertible note (certificato a conversione obbligatoria) a tre anni è collegato a un indice benchmark – lo Swiss SMI Total Return Index (SMIC), nel caso dell'emissione effettuata per Zurich Financial Services a inizio 2001. Alla data di scadenza o precedentemente, in base alla decisione dell'emittente o del detentore, il certificato viene convertito in una azione adottando un rapporto di cambio che dipende dalla performance della quotazione azionaria rispetto all'indice benchmark. Quanto maggiore è la sovraperformance che la prima avrà registrato rispetto allo SMI, tanto minore è l'esborso di azioni che l'emittente dovrà sostenere convertendo questi certificati.

Da parte loro, gli investitori ricevono un premio di sovraperformance dell'1% annuo rispetto al livello iniziale dell'indice, con un bonus aggiuntivo del 3% al momento della conversione obbligatoria. Avendo chiuso il collocamento dopo solo tre giorni, con una gran quantità di sottoscrizioni in eccesso, l'emissione Zurich Financial Services ha replicato il successo della prima operazione MILES, effettuata per Allianz a fine 2000.

## Open architecture

L'innovazione è però altrettanto importante per quanto riguarda le operazioni che interessano la clientela privata. Il nucleo centrale della strategia di gestione patrimoniale europea (*European Wealth Management*) di UBS Private Banking è costituito da due prodotti che definiscono gli standard qualitativi tipici delle offerte di prodotti ad «architettura aperta» destinati al mercato europeo.

Sulla base delle esperienze raccolte da UBS PaineWebber negli USA, l'UBS Managed Fund Portfolio si basa su una serie di fondi propri e di terzi attentamente selezionati. La sua controparte, UBS Money Manager Access, applica principi simili alla gestione di portafoglio, fornendo ai clienti la possibilità di accedere ad un'ampia gamma di gestori patrimoniali istituzionali, tanto all'interno quanto all'esterno del Gruppo UBS.

Entrambi i prodotti si fondano su di un processo d'investimento ben strutturato, che si concentra sul profilo di rischio dei clienti e sull'asset allocation che meglio soddisfa le loro esigenze. I consulenti della clientela si avvalgono di un'interfaccia completamente integrata basata sulla rete, che consente loro di modellare online i portafogli e le relative caratteristiche, facendone delle dimostrazioni ai clienti. I nuovi prodotti hanno già esordito in cinque dei principali mercati europei.

Le innovazioni creano valore aggiunto per la nostra clientela



## Eccellenza nel research globale

**In un mondo caratterizzato da un eccesso di informazione, l'abilità di distillare e comunicare l'essenziale alla clientela rimane un elemento chiave di differenziazione.**

Nel 2001, gli analisti azionari di UBS Warburg si sono posizionati ai primi posti in numerose classifiche: nella prestigiosa graduatoria di Institutional Investor per il research globale; nel sondaggio tra i broker di Asiamoney e nel Research Team All-Europe di Reuters. Una serie di riconoscimenti che indicano il crescente apprezzamento attribuito a livello mondiale alla qualità del research di UBS Warburg.

Il costante miglioramento della posizione di UBS Warburg nelle graduatorie del research indica che i risultati raggiunti non rappresentano un'anomalia, ma piuttosto la conferma di una decisione adottata circa cinque anni fa, finalizzata alla creazione di un gruppo globale con una strategia di settore: il primo mai costituito prima sul mercato.

La missione di tale gruppo era quella di integrare il vasto flusso di dati generati dai nostri analisti finanziari e macroeconomici, individuare interrelazioni altrimenti trascurate tra settori economici, producendo raccomandazioni di allocazione focalizzate su settori industriali globali piuttosto che su particolari Paesi o aree geografiche.

Oggi UBS Warburg è una delle poche banche d'investimento a disporre di una vera e propria capacità di research globale e interdisciplinare, fondata su un grande impiego di risorse e una forte e radicata cultura di collaborazione. Il nostro team di research azionario fornisce valutazioni indipendenti sui potenziali di circa 3400 società attive a livello mondiale in diversi settori. Insieme, tali compagnie rappresentano circa il 90% della capitalizzazione dei mercati mondiali.

Come confermato dalla Nelson Information's Investment Research Survey 2001, con oltre 600 professionisti operativi in tutto il mondo disponiamo oggi del più ampio team di analisti azionari rispetto a qualsiasi altra società. Abbiamo costruito solidi team di research in ogni regione del mondo e siamo riusciti a integrare con successo i nostri sforzi, facendo sì che il totale a livello globale fosse maggiore della mera addizione delle parti a livello regionale. La capacità di lavorare senza soluzione di continuità in tutti i fusi orari ci consente non soltanto di individuare con tempismo e precisione temi e argomenti settoriali, ma anche di operare con «gusto» locale su ogni mercato.

Questi punti di forza continueranno a consolidare la combinazione, unica nel suo genere, tra approfondimento locale e visione d'insieme globale nell'approccio al research strategico.

### La tecnologia al servizio della consulenza

L'esempio della piattaforma di gestione patrimoniale europea mostra il contributo fornito dalla tecnologia ai consulenti per far fronte alle esigenze dei clienti con prodotti e servizi appropriati. La tecnologia è certamente d'aiuto, ma non potrà mai soppiantare il rapporto tra il cliente e il consulente. In questi ultimi anni, anche UBS PaineWebber ha applicato con successo lo stesso tipo di approccio.

Nel corso degli anni 90, mentre altre società si affrettavano a creare delle attività online tenendole distinte dai loro canali tradizionali, PaineWebber ha mantenuto il proprio orientamento strategico ed è progredita curando il rapporto cliente/consulente. Attraverso la tecnologia, l'azienda punta a un'integrazione organica delle risorse online con il rapporto «offline» esistente con il cliente.

L'accesso dei clienti alle offerte disponibili sulla rete è garantito da *UBS PaineWebber Online Services*. Questo portale finanziario, lanciato nel 1997 con il nome di PaineWebber EDGE, consente alla clientela di accedere a informazioni complete sui conti, di monitorare i possibili investimenti attraverso l'utilizzo di un software innovativo per il controllo del portafoglio, di ricevere quotazioni azionarie, informazioni riassuntive sui mercati e notizie mirate da Reuters.

Questi servizi online di UBS PaineWebber, ai quali nell'anno 2000 – in fase di rilancio – è stato assegnato un nuovo nome, contano ora 176 000 clienti. In media ogni utente dispone di oltre 700 000 USD. Il portale ha ricevuto un tasso di approvazione pari all'85%. Esistono poi degli aspetti – difficilmente rilevabili dai clienti – che giocano un ruolo ancor più importante nella loro relazione con UBS PaineWebber. Essi sono costituiti dalla sempre maggior importanza che la tecnologia di rete riveste per l'attività dei consulenti finanziari. Le piattaforme e i tool proprietari operanti sulla rete consentono di monitorare i clienti e i mercati, forniscono informazioni sui prodotti e fanno in modo che i consulenti della clientela abbiano accesso ai risultati di research più aggiornati.

### Collaborazione attraverso la tecnologia

Un altro esempio di innovazione da cui traggono vantaggio sia i clienti che la banca è *UBS Chat*, un canale per le comunicazioni e i messaggi online. Lanciato nel 1996 come sistema di comunicazione interno per le attività forex di UBS Warburg, questo strumento ha poi trovato applicazione a tutte le attività di investment banking. Al momento vi sono 11 000 utenti Chat in tutta la banca e al sistema risultano collegate anche 600 aziende nostre clienti; ciò ci consente di creare dei gruppi per la condivisione delle conoscenze tanto all'interno quanto all'esterno. Chat è uno strumento istantaneo – serve per raccogliere informazioni in modo rapido – ma la sua forza maggiore è costituita dalle dimensioni. La capacità di chiedere un feedback a un numero quanto mai ampio di persone e di ottenere risposte collettive a una determinata domanda significa poter far affidamento su risultati forniti non da una singola persona, ma come da UBS nel suo complesso.

La condivisione della conoscenza resta comunque il punto focale, sia che si parli di innovazione relativa alle comunicazioni che di nuovi prodotti, poiché è proprio la conoscenza che fornisce ai nostri clienti la chiave di accesso al nostro patrimonio di sapere ed esperienza.



## UBS Voice

**Un'innovativa tecnologia ad attivazione vocale offre ulteriori opzioni per la nostra clientela.**

La clientela di UBS Svizzera può oggi accedere 24 ore su 24 agli e-banking center mediante una semplice interazione vocale con il proprio telefono. UBS Voice è un sistema automatizzato a riconoscimento vocale che consente ai clienti di verificare il saldo del proprio conto, le più recenti transazioni effettuate, le quotazioni delle azioni o i tassi di cambio, oltre che effettuare addirittura bonifici e conferire ordini di borsa.

Tutti i comandi vengono dati mediante un menu ad attivazione vocale, eliminando così l'uso della tastiera salvo (per motivi di sicurezza) per quanto concerne l'introduzione del PIN. UBS Voice è attualmente disponibile in lingua tedesca, ma presto anche il francese farà il proprio debutto.



A person wearing a dark sailing jacket with orange accents is looking out at a vast, deep blue sea under a clear sky. The person's face is partially visible in profile, looking towards the right side of the frame.

# Talento e cultura

La Volvo Ocean Race – Around the World 2001–2002 è una delle competizioni velistiche più difficili al mondo, e si snoda su una rotta di 33 000 miglia nautiche. La regata ha preso il via nel settembre 2001 a Southampton, in Inghilterra, e si concluderà il 9 giugno 2002 a Kiel, in Germania. UBS è Principal Partner di Nautor Challenge, l'unico team a partecipare alla regata con due imbarcazioni. Grant Dalton (NZL), vincitore del premio «Personalité de la Mer» di quest'anno, è lo skipper di Amer Sports One, mentre Lisa McDonald (USA) è al timone di Amer Sports Too, dove dirige un equipaggio composto esclusivamente da donne.

# Le ragioni del nostro successo

Conoscenza e innovazione sono il frutto del talento, della creatività e dell'esperienza dei nostri collaboratori. UBS è conscia del fatto che i propri collaboratori non cercano una semplice occupazione, quanto piuttosto una carriera impegnativa, gratificante e a lungo termine in una organizzazione che li spinga a sviluppare le loro conoscenze e capacità indipendentemente dall'incarico che sono chiamati a ricoprire.

Più che in ogni altro settore, in quello bancario il talento e le capacità del personale giocano un ruolo di primo piano. Il successo di UBS dipende quindi dalla capacità di attrarre persone qualificate, motivate e di talento. Per poter assumere i migliori non basta offrire più denaro – qualsiasi azienda può fare offerte interessanti dal punto di vista finanziario. UBS è riuscita ad assumere collaboratori di grande talento offrendo loro un ambiente di lavoro unico, in cui ogni settore di attività è caratterizzato da grande dinamismo e dove essi possono agire da veri imprenditori con l'obiettivo di far crescere la nostra presenza facendo leva sulla disponibilità di ottimi prodotti e risorse. In primo luogo mettiamo a disposizione un'organizzazione in cui i singoli individui possono avere successo, il che – in ultima analisi – determina il successo della banca nel suo complesso.

## Successo negli USA

La fusione con PaineWebber ha consentito a UBS Warburg di crescere nel campo del corporate finance

In nessun ambito ciò è così importante come nell'investment banking, in cui godiamo già di alcuni vantaggi iniziali, ma dove possiamo fare ulteriori progressi. UBS Warburg è uno dei pochi operatori veramente globali in grado di fornire consulenza e prodotti ai clienti istituzionali e dispone di capacità uniche per quanto riguarda la possibilità di raggiungere gli investitori presenti sulla scena mondiale in modo ampio e diversificato. Per quanto riguarda l'investment banking possiamo però ancora guadagnare delle posizioni, anche se nel 2001 abbiamo registrato consistenti progressi, aumentando la nostra quota delle commissioni di corporate finance mondiali al 4,5% dal 3,6% ottenuto nell'anno 2000. Una grossa fetta di questo risultato – che costituisce anche un'ottima base di partenza per una stabile crescita futura – va attribuita al fatto di essere riusciti ad assumere alcuni dei professionisti di maggior talento nel settore dell'investment banking, soprattutto negli Stati Uniti.

Questo risultato è stato reso in larga parte possibile grazie alla fusione con PaineWebber. A prima vista potrebbe non apparire evidente che tra i contributi di quest'importante organizzazione attiva nella gestione patrimoniale rientri anche quello di una più facile assunzione dei miglior professionisti nel campo dell'investment banking, eppure questo evento ha sostanzialmente modificato il profilo di UBS negli USA, dimostrando l'importanza che UBS attribuisce a tale mercato. Gli analisti di PaineWebber come Ed Kerschner o Mary Farrell sono personalità mediatiche di rilievo, mentre nelle riunioni ad alto livello ai dirigenti di UBS non viene più posta la solita domanda, ossia se il loro impegno sul mercato statunitense possa essere considerato di lungo termine. Inoltre, i 2,5 milioni di clienti privati di UBS PaineWebber costituiscono un canale diretto di distribuzione per i titoli USA; la società ha poi fornito un contributo – tanto a livello di personale quanto di competenze – alle nostre attività di investment banking e negoziazione titoli. Negli ultimi diciotto mesi siamo riusciti a mettere a frutto la nuova immagine che UBS è riuscita a crearsi negli USA, assumendo e raggruppando alcuni dei migliori professionisti del settore, in modo da incrementare le nostre capacità operative e la possibilità di contattare nuovi clienti.

Negli USA, così come negli altri mercati, abbiamo nominato dirigenti bancari senior e professionisti di research nel settore dei media, telecom, tecnologico, dei beni industriali nonché in quello delle fusioni ed acquisizioni, tra i quali Ken Moelis che riveste ora il ruolo di responsabile delle nostre attività US Corporate Finance.



## Il concetto di diversità: una banca, molte facce

### Ecco come la diversità aiuta UBS Warburg a raggiungere i propri obiettivi

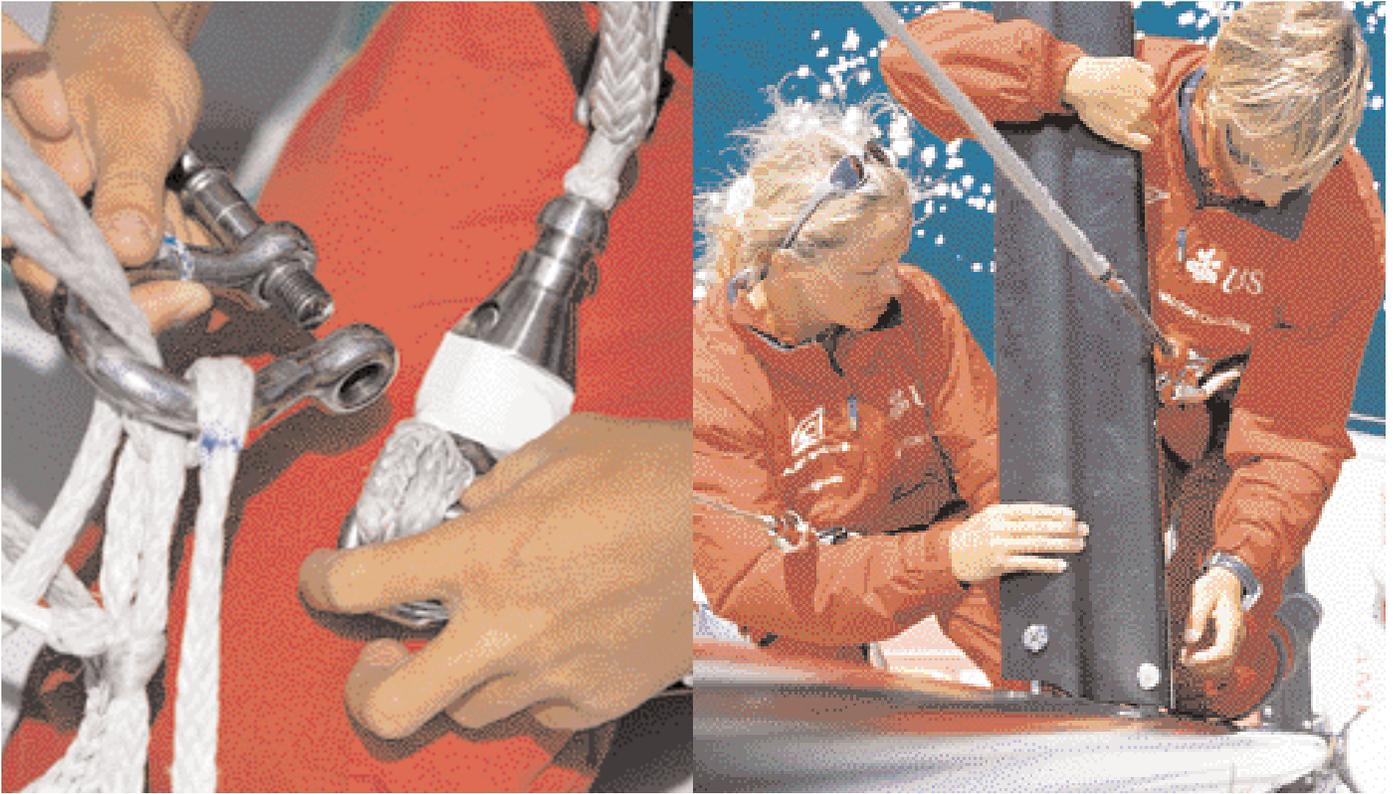
Per raggiungere gli obiettivi globali di business che si è prefissata, UBS Warburg deve rispettare e promuovere il pluralismo sociale e culturale, la diversità di prospettiva e di conoscenze dei suoi collaboratori. Questo approccio le permetterà di valorizzare la creatività e l'innovazione, aprendo nuove opportunità di business.

«Favorire la diversità sul lavoro è di importanza fondamentale ai fini della competitività e quindi, in definitiva, anche per il successo di UBS Warburg», spiega Markus Granzio, Presidente di UBS Warburg.

Nel mese di febbraio 2001, a Wolfsberg (principale centro conferenze di UBS in Svizzera) è partita «Global Diversity Initiative», l'iniziativa promossa da UBS Warburg a favore della diversità. Durante la conferenza, alla quale hanno partecipato le parti interessate di UBS Warburg e UBS PaineWebber, sono state fissate le priorità per l'assunzione di donne, minoranze etniche e altri gruppi sottorappresentati.

Oltre allo scopo di attrarre talenti diversi, il progetto persegue il fine di rafforzare la consapevolezza e sviluppare la leadership. A tale scopo sono stati istituiti specifici corsi di «diversity leadership» negli USA, nel Regno Unito e in Asia – che vanno ad aggiungersi ai programmi formativi per la promozione della diversità già in atto in Svizzera e in Europa continentale. Le Regioni Regno Unito e USA di UBS Warburg hanno avviato una collaborazione con gli Sponsors for Educational Opportunity («promotori di opportunità formative»), un'organizzazione che si occupa di selezionare, per le società, candidati di prim'ordine appartenenti a diverse minoranze.

Ma forse, l'aspetto più visibile dell'iniziativa è rappresentato dalla conferenza promossa dalla rete di donne All Bar None. 160 donne hanno partecipato al primo convegno inglese «Women and Leadership Conference» («Donne e leadership»), tenutosi nel mese di giugno del 2001, che ha avuto per oggetto la diversità quale fonte di opportunità («Profit through Diversity»). Negli Stati Uniti, invece, quest'anno si è tenuta la quarta edizione della «Women and Leadership Conference», sponsorizzata congiuntamente da UBS PaineWebber e UBS Warburg, che ha richiamato oltre 375 partecipanti. Da questi incontri è nata una rete formale di donne, dando vita ad una piattaforma per lo scambio di idee e per la promozione e lo sviluppo della presenza femminile in UBS.



### **Espansione in Europa**

Per le nostre attività di gestione patrimoniale è di fondamentale importanza creare un ambiente in cui i collaboratori dotati di maggior talento abbiano la possibilità di emergere. UBS dispone di una grande forza, tanto dal punto di vista delle dimensioni quanto da quello qualitativo in due sfere di attività che riguardano la clientela privata: quella delle attività di intermediazione, attraverso UBS PaineWebber, e quella bancaria, attraverso Private Banking. Per quanto riguarda l'Europa, nel 2001 abbiamo utilizzato i vantaggi derivanti da queste due tradizioni per aumentare la nostra presenza all'interno di cinque mercati chiave, costituiti da Germania, Francia, Italia, Spagna e Regno Unito. Impiegando al meglio le risorse umane e l'esperienza del nostro istituto, abbiamo fatto ricorso alle grandi capacità di PaineWebber nel marketing, nella gestione e nell'innovazione dei prodotti, nella tecnologia e nella formazione, utilizzandole come fattori chiave per sviluppare la nostra attività in Europa.

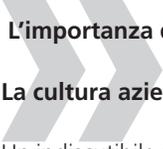
Un punto fermo della European Wealth Management Initiative è il nostro proposito di assumere e formare fino a 250 consulenti della clientela all'anno. Questo rappresenta un forte incremento delle assunzioni per quanto riguarda Private Banking e ha anche significato far tesoro delle capacità e delle conoscenze di UBS PaineWebber, che tra il 1998 e l'inizio del 2001 ha assunto circa 2000 nuovi consulenti. Una nuovissima iniziativa in campo formativo – sviluppata con l'assistenza di PaineWebber – aiuta i collaboratori di Private Banking a disporre di un know-how d'alto livello, integrato dall'addestramento in servizi di consulenza ad architettura aperta di nuova generazione. Essa ha comportato una completa revisione delle nostre procedure di assunzione.

Anche se Private Banking continua a selezionare neolaureati e junior, l'assunzione per la European Wealth Management Initiative ha privilegiato i consulenti della clientela già dotati di esperienza, di estese conoscenze e di rapporti con la clientela esistente. Prima ancora degli argomenti di carattere economico, il mezzo per convincere queste persone di grande talento è quello di presentare loro, nel modo più appropriato, le potenzialità di UBS Private Banking – convincendole che disponiamo

della presenza territoriale, dei prodotti e delle attività di supporto che possono consentire loro di emergere.

### **Punto di forza nella gestione patrimoniale**

Il nostro brand gioca un ruolo fondamentale in questo processo di convincimento. Non vi è metodo migliore, per contattare un candidato, che presentargli un biglietto da visita di UBS. Entrare in UBS significa avere libero accesso alla stanza dei bottoni della gestione patrimoniale. Grazie alla propria presenza globale, ai suoi legami con una banca d'affari di primo piano, con una società di gestione patrimoniale d'importanza mondiale e con la principale società svizzera di servizi finanziari, UBS Private Banking dispone delle risorse e della forza finanziaria per attuare le iniziative di largo respiro necessarie per far fronte alle sfide poste da una gestione patrimoniale globale. All'interno del Gruppo, il Private Banking non è un'attività di nicchia, ma rappresenta anzi l'elemento centrale della nostra strategia. Siamo ed intendiamo rimanere la principale società di gestione patrimoniale a livello mondiale. Nel corso dell'anno abbiamo dedicato molte energie a raccontare questa «storia di successo» ai potenziali nuovi consulenti UBS in Europa. I risultati ottenuti grazie a questi sforzi parlano da soli – al 1° gennaio 2002 avevamo conseguito gli obiettivi in termini di assunzione che ci eravamo prefissi, essendo riusciti ad impiegare nel corso dell'anno 248 consulenti nei nostri cinque paesi chiave.



### **L'importanza della Cultura**

#### **La cultura aziendale di UBS è basata sulla diversità, consentendoci così di ottenere successi in tutto il mondo.**

Un indiscutibile punto di forza di UBS è il suo approccio culturale. Siamo consci del fatto che la nostra cultura poggia su diverse basi e fonde tra di loro i vantaggi derivanti dalle varie aziende che hanno creato l'odierna UBS, dalle capacità di gestione del rischio che abbiamo appreso grazie all'acquisizione dell'attività di trading su derivati di O'Connor, alla trasformazione delle nostre attività di gestione patrimoniale in ambito europeo, realizzata attraverso il contributo di UBS PaineWebber. Sia che si parli di innovazione, servizio al cliente, affidabilità, apprezzamento globale, privacy della clientela o capacità tecnologiche, ognuna delle nostre fusioni e acquisizioni ha prodotto una caratteristica distintiva del Gruppo.

Ma il nostro obiettivo non è certamente quello di promuovere un «appiattimento culturale» tra i nostri 70 000 collaboratori. Ciò, oltre ad essere impossibile, non è neppure auspicabile in quanto andrebbe a scapito della specificità e della forza delle varie attività nazionali. Il fatto che a Tokyo – ad esempio – la nostra cultura locale rifletta quella nazionale, costituisce un indubbio fattore di forza e lo stesso vale per Madrid o San Francisco. Analogamente, la forte cultura imprenditoriale che UBS Warburg ha sviluppato nel corso degli anni sarà diversa da quella di UBS Private Banking. Il nostro approccio culturale quindi accetta e riconosce che la diversità costituisce un vantaggio competitivo.

Esistono però tre valori che cerchiamo attivamente di diffondere e far condividere all'interno di tutta l'organizzazione, poiché li giudichiamo di grande importanza. Questi sono l'apertura, l'onestà intellettuale e gli standard etici.

Con il termine Apertura facciamo riferimento alla disponibilità ad accettare nuove idee e alla franchezza nel modo di comunicare con i nostri stakeholder. Con Onestà intellettuale intendiamo la coerenza dei toni e dello stile di comunicazione nonché il rispetto delle idee altrui, anche se non sempre condivisibili. Dobbiamo essere in grado di influenzare e di guidare, anziché imporci, e i nostri collaboratori devono sentirsi autorizzati a confrontarsi con noi. In ultima analisi è importante che vengano prese le decisioni giuste, anche se impopolari. Ciò è una diretta conseguenza di una forte partnership interna e la «Power of Partnership» che crea lo spirito vincente di UBS.

Per quanto riguarda gli Standard etici, dovremmo fare in modo che il nostro approccio imprenditoriale rifugga da ogni forma di discriminazione relativa al sesso, alla religione, all'età o alla razza, evitando di concludere qualsiasi affare – astenendoci perfino dal trattarlo – se ci sembra che esso violi tali principi.

In ultima analisi, non è possibile imporre una cultura all'organizzazione. La nostra cultura dipenderà infatti dall'uso che ne faremo – mettendo in pratica i valori di apertura, onestà intellettuale e gli standard etici dovunque operiamo e nei vari settori di attività.

Il nostro successo in quanto «organizzazione intelligente» non è un problema di teoria, né di gestione delle conoscenze o di tipo intellettuale, ma dipende esclusivamente dalla nostra umiltà e dal desiderio di cogliere le opportunità che ci si presentano.

# Rapporti con la clientela





# Trasformare i clienti in partner

I rapporti di lungo periodo con la clientela sono più remunerativi rispetto a quelli basati su un singolo affare o una singola transazione: una perla di saggezza nota in tutto il settore bancario. Per mettersi in evidenza rispetto alla massa, UBS ricerca pertanto un costante, ulteriore approfondimento delle proprie relazioni d'affari, trasformandole in vere e proprie partnership.

Più simile a un'alleanza che ad una tradizionale relazione d'affari, una partnership porta sia la banca che i suoi clienti verso i loro obiettivi strategici di lungo termine, in maniera sicura e sostenibile. È questa la filosofia alla base del concetto «The Power of Partnership», il tema dell'attuale campagna pubblicitaria sul marchio UBS.

Sono due le iniziative permanenti che stanno traducendo in pratica il principio di «The Power of Partnership». In UBS Warburg, negli ultimi anni la gestione dei rapporti con le principali istituzioni d'investimento a livello mondiale è stata radicalmente rivista e migliorata. Al contempo, UBS Svizzera e UBS Warburg hanno lanciato «The Bank for Banks», un progetto altrettanto ambizioso che si basa sui rapporti già esistenti con oltre 3000 istituzioni finanziarie in tutto il mondo.

Il background di entrambe queste operazioni è costituito dal rapido consolidamento dell'industria finanziaria. Presso UBS Warburg, ad esempio, i principali 100 clienti del segmento istituzionale generano la maggior parte dei ricavi: si tratta di clienti che tendono ad avere organizzazioni estese e complesse; quindi, comprendere le loro esigenze e offrire loro servizi perfettamente calibrati è divenuta un'attività sempre più impegnativa. Al contempo, le relazioni di tipo tradizionale, ovvero basate semplicemente sulla fornitura di una serie di prodotti, risultano sempre più vulnerabili alla competizione sui prezzi e alla mercificazione del settore.

## Gestione dei rapporti in UBS Warburg

In risposta alle sfide sempre più impegnative imposte dal mercato, nel 1996 UBS Warburg ha iniziato un approfondito processo di revisione del proprio approccio nei confronti della gestione dei rapporti. Il primo passo è stato la nomina di cinque «relationship manager» in veste di coordinatori centrali per un certo numero di rapporti istituzionali selezionati. L'iniziativa ha mosso i primi passi nel settore azionario, ed è stata successivamente sviluppata all'interno delle aree di attività del reddito fisso e dei cambi.

Oggi questa funzione è svolta da oltre 20 «client relationship director» (CRD) che operano fisicamente in tutti i principali centri finanziari mondiali, a garanzia che i diversi responsabili di gestione e sviluppo dei prodotti rimangano in stretto contatto con i clienti e le loro esigenze, agendo come un team unito e interdisciplinare. Il CRD gestisce un piano dettagliato per ognuna delle istituzioni con elevata priorità, sottoponendo a un'attenta revisione i rapporti esistenti e i settori che evidenziano i maggiori potenziali di sviluppo, con l'obiettivo di migliorare sia i servizi al cliente, sia i ricavi derivanti da tale attività.

UBS Warburg sta approfondendo in misura sempre maggiore i rapporti con i propri interlocutori, offrendo non solo prodotti tradizionali, ma anche know-how, servizi su misura come soluzioni tecnologiche, accesso ai suoi team di formazione e, in particolare dalla fusione con PaineWebber, la possibilità di distribuire i fondi del cliente istituzionale in questione.

Tutte queste attività sono sviluppate per creare partnership di lungo periodo con i clienti istituzionali leader a livello mondiale, con numerosi vantaggi per entrambe le parti. Aiutando i nostri clienti a sviluppare organicamente le proprie attività, UBS Warburg rafforza la qualità e la portata della propria rete di rapporti.

**Costituiamo le partnership  
concentrandoci sulle  
esigenze dei clienti**



## Partnership for charity

**Attraverso l'UBS Optimus Foundation, la banca sostiene opere di beneficenza in collaborazione con la propria clientela, trasformando le relazioni d'affari in un'associazione filantropica.**

La UBS Optimus Foundation è un'organizzazione benefica diversa dalle altre. La Fondazione, nata a Basilea all'inizio del 2000, prevede l'azione congiunta tra UBS e la propria clientela a sostegno di cause meritevoli nel campo della salvaguardia della salute dei bambini, dello sviluppo di talenti e della ricerca medica.

Quest'anno, tale impegno è realizzato attraverso lo stanziamento di fondi a favore di un progetto formativo nel Tibet orientale; di interventi di chirurgia ricostruttiva su pazienti affetti da labiopalatoschisi nell'India occidentale; di selezionati progetti di ricerca medica presso il Weizmann Institute in Israele; e di Théodora, un'associazione che organizza regolari incontri tra bambini ricoverati in ospedale e clown appositamente addestrati.

Ma l'aspetto che distingue la UBS Optimus Foundation da organizzazioni affini è la struttura cooperativa della raccolta di fondi, ottenuta attraverso contributi sia di UBS sia della clientela. Oltre a effettuare donazioni e lasciti diretti – per esempio attraverso proprie fondazioni – i clienti hanno la possibilità di partecipare al progetto Optimus acquistando quote dell'UBS (Luxembourg) Strategy Fund – Balanced e chiedendo che la distribuzione annuale venga devoluta a favore della Fondazione.

UBS versa a quest'ultima una donazione pari al 25% della commissione globale del fondo e al 50% della commissione di emissione. Oltretutto, la banca si fa carico di tutte le spese di gestione e amministrazione della Fondazione, facendo sì che le relazioni d'affari diventino anche una cooperazione filantropica di vasta portata.

### «The Bank for Banks»

In veste di istituto di clearing leader in Svizzera, UBS opera la compensazione di circa un quarto di tutti i pagamenti espressi in franchi svizzeri, gestendo inoltre circa il 60% delle attività di custodia in tale valuta. La base di clienti del Gruppo comprende oltre 3000 delle principali istituzioni finanziarie leader a livello mondiale.

Assieme a UBS Warburg, UBS Svizzera ha lanciato «The Bank for Banks», un'iniziativa di outsourcing finalizzata alla massimizzazione del valore degli estesi rapporti intrattenuti dalla banca attraverso la promozione e la formalizzazione di cooperazioni tra tutti i Gruppi d'affari di UBS. Sebbene questa iniziativa sia stata lanciata soltanto nell'ottobre del 2001, il concetto di cross-marketing che ne sta alla base costituisce già una pratica di quotidiana attuazione.

Analizziamo l'esempio di un'istituzione che (nel futuro prossimo) sceglie di eliminare il rischio di settlement per le principali monete mediante l'accesso alla clearing house Continuous Linked Settlement attraverso UBS Svizzera. Per tutte le monete non incluse nel sistema CLS, UBS Warburg offre FX Trader, un tool web-based che connette efficacemente il cliente con il parterre di negoziazione della banca d'affari. Il risultato: l'istituzione nostra cliente può capitalizzare i margini su ogni operazione grazie a un pricing precedentemente concordato con UBS Warburg. Al contempo, il cliente non deve investire per proprio conto in costose infrastrutture di negoziazione.

I costi costituiscono il fattore principale che indica che i tempi sono ormai maturi per «The Bank for Banks». Il miglioramento dei servizi informativi ha infatti portato il management di molte istituzioni finanziarie di dimensioni ridotte a considerare attentamente il costante restringimento dei margini di redditività di numerose linee di attività. Al contempo, la tecnologia consente a UBS di massimizzare le economie di scala, permettendo alla banca di trasmettere tale efficienza alle istituzioni clienti. L'outsourcing di operazioni non strategiche (non-core) diviene quindi la base per una partnership tra UBS e i suoi clienti, proficua per entrambe le parti.

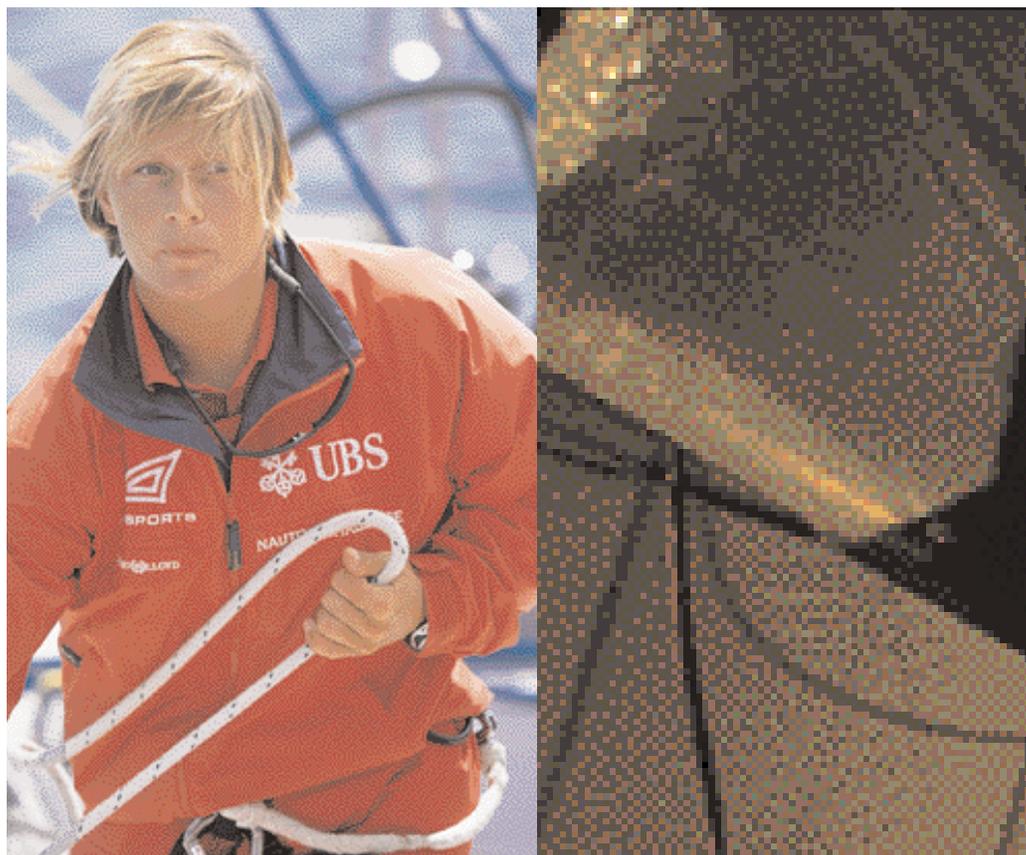
### Intermediari finanziari

Un'ulteriore parte attiva di «The Bank for Banks» è UBS Private Banking, la quale è in grado di offrire agli intermediari finanziari esterni un «virtual branch» chiavi in mano. Questo tipo di soluzione di outsourcing consente a un intermediario di ampliare la propria gamma di prestazioni e servizi attingendo ai prodotti e alle risorse logistiche messe a disposizione da UBS, mantenendo al contempo inhouse le attività di portfolio management e di gestione dei rapporti con i clienti. Le istituzioni clienti dei servizi di «virtual branch» di UBS sono supportate da team di specialisti dislocati in numerose località svizzere, nonché a Francoforte, Londra, Lussemburgo, Jersey, Principato di Monaco, Parigi e Singapore.

Ma le soluzioni coordinate possono andare ancora oltre. Ad esempio, le soluzioni di cross-marketing di UBS Svizzera hanno già fruttato in Europa un elevato numero di mandati per UBS Asset Management. A sua volta, quest'attività potrebbe generare ulteriori attività interdivisionali: ad esempio, una soluzione di fondi «private label» di UBS Asset Management potrebbe prevedere i servizi di custodia di UBS Svizzera e le attività di securities lending di UBS Warburg.

Esattamente come per l'iniziativa CRD di UBS Warburg, «The Bank for Banks» permette a UBS di fornire sempre soluzioni integrate piuttosto che singoli prodotti isolati. Il fine ultimo di entrambe le iniziative è la realizzazione del concetto di «The Power of Partnership» in una relazione di lungo periodo e reciprocamente vantaggiosa con le istituzioni nostre clienti.

La crescita delle dimensioni e del raggio d'azione di UBS ci consente di fornire soluzioni integrate



## Applicare il concetto di «Power of Partnership» alla gestione patrimoniale

### UBS ha creato il Wealth Management Board per coordinare e ottimizzare le sinergie tra le proprie attività di gestione patrimoniale.

Fanno parte del nuovo Wealth Management Board i rappresentanti di UBS Svizzera, UBS Private Banking, UBS PaineWebber e UBS Asset Management, tutte realtà leader nei rispettivi segmenti di mercato. Creato negli ultimi mesi del 2001 sotto la guida di Joseph J. Grano Jr., Presidente e CEO di UBS PaineWebber, il Board coordinerà le strategie concernenti le attività di gestione patrimoniale del Gruppo UBS, uniformandone gli approcci e cercando ulteriori sinergie.

Le attività di collaborazione interdivisionale non sono ovviamente una novità: nel 2001 UBS PaineWebber ha registrato un notevole successo, distribuendo CHF 1 miliardo di BULS, GOALS e altri prodotti basati su derivati sviluppati da UBS Warburg. Al contempo, le ultime offerte di tipo «open architecture» di UBS Private banking sul mercato interno europeo si basano in larga parte sulle esperienze maturate da UBS PaineWebber negli USA, come ad esempio gli innovativi prodotti d'investimento PACE e ACCESS.

Il Wealth Management Board partirà da questa cooperazione per adottare e diffondere i principi di «best practice» in tutto il Gruppo. In particolare, una delle sue mansioni è di garantire che sia fornita alla clientela una consulenza di valore assoluto, utilizzando processi validi e coerenti in tutta UBS.

Il modello di consulenza UBS consiste in un ciclo di quattro fasi: partendo dall'elaborazione dei profili della clientela, consulenti alla clientela di grande esperienza sviluppano una profonda comprensione delle esigenze dei clienti e della loro propensione al rischio, passando poi alla proposta d'investimento e alla sua accettazione, fino all'implementazione e all'analisi dei risultati. Questo processo rappresenta il «motore» che consente di trasformare le risorse del Gruppo in soddisfazione del cliente e, in ultima analisi, in un'attività di successo, che in quanto tale rappresenta la prima delle priorità del nuovo Board.

# Intelligenza finanziaria





# Gestire per creare valore

Uno dei principi cardine che differenzia UBS dai propri concorrenti è l'intelligenza finanziaria ossia la nostra prudenza nella gestione e nell'impiego dei capitali, la trasparenza delle comunicazioni finanziarie e le rigorose procedure di gestione del rischio.

Grazie alla propria competenza in ambito finanziario, UBS è divenuta una delle banche a più alta capitalizzazione a livello mondiale. Ma come può un'azienda – con caratteristiche globali quanto ad apertura e dimensioni – fondere le sue varie strategie finanziarie in un tutto armonico? Il mezzo è costituito dalla dedizione totale alla creazione dello shareholder value e dall'approfondita comprensione di come tale aspetto influenzi la nostra attività; la gestione orientata al valore (Value Based Management – VBM) è la metodologia da noi utilizzata per sviluppare appieno questa comprensione. Essa assicura la coerenza delle politiche di Gruppo, aumentando il controllo del management e la capacità di supervisione. Se il principio di base – ed anche il principale obiettivo – dell'attività di UBS è la creazione di uno shareholder value sostenibile, il Value Based Management rappresenta il mezzo concreto per raggiungere tale scopo. In poche parole è un approccio del tutto nuovo al modo di fare affari. Tradizionalmente, questo si incentrava sul rendimento del prodotto o del servizio venduto. La gestione orientata al valore guarda oltre ed analizza gli aspetti fondamentali dell'attività economica in modo da definire un quadro completo delle variabili che la influenzano.

**Il metro di misura del nostro successo è la creazione di shareholder value**

## **Lo «shareholder value»**

Attraverso questo approccio, miriamo a creare una comprensione generale, tanto all'interno quanto all'esterno, ricorrendo ai c.d. Key Performance Indicators (KPI), alle fonti e ai fattori di valore per quanto riguarda le varie attività di UBS. Queste conoscenze sono poi integrate nei processi e nei principi gestionali. Per garantire che tutte le iniziative di UBS siano apportatrici di valore, valutiamo sempre le iniziative strategiche, le acquisizioni e gli investimenti in relazione al loro impatto sullo shareholder value.

I Key Performance Indicator identificano e delineano gli aspetti fondamentali a cui le attività di UBS si ispirano. Prendiamo ad esempio UBS Private Banking, che contribuisce in modo determinante alla performance globale del nostro gruppo. Qual è l'aspetto fondamentale che lo caratterizza? Due sono i fattori principali che ne determinano il successo a lungo termine. Il primo è costituito dai nuovi capitali netti (ossia quelli affidati alla banca dai nuovi clienti e i nuovi apporti dei clienti già acquisiti); il secondo è il margine lordo, ossia l'utile realizzato da UBS sugli investimenti patrimoniali dei propri clienti. I KPI vengono resi noti ogni trimestre, con la pubblicazione dei risultati finanziari trimestrali; essi vengono attentamente seguiti dai mercati finanziari e costituiscono i parametri fondamentali su cui misurare il successo di UBS nella creazione dello shareholder value.

## **Allineare gli interessi del management a quelli degli azionisti**

Gli interessi del senior management sono sempre rigorosamente allineati con quelli degli azionisti grazie alla retribuzione basata su programmi di partecipazione azionaria. La VBM costituisce un valido strumento nelle mani del management per poter misurare direttamente le conseguenze del proprio operato sullo shareholder value. Attualmente UBS sta sviluppando nuovi metodi per includere in modo esplicito i risultati VBM ed i KPI nel processo di misurazione della performance da noi utilizzato per determinare il livello dei compensi e ciò al fine di ottenere una correlazione ancora più stretta tra gli interessi del management e gli obiettivi definiti per lo shareholder value.



### **Prudenza nella gestione dei capitali**

Essendo uno dei principali istituti finanziari a livello mondiale, la prudenza nella gestione dei capitali è ed è sempre stata una delle caratteristiche distintive di UBS. È sempre più evidente che il capitale è un bene limitato e va quindi utilizzato in modo saggio. Il nostro obiettivo, per quanto riguarda la gestione del capitale, è quello di utilizzare tutti gli strumenti disponibili, assicurando un equilibrio tra la massimizzazione dello shareholder value e gli elevati livelli di capitalizzazione da sempre tipici della nostra società.

Siamo disposti a ricorrere, seppur in modo equilibrato, all'utilizzo degli strumenti di gestione del capitale più avanzati e recenti. Per esempio negli ultimi due anni, anziché ricorrere alla distribuzione di dividendi, UBS ha effettuato rimborsi di capitale ai propri azionisti, una strategia vantaggiosa – dal punto di vista fiscale – per la distribuzione degli utili. A maggio 2000, UBS è stata una delle prime organizzazioni ad introdurre un'azione veramente globale, quotata a pieno titolo a New York e Tokyo (oltre che in Svizzera) e negoziabile come un unico strumento a livello mondiale.

### **Solidità del capitale**

L'elevato livello degli utili da noi prodotti e l'attenta gestione relativa alle esposizioni di bilancio sono un indice della nostra capacità di generare capitale in misura di gran lunga superiore rispetto ai requisiti regolamentari minimi. Nonostante la nostra esemplare quota di fondi propri di base (BRI Tier 1), il nostro obiettivo non è costituito da un semplice accumulo di capitale. Vi è infatti una stretta interdipendenza tra la quotazione azionaria e il nostro stile di gestione del capitale – l'inefficiente allocazione di quest'ultimo porterebbe infatti ad una sovracapitalizzazione strutturale. In realtà, la nostra strategia di gestione del capitale, seppur semplice, tiene conto di tutti i principali gruppi di interesse. Il capitale disponibile è utilizzato per gli investimenti strategici oppure restituito agli azionisti. Ogni possibile transazione viene esaminata in modo rigoroso per evitare collocamenti di capitale per il quale sarebbe stata preferibile la restituzione agli azionisti. Per restituire agli azionisti il capitale in eccedenza nel modo fiscalmente più vantaggioso, sia nel 2000 che nel 2001, UBS ha istituito un programma di riacquisto di azioni proprie su una seconda linea allo Swiss Exchange e ne ha annunciato uno nuovo a partire dal 6 marzo 2002.

### Limitare la diluizione delle partecipazioni

Cercheremo di evitare che dalle nostre attività relative alla gestione del capitale possano derivare delle diluizioni delle quote di partecipazione dei nostri azionisti. Un esempio è costituito dall'utilizzo di trust preferred securities, che alimentano i fondi propri di base (Bis Tier 1) senza dover ricorrere all'emissione di nuove azioni. All'emissione di trust preferred securities dell'ottobre 2000 ne abbiamo fatta seguire una seconda nel giugno 2001, che ha tratto vantaggio dalle capacità di collocamento di UBS PaineWebber e dalla nostra aumentata presenza istituzionale negli USA a seguito della fusione. Inoltre, per alimentare i programmi di partecipazione azionaria dei collaboratori, si ricorre all'acquisto di azioni proprie anziché emetterne delle nuove.

Questi esempi sottolineano l'impegno di UBS verso l'utilizzo di un'ampia serie di tecniche di gestione del capitale per l'ottenimento di un maggior shareholder e stakeholder value.

**Il rischio è una parte integrante delle attività di UBS**

### Una gestione dei rischi equilibrata

La funzione principale della gestione dei rischi (risk management) è quella di trovare un punto di equilibrio ottimale tra rischio e rendimento. Diversamente da quanto in genere si crede, tale punto non è ricavabile attraverso semplici formule matematiche. Nonostante l'alto livello di specializzazione e la complessità di gran parte del moderno risk management, il tutto non può essere condensato in una serie di numeri. Una rigorosa gestione dei rischi si fonda innanzitutto sull'implementazione di un giusto modello di governance, su controlli ed equilibrate interazioni tra trader e risk manager nonché tra risk manager e risk controller. Tali controlli e interazioni possono inoltre funzionare solo se le parti interessate sono animate dalla fiducia e dall'accettazione dei rispettivi ruoli.

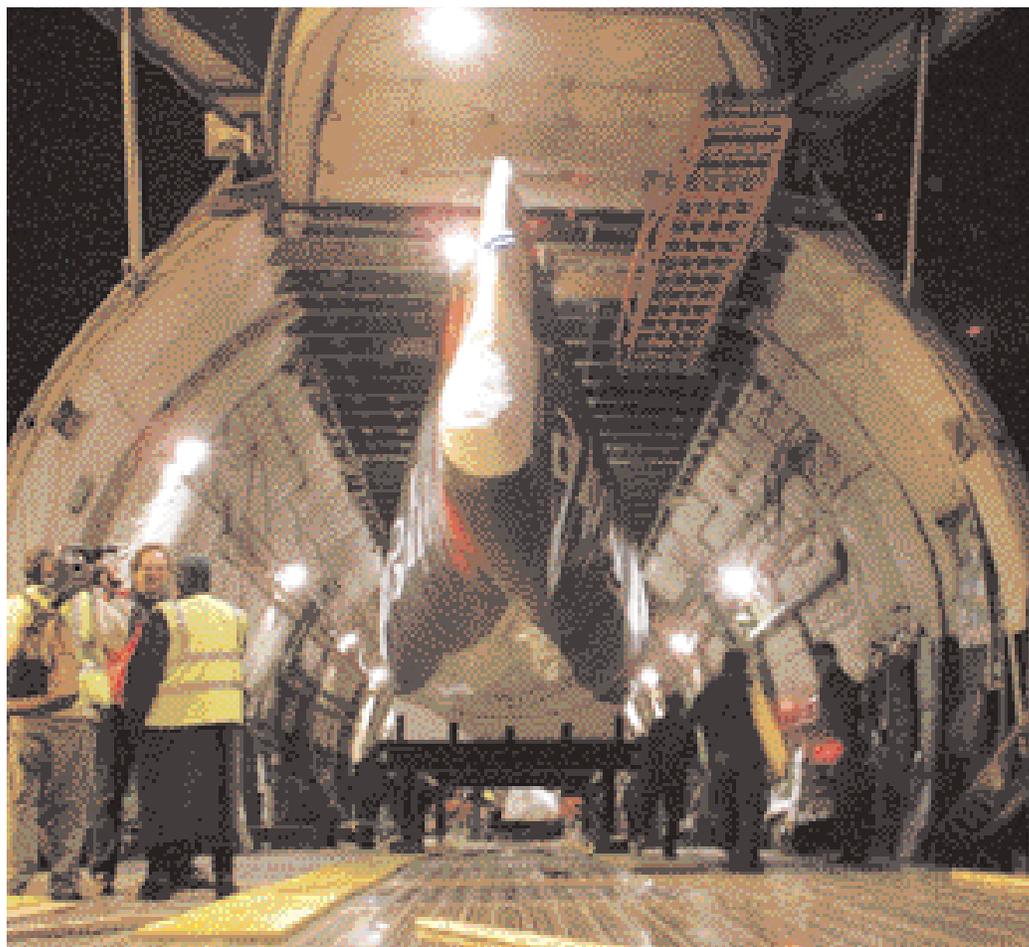
### Responsabilità e trasparenza

Presso UBS, l'attività di risk management e di controllo si basa sulla responsabilizzazione e sulla trasparenza. In realtà, questi costituiscono due cardini dei principi di gestione dei rischi e di controllo propri del Gruppo.

Il primo sancisce l'importanza che, all'interno del Gruppo, le singole decisioni siano attribuite a chi le assume, rafforzando in tal modo il principio che è il management di quella specifica attività – che si tratti di operazioni su azioni australiane o di mutui ipotecari sulla Svizzera – che deve farsi carico del rischio assunto. Tale responsabilità non può essere attribuita ad altri o delegata a una funzione di «controllo del rischio».

Il secondo – la trasparenza – fa riferimento al buon senso e alla capacità di giudizio del management. È proprio quando sono stati chiariti tutti gli aspetti relativi a una posizione di rischio o ad una decisione che può implicare rischi e tutte le parti legittimamente interessate sono giunte a conoscenza dei fatti, che il management si trova nella posizione ideale per poter decidere.

La trasparenza si basa sul principio di «Power of Partnership», sul fatto stesso che – in ultima analisi – noi tutti condividiamo gli stessi obiettivi: lo shareholder value.



## Comunicazioni finanziarie

### Creare fiducia grazie alla trasparenza e all'apertura

Quanto più conosciamo ciò che stiamo per acquistare, tanto più è probabile che l'acquisteremo. Questo è appunto il ruolo dell'unità Group Communications, ossia fornire agli investitori e al pubblico tutte le informazioni possibili su ciò che stanno acquistando quando investono in UBS. Quanto più i mercati finanziari conoscono e comprendono la nostra performance, il nostro business e le nostre strategie, tanto più probabile è che gli analisti raccomandino le nostre azioni e tanto più disposti saranno gli investitori istituzionali e quelli privati ad acquistarle. UBS è impegnata a fornire, ogni trimestre, informazioni finanziarie complete, coerenti e trasparenti. Vogliamo che gli investitori sappiano che possono fidarsi delle nostre relazioni d'esercizio e del modo in cui spieghiamo loro la performance della società, la nostra strategia e i motivi che ci hanno spinto ad adottarla. Il nostro impegno si estende anche a una tempestiva diffusione delle informazioni. Le buone notizie, se comunicate subito, producono un maggior effetto mentre quelle negative, se diffuse in ritardo, alimentano il sospetto che la società sia reticente su altre. L'esperienza del Gruppo conferma che il rispetto dei principi di affidabilità, trasparenza e coerenza rafforza il legame di fiducia tra gli investitori, gli stakeholder e la società.

Siamo fermamente convinti che tali pratiche inducano gli investitori ad attribuire a una società un grado di rischio inferiore, quando ne valutano le prospettive di crescita. I costi conseguenti a una perdita del capitale e i rischi derivanti dalle informazioni si minimizzano allorché gli investitori ritengono di conoscere meglio la società e nutrono la certezza che il management non stia nascondendo notizie negative. Gli analisti disporranno inoltre di basi più solide sulle quali formulare le proprie stime relative agli utili; a loro volta, tali stime saranno più accurate, traducendosi in un'evoluzione più stabile della quotazione azionaria della società.



# Relazione 2001

Le seguenti pagine forniscono ulteriori dettagli circa il nostro Consiglio di Amministrazione, i nostri principi di corporate governance e i risultati del Gruppo nell'esercizio 2001.

# Corporate governance – il nostro impegno verso gli stakeholder

L'impegno di UBS è costantemente rivolto al soddisfacimento dei più elevati standard internazionali in materia di corporate governance. Ciò significa garantire la nostra responsabilità nei confronti di tutti gli stakeholder di UBS: i suoi clienti, gli azionisti, i collaboratori e le comunità all'interno delle quali opera la banca.

Organizzando la nostra corporate governance miriamo a essere conformi sia alla legislazione svizzera, sia ai codici internazionali di «best practice». In UBS, il Consiglio di Amministrazione e il Direttorio del Gruppo sono organi rigidamente separati con differenti funzioni e responsabilità; inoltre, le funzioni di Presidente del Consiglio di Amministrazione e di Presidente del Direttorio sono sempre conferite a due persone diverse.

## **Ruoli e responsabilità**

Il Consiglio di Amministrazione è l'organo supremo dell'azienda, responsabile in ultima analisi per la direzione e la strategia della società nonché per la nomina e la supervisione del proprio management esecutivo. Una buona maggioranza dei membri del Consiglio sono indipendenti e privi di mansioni esecutive, mentre il Presidente e almeno uno dei Vicepresidenti rivestono ruoli esecutivi, assumendo responsabilità di direzione e supervisione. Il Presidente è inoltre titolare di un ruolo di leadership per quanto concerne le questioni di responsabilità societaria, gli affari pubblici e politici e lo sviluppo della cultura aziendale.

Il Direttorio del Gruppo è responsabile della gestione esecutiva della società e, con particolare riferimento al suo Presidente, è responsabile per l'implementazione e i risultati delle strategie del Gruppo, per la conformità dei Gruppi d'affari al modello integrato del Gruppo UBS e per lo sfruttamento ottimale delle sinergie all'interno del Gruppo. Il Presidente e il Direttorio rendono conto dei risultati del Gruppo al Consiglio di Amministrazione e al suo Presidente, i quali a loro volta sono chiamati a rispondere del loro operato agli azionisti.

Pur garantendo un efficace controllo reciproco e un solido equilibrio, la nostra struttura organizzativa consente al management la flessibilità e la capacità di risposta che sono essenziali nell'odierno contesto di un'economia in rapido movimento.

## **Audit**

Un ulteriore elemento di rilievo che caratterizza l'ottimo funzionamento del nostro sistema di corporate governance è costituito dall'inclusione di revisori autorevoli e indipendenti. La revisione costituisce infatti un elemento primario della nostra corporate governance. Il Group Internal Audit, che risponde direttamente al Presidente del Consiglio di Amministrazione, ha la supervisione delle attività del Gruppo, in particolare per quanto concerne i rischi di mercato, legali, operativi, tecnologici, di compliance e di reputazione. Lavorando a stretto contatto con il Group Internal Audit, i nostri auditor esterni rivestono le funzioni di revisione previste dagli statuti. La funzione dell'Audit Committee del Consiglio di Amministrazione supervisiona inoltre l'operato dei revisori esterni; il Committee esamina l'integrità dei financial statements, la conformità di UBS ai requisiti regolamentari e legali e l'indipendenza dell'attività dei revisori esterni di UBS.



## Il Direttorio del Gruppo

In senso orario, dall'alto a sinistra:

**Peter Wuffli**  
Presidente

**Markus Granziol**  
Chairman UBS Warburg

**John Costas**  
CEO UBS Warburg

**Georges Gagnebin**  
CEO UBS Private Banking

**Stephan Haeringer**  
CEO UBS Svizzera e  
CEO Private e Corporate Clients

**Joseph J. Grano**  
Chairman e CEO,  
UBS PaineWebber



### Avvicendamenti in seno al Consiglio di Amministrazione

In occasione dell'Assemblea generale ordinaria che si terrà il 18 aprile 2002, il Consiglio di Amministrazione proporrà l'elezione di Ernesto Bertarelli, CEO di Serono International, quale nuovo membro del Consiglio. Il Vicepresidente Markus Kündig lascerà il suo incarico al termine dell'Assemblea per raggiunti limiti di età.

### Avvicendamenti in seno al Direttorio del Gruppo

Nel mese di dicembre 2001, Luqman Arnold ha lasciato UBS, ed è stato sostituito nel suo incarico di Presidente del Direttorio del Gruppo da Peter Wuffli. John Costas è stato nominato Chief Executive Officer di UBS Warburg, ed è entrato a far parte del Direttorio del Gruppo. Pierre de Weck è uscito da UBS nel mese di luglio 2001.

### Il Consiglio di Amministrazione

(al 31 dicembre 2001)

**Marcel Ospel**

Presidente del Consiglio di Amministrazione (in carica fino alla AG del 2005)

**Johannes A. de Gier**

Vicepresidente esecutivo del CdA (in carica fino alla AG del 2003)

**Peter Böckli**

Presidente dell'Audit Committee  
Socio dello studio di avvocatura Böckli, Bodmer & Partner, Basilea (in carica fino alla AG del 2003)

**Rolf A. Meyer**

Consulente (in carica fino alla AG del 2003)

**Lawrence A. Weinbach**

Membro dell'Audit Committee  
Chairman, Presidente e Chief Executive Officer, Unisys Corporation, Pennsylvania, USA (in carica fino alla AG del 2005)

**Alberto Togni**

Vicepresidente esecutivo del CdA (in carica fino alla AG del 2005)

**Markus Kündig**

Vicepresidente  
Presidente del Compensation Committee (dimissionario dopo la AG del 2002)

**Sir Peter Davis**

Chief Executive Officer,  
J. Sainsbury plc., Londra (in carica fino alla AG del 2004)

**Hans Peter Ming**

Membro dell'Audit Committee  
Presidente del CdA di Sika Finanz AG, Baar (in carica fino alla AG del 2004)

**Segretario del Consiglio di Amministrazione**

Gertrud Erismann-Peyer

Ogni membro del Consiglio di Amministrazione viene eletto per un mandato di quattro anni in occasione dell'Assemblea Generale ordinaria degli azionisti. Per ogni Direttore, il termine iniziale di assunzione della carica è tuttavia definito in maniera tale da garantire che ogni anno venga eletto o rieletto circa un quarto del numero totale dei membri.

### I nostri revisori

**Capo del Group Internal Audit**

Markus Ronner

**Revisori esterni**

Ernst & Young AG, Basilea  
Revisori per la Banca Capogruppo e per il Gruppo (il mandato scade in occasione della AG 2002, proposta la rielezione)

Deloitte & Touche Experta AG, Basilea  
Revisori speciali (il mandato scade in occasione della AG 2003)

# Risultati finanziari 2001

## Conto economico del Gruppo UBS

in milioni di CHF, salvo i dati relativi alle azioni

Per l'esercizio conclusosi in data	31.12.01	31.12.00	31.12.99	variazione % dal 31.12.00
<b>Proventi operativi</b>				
Proventi da interessi	52277	51745	35604	1
Oneri per interessi	(44236)	(43615)	(29695)	1
Proventi netti da interessi	8041	8130	5909	(1)
Rettifiche di valore per rischi di credito	(498)	130	(956)	
Proventi netti da interessi al netto delle rettifiche di valore per rischi di credito	7543	8260	4953	(9)
Proventi netti da commissioni	20211	16703	12607	21
Proventi netti di negoziazione	8802	9953	7719	(12)
Altri proventi	558	1486	3146	(62)
<b>Totale proventi operativi</b>	<b>37114</b>	<b>36402</b>	<b>28425</b>	<b>2</b>
<b>Costi operativi</b>				
Spese per il personale	19828	17163	12577	16
Spese generali e amministrative	7631	6765	6098	13
Rettifiche di valore su immobili e beni strumentali	1614	1608	1517	0
Ammortamento del goodwill e di altre immobilizzazioni immateriali	1323	667	340	98
<b>Totale costi operativi</b>	<b>30396</b>	<b>26203</b>	<b>20532</b>	<b>16</b>
<b>Utile operativo prima di imposte e interessi di minoranza</b>	<b>6718</b>	<b>10199</b>	<b>7893</b>	<b>(34)</b>
Imposte	1401	2320	1686	(40)
<b>Utile netto prima degli interessi di minoranza</b>	<b>5317</b>	<b>7879</b>	<b>6207</b>	<b>(33)</b>
Interessi di minoranza	(344)	(87)	(54)	295
<b>Utile netto</b>	<b>4973</b>	<b>7792</b>	<b>6153</b>	<b>(36)</b>
Utile base per azione (CHF) <sup>1</sup>	3.93	6.44	5.07	(39)
Utile base per azione prima del goodwill (CHF) <sup>1,2</sup>	4.97	7.00	5.35	(29)
Utile diluito per azione (CHF) <sup>1</sup>	3.78	6.35	5.02	(40)
Utile diluito per azione prima del goodwill (CHF) <sup>1,2</sup>	4.81	6.89	5.30	(30)

<sup>1</sup> Tutti i dati relativi agli utili per azione sono stati riformulati in base allo split azionario 3:1 avvenuto il 16 luglio 2001. <sup>2</sup> Escluso l'ammortamento del goodwill e di altri attivi immateriali.

### Relazione dei Revisori indipendenti

Conformemente agli standard di revisione generalmente accettati negli Stati Uniti d'America nonché alle norme della categoria professionale svizzera, abbiamo verificato il bilancio consolidato di UBS SA per l'esercizio chiuso al 31 dicembre 2001 e al 31 dicembre 2000, oltre al relativo conto economico consolidato, ai cash flow e alle variazioni del patrimonio netto per ciascuno dei tre anni nel periodo conclusosi il 31 dicembre 2001 nonché le relative note (dati non riportati nel presente documento). Nella nostra relazione emessa in data 12 febbraio 2002 abbiamo espresso un'opinione non qualificata circa tali bilanci del Gruppo.

A nostro giudizio, le informazioni contenute nell'allegato bilancio del Gruppo e nel conto economico riportato alle pagine 47 e 48 risultano corrette e conformi in tutti gli aspetti materiali al rendiconto finanziario del Gruppo, dal quale sono state tratte.

Basilea, 12 febbraio 2002 Ernst & Young SA



Roger K. Perkin  
Chartered Accountant  
incaricato della revisione



Peter Heckendorn  
lic.oec.  
incaricato della revisione

## Bilancio del Gruppo UBS

<i>in milioni di CHF</i>	<b>31.12.01</b>	31.12.00 <sup>1</sup>	variazione % dal 31.12.00
<b>Attivi</b>			
Cassa e disponibilità presso banche centrali	<b>20 990</b>	2 979	605
Crediti verso banche	<b>27 526</b>	29 147	(6)
Garanzie in liquidità su titoli presi a prestito	<b>162 938</b>	177 857	(8)
Accordi di vendita a pronti e riacquisto a termine	<b>269 256</b>	193 801	39
Attivi inclusi nei portafogli di negoziazione	<b>397 886</b>	315 588	26
Valori di rimpiazzo positivi	<b>73 447</b>	57 875	27
Prestiti, al netto di rettifiche di valore per rischi di credito	<b>226 545</b>	244 842	(7)
Investimenti finanziari	<b>28 803</b>	19 583	47
Ratei e risconti attivi	<b>7 554</b>	7 062	7
Investimenti in società collegate	<b>697</b>	880	(21)
Immobili e beni strumentali	<b>8 695</b>	8 910	(2)
Goodwill e altri attivi immateriali	<b>19 085</b>	19 537	(2)
Altri attivi	<b>9 875</b>	9 491	4
<b>Totale attivi</b>	<b>1 253 297</b>	1 087 552	15
<i>Totale attivi postergati</i>	<b>407</b>	475	(14)
<b>Passivi</b>			
Debiti verso banche	<b>106 531</b>	82 240	30
Garanzie in liquidità su titoli prestati	<b>30 317</b>	23 418	29
Accordi di riacquisto	<b>368 620</b>	295 513	25
Passivi sul portafoglio di negoziazione	<b>105 798</b>	82 632	28
Valori di rimpiazzo negativi	<b>71 443</b>	75 923	(6)
Debiti verso clienti	<b>333 781</b>	310 679	7
Ratei e risconti passivi	<b>17 289</b>	21 038	(18)
Debito emesso	<b>156 218</b>	129 635	21
Altri passivi	<b>15 658</b>	18 756	(17)
<b>Totale passivi</b>	<b>1 205 655</b>	1 039 834	16
Interessi di minoranza	<b>4 112</b>	2 885	43
<b>Patrimonio netto</b>			
Capitale azionario	<b>3 589</b>	4 444	(19)
Sovrapprezzo delle azioni	<b>14 408</b>	20 885	(31)
Utili / (perdite) non riconosciute nel Conto economico	<b>(193)</b>	(687)	(72)
Riserve di utili	<b>29 103</b>	24 191	20
Azioni proprie	<b>(3 377)</b>	(4 000)	(16)
<b>Totale patrimonio netto</b>	<b>43 530</b>	44 833	(3)
<b>Totale passivi, interessi di minoranza e patrimonio netto</b>	<b>1 253 297</b>	1 087 552	15
<i>Totale passivi postergati</i>	<b>13 818</b>	13 996	(1)

<sup>1</sup> Rispetto allo scorso anno, sono state apportate alcune modifiche al fine di rendere conforme l'attuale presentazione (cfr. Nota 1 dei Financial Statements riportati nel Financial Report 2001).

# Risultati del Gruppo UBS per il 2001

## Obiettivi del Gruppo

Concentriamo la nostra attenzione e i nostri sforzi sul raggiungimento dei quattro principali obiettivi target di performance, fissati in modo tale da consentire a UBS di fornire ai propri azionisti risultati sempre maggiori.

- Cerchiamo costantemente di incrementare il valore di UBS raggiungendo con ritmi sostenibili una redditività del patrimonio netto (ROE) dopo le imposte pari al 15–20%, in condizioni variabili di mercato.
- Intendiamo incrementare lo shareholder value attraverso una crescita annua media a due cifre dell'utile per azione (EPS), in condizioni variabili di mercato.
- Grazie a iniziative volte alla riduzione dei costi e all'incremento degli utili, puntiamo a ridurre il rapporto costi/ricavi, portandolo a un livello che ci ponga in una posizione assolutamente concorrenziale nei confronti dei maggiori competitor sul mercato.
- Il nostro obiettivo è pertanto quello di mettere a segno un chiaro trend di crescita in termini

di afflusso netto di nuovi capitali nel settore di attività della clientela privata (Private Banking e Private Clients).

I primi tre obiettivi sono tutti indicati prima degli ammortamenti di goodwill e sono rettificati in base agli eventi finanziari significativi. Lo scopo di tali rettifiche è di facilitare un confronto coerente tra i diversi periodi in rassegna, illustrando la sottostante performance operativa delle attività in maniera indipendente dall'impatto di proventi o perdite di natura straordinaria che esulano dal normale svolgimento delle attività.

Nel 2001 non si sono avuti eventi finanziari significativi, contro i due registrati nel 2000:

- un onere ante imposte di CHF 150 milioni, corrispondente all'ultima tranche destinata a incrementare gli accantonamenti già effettuati da UBS per lo US Global Settlement per le pretese relative alla Seconda guerra mondiale;
- un onere di ristrutturazione di CHF 290 milioni ante imposte conseguente all'integrazione in UBS delle attività dell'ex PaineWebber Group, Inc.

## Risultati rettificati per gli eventi finanziari significativi <sup>5</sup>

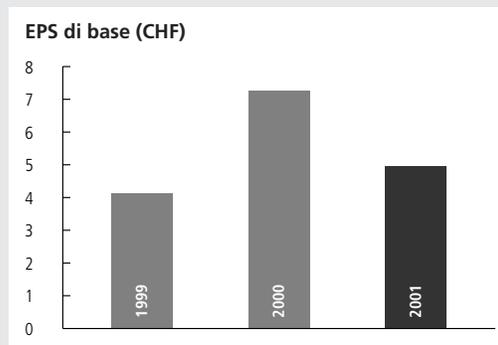
<i>in milioni di CHF, salvo altrimenti indicato</i>				variazione % dal
Per l'esercizio conclusosi in data	<b>31.12.01</b>	31.12.00	31.12.99	31.12.00
Proventi operativi	<b>37 114</b>	36 402	26 587	2
Costi operativi	<b>30 396</b>	25 763	20 534	18
Utile operativo prima delle imposte	<b>6 718</b>	10 639	6 053	(37)
Utile netto	<b>4 973</b>	8 132	4 665	(39)
Rapporto costi/ricavi prima del goodwill (%) <sup>1,2</sup>	<b>77,3</b>	69,2	73,3	
Utile base per azione prima del goodwill (CHF) <sup>2,3</sup>	<b>4,97</b>	7,28	4,12	(32)
Utile diluito per azione prima del goodwill (CHF) <sup>2,3</sup>	<b>4,81</b>	7,17	4,09	(33)
Rendimento del patrimonio netto prima del goodwill (%) <sup>2,4</sup>	<b>14,8</b>	24,3	18,2	

<sup>1</sup> Costi operativi / proventi operativi al lordo delle perdite su crediti. <sup>2</sup> Escluso l'ammortamento del goodwill e di altri attivi immateriali. <sup>3</sup> Per il calcolo dell'utile per azione (EPS), si veda la Nota 9 dei Financial Statements. <sup>4</sup> Utile netto / patrimonio netto medio escl. dividendi. <sup>5</sup> Informazioni dettagliate circa gli eventi finanziari significativi sono riportate sopra.

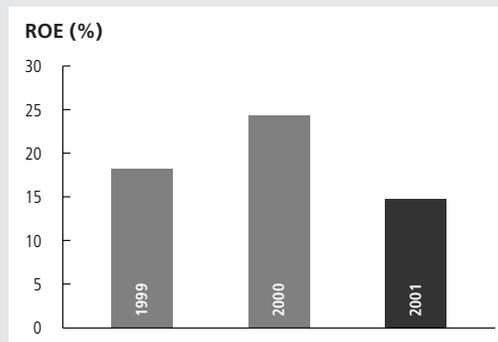
Tutti i dati relativi agli utili per azione sono stati riformulati in base allo split azionario 3:1 avvenuto il 16 luglio 2001.

Rispetto a tali obiettivi, la nostra performance per il 2001 riflette le condizioni di mercato estremamente difficili che UBS si è trovata ad affrontare. Prima degli ammortamenti di goodwill e rettificato per gli eventi finanziari significativi del 2000:

- L'utile base per azione è diminuito del 32% a CHF 4,97, un livello comunque superiore del 21% rispetto a quello del 1999.

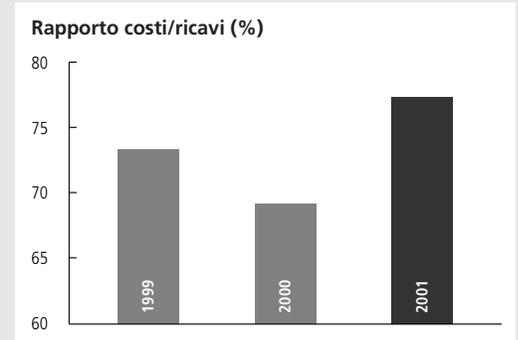


- Il ROE si è attestato al 14,8%, appena al di sotto del nostro target range. Sebbene tale risultato sia inferiore al 24,3% ottenuto nel 2000, esso costituisce tuttavia una performance particolarmente solida se raffrontata alle difficili condizioni di mercato registrate nel 2001.

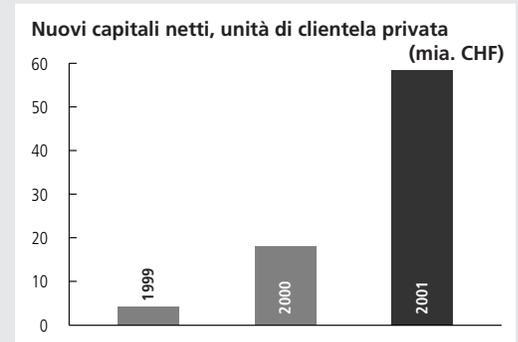


Sulla stessa base di calcolo, il rapporto costi/ricavi è aumentato dal 69,2% al 77,3%, riflettendo così la flessione dei ricavi, la modesta performance del nostro portafoglio di private equity nel 2001 e l'influenza del rapporto costi/ricavi relativamente alto tipico delle attività di UBS PaineWebber. Nonostante tale aumento, i costi operativi rimangono sotto stretto controllo, facendo registrare diminuzioni rispetto ai livelli del 2000 per le unità operative Private Banking e Clientela privata e aziendale di UBS Svizzera, nonché per l'unità operativa Corpo-

rate and Institutional Clients di UBS Warburg; inoltre, nel corso dell'anno l'unità operativa Private Clients di UBS Warburg ha evidenziato un costante, sensibile miglioramento dell'andamento dei costi.



Il nostro approccio coerente e disciplinato di gestione dei costi, sia per il personale che amministrativi, ci consente di proseguire anche per il futuro la nostra politica di investimento nella crescita delle nostre attività principali. La percentuale dei ricavi destinati alla remunerazione del personale è rimasta pressoché invariata rispetto al 2000 per quanto concerne tutte le nostre attività più importanti, prevalentemente in seguito a una significativa riduzione dell'importo dei bonus riconosciuti.



Le nostre attività di raccolta hanno registrato nel 2001 risultati molto importanti, con afflussi netti per le unità di clientela privata (Private Banking e Private Clients) per CHF 58,5 miliardi, in netto progresso rispetto ai CHF 18,0 miliardi del 2000. A livello consolidato, UBS ha raccolto complessivamente CHF 102 miliardi di nuovi capitali netti, a riprova del fatto che i clienti apprezzano in misura sempre maggiore la qualità della nostra consulenza e la portata qualitativa e quantitativa della nostra offerta di gestione patrimoniale.

## Risultati

L'utile netto per l'esercizio 2001 è stato pari a CHF 4973 milioni, con una flessione del 36% rispetto al 2000. L'utile netto prima del goodwill per l'esercizio in rassegna si è invece attestato a CHF 6296 milioni, pari a una diminuzione del 26% rispetto ai risultati del 2000, peraltro ottenuti in condizioni di mercato molto più solide, e del 28% escludendo gli effetti di fattori straordinari e delle spese di ristrutturazione correlate alla fusione con PaineWebber.

## Proventi

I proventi operativi per l'intero esercizio hanno registrato un incremento del 2% rispetto al 2000, attestandosi a CHF 37 114 milioni; in particolare, gli effetti delle difficili condizioni di mercato sono stati ampiamente compensati dall'ingresso nel perimetro di consolidamento delle attività di UBS PaineWebber.

I *proventi netti da interessi* sono risultati inferiori dell'1% rispetto al livello del 2000, attestandosi a CHF 8041 milioni, mentre i *proventi netti da negoziazione* sono ammontati a CHF 8802 milioni, in flessione del 12% rispetto al 2000. Da un periodo all'altro, il rapporto tra proventi netti da interessi e proventi netti da negoziazione può risultare alterato a seguito di numerosi fattori. Oltre ai ricavi delle attività basate sui margini d'interesse (ad esempio prestiti e depositi), i proventi netti da interessi comprendono anche alcune voci risultanti dalle attività di negoziazione (come cedole e dividendi). Tale componente risulta molto volatile da un periodo all'altro a seconda della composizione del portafoglio di negoziazione. Al fine di fornire una spiegazione più chiara delle oscillazioni dei proventi netti da interessi e dei proventi netti da negoziazione, analizziamo l'ammontare complessivo delle due voci in base alle attività che hanno generato tali ricavi piuttosto che in base alla tipologia di proventi generati.

I proventi netti delle attività basate sul margine di intermediazione hanno evidenziato un progresso del 5% a CHF 5694 milioni, prevalentemente a seguito dell'inclusione nel perimetro di consolidamento di UBS PaineWebber. I proventi netti da attività di negoziazione sono invece ammontati a CHF 11 529 milioni, in calo del 9% rispetto al 2000. La diminuzione dei tassi d'interesse e la maggiore volatilità sui mercati dei crediti hanno

reso possibile il raggiungimento di risultati annuali molto soddisfacenti per le operazioni di trading sui titoli a tasso fisso e sui cambi, mentre i ricavi da negoziazione di titoli azionari hanno risentito dei ridotti volumi di mercato, della maggiore volatilità e delle minori opportunità di arbitraggio. I proventi netti da attività di tesoreria sono aumentati dell'87% rispetto al 2000, attestandosi a CHF 1424 milioni. Tale andamento è prevalentemente riconducibile a due fattori specifici: da un lato, la crescita dei ricavi derivanti dal capitale proprio investito, quale diretta conseguenza dell'ampliamento della nostra base di capitale a seguito della fusione con PaineWebber, nonché le variazioni della struttura delle scadenze del portafoglio d'investimenti, che ha portato a un incremento dei tassi medi d'interesse; dall'altro lato, il miglioramento dei risultati di gestione valutaria grazie all'introduzione di una nuova strategia di copertura economica e ad alcuni proventi straordinari. Gli altri proventi netti da interessi e negoziazione riflettono prevalentemente i costi per il rifinanziamento del goodwill, con un incremento di CHF 1053 milioni dai livelli del 2000 a CHF 1804 milioni del 2001; in particolare, tale andamento è dovuto ai costi di rifinanziamento del goodwill derivanti dall'acquisizione di PaineWebber.

Le *commissioni nette* sono risultate pari a CHF 20 211 milioni, in crescita del 21% rispetto al 2000; tale risultato corrisponde a un nuovo record, che riflette peraltro l'inclusione dei risultati di UBS PaineWebber e l'introduzione di commissioni più elevate per i fondi d'investimento. Escludendo UBS PaineWebber, i proventi da commissioni nette avrebbero registrato un calo del 7% a causa delle minori commissioni di brokeraggio e della diminuzione delle commissioni di corporate finance, a fronte di un incremento delle quote di mercato ottenuto nel corso dell'anno in un contesto contraddistinto da una forte riduzione delle attività di mercato.

Gli *altri proventi* hanno accusato una flessione del 62% a CHF 558 milioni, riflettendo così le difficili condizioni per il 2001 del mercato del private equity, contraddistinto da poche opportunità di disinvestimento e da livelli di svalutazione molto più elevati rispetto all'esercizio precedente. Secondo le norme IAS, i proventi sono riconosciuti come tali soltanto quando sono realizzati attraverso un'operazione di vendita – le plusvalenze e le minusvalenze non realizzate sul

fair value delle posizioni di private equity sono registrate nel patrimonio netto.

### Costi

I *costi operativi totali* sono aumentati del 16% a CHF 30 396 milioni, prevalentemente a seguito dell'inclusione di UBS PaineWebber nel perimetro di bilancio. Escludendo tale componente, i costi evidenziano una flessione del 7%, ottenuta grazie alla riduzione dei compensi correlati ai risultati e all'oculata gestione delle altre spese amministrative.

Alla luce dei minori proventi ottenuti nel 2001, il controllo dei costi ha rappresentato un aspetto di centrale focalizzazione per tutti i gruppi di management. Le *spese per il personale* per l'esercizio 2001 riflettono una significativa riduzione dei bonus e dei compensi correlati alle prestazioni, con una flessione media del 23% del compenso variabile per persona; tale provvedimento fa sì che i rapporti tra total compensation e utili rimangano in linea con quelli ottenuti nel 2000 per le nostre attività principali. L'inclusione delle spese per il personale di PaineWebber, pari a CHF 5178 milioni, ha tuttavia ampiamente neutralizzato la riduzione dei compensi legati alle prestazioni, portando il totale a CHF 19 828 milioni, in progresso del 16% rispetto al 2000.

Le *spese generali e amministrative* sono aumentate del 13% a CHF 7631 milioni, riflettendo così il consolidamento per l'intero esercizio dei costi di UBS PaineWebber, i quali hanno ampiamente neutralizzato i benefici apportati dall'assenza nel 2001 di costi di ristrutturazione e degli oneri sostenuti nel 2000 per lo US Global Settlement. Escludendo tali oneri e i costi supplementari sostenuti per UBS PaineWebber, le spese generali e amministrative sarebbero rimaste su livelli pressoché invariati rispetto all'esercizio

precedente, a dimostrazione del nostro approccio concreto e disciplinato nei confronti dei costi.

Le *svalutazioni e gli ammortamenti* sono aumentati del 29% a CHF 2937 milioni, prevalentemente a seguito degli ammortamenti di goodwill dovuti alla fusione con PaineWebber.

Per l'intero esercizio, l'aliquota fiscale a cui è soggetta UBS è stata del 21%, in calo rispetto al 23% del 2000. Tale aliquota fiscale relativamente bassa è dovuta sia alla minore pressione fiscale in Svizzera, dove i minori utili hanno comportato l'applicazione di un'imposizione progressiva ridotta, sia a un cambiamento della distribuzione geografica degli utili a livello di Gruppo. Riteniamo che l'aliquota fiscale del 21% possa ragionevolmente essere presa come parametro anche per il 2002.

### Destinazione dell'utile

Nel 2001, l'utile netto per UBS SA (la casa madre svizzera, comprese le succursali nel mondo, ma escluse le altre società affiliate del Gruppo UBS) è stato pari a CHF 4655 milioni, secondo i principi contabili svizzeri. Il Consiglio di Amministrazione proporrà all'Assemblea generale che questo importo venga attribuito integralmente alla voce «Altre riserve» (a livello di Gruppo UBS, ne risulta un incremento delle Riserve di utili), piuttosto che essere utilizzato per il versamento di un dividendo per il 2001. Invece del dividendo, il Consiglio di Amministrazione propone che UBS SA effettui un rimborso del valore nominale di CHF 2.00 per azione, il cui valore nominale ammonta attualmente a CHF 2.80. Se sarà approvato dall'Assemblea generale, questo rimborso ridurrà il valore nominale per azione UBS a CHF 0.80.

Il versamento del valore nominale di CHF 2.00 sarà effettuato il 10 luglio 2002 agli azionisti in possesso di azioni UBS al 5 luglio 2002.

# Risultati dei Gruppi d'affari

in milioni di CHF	UBS									
	UBS Svizzera		Asset Management		UBS Warburg		Corporate Center		Gruppo UBS	
Per l'esercizio conclusosi in data	31.12.01	31.12.00 <sup>2</sup>	31.12.01	31.12.00	31.12.01	31.12.00 <sup>2</sup>	31.12.01	31.12.00	31.12.01	31.12.00
Proventi	<b>13 475</b>	14 371	<b>2 110</b>	1 953	<b>21 349</b>	19 590	<b>678</b>	358	<b>37 612</b>	36 272
Costi / recupero perdite su crediti <sup>3</sup>	<b>(604)</b>	(785)	<b>0</b>	0	<b>(130)</b>	(246)	<b>236</b>	1 161	<b>(498)</b>	130
Totale proventi operativi	<b>12 871</b>	13 586	<b>2 110</b>	1 953	<b>21 219</b>	19 344	<b>914</b>	1 519	<b>37 114</b>	36 402
Spese per il personale	<b>4 764</b>	5 143	<b>1 003</b>	880	<b>13 515</b>	10 532	<b>546</b>	490	<b>19 828</b>	17 045
Spese generali e amministrative	<b>2 600</b>	2 619	<b>564</b>	439	<b>4 260</b>	3 183	<b>207</b>	281	<b>7 631</b>	6 522
Svalutazioni	<b>616</b>	561	<b>46</b>	49	<b>580</b>	599	<b>372</b>	320	<b>1 614</b>	1 529
Ammortamento di goodwill e altri attivi immateriali	<b>41</b>	70	<b>266</b>	263	<b>991</b>	290	<b>25</b>	44	<b>1 323</b>	667
Totale costi operativi	<b>8 021</b>	8 393	<b>1 879</b>	1 631	<b>19 346</b>	14 604	<b>1 150</b>	1 135	<b>30 396</b>	25 763
<b>Risultato del Gruppo d'affari prima delle imposte e degli eventi finanziari significativi</b>	<b>4 850</b>	5 193	<b>231</b>	322	<b>1 873</b>	4 740	<b>(236)</b>	384	<b>6 718</b>	10 639
Eventi finanziari significativi	<b>0</b>	(152)	<b>0</b>	0	<b>0</b>	(106)	<b>0</b>	(182)	<b>0</b>	(440)
Imposte									<b>1 401</b>	2 320
<b>Utile netto prima degli interessi di minoranza</b>									<b>5 317</b>	7 879
Interessi di minoranza									<b>(344)</b>	(87)
<b>Utile netto</b>									<b>4 973</b>	7 792

<sup>1</sup> I dati contenuti nella presente tabella sono stati rettificati per gli Eventi finanziari significativi. <sup>2</sup> I dati relativi al 2000 sono stati riformulati per tenere conto della struttura operativa del Gruppo al 1° gennaio 2001. <sup>3</sup> Nei management account, per ogni Gruppo d'affari sono riportate le perdite nette su crediti previste rettificata, calcolate statisticamente, invece dei costi attuali netti per perdite su crediti in base ai parametri IAS. La suddivisione per Gruppo d'affari delle perdite nette sui crediti a fini contabili, pari a CHF 498 milioni per il trimestre terminato il 31 dicembre 2001 (CHF 130 milioni per l'anno terminato il 31 dicembre 2000) è la seguente: UBS Svizzera CHF 123 milioni (recupero CHF 695 milioni), UBS Warburg CHF 375 milioni (CHF 565 milioni).

## UBS Svizzera

«UBS Svizzera ha portato a termine un altro anno di successi, contraddistinto dal lancio della European Wealth Management Initiative e da un forte progresso nella raccolta di asset.»

*Stephan Haeringer, CEO di UBS Svizzera*

*Private and Corporate Clients*, unità operativa di UBS Svizzera, ha registrato per l'esercizio in rassegna risultati molto soddisfacenti, in cui gli utili prima delle imposte hanno segnato un incremento dell'8% rispetto al 2000, attestandosi a CHF 2147 milioni (il livello più alto di sempre). L'implementazione di un pricing aggiustato per il rischio e la forza dell'economia svizzera per tutto il 2000 e per parte del 2001 hanno reso possibile un significativo miglioramento della qualità cre-

ditizia, mentre i costi operativi sono rimasti sotto stretto controllo, diminuendo del 5% rispetto all'anno precedente. Nell'esercizio in rassegna le dimensioni totali del portafoglio prestiti sono leggermente diminuite, ma la percentuale dei crediti in sofferenza rispetto ai crediti totali è scesa dal 9,1% al 7,4%, a dimostrazione del successo dei nostri sforzi nel campo del recupero crediti. Nonostante una costante attenzione all'andamento dei costi operativi, le condizioni di mercato più deboli rispetto al 2000 e i costi per l'espansione della nostra presenza nei cinque Paesi obiettivo della nostra European Wealth Management Initiative hanno comportato per l'intero esercizio 2001 dell'unità operativa *Private Banking* una flessione degli utili ante imposte del 16% rispetto al 2000, scesi a CHF 2703 milioni. Gli afflussi netti di nuo-

vi capitali, pari nel 2001 a CHF 22,5 miliardi, si sono attestati su un livello otto volte superiore rispetto al 2000, a dimostrazione del nostro successo nel processo di riorganizzazione e rafforzamento della nostra attività di asset gathering, non-

ché della nostra decisa focalizzazione sulla crescita di quest'attività leader a livello mondiale. Su base annua, il patrimonio investito ha subito una flessione soltanto dell'1% nonostante la performance modesta dei mercati borsistici.

## UBS Asset Management

«Il secondo anno consecutivo di forti performance relative d'investimento costituiscono una base su cui costruire un ulteriore progresso per il 2002.»

*John Fraser, CEO di UBS Asset Management*

Nel 2001, UBS Asset Management ha registrato uno dei migliori anni in termini di performance relativa d'investimento, seconda soltanto a quella del 2000. La selezione individuale dei titoli ha apportato un contributo significativo alla performance del 2001 sia per il reddito fisso sia per il campo azionario. Tale andamento deve buona parte del suo successo alla nostra piattaforma globale integrata d'investimento, nonché al miglioramento della nostra capacità di condivisione delle conoscenze e del research tra i diversi team d'investimento a livello mondiale.

Nel 2001 UBS Asset Management ha raccolto nuovi capitali netti per CHF 34,9 miliardi, a con-

ferma dell'apprezzamento nei confronti della notevole performance relativa d'investimento degli ultimi due anni. Nel corso dell'anno in rassegna, il patrimonio investito è cresciuto del 5%, attestandosi il 31 dicembre 2001 a CHF 672 miliardi, rispetto ai CHF 642 miliardi del 31 dicembre 2000.

I proventi operativi sono aumentati dell'8% rispetto al 2000, passando a CHF 2110 milioni sulla scia dell'introduzione di una nuova struttura di pricing per i fondi d'investimento all'inizio del 2001. L'utile ante imposte di UBS Asset Management si è attestato a CHF 231 milioni, in flessione del 28% rispetto al 2000; in particolare, tale andamento è stato determinato dai maggiori costi dovuti alle iniziative di crescita, all'integrazione di Brinson Advisors (le ex attività di asset management di Mitchell Hutchins, controllata PaineWebber) e di Brinson Canada (l'ex RT Capital, acquisita nell'agosto 2001).

## UBS Warburg

«Nel 2001 abbiamo conseguito eccellenti progressi strategici, incrementando la nostra quota di mercato nel campo del corporate finance e portando a termine con successo l'integrazione con UBS PaineWebber.»

*Markus Granzoli, Presidente di UBS Warburg*

L'unità operativa *Corporate and Institutional Clients* di UBS Warburg ha registrato nel 2001 una performance notevole rispetto alle deboli condizioni di mercato che hanno contraddistinto l'anno. L'utile ante imposte è stato di CHF 4256 milioni, con una flessione del 15% rispetto al 2000, che peraltro è stato il miglior esercizio di sempre. Il settore azionario e quello del corporate

finance hanno entrambi risentito del rallentamento dell'economia e della conseguente debolezza dei mercati globali; il comparto del reddito fisso e quello dei cambi hanno invece ottenuto risultati record grazie alla riduzione dei tassi d'interesse e alla maggiore volatilità, nonché al supporto offerto dall'espansione delle attività acquisite da PaineWebber. Nel settore del corporate finance abbiamo continuato a sovraperformare i risultati del 2000 per quanto concerne la quota di mercato: in particolare, i dati su base annua indicano per le commissioni una quota del 4,5% rispetto al 3,6% del 2000. Al contempo, i costi hanno subito una brusca frenata, toccando i propri minimi storici.

I risultati su base annua di *UBS Capital* esprimo-

no la situazione di estrema difficoltà palesata dai mercati nel 2001, con poche opportunità di disinvestimento e la svalutazione di numerosi investimenti a seguito dei problemi causati dal deterioramento delle condizioni economiche ad alcune delle società partecipate o controllate. Le perdite ante imposte per il 2001 ammontano a CHF 1032 milioni, contro un utile ante imposte di CHF 173 milioni registrato nel 2000.

In futuro, nel campo del private equity UBS concentrerà maggiormente i propri sforzi sull'asset management, limitando il numero di investimenti diretti attraverso UBS Capital a quei mercati e regioni che vantano un ottimo track record di performance. Per il 2002, prevediamo che i risultati continueranno a evidenziare un'elevata vola-

tilità e perdite nette, a meno di un sostanziale miglioramento del quadro economico.

L'utile ante imposte dell'unità operativa *Private Clients* (UBS PaineWebber) ha raggiunto i CHF 258 milioni. Tale risultato appare molto significativo se confrontato con quello dei nostri principali competitor, ed ottenuto peraltro in condizioni di mercato particolarmente dimesse, in cui si sono avuti negli USA due anni consecutivi di mercati negativi per la prima volta dalla fine degli anni '70. L'unità ha dimostrato la forza della propria base di clienti nel mercato target dei cosiddetti «core affluent» negli USA, mantenendo costante durante tutto l'anno l'elevato livello dell'afflusso di nuovi capitali, pari su base annua a CHF 36,0 miliardi.



# Fonti di informazione su UBS

La presente Retrospectiva fornisce una panoramica di UBS e dei suoi risultati finanziari per l'anno 2001. Le fonti di seguito riportate forniscono ulteriori informazioni su UBS.

## Pubblicazioni

### Handbook

Il nostro Handbook 2001/2002 contiene una descrizione dettagliata di UBS, la sua strategia, organizzazione e le attività che costituiscono il Gruppo. È disponibile in lingua inglese e tedesca (SAP ●●).

### Financial Report 2001

Il nostro Financial Report contiene il nostro bilancio d'esercizio revisionato per l'anno 2001, corredato da analisi dettagliate. La pubblicazione è edita in inglese e tedesco. (SAP ●●).

### Relazioni trimestrali

UBS fornisce dettagliate relazioni trimestrali e analisi comprendenti i commenti sull'andamento delle attività e le più importanti iniziative strategiche. Tali relazioni sono disponibili in inglese.

### Modalità di ordinazione

I rapporti suelencati sono disponibili in Internet all'indirizzo: [www.ubs.com/investors](http://www.ubs.com/investors), alla sezione «Financials». Indicando il numero di riferimento (SAP) e la lingua desiderata (ove disponibile), tali documenti possono essere ordinati anche in forma cartacea presso: UBS SA, Information Center, CA50-XMB, Casella postale, CH-8098 Zurigo, Svizzera.

### Strumenti di informazione online per gli investitori

#### Sito Internet

Il nostro sito Investors and Analysts ([www.ubs.com/investors](http://www.ubs.com/investors)) offre un'ampia gamma di informazioni su UBS, ivi inclusi rendiconti finanziari, comunicati stampa, grafici e dati relativi all'andamento del titolo UBS, calendari degli eventi

societari, informazioni sui dividendi e copie delle più recenti presentazioni tenute dai membri del senior management in occasione di conferenze esterne.

Le nostre informazioni Internet sono disponibili in inglese e tedesco; alcune sezioni sono anche proposte in italiano e francese.

### Messenger service

All'interno del nostro sito Investors and Analysts è possibile registrarsi per ricevere in tempo reale via SMS o e-mail le notizie più importanti riguardanti UBS. I messaggi sono in inglese o tedesco, e gli utenti possono indicare la loro preferenza circa i temi delle notizie ricevute, ad es. filings SEC o video trasmessi via Internet.

### Presentazione dei risultati

Il senior management presenta i risultati trimestrali di UBS ogni tre mesi il giorno della pubblicazione degli stessi. Tale presentazione viene trasmessa in diretta via Internet e su richiesta può essere scaricata. Le trasmissioni via web dei risultati più recenti sono disponibili nella sezione «Financials» nel nostro sito «Investors and Analysts».

### UBS e l'ambiente

Il nostro Handbook 2001/2002 riporta una panoramica delle politiche ambientali adottate da UBS. Informazioni più dettagliate sono disponibili al sito [www.ubs.com/environment](http://www.ubs.com/environment).

### Form 20-F e altri adempimenti nei confronti della US Securities and Exchange Commission (SEC)

Trasmettiamo le nostre relazioni periodiche e altre informazioni su UBS alla US Securities and Exchange Commission (SEC). Tra tali filing, un ruolo di primo piano è rivestito dal Form 20-F,

con il quale il nostro Annual Report viene registrato in ottemperanza allo US Securities Act del 1934.

Il nostro filing del Form 20 è strutturato come documento composito: la maggior parte delle sezioni del filing sono tratte da parti dell'Handbook 2001/2002 o del Financial Report 2001. Tuttavia, alcune informazioni supplementari sono presenti soltanto nel Form 20-F e sono

rivolte soprattutto a un pubblico di lettori statunitensi. Vi invitiamo a prendere nota di tali informazioni aggiuntive.

La maggior parte di tali informazioni supplementari è inoltre disponibile anche sul sito UBS [www.ubs.com/investors](http://www.ubs.com/investors), mentre le copie dei documenti registrati presso la SEC possono essere richieste al team Investor Relations di UBS agli indirizzi riportati nella pagina seguente.



**UBS Investor Relations**

Dai suoi uffici di Zurigo e New York, il nostro team Investor Relations offre assistenza agli investitori istituzionali e individuali.

E-Mail: [sh-investorrelations@ubs.com](mailto:sh-investorrelations@ubs.com)

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

**Zurigo**

**Hotline Zurigo:** +41 1 234 4100

Christian Gruetter +41 1 234 4360

Mark Hengel +41 1 234 8439

Charles Gorman +41 1 234 2733

Catherine Lybrook +41 1 234 2281

Fax +41 1 234 3415

UBS SA  
Investor Relations G41B  
Casella postale  
CH-8098 Zurigo, Svizzera

**New York**

**Hotline New York:** +1 212 713 3641

Richard Feder +1 212 713 6142

Christopher McNamee +1 212 713 3091

Fax +1 212 713 1381

UBS Americas Inc.  
Investor Relations  
1285 Avenue of the Americas, 14<sup>th</sup> Floor  
New York, NY 10019, USA

**UBS Group Media Relations**

	Telefono	Fax	E-mail
<b>Zurigo</b>	+41 1 234 8500	+41 1 234 8561	<a href="mailto:sh-gpr@ubs.com">sh-gpr@ubs.com</a>
<b>Londra</b>	+44 20 7567 4714	+44 20 7568 0955	<a href="mailto:sh-mr-london@ubsw.com">sh-mr-london@ubsw.com</a>
<b>New York</b>	+1 212 713 8391	+1 212 713 9818	<a href="mailto:mediarelations-ny@ubsw.com">mediarelations-ny@ubsw.com</a>
<b>Tokyo</b>	+81 3 5208 6275	+81 3 5208 6951	<a href="mailto:sh-comms-mktg-tokyo@ubs.com">sh-comms-mktg-tokyo@ubs.com</a>

**Altri recapiti utili**

**Centralini**

Per tutte le questioni di ordine generale:

	Telefono
<b>Zurigo</b>	+41 1 234 1111
<b>Londra</b>	+44 20 7568 0000
<b>New York</b>	+1 212 821 3000
<b>Tokyo</b>	+81 3 5293 3000

**UBS Shareholder Services**

UBS Shareholder Services è l'unità competente per la registrazione degli azionisti. Il registro degli azionisti di UBS è diviso in due parti: un registro svizzero, tenuto da UBS in veste di agente di trasferimento per la Svizzera, e un registro USA, tenuto da Mellon Investor Services in veste di agente di trasferimento per gli USA (vedi sotto)

	Telefono	Fax	E-mail
<b>Zurigo</b>	+41 1 235 6202	+41 1 235 3154	<a href="mailto:sh-shareholder-service@ubs.com">sh-shareholder-service@ubs.com</a>

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

**Agente di trasferimento USA**

Per tutte le domande relative alla Global Registered Share al di fuori degli USA.

Mellon Investor Services  
Overpeck Center  
85 Challenger Road  
Ridgefield Park, NJ 07660, USA  
Telefono: +1 866 541 9689  
Fax: +1 201 296 4801  
Sito Internet: <http://www.melloninvestor.com>

Il 16 maggio 2000, UBS ha quotato le proprie azioni ordinarie al New York Stock Exchange sotto forma di Global Registered Shares. Prima di tale data, le azioni UBS venivano scambiate come ADR. Per ulteriori dettagli relativi alle azioni UBS si rimanda alla sezione delle Frequently Asked Questions (FAQ) all'indirizzo [www.ubs.com/investors](http://www.ubs.com/investors).

### **Avvertenza concernente le dichiarazioni basate su previsioni**

La presente comunicazione contiene affermazioni che costituiscono «dichiarazioni basate su previsioni», ivi incluse, senza alcuna limitazione, le dichiarazioni relative all'implementazione delle iniziative strategiche (comprendenti l'implementazione della nuova strategia di gestione patrimoniale europea), l'espansione della nostra presenza nel settore del corporate finance negli USA e in tutto il mondo, lo sviluppo delle attività di trading energetico di UBS Warburg, nonché altre dichiarazioni relative allo sviluppo futuro delle nostre attività e alle performance economiche.

Considerato che queste dichiarazioni basate su previsioni rappresentano la nostra valutazione e le nostre aspettative future relative all'evoluzione delle attività, gli sviluppi e i risultati effettivi potrebbero differire sostanzialmente da quelli attesi a causa di diversi rischi, incertezze e altri importanti fattori.

Questi fattori includono, ma non si limitano a (1) tendenze generali di mercato, ovvero di natura macroeconomica, governativa o legislativa, (2) movimenti sui mercati azionari nazionali e internazionali, oscillazioni dei corsi delle valute e dei tassi d'interesse, (3) pressione da parte della concorrenza, (4) sviluppi tecnologici, (5) mutamenti della posizione finanziaria o dell'affidabilità creditizia dei nostri clienti, debitori e controparti, (6) sviluppi di natura legislativa, (7) l'impatto degli attacchi terroristici al World Trade Center e altri obiettivi sensibili negli USA perpetrati l'11 settembre 2001 e i successivi sviluppi ad essi correlati, (8) le conseguenze degli avvicendamenti a livello di senior management e del riassetto dei nostri Gruppi d'affari nel mese di dicembre 2001 e (9) altri fattori chiave da noi indicati che potrebbero influenzare in maniera negativa le nostre attività e la nostra performance finanziaria, contenuti nei nostri filing e rapporti passati e futuri, ivi inclusi quelli destinati alla SEC.

Ulteriori dettagli circa tali fattori sono riportati nei documenti prodotti da UBS e dai filing di UBS destinati alla SEC, ivi inclusi l'Annual Report di UBS sul Modulo 20-F per l'esercizio conclusosi il 31 dicembre 2001.

UBS non è soggetta ad alcun obbligo (e nega espressamente tale obbligo) di aggiornare o modificare le proprie dichiarazioni basate su previsioni future a seguito di nuove informazioni, eventi futuri o altro.

### **Impressum**

Editore/copyright: UBS SA, Svizzera.

Foto: Thierry Martinez, Philippe Schiller (Alinghi); Daniel Forster, Carlo Borlenghi (Nautor Challenge); Marcel Grubenmann (ritratti).

Lingue: italiano, inglese, tedesco, francese e spagnolo.  
SAP-R/3 80530I-0201



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

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