

Retrospettiva 2005



It is also
about how we
treat each other
in the firm.

In copertina

«Riguarda anche il nostro modo di rivolgerci ai nostri colleghi nell'azienda.»

Ciò che «You & Us» significa per Shenae Smith, che lavora per UBS nel New Jersey.

Indice

2 Lettera agli azionisti

4 Vivere la filosofia «You & Us»

- 6 Forza globale e vicinanza locale
- 12 Più di un semplice lavoro
- 16 Capire il cliente
- 22 Parte del tutto

26 Rapporto 2005

- 26 Il 2005 in rassegna
- 28 Corporate governance
- 34 Dati finanziari salienti di UBS
- 36 Risultati di UBS
- 40 Indicatori di performance
- 42 Risultati delle attività finanziarie
- 44 Global Wealth Management & Business Banking
- 46 Global Asset Management
- 48 Investment Bank
- 50 Partecipazioni industriali

51 Fonti d'informazione

52 Contattare UBS

Stimati Azionisti,

il successo nel settore dei servizi finanziari dipende dal know-how e dal talento delle persone. La Retrospectiva di quest'anno record, in cui UBS ha conseguito i migliori risultati mai ottenuti, è dedicata ai collaboratori, che nelle prossime pagine vi illustreranno come opera la nostra azienda, fornendovi una sintesi dello spirito e dell'impegno delle persone che oggi compongono UBS.

L'anno scorso è stato un esercizio eccellente per il nostro settore. Sebbene i mercati siano stati chiaramente favorevoli, riteniamo che gli ottimi risultati di UBS riflettano anche la nostra capacità di realizzare costantemente risultati positivi. Nel 2005 sono state portate a termine alcune importanti iniziative: abbiamo infatti integrato le nostre attività di gestione patrimoniale globale, accorpando le unità statunitensi, svizzere e internazionali, insieme a quelle svizzere di corporate e retail banking, in un unico gruppo d'affari. L'estate scorsa abbiamo altresì annunciato il nostro progetto di creare una nuova unità di gestione degli investimenti alternativi, Dillon Read Capital Management. Questa nuova attività consentirà di soddisfare la crescente richiesta da parte dei clienti di investimenti alternativi a lungo termine. Abbiamo inoltre gettato le basi strategiche per l'espansione in Cina siglando un accordo con Bank of China per sviluppare prodotti e servizi nei rami investment banking e titoli e ottenuto l'approvazione del Consiglio di Stato cinese per una proposta di ristrutturazione di Beijing Securities da parte di un consorzio composto da UBS, Beijing SASAC (Assets Supervision and Administration Commission di proprietà dello Stato) e International Finance Corporation (IFC).

Abbiamo inoltre firmato un accordo per la cessione della nostra quota del 55,6% in Motor-Columbus a un consorzio a maggioranza svizzera per CHF 1,3 miliardi, con una plusvalenza per UBS che una volta conclusa la transazione dovrebbe aggirarsi attorno a CHF 350 milioni. A dicembre abbiamo venduto Banche Private & GAM a Julius Baer, realizzando un guadagno netto pari a CHF 3705 milioni.

Nel 2005 l'utile di competenza da attività continuative nell'ambito delle attività finanziarie si è attestato a CHF 9442 milioni, in progresso del 18% rispetto all'anno precedente (dati ante avviamento). Includendo il risultato operativo, la plusvalenza della cessione di Banche Private & GAM e il contributo delle partecipazioni industriali, l'utile netto di competenza degli azionisti UBS risulta pari a CHF 14029 milioni. Nell'esercizio in rassegna tutte le attività finanziarie principali hanno evidenziato una performance vigorosa, in particolare le unità di gestione patrimoniale e asset management, che hanno messo a segno risultati eccellenti. La raccolta netta (escluse Banche Private & GAM) ammonta a CHF 148 miliardi. Questa progressione, unitamente al rialzo dei mercati, ha fatto aumentare del 25% annuo la base dei patrimoni investiti, incrementando così anche le nostre commissioni di portafoglio. I ricavi rivenienti dalla consulenza alla clientela aziendale e istituzionale hanno raggiunto un livello record, riflettendo i sostenuti volumi di attività sui mercati dei capitali nel 2005. Investment Bank continua ad affermarsi nettamente come il partner d'elezione per numerosi investitori istituzionali e società di primaria importanza. L'euforia dei mercati,

in particolare nel secondo semestre dell'anno, ha sospinto al rialzo i ricavi da negoziazione. Gli utili hanno inoltre beneficiato di un altro anno di recuperi di crediti in sofferenza.

Al contempo abbiamo esercitato un rigoroso controllo sui costi. Nel complesso, i costi sono aumentati in misura inferiore rispetto ai ricavi e le nostre attività finanziarie hanno chiuso l'anno con un rapporto costi/ricavi del 70,1%, pari a un miglioramento ante avviamento di 1,3 punti percentuali rispetto al 2004. Come negli scorsi esercizi, abbiamo inoltre mantenuto una rigida disciplina di impiego del capitale. Nel 2005 il ROE da attività continuative è stato pari a un ottimo 27,6%, mentre l'utile per azione è progredito del 22% rispetto al 2004.

Il nostro approccio all'investimento degli utili è rimasto invariato: in primo luogo gli utili devono essere destinati alla crescita. Ciò significa che possono essere investiti a favore dei collaboratori e dei team oppure utilizzati in progetti strategici o per acquisizioni mirate. Fatto ciò, continueremo a restituire a voi, nostri azionisti, il capitale in eccesso sia attraverso la distribuzione di dividendi che con operazioni di riacquisto azionario. Il Consiglio di Amministrazione proporrà all'Assemblea Generale ordinaria una distribuzione complessiva di CHF 3.80 per azione, costituita da un dividendo ordinario di CHF 3.20 (in progresso del 7% rispetto all'anno precedente) e da un rimborso unico del valore nominale di CHF 0.60 per azione, al fine di consentire agli investitori di beneficiare della plusvalenza realizzata attraverso la vendita di Banche Private & GAM.

Siamo ottimisti circa le prospettive di UBS per il 2006 e gli anni a venire. Siamo altresì estremamente fieri di essere stati eletti migliori in assoluto e leader del settore finanziario nell'ambito dei «Best of European Business Awards» indetti dal *Financial Times*. Il quotidiano ci ha assegnato il titolo «per la crescita degli asset e la focalizzazione sul valore, inclusi i programmi di buyback azionario» come pure per la nostra strategia complessiva. Riteniamo che questo sia un riconoscimento della nostra forte posizione competitiva in aree selezionate, come ad esempio la gestione patrimoniale in Europa, gli investimenti alternativi, l'investment banking e il prime brokerage nonché in tutti gli scenari operativi nella regione Asia Pacifico. Questi ambiti si stanno infatti affermando come importanti fonti di ricavi, il che ci permetterà

di investire in altre opportunità in linea con la nostra strategia, sostenendo così la crescita e continuando a rendere la nostra azienda ancora più attrattiva per i nostri clienti, collaboratori e investitori.

21 marzo 2006



Marcel Ospel
Presidente del Consiglio
di Amministrazione



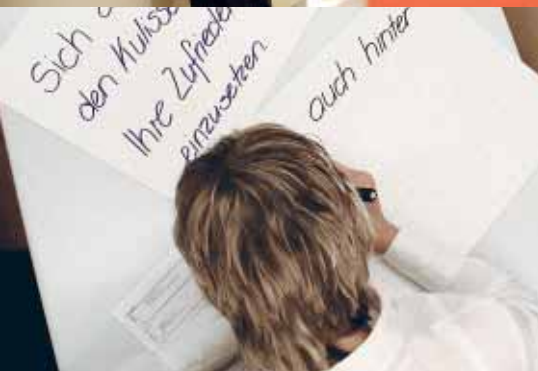
Peter Wuffli
Chief Executive Officer



Vivere la filosofia «You & Us»

Il nostro slogan «You & Us» è apparso innumerevoli volte in spot pubblicitari in televisione, alla radio, su Internet e sulla carta stampata in tutto il mondo. La gente lo vede e lo ricorda. Probabilmente non perché lo percepisce come un semplice slogan pubblicitario ad effetto, bensì perché «You & Us» racchiude in sé la nostra convinzione in quello che facciamo e nel modo in cui lavoriamo.

Per questo motivo, nella Retrospectiva di quest'anno abbiamo chiesto ai nostri collaboratori di spiegarci che cosa significa per loro l'approccio «You & Us». In fondo, è soltanto grazie al loro impegno che questo principio ha un senso. A nostro avviso, le loro risposte, pubblicate nell'intera Retrospectiva, danno un significato in più alla formula «You & Us» e consentono di comprendere ancora meglio UBS.



Forza globale e vicinanza locale

«Il cliente è rimasto molto colpito»

Di norma, quando i clienti varcano la porta d'ingresso di UBS percepiscono soltanto una minima parte dell'intera Banca, che spesso identificano con il volto familiare del loro consulente. Tuttavia, UBS è sotto ogni profilo uno degli istituti finanziari più grandi e importanti del mondo e offre un'ampia gamma di prodotti e servizi.

L'elemento chiave di UBS non è rappresentato soltanto dalle dimensioni, ma anche e soprattutto dall'integrazione di tutte le singole parti in un'unica entità dal funzionamento ottimale. Questo è il principio cardine del nostro approccio dell'«azienda unica», una filosofia concepita per sfruttare appieno le risorse della Banca a favore del singolo cliente, giorno dopo giorno: un approccio che rende UBS un alleato molto forte al proprio fianco, come possono confermare gli oltre 69.500 collaboratori in tutto il mondo.

Ne è testimone Roland Jossi che opera come desk head dell'unità di wealth management a Hong Kong. Di nazionalità svizzera, Jossi vive in Asia da oltre 15 anni e nella prassi quotidiana interagisce

con clienti privati, le cui esigenze sono spesso molto specifiche e complesse. «Uno dei nostri clienti, un cittadino americano proprietario di un'azienda di grande successo in Asia, aveva bisogno di determinati servizi finanziari negli Stati Uniti», racconta Jossi, «e così abbiamo fissato per lui un incontro a New York con i nostri colleghi di Global Asset Management, che da Chicago si sono recati nella Grande Mela per fare una presentazione. Il cliente è stato così soddisfatto che attualmente sta vagliando con Investment Bank in Asia la possibilità di realizzare un'IPO».

Per Robert Beighton, operativo nel team Real Estate nel Regno Unito in seno alle attività di gestione patrimoniale globale, si tratta anche di una questione di scambio reciproco. «Quando parliamo con i clienti, presentiamo loro prodotti di tutta la Banca. Per contro, in qualità di specialisti in ambito immobiliare, sono ovviamente molte le occasioni in cui a nostra volta forniamo consulenza e supporto ad altre unità della Banca chiamate a strutturare operazioni immobiliari per i loro clienti».

A sinistra Roland Jossi, Hong Kong
«Insieme, che squadra!»

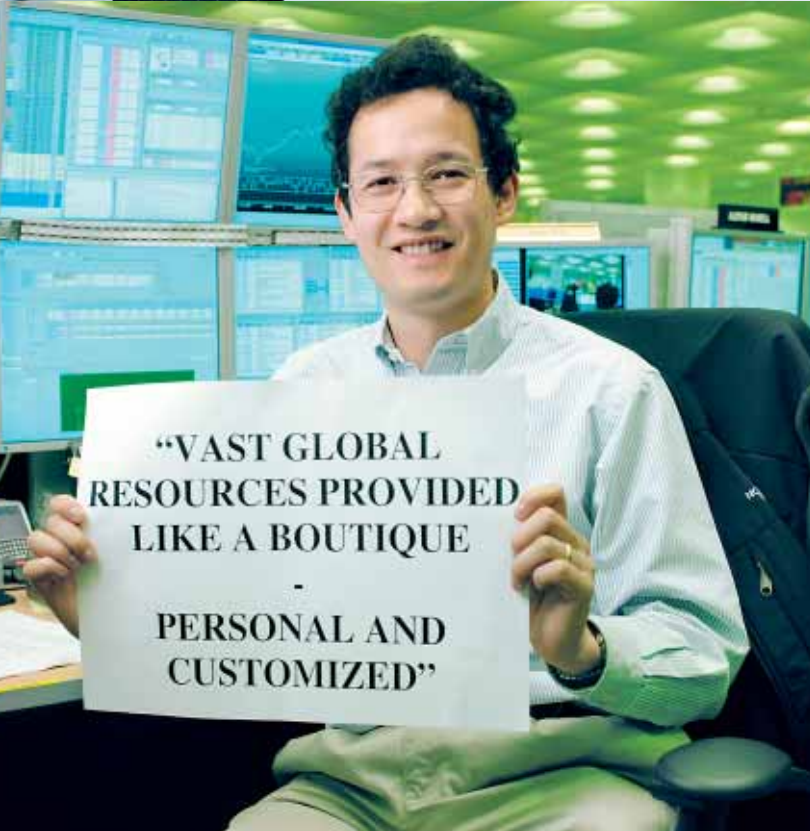
A destra Lili Marlene Trudeau,
Providence (Rhode Island, USA)
«Una ruota che gira adeguandosi ai tempi che cambiano».

La nostra filosofia dell'azienda integrata

Siamo fermamente convinti che il nostro modello operativo integrato crei più valore di quanto riuscirebbero a conseguire le nostre unità se operassero su base indipendente, poiché le nuove opportunità di affari si presentano in vari modi senza tenere conto delle nostre linee artificiali di demarcazione tra i vari gruppi d'affari. Riteniamo infatti che i nostri clienti debbano essere in grado di accedere senza alcuna barriera a tutti i servizi offerti dal nostro istituto. L'approccio dell'azienda unica facilita l'intermediazione di clienti e lo scambio di prodotti o servizi di distribuzione tra le varie unità, contribuendo al flusso dei ricavi. Il know-how delle nostre unità di investment banking e asset management ci ha permesso di sfruttare appieno l'aumento della domanda di prodotti strutturati e investimenti alternativi da parte della clientela di wealth management, e ciò ha generato ricavi aggiuntivi per tutte le unità coinvolte.

Un altro esempio è la joint venture tra le nostre unità di wealth management e asset management al fine di erogare servizi mirati per una clientela ultra high net worth, le cui esigenze sono spesso molto simili a quelle dei clienti istituzionali. A seguito delle difficoltà riscontrate sui mercati negli ultimi anni, questi clienti mirano sempre più a preservare il capitale realizzando al contempo rendimenti ragionevoli a un prezzo competitivo. La nostra unità di asset management ha quindi concepito prodotti specifici per questo segmento, come ad esempio un fondo obbligazionario absolute return. Grazie all'offerta di tali prodotti mirati e al legame consolidato tra i family office dei clienti e i nostri professionisti di gestione degli investimenti siamo riusciti a incrementare notevolmente la raccolta netta di nuovi patrimoni.





In alto Victor M. Barrionuevo, Houston
«Da idee anticonformiste nascono nuove soluzioni per i nostri clienti».

In basso Arno Pilz, Londra
«Ampie risorse globali per creare un prodotto su misura, unico e inimitabile».

In alto Robert W. Beighton, Londra
«Una vetrina per farci conoscere, dal singolo collaboratore all'azienda globale».

In basso Clíodhna M. G. Tyrrell, Londra
«Un lavoro ben fatto dà molte più soddisfazioni e il cliente è riconoscente».

«L'IT è una sintesi perfetta tra cooperazione e comunicazione»

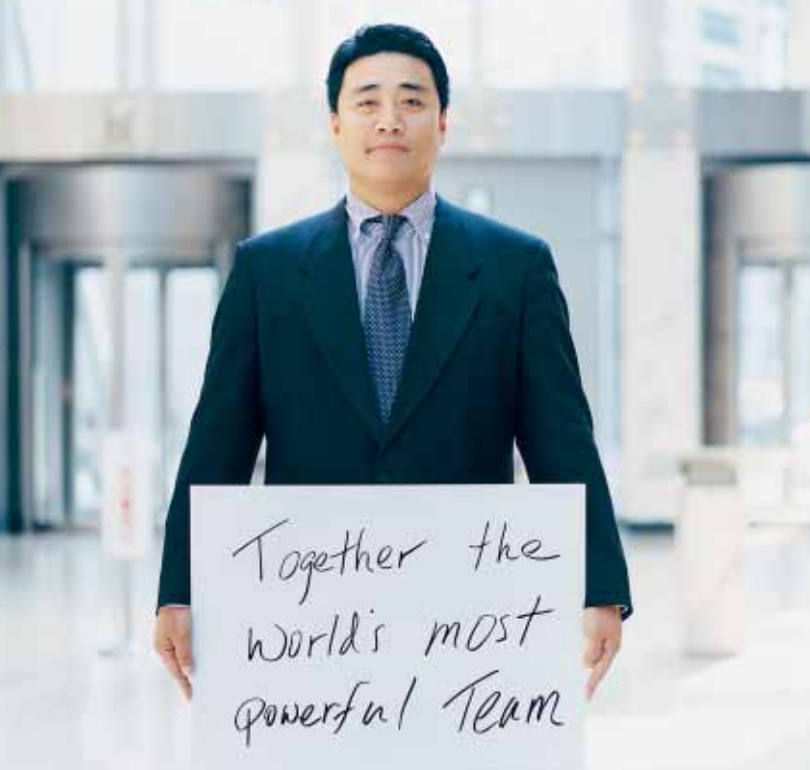
Lo scambio di esperienze è nella seconda natura di Cliodhna Tyrrell, attiva a Londra come project manager dell'applicazione WIRE di UBS. Questo programma consente di mettere a disposizione le informazioni dell'analisi azionaria internamente per tutta UBS come pure esternamente a favore dei clienti attraverso l'Equities Client Portal. Secondo Cliodhna Tyrrell, l'IT apporta un contributo fondamentale alla

strategia dell'azienda integrata poiché è in grado di far incontrare le più svariate parti dell'organizzazione, in modo che i clienti possano usufruire dell'insieme del know-how di UBS. «La tecnologia dell'informazione è imperniata sulla cooperazione e sulla comunicazione tra i diversi gruppi d'affari e team: ogni singolo bit del nostro operato è infatti improntato a questo approccio».

«Il progresso è inevitabile, pertanto conviene anticiparlo»

Per Lili Marlene Trudeau, manager amministrativo a Rhode Island (Stati Uniti), l'approccio dell'azienda integrata significa fare quel «qualcosa in più» per soddisfare i clienti. La sua attività principale consiste nel rispondere alle richieste dei clienti e fornire assistenza ai consulenti di wealth management che si trovano fuori sede. Inoltre, ove risulti possibile, offre soluzioni alternative per svolgere in modo più efficiente operazioni amministrative od operative, come è accaduto di recente quando ha suggerito un metodo

semplificato per ricevere i pagamenti di dividendi per un cliente primario. Trudeau afferma che l'elemento indispensabile è comunque riuscire a tenere il passo con i continui cambiamenti. «Ogni giorno dobbiamo cambiare e adattarci alle circostanze sempre nuove per rimanere i migliori del settore. Se non cresciamo e non teniamo il passo dei cambiamenti del mondo che ci circonda, ben presto rimarremo inesorabilmente indietro. Il progresso è inevitabile, pertanto conviene anticiparlo».



A sinistra Gary Wai Bong Chan, Tokyo
«Insieme siamo la squadra più forte del mondo.»

A destra Nicole Hartman, Vienna
«Ricevere i clienti con un sorriso e fare in modo che ci lascino con un sorriso.»

«... e poi noi ci occupiamo di tutto il resto»

A Zurigo, Faramarz Ganjizadeh conosce molto bene queste situazioni. È responsabile di una nuova hotline attivata di recente per fornire supporto a livello globale ai clienti istituzionali che operano su prestiti garantiti da titoli e che si avvalgono della piattaforma KeyLend di UBS. Faramarz Ganjizadeh sottolinea che l'attività di assistenza va oltre la semplice risposta alle domande poste: «Quando un cliente non sa a chi rivolgersi per una domanda relativa ai prodotti o di altro genere, ci contatta e noi ci occupiamo di tutto il resto». Tanto meglio, quindi, se nell'esercizio della sua attività riesce a spingersi oltre il suo ambito di competenza al fine di aiutare un cliente. «Lo scorso anno abbiamo dovuto risolvere un problema in seno a

Investment Bank: una controparte aveva riscontrato difficoltà nella consegna di titoli a UBS», racconta, «di primo acchito è stata messa in discussione l'intera operazione. Ho preso subito contatto con la nostra unità di Securities Lending, il problema di consegna è stato risolto ed è stato quindi possibile effettuare la transazione».

Nadja Good lavora nel controlling a Zurigo, dove assieme ai suoi colleghi si occupa di trattare i risultati finanziari dei gruppi d'affari, analizzarli per il reporting e prepararli per le varie pubblicazioni esterne. Avvalendosi del sistema di consolidamento e reporting di UBS, Nadja Good può monitorare i dati finanziari di tutto



A sinistra Nadja Good, Zurigo
«Lavorare anche dietro le quinte per soddisfare le vostre necessità».

A destra Faramarz Ganjizadeh, Zurigo
«Al cliente basta un unico interlocutore in grado di fornirgli tutti i servizi di una banca globale all'avanguardia».

l'istituto, sia a livello consolidato che fin nei minimi dettagli. Il suo lavoro consiste nell'analizzare le cifre e le relative spiegazioni. In questo modo, contribuisce al reporting per il senior management e a rendere UBS trasparente per i clienti e gli investitori. Dando uno sguardo ai grafici e alle tabelle di questa pubblicazione potrete rendervi conto del frutto del suo operato. Per Nadja Good il concetto dell'«azienda unica» implica che i collaboratori del fronte e quelli dietro le quinte lavorino a stretto contatto allo scopo di soddisfare le esigenze dei clienti. Questo atteggiamento, che riflette uno dei valori fondanti dell'azienda, aiuta UBS a essere un partner forte a livello globale pur rimanendo sempre vicino alla clientela.

«Più di un semplice lavoro»

«Volevamo che i clienti sapessero che siamo sempre al loro fianco»

Per Martin Nideroest «You & Us» non è soltanto uno slogan fine a se stesso. In collaborazione con il suo team di UBS Lucerna, segue la clientela aziendale di una regione duramente colpita nell'estate del 2005 dal maltempo, che ha provocato allagamenti e blackout presso le imprese di diversi clienti UBS. L'alluvione ha inoltre creato disagi anche al sistema dei trasporti e delle comunicazioni, parzialmente andato in tilt. In una simile situazione, la massima priorità era l'assistenza immediata piuttosto che gli aspetti legati alla ricostruzione a lungo termine. Tuttavia, invece di effettuare donazioni a un'organizzazione di aiuto, Martin Nideroest e i suoi colleghi hanno deciso di attivarsi in prima persona a vantaggio dei clienti che avevano subito i maggiori danni, i cui dipendenti erano già impegnati nelle operazioni di ripristino o erano stati colpiti personalmente. «Improvvisamente mi sono reso conto che il giorno di paga si stava avvicinando e che, se non avessimo agito tempestivamente, molti dipendenti di queste piccole e medie imprese non avrebbero ricevuto lo stipendio», racconta. In un caso, ad esempio, egli stesso ha preso contatto con il responsabile finanziario di un'azienda con 200 collaboratori offrendo il proprio sostegno affinché gli stipendi venissero puntualmente versati. Sono state contattate anche altre ditte che stavano risentendo in modo indiretto dell'alluvione. «Ci siamo messi nei panni dei nostri clienti e del loro personale, e rendendoci conto delle difficoltà abbiamo proposto una soluzione a un problema reale prima che venis-

simo interpellati», spiega. Questo significa che il suo unico scopo era quello di rafforzare la relazione con il cliente? «No», risponde Martin Nideroest. «Intrattenevamo stretti contatti con le piccole e medie imprese già prima di questo triste evento e quindi l'importante non era far passare noi o UBS per gli eroi del giorno. Semplicemente, volevamo dimostrare al cliente la nostra disponibilità nei momenti positivi così come in quelli difficili». Per fare tutto ciò è stato necessario un affiatato lavoro di gruppo e un po' di improvvisazione da parte di UBS. Prendere l'iniziativa non è stato che il primo passo; dopodiché il team è dovuto infatti passare all'azione e, come sempre, le maggiori difficoltà risiedono nei dettagli. L'infrastruttura del cliente era così fortemente danneggiata da non permettere di elaborare gli ordini per e-banking secondo le consuete modalità. I dati hanno dovuto essere salvati su dischetti, ma al momento di riceverli Nideroest si è reso conto che nella sua filiale non c'era quasi più alcun PC con incorporato un lettore di dischetti. «Grazie all'aiuto dei miei colleghi di IT ed electronic banking, siamo infine riusciti a leggere i dati, autorizzare i pagamenti come al solito e accreditare i conti dei collaboratori – che altrimenti non avrebbero ricevuto lo stipendio». «Il cliente e i suoi dipendenti ci sono stati estremamente grati, e da quel momento sono stati tempi duri per la nostra concorrenza». Dimostrare la propria solidarietà in una situazione di crisi contribuisce a rafforzare il legame con il cliente in un'ottica di lungo periodo. «UBS non fa benefi-

cenza», commenta. «Il miglior modo per progredire è crescere assieme ai nostri clienti».

Franziska Reich von Ins promuove la sostenibilità in un ambito diverso, occupandosi delle attività di comunicazione legate alla UBS Optimus Foundation. La fondazione offre ai clienti la possibilità di sostenere un'ampia gamma di progetti umanitari e dunque risponde alla loro esigenza di fare del bene. Ma cosa li spinge a donare il proprio denaro? «Possiamo disquisire a lungo sul perché di un simile gesto di altruismo. Sostanzialmente credo che la gente sia più solidale di quanto si pensi generalmente, e questa sensazione trova conferma nel mio lavoro». Psicologa sociale di formazione, Franziska Reich von Ins ha precedentemente lavorato per Wealth Management Switzerland. «Ho sempre saputo che, appena mi si fosse offerta l'occasione, mi sarei trasferita alla UBS Optimus Foundation», un passaggio che per lei rappresenta la realizzazione di un sogno, quello di «approfondire alcuni affascinanti progetti, entrando in contatto con persone appartenenti a culture e background sociali estremamente diversi, avendo la possibilità di aiutare chi è meno privilegiato di noi». La psicologa si è recentemente recata a Varsavia, in Polonia, per seguire sul posto un progetto per la tutela di minori. «È commovente parlare con gli operatori coinvolti sul posto in prima persona. Ho visto le persone prodigarsi per aiutare i bambini e mi sono resa conto degli importanti risultati che si possono otte-



A commitment to
the community in
which we operate



Die Bedürfnisse unserer
Kunden zu antizipieren und mit
unseren Dienstleistungen Mehrwert
und Nutzen für sie zu
schaffen!

In alto Grant Chamberlain, Londra
«Un impegno nei confronti della comunità in
cui operiamo».

In basso Martin Nideroest, Lucerna
«Anticipare le esigenze dei nostri clienti e
con i nostri servizi creare valore aggiunto
e vantaggi per loro.»

«Per noi è essenziale che le opere d'aiuto abbiano un impatto a lungo termine»

nere anche con mezzi finanziari estremamente modesti. Nel caso specifico si trattava di bambini vittime di abusi sessuali, un crimine tristemente alla ribalta nel mondo intero.» Una delle principali aree su cui la UBS Optimus Foundation concentra i propri sforzi è l'Africa meridionale, i cui bisogni sono enormi. «Desideriamo sostenere particolarmente le ragazze, nella convinzione che una donna scolarizzata si preoccuperà maggiormente della salute dei propri figli e del fatto che vadano a scuola. I vantaggi si trasmettono alle generazioni future». In ambito sanitario, la Fondazione sostiene progetti innovativi con l'obiettivo di debellare malattie tropicali che ogni anno mietono milioni di vittime in tutto il mondo. «Un criterio chiave da noi perseguito è che l'aiuto abbia un impatto duraturo e che favorisca le persone ad auto-aiutarsi». La

UBS Optimus Foundation non gestisce progetti propri, ma fornisce per un determinato arco di tempo sostegno finanziario e assistenza tecnica a programmi già esistenti. Ciò significa che i donatori non possono influenzare la destinazione del denaro, benché alcuni di loro desiderino essere riconosciuti quali sostenitori di un determinato progetto. «Si tratta prevalentemente di persone che nei loro Paesi hanno a che fare direttamente con situazioni di grande sofferenza ben più gravi di quelle dell'Occidente industrializzato». Comunque sia, l'esigenza di alleviare situazioni di reale bisogno è sempre prioritaria rispetto al desiderio di un benefattore di affermare il proprio prestigio.

La donazione non è tuttavia l'unico modo per sostenere la comunità. Soprattutto negli Stati Uniti è molto attivo il volontariato,

come testimoniano gli sforzi di Grant Chamberlain il quale, benché attualmente a Londra per svolgere un mandato internazionale, lavora per l'unità operativa Global Asset Management di Chicago, dove ha partecipato a un programma volto a promuovere le abilità di lettura nei bambini.

«L'aspetto che più apprezzo di questo lavoro è il fatto che il mio rapporto con UBS non si limita al tempo in cui mi trovo dentro questo edificio», afferma. Due volte al mese, assieme ad altri volontari Grant Chamberlain si reca infatti in una scuola locale durante la pausa pranzo per sostenere i bambini che a casa non sono aiutati dai genitori negli esercizi di lettura e che quindi hanno maggiori difficoltà a leggere. «Quanto più leggiamo loro, tanto più aumentano le loro abilità in questo ambito. In particolare, questo compito mi dà l'occasione di lavorare a

A sinistra Shannon Anne Turnbull, Sidney
«In quanto individui siamo responsabili di ciò che facciamo».

A destra Franziska Reich von Ins, Zurigo
«Facilitare a migliaia di bambini l'accesso all'istruzione e alle cure mediche, insieme con UBS e i suoi clienti».



stretto contatto con lo stesso bambino, di vederlo crescere e di notare l'incredibile miglioramento delle sue abilità di lettura – un'esperienza davvero appagante!» aggiunge. Al contempo, Grant Chamberlain menziona i vari programmi destinati ai figli dei collaboratori per l'ottenimento di una borsa di studio. «UBS partecipa alle spese per l'università, contribuendo così non solo al benessere della comunità ma anche a quello dei collaboratori, che sono parte integrante della stessa». Durante un recente viaggio a Zurigo egli ha scoperto che le attività per la comunità possono essere dettate da considerazioni legate a una mera quota di mercato: «Mi ha impressionato il fatto che UBS sia un elemento così importante della comunità e un marchio tanto affermato. A ogni angolo di strada c'è una filiale UBS o un cartellone «You & Us».

A sinistra Renzo J.J. Andreani, Zurigo
«Senza passione ed emozioni UBS è solo una banca».

A destra Daniel Lopez, Guaynabo (Porto Rico)
«Non conta ciò che dici, conta ciò che fai».

Volontariato presso UBS

Un numero sempre maggiore di collaboratori di UBS partecipano ad attività legate alla comunità in cui vivono. Solo negli Stati Uniti, il numero dei volontari è salito del 140% lo scorso anno, con un'enfasi particolare sulla formazione e sul reinserimento sociale.

Il programma di sostegno volto a promuovere le capacità di lettura alla scuola elementare, ad esempio, rappresenta un'opzione molto gettonata. Oltre 330 collaboratori di UBS partecipano a questo programma assieme ai bambini di Bangkok, Londra, Chicago, Los Angeles, New York e altre città.

La gamma delle attività di volontariato è vasta, e passa dall'imbiancare un rifugio per i senza tetto a Sydney al fornire assistenza a persone disabili aiutandole a integrarsi nuovamente nella propria comunità a Singapore.

Circa 100 collaboratori di UBS hanno partecipato anche ai lavori di ricostruzione a Khao Lak, circa 150 chilometri a nord di Phuket, dopo le devastazioni provocate dallo tsunami.

In Svizzera, nel dicembre 2005 ha preso il via un nuovo programma nell'ambito del quale 41 volontari partecipano a cinque progetti pilota.





Capire il cliente

«Gli ho chiesto perché»

Roland Koeppel, un consulente di UBS a Buchs (Svizzera orientale), racconta la storia di un cliente che un giorno entra nella filiale e chiede di comprare monete d'oro. «Gli ho chiesto perché», continua Koeppel. «In Svizzera queste monete vengono spesso acquistate nelle occasioni speciali quale regalo per i familiari, oppure dal datore di lavoro come gratifica per i suoi collaboratori, oppure dai collezionisti.» Per contro, questo cliente voleva operare un investimento in oro. Seguiva da tempo l'andamento del prezzo dell'oro e riteneva che il metallo era destinato ad apprezzarsi. In quel momento regnava un clima d'incertezza a livello politico ed economico, e pertanto un investimento in attivi solidi sembrava opportuno. «Tuttavia, questo tipo di investimento presenta anche alcuni rischi, o perlomeno vi sono alcuni aspetti negativi. Ad esempio, l'investimento in oro non genera rendimenti da interesse», spiegò Koeppel al cliente. Tuttavia, nel corso della discussione emerse chiaramente che il cliente aveva ponderato a lungo tale operazione. «Dato che voleva effettuare un investimento, gli ho consi-

gliato di comprare lingotti, piuttosto che monete d'oro, poiché i primi presentano uno spread inferiore», continua Koeppel. La banca del cliente aveva sempre cercato di dissuaderlo, invece ora il cliente si sentiva maggiormente preso in considerazione da Roland Koeppel. In seguito, ha trasferito il suo patrimonio presso UBS. Che cosa insegna questo aneddoto? «Il nostro rapporto sul piano personale è ottimo. Inoltre, il prezzo dell'oro è effettivamente salito. Ma la cosa più importante è che ho saputo ascoltare il cliente e ho compreso quali erano i suoi desideri e le sue intenzioni». Questo esempio indica l'atteggiamento tipico delle migliaia di collaboratori che hanno un contatto diretto con i clienti all'interno di tutta UBS. L'esperienza quotidiana ha insegnato loro l'importanza di saper ascoltare. Si tratta infatti di una capacità altamente apprezzata in UBS, tanto da essere stata istituzionalizzata come il primo passo della «client experience» di UBS. Spesso, capire un cliente significa tuttavia molto di più che essere semplicemente consapevoli delle sue esigenze operative.



A sinistra Brian Aoaeh, Stamford (Connecticut, USA)
«Mettersi nei panni del cliente e capire le sue esigenze».

Centro Marie Helsmoortel, Parigi
«La mia capacità di empatia è importante tanto quanto la mia competenza finanziaria».

A destra Chen Camilla, Hong Kong
«Voi avete dei sogni, noi li realizziamo».

Dino Rinaldi è da qualche anno a capo di un team di consulenti che, con sede operativa a Singapore, si occupano di wealth management in Asia per clienti non asiatici. Dino Rinaldi racconta: «Qualche tempo fa abbiamo avuto un cliente italiano molto facoltoso che era venuto a Singapore per visitare alcune banche. È arrivato nel nostro ufficio nel tardo pomeriggio di un venerdì chiedendo una consulenza. Uno dei nostri consulenti si è subito mostrato disponibile ad accoglierlo e a presentargli i nostri servizi». Il cliente è rimasto talmente soddisfatto della presentazione da rimandare il volo di ritorno in Italia. Nel breve arco di un weekend è stato possibile convenire una soluzione ideale per le esigenze del cliente, che il lunedì mattina seguente ha aperto un conto depositando una cifra importante presso UBS. «Per il cliente sono stati essenziali tanto la rapidità con cui il consulente ha reagito quanto la sua capacità di fornirgli informazioni esattamente nel modo in cui egli si aspettava», conclude Rinaldi.

La «client experience» di UBS

L'implementazione rigorosa della «client experience» consente a UBS di distinguersi dalla concorrenza.

Fase 1 – comprendere esattamente quali sono le esigenze e gli obiettivi del cliente, ivi inclusi tutti i fattori che potrebbero svolgere un ruolo determinante per le sue finalità e la sua propensione al rischio.

Fase 2 – proporre una soluzione d'investimento basata sugli elementi individuati nella fase precedente.

Fase 3 – convenire e attuare la soluzione convenuta con il cliente.

Fase 4 – verificare costantemente la performance, badando a raccomandare tutte le modifiche necessarie.

L'impiego di questo approccio come base fondante dell'esperienza di consulenza consente di offrire a ogni cliente non solo il prodotto o il servizio migliore, ma anche quello più confacente al suo profilo.

«Il nostro lavoro consiste nel dedicare la nostra più piena attenzione ai nostri clienti.»

Judd Frank lavora per UBS a Mission Viejo, California (USA). Grazie alla sua esperienza di 22 anni come consulente, è estremamente convinto dell'importanza di comprendere prima di tutto la situazione completa di un cliente. «Il nostro lavoro consiste nel dedicare la nostra più piena attenzione ai nostri clienti», spiega, «ascoltando quello che hanno da dire e comprendendo le loro esigenze, i loro obiettivi e il loro livello di tolleranza al rischio.» Un recente esempio di tale approccio è stato quello di un cliente che, pur avendo la maggior parte del suo patrimonio presso un altro istituto, si è rivolto a Judd Frank per valutare la sua situazione previdenziale.

«Dopo una serie di discussioni e un'analisi del suo portafoglio, ho potuto concludere che il cliente non solo aveva un problema perché il suo patrimonio non era sufficientemente diversificato», spiega Judd Frank, «ma egli stesso non sembrava consapevole delle opzioni a sua disposizione». Il consulente ha quindi effettuato un'analisi degli obiettivi del cliente al fine di definire sia un quadro circostanziato delle componenti necessarie per una copertura previdenziale ideale, sia la tipologia di allocazione patrimoniale più adeguata in base al suo profilo. Il cliente è rimasto piacevolmente sorpreso dagli sforzi di Judd Frank, e attualmente sono in corso ulteriori trattative.



A sinistra Judd B. Frank, Mission Viejo (California, USA): «Tracciare un percorso finanziario da seguire insieme al cliente».

A destra Marcelo H. Delmar, Stamford (Connecticut, USA)
«Aiutare quotidianamente i clienti a risolvere i loro problemi».

«Ascoltare e capire le esigenze del cliente ci ha consentito di conseguire l'ottimo risultato attuale.»

Per Patrick Rusch, un consulente della clientela operativo presso la filiale di UBS di Zugo, in Svizzera, è importante agire rapidamente nel momento in cui viene individuata con certezza un'esigenza di un cliente. «Potrebbe trattarsi di qualcosa che il cliente ha affermato esplicitamente, o piuttosto un sottile segnale che il consulente è in grado di captare fra le righe», afferma. «È quindi importante essere proattivi». Per spiegare questo concetto Patrick Rusch cita l'esempio di un suo cliente, noto per essere molto esigente e impegnativo. Dopo aver assunto la gestione del suo portafoglio, il consulente si è impegnato a curare personalmente il costante monitoraggio e ad aggiornare il cliente sugli sviluppi economici in corso. Tra le altre cose, Rusch aveva notato che il cliente era pesante-

mente investito nella valuta di un Paese dell'Europa dell'Est. «Ho deciso di inviare al cliente uno dei nostri rapporti di analisi su tale moneta, e sulla base di queste informazioni egli ha deciso di chiudere la posizione», prosegue Rusch. «L'operazione si è dimostrata estremamente proficua per il cliente, che infatti in seguito ha trasferito tutta la sua liquidità presso di noi, conferendoci un mandato discrezionale. L'elemento per lui più importante è stato un approccio proattivo e costruttivo, seguito dalla qualità delle analisi finanziarie che gli abbiamo offerto». Ascoltare, capire, fornire qualità e consulenza su misura. Come tutte queste storie dimostrano chiaramente, fornire la miglior «client experience» possibile costituisce una componente imprescindibile del processo operativo di UBS.



A sinistra Chloe Yin-Wah Suen, Stamford (Connecticut, USA)

«Non mollo finché non ho risposto a tutte le vostre domande e non ho messo per iscritto le vostre osservazioni.»

A destra Patrick Rusch, Zugo (Svizzera)

«... quando, dopo una riunione, i clienti mi dicono che con noi si sentono in buone mani.»



In alto Dino Rinaldi, Singapore
«Impegno, disciplina, tenacia e passione per una partnership inimitabile».

In basso Roland Koeppel, Buchs (Svizzera)
«Tratto i miei clienti come se fossero miei amici, e agli amici si danno solo buoni consigli».

Diverse modalità di comprensione

L'approccio utilizzato da un'azienda per comprendere i propri clienti non si applica solo a singoli individui, ma può estendersi anche a gruppi di persone con esigenze comuni. I giovani, ad esempio, in quanto futuri clienti benestanti o facoltosi, sono un target interessante per molte banche. È per questo motivo che UBS ha stretto una proficua collaborazione con Apple quando nel maggio 2005 quest'ultima ha lanciato il suo iTunes Music Store in Svizzera. Nell'ambito di una campagna congiunta, UBS ha lanciato simultaneamente una gamma di prodotti caratterizzata da un nuovo packaging e pensata per rispondere al meglio alle esigenze specifiche della gioventù elvetica. Il nuovo pacchetto comprende servizi bancari gratuiti, colloqui personali con un consulente, una carta sconti valida in tutta Europa e una tessera speciale con cui effettuare download musicali, che combina il sistema bonus di UBS KeyClub con il punto vendita musicale.

Il progetto, estremamente ambizioso per il segmento retail in Svizzera, ha avuto un esito positivo, misurabile dall'ingente numero di nuovi conti bancari aperti. Inoltre, questa operazione continuerà a dare i propri frutti nel tempo: man mano che i giovani clienti cresceranno e inizieranno un'attività professionale, diverranno consumatori di servizi finanziari sempre più sofisticati. E in quel momento avranno già al proprio fianco un istituto finanziario che è sulla loro lunghezza d'onda.

Lo stesso tipo di approccio è alla base del successo che Investment Bank e Global Asset Management ottengono trattando con aziende e istituti finanziari. Nell'ambito della gestione patrimoniale, ad esempio, ci prefiggiamo di offrire ai clienti un'ampia gamma di soluzioni d'investimento all'avanguardia e tagliate su misura, sia mediante mandati di consulenza che tramite un ampio ventaglio di fondi d'investimento.

I nostri investment banker devono conoscere a fondo l'attività dei propri clienti nonché le opportunità strategiche che ne garantiscono il successo poiché, in ultima analisi, devono procurare i mezzi e le conoscenze per eseguire le transazioni necessarie sul mercato dei capitali. Un esempio è offerto dall'acquisizione da parte della Hilton Hotel Corporation degli attivi alberghieri di Hilton Group, dove noi siamo intervenuti in qualità di consulenti principali e joint lead arranger del finanziamento. L'operazione, che prevedeva la riunificazione di un'attività che era stata separata per oltre 40 anni, ha portato alla creazione della catena alberghiera più grande e geograficamente più differenziata del mondo, la quale ha ora l'opportunità di crescere a un ritmo ancora più elevato. Oppure possiamo citare l'acquisto da parte di Standard Chartered di Korea First Bank, un'operazione curata da noi che ha consentito al nostro cliente di rafforzare la sua posizione sul mercato bancario asiatico, resa possibile grazie alla sottoscrizione azionaria di Standard Chartered per coprire una parte del finanziamento. Alle volte riusciamo addirittura ad anticipare delle tendenze di mercato – come nel gennaio 2005, con la nostra offerta obbligazionaria per il gruppo francese Casino, attivo nel settore del retail. Invece di obbligazioni tradizionali abbiamo optato per una forma di prestito ibrida, che combinava le caratteristiche di azioni e obbligazioni, creando così una nuova classe di attivi sia per gli emittenti che per gli investitori, rivolta ai principali investitori retail. In questo modo abbiamo assecondato il bisogno di finanziamento del cliente in un momento in cui gli investitori di titoli a reddito fisso stavano cercando prodotti che garantissero rendimenti più elevati.

Parte del tutto

Per alcuni collaboratori UBS, «You & Us» significa tradurre il concetto di lavoro di gruppo in una realtà quotidiana. Essi credono fermamente che un'azienda possa avere successo soltanto se i suoi dipendenti imparano a trovare quotidianamente nuovi modi per unire le proprie forze.

È difficile riuscire a immaginare un team composto da 69 500 persone. Eppure è soltanto se i suoi dipendenti operano come un unico team, che UBS può beneficiare appieno delle sue dimensioni globali. Sebbene lo slogan «You & Us» si riferisca in primo luogo al rapporto tra UBS e i propri clienti, il messaggio sottostante riflette anche le interazioni tra i collaboratori della banca. Almeno è così che molti collaboratori UBS in tutto il mondo interpretano questo slogan.

Per Reto Cantoni, consulente finanziario presso UBS a Vienna, «You & Us» è sinonimo di «un obiettivo, un team, un linguaggio». Egli spiega: «Per noi, significa raggiungere gli obiettivi posti dai clienti, e ciò è possibile soltanto se lavoriamo assieme: offriamo infatti soluzioni complesse che richiedono il contributo di diversi specialisti operativi in tutta la Banca. Tutte queste voci si esprimono tuttavia attraverso un unico linguaggio: è infatti il consulente che è chiamato a sintetizzare tutto il know-how dell'azienda, ponendolo al servizio del

cliente nel miglior modo possibile». In questo senso, afferma Cantoni, «You & Us» rappresenta una realtà quotidiana. «Il nostro ruolo è assistere i consulenti della clientela, e quando siamo chiamati in causa partecipiamo attivamente al loro fianco agli incontri con i clienti». Questo approccio è efficace. Un grande gruppo internazionale ha recentemente richiesto a numerosi istituti finanziari di sottoporgli una soluzione d'investimento con un livello di rendimento predefinito e un certo «budget di rischio». Cantoni osserva: «Invece di chiederci quale rendimento avremmo ottenuto a fronte di un determinato livello di rischio, abbiamo considerato quale livello di rischio sarebbe stato necessario assumere per conseguire l'obiettivo indicato dal cliente, e quale rendimento avremmo conseguito sfruttando l'intero budget di rischio. Il cliente ha estremamente apprezzato questa doppia prospettiva; a quanto pare siamo stati l'unico provider a proporre un approccio di questo tipo». La soluzione raggiunta è stata il risultato di un lavoro di gruppo tra UBS Lussemburgo, UBS Vienna e la sede principale di UBS a Zurigo. Cantoni spiega come il lavoro di squadra sia di vitale importanza nel suo ruolo: «La nostra filiale a Vienna ha un organico di soltanto 45 collaboratori, ma è importante che il cliente riceva lo stesso servizio a Vienna come a Londra o a Zurigo. E questo risultato si può ottenere soltanto con un affiatato lavoro di squadra».

«La fiducia reciproca è fonte di successo»

Kathleen San Martino, operativa nella sede di Weehawken (New Jersey) negli Stati Uniti, è una project manager responsabile per l'aggiornamento dei software necessari per lavorare da casa. Secondo lei, il lavoro di gruppo aiuta un'azienda a divenire più efficiente, e quindi Kathleen interpreta l'approccio «You & Us» soprattutto come una «incentivazione del lavoro di squadra». Per lei, la ricetta del successo si può sintetizzare come «comprendere ciò che l'attività delle altre persone implica, mantenere sempre un atteggiamento di massima onestà con i colleghi e adattarsi alle diverse personalità. Ciò significa spesso riuscire a parlare un linguaggio che essi capiscono, sapere chi preferisce parlare soltanto di affari e chi invece è più aperto e socievole».

Steffen Schill, Head Offering Management Financial Intermediaries a Francoforte, considera lo slogan «You & Us» come espressione del valore fondamentale di «fiducia». «La fiducia reciproca è una fonte di successo», afferma. Il suo team fornisce supporto tecnico a gestori patrimoniali esterni e

organizza l'offerta di UBS sull'arco di vari segmenti. «Per noi è importante sapere quali sono le effettive esigenze del cliente e in che modo possiamo soddisfarle attraverso un'adeguata offerta di prodotti. Un cliente mi ha detto che la fiducia è per lui il fattore di maggiore importanza. In altre parole, non tutto deve essere necessariamente fatto come da manuale. È necessario conoscere bene i propri clienti e capire il modo in cui lavorano. Così, se qualcosa non va per il verso giusto, i clienti che hanno fiducia in noi saranno più comprensivi, poiché saranno consapevoli che stiamo facendo tutto quanto in nostro potere per risolvere il problema». A tale proposito, Steffen Schill fornisce un esempio pratico: «abbiamo collaborato con un family office che si era dimostrato estremamente soddisfatto della soluzione personalizzata messa a punto per rispondere alle sue esigenze. Sfortunatamente in seguito si sono verificati alcuni problemi a livello di implementazione, ma il cliente non ha perso la fiducia in noi, spiegandoci che quando si verifica un problema la cosa più importante è essere in grado di risolverlo assieme».



In alto Mara Harvey, Francoforte
«Trovare un'intesa comune».

Al centro Kathleen M. San Martino,
Weehawken (New Jersey, USA)
«Promuovere un efficace lavoro di squadra».

In basso Reto Cantoni, Vienna
«Un obiettivo, una squadra, un linguaggio comune».



In alto Alessandro Sellito, Zurigo
«Insieme in un team per conseguire la migliore performance».

Al centro Howard Han, New York
«Condividere il successo in tutto ciò che facciamo».

In basso Usha Muralidharan-Sharma, Zurigo
«Unità nella diversità».

In alto Martin Wegmueller, Basilea
«Creatività in tutto ciò che facciamo».

Al centro Marta Mazzucchi, Padova (Italia)

In basso Laurence Pannatier, Renens (Svizzera)
«Uniti come le cinque dita di una mano».

«Nella mia condizione di madre lavoratrice, ho sempre ricevuto un notevole sostegno»

Per l'ingegnere applicativo Alessandro Sellito, il principio «You & Us» sottolinea il fatto che i migliori risultati sono conseguiti non dai migliori individui che lavorano singolarmente, bensì dai migliori team che lavorano assieme. Attraverso il lavoro di squadra, ogni collaboratore è in grado di mettere i propri punti di forza al servizio di uno sforzo complessivo di gruppo. Il team di Alessandro Sellito sviluppa software specifici per l'analisi del comportamento dei clienti. I risultati che il software permette di ottenere sono utilizzati per definire la strategia di mercato. «Un software ha numerose componenti: uno specialista si occupa della gestione dei dati, un altro cura la parte grafica, un altro ancora è responsabile per l'infrastruttura. Al fine di garantire il livello di qualità richiesto, questi specialisti devono comunicare assieme pur concentrandosi al contempo nel proprio ambito di specializzazione», spiega.

Mara Harvey, operativa nel Business Development a Francoforte, ha dedicato una notevole attenzione agli aspetti correlati allo

sviluppo di una cultura aziendale comune a seguito dell'acquisizione dell'ex unità tedesca di clientela privata di Merrill Lynch da parte di UBS. Per lei, «You & Us» significa «sviluppare una cultura aperta in grado di supportare l'integrazione dei nuovi collaboratori che hanno fatto il proprio ingresso in UBS sulla scorta di una base comune di valori e principi». E poi ne spiega il perché: «se acquisiamo un'azienda, è perché la troviamo interessante. È quindi importante riuscire a integrare al meglio nella nostra realtà operativa i suoi collaboratori, imparando inoltre dalle loro esperienze». Mara Harvey ritiene che un altro aspetto di «You & Us» sia correlato all'equilibrio tra lavoro e vita privata. «Nella mia condizione di madre lavoratrice, ho sempre ricevuto un notevole sostegno in numerose situazioni, come ad esempio quando dovevo uscire prima dall'ufficio per passare a prendere mio figlio. Questa cultura all'insegna dell'apertura dà un incredibile impulso alla motivazione del personale e al successo aziendale. Ed è questa l'esperienza che ho sempre fatto presso UBS».

I valori alla base delle nostre azioni

Il nostro obiettivo

Il cliente al centro dell'attenzione: *il successo dei nostri clienti è il nostro successo. Focalizziamo le nostre risorse sulla messa a punto di soluzioni efficienti per raggiungere o superare tali traguardi.*

Le nostre competenze principali

Leadership imprenditoriale: *Attraverso l'innovazione, la capacità creativa e un'operatività eccellente cogliamo le opportunità che si presentano, creiamo soluzioni migliori e ampliamo la nostra quota di mercato. Grazie al nostro spirito di leadership e di responsabilità in tutto il Gruppo stabiliamo una chiara direzione da seguire, promuovendo la collaborazione e lo scambio di know-how e creando un clima di lavoro stimolante per i nostri collaboratori.*

Partnership: *i rapporti tra i nostri collaboratori e con i nostri clienti sono incentrati su una partnership efficace, che richiede rispetto, contributo personale, fiducia e supporto reciproco.*

Meritocrazia: *Le decisioni concernenti il riconoscimento sono basate sul merito. Seguiamo professionalmente i nostri collaboratori e investiamo nel loro sviluppo.*

I nostri principi etici

Integrità e privacy: *ci aspettiamo che i nostri collaboratori seguano un codice di condotta assolutamente irreprensibile. La nostra integrità costituisce un fattore chiave per preservare la nostra reputazione. Nutriamo il più profondo rispetto del diritto alla privacy dei nostri clienti, e trattiamo di conseguenza le informazioni con la dovuta discrezione.*

Responsabilità aziendale: *Siamo tutti impegnati, a livello di società come di singoli collaboratori, a contribuire positivamente e attivamente al benessere e al buon andamento delle comunità in cui operiamo.*

Diversità: *i nostri punti di forza sono amplificati dall'apertura globale a capacità, prospettive ed esperienze diverse.*

Rapporto 2005

Il 2005 in rassegna

Gennaio

UBS raggiunge un accordo per l'acquisizione di una quota maggioritaria dei fondi immobiliari di Siemens Kapitalanlagegesellschaft mbH. In Cina, Global Asset Management annuncia la creazione di una joint venture per la gestione di fondi in collaborazione con Chinese State Development Investment Corporation.

Febbraio

Al Museum of Modern Art di New York viene inaugurata la mostra «Contemporary Voices: Works from The UBS Art Collection», un'esposizione composta da circa 60 opere che UBS ha donato o prestato al museo.

Marzo

I collaboratori donano quasi USD 1,8 milioni all'UBS Tsunami Relief Fund. UBS partecipa con un contributo integrativo pari a tale somma.

Walter Stuerzinger, Chief Risk Officer, è nominato membro del Direttorio del Gruppo UBS. Philip Lofts assume la carica di Chief Credit Officer dal 1° aprile, subentrando a Marco Suter, di cui viene proposta la candidatura a membro del Consiglio di Amministrazione.

Aprile

Le autorità di vigilanza cinesi concedono a UBS e State Development Investment Corporation le autorizzazioni necessarie per creare una joint venture attiva nella gestione di fondi.

La pubblicazione *Institutional Investor* elegge il CEO Peter Wuffli miglior CEO europeo. «Tale riconoscimento non è un tributo a una persona singola, ma alla performance dell'intero istituto», dichiara Wuffli.

Maggio

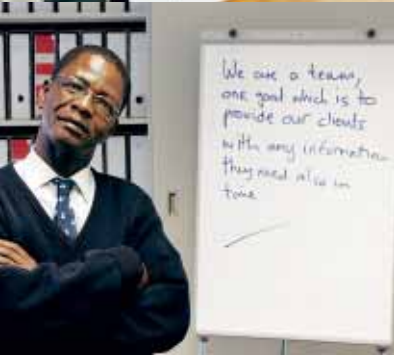
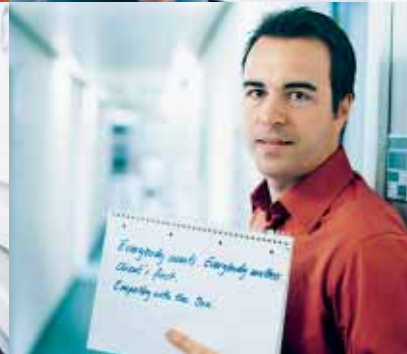
Il Securities Exchange Board dell'India impone a UBS di cessare l'emissione di strumenti derivati offshore su azioni contro posizioni detenute da UBS in titoli indiani sottostanti.

Giugno

In Germania, Wealth Management, Investment Bank e il ramo di distribuzione di Global Asset Management sono accorpatisi in un'unica società denominata UBS Deutschland AG.

Creazione del Group Offshoring Team per coordinare tutte le attività di offshoring di UBS. Oltre a fornire servizi di supporto, consulenza e coordinazione, il team intende istituire un centro offshoring UBS a Hyderabad, India.

UBS annuncia l'integrazione delle sue due unità di gestione patrimoniale all'interno di Global Wealth Management & Business Banking. Raoul Weil, responsabile dell'attività di gestione patrimoniale internazionale, è nominato membro del Direttorio del Gruppo. Inoltre, UBS rende nota la costituzione di una nuova divisione per la gestione degli investimenti alternativi, denominata Dillon Read Capital Management, sotto la guida di John Costas. Huw Jenkins è nominato CEO di Investment Bank ed entra a far parte del Direttorio del Gruppo.







Luglio

Nella speciale classifica annuale dei 100 marchi più importanti al mondo redatta da *BusinessWeek*, UBS si colloca tra i cinque principali vincitori: il marchio della Banca sale infatti al 44° posto. In ambito finanziario UBS detiene attualmente l'ottavo posto tra i marchi di maggior valore.

Nella sua edizione di luglio 2005, *Euromoney* riconferma UBS migliore banca privata a livello mondiale nell'ambito degli Awards for Excellence. «UBS si impone ancora una volta con autorità», scrive la rivista.

Settembre

UBS annuncia il raggiungimento di un accordo per la vendita di Banche Private & GAM a Julius Baer. L'unità comprende le tre banche private Banco di Lugano, Ehinger & Armand von Ernst e Ferrier Lullin, e lo specialista in asset management GAM.

UBS comunica la vendita della sua partecipazione del 55,6% in Motor-Columbus a un consorzio composto dagli azionisti svizzeri di minoranza di Atel, EOS Holding e Atel stessa, e alla francese Electricité de France (EDF).

Nell'arco di una sola settimana, UBS sigla un accordo strategico di cooperazione con Bank of China e annuncia l'approvazione da parte delle autorità cinesi di una proposta di ristrutturazione di Beijing Securities ad opera di UBS, Beijing SASAC e International Finance Corporation.

Il 27 e 28 settembre, UBS organizza un'esercitazione globale di gestione delle situazioni di crisi. Per oltre 30 ore, la liquidità, i pagamenti, i titoli e altre funzioni della Banca sono state sottoposte a rigorosi test nell'ambito dell'esercitazione denominata «Twister Twister».

Ottobre

Alinghi, squadra di vela sponsorizzata da UBS, inaugura la sua nuova base a Valencia, segnando un'altra tappa nella difesa della Coppa America 2007.

UBS e Laura Zubulake raggiungono un accordo di composizione di una causa di discriminazione. Ad aprile, un tribunale di Manhattan aveva deciso a favore di Laura Zubulake, ma UBS aveva respinto le accuse di discriminazione e annunciato il ricorso in appello.

Novembre

Investment Bank esegue la sua più importante operazione in blocco negli USA per una società statunitense, collocando USD 545 milioni di azioni ordinarie di Juniper Networks detenute da Siemens AG.

La Fondazione Beyeler a Riehen inaugura la mostra che presenta opere selezionate della UBS Art Collection.

Dicembre

UBS perfeziona la vendita dell'unità Banche Private & GAM a Julius Baer per un importo di CHF 6,1 miliardi, con una plusvalenza al netto delle imposte pari a circa CHF 3,7 miliardi.

UBS diventa banca ufficiale e uno dei quattro «national supporter» dei prossimi Campionati europei di calcio UEFA, che si svolgeranno in Svizzera e in Austria nel 2008.

Corporate governance

La corporate governance, ovvero le modalità in cui la struttura dirigenziale e manageriale della Banca è organizzata e funziona nella pratica, persegue come fine ultimo il raggiungimento di risultati di successo per UBS, proteggendo gli interessi degli azionisti e creando valore sia per loro che per tutte le parti interessate. Una buona corporate governance ricerca un equilibrio ideale tra spirito imprenditoriale, controllo e trasparenza, e supporta il successo dell'azienda garantendo sempre la massima efficienza dei processi decisionali.

Una descrizione completa delle nostre attività di corporate governance conforme alla «Direttiva SWX concernente le informazioni relative alla Corporate Governance» è riportata nello UBS Handbook 2005/2006.

Struttura del management

UBS opera nell'ambito di una rigorosa struttura di doppio controllo, come previsto dalla Legge federale svizzera sulle banche. Le funzioni del Presidente del Consiglio di Amministrazione (Presidente) e del Group Chief Executive Officer (Group CEO) sono assegnate a due diverse persone, assicurando così un'adeguata separazione dei poteri. Questa struttura garantisce una serie di accurati controlli ed equilibri, realizzando un rapporto di indipendenza istituzionale tra il Consiglio di Amministrazione e la gestione operativa della Banca, la cui responsabilità è demandata al Direttorio del Gruppo. Nessun membro di uno dei due organi può far parte anche dell'altro.

Consiglio di Amministrazione

Il Consiglio di Amministrazione è l'organo supremo di UBS. In occasione dell'Assemblea Generale ordinaria tutti i suoi membri sono eletti individualmente per un mandato di tre anni. In seguito, il Consiglio stesso nomina il Presidente, i Vicepresidenti e i vari Comitati (Audit Committee, Compensation Committee, Nominating Committee e Corporate Responsibility Committee). Al 31 dicembre 2005, il Consiglio era composto da undici membri.

Il Consiglio di Amministrazione è responsabile in ultima analisi per l'orientamento strategico del Gruppo a medio e lungo termine, per le nomine e le revoche ad alto livello dirigenziale nonché per la definizione dei principi di rischio e della capacità di rischio della Banca. Una buona maggioranza dei membri del Consiglio sono sempre indipendenti e privi di mansioni esecutive, mentre il Presidente e almeno uno dei Vicepresidenti rivestono ruoli esecutivi conformemente alla legislazione svizzera in materia bancaria, assumendo responsabilità di direzione e supervisione. L'organo si riunisce con la frequenza richiesta dalle attività operative, ma almeno sei volte l'anno.

Direttorio del Gruppo

Il Direttorio del Gruppo è responsabile della gestione operativa di UBS. Il Group CEO e i membri del Direttorio sono nominati dal Consiglio di Amministrazione e rendono conto dei risultati del Gruppo al Consiglio di Amministrazione e al suo Presidente.

Il Direttorio, e in particolare il CEO, sono responsabili per l'implementazione e i risultati delle strategie operative dell'azienda, per la conformità dei gruppi d'affari al modello operativo integrato di UBS e per lo sfruttamento ottimale delle sinergie all'interno della Banca.

Retribuzione dei senior executive e dei membri non esecutivi del Consiglio di Amministrazione

La politica retributiva di UBS consente alla Banca di attirare, fidelizzare e motivare i talenti di cui ha bisogno. La retribuzione deve fornire incentivi atti a promuovere una cultura imprenditoriale e orientata ai risultati, nonché sostenere la strategia d'affari integrata di UBS. I compensi dei senior executive sono strettamente correlati al raggiungimento di rendimenti duraturi per gli azionisti e forniscono un adeguato livello di incentivazione per la creazione di valore a lungo termine.

L'importo complessivo dei compensi per l'anno finanziario 2005 (stipendio di base, incentivi correlati ai risultati, opzioni, contributi del datore di lavoro a piani previdenziali, prestazioni in natura e fringe benefit) per i tre membri esecutivi del Consiglio di Amministrazione, i dieci membri del Direttorio del Gruppo in carica al 31 dicembre 2005, e Alberto Togni che ha lasciato il Consiglio di Amministrazione ad aprile 2005, ammonta a CHF 222,6 milioni.

Il livello della remunerazione complessiva può variare considerevolmente di anno in anno, dato che gli incentivi dipendono interamente dai risultati. Pertanto, il peso relativo dello stipendio fisso di base può fluttuare in misura significativa.

Nel 2005 lo stipendio base ha rappresentato in media il 9% della remunerazione complessiva per queste cariche. La componente d'incentivo è stabilita in base ai risultati finanziari della Banca e agli adeguamenti discrezionali nella misura del 25% in più o in meno, a seconda della prestazione individuale e degli aspetti qualitativi. Il 50% di questa remunerazione variabile basata sulla performance annuale deve essere tassativamente corrisposta sotto forma di azioni UBS vincolate o differite. Di norma, le azioni giungono a maturazione in tranches omogenee nell'arco di cinque anni. I compensi discrezionali in stock option sono corrisposti a parte quale incentivo a lungo termine per premiare contributi all'applicazione del modello d'affari integrato e gli sforzi compiuti per promuovere il successo a lungo termine della Banca. Lo strike price viene fissato al 10% in più del prezzo dell'azione UBS al

momento dell'assegnazione in una data predefinita, e rappresenta per i senior executive un forte incentivo a creare valore sostenibile per gli azionisti.

L'approvazione del livello dei compensi al senior management è soggetta a un rigoroso processo. I membri esecutivi del Consiglio di Amministrazione approvano il sistema di remunerazione e le rispettive commissioni per i membri non esecutivi. In particolare, nessuno dispone di alcun tipo di potere decisionale sull'entità del proprio compenso. Gli otto membri non esecutivi del Consiglio di amministrazione hanno percepito compensi complessivi pari a CHF 6,1 milioni per il periodo compreso tra le due assemblee generali del 2005 e del 2006.

Maggiori informazioni sui compensi di senior executive e membri degli organi supremi nonché sulle loro partecipazioni azionarie possono essere consultate nel nostro Handbook 2005/2006 o sotto forma di rapporto separato (cfr. altre fonti d'informazione all'ultima pagina della presente Retrospectiva).

Diritti di partecipazione degli azionisti

UBS si impegna ad agevolare quanto più possibile la partecipazione degli azionisti ai processi decisionali. UBS promuove appieno il principio della parità di trattamento tra gli azionisti, siano essi grandi istituti finanziari o investitori privati, e provvede a informarli periodicamente sull'andamento della società di cui sono comproprietari.

La Banca non prevede restrizioni di sorta in merito alla proprietà delle azioni e ai diritti di voto. Le nominee company e i trustee, che di solito rappresentano un'ampia platea di singoli azionisti, possono registrare un numero illimitato di azioni, ma i loro diritti di voto non possono superare il 5% delle azioni UBS in circolazione. In questo modo si evita il rischio che soggetti sconosciuti in possesso di partecipazioni consistenti vengano iscritti nel registro degli azionisti.

Tutti gli azionisti iscritti sono invitati a partecipare alle assemblee generali. Se l'azionista non desidera partecipare di persona, può esprimere la sua approvazione, disapprovazione o astensione su ciascun punto all'ordine del giorno sia tramite un procuratore indipendente designato da UBS (conformemente al diritto societario svizzero), sia delegando l'esercizio del voto a UBS, a un'altra banca oppure a un altro azionista registrato di sua scelta.

L'Assemblea Generale ordinaria offre agli azionisti l'opportunità di porre domande sull'andamento della Banca e sugli eventi che hanno caratterizzato l'esercizio in questione, a cui i membri del Consiglio di Amministrazione e del Direttorio del Gruppo così come i revisori interni ed esterni saranno lieti di rispondere.

Gli azionisti che, singolarmente o congiuntamente, rappresentano azioni per un valore nominale complessivo di CHF 250 000 possono proporre argomenti da inserire nell'ordine del giorno.

Audit

L'Ufficio del Presidente e il suo Audit Committee, e in ultima istanza il Consiglio di Amministrazione, operano uno stretto controllo sul funzionamento delle attività di audit. L'Audit Committee controlla, per conto del Consiglio di Amministrazione, le qualifiche, l'indipendenza e i risultati del gruppo di revisori e dei loro partner, nonché verifica la dichiarazione annuale scritta sottoposta dai revisori esterni, accertandosi che questi siano effettivamente indipendenti.

Ernst & Young Ltd., Basilea, ha ricevuto il mandato di operare come global auditor per il Gruppo UBS, assumendo tutte le funzioni di revisione conformemente alle leggi, ai requisiti regolamentari e allo Statuto di UBS. A tale società è stato conferito l'incarico di auditor esterno principale per UBS per la prima volta nel 1998. A seguito di un completo processo di valutazione svolto nel 1999, Ernst & Young Ltd. è stata proposta per la rielezione in occasione dell'Assemblea Generale ordinaria del 2000. Il mandato è stato riconfermato annualmente fino al 2005 e in occasione dell'Assemblea Generale del 2006 sarà proposto il rinnovo. L'Audit Committee del Consiglio di Amministrazione valuta con cadenza annua l'effettiva indipendenza di Ernst & Young, e ha stabilito che l'azienda soddisfa tutti i requisiti di indipendenza fissati dalla US Securities and Exchange Commission (SEC).

Nel 2005, UBS ha corrisposto a Ernst & Young CHF 49,8 milioni per i servizi di audit (CHF 36,6 milioni nel 2004) e CHF 16,5 milioni per i servizi non-audit preapprovati dall'Audit Committee (CHF 16,2 milioni nel 2004).

Con un organico di 275 membri dello staff a livello mondiale al 31 dicembre 2005, Group Internal Audit fornisce una revisione indipendente circa l'efficacia del sistema UBS di controlli interni, nonché circa il rispetto dei più importanti regolamenti e direttive. Questo organo ha accesso illimitato a tutti i conti, la contabilità e i registri di qualsiasi natura, e deve ricevere tutte le informazioni e i dati necessari per l'adempimento delle sue mansioni di revisione. Tutte le questioni principali prese in esame da Group Internal Audit vengono comunicate attraverso Relazioni di revisione formali al management di competenza, al Group CEO e ai membri esecutivi del Consiglio di Amministrazione. Le informazioni importanti vengono regolarmente comunicate anche all'Ufficio del Presidente e all'Audit Committee del Consiglio di Amministrazione. Group Internal Audit coopera a stretto contatto con consulenti legali interni ed esterni e con le unità di controllo dei rischi per quanto riguarda gli approfondimenti delle principali questioni in materia di controllo.

Al fine di massimizzare l'indipendenza dal management, il responsabile dell'unità fa capo direttamente al Presidente del Consiglio di Amministrazione.

Membri del Consiglio di Amministrazione

Marcel Ospel | Presidente del CdA

UBS SA, Bahnhofstrasse 45, CH-8098 Zurigo

Marcel Ospel è Presidente del Consiglio di Amministrazione di UBS SA dal 2001. Precedentemente ha ricoperto la carica di Group Chief Executive Officer di UBS. È stato Presidente e Group Chief Executive Officer della Società di Banca Svizzera (SBS) dal 1996 al 1998. Nel 1995 è stato nominato CEO di SBC Warburg, dopo essere stato membro del Direttorio del Gruppo di SBS dal 1990. Tra il 1987 e il 1990 è stato responsabile della negoziazione e vendita titoli presso l'allora SBS. Dal 1984 al 1987 ha svolto la funzione di Managing Director presso Merrill Lynch Capital Markets, mentre dal 1980 al 1984 ha lavorato presso SBS a Londra e a New York nella divisione Capital Markets. Ha iniziato la sua carriera presso la Società di Banca Svizzera nel 1977, nella divisione Central Planning & Marketing. Marcel Ospel è laureato alla School of Economics and Business Administration (SEBA) di Basilea. È nato l'8 febbraio 1950.

Stephan Haeringer | Vicepresidente esecutivo

UBS SA, Bahnhofstrasse 45, CH-8098 Zurigo

Prima di essere eletto nel Consiglio di Amministrazione nel 2004, Stephan Haeringer è stato Vicepresidente del Direttorio del Gruppo, carica che ha ricoperto dal 2002 al 2004. Tra il 2000 e il 2002 è stato CEO di UBS Svizzera e della divisione Clientela privata e aziendale. Nel 1998, in seguito alla fusione tra UBS ed SBS, è stato nominato responsabile della divisione Clientela privata e aziendale. Stephan Haeringer è entrato nell'ex Unione di Banche Svizzere nel 1967 svolgendo diversi incarichi di responsabilità, tra cui Chief Executive Officer Regione Svizzera, responsabile della divisione Private Banking and Institutional Asset Management e responsabile della divisione Finanze. Tra il 1967 e il 1988 ha ricoperto varie funzioni di management in una serie di ambiti tra cui Investment Counseling, Specialized Investments, Portfolio Management, Securities Administration e Collateral Loans. Stephan Haeringer si è formato professionalmente presso Williams de Broe Hill Chaplin & Cie a Londra e Goldman Sachs & Co. e Brown Brothers Harriman a New York. È nato il 6 dicembre 1946.

Marco Suter | Vicepresidente esecutivo

UBS SA, Bahnhofstrasse 45, CH-8098 Zurigo

Marco Suter è attivo in UBS e nella sua società precedente, la Società di Banca Svizzera, dal 1974. Tra il 1999 e il 2005 è stato Group Chief Credit Officer e membro del Group Managing Board. Dal 1996 fino alla fusione tra SBS e l'Unione di Banche Svizzere, avvenuta nel 1998, è stato responsabile regionale della zona Zurigo – Svizzera orientale – Ticino per le attività di

corporate e commercial banking della Società di Banca Svizzera. Precedentemente ha svolto una serie di incarichi di responsabilità a Zurigo dopo alcuni mandati all'interno di SBS a San Gallo, Nyon, Zurigo, New York e Londra. Marco Suter si è diplomato presso la Commercial School di San Gallo e l'American Institute of Banking di New York. È nato il 7 maggio 1958.

Peter Böckli | Vicepresidente non esecutivo, Presidente del Nominating Committee

Böckli Bodmer & Partners, St. Jakobsstrasse 41, CH-4002 Basilea

Peter Böckli, Vicepresidente non esecutivo dal 2002, è membro del Consiglio di Amministrazione di UBS e della sua società precedente, la Società di Banca Svizzera, dal 1985. Dal 1981 è socio dello studio legale Böckli Bodmer & Partners ed è stato professore a tempo parziale di diritto tributario e commerciale presso l'università di Basilea dal 1975 al 2001. Dal 1963 al 1981 ha esercitato l'avvocatura a New York, Parigi e Basilea. Peter Böckli ha conseguito il titolo di dottore in giurisprudenza all'università di Basilea ed è avvocato nonché membro non residente dell'Association of the Bar of the City of New York. È nato il 7 maggio 1936.

Ernesto Bertarelli | Membro del Nominating Committee

Serono International SA, Chemin des Mines 15bis,
CH-1211 Ginevra 20

Dal 1996 Ernesto Bertarelli è Chief Executive Officer di Serono International SA, con sede a Ginevra. Ha iniziato la sua carriera da Serono nel 1985, dove ha svolto diversi incarichi nei rami vendite e marketing. Prima di essere nominato CEO, è stato Deputy CEO per cinque anni. Ernesto Bertarelli ha conseguito un Bachelor of Science (B.Sc) presso il Babson College di Boston e un MBA a Harvard. È nato il 22 settembre 1965.

Sir Peter Davis | Membro dell'Audit Committee, Membro del Compensation Committee

41 Bloomfield Terrace, RU-Londra SW1W 8BQ

Sir Peter Davis è stato Group Chief Executive Officer / Chairman di J. Sainsbury plc a Londra dal 2000 al 2004. È stato inoltre Group Chief Executive di Prudential plc dal 1995 al 2000 nonché Chief Executive e Chairman di Reed International e Chairman di Reed Elsevier (a seguito della fusione tra Reed International ed Elsevier) dal 1986 al 1995. Dal 1976 al 1986 è stato responsabile di tutti gli acquisti e le operazioni di marketing presso J. Sainsbury plc. In precedenza è stato Marketing Director e Managing Director di Key Markets, parte di Fitch Lovell Ltd., e Marketing and Sales Manager presso General Foods Ltd. a Banbury (Regno Unito). Attualmente dirige una società ed è un investitore. Sir



Peter Davis ha studiato alla Shrewsbury School, si è diplomato presso il Chartered Institute of Marketing e ha conseguito un Hon LL.D (Dr Law, dottore in giurisprudenza) presso la Exeter University. È nato il 23 dicembre 1941.

Rolf A. Meyer | Presidente del Compensation Committee, membro dell'Audit Committee

Heiniweidstrasse 18, CH-8806 Bäch

Rolf A. Meyer è membro del Consiglio di Amministrazione di UBS e della sua società precedente, l'Unione di Banche Svizzere, dal 1992. Fino a novembre 2000 è stato Chairman e CEO di Specialty Chemicals Ltd. È entrato in Ciba-Geigy nel 1973 come analista finanziario ed è successivamente diventato Group Company Controller a Johannesburg, Sud Africa, Head of Strategic Planning and Control a Basilea, Head of Finance and Information Systems ad Ardsley, N.Y., e infine Chief Financial Officer del Gruppo. Dopo la fusione tra Ciba-Geigy e Sandoz da cui è nata Novartis ha guidato lo scorporo di Ciba Specialty Chemicals. Oggi è membro del Consiglio di Amministrazione di diverse società. Rolf A. Meyer ha conseguito un dottorato in scienze politiche (Ph.D.) e ha ottenuto un MBA (lic. oec. HSG). È nato il 31 ottobre 1943.

Helmut Panke | Membro del Nominating Committee

Gruppo BMW, Knorrstrasse 147, D-80788 Monaco di Baviera

Helmut Panke è Chairman del Direttorio di BMW AG, Monaco di Baviera, da maggio 2002. È nella società dal 1982, quando è entrato come responsabile pianificazione e controlling all'interno della divisione ricerca e sviluppo. Ha quindi assunto incarichi di responsabilità negli ambiti corporate planning, organizzazione e strategia aziendale. Prima della sua nomina a Chairman, è stato membro del Board of Management di BMW dal 1996. Tra il 1993 e il 1996 è stato Chairman e CEO di BMW Holding Corporation negli USA. Helmut Panke ha conseguito un dottorato in fisica (Ph.D.) all'università di Monaco e ha lavorato presso l'università di Monaco e l'Istituto svizzero per la ricerca nucleare prima di entrare in McKinsey a Düsseldorf e Monaco come consulente. È nato il 31 agosto 1946.

Peter Spuhler | Membro del Compensation Committee

Stadler Bussnang AG, Bahnhofplatz, CH-9565 Bussnang

Peter Spuhler è il titolare di Stadler Rail AG (Switzerland), che ha rilevato nel 1989 quand'era una piccola ditta di appena 18 dipendenti. Oggi Stadler Rail ha un organico di oltre 1000 persone ed è un'azienda leader a livello internazionale nella produzione di veicoli ferroviari leggeri. Dal 1997 Peter Spuhler ha rilevato numerose aziende e ha fondato nuove unità all'interno del gruppo Stadler Rail AG, soprattutto in Svizzera e in Germania. Peter Spuhler è entrato in Stadler AG nel 1987 come dipendente dopo aver studiato economia all'università di San Gallo. È nato il 9 gennaio 1959.

Peter Voser | Membro del Consiglio di Amministrazione

Royal Dutch Shell plc, 2501 AN, NL-L'Aia

Peter Voser è Chief Financial Officer di Royal Dutch Shell plc a Londra dal 2004. Tra il 2002 e il 2004, è stato Chief Financial Officer di Asea Brown Boveri (ABB) in Svizzera. Tra il 1982 e il 2002 ha lavorato per il gruppo Royal Dutch/Shell svolgendo diversi incarichi in Svizzera, Regno Unito, Argentina e Cile. Peter Voser è laureato in scienze applicate all'università di Zurigo. È nato il 29 agosto 1958.

Lawrence A. Weinbach | Presidente dell'Audit Committee

Unisys Corporation, Unisys Way, USA-Blue Bell, PA 19424

Lawrence A. Weinbach è stato Chairman, Presidente e CEO di Unisys Corporation dal 1997 al 2004. Dal 1° gennaio 2005 si è dimesso dalla carica di Presidente e CEO per concentrarsi sulla funzione di Executive Chairman. Dal 1961 al 1997 è stato Managing Partner di Arthur Andersen / Andersen Worldwide nonché Chief Executive di Andersen Worldwide dal 1989 al 1997, Chief Operating Officer dal 1987 al 1989 e Managing Partner della sede di New York dal 1983. Nel 1970 è stato eletto socio di Arthur Andersen, è diventato Managing Partner dell'ufficio di Stamford, in Connecticut, nel 1974 ed è stato il socio responsabile della contabilità e dell'audit a New York dal 1980 al 1983. Lawrence A. Weinbach è Certified Public Accountant ed è laureato in economia alla Wharton School della University of Pennsylvania. È nato l'8 gennaio 1940.

Controlli ed equilibri presso UBS

Il Consiglio di Amministrazione è l'organo chiave su cui fanno affidamento gli azionisti per quanto riguarda in ultima analisi la direzione dell'azienda nonché l'effettiva supervisione del management. È composto da membri altamente qualificati che ne garantiscono l'efficacia. Combinando l'esperienza di ex membri del senior management di UBS con le diverse capacità di membri esterni completamente indipendenti, il Consiglio è nella posizione migliore per assumersi le responsabilità di governance attribuitegli dagli azionisti. Questo approccio presenta numerosi vantaggi per UBS. Infatti, grazie alla loro esperienza e al know-how nelle attività operative e nei processi complessi che sono la prerogativa di un provider globale di servizi finanziari all'avanguardia, gli ex dirigenti UBS sono spesso nella condizione migliore per controllare le decisioni del management. Inoltre, dato che essi non hanno alcun impegno significativo al di fuori di UBS né mandati esterni, dispongono delle risorse e del tempo necessari per dedicarsi appieno alle loro responsabilità globali quali membri del Consiglio di Amministrazione di UBS.

I membri esecutivi del Consiglio sono affiancati da un certo numero di consiglieri completamente indipendenti, che vantano la competenza e l'esperienza necessarie per raccogliere le sfide strategiche e operative globali di UBS. Si tratta di specialisti provenienti dai più svariati ambiti e settori: alcuni sono imprenditori con una propria società, altri sono alti dirigenti di multinazionali o esperti in materia legale o contabile. Il dinamismo, il successo e la reputazione delle aziende che essi rappresentano riflettono diverse qualità di UBS. Nella selezione dei candidati, UBS si adopera in particolar modo per garantire un giusto mix di nazionalità, a comprova della presenza internazionale della Banca.

Ed è proprio questo connubio di esperienze e abilità che assicura una leadership di successo in UBS.

La creazione di valore sostenibile per gli azionisti può essere assicurata soltanto attraverso l'impegno e l'efficacia dei team esecutivi. Il Direttorio del Gruppo ha un obiettivo comune: essere la migliore società finanziaria a livello globale. Per raggiungere questo traguardo strategico è indispensabile che i membri del Direttorio concordino su una base fondamentale di valori, incluso il rispetto professionale, la fiducia e l'apertura, al fine di perseguire un programma comune.

Il Direttorio è composto dai CEO di tutti i gruppi d'affari e dai senior manager rappresentanti le unità a maggior crescita e i mercati geografici. Esso include altresì i responsabili che svolgono funzioni chiave di controllo presso UBS – in materia legale, finanziaria e dei rischi – riflettendo la loro rilevanza strategica ai fini del successo della Banca. Il percorso professionale degli attuali membri del Direttorio è indicativo dell'abilità di UBS nel fidelizzare i membri esecutivi provenienti dalla maggior parte delle società che la Banca ha inglobato attraverso le acquisizioni e le fusioni operate negli ultimi vent'anni. UBS ritiene che l'esperienza da loro acquisita nel corso della loro carriera sia una condizione imprescindibile per comprendere e valutare le varie sfaccettature dell'azienda e le sue complesse attività. Le quattro nazionalità differenti presenti nel Direttorio testimoniano che UBS è una società davvero globale. Questo aspetto contribuisce a sviluppare uno spirito di partnership che consente di discutere, prendere e implementare le decisioni in modo schietto, sano e produttivo.

I membri del Direttorio del Gruppo al 31 dicembre 2005 appaiono a destra.



Peter A. Wuffli
Presidente del Direttorio del Gruppo e
Group Chief Executive Officer

Huw Jenkins
CEO Investment Bank
(e Chairman dal 1° gennaio 2006)



Marcel Rohner
Chairman e CEO,
Global Wealth Management
& Business Banking, Deputy
Group CEO dal 1° gennaio 2006

Walter Stuerzinger
Group Chief Risk Officer



Peter Kurer
General Counsel

Clive Standish
Group Chief Financial Officer



John A. Fraser
Chairman e CEO,
Global Asset Management

Raoul Weil
Responsabile Wealth Management
International



Mark B. Sutton
Chairman e CEO, Americas

John P. Costas
Chairman Investment Bank
(al 31 dicembre 2005)

Dati finanziari salienti di UBS

Cifre salienti UBS

Rendimenti per gli azionisti	Per l'esercizio conclusosi in data		
	31.12.05	31.12.04	Variazione %
Utile base per azione (CHF)¹			
Come riportato	13.93	7.78	79
Da attività continuative, ante avviamento	9.78	8.02	22
ROE di competenza degli azionisti UBS (%)²			
Come riportato	39,4	25,5	
Da attività continuative, ante avviamento	27,6	26,3	
Capacità finanziaria e rating			
	In data		
	31.12.05	31.12.04	
Capital ratio BRI Tier 1 (%) ³	12,9	11,9	
Rating a lungo termine			
Fitch, Londra	AA+	AA+	
Moody's, New York	Aa2	Aa2	
Standard & Poor's, New York	AA+	AA+	
Utile netto UBS			
	Per l'esercizio conclusosi in data		
<i>in milioni di CHF</i>	31.12.05	31.12.04	Variazione %
Utile netto di competenza degli azionisti UBS	14 029	8 016	75
Utile netto di competenza delle minoranze	661	454	46
Utile netto	14 690	8 470	73
Altre cifre salienti			
	In data		
<i>in milioni di CHF</i>	31.12.05	31.12.04	Variazione %
Patrimonio netto di competenza degli azionisti UBS	44 324	33 941	31
Capitalizzazione di borsa	131 949	103 638	27

¹ Per il calcolo dell'utile per azione (EPS), si veda la Nota 8 nei Financial Statements. ² Utile netto di competenza degli azionisti UBS (annualizzato)/patrimonio netto medio di competenza degli azionisti UBS meno distribuzioni. ³ Incluso il capitale ibrido Tier 1; si veda la tabella sul Capital ratio BRI nella sezione sulla gestione del capitale nel Financial Report 2005.

Cifre salienti relative alle attività finanziarie

Conto economico	Per l'esercizio conclusosi in data		
	31.12.05	31.12.04	Variazione %
<i>in milioni di CHF</i>			
Proventi operativi	39 896	35 971	11
Costi operativi	27 704	26 149	6
Utile netto di competenza degli azionisti UBS	13 517	7 656	77
Indicatori di performance	Per l'esercizio conclusosi in data		
<i>in milioni di CHF, salvo altrimenti indicato</i>	31.12.05	31.12.04	Variazione %
Rapporto costi / ricavi (%)	70,1	73,2	
Raccolta netta delle attività di gestione patrimoniale (in miliardi di CHF)	95,1	60,4	
Utile ante avviamento (attività continuative)			
Proventi operativi	39 896	35 971	11
Costi operativi	27 704	25 503	9
Utile netto di competenza degli azionisti UBS	9 442	8 003	18
Personale delle attività finanziarie	In data		
<i>equivalenti a tempo pieno</i>	31.12.05	31.12.04	Variazione %
Svizzera	26 028	25 987	0
Resto dell' Europa / Medio Oriente / Africa	11 007	10 751	2
Americhe	27 136	26 231	3
Asia / Pacifico	5 398	4 438	22
Totale	69 569	67 407	3

Dati finanziari salienti di UBS

- Utile netto da attività continuative di competenza degli azionisti UBS per l'esercizio 2005 pari a CHF 9844 milioni, a cui le attività finanziarie hanno contribuito per CHF 9442 milioni, in progresso del 28% rispetto al 2004 (+18% ante avviamento)
- Raccolta netta complessiva per il 2005 pari a CHF 148 miliardi, in aumento dell'80% rispetto all'esercizio precedente, con una crescita del 25% della base di patrimoni investiti (escluse Banche Private e GAM)
- Il ROE da attività continuative per il 2005 è stato pari al 27,6%, in crescita dal 26,3% (ante avviamento) dell'esercizio precedente
- L'utile base per azione da attività continuative per il 2005 è di CHF 9.78, in progresso del 22% dai CHF 8.02 (ante avviamento) del 2004

Risultati di UBS

Risultati

Nell'esercizio 2005 l'utile netto di competenza degli azionisti UBS è stato pari a CHF 14 029 milioni, di cui CHF 512 milioni provenienti dalle partecipazioni industriali. Tale importo comprende una plusvalenza netta di CHF 3 705 milioni derivante dalla vendita dell'unità Banche Private & GAM.

Le nostre attività finanziarie hanno contribuito per CHF 13 517 milioni all'utile di competenza, di cui CHF 9 442 milioni generati dalle attività continuative, mettendo a segno un incremento del 18% (ante avviamento) rispetto ai CHF 8 003 milioni del 2004. I maggiori ricavi in praticamente tutte le unità hanno contribuito a tale aumento, compensando ampiamente l'incremento dei costi. Sostenute dal rialzo dei livelli di mercato e dagli ingenti afflussi nelle nostre attività di gestione patrimoniale e asset management, le commissioni di portafoglio hanno evidenziato un risultato particolarmente positivo. Le commissioni di brokeraggio, di corporate finance e di underwriting hanno conseguito un netto progresso. Nel complesso, i compensi e le commissioni attive netti hanno inciso per il 54% sul totale dei proventi operativi. Anche i proventi da attività di negoziazione hanno raggiunto un massimo storico, sospinti dalle migliori opportunità di mercato, soprattutto nella seconda metà del 2005. I ricavi da prodotti su margine d'interesse sono aumentati, riflettendo il successo e la crescita delle attività creditizie nell'ambito della clientela privata facoltosa di tutto il mondo. Abbiamo inoltre registrato un livello record dei recuperi di crediti in sofferenza.

Distribuzione agli azionisti

Il Consiglio di Amministrazione proporrà all'Assemblea Generale ordinaria (AG), in calendario per il 19 aprile 2006 a Basilea, una distribuzione complessiva per l'esercizio 2005 pari a CHF 3.80 per azione, la quale comprende un dividendo ordinario di CHF 3.20 e un rimborso unico del valore nominale di CHF 0.60 per azione. Tale rimborso consentirà ai nostri azionisti di beneficiare della plusvalenza realizzata attraverso la vendita di Banche Private & GAM. Il dividendo per l'esercizio 2004 (corrisposto nel 2005) ammontava a CHF 3.00 per azione, in crescita rispetto ai CHF 2.60 versati nel 2003.

Gestione del capitale nel 2006

In occasione dell'Assemblea Generale ordinaria, che si terrà il 19 aprile a Basilea, il Consiglio di Amministrazione proporrà una serie di interventi che incideranno sulla gestione del capitale di UBS.

Frazionamento azionario in rapporto 2:1

Il Consiglio di Amministrazione proporrà un frazionamento azionario in rapporto 2:1 che, se approvato dagli azionisti, entrerà in vigore il 10 luglio 2006 e, unitamente al rimborso menzionato, ridurrà il valore nominale di ogni azione a CHF 0.10. UBS ritiene che questa operazione migliorerà la negoziabilità e la liquidità delle sue azioni, portando il loro prezzo su un livello più in linea con i titoli delle altre maggiori società quotate sui mercati finanziari internazionali.

Costituzione di capitale condizionale

All'Assemblea Generale ordinaria il Consiglio di Amministrazione proporrà la costituzione di capitale condizionale per un massimo di 75 milioni di azioni (150 milioni dopo il frazionamento) destinato al finanziamento dei programmi di stock option per i collaboratori. Attualmente, UBS detiene azioni proprie al fine di disporre dei titoli necessari al momento dell'esercizio delle opzioni. Se sarà approvata dagli azionisti, la costituzione di capitale condizionale permetterà a UBS di evitare di detenere notevoli posizioni in azioni proprie per periodi prolungati nonché di aumentare la trasparenza della gestione del capitale. L'utilizzo delle stock option quale parte integrante della nostra strategia di remunerazione complessiva e l'approccio rigoroso alla gestione del capitale non subiranno alcuna modifica.

Nuovo programma di buyback azionario per il 2006/2007

A fronte della notevole e persistente generazione di cash flow, il Consiglio di Amministrazione proporrà il lancio di un nuovo programma di buyback azionario a scopo di riduzione del capitale. Si tratta dell'ottavo programma di riacquisto consecutivo svoltosi mediante una seconda linea di negoziazione. Il buyback avrà inizio l'8 marzo 2006 e prevede un riacquisto di azioni per un massimo di CHF 5 miliardi. L'operazione si concluderà il 7 marzo 2007.

Conto economico

in milioni di CHF, salvo i dati relativi alle azioni	Per l'esercizio conclusosi in data		Variazione %
	31.12.05	31.12.04	
Attività continuative			
Interessi attivi	59 286	39 228	51
Interessi passivi	(49 758)	(27 484)	81
Interessi attivi netti	9 528	11 744	(19)
Rettifiche di valore per (perdite)/recuperi su crediti	375	241	56
Interessi attivi netti dopo le rettifiche di valore per perdite su crediti	9 903	11 985	(17)
Compensi e commissioni attive netti	21 436	18 506	16
Proventi netti di negoziazione	7 996	4 902	63
Altri proventi	1 125	932	21
Proventi delle partecipazioni industriali	10 515	6 086	73
Totale proventi operativi	50 975	42 411	20
Spese per il personale	21 049	18 612	13
Spese generali e amministrative	7 047	7 160	(2)
Svalutazioni di immobili e beni strumentali	1 493	1 477	1
Ammortamento dell'avviamento	0	653	(100)
Ammortamento di altre immobilizzazioni immateriali	334	337	(1)
Beni e materiali acquistati	8 003	3 885	106
Totale costi operativi	37 926	32 124	18
Utile operativo da attività continuative al lordo delle imposte	13 049	10 287	27
Imposte	2 549	2 224	15
Utile netto da attività continuative	10 500	8 063	30
Attività dismesse			
Utile da attività dismesse al lordo delle imposte	4 688	536	775
Imposte	498	129	286
Utile netto da attività dismesse	4 190	407	929
Utile netto	14 690	8 470	73
Utile netto di competenza delle minoranze	661	454	46
da attività continuative	656	454	44
da attività dismesse	5	0	
Utile netto di competenza degli azionisti UBS	14 029	8 016	75
da attività continuative	9 844	7 609	29
da attività dismesse	4 185	407	928
Utile per azione			
Utile base per azione (CHF)	13.93	7.78	79
da attività continuative	9.78	7.39	32
da attività dismesse	4.15	0.39	964
Utile diluito per azione (CHF)	13.36	7.40	81
da attività continuative	9.39	7.04	33
da attività dismesse	3.97	0.36	

Bilancio

<i>in milioni di CHF</i>	31.12.05	31.12.04	Variazione %
Attivi			
Cassa e disponibilità presso banche centrali	5 359	6 036	(11)
Crediti verso banche	33 644	35 419	(5)
Garanzie in liquidità su titoli presi a prestito	300 331	220 242	36
Accordi di pronti contro termine	404 432	357 164	13
Attivi inclusi nel portafoglio di negoziazione	499 297	389 487	28
Attivi inclusi nel portafoglio di negoziazione costituiti in pegno quale garanzia	154 759	159 115	(3)
Valori di rimpiazzo positivi	333 782	284 577	17
Strumenti finanziari riportati al valore equo	1 153	653	77
Prestiti	269 969	232 167	16
Investimenti finanziari	6 551	4 188	56
Ratei e risconti attivi	8 918	6 309	41
Investimenti in società collegate	2 956	2 675	11
Immobili e beni strumentali	9 423	9 510	(1)
Avviamento e altri attivi immateriali	13 486	12 201	11
Altri attivi	16 190	17 375	(7)
Totale attivi	2 060 250	1 737 118	19
Passivi			
Debiti verso banche	124 328	120 026	4
Garanzie in liquidità su titoli prestati	77 267	61 545	26
Accordi di riacquisto	478 508	422 587	13
Passivi inclusi nel portafoglio di negoziazione	188 631	171 033	10
Valori di rimpiazzo negativi	337 663	303 712	11
Passivi finanziari riportati al valore equo	117 401	65 756	79
Debiti verso clienti	451 533	376 076	20
Ratei e risconti passivi	18 392	15 040	22
Debito emesso	160 710	117 856	36
Altri passivi	53 874	44 120	22
Totale passivi	2 008 307	1 697 751	18
Patrimonio netto			
Capitale azionario	871	901	(3)
Premio azionario	9 992	9 231	8
Utili / (perdite) netti non riconosciuti nel Conto economico, al netto delle imposte	(182)	(2 081)	91
Riserva di rivalutazione da acquisizioni per fasi successive, al netto delle imposte	101	90	12
Utili non distribuiti	44 414	37 001	20
Patrimonio classificato come obbligo di acquisto di azioni proprie	(133)	(96)	(39)
Azioni proprie	(10 739)	(11 105)	3
Patrimonio netto di competenza degli azionisti UBS	44 324	33 941	31
Interessi di minoranza	7 619	5 426	40
Totale patrimonio netto	51 943	39 367	32
Totale passivi e patrimonio netto	2 060 250	1 737 118	19

Bilancio

Al 31 dicembre 2005, UBS disponeva di un totale attivi per CHF 2060 miliardi, in crescita rispetto ai CHF 1737 miliardi di un anno prima. Tale incremento è riconducibile in larga misura ai movimenti valutari nei confronti del franco svizzero (soprattutto l'apprezzamento del 15% del tasso a pronti del dollaro statunitense). Questo progresso è stato sostenuto anche dall'aumento del collateral trading, del portafoglio di negoziazione, dei valori di rimpiazzo positivi e del portafoglio crediti. Il totale passivi ha registrato un incremento dovuto alla crescita dei prestiti (+ CHF 174 miliardi) e delle passività relative al collateral trading (+ CHF 72 miliardi) nonché a valori di rimpiazzo negativi.

Con CHF 44,3 miliardi al 31 dicembre 2005, il patrimonio netto è salito di CHF 10,4 miliardi rispetto all'esercizio precedente. Tale aumento riflette l'utile netto pari a CHF 14 miliardi che comprende la plusvalenza derivante dalla vendita di Banche Private & GAM e il rafforzamento del dollaro USA rispetto al franco svizzero, parzialmente compensato dal pagamento dei dividendi e dal riacquisto di azioni.

Relazione dei Revisori Indipendenti

In qualità di Revisori del Gruppo abbiamo assoggettato a revisione contabile gli stati patrimoniali consolidati di UBS SA al 31 dicembre 2005 e al 31 dicembre 2004, oltre ai relativi conti economici consolidati, ai prospetti di variazione del patrimonio netto e ai rendiconti finanziari chiusi per ciascuno dei tre anni inclusi nel periodo chiuso il 31 dicembre 2005 nonché le note integrative dai quali questi bilanci consolidati condensati sono stati tratti. Il nostro esame è stato svolto secondo i principi emessi dal Public Company Accounting Oversight Board (Stati Uniti d'America) e conformemente agli Standard svizzeri di revisione. Nella nostra relazione emessa in data 2 marzo 2006 (vedasi il Financial Report di UBS, pagina 73) abbiamo espresso un giudizio senza riserve su tali bilanci consolidati del Gruppo, predisposti secondo gli International Financial Reporting Standards.

A nostro giudizio, i bilanci consolidati condensati riportati da pagina 37 a pagina 38 della Retrospectiva sono conformi, nel loro complesso, con i bilanci consolidati dai quali sono stati tratti e sui quali abbiamo espresso un giudizio senza riserve.

Per una migliore comprensione della situazione patrimoniale e finanziaria del Gruppo e del risultato economico degli esercizi riportati e dell'obiettivo della nostra revisione contabile, i bilanci consolidati condensati devono essere letti congiuntamente con i bilanci consolidati da cui sono stati tratti e a cui la nostra relazione di revisione si riferisce.

Basilea, 2 marzo 2006

Ernst & Young SA


Andrew McIntyre | Chartered Accountant
(incaricato della revisione)


Dr. Andreas Blumer | Swiss Certified Accountant
(incaricato della revisione)

Indicatori di performance

Raffronto tra risultati e obiettivi

	Per l'esercizio conclusosi in data	
	31.12.05	31.12.04
ROE (%)¹		
Come riportato	39,4	25,5
Per attività continuative, ante avviamento	27,6	26,3
Utile base per azione (CHF)²		
Come riportato	13,93	7,78
Per attività continuative, ante avviamento	9,78	8,02
Rapporto costi / ricavi delle attività finanziarie (%)^{3,4}		
Come riportato	70,1	73,2
Ante avviamento	70,1	71,4
Raccolta netta delle attività di gestione patrimoniale (in miliardi di CHF)⁵		
Wealth Management International & Switzerland	68,2	42,3
Wealth Management US	26,9	18,1
Totale	95,1	60,4

¹ Utile netto di competenza degli azionisti UBS (annualizzato ove pertinente) / patrimonio netto medio di competenza degli azionisti UBS meno distribuzioni. ² Per il calcolo dell'utile per azione (EPS), si veda la Nota 8 dei Financial Statements. ³ Esclusi i risultati da partecipazioni industriali. ⁴ Costi operativi / proventi operativi al netto delle rettifiche di valore per perdite (recuperi) su crediti. ⁵ Esclusi proventi da interessi e dividendi.

Misurazione e analisi dei risultati

I risultati di UBS sono pubblicati in conformità alle norme IFRS (International Financial Reporting Standards). Inoltre, i commenti ai risultati e alle analisi forniscono informazioni sulla performance operativa sottostante alla nostra attività, con focalizzazione sulle attività continuative a prescindere dagli effetti prodotti dalle attività dismesse e da singole poste di utile o di perdita che non hanno alcuna rilevanza ai fini del nostro approccio interno alla gestione dell'azienda. Questo ci permette di misurare la nostra performance rispetto ai concorrenti e di valutare così il potenziale di crescita futura.

Sono tuttavia comprese alcune voci che non consideriamo indicative per la nostra potenziale performance futura e di cui non teniamo pertanto conto ai fini delle decisioni in merito alla pianificazione delle attività, in quanto correlate a un evento specifico e riconducibili più a UBS che al settore nel suo insieme.

Negli ultimi due anni un evento di questo genere ha avuto un impatto significativo sul nostro bilancio consolidato. Nel 4° trimestre 2005 abbiamo venduto la nostra unità Banche Private & GAM a Julius Baer realizzando una plusvalenza di CHF 3,7 miliardi al netto delle imposte (ante imposte: CHF 4,1 miliardi). L'unità comprendeva le tre banche private Banco di Lugano, Ehinger & Armand von Ernst e Ferrier Lullin, nonché lo specialista in asset management GAM. Dopo la cessione, abbiamo mantenuto una partecipazione del 20,7% nella nuova Julius Baer.

Fino al 2004 compreso, abbiamo fornito commenti e analisi su basi rettifiche che non tenevano conto dell'ammortamento dell'avviamento e di altri attivi immateriali.

Con l'introduzione dell'IFRS 3, *Business Combinations*, all'inizio del 2005, abbiamo cessato di ammortizzare l'avviamento, il che ha avuto il maggior impatto sui nostri risultati. Nella nostra presentazione dei risultati 2005, il commento sui risultati e sulle analisi è incentrato sul raffronto tra i risultati attuali rispetto all'anno precedente al lordo dell'avviamento.

Risultati raffrontati agli obiettivi

Negli ultimi sei anni, in UBS l'enfasi è stata posta su quattro indicatori di performance di lungo periodo basati su condizioni di mercato variabili e finalizzati a garantire rendimenti sempre migliori ai nostri azionisti. Ogni trimestre abbiamo presentato i nostri risultati raffrontandoli ai seguenti indicatori:

- cercare costantemente di incrementare il valore di UBS raggiungendo con ritmi sostenibili una redditività del patrimonio netto (ROE) dopo le imposte pari al 15–20%;
- incrementare lo shareholder value attraverso una crescita annua media a due cifre dell'utile per azione (EPS);
- puntare, grazie a iniziative volte alla riduzione dei costi e all'incremento degli utili, a ridurre il rapporto costi/ricavi, portandolo a un livello che ci ponga in una posizione assolutamente concorrenziale nei confronti dei maggiori concorrenti sul mercato;
- realizzare un chiaro trend di crescita sul fronte della raccolta netta nelle nostre unità di gestione patrimoniale.

Poiché da qualche tempo superiamo costantemente i nostri parametri di performance, abbiamo deciso di modificarli per il 2006. Al lordo dell'ammortamento dell'avviamento, le nostre attività continuative nel 2005 si presentavano come segue:

- il ROE per l'intero 2005 è stato pari al 27,6%, in progresso dal 26,3% registrato nel 2004. Tale risultato è stato sostenuto dall'aumento dell'utile netto, parzialmente neutralizzato da una crescita del patrimonio netto medio, che riflette l'incremento degli utili non distribuiti. A partire dal 2006, UBS mira a conseguire un ROE superiore al 20% in periodi caratterizzati da condizioni di mercato variabili;
- l'utile base per azione nel 2005 ammonta a CHF 9.78 – in au-

mento del 22% dai CHF 8.02 di un anno prima – riflettendo l'incremento degli utili e una lieve riduzione (–2%) del numero medio di azioni in circolazione a seguito del buyback azionario. L'utile diluito per azione, considerato indicatore di performance a partire dal 2006, è stato di CHF 9.39 nel 2005, in aumento del 23% rispetto ai CHF 7.64 del 2004;

- il rapporto costi/ricavi per le attività finanziarie si è collocato al 70,1%, in calo di 1,3 punti percentuali dal 71,4% dell'esercizio precedente. Tale risultato è espressione della crescita dei compensi e delle commissioni attive netti e del progresso dei ricavi da negoziazione, controbilanciati in parte dai maggiori costi legati al personale (determinati in toto dall'espansione dei volumi di attività).

Le nostre unità di gestione patrimoniale continuano a raccogliere attivi rapidamente in tutte le aree geografiche. Nel 2005, la raccolta netta ha infatti raggiunto CHF 95,1 miliardi, in progresso del 57% rispetto ai CHF 60,4 miliardi del 2004 e pari a un tasso annualizzato di crescita del 6,9% sulla base patrimoniale di fine 2004. Wealth Management International & Switzerland ha totalizzato una raccolta pari a CHF 68,2 miliardi, sostenuta dall'ulteriore crescita in Asia e nei cinque principali mercati europei. La nostra attività negli USA ha contribuito con una raccolta netta di CHF 26,9 miliardi, pari a un progresso di CHF 8,8 miliardi rispetto ai livelli del 2004.

A partire dal 2006 presenteremo la raccolta netta per tutte le attività finanziarie. Per l'intero esercizio 2005, la raccolta netta si è attestata a CHF 148,0 miliardi, il livello più alto mai raggiunto, salendo dell'80% rispetto ai CHF 82,2 miliardi di un anno prima. Ciò corrisponde a un tasso annualizzato di crescita pari al 7% della base patrimoniale di fine 2004. Tutti i dati sopra menzionati non tengono conto di Banche Private & GAM.

Risultati delle attività finanziarie

Conto economico¹

in milioni di CHF, salvo altrimenti indicato	Per l'esercizio conclusosi in data		
	31.12.05	31.12.04	Variazione %
Attività continuative			
Interessi attivi	59 286	39 228	51
Interessi passivi	(49 758)	(27 484)	81
Interessi attivi netti	9 528	11 744	(19)
Rettifiche di valore per (perdite)/recuperi su crediti	375	241	56
Interessi attivi netti dopo le rettifiche di valore per perdite su crediti	9 903	11 985	(17)
Compensi e commissioni attive netti	21 436	18 506	16
Proventi netti di negoziazione	7 996	4 902	63
Altri proventi	561	578	(3)
Totale proventi operativi	39 896	35 971	11
Componenti di liquidità	18 275	16 310	12
Componenti azionarie ²	1 628	1 396	17
Totale spese per il personale	19 903	17 706	12
Spese generali e amministrative	6 448	6 387	1
Servizi a/da altre unità operative	(14)	(20)	30
Svalutazioni di immobili e beni strumentali	1 240	1 262	(2)
Ammortamento dell'avviamento	0	646	(100)
Ammortamento di altre immobilizzazioni immateriali	127	168	(24)
Totale costi operativi	27 704	26 149	6
Utile operativo da attività continuative al lordo delle imposte	12 192	9 822	24
Imposte	2 296	2 104	9
Utile netto da attività continuative	9 896	7 718	28
Attività dismesse			
Utile da attività dismesse al lordo delle imposte	4 564	396 ³	
Imposte	489	97	404
Utile netto da attività dismesse	4 075	299	
Utile netto	13 971	8 017	74
Utile netto di competenza delle minoranze	454	361	26
da attività continuative	454	361	26
da attività dismesse	0	0	
Utile netto di competenza degli azionisti UBS	13 517	7 656	77
da attività continuative	9 442	7 357	28
da attività dismesse	4 075	299	

Informazioni supplementari

	In data		
	31.12.05	31.12.04	Variazione %
Personale (equivalenti a tempo pieno)	69 569	67 407	3

¹ Esclusi i risultati da partecipazioni industriali. ² Include anche i contributi relativi all'assicurazione sociale e le spese relative ad altri investimenti. ³ Include l'ammortamento dell'avviamento pari a CHF 68 milioni per l'esercizio conclusosi al 31 dicembre 2004.

Risultati

Il risultato raggiunto nel 2005 rappresenta il migliore di tutti i tempi e le attività finanziarie hanno messo a segno performance supe-

riori rispetto all'esercizio precedente. L'utile netto di competenza per il 2005 è pari a CHF 13 517 milioni, di cui CHF 4075 milioni generati dalle attività dismesse, a comprova dell'impatto della vendita di Banche Private & GAM. L'utile netto da attività continuative si

è attestato a CHF 9442 milioni, e non vi sono stati oneri di avviamento. Questo risultato corrisponde a un aumento del 18% rispetto ai CHF 8003 milioni al lordo dell'avviamento nel 2004.

Proventi operativi

I proventi operativi complessivi sono risultati pari a CHF 39 896 milioni nel 2005, in progresso dell'11% rispetto al 2004. Si tratta del livello più elevato mai raggiunto.

Gli *interessi attivi netti* si sono attestati nel 2005 a CHF 9528 milioni, in calo dai CHF 11 744 milioni dell'esercizio precedente. I *proventi netti da negoziazione* hanno raggiunto CHF 7996 milioni, in crescita rispetto ai CHF 4902 milioni del 2004.

Oltre ai ricavi delle attività basate sui margini d'interesse (prestiti e depositi), gli interessi attivi netti comprendono anche alcune voci risultanti dalle attività di negoziazione.

I *proventi netti da attività di negoziazione* sono aumentati del 4%, passando a CHF 11 419 milioni nel 2005. Nell'anno in rassegna, i proventi da negoziazione di titoli si sono attestati a CHF 3928 milioni, in aumento del 27% rispetto al 2004. Lo scorso esercizio ha infatti evidenziato una crescita significativa dei ricavi di prime brokerage e su derivati a livello globale. Questi utili sono stati in parte controbilanciati dai minori ricavi registrati dalle nostre attività di equity cash. I ricavi di negoziazione sul reddito fisso hanno accusato una flessione dell'8% a seguito del rallentamento delle attività di credit fixed income e di reddito fisso, solo in parte compensata dalla crescita dei ricavi delle attività su tassi, delle operazioni di principal finance e su immobili commerciali. I proventi da negoziazioni su cambi si sono mantenuti stabili nel 2005, attestandosi a CHF 1458 milioni.

I *proventi netti da prodotti su margine d'interesse* hanno evidenziato un incremento del 6% portandosi a CHF 5355 milioni. Tale aumento è stato trainato prevalentemente dalla crescita dei prestiti erogati alla clientela facoltosa statunitense attraverso la nostra filiale UBS Bank USA. Anche le nostre attività ipotecarie sul mercato nazionale svizzero e relative ai crediti coperti da garanzie nel settore della gestione patrimoniale hanno messo a segno un miglioramento, seppure parzialmente neutralizzato dalla flessione del portafoglio di crediti in sofferenza in Svizzera.

I *proventi netti da attività di tesoreria e altre attività* hanno raggiunto i CHF 750 milioni nel 2005, superando del 38% il livello raggiunto nel 2004. Questo incremento riflette i vantaggi connessi alla diversificazione della nostra base di capitale in valute diverse dal franco svizzero. L'aumento della base patrimoniale ha avuto un impatto positivo anche sui proventi da attività di tesoreria.

Nel 2005, abbiamo realizzato *recuperi netti su crediti* per CHF 375 milioni rispetto ai CHF 241 milioni del 2004. Lo scioglimento degli accantonamenti per rischio Paese è espressione del contesto macroeconomico generalmente positivo nei principali mercati emergenti.

Nel 2005, i *ricavi netti da commissioni* sono risultati pari a CHF 21 436 milioni, in progresso del 16% rispetto all'esercizio precedente, grazie al forte contributo fornito dalla crescita delle commissioni ricorrenti di portafoglio, dalle maggiori commissioni di gestione di fondi nonché dall'aumento delle commissioni nette di brokeraggio, di corporate finance e di underwriting.

Costi operativi

Nel 2005 i costi operativi totali sono aumentati del 6% attestandosi a CHF 27 704 milioni.

Le *spese per il personale* sono cresciute del 12% a CHF 19 903 milioni. Tale incremento è stato determinato dai maggiori compensi correlati alle performance, a comprova dei migliori risultati conseguiti da tutte le nostre unità, e dall'aumento del 6% del numero di collaboratori nelle attività finanziarie (escluso l'organico di Banche Private & GAM). Nell'esercizio 2005, la componente delle spese per il personale corrisposta sotto forma di bonus o compenso variabile è risultata pari al 50%, contro il 49% del 2004. In media, la componente variabile di retribuzione pro capite ha evidenziato nel 2005 un progresso del 10% nei confronti del 2004. La spesa per gli stipendi è salita per effetto del potenziamento degli effettivi nel periodo in rassegna. Le componenti azionarie sono avanzate del 17% a seguito dell'aumento del corso dell'azione UBS e della maggiore quota in titoli concessi nel 2005 sotto forma di bonus, percentuale in parte controbilanciata dalla riduzione degli oneri delle stock option. Le spese di approvigionamento sono cresciute del 45% rispetto al 2004, in gran parte a causa dell'integrazione di ex collaboratori Perot nella nostra unità centrale ITI. Assicurazioni e contributi sociali sono aumentati del 23% nell'anno in rassegna in risposta ai maggiori importi versati per bonus e stipendi.

Le *spese generali e amministrative* si sono attestate nel 2005 a CHF 6448 milioni, in crescita di CHF 61 milioni rispetto all'esercizio precedente. Questo aumento è riconducibile alle spese di viaggio e d'intrattenimento nonché a costi supplementari di amministrazione e rispecchia il maggior numero di collaboratori e ulteriori incrementi delle attività. I costi di marketing sono saliti a causa dei continui investimenti nel nostro marchio.

Nel 2005 le *svalutazioni* si sono attestate a CHF 1240 milioni, in calo del 2% rispetto al 2004. Si tratta del livello più basso mai raggiunto, dovuto alla contrazione degli oneri IT, in parte compensata dalla maggiore svalutazione degli immobili.

Dall'inizio del 2005, *l'avviamento* non è più stato ammortizzato. *L'ammortamento di attivi immateriali* è sceso del 24% a causa della riclassificazione delle unità USA di wealth management come avviamento.

Nell'esercizio in rassegna abbiamo sostenuto *oneri fiscali* per CHF 2296 milioni, pari a un'aliquota fiscale effettiva del 18,8% per l'intero anno, in calo rispetto all'aliquota del 2004 pari al 21,4% (20,1% ante avviamento).

Personale

Al 31 dicembre il numero di collaboratori impiegati nelle attività finanziarie era pari a 69 569, in rialzo di 2162 unità dai 67 407 al 31 dicembre 2004. Escludendo gli effetti legati alla vendita di Banche Private & GAM, UBS avrebbe messo a segno un incremento di 3811 unità, sulla base della nostra strategia di crescita a livello mondiale attuata all'interno di tutte le nostre principali attività, e una crescita di 1042 unità in Svizzera.

Global Wealth Management & Business Banking

Wealth Management International & Switzerland

Nel 2005 l'utile ante imposte è arrivato a quota CHF 4161 milioni, salendo del 20% rispetto al risultato ante avviamento del 2004. Il dato rispecchia l'andamento favorevole dei mercati azionari, i cui ricavi sono incrementati del 17% grazie all'aumento delle commissioni di portafoglio e al potenziamento delle attività con la clientela. I ricavi sono stati sostenuti anche dal progresso dei proventi da interessi, reso possibile dalla crescita delle nostre attività di prestito a margine. La nostra strategia di crescita costante si riflette anche nei costi, aumentati nel 2005 del 15% rispetto all'anno precedente (ante avviamento). Le spese per il personale sono cresciute del 22% in seguito all'assunzione di 1462 nuovi collaboratori.

Nel 2005 la raccolta netta ha raggiunto CHF 68,2 miliardi, in progresso del 61% rispetto ai CHF 42,3 miliardi del 2004. Questa performance eccellente è da ricondurre a incrementi in tutte le aree geografiche, con particolare riferimento alla clientela asiatica, e all'afflusso particolarmente ingente di CHF 21,8 miliardi nelle nostre attività europee di gestione patrimoniale.

Nell'esercizio in rassegna il margine lordo sui patrimoni investiti è risultato pari a 102 punti base, in calo di 1 punto base rispetto ai 103 pb dell'anno precedente, poiché la base patrimoniale ha registrato un balzo in avanti in seguito alla raccolta netta particolarmente sostenuta.

Al 31 dicembre 2005 il patrimonio investito nella nostra unità di gestione patrimoniale europea ha raggiunto il livello record di CHF 114 miliardi, in aumento del 39% rispetto ai CHF 82 miliardi del 2004. Eccellenti anche i nuovi afflussi, a comprova del rialzo dei livelli dei mercati azionari e all'apprezzamento del 15% del dollaro americano sul franco svizzero.

Wealth Management US

Nel 2005 abbiamo realizzato un utile ante imposte di CHF 312 milioni, a fronte dei CHF 29 milioni conseguiti nell'esercizio precedente. Escludendo i costi di acquisizione, l'utile è sceso da CHF 571 milioni del 2004 a CHF 550 milioni nel 2005, principalmente a causa dei maggiori accantonamenti per contenziosi. Espresso in dollari, il risultato operativo del 2005 (esclusi i costi di acquisizione) risulta inferiore del 4% rispetto al 2004. Nell'anno in rassegna, i proventi operativi sono progrediti del 9%, principalmente sostenuti dall'aumento delle commissioni ricorrenti su maggiori volumi patrimoniali, e dal progresso degli interessi attivi netti di UBS Bank USA. Questo risultato è stato parzialmente neutralizzato dalla flessione nei ricavi da transazioni.

Nell'esercizio in esame la raccolta netta è stata molto sostenuta, raggiungendo CHF 26,9 miliardi, in progresso del 49% rispetto ai CHF 18,1 miliardi dell'anno precedente. Inclusi gli interessi e i dividendi, la raccolta netta per il 2005 è stata pari a CHF

Risultati Gruppo d'affari / unità operativa

<i>in milioni di CHF, salvo altrimenti indicato</i>	Wealth Management International & Switzerland		Wealth Management US		Business Banking		Global Wealth Management & Business Banking	
	31.12.05	31.12.04	31.12.05	31.12.04	31.12.05	31.12.04	31.12.05	31.12.04
Per l'esercizio conclusosi in data								
Totale proventi operativi	9 011	7 693	5 156	4 736	5 071	5 039	19 238	17 468
Totale costi operativi	4 850	4 297	4 844	4 707	2 882	3 026	12 576	12 030
Risultati del Gruppo d'affari / dell'unità operativa al lordo delle imposte	4 161	3 396	312	29	2 189	2 013	6 662	5 438
Raccolta netta (<i>in miliardi di CHF</i>)	68,2	42,3	26,9	18,1	3,4	2,6	98,5	63,0
Attivi investiti (<i>in miliardi di CHF</i>)	982	778	752	606	153	140	1 887	1 524
Personale (<i>equivalenti a tempo pieno</i>)	11 555	10 093	17 034	16 969	16 023	15 508	44 612	42 570

45,2 miliardi, in aumento dai CHF 33,4 miliardi del 2004. Tale risultato è ascrivibile principalmente all'assunzione di consulenti altamente produttivi e agli afflussi da parte della clientela ultra high net worth.

Il margine lordo sui patrimoni investiti nel 2005 è risultato pari a 75 punti base, in calo rispetto ai 77 pb del 2004. Il margine lordo sui patrimoni investiti al lordo dei costi di acquisizione è stato di 78 punti base, in flessione nei confronti degli 80 pb del 2004. L'aumento dei livelli patrimoniali medi è stato superiore a quello dei ricavi, sulla scia della diminuzione dei ricavi da transazioni nel corso dell'anno.

Nel 2005 il rapporto costi/ricavi al lordo delle spese di acquisizione si è attestato all'89,7%, contro l'88,3% del 2004, riflettendo l'incremento dei costi legati agli accantonamenti per contenziosi e delle spese per il personale, parzialmente compensato da una crescita dei ricavi dovuta all'aumento dei proventi ricorrenti.

Business Banking Switzerland

L'utile ante imposte ha raggiunto nel 2005 il livello record di CHF 2189 milioni, in progresso del 9% (+ CHF 176 milioni) rispetto al 2004, nonostante una flessione dei ricavi di CHF 115 milioni, imputabile prevalentemente ai minori proventi da interessi. Questa performance è il frutto di una rigorosa politica di gestione della nostra base di costi, con recuperi su crediti per CHF 122 milioni, riconducibile al miglioramento strutturale del nostro portafoglio creditizio negli ultimi anni. Nel corso dell'esercizio in rassegna abbiamo trasferito CHF 8,6 miliardi di patrimonio investito da Business Banking Switzerland all'unità Wealth Management International & Switzerland, a dimostrazione dello sviluppo sistematico dei rapporti con la clientela.

Nel 2005 la raccolta netta è salita di CHF 0,8 miliardi attestandosi a CHF 3,4 miliardi a fronte dei CHF 2,6 miliardi del 2004.

Il rapporto costi/ricavi è risultato pari al 58,2%, 1,6 punti percentuali in meno rispetto al 59,8% dell'esercizio precedente, per lo più grazie a una disciplinata gestione dei costi.

Al 31 dicembre 2005 il portafoglio creditizio di Business Banking Switzerland risultava pari a CHF 141,3 miliardi, in crescita di CHF 4,2 miliardi rispetto all'anno precedente. L'aumento dei volumi dei mutui ipotecari privati e l'incremento della domanda creditizia registrata sul fronte della clientela aziendale sono stati parzialmente neutralizzati da un'ulteriore riduzione del portafoglio crediti in sofferenza.

Cifre e fatti salienti su Wealth Management

- *Vantiamo oltre 140 anni di esperienza nell'ambito della gestione patrimoniale. Con patrimoni investiti per CHF 1734 miliardi, siamo la più grande società di gestione patrimoniale al mondo.*
- *Le unità di Wealth Management International & Switzerland gestiscono patrimoni per CHF 982 miliardi e impiegano oltre 4100 consulenti della clientela. Negli USA siamo uno degli istituti leader nell'ambito della gestione patrimoniale, con CHF 752 miliardi di patrimoni investiti e oltre 7500 consulenti finanziari.*
- *I nostri consulenti della clientela combinano solidi rapporti a livello personale con le risorse disponibili in tutta UBS e sono pertanto in grado di fornire una gamma completa di servizi di gestione patrimoniale.*
- *La nostra piattaforma di prodotti ad architettura aperta consente al cliente di accedere a un ampio ventaglio di soluzioni di alta qualità e accuratamente selezionate di provider terzi da affiancare alle linee di prodotti UBS.*

Cifre e fatti salienti su Business Banking Switzerland

- *Siamo leader di mercato in Svizzera, dove proponiamo una gamma completa di servizi bancari e su titoli alla nostra clientela individuale e aziendale.*
- *Siamo al servizio di circa 2,6 milioni di clienti individuali con oltre 3 milioni di conti, soluzioni ipotecarie e altri rapporti finanziari.*
- *Siamo inoltre al fianco di circa 136 500 clienti aziendali, tra cui investitori istituzionali, enti pubblici e fondazioni di diritto svizzero.*
- *I nostri 1260 sportelli automatici (ATM) e le nostre 301 filiali in tutta la Svizzera costituiscono una rete capillare, ben più ampia di quella di qualsiasi altro concorrente nazionale.*

Global Asset Management

Nell'esercizio in rassegna abbiamo conseguito un risultato significativo su base annua, registrando un utile ante imposte pari a CHF 1057 milioni, in rialzo del 55% rispetto ai CHF 681 milioni del 2004 (ante avviamento). La crescita è ascrivibile all'aumento dei proventi operativi (+23%) e riflette la vigorosa raccolta netta, che a sua volta ha prodotto valutazioni patrimoniali più elevate e migliori margini. Inoltre le commissioni di portafoglio, in particolare nell'ambito degli investimenti alternativi e quantitativi, hanno evidenziato un progresso, solo in parte neutralizzato dall'incremento dei costi operativi, riconducibile a sua volta all'aumento delle spese per il personale dovute all'espansione delle attività.

Il rapporto costi/ricavi ante avviamento è sceso al 57,5%, in calo di 8,8 punti percentuali rispetto al 2004.

Nell'esercizio 2005 la raccolta netta totale è risultata pari a CHF 49,5 miliardi, con una crescita esponenziale (158%) dai CHF 19,2 miliardi del 2004, quando l'attività wholesale era stata penalizzata dagli ultimi sostanziali trasferimenti di fondi della clientela verso UBS Bank USA. Nel quadro delle attività con la clientela istituzionale, la raccolta è aumentata per gli investimenti tradizionali, ma ha subito una flessione per quelli alternativi e quantitativi.

Al 31 dicembre 2005 i patrimoni investiti del gruppo d'affari risultavano pari a CHF 765 miliardi, in progresso rispetto ai CHF 601 miliardi di fine 2004. Nelle nostre attività istituzionali il margine lordo si è attestato a 34 punti base, in leggero progresso rispetto ai 32 punti base dell'intero 2004, mentre nell'ambito del wholesale intermediary il margine lordo è stato pari a 40 punti base, in aumento di 4 pb rispetto al 2004, riflettendo i trasferimenti nelle classi patrimoniali a margine più elevato.

Risultati del Gruppo d'affari

<i>in milioni di CHF, salvo altrimenti indicato</i>	Per l'esercizio conclusosi in data	
	31.12.05	31.12.04
Totale proventi operativi	2 487	2 022
Totale costi operativi	1 430	1 470
Risultati del Gruppo d'affari al lordo delle imposte	1 057	552
Raccolta netta – Institutional (<i>miliardi di CHF</i>)	21,3	23,7
<i>di cui: fondi monetari – Institutional (in miliardi di CHF)</i>	(3,0)	(1,2)
Attivi investiti – Institutional (<i>in miliardi di CHF</i>)	441	344
<i>di cui: fondi monetari – Institutional (in miliardi di CHF)</i>	16	17
Raccolta netta – Wholesale Intermediary (<i>in miliardi di CHF</i>)	28,2	(4,5)
<i>di cui: fondi monetari – Wholesale Intermediary (in miliardi di CHF)</i>	(9,7)	(20,6)
Attivi investiti – Wholesale Intermediary (<i>in miliardi di CHF</i>)	324	257
<i>di cui: fondi monetari – Wholesale Intermediary (in miliardi di CHF)</i>	62	64
Personale (<i>equivalenti a tempo pieno</i>)	2 861	2 665

Cifre e fatti salienti su Global Asset Management

- Ci proponiamo di offrire performance superiori ai nostri clienti attraverso la gestione dei loro investimenti, avvalendoci di tutte le maggiori categorie d'investimento e numerosi approcci d'investimento.
- Abbiamo un organico di circa 3000 collaboratori, operativi in 20 Paesi. Le nostre sedi principali sono ubicate a Chicago, Francoforte, Hong Kong, Londra, New York, Sidney, Tokyo e Zurigo.

Investment Bank

Il 2005 è stato l'esercizio migliore dell'ultimo quinquennio. L'utile ante imposte si è attestato a CHF 5181 milioni, in progresso del 12% rispetto al 2004 e del 6% al lordo dell'avviamento. Questo risultato è riconducibile essenzialmente ai notevoli ricavi generati nell'investment banking e nel comparto azionario, a comprova della proficua espansione in importanti aree di crescita quali fusioni e acquisizioni, derivati su azioni e prime brokerage. Al contempo, i costi sono aumentati di pari passo con l'espansione delle attività operative.

Nel 2005 i proventi operativi complessivi sono risultati pari a CHF 17 484 milioni, in crescita del 9% rispetto ai CHF 16 083 milioni dell'esercizio precedente.

I ricavi delle attività su azioni hanno evidenziato un progresso del 18% rispetto al 2004, trainato principalmente dalle attività su derivati nella regione Asia Pacifico e in Europa e dal prime brokerage, che negli Stati Uniti ha espresso una crescita molto vigorosa. Le attività di trading in proprio e quelle dei prodotti equity-linked hanno registrato rendimenti lievemente inferiori rispetto all'esercizio precedente.

I proventi delle attività su reddito fisso, tassi e valute hanno accusato una contrazione del 4% rispetto al 2004. I proventi delle attività su tassi hanno messo a segno un progresso rispetto a un anno prima in virtù dei maggiori ricavi generati da derivati e trading su energia. Il comparto del reddito fisso ha evidenziato una flessione dei ricavi sui crediti strutturati, nel segmento ad alto rendimento e nelle operazioni su cambi e in contanti nonché

di collateral trading. I credit default swap a copertura delle esposizioni creditizie hanno riportato un utile di CHF 103 milioni rispetto alla perdita di CHF 62 milioni dell'anno precedente.

I ricavi di Investment Banking hanno registrato un incremento del 31% rispetto al 2004, la miglior performance di sempre, a riprova di un trend di crescita in tutte le regioni. Anche i ricavi nei mercati dei capitali sono aumentati grazie a un miglioramento delle condizioni di mercato e al consolidamento della nostra posizione competitiva.

L'aumento delle spese per il personale e dei costi ripartiti ha comportato nel 2005 una crescita dei costi operativi totali, attestati a CHF 12 303 milioni (+7% rispetto ai CHF 11 473 milioni del 2003).

Le spese per il personale sono salite del 14% rispetto all'esercizio precedente sia a seguito dei maggiori importi accantonati a titolo di bonus che di un ulteriore incremento degli stipendi, dovuti all'aumento dell'organico. Le spese generali e amministrative sono risultate in calo del 13% rispetto ai CHF 2538 milioni dell'esercizio precedente. La riduzione degli accantonamenti è stata parzialmente compensata da un incremento dei costi di IT e di outsourcing.

Il tasso di remunerazione per l'intero esercizio 2005 si è attestato al 53%, in crescita di 2 punti percentuali rispetto al 2004 per effetto dei maggiori compensi correlati alle performance e alla crescita dell'organico.

Risultati del Gruppo d'affari

in milioni di CHF	Per l'esercizio conclusosi in data	
	31.12.05	31.12.04
Totale proventi operativi	17 484	16 083
Totale costi operativi	12 303	11 473
Risultati del Gruppo d'affari al lordo delle imposte	5 181	4 610
Personale (equivalenti a tempo pieno)	18 174	16 970

Cifre e fatti salienti su

Investment Bank

- Siamo tra gli istituti leader a livello mondiale nel campo dell'investment banking e dei titoli, e forniamo una gamma completa di prodotti a clienti istituzionali e aziendali, istituzioni statali e intermediari finanziari in tutto il mondo
- Con sede principale a Londra e New York e un organico di circa 18.200 unità in 34 Paesi in tutto il mondo, Investment Bank opera su scala globale ed è strutturata in tre unità distinte: Equities, Investment Banking e Fixed Income, Rates and Currencies
- Un'azione su nove nel mondo è negoziata da UBS, il che fa del nostro istituto uno dei maggiori operatori a livello internazionale nell'ambito dei mercati globali primari e secondari per quanto riguarda le azioni, i prodotti equity-linked e i derivati su azioni. Siamo membri di 108 borse.
- L'unità Fixed Income, Rates and Currencies fornisce un'ampia gamma di prodotti e soluzioni alla clientela aziendale e istituzionale su tutti i principali mercati.
- Nel settore dell'investment banking, forniamo una consulenza di elevato profilo e avanzate capacità di esecuzione a una base di clientela globale formata da aziende, sponsor finanziari e hedge fund. I nostri servizi comprendono consulenza in materia di fusioni e acquisizioni, riposizionamenti strategici e soluzioni di ristrutturazione aziendale.

Partecipazioni industriali

Al 31 dicembre 2005 il segmento delle partecipazioni industriali era composto dagli investimenti di private equity di UBS e da Motor-Columbus, holding finanziaria il cui asset principale è costituito dal 59,3% nel Gruppo Atel, fornitore europeo di energia.

A fine settembre 2005, UBS ha siglato accordi per vendere la sua partecipazione del 55,6% in Motor-Columbus a un consorzio composto da azionisti svizzeri di minoranza di Atel, EOS Holding e Atel stessa, e alla francese Electricité de France (EDF).

A fine febbraio la Commissione europea e la Commissione della concorrenza svizzera hanno approvato l'acquisizione della partecipazione detenuta da UBS. Alla data di stampa della presente Retrospectiva (8 marzo 2006) si prevede che la conclusione della transazione avverrà quando saranno soddisfatte tutte le condizioni contrattuali.

Nel primo trimestre del 2005, i nostri investimenti di private equity, facenti capo a Investment Bank, sono stati trasferiti nel segmento Partecipazioni industriali. Abbiamo così compiuto un altro passo nella nostra strategia volta a ridimensionare e ridurre l'esposizione verso questa categoria di attivi, cogliendo al contempo tutte le possibili occasioni per operare disinvestimenti vantag-

giosi. In questo modo si accresce anche la trasparenza della nostra contabilità, grazie a una separazione più chiara tra le nostre attività finanziarie principali e le partecipazioni industriali.

Nel 2005, il segmento delle partecipazioni industriali ha archiviato un utile netto di CHF 719 milioni, di cui CHF 512 milioni di competenza degli azionisti UBS.

Nel 2005, gli investimenti di private equity non consolidati, compresi quelli contabilizzati secondo il metodo dell'equivalenza, hanno registrato una plusvalenza complessiva da dismissioni pari a CHF 684 milioni. Al 31 dicembre 2005, il livello degli investimenti finanziari cedibili è sceso a CHF 0,7 miliardi a fronte dei CHF 1,2 miliardi dell'esercizio precedente, in seguito a una serie di disinvestimenti compensati in parte con il finanziamento degli impegni esistenti. Nel 2005, il valore equo di queste attività detenute in portafoglio ha accusato una flessione a CHF 1,0 miliardi rispetto ai CHF 1,7 miliardi del 2004. Al 31 dicembre 2005 gli impegni assunti e non ancora erogati ammontavano a CHF 367 milioni, in calo rispetto ai CHF 769 milioni di fine dicembre 2004, principalmente a causa di un disinvestimento.

Fonti d'informazione

La Retrospectiva 2005 è disponibile in italiano, inglese, tedesco, francese, spagnolo e giapponese. (N. SAP 80530-0501).

L'Handbook 2005/2006 contiene una descrizione dettagliata di UBS, la nostra strategia, i collaboratori, l'organizzazione e le attività operative, illustrando inoltre la nostra gestione finanziaria, comprendente rischi di credito, di mercato e operativi, il nostro approccio alla gestione dei capitali e dettagli sulla corporate governance. È disponibile in inglese e tedesco. (N. SAP 80532-0601).

Il Financial Report 2005 contiene il nostro Bilancio d'esercizio revisionato per l'anno 2005, corredato da analisi dettagliate. È disponibile in inglese e tedesco. (N. SAP 80531-0601).

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

La nostra Relazione sui compensi fornisce informazioni dettagliate sulla remunerazione riconosciuta nel 2005 ai membri del Consiglio di Amministrazione di UBS e del Direttorio del Gruppo. È disponibile in inglese e tedesco. (N. SAP 82307-0601).

Le stesse informazioni sono riportate anche nel capitolo sulla Corporate Governance dell'Handbook 2005/2006.

La storia di UBS: questo opuscolo illustra la serie di fusioni e acquisizioni che nel tempo hanno dato vita a UBS nella sua configurazione attuale. La pubblicazione comprende anche un breve profilo delle società che hanno preceduto UBS e delle loro radici storiche. È disponibile in inglese e tedesco. (N. SAP 82252)

Modalità di ordinazione

I rapporti suelencati sono disponibili in formato pdf su Internet all'indirizzo www.ubs.com/investors nelle sezioni di ordinazione

Informazioni societarie

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

UBS SA è registrata e domiciliata in Svizzera, e opera ai sensi del diritto societario

svizzero e della Legge federale sulle banche come Società anonima, ovvero un'azienda che ha suddiviso il proprio capitale in azioni ordinarie emesse a favore degli investitori.

Gli indirizzi e i numeri di telefono delle due sedi legali sono i seguenti:
Bahnhofstrasse 45, CH-8001 Zurigo,

Svizzera, telefono +41-44-234 11 11;
Aeschenvorstadt 1, CH-4051 Basilea, Svizzera, telefono +41-61-288 20 20.

Le azioni UBS SA sono quotate allo SWX Swiss Exchange (negoziazione sulla piattaforma virt-x), al New York Stock Exchange (NYSE) e al Tokyo Stock Exchange.

o di sottoscrizione sul lato destro dello schermo. Copie cartacee possono essere ordinate dalla stessa pagina web tramite la finestra «Reporting», oppure indicando il numero di riferimento (SAP) e la lingua desiderata (ove disponibile) presso: UBS SA, Information Center, Casella postale, CH-8098 Zurigo, Svizzera.

Strumenti di informazione per gli investitori

Sito Internet: la nostra sezione «Analysts and Investors», all'indirizzo www.ubs.com/investors, offre un'ampia gamma di informazioni su UBS, ivi inclusi rendiconti finanziari (comprese le registrazioni SEC), informazioni societarie, grafici e dati relativi all'andamento del titolo UBS, un calendario degli eventi, informazioni sui dividendi e copie delle più recenti presentazioni tenute dai membri del senior management in occasione di conferenze esterne.

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 queste, 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 Exchange Act del 1934.

È possibile leggere o copiare qualsiasi documento inviato alla SEC sul sito della SEC stessa, www.sec.gov, oppure nella sala di consultazione pubblica della SEC, 100 F Street N.E., Room 1580, Washington, DC, 20549. Per ulteriori informazioni sull'operatività di tale sala di consultazione pubblica si prega di contattare la SEC al numero 1-800-SEC-0330 (negli USA) o +1 202 942 8088 (al di fuori degli USA). È inoltre possibile consultare le nostre relazioni inoltrate alla SEC e altre informazioni presso il New York Stock Exchange, Inc., 20 Broad Street, New York, NY 10005. La maggior parte di tali informazioni supplementari è inoltre disponibile anche sul sito UBS www.ubs.com/investors, mentre copie dei documenti registrati presso la SEC possono essere richieste al team Investor Relations di UBS agli indirizzi riportati nella pagina seguente.

Contattare UBS

Centralini

Per tutte le questioni di ordine generale.

Zurigo	+41-44-234 1111
Londra	+44-20-7568 0000
New York	+1-212-821 3000
Hong Kong	+852-2971 8888

Investor Relations

Il nostro team Investor Relations offre assistenza agli investitori istituzionali.
www.ubs.com/investors

Hotline	+41-44-234 4100	UBS SA
Matthew Miller	+41-44-234 4360	Investor Relations
Caroline Ryton	+41-44-234 2281	Casella postale
Reginald Cash	+1-212-882 5734	CH-8098 Zurigo
Nina Hoppe	+41-44-234 4307	sh-investorrelations@ubs.com
Fax	+41-44-234 3415	

Media Relations

Dai suoi uffici di Zurigo, Londra, New York e Hong Kong, il nostro team Media Relations è a disposizione dei media e dei giornalisti di tutto il mondo.
www.ubs.com/media

Zurigo	+41-44-234 8500	mediarelations@ubs.com
Londra	+44-20-7567 4714	ubs-media-relations@ubs.com
New York	+1-212-882 5857	mediarelations-ny@ubs.com
Hong Kong	+852-2971 8200	sh-mediarelations-ap@ubs.com

Shareholder Services

UBS Shareholder Services è responsabile per la registrazione delle Global Registered Shares.

Hotline	+41-44-235 6202	UBS SA
Fax	+41-44-235 3154	Shareholder Services
		Casella postale
		CH-8098 Zurigo
		sh-shareholder-services@ubs.com

Agente di trasferimento USA

Per tutte le questioni relative alle Global Registered Shares negli USA.
www.melloninvestor.com

Chiamate dagli USA	866-541 9689	Mellon Investor Services
Chiamate da fuori	+1-201-680 6578	480 Washington Boulevard
Fax	+1-201-680 4675	Jersey City, NJ 07310, USA
		sh-relations@melloninvestor.com

Cautionary statement regarding forward-looking statements | This communication contains statements that constitute "forward-looking statements", including, but not limited to, statements relating to the implementation of strategic initiatives, such as the European wealth management business, and other statements relating to our future business development and economic performance. While these forward-looking statements represent our judgments and future expectations concerning the development of our business, a number of risks, uncertainties and other important factors could cause actual developments and results to differ materially from our expectations. These factors include, but are not limited to, (1) general market, macro-economic, governmental and regulatory trends, (2) movements in local and international securities markets, currency exchange rates and interest rates, (3) competitive pressures, (4) technological developments, (5) changes in the financial position or creditworthiness of our customers, obligors and counterparties and developments in the markets in which they operate, (6) legislative developments, (7) management changes and changes to our Business Group structure and (8) other key factors that we have indicated could adversely affect our business and financial performance which are contained in other parts of this document and in our past and future filings and reports, including those filed with the SEC. More detailed information about those factors is set forth elsewhere in this document and in documents furnished by UBS and filings made by UBS with the SEC, including UBS's Annual Report on Form 20-F for the year ended 31 December 2005. UBS is not under any obligation to (and expressly disclaims any such obligations to) update or alter its forward-looking statements whether as a result of new information, future events, or otherwise.

You&Us



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

www.ubs.com