

# Retrospettiva 2002



# Indice

**03** Dati finanziari salienti del Gruppo UBS

**04** Lettera agli azionisti

**08** Retrospettiva del 2002

**10** Le nostre attività

12 UBS Wealth Management &  
Business Banking

16 UBS Global Asset Management

18 UBS Warburg

22 UBS PaineWebber

**24** I nostri valori

26 Il cliente al centro

30 Innovazione e formazione

34 Talento e cultura

38 Brand e identità

42 Intelligenza finanziaria

**46** Rapport 2002

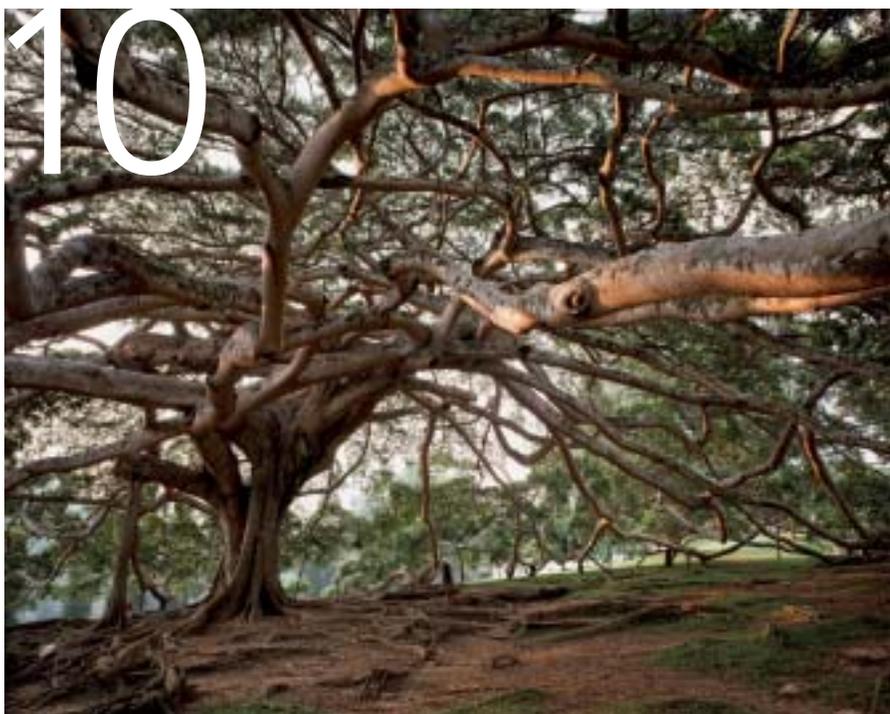
48 Corporate governance

52 Risultati finanziari 2002

54 Risultati del Gruppo UBS per il 2002

58 Risultati dei Gruppi d'affari per il 2002

61 Fonti d'informazione su UBS



# Il Gruppo UBS

UBS è una delle aziende finanziarie leader a livello mondiale e fornisce i propri servizi a una esigente base di clientela globale. In quanto azienda, combiniamo la nostra solidità finanziaria con una cultura globale orientata al cambiamento. Siamo leader globali nella fornitura di servizi di gestione patrimoniale e uno dei maggiori asset manager. Nel campo dell'investment banking e dei titoli facciamo parte del gruppo selezionato delle maggiori case d'investimento a livello globale, mentre in Svizzera siamo l'incontestabile leader di mercato nel settore dei servizi per la clientela retail e aziendale. In quanto Gruppo integrato, creiamo valore aggiunto per i nostri clienti facendo affidamento sulle risorse combinate e sul know-how di tutte le nostre unità.

La nostra priorità fondamentale è il successo della clientela e poniamo sempre la consulenza personale al centro delle nostre relazioni. Per questo non affrettiamo i tempi e ci sforziamo innanzitutto di capire le esigenze e gli obiettivi specifici di ognuno dei nostri clienti. La nostra priorità è fornire servizi di livello qualitativo assoluto, offrendo la più vasta gamma di soluzioni possibili: a questo scopo, integriamo le soluzioni «best-in-class» da noi sviluppate mediante un'accurata selezione di prodotti di terzi dall'elevato profilo qualitativo.

Le nostre sedi principali sono ubicate a Zurigo e Basilea, ma operiamo in oltre 50 paesi e in tutti i principali centri finanziari internazionali per un totale superiore a 69 000 collaboratori. La nostra presenza fisica a livello globale si sposa con la nostra strategia, che consiste nell'offrire alla clientela prodotti e servizi attraverso un ampio ventaglio di canali, dalle classiche attività retail a sofisticati strumenti interattivi online, che ci aiutano a fornire le nostre prestazioni in maniera più rapida, estensiva e conveniente che mai.



Per la Retrospectiva di quest'anno abbiamo scelto quale cornice decorativa alcune immagini di giardini di tutto il mondo. I giardini sono il frutto dell'immaginazione, della perizia e della cura minuziosa per i dettagli. Quelli più famosi nascono dall'ispirazione coltivata per anni, o addirittura generazioni, con ferma e instancabile devozione.

Come un giardino, un'azienda fiorente richiede una combinazione speciale di creatività, passione e impegno. Da UBS sappiamo che sono proprio le qualità dei nostri collaboratori ad alimentare il successo dell'azienda. Abbiamo pertanto scelto di ritrarre una «rosa» rappresentativa dei nostri team, in cui i collaboratori appaiono fotografati sullo sfondo di diversi giardini. Per una breve descrizione dei giardini di tutto il mondo che figurano in questa pubblicazione si rimanda a pag. 64.

# Dati finanziari salienti del Gruppo UBS

Cifre e fatti salienti 2002

<sup>1</sup> Costi operativi/proventi operativi al lordo delle rettifiche di valore per perdite su crediti.

<sup>2</sup> Escluso l'ammortamento dell'avviamento e altri attivi immateriali.

<sup>3</sup> Per il calcolo dell'utile per azione (EPS), si veda la nota 8 del Financial Report 2002.

<sup>4</sup> Utile netto/patrimonio netto medio escl. dividendi.

<sup>5</sup> Incluso il capitale ibrido Tier 1; si veda la Nota 29e del Financial Report 2002.

<sup>6</sup> La Klinik Hirslanden è stata venduta in data 5 dicembre 2002. L'organico del Gruppo non comprende il personale della Klinik Hirslanden, pari a 2450 e 1839 unità rispettivamente al 31 dicembre 2001 e al 31 dicembre 2000.

<sup>7</sup> Si veda la Sezione relativa alla solidità del capitale nello Handbook 2002/2003.

<sup>8</sup> Informazioni dettagliate circa gli eventi finanziari significativi sono riportate a pagina 55 del presente rapporto.

I dati relativi ai singoli segmenti sono stati rielaborati al fine di riflettere la nuova struttura dei Gruppi d'affari e le relative modifiche apportate a livello di management accounting nel corso del 2002.

Tutti i risultati pubblicati sono comprensivi dei dati relativi a PaineWebber a partire dall'acquisizione, avvenuta il 3 novembre 2000.

*in milioni di CHF, salvo altrimenti indicato*

Per l'esercizio conclusosi in data	31.12.02	31.12.01	31.12.00	variazione % dal 31.12.01
<b>Cifre salienti del Conto economico</b>				
Proventi operativi	34 121	37 114	36 402	(8)
Costi operativi	29 577	30 396	26 203	(3)
Utile operativo prima delle imposte	4 544	6 718	10 199	(32)
Utile netto	3 535	4 973	7 792	(29)
Rapporto costi/ricavi (%) <sup>1</sup>	86,2	80,8	72,2	
Rapporto costi/ricavi prima dell'avviamento (%) <sup>1,2</sup>	79,0	77,3	70,4	
<b>Dati per azione (CHF)</b>				
Utile base per azione <sup>3</sup>	2,92	3,93	6,44	(26)
Utile base per azione prima dell'avviamento <sup>2,3</sup>	4,73	4,97	7,00	(5)
Utile diluito per azione <sup>3</sup>	2,87	3,78	6,35	(24)
Utile diluito per azione prima dell'avviamento <sup>2,3</sup>	4,65	4,81	6,89	(3)
<b>Rendimento del patrimonio netto (%)</b>				
Rendimento del patrimonio netto <sup>4</sup>	8,9	11,7	21,5	
Rendimento del patrimonio netto prima dell'avviamento <sup>2,4</sup>	14,4	14,8	23,4	

*in milioni di CHF, salvo altrimenti indicato*

In data	31.12.02	31.12.01	31.12.00	variazione % dal 31.12.01
<b>Cifre salienti del Bilancio</b>				
Totale attivi	1 181 118	1 253 297	1 087 552	(6)
Patrimonio netto	38 991	43 530	44 833	(10)
<b>Capitalizzazione di borsa</b>				
	79 448	105 475	112 666	(25)
<b>Capital ratio BRI</b>				
Capitale Tier 1 (%) <sup>5</sup>	11,3	11,6	11,7	
Capitale totale BRI (%)	13,8	14,8	15,7	
Attivi ponderati in funzione del rischio	238 790	253 735	273 290	(6)
<b>Attivi investiti (in miliardi di CHF)</b>				
	2 037	2 448	2 445	(17)
<b>Organico (equivalenti a tempo pieno)</b>				
	69 061	69 985 <sup>6</sup>	71 076 <sup>6</sup>	(1)
<b>Rating a lungo termine <sup>7</sup></b>				
Fitch, Londra	AAA	AAA	AAA	
Moody's, New York	Aa2	Aa2	Aa1	
Standard & Poor's, New York	AA+	AA+	AA+	

## Risultati rettificati per gli eventi finanziari significativi e prima dell'avviamento <sup>2,8</sup>

*in milioni di CHF, salvo altrimenti indicato*

Per l'esercizio conclusosi in data	31.12.02	31.12.01	31.12.00	variazione % dal 31.12.01
Proventi operativi	33 894	37 114	36 402	(9)
Costi operativi	27 117	29 073	25 096	(7)
Utile operativo prima delle imposte	6 777	8 041	11 306	(16)
Utile netto	5 529	6 296	8 799	(12)
Rapporto costi/ricavi (%) <sup>1</sup>	79,5	77,3	69,2	
Utile base per azione (CHF) <sup>3</sup>	4,57	4,97	7,28	(8)
Utile diluito per azione (CHF) <sup>3</sup>	4,50	4,81	7,17	(6)
Rendimento del patrimonio netto (%) <sup>4</sup>	13,9	14,8	24,3	



# Stimati Azionisti,

il 2002 è stato uno degli anni più difficili di sempre per il settore finanziario. L'incertezza circa l'andamento dell'economia ha depresso i volumi delle transazioni e le attività societarie. I mercati azionari hanno ancora subito marcate correzioni: nella prima parte dell'anno, la fiducia degli investitori è stata messa a dura prova dal costante flusso di notizie negative provenienti dalle aziende, mentre nel secondo semestre l'umore degli investitori è stato ulteriormente depresso dalle preoccupazioni relative agli sviluppi politici internazionali.

In un periodo in cui molti operatori attivi nel settore finanziario sono stati costretti a rivedere i presupposti di base delle loro attività, siamo fieri di constatare che i nostri solidi risultati hanno confermato la concretezza del nostro modello di business.

Il nostro modello integrato di business significa che tutti i nostri Gruppi d'affari collaborano con grande coesione, riunendo know-how e capacità a tutto vantaggio dei clienti, i quali devono essere in grado di accedere senza problemi a tutti i servizi offerti da UBS, in qualsiasi luogo e in qualsiasi momento.

La validità del nostro modello integrato di business si basa sui punti di forza delle diverse realtà operative che si sono fuse in UBS negli ultimi anni. Il nostro approccio verso la costruzione di un Gruppo coeso mediante l'integrazione coerente di questi nuovi partner ci ha consentito di perseguire valori e aspirazioni comuni. L'ultima fase di questo processo finalizzato alla realizzazione in futuro di un Gruppo omogeneo e unitario è stata la decisione di introdurre il brand UBS come unico marchio per tutte le nostre attività a partire dal mese di giugno 2003.

Un marchio unico UBS significa che non saremo più presenti sul mercato con i brand UBS Warburg e UBS PaineWebber. Negli scorsi anni abbiamo tratto grandi vantaggi dalla loro forza, che sarà perpetuata nel marchio UBS. I principi contabili attualmente adottati non consentono tuttavia la capitalizzazione di tale valore trasferito; pertanto nel quarto trimestre 2002 è stato necessario provvedere alla svalutazione del marchio PaineWebber, iscritto a bilancio come immobilizzazione immateriale.

L'utile netto per il 2002 ha risentito negativamente della svalutazione di CHF 953 milioni dopo le imposte del marchio PaineWebber. Rispetto al 2001, abbiamo registrato una flessione del 29% dell'utile netto, attestatosi a CHF 3535 milioni, mentre l'utile base per azione è diminuito del 26% a CHF 2,92. Tuttavia, al lordo degli ammortamenti dell'avviamento, rettificato per la svalutazione del marchio ed escludendo le plusvalenze derivate

da alcune dismissioni, l'utile netto per il 2002 risulta inferiore soltanto del 12% rispetto all'esercizio precedente.

I ricavi sono diminuiti a seguito di fattori quali la scarsa domanda da parte degli investitori, le sfavorevoli condizioni di negoziazione, le deludenti e perduranti perdite registrate nelle nostre attività di private equity nonché il minor volume di patrimoni in gestione, che ha comportato una contrazione delle commissioni ricorrenti applicate in base alle posizioni detenute dai nostri clienti. Nel corso dell'intero 2002, abbiamo compensato tale andamento mediante una gestione estremamente oculata delle spese sia per il personale che generali e amministrative, operandone una riduzione in linea con i ricavi.

Abbiamo evitato di accumulare sovracapacità durante il picco dell'ultimo ciclo economico, e siamo pertanto riusciti a ridurre progressivamente il personale, adeguandolo costantemente alle mutate condizioni di mercato senza dover procedere a drastici tagli. Nel 2002, le nostre attività di snellimento dei processi e delle strutture in determinate aree e il contestuale ampliamento delle risorse nei settori in cui prevediamo un potenziale di crescita futura hanno comportato, complessivamente, una diminuzione dell'1,3% dell'organico, a 69 061 collaboratori.

L'ampliamento della nostra posizione di mercato nelle nostre attività strategiche è stato uno degli obiettivi principali per il 2002. Abbiamo infatti continuato a investire nelle nostre attività di crescita, sottraendo importanti quote di mercato ai nostri diretti concorrenti.

Nella gestione patrimoniale, se da un lato la discesa dei mercati finanziari ha provocato una contrazione del volume complessivo di patrimoni in gestione, dall'altro essa ha accentuato la richiesta di una consulenza finanziaria competente. Per tutto il 2002, le nostre unità di gestione patrimoniale – Private Banking e UBS PaineWebber – hanno registrato una raccolta netta positiva. Nonostante le avverse condizioni di mercato, peraltro accentuate dallo scudo fiscale italiano nel primo semestre 2002, la clientela facoltosa ha apportato in UBS nuovi patrimoni per CHF 35,1 miliardi.

Le nostre attività di crescita nell'ambito dell'investment banking negli USA stanno rivelandosi fonte di grandi successi grazie alla recente assunzione di collaboratori altamente qualificati che ci hanno consentito di allacciare rapporti con importanti clienti e di concludere vantaggiose operazioni. Nel 2002 UBS Warburg ha portato la propria quota di mercato nel segmento dell'investment banking al 5,0% dal 4,4% del 2001.

In veste di azionisti avrete sicuramente seguito il dibattito pubblico sulla corporate governance negli USA e in Europa. Nell'ultimo anno, la discussione è stata particolarmente accesa soprattutto negli USA, dove i mercati e le aziende hanno continuato a risentire degli eccessi degli anni '90 e hanno prodotto nuovi principi, standard e leggi per far fronte a tale situazione. Da UBS, il nostro impegno è costantemente teso a rispondere agli standard internazionali per quanto concerne le nostre strutture e i nostri processi dirigenziali.

Una buona corporate governance punta a proteggere gli interessi degli azionisti, ricercando un equilibrio ideale tra leadership imprenditoriale e meccanismi di controllo e trasparenza, promuovendo al contempo la creazione di valore e processi decisionali efficienti. Il Consiglio di Amministrazione è titolare della più elevata responsabilità per quanto concerne la strategia e la gestione di UBS, e può contare sia sul know-how di membri indipendenti, sia sulle capacità di esperti professionisti del mondo finanziario. La responsabilità per la gestione esecutiva e per i risultati operativi è demandata al Direttorio del Gruppo, che nel 2002 è stato ulteriormente ampliato al fine di rafforzare la nostra filosofia improntata alla partnership e la cooperazione all'interno del Gruppo. Entrambi questi organi lavorano a stretto contatto nello sviluppo della strategia UBS: mentre questa struttura duale assicura indipendenza e separazione dei poteri, è sicuramente la forza espressa da entrambi i consigli e la professionalità dei loro membri che consente di attuare in pratica i perfetti meccanismi ed equilibri su cui si basa il successo di UBS.

Adottare una politica di dividendi stabili nei confronti dei nostri azionisti costituisce un ulteriore impegno di primaria importanza per UBS. In occasione dell'Assemblea Generale ordinaria del 16 aprile 2003, il Consiglio di Amministrazione raccomanderà l'approvazione di un dividendo di CHF 2,00, in linea con gli importi distribuiti negli ultimi due anni. I nostri programmi di buyback azionario, che continueranno anche quest'anno, rappresentano un ulteriore strumento con cui restituire gli utili non distribuiti direttamente agli azionisti. Con una quota di fondi propri di base (BRI Tier 1 ratio) pari all'11,3%, restiamo uno degli operatori finanziari con la miglior capitalizzazione a livello globale.

Con l'inizio del 2003, il contesto operativo permane difficile. Al momento della stesura di questo testo, la direzione che l'umore degli investitori imbrocherà nel corso dell'anno è ancora indefinibile a causa degli sviluppi economici poco promettenti e delle marcate preoccupazioni di natura geopolitica. È pertanto molto difficile effettuare previsioni di qualsiasi tipo circa la possibilità o la tempistica di una ripresa economica di ampia portata.

Continueremo pertanto a mantenere uno stretto controllo sulla struttura dei costi, operando investimenti selezionati nelle attività che rivestono una priorità strategica. L'accorta gestione delle risorse da noi messa in atto negli ultimi anni ci pone in una posizione di forza per conseguire ulteriori guadagni di competitività.



Marcel Ospel  
Presidente del Consiglio  
di Amministrazione



Peter Wuffli  
Presidente del  
Direttorio del Gruppo

19 marzo 2003



# Retrospectiva del 2002

## Gennaio

■ Il Gruppo di Wolfsberg, costituito da istituti finanziari tra cui UBS, annuncia la sua intenzione di sostenere gli sforzi dei vari governi mondiali miranti a combattere il finanziamento del terrorismo.

## Febbraio

■ Ampliando la collaborazione con UBS, Postfinance – l'unità di servizi finanziari della Posta Svizzera – annuncia che, da maggio 2003, aggiungerà prestiti e ipoteche alla propria gamma di servizi. UBS si farà carico della gestione dei capitali e del rischio così come dei rifinanziamenti dei prestiti, mentre Postfinance si occuperà della definizione dei prodotti e delle strutture di pricing.

■ UBS inaugura una nuova filiale a Bordeaux nel quadro della European Wealth Management Initiative. Si tratta della quarta apertura di una filiale da quando UBS ha avviato le proprie attività di private banking in Francia nel 1999.

■ Nel quadro della razionalizzazione delle proprie attività di private banking a Zurigo, UBS annuncia la vendita della propria controllata al 100% HYPOSWISS.

■ UBS Warburg fa il proprio ingresso sui mercati della negoziazione di energia acquistando in esclusiva la licenza per la tecnologia della North American Natural Gas and Power Trading, in precedenza di proprietà di Enron, e creando UBS Warburg Energy.

## Marzo

■ Da un sondaggio condotto presso 250 alti dirigenti d'azienda dalla società di consulenza PricewaterhouseCoopers, UBS si colloca in Svizzera al secondo posto nella graduatoria dei datori di lavoro più ambiti e al terzo posto tra le società più apprezzate. I criteri utilizzati per la valutazione delle società sono stati la presenza internazionale, la stabilità, la forza e la creatività.

## Aprile

■ Ernesto Bertarelli, uno dei giovani leader di maggior successo nel mondo degli affari, entra nel Consiglio di Amministrazione di UBS. Bertarelli è CEO di Serono, la terza maggiore azienda attiva a livello mondiale nel campo delle biotecnologie.

■ In occasione dell'Assemblea generale ordinaria, Marcel Ospel affronta le questioni della corporate governance e della retribuzione dei quadri dirigenti, figurando tra i primi presidenti delle principali società svizzere quotate a rivelare la sua remunerazione complessiva.

■ I marchi Brinson Partners, Brinson Advisors, Phillips & Drew e UBS Asset Management sono ritirati dal mercato e sostituiti con il brand UBS Global Asset Management per meglio riflettere l'integrazione globale e l'ampia gamma di servizi offerti così come il tipo di approccio alla gestione degli investimenti.

## Maggio

■ UBS annuncia l'ampliamento e il rafforzamento del proprio team dirigenziale, enfatizzando l'approccio basato sulla partnership e il modello di business integrato. Tanto il Direttorio del Gruppo quanto il Group Managing Board, che rappresentano il senior management, vengono notevolmente ampliati. I nuovi membri del Direttorio sono: John Fraser, Presidente e CEO di UBS Global Asset Management, Peter Kurer, Group General Counsel, Marcel Rohner, nuovo CEO di UBS Wealth Management & Business Banking, Clive Standish, Presidente e CEO di UBS per la regione Asia/Pacifico, e Mark Sutton, Presidente e COO di UBS PaineWebber.

**Nel 2002, abbiamo annunciato una nuova strategia di branding e abbiamo ampliato il team del senior management. Questi e altri fatti salienti avvenuti nel corso dell'anno sono riportati di seguito.**

■ UBS Warburg completa l'ampliamento della sua sala di negoziazione di Stamford. Con una superficie di 103 000 piedi quadri (pari a circa 9600 metri quadri), essa costituisce la più imponente sala di negoziazione del mondo.

## Giugno

■ All Bar None – il forum sulla diversità sponsorizzato da UBS Warburg – organizza a Londra la sua seconda Conferenza annuale delle donne. La manifestazione «Leadership in Practice» ha trattato il tema dell'equilibrio tra vita lavorativa e privata, dello sviluppo professionale nonché del ruolo di leadership relativo alle trasformazioni che interesseranno le aziende finanziarie globali nel corso del 21° secolo.

## Luglio

■ Noriba Bank BSC, un istituto di servizi finanziari controllato dal Gruppo UBS, apre la propria sede operativa nel Bahrein. Noriba è una società che, nel rispetto della Sharia, offre servizi di gestione patrimoniale a investitori privati e istituzionali e rappresenterà la piattaforma globale per i prodotti e i servizi bancari di UBS strutturati nell'osservanza della legge coranica.

■ UBS Warburg è nominata «World's Best Investment Bank» nell'ambito degli Awards for Excellence 2002 della rivista Euromoney.

## Settembre

■ Inaugurazione ufficiale della UBS Tower, che ospita tutte le attività del Gruppo. Circa 1500 collaboratori operanti a Chicago vengono quindi riuniti sotto lo stesso tetto.

■ Dopo due anni di attesa per UBS, prende il via in Nuova Zelanda la Louis Vuitton Cup, la gara di qualificazione per la Coppa America. UBS è lo sponsor principale di Alinghi, sfidante svizzero per la Coppa America 2003.

■ UBS figura nuovamente tra le componenti del Dow Jones STOXX Sustainability Index e del Dow Jones Sustainability World Index – i primi indici mondiali relativi alle performance finanziarie delle principali società globali che adottano una strategia di crescita sostenibile.

## Novembre

■ UBS inaugura una nuova filiale a Lille (Francia) nell'ambito della European Wealth Management Initiative. Dopo Strasburgo, si tratta della sesta filiale che diviene operativa dall'inizio delle attività di private banking sul territorio francese nel 1999.

■ UBS annuncia che introdurrà una strategia e una struttura di marchio semplificate adottando, dal 9 giugno 2003, la sola denominazione UBS. Ciò contribuirà a evidenziare l'unicità del modello operativo di UBS e l'unitarietà del suo approccio aziendale.

■ UBS annuncia la vendita della sua quota azionaria del 91,15% in Hirslanden Holding AG, il principale gruppo ospedaliero privato svizzero, proseguendo la propria strategia di disinvestimento dalle attività non strategiche.

■ UBS Warburg annuncia la sua decisione di integrare totalmente le proprie attività di negoziazione di energia negli USA con il proprio centro operativo di Stamford, Connecticut.

## Dicembre

■ Dopo aver ottenuto la ricertificazione ISO 14001 in Svizzera nel mese di agosto, UBS consegue anche la certificazione dei propri servizi aziendali al di fuori del territorio elvetico.

■ Si apre per la prima volta negli USA l'Art Basel Miami Beach International Art Show, manifestazione sponsorizzata da UBS e direttamente collegata alla fiera d'arte svizzera Art Basel.

# Le nostre attività



**Operiamo come un gruppo unico e coeso, con valori e ambizioni comuni e sotto la guida di un unico team manageriale. Grazie a questo modello integrato, siamo in grado di gestire un'ampia gamma di attività a livello globale, ognuna delle quali è posizionata ai vertici del proprio settore e persegue vigorosamente l'obiettivo di accrescere la propria base di clienti.**



# UBS Wealth Management & Business Banking

Forniamo una gamma completa di servizi finanziari a una clientela privata facoltosa in tutto il mondo, e siamo la banca leader in Svizzera nei segmenti della clientela individuale e aziendale.

## Private Banking

Un'esperienza di oltre 140 anni nel settore del private banking, 164 sedi ubicate in tutto il mondo e CHF 688 miliardi di patrimoni in gestione fanno di noi la prima banca privata a livello globale. Forniamo una gamma completa di prodotti e servizi su misura a una clientela facoltosa proveniente sia dalla Svizzera che dall'estero. I nostri 3291 consulenti alla clientela, altamente preparati e operativi in tutto il mondo, coniugano in modo ideale un forte accento posto sui rapporti personali con la clientela e l'accesso alle risorse dell'intero Gruppo UBS, al fine di fornire una gamma completa di servizi di gestione patrimoniale che spaziano dall'asset management alla pianificazione successoria, dalla consulenza in materia di corporate finance fino all'art banking.

La nostra offerta globale di prodotti e servizi è stata concepita tenendo conto dei contesti fiscali e giuridici dei vari paesi e delle aspettative della clientela nei diversi mercati. I nostri sforzi sono costantemente concentrati sull'implementazione di una piattaforma di prodotti ad architettura aperta, ampliando le opzioni disponibili per la clientela mediante l'integrazione dei prodotti a marchio UBS con prodotti di terzi accuratamente selezionati.

Private Banking continua ad ampliare la propria presenza sui cinque mercati chiave europei di Francia, Germania, Italia, Spagna e Regno Unito, con l'obiettivo di implementare la European wealth management initiative, la quale a sua volta costituisce uno degli obiettivi strategici di UBS: dal lancio del progetto nel 2001, abbiamo triplicato il numero di consulenti attivi nei cinque paesi in questione, portandolo a 551 unità. Nel 2002 i clienti di queste aree geografiche hanno apportato nuovi capitali per CHF 7,6 miliardi, consentendo ai patrimoni in gestione di raggiungere la cifra di CHF 28 miliardi.



>> Una presenza forte in Italia

**Per la sede di Milano** il 2002 è stato un anno particolarmente impegnativo a seguito dello «Scudo fiscale», un provvedimento varato dal governo italiano che consentiva agli italiani di rimpatriare i capitali detenuti all'estero a condizioni fiscalmente vantaggiose. Tuttavia, grazie ai nostri team di private banking a Milano e in altre località della penisola, UBS è stata in grado di trattenerne oltre la metà degli attivi rimpatriati dai clienti italiani.

**«Ciò ha messo in evidenza** l'efficacia della strategia della banca, orientata verso una forte presenza locale», commenta Vittorio Volpi, Regional Manager per l'Italia di UBS Private Banking.

**La sede di Milano** costituisce la centrale per tutte le attività di gestione patrimoniale in Italia. Vi operano oltre 200 collaboratori guidati da Mauro Costa. Costa sostiene che la politica di diffusa presenza locale in tutta Italia perseguita da UBS ha dato prova di essere un vero vantaggio competitivo.

**«La diversità regionale** costituisce uno dei punti di forza all'interno del nostro team, consentendoci di comprendere appieno i clienti e le loro esigenze in tutta Italia», spiega Ferruccio Ferri, capoteam della regione Italia centrale.

**«Più che in qualsiasi altro paese europeo,** in Italia la presenza diretta in tutte le aree geografiche è una necessità assoluta, poiché ogni regione ha le sue peculiarità», afferma Costa.

In particolare, nel 2002 il team è stato in grado di sfruttare appieno questo essenziale vantaggio competitivo, come precisa Andrea Cingoli, capoteam per il nord-est dell'Italia.

**«UBS è presente** sul mercato italiano con un'offerta unica nel suo genere. I nostri clienti apprezzano il nostro approccio alla consulenza, che ci consente di proporre soluzioni su misura per le loro esigenze personali. In particolare, sfruttiamo opportunità che ci permettono di raggiungere obiettivi addirittura impensabili per i clienti.»







## Business Banking

Con oltre 3,5 milioni di conti di clienti individuali, relazioni con 180 000 imprese a livello nazionale e con 5000 istituzioni finanziarie in tutto il mondo, siamo la banca leader in Svizzera.

La nostra gamma di prodotti e servizi è in grado di rispondere a qualsiasi esigenza della clientela individuale. La nostra gamma di prodotti spazia da conti correnti e prodotti di risparmio fino a ipoteche residenziali, servizi di gestione patrimoniale, prodotti previdenziali e assicurazioni sulla vita.

In Svizzera disponiamo di 311 filiali e di 1225 sportelli automatici, una rete di distribuzione più ampia di qualsiasi altra banca elvetica. Siamo leader nella concessione di crediti alla clientela privata in Svizzera, nonché l'operatore di maggiore importanza sul mercato delle carte di credito e delle ipoteche private.

Nel corporate banking, la nostra gamma di prodotti e servizi è concepita per rispondere al meglio alle sofisticate esigenze della nostra clientela aziendale. A noi si affidano multinazionali che richiedono un accesso completo ai mercati dei capitali, società di grandi dimensioni che necessitano di un approfondito know-how per la gestione di complesse transazioni finanziarie, nonché piccole e medie imprese.

Il patrimonio dei nostri clienti in gestione presso di noi ammonta a oltre CHF 200 miliardi, e al 31 dicembre 2002 il nostro portafoglio crediti risultava pari a CHF 139 miliardi.

### >> UBS Service Line

**Chi gestisce** le operazioni finanziarie di un'azienda svizzera di piccole o medie dimensioni ed è cliente di UBS, conoscerà probabilmente molto bene lo 0844 853 002, il numero di telefono di UBS Service Line. A disposizione dei clienti all'altro capo del telefono ci sono Roger Koestli e il suo team di 41 collaboratori, la cui missione è quella di aiutare le piccole e medie imprese ad effettuare le loro transazioni bancarie quotidiane. Il servizio offre alle aziende la possibilità

di accedere ai servizi di base relativi a pagamenti e transazioni in maniera molto più rapida ed efficiente che in passato, senza vincoli di orario. **Prima che l'UBS Service Line** fosse attivata, le aziende dipendevano dai loro consulenti anche per le operazioni più semplici. Grazie ad una filosofia multicanale, aiutiamo i clienti a scegliere la modalità più efficiente e conveniente per operare con noi. In particolare, le operazioni di routine sono indirizzate verso

l'e-banking e il telephone banking, disponibili 24 ore su 24, consentendo al consulente alla clientela di concentrarsi ora in maniera più approfondita sulla consulenza. **«I regolari contatti** con i nostri clienti ci consentono di tastare continuamente il polso delle PMI in Svizzera: riceviamo circa 1000 telefonate al giorno, e il nostro compito è fornire informazioni, portare a termine operazioni e proporre diverse soluzioni possibili», spiega Koestli.

Attualmente, il servizio gestisce le attività di circa un terzo di tutta la clientela aziendale PMI di UBS. **«Siamo un team** e in quanto tale ci presentiamo ai nostri clienti. Per i nostri interlocutori, la garanzia di un servizio efficiente è di primaria importanza. La nostra attività alleggerisce il carico di lavoro dei consulenti, consentendo loro di avere a disposizione più tempo da dedicare alle attività di consulenza strategica per i nostri clienti.»

# UBS Global Asset Management

Siamo uno degli asset manager leader a livello mondiale, e ci distinguiamo per la varietà e la portata globale delle nostre capacità d'investimento.

Attraverso la nostra piattaforma d'investimento integrata a livello globale, miriamo a fornire performance superiori alla media a investitori istituzionali, investitori privati e intermediari finanziari. Dislocati direttamente presso tutte le principali piazze finanziarie del mondo, i nostri 440 professionisti permettono ai nostri clienti di accedere a una gamma completa di capacità d'investimento che riteniamo ci distinguano nettamente dai nostri concorrenti.

La nostra organizzazione si concentra su tre principali ambiti. Le nostre attività strategiche di gestione degli investimenti adottano una filosofia d'investimento chiaramente improntata al rapporto prezzo/valore, il quale implica l'attuazione di un processo di valutazione dei titoli fortemente incentrato sull'analisi dei fondamentali. Adottiamo processi di analisi rigidamente disciplinati al fine di attuare in maniera sistematica la nostra filosofia, assicurando al contempo la qualità operativa. Il nostro secondo ambito di attività è costituito dagli investimenti alternativi e quantitativi e comprende numerose attività specialistiche con marchi distinti come ad esempio O'Connor, che gestisce hedge fund e altri strumenti alternativi. Infine, il nostro terzo ambito è costituito dalla gestione di attività immobiliari in Svizzera, Stati Uniti, Regno Unito e Giappone.

Al 31 dicembre 2002, il nostro Gruppo d'affari aveva in gestione un patrimonio totale investito di CHF 557 miliardi, di cui CHF 279 miliardi provenienti da investitori istituzionali e CHF 278 miliardi provenienti da clienti privati attraverso intermediari finanziari come UBS PaineWebber o UBS Private Banking.



>> Un team all'insegna della «Power of Partnership»

**Il concetto di architettura aperta** sta imponendo nuove sfide al nostro settore: le banche private che allestiscono una gamma di fondi d'investimento che comprende prodotti di gestori terzi devono sviluppare apposite procedure per monitorare le informazioni sui prodotti e verificarne costantemente la performance.

**Tali esigenze costituiscono** la filosofia in base alla quale è stato costituito il gruppo Key Account Management (KAM) di UBS Global Asset Management. Il team KAM, con sede operativa a Zurigo, controlla e gestisce i rapporti con una clientela primaria in Europa e nel Medio Oriente, fornendo un supporto completo per le strategie ad architettura aperta e rappresen-

tando un punto di riferimento radicato sul territorio per le informazioni su prodotti e portafogli UBS.

**Le informazioni coordinate** a livello centrale sono in seguito integrate con le relazioni a livello locale. «Il supporto di tipo localizzato costituisce un fattore di importanza critica», spiega la responsabile del team KAM, Marianne Loner. «Siamo consapevoli

che le esigenze locali dei nostri clienti possono variare, esattamente come le loro abitudini di selezione e di impiego dei nostri fondi».

**La formula KAM** ha riscosso un grado di approvazione tale da parte dei clienti wholesale di UBS che il Gruppo d'affari intende estendere presto questo servizio anche alla clientela istituzionale.



# UBS Warburg

Siamo un istituto leader nel campo dell'investment banking e dei titoli, e forniamo una gamma completa di prodotti a una clientela istituzionale e aziendale, nonché a istituzioni statali e a intermediari finanziari a livello globale.

Con un organico di 16 000 professionisti operativi in 30 paesi, siamo una delle società leader a livello mondiale nel campo dell'investment banking e dei titoli. La nostra presenza su scala globale, la qualità dei nostri servizi per la clientela, le eccezionali possibilità di accesso agli investitori e le tecnologie di assoluta avanguardia rendono la nostra offerta assolutamente unica.

## Corporate and Institutional Clients

La nostra business unit Corporate and Institutional Clients fornisce prodotti su titoli e servizi di consulenza a un'ampia base di clientela in tutto il mondo, comprendente investitori istituzionali, intermediari finanziari, banche, compagnie di assicurazioni, società multinazionali, stati sovrani e organizzazioni sovranazionali. Siamo una delle società di vertice a livello globale nei segmenti della clientela istituzionale e dei gestori d'investimento: in tali ambiti, i nostri punti di forza sono l'attività di analisi azionaria e la distribuzione, nonché la capacità di strutturare e commercializzare prodotti a reddito fisso, di liquidità e derivati. La nostra attività è organizzata in tre aree principali, caratterizzate dalla tipologia di prodotti e servizi offerti, nonché dalla natura intrinseca del loro grado di rischio. In particolare, tali dipartimenti sono:

- Investment Banking
- Equities
- Fixed Income, Rates & Currencies

Nel settore dell'investment banking, forniamo una consulenza di elevato profilo e avanzate capacità operative a una base di clienti aziendali di tutto il mondo. Queste attività si basano sulle nostre eccellenti capacità di consulenza nell'ambito delle operazioni di fusioni e acquisizioni internazionali, nonché nell'ambito delle strategie di raccolta di capitale. Sebbene da un punto di vista storico siamo sempre stati tra i leader a livello europeo nel campo dell'investment banking, negli ultimi due anni abbiamo investito una quantità considerevole di capitali e risorse nell'espansione delle nostre attività negli USA, ottenendo un lusinghiero incremento della nostra quota di mercato e una presenza significativamente maggiore sulle piazze finanziarie americane.



>> Un nuovo volto per il settore mondiale dei media

Nel 2002, molti degli investment banker del global media group di UBS Warburg hanno avuto il privilegio di svolgere un ruolo di assoluto primo piano nella definizione del futuro per il settore televisivo e dei media a livello mondiale.

**Guidato da Jeff Sine**, Global Head of Technology, Media and Telecom-

munications (TMT) e Vice Chairman, e da Simon Warshaw, Global Head of Media, il gruppo investment banking media è organizzato in team specialistici che implementano parallelamente un approccio globale nei confronti di televisione (via etere, cavo e satellite), editoria nonché informazione e intrattenimento.

Assunti nell'ambito del nostro processo di espansione sul mercato USA dell'investment banking, Jeff Sine e il suo gruppo hanno contribuito a migliorare i rapporti ad altissimo livello tra UBS Warburg e i principali operatori del settore dei media, rendendo possibili contatti diretti e immediati con queste controparti.

**I team interagiscono** tra di loro senza soluzione di continuità a livello internazionale, ricorrendo ai rispettivi ambiti di eccellenza in termini di know-how ogniqualvolta ciò si renda necessario. In questo modo, nel 2002 essi sono stati in grado di fornire con successo la loro consulenza in molte delle transazioni >>



>> **Un nuovo volto per il settore mondiale dei media** (continuazione)

che hanno profondamente cambiato il panorama mondiale dei media radiotelevisivi.

**Ad esempio**, nell'ambito dell'operazione in cui UBS Warburg ha assistito come consulente finanziario unico Univision (la prima rete televisiva USA di lingua spagnola) nel processo di acquisizione per USD 3,5 miliardi di Hispanic Broadcasting (la più grande

radio di lingua spagnola negli USA), il Media Group ha contribuito con il suo operato a creare la più grande società di media di lingua spagnola al mondo.

**Il Media Group** ha proseguito il proprio track record di successi operando come consulente finanziario unico di Carlton nel processo di fusione del valore di GBP 2,9 miliardi

con Granada, dal quale vedrà la luce uno dei network televisivi commerciali più grandi in Europa.

**Nel contempo**, UBS Warburg opera anche come consulente unico di KirchMedia nell'ambito della procedura di insolvenza e ristrutturazione del gruppo tedesco, dando vita così a una delle più grandi operazioni di ristrutturazione mai attuate in

Germania nel settore dei media.

**Nel complesso**, tutte queste transazioni hanno consentito al Media Group di contribuire in misura significativa all'obiettivo di lungo periodo di UBS, ovvero l'espansione della propria quota di mercato nell'investment banking, sia negli USA che a livello mondiale.



Nel settore delle azioni (Equity) siamo leader sui mercati sia primari che secondari di azioni, prodotti equity-linked (ad es. obbligazioni convertibili) e derivati su azioni. Ricopriamo un ruolo di primo piano come fornitore di prodotti azionari per i clienti istituzionali statunitensi, mentre in Europa operiamo da una posizione di assoluto vantaggio, beneficiando di un'ottima reputazione costruita su punti di forza quali eccellenza del servizio alla clientela, creatività dei prodotti e impareggiabili capacità di esecuzione. Nei mercati del Pacifico asiatico abbiamo raggiunto una posizione di leadership nel segmento equity, mentre nelle attività a reddito fisso e dei cambi siamo uno dei primi provider mondiali, in grado di fornire prodotti innovativi e soluzioni originali a una clientela aziendale e istituzionale su tutti i principali mercati. Grazie a un'offerta realmente completa di servizi globali, siamo in grado di operare con la massima efficacia sull'intera gamma di prodotti e mercati.

Disponiamo di una gamma completa di soluzioni finanziarie incentrate su cambi: in termini assoluti, ci posizioniamo al primo posto per la negoziazione online su valute; in questo segmento la nostra quota di mercato è più che doppia rispetto a quella del concorrente che ci segue in classifica.

Tutti i nostri dipartimenti sono gestiti su base integrata: una visione globale e consolidata del rischio nelle diverse regioni mondiali costituisce uno dei nostri principali vantaggi competitivi. Un risultato d'eccellenza, fondato su una storia di successi nel campo della gestione del rischio in tutti i segmenti di prodotti.

## UBS Capital

UBS Capital è la nostra unità di private equity e gestisce un portafoglio costituito da investimenti in società non quotate operative in Europa, USA e Asia. Questi investimenti sono solitamente detenuti per un periodo di 3-6 anni e vengono effettuati con la prospettiva di rivenderli a un acquirente strategico o finanziario, oppure di effettuare un'IPO (Initial Public Offering) ogniqualvolta ciò risulti appropriato.

UBS Capital è strutturata per linee regionali ed è completamente integrata all'interno del Gruppo d'affari UBS Warburg. Circa il 30% del portafoglio di UBS Capital è investito in fondi di offerenti terzi.

Dopo un'attenta riconsiderazione delle nostre strategie tra fine 2001 e inizio 2002, abbiamo deciso che il private equity non sarebbe più rientrato nel core business di UBS, e che quindi UBS Capital deve concentrarsi sulla gestione del portafoglio esistente, al fine di massimizzarne il valore, cogliendo al contempo le opportunità di disinvestimento ogniqualvolta queste risultino possibili con l'impiego di un livello minimo di nuovi capitali.



## >> Team vincente ad Atlanta

**Quando nel 1989** i consulenti finanziari di UBS PaineWebber Bruce Bickley e Keith Mericka entrarono a far parte del team di Atlanta (Georgia, USA), riconobbero subito un'opportunità unica di assistere a livello nazionale una clientela composta da proprietari di aziende private intenzionati a vendere la propria attività. Nella loro attività quotidiana di partner affiatati, i due consulenti hanno investito molto tempo nel dialogo con i clienti, cercando di comprendere al meglio le loro esigenze finanziarie e sviluppando piani di gestione patrimoniale individualizzati; in seguito, un'ulteriore importante

**Siamo uno dei gestori patrimoniali leader negli USA, e in quanto tali intratteniamo rapporti di consulenza con una clientela facoltosa, offrendole una gamma completa di sofisticati servizi di gestione patrimoniale.**

Con un portafoglio composto da circa 2 milioni di relazioni con clienti, siamo uno dei più grandi operatori nel segmento della clientela privata negli USA, e siamo in grado di offrire una gamma completa di prodotti e servizi a interlocutori statunitensi particolarmente facoltosi. La nostra forza è insita nell'accento che poniamo sulla costituzione e il mantenimento di uno stretto rapporto di assoluta fiducia tra i nostri clienti high net worth e i rispettivi consulenti finanziari, i quali sono in grado di offrire un'ampia scelta di servizi e prodotti d'investimento. In particolare, i nostri servizi comprendono pianificazione finanziaria, consulenza in materia di gestione patrimoniale, conti sul mercato monetario, gestione di portafoglio discrezionale e non discrezionale, crediti, prodotti fiduciari, servizi relativi a transazioni e brokeraggio di titoli.

Al 31 dicembre 2002, il nostro network di 8857 consulenti finanziari altamente preparati, che operano in 365 sedi in tutti gli USA, aveva in gestione CHF 584 miliardi di patrimoni della clientela. Mediante una consulenza d'investimento su misura per le esigenze individuali di ogni cliente, i nostri consulenti concentrano le proprie attività sulle famiglie con un patrimonio investibile superiore a USD 500 000, ovvero il segmento di clientela che negli USA evidenzia attualmente la crescita più rapida in termini di assets. I nostri consulenti possono inoltre contare sul supporto di un servizio telefonico dedicato, disponibile 24 ore su 24, 7 giorni su 7.

Con una base di utenti di oltre 460 000 famiglie, l'unità Online Services di UBS PaineWebber offre ai nostri clienti una vasta gamma di tools online che rappresentano una perfetta integrazione del rapporto con i rispettivi consulenti finanziari. Il nostro Municipal Securities Group, leader assoluto di mercato nel proprio segmento di riferimento negli USA, costituisce un servizio completo in grado di concepire, strutturare e distribuire un ampio ventaglio di prodotti specifici alla nostra clientela high net worth; allo stesso modo, il nostro Corporate Employee Financial Services Group gestisce i piani di stock option di numerose società di grandi dimensioni. Un ulteriore team, l'Alternative Investment Group, fornisce servizi di gestione a una clientela selezionata che desidera adottare strategie incentrate sugli investimenti alternativi. UBS PaineWebber è anche leader di mercato nel segmento della vendita di prodotti assicurativi previdenziali.

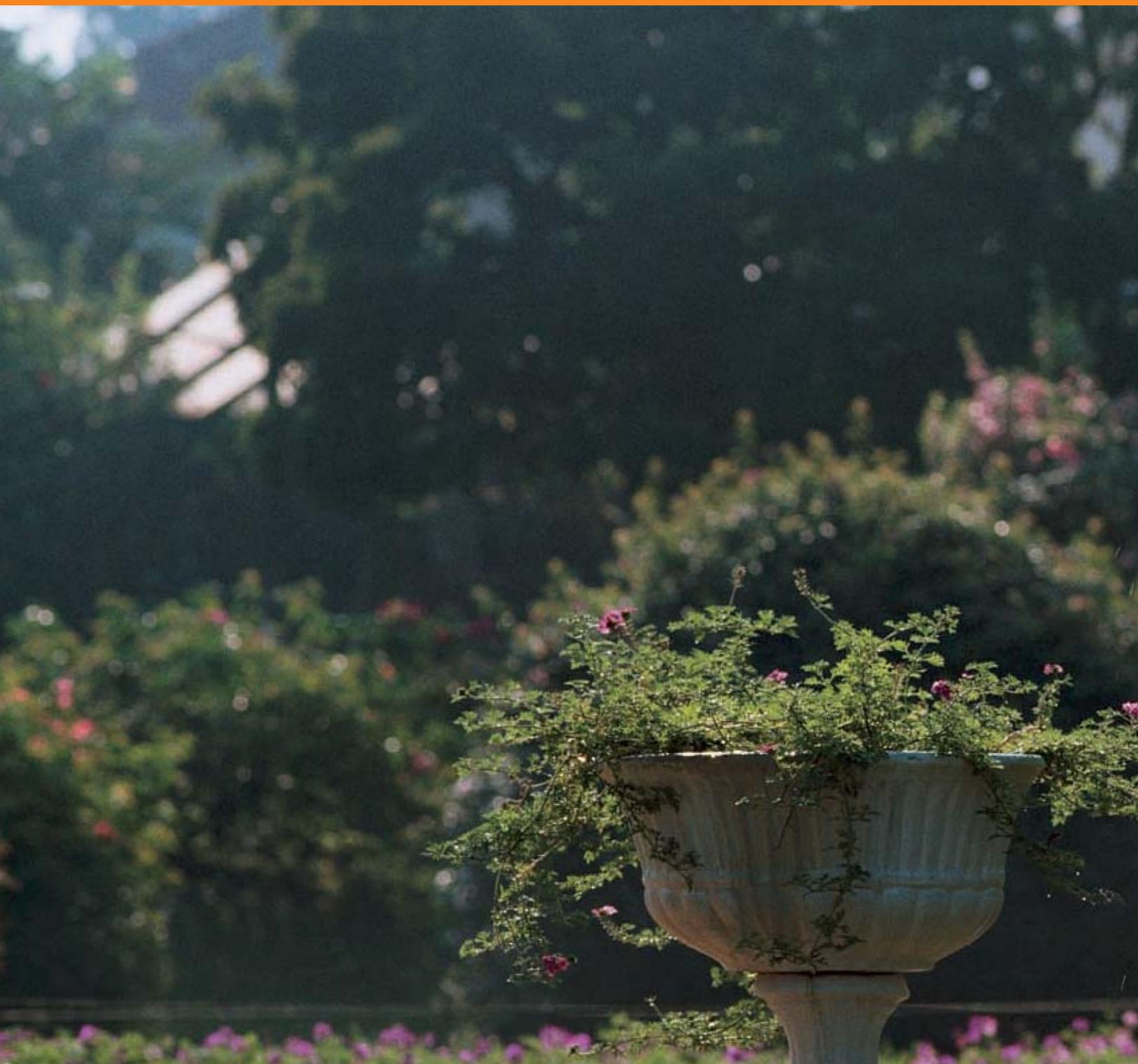
Complessivamente, la nostra strategia è incentrata sulla riscossione di un flusso costante di commissioni ricorrenti generate da consulenza e vendita di prodotti; in particolare, questa tipologia di commissioni risulta oggi pari a circa il 40% dei nostri ricavi totali. Ai nostri clienti offriamo una piattaforma ad architettura aperta che consente di disporre dei prodotti «best in class» sia di UBS Global Asset Management che di gestori terzi, attingendo al contempo anche all'ampia gamma di titoli equity-linked e altri prodotti strutturati di UBS Warburg.

mansione è stata quella di monitorare accuratamente ogni cliente al fine di garantire il raggiungimento degli obiettivi finanziari prefissati. Sono bastati pochi anni di attività perché il loro approfondito know-how e la loro rete di contatti con la clientela facesse guadagnare loro un'ottima reputazione a livello nazionale.

**Dopo il boom delle loro attività,** Bickley e Mericka hanno assunto il consulente finanziario Andrew Byer, un junior advisor e cinque collaboratori associati, con l'obiettivo di imprimere un'accelerazione decisiva all'assistenza alla clientela, migliorare ulter-

riormente le performance d'investimento e aiutare il team a preservare e incrementare i patrimoni in gestione. In seguito, con la fusione tra PaineWebber e UBS il team ha avuto accesso a una vastissima gamma di risorse che lo ha messo in grado di tenere il passo con la rapida crescita della complessità per quanto concerne i conti della clientela. Come in tutte le altre partnership in seno a UBS PaineWebber, Bickley e Mericka hanno beneficiato di queste nuove risorse per offrire agli investitori un ventaglio di know-how che spazia dai crediti ai prodotti strutturati, fino agli hedge fund e all'art banking.

# I nostri valori



Verso l'esterno, l'immagine della nostra forza è spesso percepita come frutto del successo finanziario delle nostre attività. Al contempo, riteniamo tuttavia anche che la nostra forza sia proiettata attraverso altri fattori meno tangibili, come ad esempio i valori che condividiamo, la nostra cultura, le nostre relazioni con la clientela, il nostro marchio. Abbiamo distillato questi fattori nei cinque elementi chiave che rappresentano il cuore pulsante delle nostre attività: Il cliente al centro, Conoscenza e formazione, Talento e cultura, Brand e identità, Intelligenza finanziaria. Sono questi i veri e propri «value driver» delle nostre attività. Nelle pagine seguenti vi illustreremo il significato che tali elementi rivestono per noi e il modo in cui essi si traducono in un successo tangibile.



# Una partnership duratura

**Il successo dei nostri clienti è il nostro successo. L'unico modo per costruire relazioni solide e durature è quello di dedicare ad essi tutto il tempo necessario per capire appieno le loro singole e specifiche situazioni finanziarie e i loro obiettivi individuali. La comprensione delle esigenze dei clienti, sommata alla nostra competenza, ci consente di divenire dei partner affidabili, che contribuiscono fattivamente al raggiungimento dei loro obiettivi finanziari.**

Il più importante fattore di successo della nostra attività è rappresentato dalla capacità di assicurare i migliori risultati finanziari alla clientela. Tutte le nostre risorse (processi, infrastrutture, prodotti e servizi, collaboratori e cultura) sono finalizzate al raggiungimento degli obiettivi dei nostri clienti, siano essi singoli investitori, società o istituzioni.

La comprensione della situazione specifica di ogni cliente ci consente di creare solide relazioni d'affari e di offrire una consulenza in grado di anticipare le esigenze della clientela. Il profondo rispetto che nutriamo nei confronti del loro diritto alla privacy finanziaria e l'adeguato grado di discrezione che dedichiamo al trattamento delle informazioni confidenziali giustificano inoltre pienamente la fiducia che i nostri clienti ripongono in noi.

I nostri consulenti della clientela e relationship manager mirano a divenire partner dei propri clienti. Quando lavoriamo assieme come partner siamo in grado di dare consigli ai clienti e di far sì che essi raggiungano i propri obiettivi personali. In tutti i nostri Gruppi d'affari, l'ampia gamma di prodotti e servizi, l'esperienza nel campo della consulenza e l'efficienza dei processi di cui disponiamo ci consentono di adattare i nostri servizi alle specifiche esigenze della clientela.

Siamo molto orgogliosi della fiducia che i clienti ci concedono quotidianamente in tutte le nostre attività. Anche se la competenza e i prodotti da noi offerti ci sono valse prestigiosi riconoscimenti nell'ambito del settore finanziario, il premio per noi più ambito è sempre l'approvazione e la soddisfazione dei nostri clienti.







I nostri valori: Il cliente al centro





## >> La Bank of China fa un debutto storico

**Operando come bookrunner** e coordinatore globale, responsabile dell'IPO di azioni Bank of China, Hong Kong, UBS Warburg ha conquistato le prime pagine dei giornali. L'IPO per un importo di USD 2,9 miliardi ha avuto luogo nel luglio 2002 e costituisce la prima operazione del genere affidata da un istituto cinese di proprietà dello stato, nonché la terza più grande dell'anno a livello mondiale.

**Le domande di sottoscrizione**, pari a USD 18 miliardi, hanno superato

di oltre sei volte l'offerta. La maggior parte delle richieste a livello internazionale è stata generata da UBS Warburg, che ha così superato in larga misura gli altri bookrunner. «Questo risultato, soprattutto se si tiene conto delle difficili condizioni di mercato, dimostra la capacità distributiva con la quale possiamo supportare i nostri clienti», ha commentato Colin West, responsabile del team Equity Capital Markets per l'Asia.

**L'operazione ha ulteriormente consolidato** la relazione d'affari, che già

si stava evolvendo in modo positivo. L'anno precedente, dietro suggerimento del team di investment banking di UBS Warburg, Bank of China aveva compiuto un primo e importante passo verso la realizzazione dell'IPO. Consolidando in un'unica entità i 13 istituti finanziari di Hong Kong, affiliati alla banca ma gestiti in modo autonomo, Bank of China aveva creato un'azienda con USD 100 miliardi di attività e tre milioni di clienti.

**«Tutti coloro che tra di noi hanno lavorato** a questo progetto erano

pienamente consapevoli del fatto che esso rappresentava un contributo storico alla riforma del settore bancario cinese», ha affermato Peter Burnett, co-responsabile aggiunto delle attività di investment banking per l'Asia. Fondata nel 1912, la Bank of China iniziò le proprie attività come banca centrale del Paese. Grazie al contributo di UBS Warburg, sta ora assumendo con successo un ruolo di primo piano sulla scena finanziaria internazionale.



I nostri valori: Innovazione e formazione



# Al servizio delle esigenze del cliente

**Nella nostra visione, l'innovazione e la formazione ricoprono un ruolo centrale. E sono proprio la competenza offerta dal nostro staff e l'innovazione, caratterizzata dalla tecnologia per l'ottimizzazione delle relazioni, gli aspetti per i quali i clienti ci prediligono.**



Ogni giorno, i nostri clienti di tutto il mondo beneficiano del know-how dei nostri collaboratori, fondato su esperienza, innovazione e apprendimento costante. La nostra creatività spinge la nostra ambizione a sviluppare costantemente soluzioni sempre migliori per rispondere al meglio alle esigenze dei nostri clienti. Il lavoro di gruppo e la partnership tra le nostre diverse attività ci consentono di implementare i risultati delle nostre attività in tutte le funzioni di importanza significativa, beneficiando al contempo del know-how e delle idee all'interno di tutta la banca.

La tecnologia riveste un ruolo di assoluto primo piano nell'ambito delle nostre attività, migliorando la qualità delle relazioni d'affari, facendo crescere la domanda dei nostri prodotti e minimizzando i costi di fornitura dei servizi. Mentre continuiamo a perfezionare la nostra tecnologia, curando in modo ineccepibile la formazione dei nostri consulenti della clientela e dei mezzi messi a loro disposizione, utilizziamo l'innovazione solo in chiave di supporto nelle relazioni con la clientela, mai come fine a se stessa.

La tecnologia può esplicare solo una funzione di supporto e mai sostitutiva del rapporto cliente/consulente. Offriamo ai clienti un facile accesso attraverso canali multipli, ponendo la consulenza al centro delle relazioni. La possibilità di scelta è un aspetto fondamentale delle nostre offerte alla clientela; è per questo che cerchiamo di aumentare la loro gamma con l'aggiunta di prodotti di terzi attentamente selezionati sotto il profilo qualitativo. Siamo inoltre aperti a collaborazioni con intermediari in grado di utilizzare al meglio la conoscenza, le capacità, i prodotti e i servizi da noi offerti, rendendoli accessibili a una più ampia base di clientela.



## >> Nuove chip card per gli utenti e-banking

**I nostri servizi di e-banking** per la clientela privata in Svizzera enfatizzano i tradizionali valori di affidabilità, qualità, sicurezza e discrezione. Assicuriamo la salvaguardia di questi valori anche ricorrendo alle soluzioni di sicurezza e alle tecnologie più avanzate. Fino allo scorso anno, per accedere ai propri conti e-banking i clienti avevano bisogno di un numero di contratto individuale, di una password e di un supporto cartaceo

contenente i codici di accesso. Anche se il vecchio sistema rispondeva in modo più che adeguato alle nostre rigorose esigenze di criptaggio, abbiamo cominciato a utilizzare una soluzione elettronica più pratica, che ha portato all'eliminazione dei supporti cartacei.

**Assieme a IBM** abbiamo sviluppato un sistema di chip card innovativo e di facile utilizzo, che adotta la tecnologia più all'avanguardia aumen-

tando in modo considerevole il livello generale di sicurezza online. Il nuovo sistema si basa su di un codice memorizzato su ogni carta e-banking UBS (che viene consegnata a tutti i clienti in Svizzera).

**Il contenuto della carta** è protetto e non può essere copiato o decodificato. I suoi codici – diversamente dai codici di accesso contenuti nel supporto cartaceo – hanno una validità temporale molto limitata.

Utilizzando la carta, il cliente non deve immettere direttamente la password nel proprio computer. Quest'ultima viene infatti rilevata direttamente dal lettore carte (che pure viene inviato al cliente). Il sistema è stato gradualmente introdotto nel corso del 2002 e prevediamo che entro la metà del 2003 verrà utilizzato da tutti i nostri clienti e-banking.

I nostri valori: Innovazione e formazione



# Più di un semplice lavoro

**Innovazione e formazione sono il frutto del talento, dell'entusiasmo, della creatività e dell'esperienza dei nostri collaboratori. UBS è conscia del fatto che i propri collaboratori non cercano una semplice occupazione, quanto piuttosto una carriera impegnativa, gratificante e a lungo termine in un'azienda che li motivi a sviluppare le loro conoscenze e capacità, qualsiasi funzione essi svolgano.**

L'attività di una banca dipende dalle capacità e dal talento dei propri collaboratori. Il successo di UBS è quindi strettamente collegato alla capacità di conquistare, formare e fidelizzare persone qualificate, motivate e di talento. Ognuna delle nostre unità offre loro interessanti opportunità, nell'ambito delle quali possono operare come veri imprenditori, accrescendo le loro capacità, ad esempio partecipando ad una delle nostre principali attività strategiche: la European wealth management initiative e il nostro processo di espansione nel settore dell'investment banking negli USA. Intendiamo promuovere fortemente la crescita personale e professionale dei nostri collaboratori, incoraggiando una filosofia incentrata su collaborazione creativa, leadership e responsabilità.

I valori in cui crediamo rappresentano le solide fondamenta delle nostre attività d'affari. La nostra banca e i nostri collaboratori eviteranno di concludere qualsiasi operazione che implichi una violazione dei nostri standard etici.

In UBS rispettiamo le opinioni altrui, anche se non le condividiamo. Preferiamo spiegare e fare da guida, piuttosto che imporci. Questo approccio ci consente di creare un ambiente di lavoro basato sul supporto reciproco.

Al tempo stesso, non intendiamo imporre una cultura UBS restrittiva e uniforme a tutti i nostri collaboratori. Piuttosto, facciamo sì che le diverse caratteristiche nazionali esprimano tutte le loro possibilità. Nel nostro approccio imprenditoriale, adottiamo una ferrea disciplina affinché non esistano discriminazioni di sesso, religione, età o razza.





## >> Lo UBS Leadership Institute

**Non aspettatevi** di trovare un edificio con sale di marmo o facciate di gusto classico, costruito con mattoni e cemento: il nostro UBS Leadership Institute trova il proprio fondamento nei più alti leader dell'azienda. Eppure, per il futuro dell'azienda, quest'iniziativa a carattere globale è più importante di qualsiasi edificio.

**Robert Mann**, responsabile globale di Group Learning and Development, spiega il perché: «Il successo dipende, in misura sempre maggiore, dalla nostra abilità di gestire il cambiamento più rapidamente della concorrenza.»

**Per creare una leadership** in grado di favorire il cambiamento, ad agosto 2002 il team di Mann ha creato lo UBS Leadership Institute, che sviluppa programmi e processi atti a supportare i dirigenti di grado più elevato a formulare, comunicare e implementare la strategia aziendale.

**L'appuntamento più importante di quest'iniziativa** è rappresentato dall'Annual Strategic Forum (ASF), il convegno annuale del Group Managing Board, i cui 52 membri formano i team dirigenziali delle diverse unità di UBS. L'ASF è divenuto un forum di primaria importanza

per discutere le più importanti iniziative di UBS nonché per creare la coesione e accelerare i cambiamenti strategici all'interno dell'azienda.

**Inoltre**, l'istituto crea le capacità organizzative e di leadership necessarie per sostenere le attività strategiche dell'azienda attraverso tre programmi di sviluppo per i dirigenti, che fanno parte della cosiddetta Global Leadership Experience (GLE). I dirigenti di grado più elevato della società prendono parte al programma GLE di volta in volta come istruttori, insegnanti o semplici discenti.

**L'istituto** ha infine sviluppato un processo di gestione del talento nel-

l'ambito del quale i dirigenti più alti in grado mettono alla prova e sviluppano le capacità dei collaboratori più dotati.

**Secondo Peter Wuffli**, Presidente del Direttorio del Gruppo, il progetto rappresenta un investimento nel futuro di UBS: «Esso ci consentirà di contare su un numero elevato di nuove leve, ben preparate per sostenere la crescita della nostra azienda. Questo impegno dovrebbe rappresentare un forte segnale per i nostri colleghi di UBS, per i clienti e gli azionisti oltre che per tutti coloro che sono interessati al nostro continuo successo.»





I nostri valori: Talento e cultura





## >> Una comune ambizione di raggiungere il successo: i valori che guidano le nostre azioni

### >> Ambire all'eccellenza

#### **Il cliente al centro**

Il successo dei nostri clienti è il nostro successo. Attraverso un approccio di costante dialogo lungo l'intero processo di consulenza dei nostri clienti, comprendiamo i loro obiettivi e focalizziamo chiaramente i nostri sforzi e le nostre risorse sul raggiungimento di tali traguardi.

#### **Leadership imprenditoriale**

I nostri dirigenti rappresentano un modello per tutti i collaboratori, generando entusiasmo e impegno. È infatti grazie alla leadership imprenditoriale che siamo in grado di cogliere le opportunità e di affermarci sul mercato. Ed è grazie al nostro spirito di leadership e di responsabilità in tutto il Gruppo che riusciamo a stabilire una chiara direzione da seguire, promuovendo un processo attivo di collaborazione creativa e dando vita a un clima stimolante.

#### **Ambizione, energia e divertimento**

La nostra attività è entusiasmante e ricca di possibilità di crescita professionale. Soltanto con elevate ambizioni e un impegno incondizionato a lavorare al massimo delle proprie capacità, senza tuttavia rinunciare mai al divertimento, possiamo realizzare queste opportunità.

#### **Innovazione e formazione**

Il nostro bagaglio di competenze poggia le proprie fondamenta su una base di esperienza, innovazione e formazione continua. La creatività che ci contraddistingue è un elemento ampiamente riconosciuto: cerchiamo costantemente di individuare le soluzioni migliori per i nostri clienti, applicandole poi in tutta l'azienda.

### >> Rapporti responsabili

#### **Partnership**

I rapporti tra i membri del nostro staff e con i nostri clienti sono incentrati sul principio della «Power of partnership», un concetto che a sua volta è fonte di coinvolgimento, rispetto, contributo personale e sostegno reciproco. Incoraggiamo pertanto lo scambio di idee ed esigiamo un intenso lavoro di gruppo.

#### **Meritocrazia**

Il nostro successo richiede spirito imprenditoriale e iniziativa da parte di ogni individuo. Il nostro obiettivo è quindi essere i migliori nel campo dell'assunzione di personale, della formazione e della fidelizzazione di collaboratori di notevole talento. Investiamo con convinzione nello sviluppo professionale dei nostri collaboratori, seguendoli fino al raggiungimento di livelli di performance e di eccellenza superiori a quanto essi stessi potessero ritenere possibile.

#### **Responsabilità aziendale**

Facciamo parte della comunità mondiale e in quanto azienda adottiamo di conseguenza un comportamento di attenta responsabilità civica. La nostra corporate governance assicura l'attuazione del nostro programma di responsabilità aziendale. Noi in quanto società, e i nostri collaboratori individualmente, ci impegniamo a contribuire positivamente e attivamente al benessere e al buon andamento delle comunità in cui operiamo.

### >> Elevati standard etici

#### **Integrità**

La nostra società e i suoi collaboratori adottano un codice di condotta assolutamente irreprensibile. La nostra integrità costituisce un fattore chiave per preservare il bene per noi più prezioso: la nostra reputazione.

#### **Privacy**

Nutriamo il più profondo rispetto del diritto alla privacy dei nostri clienti, e trattiamo di conseguenza le informazioni con la dovuta discrezione.

#### **Diversità**

I nostri punti di forza sono amplificati dall'adozione di una filosofia incentrata sulla diversità globale di culture, prospettive, capacità ed esperienze.

# UBS – molto più di un semplice nome

**UBS non è un semplice nome o un logo: è una promessa ai nostri clienti, la promessa di utilizzare tutte le nostre risorse globali per sviluppare soluzioni su misura e aiutarli a raggiungere il successo finanziario a lungo termine.**

Il marchio UBS e ciò che rappresenta è uno dei nostri asset più preziosi e come tale dev'essere gestito. L'immagine che esso trasmette, ai nostri clienti, ai nostri collaboratori, ai nostri azionisti, è la somma di tutte le esperienze che essi hanno avuto con UBS. Per questo motivo, oltre a rappresentare l'immagine di UBS, il nostro marchio deve anche essere garanzia di promesse mantenute.

In un settore dei servizi finanziari sempre più competitivo, la forza di un marchio costituisce un fattore decisivo per attrarre e fidelizzare la clientela. Alla fine dello scorso anno abbiamo deciso di optare per un marchio unico, capace di riflettere meglio il nostro modello di business integrato e l'approccio «una società, un marchio» con cui ci accostiamo alla nostra clientela. Dal 9 giugno 2003 in poi utilizzeremo «UBS» quale marchio unico per le nostre principali attività.

La decisione relativa al marchio unico è stata preceduta da un'analisi di mercato in 14 Paesi che ha visto coinvolti migliaia di clienti e potenziali clienti nonché consulenti UBS. Dai risultati è emerso che tutte le nostre categorie di clienti nutrono aspettative analoghe per quanto riguarda i servizi finanziari e, pertanto, la loro relazione con UBS.

I clienti si attendono da noi l'instancabile ricerca del loro successo finanziario ed esigono le risorse di una grande azienda di dimensioni globali. Vogliono inoltre una consulenza in grado di anticipare le loro esigenze ed una gamma di soluzioni pertinenti. Vogliono infine che comprendiamo appieno i loro obiettivi e le loro motivazioni individuali.

Se intendiamo davvero far sì che UBS non sia soltanto un semplice logo, ma diventi un vincolo emotivo con i nostri clienti, allora è necessario che esso risulti pertinente e credibile.

Stiamo costruendo un marchio forte, degno della nostra posizione quale uno dei più importanti istituti finanziari a livello mondiale.







I nostri valori: Brand e identità



## >> Pubblicità vincente

**Quando lanciamo una campagna pubblicitaria** non vogliamo semplicemente «bombardare» il pubblico con un elenco interminabile di prodotti e servizi. Piuttosto, cerchiamo nuove formule creative che si distinguano dalla massa pubblicitaria e mediatica, aiutando al contempo il pubblico a cogliere in maniera rapida ed intuitiva chi siamo, quali sono i nostri valori e cosa facciamo. **Il fatto che la campagna pubblicitaria** condotta lo scorso anno in Giappone all'insegna di «The Power of Partnership» abbia vinto il Nikkei Excellence Award per la pubblicità ne è un esempio lampante. Proposta tra aprile e novembre, la campagna ha utilizzato i caratteri dell'alfabeto sino-giapponese disegnati da Mari Ikeda, specialista di arti calligrafiche, per simboleggiare le principali caratteristiche dei nostri Gruppi d'affari.

Ciò ha contribuito a distinguere la campagna pubblicitaria UBS da quelle dei concorrenti, generando un impatto immediato e positivo in Giappone.

**Nell'annuncio** qui riprodotto compare il carattere «wa», che significa «insieme» e «armonia» e sta dunque a simboleggiare come ogni unità operativa del Gruppo UBS sia parte di un'unica forza collettiva che lavora in armonia con i clienti; la metà sinistra del carattere cinese, il «nogi-hen», rappresenta un cancello; la metà destra simboleggia invece un contenitore a forma di vaso usato per custodire documenti, chiamato «sai». Il carattere cinese «wa» raffigura la conclusione di un'intesa di pace dinnanzi a un cancello. Ma significa anche una relazione amichevole, oppure la fusione armoniosa di un coro di voci.



*Una vittoria storica: la squadra di vela svizzera Alinghi, sponsorizzata da UBS, ha vinto la Coppa America 2003 e ha riportato il trofeo in Europa per la prima volta dal 1851.*

# Gestire per creare valore

Uno dei principi cardine di UBS è l'intelligenza finanziaria, ossia la nostra prudenza nella gestione e nell'impiego dei capitali, la trasparenza della comunicazione finanziaria e le rigorose procedure di gestione del rischio.





Grazie alla sua forza finanziaria, UBS è divenuta una delle banche a più alta capitalizzazione a livello mondiale. Ma come può un'azienda – con caratteristiche globali quanto ad apertura e dimensioni – fondere le sue varie strategie finanziarie in un tutto armonico? La risposta è data dalla dedizione totale alla creazione dello shareholder value.

Tradizionalmente, nel mondo degli affari ci si è sempre concentrati sulla redditività dei prodotti e servizi offerti. Ma il nostro obiettivo va oltre: vogliamo raggiungere una definizione della creazione dello shareholder value comune a tutte le attività di UBS. E raggiungiamo questo fine attraverso la pubblicazione dei Key Performance Indicator (KPI), che individuano i fattori chiave per la creazione di valore. La gestione orientata al valore (Value Based Management) è integrata in tutti i nostri processi gestionali, al fine di garantire che tutte le iniziative UBS siano portatrici di valore aggiunto.

La prudenza nella gestione dei capitali è sempre stata una delle caratteristiche distintive di UBS. Nella gestione dei capitali miriamo a utilizzare tutti gli strumenti disponibili, assicurando un equilibrio tra la massimizzazione dello shareholder value e gli elevati livelli di capitalizzazione tipici della nostra società.

Il rischio forma parte integrante delle attività di UBS: per questo la funzione principale dei nostri esperti di gestione del rischio è trovare un punto di equilibrio ottimale tra rischio e rendimento. L'eccellenza in questo settore richiede l'impegno di tutti coloro che lavorano nella nostra organizzazione. Una rigorosa gestione dei rischi si fonda innanzitutto sull'implementazione di un modello di governance adeguato e su controlli ed interazioni equilibrate tra i rappresentanti del business e i risk manager.



I nostri valori: Intelligenza finanziaria

## >> Pionieri del buyback

**Nel 2002**, UBS ha acquistato più azioni proprie di quanto abbia fatto in passato. In effetti, nessuna società svizzera di qualsivoglia settore ha mai superato il totale di CHF 5,9 miliardi (pari a CHF 79 789 414 azioni) ricomprate in un solo anno. Questa cifra è pari al 6,4% del capitale azionario totale di UBS SA. Ma lo scopo dell'operazione non era certo battere un record.

**Il buyback azionario** forma parte integrante dell'impegno della banca nei confronti dello shareholder value, ha spiegato Jean-Pierre Mathey di UBS Group Treasury. «Il buyback rappresenta il modo migliore e più efficiente sotto il profilo fiscale di restituire agli azionisti il capitale in eccesso rispetto alle nostre esigenze operative.» Da quando sono iniziate nel 2000, le operazioni di buyback hanno apportato un contributo stimato dell'9% all'utile per azione.

**Group Treasury** ha ricevuto l'incarico dal Direttorio del Gruppo di valutare per ogni anno il capitale azionario che può essere riacquistato. L'importo varia significativamente in funzione delle previsioni di utile e il fabbisogno di capitali dei Gruppi d'affari.

**I titoli oggetto delle operazioni di riacquisto** sono quotati separatamente sulla borsa svizzera e ogni transazione viene svolta mediante un'apposita «seconda linea», completamente trasparente nei confronti degli investitori e degli operatori di mercato. Group Treasury sorveglia e adegua costantemente il programma nel corso dell'anno, conformemente alle condizioni di mercato e alla performance attesa della banca.

**«La nostra politica del capitale è conservatrice»**, ha osservato Rolf Enderli, Treasurer del Gruppo UBS, «ma usiamo metodi innovativi per attuarla.»





# Rapporto 2002



Il presente capitolo illustra i risultati del Gruppo per l'esercizio 2002, fornendo ulteriori dettagli circa il nostro top management e i nostri principi di corporate governance.



# Corporate governance

L'impegno di UBS è costantemente rivolto all'implementazione dei più elevati standard in materia di corporate governance, garantendo così la creazione di valore per i nostri azionisti e tutelando al contempo i loro interessi.

## Il Direttorio del Gruppo



**Peter A. Wuffli**  
Presidente

**Stephan Haeringer**  
Vicepresidente

**John P. Costas**  
Chairman e CEO  
UBS Warburg

**John A. Fraser**  
Chairman e CEO  
UBS Global Asset Management

**Georges Gagnebin**  
Chairman  
UBS Wealth Management  
& Business Banking

La corporate governance, ovvero le modalità in cui la struttura dirigenziale e manageriale di UBS è organizzata e operativa, 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 tutti gli stakeholder. Una buona corporate governance ricerca un equilibrio ideale tra leadership imprenditoriale, controllo e trasparenza, e supporta il successo di un'azienda garantendo sempre la massima efficienza dei processi decisionali.

Operiamo 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 e del Presidente del Direttorio del Gruppo sono conferite a due diverse persone, assicurando così un'adeguata separazione dei poteri. Nessun membro di uno dei due organi fa parte anche dell'altro. Questa struttura garantisce una serie di accurati controlli ed equilibri, realizzando un rapporto di indipendenza istituzionale tra i due organi.

## Struttura dirigenziale

Il Consiglio di Amministrazione è l'organo supremo dell'azienda, responsabile in ultima analisi per la direzione e la strategia della società nonché per la nomina e il controllo del proprio management esecutivo. Tutti i membri del Consiglio sono eletti da parte degli azionisti. Il Consiglio nomina il Presidente, i Vicepresidenti e i vari Comitati, ivi incluso l'Audit Committee, il Compensation Committee e il Nominating Committee. Un'ampia maggioranza dei membri del Consiglio di Amministrazione di UBS è indipendente e non ricopre mansioni esecutive.

In ossequio a quanto previsto dalla Legge sulle banche, il Consiglio di Amministrazione delega la responsabilità della gestione operativa al Direttorio del Gruppo, mentre le funzioni di controllo del management esecutivo rimangono di sua competenza, con particolare riferimento al Presidente del CdA e ai suoi Vicepresidenti.



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

**Peter Kurer**  
Group General Counsel

**Marcel Rohner**  
CEO  
UBS Wealth Management  
& Business Banking

**Clive Standish**  
Chairman e CEO  
Asia Pacific

**Mark B. Sutton**  
Presidente e  
Chief Operating Officer  
UBS PaineWebber

Al 31 dicembre 2002, il Consiglio era composto da nove Direttori (cfr. elenco a pagina 50). In occasione dell'Assemblea Generale ordinaria del 18 aprile 2002, gli azionisti UBS hanno eletto Ernesto Bertarelli, CEO di Serono International SA (Ginevra) quale nuovo membro del Consiglio. Contestualmente Markus Kündig, Vicepresidente dal 1998, ha invece lasciato il suo incarico per raggiunti limiti di età.

Il Direttorio del Gruppo è responsabile della gestione esecutiva di UBS. Tutti i suoi membri sono nominati dal Consiglio di Amministrazione. Il Direttorio fa capo al Consiglio di Amministrazione e al suo Presidente in particolare per quanto concerne l'implementazione delle strategie e i risultati finanziari delle nostre attività operative. Nella fattispecie, il Presidente del Direttorio è responsabile per la pianificazione strategica e finanziaria, per i rendiconti finanziari e per il controllo del rischio. Unitamente al Presidente del CdA e ai Vicepresidenti, il Direttorio è titolare della responsabilità complessiva per lo sviluppo delle strategie UBS.

Al 31 dicembre 2002, il Direttorio era composto dai dieci membri ritratti nelle fotografie soprariportate.

Nel 2002 Markus Granzio, ex Chairman di UBS Warburg, ha deciso di lasciare la banca a conclusione di una carriera costellata di successi all'interno di UBS. Nel luglio 2002, il Consiglio di Amministrazione ha nominato John Fraser, Peter Kurer, Marcel Rohner, Clive Standish e Mark Sutton quali nuovi membri del Direttorio.

## Membri del Consiglio di Amministrazione

al 31 dicembre 2002

Nominativo e indirizzo	Posizione ricoperta in UBS	Primo anno di nomina	Data di scadenza dell'attuale mandato
<b>Marcel Ospel</b> UBS SA Bahnhofstrasse 45 CH-8098 Zurigo	Presidente del Consiglio di Amministrazione	2001	2005
<b>Alberto Togni</b> UBS SA Bahnhofstrasse 45 CH-8098 Zurigo	Vicepresidente esecutivo del CdA	1998	2005
<b>Johannes A. de Gier</b> UBS SA Bahnhofstrasse 45 CH-8098 Zurigo	Vicepresidente esecutivo del CdA	2001	2003 <sup>1</sup>
<b>Peter Böckli</b> Böckli Bodmer & Partners St. Jakobs-Strasse 41 Casella postale 2348 CH-4002 Basilea	Vicepresidente non esecutivo del CdA Presidente del Nominating Committee	1998	2003 <sup>1</sup>
<b>Ernesto Bertarelli</b> Serono International SA Chemin des Mines 15 bis CH-1211 Ginevra 20	Membro del Compensation Committee	2002	2006
<b>Sir Peter Davis</b> J Sainsbury plc 33 Holborn Londra EC 1N 2HT	Membro dell'Audit Committee Membro del Nominating Committee	2001	2004
<b>Rolf A. Meyer</b> Heiniweidstrasse 18 CH-8806 Bäch	Presidente del Compensation Committee Membro dell'Audit Committee	1998	2003 <sup>1</sup>
<b>Hans Peter Ming</b> Sika AG Wiesenstrasse 7 CH-8008 Zurigo	Membro del Compensation Committee Membro del Nominating Committee	1998	2004
<b>Lawrence A. Weinbach</b> Unisys Corporation Unisys Way Blue Bell, PA 19424	Presidente dell'Audit Committee	2001	2005
<b>Segretario del Consiglio di Amministrazione</b>	Gertrud Erismann-Peyer		

<sup>1</sup> Proposto per la rielezione in occasione dell'Assemblea Generale ordinaria 2003

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

## Compensi dei senior executive

I compensi dei senior executive (definiti come i membri esecutivi del Consiglio di Amministrazione e i membri del Direttorio) e della fascia successiva di management in seno a UBS, il Direttorio del Gruppo, sono composti da una remunerazione fissa e da una componente variabile di incentivazione, incentrata sulla performance. Questa componente variabile rappresenta generalmente una parte sostanziale della remunerazione complessiva, e buona parte di essa viene versata sotto forma di azioni UBS vincolate o differite.

Il processo di valutazione individuale della performance prende in considerazione fattori di tipo sia quantitativo che qualitativo, e comprende una valutazione bilanciata sia dei risultati finanziari raggiunti, sia dei principali indicatori di performance, i quali costituiscono i «value driver» a medio-lungo termine di maggiore importanza per la capacità di UBS di produrre crescita in futuro.

Viene inoltre condotta una valutazione annuale delle prassi di remunerazione adottate dai principali concorrenti, al fine di garantire che le politiche di retribuzione siano in linea con il mercato e ci aiutino a conquistare, motivare e fidelizzare dirigenti e collaboratori dall'elevato profilo qualitativo.

L'approvazione dei compensi del senior management e lo sviluppo dei piani di remunerazione dei senior executive sono soggetti a un rigoroso processo atto a garantire che le decisioni siano assunte almeno a due livelli organizzativi al di sopra del manager in questione. Il Compensation Committee del Consiglio di Amministrazione, composto esclusivamente da membri indipendenti, riveste un ruolo di primo piano nella gestione del processo di remunerazione. In particolare, nessuno dispone di alcun tipo di potere decisionale sull'entità della propria remunerazione.

Ulteriori dettagli relativi al compenso dei senior executive possono essere consultati nello UBS Handbook 2002/2003.

## Audit

Con le sue diverse funzioni e autorità, l'audit riveste un ruolo di assoluta importanza nell'ambito della corporate governance. Pur conservando la loro reciproca indipendenza, gli auditor esterni e Group Internal Audit coordinano strettamente il loro operato al fine di garantire i migliori e più efficaci risultati possibili nell'ambito della loro responsabilità. Il Consiglio di Amministrazione e il suo Audit Committee operano uno stretto controllo sul funzionamento di tutta la struttura e le attività di audit.

*Ernst & Young Ltd.*, Basilea, ha ricevuto il mandato di operare come global auditor per il Gruppo UBS. Tale società ha ricevuto l'incarico di auditor esterno principale per UBS per la prima volta in occasione della revisione del bilancio 1998; in seguito, tale mandato è stato rinnovato regolarmente in occasione dell'Assemblea Generale ordinaria, e anche per l'Assemblea 2003 sarà proposta la riconferma di Ernst & Young. L'Audit Committee del Consiglio di Amministrazione ha stabilito che Ernst & Young Ltd. soddisfa tutti i requisiti di indipendenza.

In occasione dell'Assemblea Generale straordinaria del 7 settembre 2000, gli azionisti UBS hanno nominato *Deloitte & Touche AG*, Basilea, come special auditor per un mandato di tre anni. L'incarico della società di revisione è quello di fornire una consulenza di audit in materia di aumenti di capitale indipendentemente dai revisori principali. All'Assemblea Generale ordinaria 2003 sarà proposta la rielezione di Deloitte & Touche per un ulteriore mandato di tre anni.

*Group Internal Audit* fornisce una revisione indipendente circa l'efficacia del sistema 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 Presidente del Direttorio e all'Ufficio del Presidente del Consiglio di Amministrazione. Group Internal Audit impiega circa 240 professionisti a livello mondiale; inoltre, al fine di massimizzare l'indipendenza dal management, il responsabile dell'unità, Markus Ronner, fa capo direttamente al Presidente del Consiglio di Amministrazione.

# Risultati finanziari 2002

## Conto economico del Gruppo UBS

in milioni di CHF, salvo i dati relativi alle azioni

Per l'esercizio conclusosi in data

	31.12.02	31.12.01	31.12.00	variazione % dal 31.12.01
<b>Proventi operativi</b>				
Interessi attivi	39 963	52 277	51 745	(24)
Interessi passivi	(29 417)	(44 236)	(43 615)	(33)
Interessi attivi netti	10 546	8 041	8 130	31
Rettifiche di valore per perdite su crediti	(206)	(498)	130	(59)
Interessi attivi netti dopo le rettifiche di valore per perdite su crediti	10 340	7 543	8 260	37
Compensi e commissioni attive netti	18 221	20 211	16 703	(10)
Proventi netti di negoziazione	5 572	8 802	9 953	(37)
Altri proventi	(12)	558	1 486	
<b>Totale proventi operativi</b>	<b>34 121</b>	<b>37 114</b>	<b>36 402</b>	<b>(8)</b>
<b>Costi operativi</b>				
Spese per il personale	18 524	19 828	17 163	(7)
Spese generali e amministrative	7 072	7 631	6 765	(7)
Svalutazioni di immobili e beni strumentali	1 521	1 614	1 608	(6)
Ammortamento di avviamento e altri attivi immateriali	2 460	1 323	667	86
<b>Totale costi operativi</b>	<b>29 577</b>	<b>30 396</b>	<b>26 203</b>	<b>(3)</b>
<b>Utile operativo prima di imposte e interessi di minoranza</b>	<b>4 544</b>	<b>6 718</b>	<b>10 199</b>	<b>(32)</b>
Imposte	678	1 401	2 320	(52)
<b>Utile netto prima degli interessi di minoranza</b>	<b>3 866</b>	<b>5 317</b>	<b>7 879</b>	<b>(27)</b>
Interessi di minoranza	(331)	(344)	(87)	(4)
<b>Utile netto</b>	<b>3 535</b>	<b>4 973</b>	<b>7 792</b>	<b>(29)</b>
Utile base per azione (CHF)	2.92	3.93	6.44	(26)
Utile base per azione prima dell'avviamento (CHF) <sup>1</sup>	4.73	4.97	7.00	(5)
Utile diluito per azione (CHF)	2.87	3.78	6.35	(24)
Utile diluito per azione prima dell'avviamento (CHF) <sup>1</sup>	4.65	4.81	6.89	(3)

<sup>1</sup> Escluso l'ammortamento dell'avviamento e altri attivi immateriali.

### >> Lettera dei revisori del Gruppo

Conformemente agli standard di revisione generalmente accettati negli Stati Uniti d'America nonché alle norme della categoria professionale svizzera, abbiamo verificato il bilancio consolidato di UBS SA per l'esercizio chiuso al 31 dicembre 2002 e al 31 dicembre 2001, oltre al relativo conto economico consolidato, al conto del flusso di mezzi e alle variazioni del patrimonio netto per ciascuno dei tre anni nel periodo conclusosi il 31 dicembre 2002 nonché il relativo allegato (non riportato nel presente documento). Nella nostra

relazione emessa in data 11 febbraio 2003 (vedi Financial Report alla pagina 177) abbiamo espresso un'opinione non qualificata circa tali rendiconti finanziari del Gruppo, i quali sono conformi agli International Financial Reporting Standards.

A nostro giudizio, le informazioni contenute nell'allegato bilancio del Gruppo e nel conto economico riportati alle pagine 52 e 53 risultano corrette e conformi in tutti gli aspetti materiali ai rendiconti finanziari del Gruppo, dai quali sono state tratte.

Basilea, 11 febbraio 2003

Ernst & Young SA



Roger K. Perkin  
Chartered Accountant  
Incaricato della revisione



Peter Heckendorn  
lic.oec.  
Incaricato della revisione

## Bilancio del Gruppo UBS

<i>in milioni di CHF</i>	<b>31.12.02</b>	31.12.01	variazione % dal 31.12.01
<b>Attivi</b>			
Cassa e disponibilità presso banche centrali	<b>4 271</b>	20 990	(80)
Crediti verso banche	<b>32 468</b>	27 526	18
Garanzie in liquidità su titoli presi a prestito	<b>139 052</b>	162 938	(15)
Accordi di vendita a pronti e riacquisto a termine	<b>294 086</b>	269 256	9
Attivi inclusi nei portafogli di negoziazione	<b>371 436</b>	397 886	(7)
Valori di rimpiazzo positivi	<b>82 092</b>	73 447	12
Prestiti, al netto di rettifiche di valore per perdite su crediti	<b>211 647</b>	226 545	(7)
Investimenti finanziari	<b>8 391</b>	28 803	(71)
Ratei e risconti attivi	<b>6 453</b>	7 554	(15)
Investimenti in società collegate	<b>705</b>	697	1
Immobili e beni strumentali	<b>7 869</b>	8 695	(9)
Avviamento e altri attivi immateriali	<b>13 696</b>	19 085	(28)
Altri attivi	<b>8 952</b>	9 875	(9)
<b>Totale attivi</b>	<b>1 181 118</b>	1 253 297	(6)
<i>Totale attivi postergati<sup>1</sup></i>	<b>3 652</b>	2 732	34
<b>Passivi</b>			
Debiti verso banche	<b>83 178</b>	106 531	(22)
Garanzie in liquidità su titoli prestati	<b>36 870</b>	30 317	22
Accordi di riacquisto	<b>366 858</b>	368 620	0
Passivi sul portafoglio di negoziazione	<b>106 453</b>	105 798	1
Valori di rimpiazzo negativi	<b>81 282</b>	71 443	14
Debiti verso clienti	<b>306 876</b>	333 781	(8)
Ratei e risconti passivi	<b>15 331</b>	17 289	(11)
Debito emesso	<b>129 411</b>	156 218	(17)
Altri passivi	<b>12 339</b>	15 658	(21)
<b>Totale passivi</b>	<b>1 138 598</b>	1 205 655	(6)
Interessi di minoranza	<b>3 529</b>	4 112	(14)
<b>Patrimonio netto</b>			
Capitale azionario	<b>1 005</b>	3 589	(72)
Sovrapprezzo delle azioni	<b>12 638</b>	14 408	(12)
Utili/(perdite) netti non riconosciuti nel Conto economico, al netto delle imposte	<b>(159)</b>	(193)	18
Utili non distribuiti	<b>32 638</b>	29 103	12
Azioni proprie	<b>(7 131)</b>	(3 377)	(111)
<b>Totale patrimonio netto</b>	<b>38 991</b>	43 530	(10)
<b>Totale passivi, interessi di minoranza e patrimonio netto</b>	<b>1 181 118</b>	1 253 297	(6)
<i>Totale passivi postergati</i>	<b>10 102</b>	13 818	(27)

<sup>1</sup> Gli attivi postergati del 2001 sono stati rielaborati poiché contengono anche attivi postergati negoziati per CHF 2325 milioni.

# Risultati del Gruppo UBS per il 2002

## Obiettivi del Gruppo

Concentriamo la nostra attenzione e i nostri sforzi sul raggiungimento dei quattro principali obiettivi relativi alla performance, al fine di fornire ai nostri azionisti risultati sempre maggiori.

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

I primi tre obiettivi sono tutti indicati prima degli ammortamenti di avviamento e sono rettificati in base agli eventi finanziari significativi.

## Risultati rettificati per gli eventi finanziari significativi e prima dell'avviamento<sup>1,2</sup>

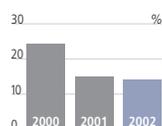
<i>in milioni di CHF, salvo altrimenti indicato</i>				varia- zione
Per l'esercizio conclusosi in data	<b>31.12.02</b>	31.12.01	31.12.00	% dal 31.12.01
Proventi operativi	<b>33894</b>	37 114	36 402	(9)
Costi operativi	<b>27 117</b>	29 073	25 096	(7)
Utile operativo prima delle imposte	<b>6 777</b>	8 041	11 306	(16)
Utile netto	<b>5 529</b>	6 296	8 799	(12)
Rapporto costi/ricavi (%) <sup>3</sup>	<b>79,5</b>	77,3	69,2	
Utile base per azione (CHF) <sup>4</sup>	<b>4,57</b>	4,97	7,28	(8)
Utile diluito per azione (CHF) <sup>4</sup>	<b>4,50</b>	4,81	7,17	(6)
Rendimento del patrimonio netto (%) <sup>5</sup>	<b>13,9</b>	14,8	24,3	

<sup>1</sup> Escluso l'ammortamento dell'avviamento e altri attivi immateriali. <sup>2</sup> Informazioni dettagliate circa gli eventi finanziari significativi sono riportate nel Financial Report 2002. <sup>3</sup> Costi operativi/proventi operativi al lordo delle rettifiche di valore per perdite su crediti. <sup>4</sup> Per il calcolo dell'utile per azione (EPS), si veda il Financial Report 2002. <sup>5</sup> Utile netto/patrimonio netto medio escl. dividendi.

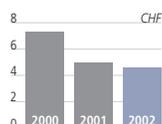
I dati relativi ai singoli segmenti sono stati rielaborati al fine di riflettere la nuova struttura dei Gruppi d'affari e le relative modifiche apportate a livello di management accounting nel corso del 2002.

Tutti i risultati pubblicati sono comprensivi dei dati relativi a PaineWebber a partire dall'acquisizione, avvenuta il 3 novembre 2000.

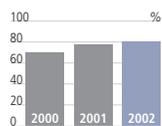
Rispetto a tali obiettivi, la nostra performance per il 2002 riflette le condizioni di mercato estremamente difficili. Prima degli ammortamenti di avviamento e rettificato per gli eventi finanziari significativi del 2000:



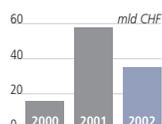
Per il 2002, il ROE del Gruppo si è attestato al 13,9%, in calo rispetto al 14,8% dell'esercizio precedente e leggermente al di sotto del nostro target range del 15-20%. La contrazione del livello medio del patrimonio netto, inferiore del 6% a seguito dei programmi di buy-back azionario in corso, non ha potuto compensare la flessione del 12% degli utili imputabile alle difficili condizioni di mercato.



Per l'esercizio 2002, l'utile base per azione è stato pari a CHF 4,57, in flessione dell'8% rispetto al 2001. La contrazione del 12% degli utili è stata in parte compensata dalla riduzione del numero medio di azioni in circolazione.



Su base annua, il rapporto costi/ricavi è salito al 79,5% dal 77,3% del 2001. Le costanti iniziative di riduzione dei prezzi adottate all'interno di tutte le nostre unità non sono state in grado di compensare integralmente la flessione dei ricavi imputabile alle sfavorevoli condizioni di mercato, alla contrazione delle attività relative a transazioni e da parte di aziende, nonché alle continue svalutazioni operate nel settore del private equity.



La raccolta netta nelle unità attive nel segmento della clientela privata (Private Banking e UBS PaineWebber) è scesa da CHF 57,8 miliardi nel 2001 a CHF 35,1 miliardi nel 2002. Tale flessione è imputabile prevalentemente alle difficili condizioni di mercato, accentuate dallo «scudo fiscale» attuato in Italia.

## Eventi finanziari significativi

Nel 2001 non si sono verificati eventi finanziari significativi (EFS), mentre ne sono stati registrati tre nel 2002:

- Nel quarto trimestre 2002, UBS ha effettuato una svalutazione non-cash di CHF 953 milioni dopo le imposte per il valore del marchio PaineWebber, iscritto a bilancio come immobilizzazione immateriale. Tale svalutazione ha fatto seguito alla decisione strategica, annunciata nel novembre 2002, di trasferire tutte le nostre attività sotto un marchio unico UBS. La nuova struttura di brand sarà implementata nel mese di giugno 2003.
- Nel quarto trimestre 2002, UBS ha realizzato una plusvalenza netta di CHF 60 milioni dopo le imposte dalla vendita della Klinik Hirslanden, un gruppo ospedaliero privato.
- Nel primo trimestre 2002, UBS ha realizzato una plusvalenza netta di CHF 125 milioni dopo le imposte dalla vendita di Hyposwiss, una banca privata indipendente.

Ulteriori dettagli relativi agli EFS possono essere consultati nel Financial Report UBS 2002.

## Risultati

Nell'esercizio 2002, UBS ha registrato un utile netto di CHF 3535 milioni, con una flessione del 29% rispetto ai CHF 4973 milioni del 2001. L'utile su base annua è stato tuttavia influenzato da numerose voci straordinarie che definiamo eventi finanziari significativi: la svalutazione non-cash dopo le imposte del valore del marchio PaineWebber, la quale ha comportato una riduzione degli utili del 21%, e la vendita di alcune società affiliate, che ha contribuito positivamente per il 6%. Escludendo l'effetto di queste operazioni straordinarie, e prima dell'ammortamento dell'avviamento, l'utile netto per l'esercizio 2002 presenta una contrazione soltanto del 12% rispetto al 2001.

## Proventi

Nel 2002 i proventi operativi totali sono scesi a CHF 34 121 milioni rispetto a CHF 37 114 milioni del 2001. Rettificati per gli EFS, i proventi operativi totali per l'esercizio in rassegna ammontano a CHF 33 894 milioni, in calo del 9% rispetto al 2001. Tale flessione è imputabile prevalentemente alle difficili condizioni di mercato, al peggioramento delle attività di negoziazione e all'indebolimento dell'umore degli investitori. La contrazione dei livelli di mercato ha inciso in modo negativo sulle nostre commissioni di portafoglio, mentre le nostre attività di private equity hanno continuato a registrare perdite record a causa del perdurare di una situazione particolarmente sfavorevole in termini di valutazione delle partecipazioni e condizioni di disinvestimento.

Gli *interessi attivi netti*, pari a CHF 10 546 milioni nel 2002, sono risultati in crescita del 31% rispetto all'esercizio precedente. I proventi netti di negoziazione sono diminuiti del 37% a CHF 5572 milioni rispetto a CHF 8802 milioni del 2001.

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 (ad esempio, cedole e dividendi). Tale componente risulta molto volatile da un periodo all'altro a seconda della composizione del portafoglio di negoziazione. Al fine di fornire una spiegazione più chiara delle oscillazioni dei proventi netti da interessi e dei proventi netti da negoziazione, analizziamo l'ammontare complessivo in base alle attività che hanno generato tali ricavi piuttosto che in base alla tipologia di proventi generati.

I *proventi netti generati dai prodotti basati sul margine d'interesse* sono ammontati a CHF 5275 milioni, in calo del 7% rispetto all'esercizio precedente, prevalentemente a seguito dell'erosione dei margini sui conti di risparmio e di liquidità e sulle ipoteche, dovuta alla forte pressione comportata da un contesto monetario contraddistinto da tassi d'interesse estremamente bassi. Tale andamento è stato accentuato dal deprezzamento del dollaro USA nei confronti del franco svizzero, che in franchi svizzeri ha comportato un brusco calo dei rendimenti dei titoli a reddito fisso in USD.

Su base annua, i *proventi netti da attività di negoziazione* sono diminuiti dell'8%, passando da CHF 11 529 milioni nel 2001 a CHF 10 605 milioni nel 2002; tale andamento è dovuto prevalentemente alla contrazione dei proventi generati da negoziazione di azioni, riflettendo il peggioramento delle condizioni di mercato e la diminuzione dei volumi di negoziazione espressi dalla clientela. Benché inferiori all'esercizio precedente, i ricavi su titoli a reddito fisso si sono confermati su livelli sostenuti, beneficiando di un'intensa attività di trading sui mercati. I ricavi generati dalle attività su cambi sono aumentati leggermente grazie all'incremento dei volumi e degli spread.

Nel 2002 i *proventi netti da attività di tesoreria* si sono attestati a CHF 1667 milioni, in progresso del 17% sul 2001; tale andamento è il frutto di una maggiore redditività del nostro patrimonio netto investito e una contrazione dei costi di rifinanziamento.

Gli *altri proventi netti da interessi e negoziazione* hanno evidenziato una perdita di CHF 1429 milioni, contro una perdita di CHF 1804 milioni nel 2001. Tale andamento è riconducibile ai minori costi di rifinanziamento dell'avviamento a seguito dell'indebolimento del dollaro USA rispetto al franco svizzero, ai minori costi di rifinanziamento per il nostro portafoglio di private equity e alla riclassificazione di alcune fonti di reddito precedentemente iscritte a bilancio come proventi da attività di negoziazione.

Le rettifiche di valore per perdite su crediti sono ammontate a CHF 206 milioni, contro CHF 498 milioni del 2001.

I proventi da *compensi e commissioni attive netti* per l'intero esercizio si sono attestati a CHF 18 221 milioni, con una flessione del 10% rispetto all'esercizio precedente imputabile a una contrazione in quasi tutte le categorie di ricavi e a una flessione

delle commissioni di brokeraggio e di investment banking, a sua volta riconducibile ai ridotti volumi generati dal mercato e dai clienti; per contro, le commissioni di sottoscrizione hanno dimostrato una buona tenuta.

Gli *altri proventi* hanno evidenziato una perdita di CHF 12 milioni, a fronte di un utile di CHF 558 milioni nell'esercizio precedente. Infatti, si è potuto compensare solo in parte gli elevati oneri di svalutazione registrati dagli investimenti di private equity di UBS Capital e di altri investimenti finanziari mediante le maggiori plusvalenze realizzate da investimenti finanziari e la dismissione delle affiliate Klinik Hirslanden e Hyposwiss.

## Costi

I *costi operativi totali*, pari a CHF 29 577 milioni, sono diminuiti del 3% rispetto ai CHF 30 396 milioni del 2001 grazie ai minori costi per il personale e alla contrazione delle spese generali e amministrative, a dimostrazione del successo ottenuto dalle nostre costanti iniziative di contenimento dei costi e dell'abilità di adeguare il livello delle nostre uscite all'andamento dei ricavi. Questa diminuzione dei costi è stata tuttavia in parte controbilanciata dalla svalutazione del marchio PaineWebber. Escludendo tale operazione, la riduzione dei costi operativi totali sarebbe ammontata al 7%.

Le *spese per il personale* hanno registrato una diminuzione del 7% a CHF 18 524 milioni, evidenziando sia una netta flessione dei compensi correlati ai risultati, sia la contrazione della massa salariale a seguito della riduzione di organico, soprattutto in seno a UBS PaineWebber e Business Banking Switzerland. Tale andamento è stato ulteriormente accentuato dalle minori attività di selezione e formazione e dalla diminuzione dei costi per forniture, a dimostrazione delle nostre costanti iniziative volte al controllo dei costi. Infine, a tale risultato ha contribuito la debolezza dell'USD nei confronti del franco svizzero.

Le *spese generali e amministrative*, pari a CHF 7072 milioni, hanno fatto registrare un'apprezzabile contrazione rispetto ai CHF 7631 milioni dell'esercizio precedente. Un rigido controllo dei costi in tutte le nostre attività ha consentito di registrare miglioramenti in quasi tutte le categorie di spesa. In particolare, le flessioni più marcate sono state registrate nelle spese relative a telecomunicazioni, IT, outsourcing e branding. Tuttavia, tale buon andamento è stato parzialmente vanificato dai maggiori accantonamenti legali e su titoli, ivi inclusi un onere globale di CHF 111 milioni (USD 80 milioni) per la composizione della controversia relativa all'analisi finanziaria negli USA.

Le *svalutazioni* sono diminuite del 6%, passando a CHF 1521 milioni dai CHF 1614 del 2001, prevalentemente a seguito dei minori oneri di svalutazione per equipaggiamenti tecnici e beni strumentali.

L'*ammortamento di avviamento e altri attivi immateriali* è salito da CHF 1323 milioni del 2001 a CHF 2460 milioni del 2002 a causa della svalutazione del marchio PaineWebber, conseguente alla nostra decisione adottata nel quarto trimestre 2002 di passare a un marchio unico.

Nel 2002 abbiamo sostenuto *oneri fiscali* per CHF 678 milioni, con una netta flessione rispetto ai CHF 1401 milioni dell'esercizio precedente (pari a un'aliquota fiscale effettiva del 15% per il 2002). Rettificato per gli eventi finanziari significativi, il nostro carico fiscale per il 2002 ammonta a CHF 917 milioni, pari a un'aliquota fiscale effettiva del 16,5% e quindi di molto inferiore rispetto al 21% del 2001. Tale risultato è riconducibile all'applicazione in Svizzera di un'aliquota fiscale progressiva significativamente più bassa, alla capacità di beneficiare di riporti a nuovo di perdite fiscali negli USA e nel Regno Unito, nonché a una percentuale maggiore di utili generata in giurisdizioni con un'imposizione fiscale più bassa.

# Risultati dei Gruppi d'affari per il 2002

<i>in milioni di CHF</i>	UBS Wealth Management & Business Banking		UBS Global Asset Management		UBS Warburg		UBS PaineWebber		Corporate Center		Gruppo UBS	
	31.12.02	31.12.01	31.12.02	31.12.01	31.12.02	31.12.01	31.12.02	31.12.01	31.12.02	31.12.01	31.12.02	31.12.01
Per l'esercizio conclusosi in data	<b>31.12.02</b>	31.12.01	<b>31.12.02</b>	31.12.01	<b>31.12.02</b>	31.12.01	<b>31.12.02</b>	31.12.01	<b>31.12.02</b>	31.12.01	<b>31.12.02</b>	31.12.01
Proventi	<b>12 773</b>	13 488	<b>1 953</b>	2 218	<b>12 498</b>	14 715	<b>5 561</b>	6 391	<b>1 315</b>	800	<b>34 100</b>	37 612
Rettifiche di valore per perdite su crediti <sup>1</sup>	<b>(314)</b>	(604)	<b>0</b>	0	<b>(128)</b>	(112)	<b>(13)</b>	(18)	<b>249</b>	236	<b>(206)</b>	(498)
Totale proventi operativi	<b>12 459</b>	12 884	<b>1 953</b>	2 218	<b>12 370</b>	14 603	<b>5 548</b>	6 373	<b>1 564</b>	1 036	<b>33 894</b>	37 114
Spese per il personale	<b>4 810</b>	4 825	<b>946</b>	1 038	<b>7 878</b>	8 354	<b>4 245</b>	5 019	<b>645</b>	592	<b>18 524</b>	19 828
Spese generali e amministrative	<b>2 317</b>	2 434	<b>513</b>	569	<b>2 378</b>	2 650	<b>1 263</b>	1 441	<b>601</b>	537	<b>7 072</b>	7 631
Svalutazioni	<b>480</b>	616	<b>37</b>	46	<b>382</b>	456	<b>149</b>	124	<b>473</b>	372	<b>1 521</b>	1 614
Ammortamento di avviamento e altri attivi immateriali	<b>111</b>	109	<b>270</b>	286	<b>364</b>	402	<b>457</b>	502	<b>24</b>	24	<b>1 226</b>	1 323
Totale costi operativi	<b>7 718</b>	7 984	<b>1 766</b>	1 939	<b>11 002</b>	11 862	<b>6 114</b>	7 086	<b>1 743</b>	1 525	<b>28 343</b>	30 396
<b>Risultato del Gruppo d'affari prima delle imposte e degli eventi finanziari significativi</b>	<b>4 741</b>	4 900	<b>187</b>	279	<b>1 368</b>	2 741	<b>(566)</b>	(713)	<b>(179)</b>	(489)	<b>5 551</b>	6 718
Eventi finanziari significativi	<b>155</b>	0	<b>0</b>	0	<b>0</b>	0	<b>(1 234)</b>	0	<b>72</b>	0	<b>(1 007)</b>	0
Imposte											<b>678</b>	1 401
<b>Utile netto prima degli interessi di minoranza</b>											<b>3 866</b>	5 317
Interessi di minoranza											<b>(331)</b>	(344)
<b>Utile netto</b>											<b>3 535</b>	4 973

<sup>1</sup> Nel management account, per ogni Gruppo d'affari sono riportate le perdite attuariali nette su crediti previste, rettifiche in caso di pubblicazione differita, invece delle perdite effettive nette su crediti in base ai parametri IFRS. La suddivisione per Gruppo d'affari delle perdite nette sui crediti a fini contabili, pari a CHF 206 milioni l'anno terminato il 31 dicembre 2002 (CHF 498 milioni per l'anno terminato il 31 dicembre 2001) è la seguente: UBS Wealth Management & Business Banking CHF 241 milioni spese (CHF 123 milioni spese), UBS Warburg CHF 35 milioni liberazione di accantonamenti (CHF 360 milioni spese) e UBS PaineWebber CHF 15 milioni spese (CHF 15 milioni spese) e Corporate Center CHF 15 milioni di liberazione di accantonamenti (CHF 0 milioni).

## UBS Wealth Management & Business Banking

L'utile ante imposte per l'esercizio 2002 di Private Banking è risultato pari a CHF 2774 milioni, con una flessione del 19% rispetto al 2001 imputabile a un netto calo dei ricavi da commissioni di portafoglio, non integralmente compensato dalla nostra politica di riduzione dei costi. Proseguono inoltre i nostri investimenti nella European wealth management initiative. Le spese per il personale e quelle generali e amministrative sono pertanto risultate in crescita a seguito di questa iniziativa strategica.

I costi operativi su base annua sono risultati pari a CHF 7251 milioni, in calo del 5% dai CHF 7659 milioni del 2001. Sia i ricavi da transazioni non ricorrenti che le commissioni di portafoglio ricorrenti sono diminuiti rispetto ai livelli del 2001. La raccolta netta è ammontata a CHF 16,6 miliardi, in diminuzione rispetto ai CHF 24,6 miliardi del 2001. Escludendo il deflusso netto di oltre CHF 8 miliardi imputabile allo scudo fiscale italiano, la raccolta netta sarebbe risultata praticamente invariata. Nel 2002 la clientela internazionale ha apportato nuovi capitali netti per CHF 19,1 miliardi, con una contrazione di soltanto CHF 4,1 miliardi rispetto all'esercizio precedente nonostante lo scudo fiscale italiano. L'eccellente risultato sottostante in un contesto di mercato così difficile è ascrivibile al continuo successo riscosso dalla European wealth management initiative, nonché alla notevole raccolta netta generata da clienti di Asia e Americhe.

L'utile ante imposte di tutto il 2002 realizzato dall'unità Business Banking Switzerland ha raggiunto il livello record di CHF 1967 milioni, in rialzo del 32% rispetto al 2001, nonostante la flessione dei ricavi causata dalle difficili condizioni di mercato. Questo dato è una dimostrazione della rigorosa gestione costantemente applicata alla nostra base di costi nonché del netto calo delle rettifiche di valore per perdite su crediti. I costi operativi hanno fatto registrare una contrazione del 13% grazie a un ulteriore calo dei costi generali e amministrativi e alla continua riduzione dei costi per il personale, diminuiti a seguito dei minori compensi correlati ai risultati.

I proventi operati su base annua sono stati pari a CHF 5208 milioni, pressoché invariati rispetto ai CHF 5225 milioni del 2001.

Al 31 dicembre 2002, il portafoglio creditizio di Business Banking Switzerland risultava pari a CHF 139 miliardi, in calo

rispetto ai CHF 146 miliardi di un anno prima. Tale andamento è riconducibile alla contrazione dei volumi nel segmento della clientela aziendale e all'ulteriore riduzione del portafoglio di crediti in sofferenza, scesi a CHF 8,6 miliardi dai CHF 12 miliardi dell'esercizio precedente. Questo andamento positivo è riflesso anche dalla qualità dei crediti principali: il tasso dei crediti in sofferenza è sceso al 3,6% dal 4,8% del 2001, mentre il rapporto tra crediti in sofferenza e crediti lordi ha registrato un ulteriore miglioramento, scendendo al 6,0% dal precedente 7,7%. I patrimoni investiti sono scesi da CHF 215 miliardi del 2001 a CHF 205 miliardi del 2002 a seguito dei negativi sviluppi di mercato e dell'indebolimento delle principali valute nei confronti del franco svizzero, che la raccolta netta positiva non è riuscita a compensare.

## UBS Global Asset Management

Per l'intero esercizio 2002, UBS Global Asset Management ha registrato un utile ante imposte pari a CHF 187 milioni, in calo del 33% rispetto ai CHF 279 milioni del 2001. La discesa dei mercati azionari, protrattasi per tutto il 2002, ha comportato una diminuzione dei patrimoni investiti e, di conseguenza, una riduzione delle commissioni di gestione. Tale andamento è stato parzialmente compensato grazie alle iniziative di riduzione dei costi. Su base annua, i costi per il personale hanno registrato una contrazione grazie alla diminuzione dei compensi per incentivi, mentre le spese generali e amministrative sono scese a seguito dei minori oneri immobiliari e per apparecchiature IT.

Per l'intero esercizio 2002, i proventi operativi sono scesi di CHF 265 milioni (-12%) a CHF 1953 milioni. Tale andamento è imputabile al calo delle commissioni di portafoglio, a sua volta dovuto alla sfavorevole evoluzione dei mercati finanziari, nonché all'indebolimento dello USD rispetto al CHF.

Nel 2002, i ricavi provenienti dal segmento istituzionale sono scesi a CHF 899 milioni dai CHF 1174 milioni dell'esercizio precedente, principalmente a seguito di fattori quali l'indebolimento del dollaro USA rispetto al franco svizzero, le minori commissioni di performance di O'Connor e l'effetto dei bassi livelli di mercato sulle commissioni di portafoglio.

Su base annua, i proventi di Wholesale Intermediary, pari a CHF 1054 milioni, hanno fatto registrare un lieve incremento rispetto ai CHF 1044 milioni dell'esercizio precedente grazie a un incremento degli asset a margine più elevato in seno a GAM.

## UBS Warburg

L'unità Corporate and Institutional Clients di UBS Warburg ha registrato nell'arco dell'intero esercizio un utile ante imposte di CHF 3129 milioni, con una flessione del 17% rispetto al 2001, rispecchiando le difficili condizioni economiche che hanno contraddistinto il 2002, soprattutto per le attività di investment banking e su azioni. È stato tuttavia possibile contrastare questa evoluzione grazie ai notevoli risultati messi a segno dalle nostre unità Fixed Income e Rates and Currencies. Su base annua, i costi complessivi sono scesi del 7%, riflettendo sia le minori spese per il personale a loro volta dovute a una riduzione dei compensi di incentivo, sia il successo delle nostre continue iniziative di contenimento dei costi.

I ricavi su base annua si sono attestati a CHF 14 100 milioni, in calo del 10% rispetto al 2001. I ricavi delle unità Investment Banking ed Equities sono scesi rispettivamente del 25% e del 12% rispetto al 2001, prevalentemente a seguito del rallentamento delle attività di mercato. Le unità Fixed Income e Rates & Currencies hanno evidenziato un incremento dei ricavi del 2% rispetto al 2001, riconducibile soprattutto a una notevole crescita sui mercati emergenti e nel segmento principal finance.

Nel 2002 i costi operativi totali sono scesi a CHF 10 843 milioni, con una contrazione del 7% rispetto all'esercizio precedente. La riduzione dei costi registrata nel 2002 risulta ancora più marcata di quanto le statistiche sembrano indicare, poiché tali cifre comprendono un accantonamento di CHF 90 milioni (USD 65 milioni) effettuato per la composizione della controversia relativa all'analisi finanziaria negli USA, nonché un onere di CHF 72 milioni per la ristrutturazione delle attività di negoziazione di energia. Al netto di tali eventi, la riduzione sottostante dei costi rispetto all'anno precedente risulta del 9%, a dimostrazione del costante successo riscosso dai nostri programmi di contenimento delle spese.

Continuiamo a dedicare una notevole attenzione alla gestione dei costi, commisurandola alle condizioni dell'attuale contesto operativo. Su base annua, nel 2002 il rapporto costi/ricavi prima dell'avviamento ha registrato un leggero incremento, portandosi al 74% dal 72% del 2001. Il nostro tasso di remunerazione è stato pari al 55%, in lieve progresso rispetto al 53% del 2001, riflettendo la performance relativamente sostenuta di molte delle nostre attività rispetto ai concorrenti e alle condizioni di mercato.

UBS Capital ha archiviato il 2002 con una perdita ante imposte di CHF 1761 milioni, con un peggioramento di CHF 727 milioni rispetto all'esercizio precedente. Le perdite operative totali sono risultate pari a CHF 1602 milioni contro i CHF 872 milioni del 2001. Le difficili condizioni economiche hanno comportato infatti un rapido deterioramento delle valutazioni degli asset in tutti i mercati e settori. Il livello delle svalutazioni delle partecipazioni in portafoglio è stato quindi particolarmente elevato, mentre si sono avute poche opportunità per effettuare disinvestimenti di significativa importanza.

## UBS PaineWebber

Nel 2002 UBS PaineWebber ha registrato una perdita ante imposte di CHF 566 milioni, contro una perdita di CHF 713 milioni nel 2001. Al lordo delle imposte e dei costi di acquisizione, i risultati evidenziano un utile di CHF 632 milioni, contro i CHF 693 milioni dell'esercizio precedente. Escludendo gli aggiustamenti sui cambi, il risultato del 2002 prima delle imposte e dei costi di acquisizione risulta superiore del 3% rispetto al 2001.

Per l'intero esercizio, i ricavi operativi totali sono risultati pari a CHF 5548 milioni, contro i CHF 6373 milioni del 2001; escludendo gli effetti dei cambi, questo dato evidenzia una contrazione di circa il 5% rispetto al 2001.

Nel 2002 i costi operativi totali sono scesi del 14% a CHF 6114 milioni rispetto a CHF 7086 milioni del 2001. Escludendo l'effetto della svalutazione dell'USD rispetto al CHF, i costi operativi evidenziano una contrazione del 5% rispetto al 2001, riflettendo il minor livello dei compensi legati a performance e i minori costi di fidelizzazione.

Al 31 dicembre 2002, UBS PaineWebber amministrava un patrimonio investito di CHF 584 miliardi, contro i CHF 769 miliardi di un anno prima. Questa diminuzione del 24% è in parte riconducibile all'effetto del deprezzamento del dollaro USA rispetto al franco svizzero.

Nel 2002 la raccolta netta è ammontata a CHF 18,5 miliardi, in calo del 44% rispetto ai CHF 33,2 miliardi registrati nel 2001: tale flessione riflette sia il deterioramento dell'umore degli investitori, sia la chiusura in Giappone delle attività con la clientela privata a livello nazionale.

# Fonti d'informazione su UBS

La presente Retrospectiva presenta una panoramica di UBS e dei suoi risultati finanziari per l'esercizio 2002. Troverete ulteriori informazioni su UBS nelle fonti sottoriportate.

## Pubblicazioni

La Retrospectiva è disponibile in italiano, inglese, tedesco, francese e spagnolo (SAP-R/80530-0301).

Handbook 2002/2003: il nostro Handbook contiene una descrizione dettagliata di UBS, della sua strategia, organizzazione e delle attività del Gruppo. La pubblicazione è edita in inglese e tedesco (SAP-R/80532-0301).

Financial Report 2002: il nostro Financial Report contiene il nostro Bilancio d'esercizio revisionato per l'anno 2002, corredato da analisi dettagliate. La pubblicazione è edita in inglese e tedesco (SAP-R/80531-0301).

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

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

## Strumenti di informazione online per gli investitori

Sito Internet: il nostro sito Investors and Analysts ([www.ubs.com/investors](http://www.ubs.com/investors)) offre un'ampia gamma di informazioni su UBS, ivi inclusi rendiconti finanziari, comunicati stampa, grafici e dati relativi all'andamento del titolo UBS, calendari degli eventi societari, informazioni sui dividendi e copia delle più recenti presentazioni tenute dai membri del senior management in occasione di conferenze esterne.

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

Messenger service: all'interno del nostro sito Investors and Analysts è possibile registrarsi per ricevere in tempo reale via SMS o e-mail le notizie più importanti riguardanti UBS. I messaggi sono in inglese o tedesco, e gli utenti possono indicare la loro preferenza circa i temi delle notizie ricevute.

Presentazione dei risultati: il senior management presenta i risultati trimestrali di UBS a conclusione di ogni trimestre. Tale presentazione viene trasmessa in diretta via Internet e può essere scaricata on demand. Le trasmissioni via web dei risultati più recenti sono disponibili nella sezione «Financials» nel nostro sito «Investors and Analysts».

UBS e l'ambiente: il nostro Handbook riporta una panoramica delle politiche ambientali adottate da UBS nella sezione dedicata alla Corporate Responsibility. Informazioni più dettagliate sono disponibili al sito [www.ubs.com/environment](http://www.ubs.com/environment).

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

Trasmettiamo le nostre relazioni periodiche e altre informazioni su UBS alla US Securities and Exchange Commission (SEC). Tra tali relazioni (filing), un ruolo di primo piano è rivestito dal Form 20-F, con il quale il nostro Annual Report viene registrato in ottemperanza allo US Securities Exchange Act del 1934. Il nostro filing del Form 20-F è strutturato come documento composito: la maggior parte delle sezioni del filing sono tratte da parti dell'Handbook o del Financial Report 2002. Tuttavia, alcune informazioni supplementari sono presenti soltanto nel Form 20-F e sono rivolte soprattutto a un pubblico di lettori statunitensi. Vi invitiamo a prendere nota di tali informazioni aggiuntive.

È possibile leggere o copiare qualsiasi documento inviato alla SEC sul sito della SEC stessa, [www.sec.gov](http://www.sec.gov), oppure nella sala di consultazione pubblica della SEC, 450 Fifth Street NW, 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 allo +1 202 942 8088 (al di fuori degli USA). È inoltre possibile consultare le relazioni SEC e altre informazioni presso il New York Stock Exchange, Inc., 20 Broad Street, New York, NY 10005 e presso lo American Stock Exchange LLC, 86 Trinity Place, New York, NY 10006. La maggior parte di tali informazioni supplementari è inoltre disponibile anche sul sito UBS [www.ubs.com/investors](http://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.

### >> Informazioni sul gruppo

**La denominazione legale e commerciale della società è UBS SA.**

UBS è nata il 29 giugno 1998 dalla fusione tra Unione di Banche Svizzere (fondata nel 1862) e 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 comuni emesse a favore degli investitori. Gli indirizzi e i numeri di telefono delle due sedi legali registrate,

nonché sedi principali, sono i seguenti:  
Bahnhofstrasse 45, CH-8098 Zurigo, telefono +41 1 234 11 11;  
e Aeschenvorstadt 1, CH-4051 Basilea, telefono +41 61 288 20 20.  
Le azioni UBS SA sono quotate allo SWX Swiss Exchange e sono

negoziare sulla piattaforma virt-x, la cui maggioranza è detenuta da SWX stessa. Le azioni UBS sono inoltre quotate al New York Stock Exchange e al Tokyo Stock Exchange.

---

## Centralini

Per tutte le questioni di ordine generale.

<b>Zurigo</b>	+41 1 234 11 11
<b>Londra</b>	+44 20 7568 0000
<b>New York</b>	+1 212 821 3000
<b>Hong Kong</b>	+852 2971 8888

---

## UBS Investor Relations

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

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

<b>Zurigo</b>	
<b>Hotline:</b>	<b>+41 1 234 41 00</b>
Christian Gruetter	+41 1 234 43 60
Mark Hengel	+41 1 234 84 39
Catherine Lybrook	+41 1 234 22 81
Oliver Lee	+41 1 234 27 33
Fax	+41 1 234 34 15

UBS SA  
Investor Relations G41B  
Casella postale  
CH-8098 Zurigo

<b>New York</b>	
<b>Hotline:</b>	<b>+1 212 713 3641</b>
Richard Feder	+1 212 713 6142
Christopher McNamee	+1 212 713 3091
Fax	+1 212 713 1381

UBS Americas Inc.  
Investor Relations  
135 W. 50th Street, 9th Floor  
New York, NY 10020, USA

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

---

## UBS Group Media Relations

Group Media Relations è a disposizione di media e giornalisti di tutto il mondo, con uffici regionali ubicati a Zurigo, Londra, New York e Tokyo.

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

<b>Zurigo</b>	<b>+41 1 234 85 00</b>
<b>Londra</b>	<b>+44 20 7567 4714</b>
<b>New York</b>	<b>+1 212 713 8391</b>
<b>Hong Kong</b>	<b>+852 2971 8200</b>

[sh-gpr@ubs.com](mailto:sh-gpr@ubs.com)  
[sh-mr-london@ubsw.com](mailto:sh-mr-london@ubsw.com)  
[sh-mediarelations-ny@ubsw.com](mailto:sh-mediarelations-ny@ubsw.com)  
[sh-mediarelations-ap@ubs.com](mailto:sh-mediarelations-ap@ubs.com)

---

## UBS Shareholder Services

UBS Shareholder Services, un'unità di Company Secretary, è responsabile per la registrazione delle Global Registered Shares. Il registro degli azionisti è suddiviso in due parti: un registro svizzero, tenuto da UBS in veste di agente di trasferimento per la Svizzera, e un registro USA, tenuto da Mellon Investor Services in veste di agente di trasferimento per gli USA (si veda sotto).

<b>Hotline</b>	<b>+41 1 235 62 02</b>
Fax	+41 1 235 31 54

UBS SA  
Shareholder Services – GUMV  
Casella postale  
CH-8098 Zurigo

[sh-shareholder-service@ubs.com](mailto:sh-shareholder-service@ubs.com)

---

## Agente di trasferimento USA

Per tutte le domande relative alle Global Registered Shares al di fuori degli USA

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

Chiamate dagli USA	+1 866 541 9689
Chiamate da fuori gli USA	+1 201 329 8451

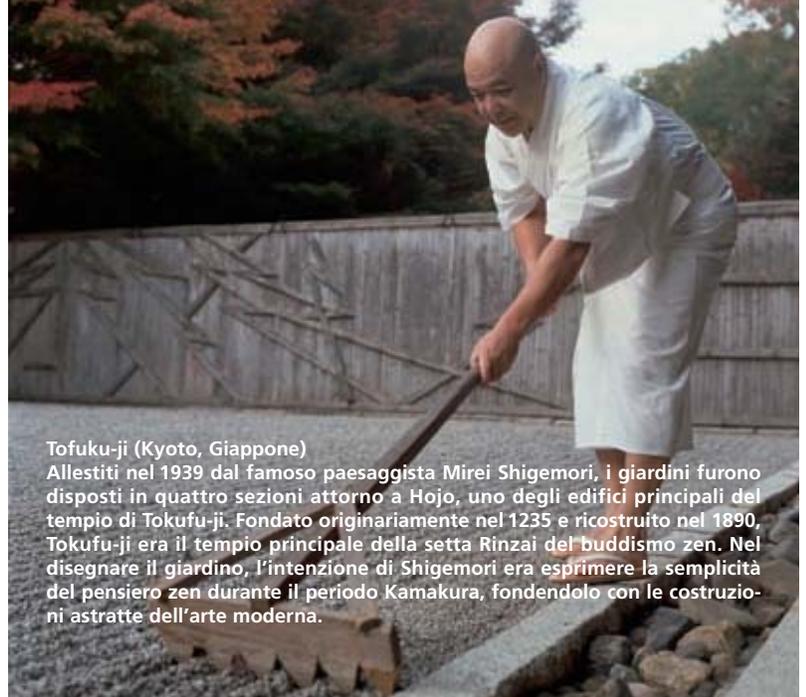
c/o Mellon Investor Services  
Overpeck Centre  
85 Challenger Road  
Ridgefield Park, NJ 07660, USA

[shrelations@melloninvestor.com](mailto:shrelations@melloninvestor.com)

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

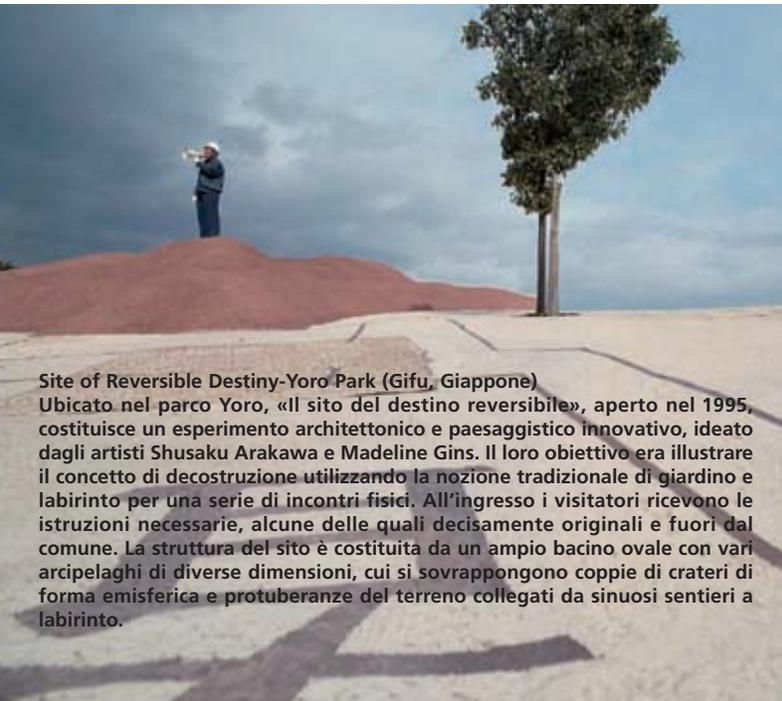


## Il concetto: I giardini



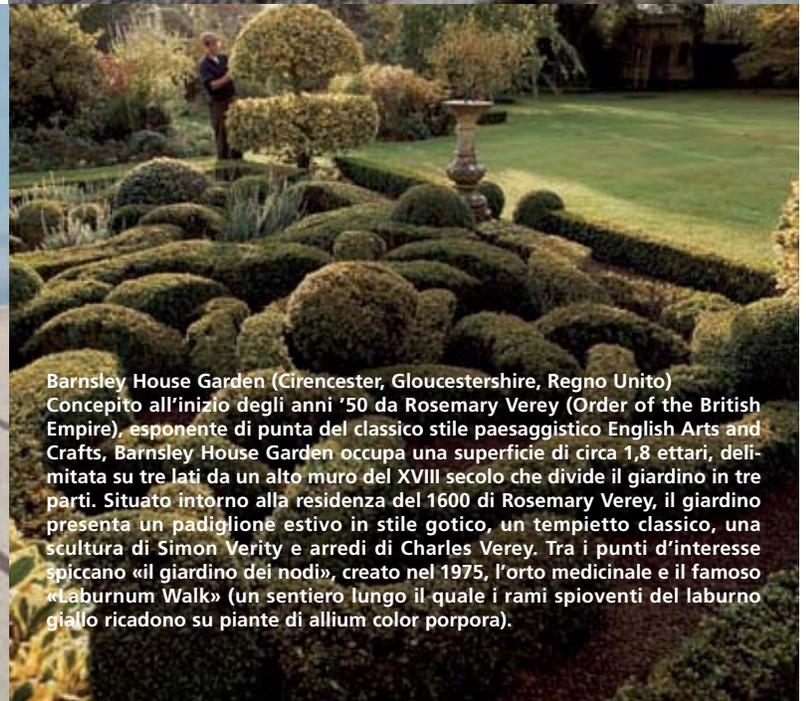
### Tofuku-ji (Kyoto, Giappone)

Allestiti nel 1939 dal famoso paesaggista Mirei Shigemori, i giardini furono disposti in quattro sezioni attorno a Hojo, uno degli edifici principali del tempio di Tokufu-ji. Fondato originariamente nel 1235 e ricostruito nel 1890, Tokufu-ji era il tempio principale della setta Rinzai del buddismo zen. Nel disegnare il giardino, l'intenzione di Shigemori era esprimere la semplicità del pensiero zen durante il periodo Kamakura, fondendolo con le costruzioni astratte dell'arte moderna.



### Site of Reversible Destiny-Yoro Park (Gifu, Giappone)

Ubicato nel parco Yoro, «Il sito del destino reversibile», aperto nel 1995, costituisce un esperimento architettonico e paesaggistico innovativo, ideato dagli artisti Shusaku Arakawa e Madeline Gins. Il loro obiettivo era illustrare il concetto di decostruzione utilizzando la nozione tradizionale di giardino e labirinto per una serie di incontri fisici. All'ingresso i visitatori ricevono le istruzioni necessarie, alcune delle quali decisamente originali e fuori dal comune. La struttura del sito è costituita da un ampio bacino ovale con vari arcipelaghi di diverse dimensioni, cui si sovrappongono coppie di crateri di forma emisferica e protuberanze del terreno collegati da sinuosi sentieri a labirinto.



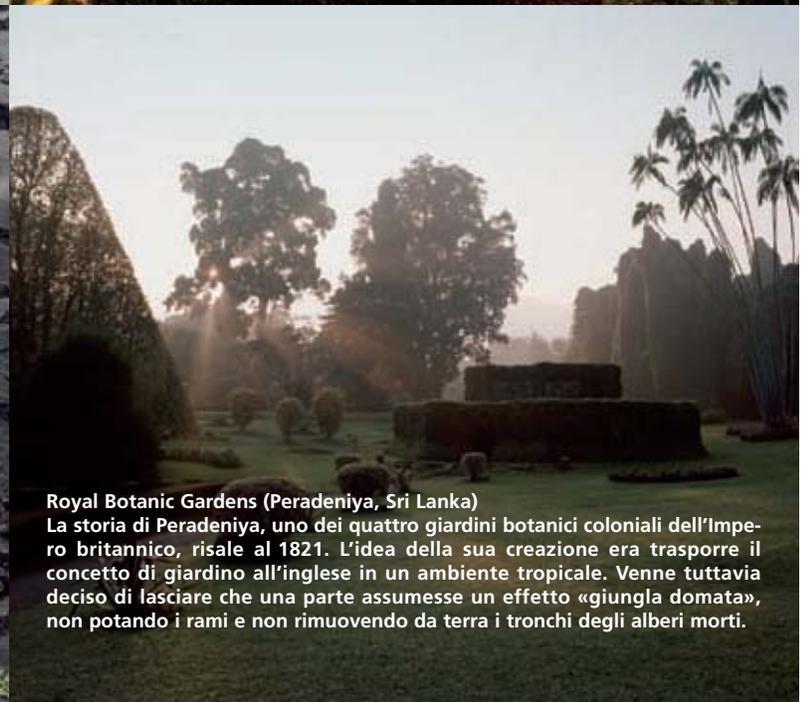
### Barnsley House Garden (Cirencester, Gloucestershire, Regno Unito)

Concepito all'inizio degli anni '50 da Rosemary Verey (Order of the British Empire), esponente di punta del classico stile paesaggistico English Arts and Crafts, Barnsley House Garden occupa una superficie di circa 1,8 ettari, delimitata su tre lati da un alto muro del XVIII secolo che divide il giardino in tre parti. Situato intorno alla residenza del 1600 di Rosemary Verey, il giardino presenta un padiglione estivo in stile gotico, un tempietto classico, una scultura di Simon Verity e arredi di Charles Verey. Tra i punti d'interesse spiccano «il giardino dei nodi», creato nel 1975, l'orto medicinale e il famoso «Laburnum Walk» (un sentiero lungo il quale i rami spioventi del laburno giallo ricadono su piante di allium color porpora).



### La Geria (Lanzarote, Isole Canarie, Spagna)

Nota come «Strada del vino» di Lanzarote, La Geria attraversa le montagne di Chupaderos e Guadilama, costeggiata direttamente da campi lavici e vigneti: una caratteristica assolutamente unica che contraddistingue questo incredibile paesaggio. L'uva, che producono un ottimo vino Malvasia, crescono su viti protette dai venti da piccoli muri a secco a forma di semicerchio, un altro tratto distintivo di questa regione.



### Royal Botanic Gardens (Peradeniya, Sri Lanka)

La storia di Peradeniya, uno dei quattro giardini botanici coloniali dell'Impero britannico, risale al 1821. L'idea della sua creazione era trasporre il concetto di giardino all'inglese in un ambiente tropicale. Venne tuttavia deciso di lasciare che una parte assumesse un effetto «giungla domata», non potando i rami e non rimuovendo da terra i tronchi degli alberi morti.

**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 implementation of our European wealth management strategy, expansion of our corporate finance presence in the US and worldwide, the development of UBS Warburg's energy trading operations, 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 credit-worthiness 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 in 2001, 2002 and 2003 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 2002. 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.

**Impressum**

Editore/copyright: UBS SA, Svizzera  
Lingue: italiano, inglese, tedesco, francese e spagnolo  
SAP-R/3 80530I-0301



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

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