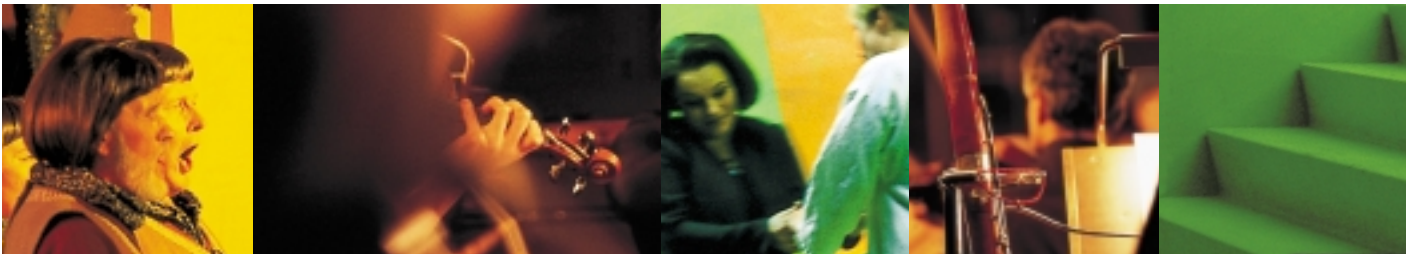


UBS è un gruppo
finanziario globale e
integrato nonché
la banca leader in
Svizzera.



Retrospettiva 1999.

Chi siamo

Come gruppo finanziario globale e integrato offriamo a una vasta clientela una gamma completa di prodotti e servizi.

Rientrano nelle nostre competenze di base le attività d'investimento e la gestione patrimoniale, l'investment banking, il commercio di titoli e divise, il management del rischio nonché le operazioni della clientela privata e aziendale in Svizzera. Noi uniamo l'innovazione e la presenza globale con i tradizionali valori svizzeri, come la nostra forza finanziaria e il nostro orientamento alla clientela.

- Siamo uno dei maggiori gestori patrimoniali del mondo e leader sul mercato del private banking internazionale.
- In Svizzera siamo al primo posto sul mercato degli affari con la clientela privata e aziendale.
- Al di fuori della Svizzera siamo uno dei pochi gruppi globali di servizi finanziari nelle operazioni con le grandi aziende internazionali, con gli investitori istituzionali e le corporazioni di diritto pubblico.

L'ineguagliabile molteplicità delle nostre attività core e le sinergie che ne scaturiscono ci mettono nella posizione ideale per affrontare le sfide poste dall'industria finanziaria e poter offrire ai nostri azionisti un rendimento continuo del capitale proprio oscillante mediamente fra il 15 e il 20 per cento.

Plusvalore grazie alla collaborazione

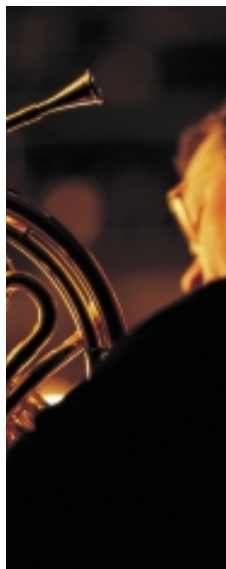
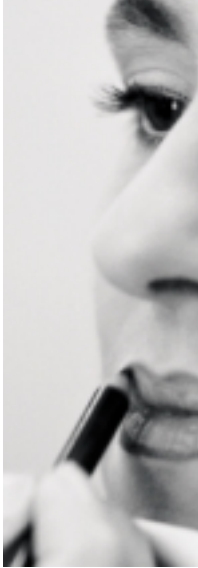
Il nostro Gruppo può raggiungere i suoi ambiziosi obiettivi soltanto se le sei divisioni e i nostri 49 000 collaboratori operano all'insegna di una stretta cooperazione che travalichi i confini geografici o specialistici e consenta di sfruttare attivamente le sinergie all'interno del Gruppo. Tutto ciò viene evidenziato nella nostra retrospettiva mediante l'esempio dell'opera lirica. Anche quest'ultima richiede, infatti, il contributo dietro le quinte di innumerevoli operatori e delle più diverse professioni che vengono coordinati onde raggiungere il comune obiettivo, ossia quello di fare di un'opera un capolavoro assoluto. Al riguardo, ringraziamo il teatro di Basilea e l'Opernhaus di Zurigo per il loro fattivo appoggio nella realizzazione delle riprese.



Una presenza su scala mondiale

UBS è una società anonima di diritto svizzero quotata in borsa e con sedi centrali a Zurigo e Basilea. Le principali piazze finanziarie nelle quali siamo rappresentati sono le seguenti: Zurigo, Londra, Nuova York, Chicago, Singapore e Tokio. A livello planetario, diamo impiego a circa

49 000 collaboratori, di cui 16 000 al di fuori della Svizzera, e operiamo attraverso 95 filiali in oltre 50 paesi. In Svizzera disponiamo di una fitta rete di filiali con 385 ubicazioni e stiamo procedendo nell'ampliamento mirato dei nostri canali di distribuzione elettronici.



Le nostre divisioni

Private Banking

Con 731 miliardi di franchi di patrimoni gestiti, UBS occupa la prima posizione nel private banking globale. UBS Private Banking offre in tutto il mondo una vasta gamma di prodotti e servizi per clienti facoltosi e per gli intermediari che ne assumono la consulenza.

Investment Banking

In quanto a base di clientela e servizi, UBS Warburg è una delle maggiori banche d'investimenti globali e fra i primi istituti di negoziazione titoli globali. La divisione fornisce consulenza alle grandi aziende, agli investitori istituzionali e alle corporazioni di diritto pubblico in tutto il mondo, offrendo loro servizi nei settori del finanziamento e degli investimenti.

Clientela privata e aziendale

La divisione Clientela privata e aziendale è leader del mercato in Svizzera con una rete di 385 filiali e oltre 4 milioni di clienti. A fianco della rete fisica di filiali, nel quadro della strategia Multichannel acquistano rapidamente sempre più importanza i canali alternativi quali l'Internetbanking o il Telefonbanking. A fine dicembre 1999, i patrimoni gestiti ammontavano a 439 miliardi di franchi e il portafoglio crediti a 165 miliardi.

Asset Management

La divisione amministra complessivamente 574 miliardi di franchi ed è pertanto uno dei maggiori gestori di patrimoni istituzionali del mondo. La solida base di clienti, la sua diffusione geografica e le sinergie con le altre divisioni, garantiscono a UBS Asset Management un netto vantaggio concorrenziale.

Private Equity

UBS Capital è specializzata principalmente nell'acquisto dei pacchetti di maggioranza di aziende solide e non quotate in borsa, che poi rivende realizzando un utile di capitale entro un periodo che di regola va da 3 a 6 anni. La rete internazionale di team del private equity copre più di 30 paesi dell'Europa occidentale, delle Americhe e dell'area pacifico-asiatica.

Corporate Center

Il Corporate Center provvede a far sì che le sinergie del Gruppo vengano effettivamente utilizzate, coordinando le attività delle singole divisioni e orientandole verso i superiori obiettivi dell'azienda. In tal modo, esso contribuisce in misura determinante all'incremento di valore del nostro istituto.



Avvertenza:

Il 15 febbraio 2000 abbiamo modernizzato la nostra struttura e riorganizzato le nostre attività di gestione patrimoniale. Questa retrospettiva si basa sulla struttura valida nel 1999.

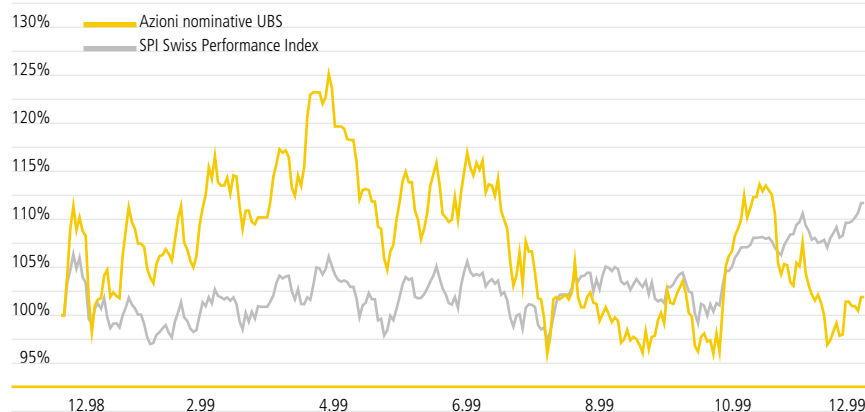
Cifre salienti	1999	1998
Proventi operativi (mio. CHF)	28 621	22 328
Costi operativi (mio. CHF)	20 452	18 258
Utile operativo prima delle imposte (mio. CHF)	8 169	4 070
Risultato del Gruppo (mio. CHF)	6 300	3 030
Rendimento del capitale netto prima del goodwill (in %)	21,2	11,4
Capitalizzazione di borsa (mio. CHF)	92 642	90 720
Totale degli attivi (mio. CHF)	981 573	944 116
Patrimonio netto (mio. CHF)	34 835	32 395
Capitale 1° livello (tier 1)	10,6	9,3
Patrimoni amministrati (mrd. CHF)	1 744	1 572
Totale organico	49 058	48 011
di cui: Svizzera	32 747	32 706

Indicazioni per azione	1999	1998
Risultato del Gruppo prima del goodwill (CHF)	31,91	15,92
Dividendo (CHF)	11.-	10.-

Date salienti

Assemblea generale	Martedì, 18 aprile 2000
Distribuzione dei dividendi	Mercoledì, 26 aprile 2000
Pubblicazione risultati 1° trimestre	Giovedì, 25 maggio 2000
Pubblicazione risultati 1° semestre	Martedì, 22 agosto 2000
Pubblicazione risultati 3° trimestre	Martedì, 28 novembre 2000

Andamento dei corsi delle azioni UBS



Rating eccellenti

Tutte le principali agenzie di rating attribuiscono a UBS una solvibilità di prim'ordine. Ciò è dovuto alla nostra forte quota di capitale proprio e di liquidità, all'alta qualità dei nostri attivi, a una rigorosa politica dei rischi e alla notevole diversificazione della nostra base reddituale. Ma anche molti altri dati finanziari attestano l'eccellenza dell'azienda UBS.

Rating di lungo termine

Moody's, Nuova York	Aa1
Standard & Poor's, Nuova York	AA+
Fitch/IBCA, Londra	AAA
BankWatch, Nuova York	AA

Ai nostri azionisti

Lettera agli azionisti	4
------------------------	---

Il Gruppo UBS

Il nostro modello aziendale	10
I nostri collaboratori	13
Noi e la società civile	16
Organi della banca e informazione degli azionisti	20

Le nostre divisioni

Private Banking	26
Investment Banking	30
Clientela privata e aziendale	34
Asset Management	37
Private Equity	40
Corporate Center	44

Le cifre e i fatti

Conto economico e bilancio	48
Risultati delle divisioni	50

Relazione d'esercizio

La presente retrospettiva è un riassunto della relazione d'esercizio. Quest'ultima, pubblicata in lingua tedesca e inglese, corrisponde al rapporto di gestione prescritto dalla legge e sottoposto a verifica. Essa è disponibile in Internet nel sito www.ubs.com. È altresì possibile ordinarla presso: UBS SA, Centro d'informazione, CA50-XMB, Casella postale, CH-8098 Zurigo, Svizzera
Tedesco: SAP-R/3 80531D-0001, CIF-Pub-No 012
Inglese: SAP-R/3 80531E-0001, CIF-Pub-No 012

Nel 1999 abbiamo raggiunto
molti dei nostri obiettivi.
Ma resta ancora molto da fare.



Lettera agli azionisti



Stimati azionisti,

abbiamo il piacere di comunicarvi che l'esercizio in rassegna ha avuto un andamento positivo. Nel 1999, l'utile del Gruppo dopo le imposte è ammontato a 6300 milioni di franchi, il che corrisponde a un utile per azione di 31.91 franchi e a un rendimento del 21,2% del patrimonio netto prima del goodwill. Il nostro risultato è pertanto notevolmente migliorato rispetto al 1998, anno difficile in cui l'utile al netto delle imposte era di 3030 milioni di franchi. Va peraltro sottolineato che sia l'anno in rassegna, sia il 1998 sono stati caratterizzati da diversi fattori unici che rendono difficile il raffronto. Anche tenendo conto di questi ultimi, la crescita dell'utile risulta comunque sostanziale.

I patrimoni gestiti dal Gruppo sono aumentati dell'11%, ovvero di 172 miliardi di franchi, assestandosi a 1744 miliardi di franchi. Il Consiglio di Amministrazione propone all'Assemblea generale di aumentare il dividendo dai 10 franchi del precedente esercizio a 11 franchi per il 1999.

Le mete raggiunte nel 1999

Nell'anno in rassegna abbiamo centrato molti degli obiettivi che ci eravamo prefissi alla fine del 1998. In particolare abbiamo portato a termine con successo e a tempo di record una delle più grandi e complesse fusioni bancarie. Tuttavia, nessun settore può sottrarsi all'impatto di un'operazione di tale portata. Solo

grazie alla professionalità e al grande impegno dei nostri collaboratori abbiamo potuto, in tempi così brevi, trasformarci in una nuova azienda integrata.

Il riuscito completamento della fusione ci ha consentito di ribadire con ancora maggiore forza la nostra posizione di vertice nel settore finanziario. Tuttavia, vi sono state anche temporanee ripercussioni negative. Il Private Banking non ha conseguito quella crescita che avevamo previsto per l'esercizio in esame, ma ora abbiamo ultimato l'integrazione e per gli anni a venire vediamo dischiudersi grandi opportunità per i nostri affari di gestione patrimoniale. La nuova struttura operativa, da noi annunciata di recente e della quale vi riferire-

mo in seguito, ha l'obiettivo di sfruttare a pieno il potenziale insito nelle nostre attività con la clientela.

Il 1999 ha avuto per UBS Warburg un andamento eccellente, come dimostra l'entità degli utili e dei volumi in diversi settori nonché il particolare successo riscontrato nello sviluppo del comparto azionario. Siamo fieri che la nostra Investment Bank sia riuscita ad attuare così brillantemente l'inversione di tendenza dopo la crisi sui mercati finanziari del 1998.

Le nostre operazioni sul mercato interno vengono gestite con un rigoroso orientamento al risultato dalla Divisione Clientela privata e aziendale. Gli adeguamenti da noi attuati cominciano a maturare effetti finanziari. Siamo fiduciosi di poter raggiungere una maggiore redditività grazie ai risparmi di costi indotti dalla fusione.

La performance di investimento è stata la maggiore responsabile dei deludenti risultati della nostra Divisione di Asset Management e ha in parte inciso negativamente anche sulla crescita dei patrimoni gestiti nel Private Banking. Attraverso la diversificazione e una gamma di prodotti più aperta intendiamo ridurre sostanzialmente questi rischi di performance. L'acquisizione della Global Asset Management (GAM) apre nuove e invitanti opportunità di investimento alla clientela del nostro Private Banking. Le attività di Private Equity si confermano molto interessanti. Strette relazioni sono state allacciate con i clienti del Private Banking e con l'Investment Banking. Anche nel 1999 hanno messo a segno eccellenti tassi di crescita.

Nel complesso ci riteniamo molto soddisfatti. Nello scorso anno non abbiamo compiuto solo l'integrazione delle due banche fuse, ma siamo anche riusciti a muovere grandi passi avanti verso i nostri obiettivi strategici. Intendiamo praticare un business integrato, nel quale ogni divisione trae vantaggio dalla collaborazione con le altre perseguendo obiettivi

comuni. Questa visione si tradurrà in un risultato finale maggiore della somma dei suoi singoli addendi.

La nostra strategia

UBS è un gruppo globale e integrato di servizi finanziari e la banca leader in Svizzera. Il nostro primo obiettivo è di creare valore aggiunto per i nostri clienti e azionisti. La nostra strategia è coerentemente orientata a incrementare stabilmente i benefici per gli azionisti.

Siamo convinti che il portafoglio dei nostri dipartimenti vanta eccellenti credenziali per beneficiare della tendenza globale di crescita dei patrimoni privati e degli investimenti azionari.

Il nostro successo non dipende tuttavia esclusivamente da un avveduto posizionamento. UBS combinerà in modo ideale le forme tradizionali e moderne del business bancario, puntando all'obiettivo di offrire servizi personalizzati di altissima qualità, in un contesto di assoluta professionalità e integrità.

Le nuove tecnologie ci aprono enormi opportunità per proporre più rapidamente ed economicamente i nostri servizi a una più ampia cerchia di clientela. Esse ci portano inoltre più vicino al cliente. Oggi, con i nostri servizi elettronici raggiungiamo in Svizzera una quota di mercato persino più alta di quella accreditabile ai servizi tradizionali – una conferma che le nostre capacità e le nostre proposte non possono che trovare migliore espressione grazie a questi canali distributivi.

La nostra nuova struttura operativa

Il 18 febbraio abbiamo annunciato la riorganizzazione delle nostre attività di gestione patrimoniale, per liberare tutto il loro potenziale di crescita.

La nuova struttura consente un nuovo tipo di approccio alle esigenze della clientela. Infatti, sulla scia dei radicali cambiamenti nell'industria finanziaria causati dalle nuove tecnologie, sono i



Lettera agli azionisti

clienti a decidere sempre più frequentemente – attraverso la scelta dei servizi e dei canali di distribuzione – a quale segmento vogliono appartenere. Possiamo costruire relazioni sull'intero arco della vita con i clienti soltanto adeguando costantemente il ventaglio di servizi al mutamento e allo sviluppo delle loro esigenze e dei loro obiettivi finanziari.

In tema di investimenti patrimoniali personali, «Swiss Banking» occupa una posizione particolare. Mediante il raggruppamento di tutte le attività in Svizzera con quelle offshore internazionali possiamo sfruttare questo prezioso vantaggio concorrenziale.

Dal momento che in futuro la nostra gestione patrimoniale istituzionale si troverà anch'essa sotto lo stesso tetto, avremo la possibilità di sviluppare diversi stili d'investimento e potremo altresì offrire selettivamente alla nostra clientela un maggior numero di prodotti di terzi. Nel contempo, svilupperemo un marketing sistematico anche per i nostri fondi d'investimento, allargandone l'offerta a un pubblico esterno alla nostra cerchia di clientela.

I servizi di gestione patrimoniale per la clientela privata internazionale presentano un fortissimo potenziale di crescita e potranno altresì approfittare del forte legame che li unirà a UBS Warburg sul piano delle capacità, dei servizi e dell'immagine.

Questa radicale modernizzazione ci assicura le premesse per offrire alla nostra clientela, nel presente e in futuro, servizi sempre al passo con i tempi.

I traguardi futuri

Nell'anno 2000 ci indirizzeremo con ancora maggiore determinazione verso la moderna tecnologia con il lancio, previsto per l'autunno, delle nostre attività di investimento private paneuropee. E-Services opererà in qualità di dipartimento autonomo con un deciso orientamento «time to market». Siamo convinti delle grandi opportunità di questo business; la nuova iniziativa rappresenta un ideale complemento ai servizi di E-commerce e di telefonia mobile della nostra Divisione Clientela privata e aziendale.

In questa sede ci è impossibile illustrare tutti i programmi che UBS ha in agenda per quest'anno, ma tre di essi rivestono al momento particolare rilevanza.

Il 2000 sarà l'anno in cui le nostre azioni debutteranno al New York Stock Exchange. Per noi, un'azione trattata su scala globale è un simbolo del nostro credo nella globalità dell'azienda UBS. Essa ci assicura anche la flessibilità per sfruttare possibili opportunità di espansione che ci si proporranno negli USA.

Il nostro marchio è uno dei nostri importanti attivi. A partire dall'anno 2000, tutti i nostri marchi saranno riconoscibili a prima vista come elementi del nostro istituto integrato. Infine, il nostro programma di riacquisto azionario dimostra la nostra volontà di restituire valori ai nostri azionisti, a contorno della nostra focalizzazione sulla crescita dei ricavi e dei risultati.

Conclusioni

Con la nuova struttura operativa disponiamo oggi della mobilità per rispondere rapidamente alle nuove esigenze della clientela. Accresceremo nettamente la dinamica del nostro business. La struttura delle nostre attività è ottimale per mantenere un corretto posizionamento nel panorama finanziario in costante trasformazione. Il successo non è tuttavia scontato nell'ambiente di straordinaria competitività che caratterizza il mondo di oggi. Tutte le nostre unità dovranno lottare duramente per conquistare il successo.

Vi assicuriamo il nostro massimo impegno per soddisfare quelle aspettative di crescita che voi, stimati azionisti, riponete in noi. Esprimiamo a voi, ai nostri collaboratori e ai nostri clienti un sincero ringraziamento per il sostegno accordatoci lo scorso anno.

UBS SA

Alex Krauer
Presidente del Consiglio
di Amministrazione

Marcel Ospel
Group Chief Executive Officer

Riepilogo del conto consolidato

Con 28 621 milioni di franchi, i proventi operativi hanno fatto registrare un aumento del 28%, mentre i costi operativi hanno raggiunto quota 20 452 milioni di franchi, con un incremento del 12%.

Il **risultato delle operazioni su interessi** (prima delle rettifiche di valore per rischi di credito) è sceso a 6356 milioni di franchi, con una contrazione del 4,6%. Le rettifiche di valore per rischi di credito (956 milioni di franchi) non hanno evidenziato variazioni degne di nota rispetto al 1998. Nel 1998, una parte considerevole delle perdite su crediti è stata computata sui precedenti accantonamenti. Le cifre dell'anno scorso sono il risultato dei nostri sforzi nel settore del recovery e di un migliorato clima macroeconomico.

Il **risultato delle operazioni su commissioni e servizi** è invariato (12 607 milioni di franchi). La forte crescita dei diritti di custodia va ricondotta al parallelo aumento dei patrimoni in gestione fiduciaria e a un nuovo modello dei prezzi. La crescita delle commissioni di borsa è dovuta in particolare ai maggiori fatturati fatti registrare in Gran Bretagna, Stati Uniti e Asia. L'ottimo andamento delle attività di Merger & Acquisition ha generato rispetto all'anno precedente un incremento dell'8% dei proventi delle attività di emissione e di corporate finance. Le commissioni e i diritti delle operazioni di credito si sono contratti sulla scia della diminuzione degli impegni sui mercati emergenti e della vendita delle attività internazionali di finanziamento commerciale.

Il **risultato delle operazioni di negoziazione** ha potuto approfittare della buona performance sui internazionali mercati azionari con conseguente incremento del fatturato nelle operazioni per conto clientela. I proventi della negoziazione degli investimenti a reddito fisso sono risultati più che soddisfacenti per tutte le linee di prodotti importanti. I proventi del commercio (7468 milioni di franchi) manifestano un significativo balzo in avanti rispetto al 1998, anno in cui una sfavorevole situazione di mercato e gli accantonamenti unici avevano influenzato negativamente il risultato.

Il **risultato della vendita di partecipazioni** ha influenzato entrambi gli anni d'esercizio: il 1999 con 1821 milioni di franchi e il 1998 con 1119 milioni di franchi.

Le **spese per il personale** sono salite a 12 577 milioni di franchi (+28%), cifra riconducibile soprattutto ai maggiori compensi correlati alle buone prestazioni a seguito dei buoni risultati ottenuti nell'investment banking. Dato che nel 1998 le spese per il personale sono state influenzate da fattori legati alla fusione, risulta difficile comparare questa posta con quella del 1999.

Le spese generali e amministrative si sono ridotte del 9% e ammontano ora a 6018 milioni di franchi. Senza i fattori straordinari degli anni 1998 e 1999, le spese generali e amministrative evidenziano una flessione del 6,3% grazie a un rigoroso programma di controllo dei costi.



Come Gruppo integrato
possiamo sfruttare possibilità
operative supplementari,
ridurre i costi e aumentare il
valore dell'azienda.



Abbiamo possibilità uniche di sfruttamento delle sinergie per i nostri clienti e i nostri azionisti.

Forse l'esperto in investimenti di UBS Asset Management di Chicago, il consulente della clientela della nostra filiale di Lucerna e il negoziatore di titoli di UBS Warburg a Londra non s'incontreranno mai, eppure esiste tra loro una stretta collaborazione. Quando, per esempio, un cliente privato di Lucerna decide di costruirsi un portafoglio azionario diversificato, il consulente della clientela può avvalersi del know how di UBS Asset Management oppure della gamma di prodotti di Global Asset Management. Sulla base delle esigenze espresse dal cliente, il consulente investirà forse proprio nei fondi azionari gestiti dall'esperto in investimenti di Chica-

go. Se un altro cliente desidera acquistare obbligazioni europee, l'ordine impartito dal consulente sarà eseguito con grande rapidità dal negoziatore di titoli londinese oppure da uno dei suoi colleghi in Europa, Asia o America. Entrambi gli esempi dimostrano che i nostri collaboratori interagiscono realmente su scala internazionale e interdisciplinare al fine di fornire ai nostri clienti una consulenza più completa e garantire il successo a UBS.

Un gruppo finanziario globale

L'idea alla base del nostro modello aziendale attribuisce a ciascuna delle nostre cinque divisioni operative la consulenza di un segmento di clientela ben definito, facendo sì che i clienti possano accedere con la massima semplicità all'intera offerta di prodotti e servizi del Gruppo. In qualità di gruppo finanziario globale, come pure di banca leader in Svizzera, serviamo una vastissima base di clientela formata da grandi aziende multinazionali, investitori istituzionali, piccole e medie imprese in Svizzera, gover-

Il nostro modello aziendale

Come Gruppo finanziario globale e banca leader istituzionale e aziendale, servizi nei settori chiave in Svizzera, offriamo a un'ampia base di clienti, di gestione patrimoniale, analisi finanziaria, che va dal piccolo cliente passando alla facoltosa finanziamenti, negoziazione titoli e gestione del clientela privata per giungere fino alla clientela rischio.

	Facoltosi clienti privati	Clienti del retail	Grandi clienti	Operatori del mercato
Gestione patrimoniale	<p style="text-align: center;">UBS è un gruppo finanziario globale e integrato nonché la banca leader in Svizzera.</p>			
Analisi finanziaria e consulenza				
Esecuzione e gestione del rischio				
Clientela privata e aziendale				

ni e corporazioni di diritto pubblico, altri gruppi finanziari e clienti individuali. Come Gruppo siamo in grado di offrire alla nostra clientela una gamma completa di prodotti e servizi nei seguenti settori: investimenti patrimoniali, analisi finanziaria, finanziamento delle imprese, negoziazione titoli e gestione del rischio. Ciò rappresenta una combinazione unica e interessante di redditizi segmenti di clientela e attività e in continua crescita. Nelle nostre cinque attività principali deteniamo un'eccellente posizione: occupiamo infatti una posizione di assoluta preminenza nel private banking internazionale e, insieme a UBS Asset Management, siamo uno dei maggiori gestori patrimoniali. UBS Warburg è una delle più grandi banche universali d'investimenti e la numero uno in Europa. In Svizzera deteniamo inoltre la posizione di leader nelle attività con la clientela privata e aziendale. Nelle attività di private equity, apparteniamo alla ristrettissima cerchia degli operatori di mercato veramente globali.

Il nostro modello operativo integrato

Ciò che rende eccellente il Gruppo UBS non è soltanto la sua forza nei singoli core business, ma soprattutto la possibilità di riunire tutte queste competenze fondamentali sotto un unico tetto. Il nostro modello aziendale integrato ci consente di conseguire al nostro interno la maggior parte del plusvalore derivante dalla catena di creazione di valore aggiunto, e ci apre la strada verso ulteriori opportunità operative. Ad esempio, nelle attività di consulenza alla clientela questo ci dà la possibilità di avvalerci della ricerca, dei prodotti e dei servizi di UBS Warburg nelle operazioni su titoli. I nostri clienti di private banking hanno la possibilità di investire in strumenti finanziari alternativi di UBS Capital. Quando quest'ultima lancia in borsa una delle sue partecipazioni, può conferire il mandato a UBS Warburg. UBS Asset Management mette a pun-



Il nostro modello aziendale

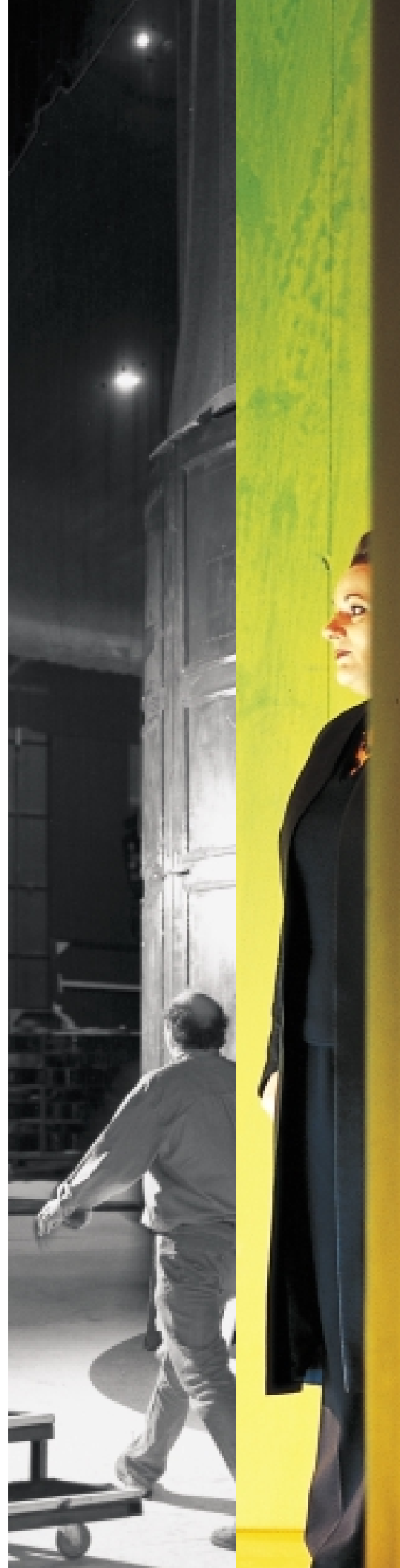
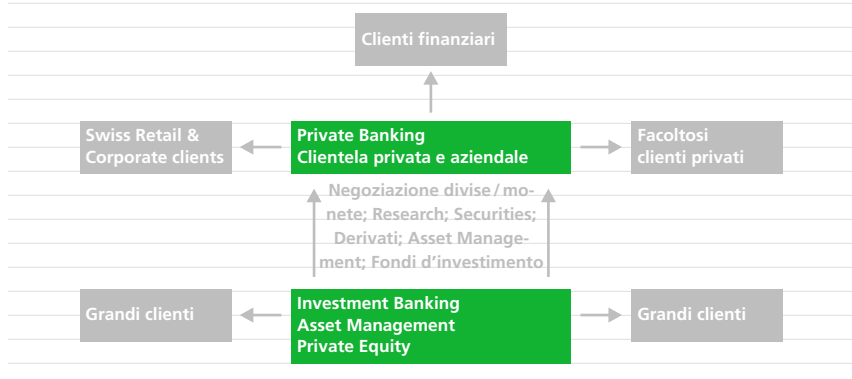
to le strategie d'investimento non soltanto per i propri clienti, ma fornisce pure input per le strategie di Private Banking e Clientela privata e aziendale, oltre a gestire tutti i fondi d'investimento di UBS. In tutti questi casi e in molti altri ancora, a trarre profitto dalla nostra condizione di Gruppo integrato sono i nostri clienti, oltre a noi stessi. Siamo tuttavia in grado di sfruttare le sinergie non soltanto sul

versante dei ricavi, ma anche su quello dei costi, in quanto tecnologie, infrastrutture edili, logistica, processi di elaborazione e altre funzioni di supporto sono di regola utilizzate contemporaneamente da più divisioni. Il potenziale sinergico all'interno del Gruppo ci fornisce un vantaggio concorrenziale, il cui sfruttamento rappresenta pertanto uno dei nostri più importanti obiettivi.

Collaborazione integrata

Le divisioni Investment Banking e Asset Management consentono ai grandi clienti e agli investitori istituzionali l'accesso diretto ai mercati internazionali dei capitali, fornendo loro il know how relativo alla gestione dei rischi e informazioni

d'investimento che creano plusvalore. Con i prodotti e servizi messi a disposizione da queste divisioni e da Private Equity, possiamo fornire ai clienti di Private Banking e Clientela privata e aziendale una consulenza completa.



In tutto il mondo, diamo impiego a circa 49 000 collaboratori che rappresentano la nostra risorsa più costosa ma anche più preziosa.

Punti salienti del 1999

- A fine 1999, UBS contava in tutto il mondo 49 058 collaboratori, con un incremento di 1047 unità (+ 2,2%).
- A livello di Gruppo, la fluttuazione media dei collaboratori è stata dell'11,7% in tutto il mondo e dell'11% in Svizzera. Verso la fine dell'anno questo parametro si è stabilizzato in tutte le divisioni.
- Nel 1999, Group Human Resources è stato integrato nella sfera di competenza del CEO. Oltre a sottolineare l'importanza dei nostri collaboratori, ciò ha generato sostanziali miglioramenti e sinergie nell'ambito delle compensazioni e dei benefici, dell'assunzione di collaboratori, della formazione, dello sviluppo e della valutazione delle prestazioni.
- Nel 1999, il sistema di valutazione globale dei collaboratori, PMM, è stato per la prima volta applicato utilizzando Intranet.

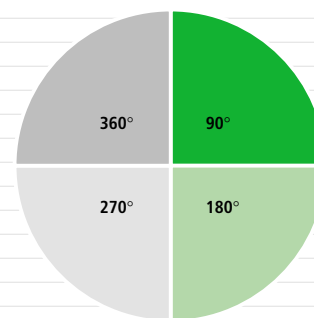
In un'epoca di profondi e rapidi cambiamenti nell'industria finanziaria, possiamo raggiungere i nostri ambiziosi obiettivi soltanto disponendo di collaboratori altamente qualificati e motivati che contribuiscano attivamente alla gestione di questa trasformazione. Una delle maggiori sfide che dobbiamo affrontare in qualità di «Employer of Choice» è la creazione di un ambiente di lavoro attraente per i collaboratori e che consenta il loro sviluppo professionale motivandoli a raggiungere le più alte prestazioni.

Promozione e sviluppo

La ricerca dei migliori collaboratori rappresenta soltanto un lato della medaglia. L'altro, forse ancor più importante, è quello di legarli alla banca a lungo termine. Questo è il motivo per cui, in un clima di crescente concorrenza sul mercato del personale altamente qualificato, noi puntiamo su una cultura aziendale motivante che dia spazio all'iniziativa imprenditoriale e che apra interessanti opportunità di carriera e di sviluppo. La chiave del nostro successo risiede infatti nello sviluppo professionale e personale dei nostri collaboratori. Pertanto, noi offriamo ai collaboratori che presentano un potenziale di sviluppo, corsi di perfezionamento di prim'ordine che includono, fra l'al-

Valutazione globale dei collaboratori (PMM)

L'usuale qualifica da parte dei superiori è completata nel PMM (Performance Measurement and Management) da ulteriori valutazioni. Ogni collaboratore appronta dapprima una autovalutazione (90°) che, a seconda del grado di dirigenza, sarà seguita da altre valutazioni da parte di terzi, ossia clienti (180°), colleghi parigrado (270°) e collaboratori subordinati (360°). Ciò consente una valutazione più obiettiva e differenziata. Il fulcro del PMM è costituito da un'intensa discussione dei risultati tra superiore e collaboratore. Il PMM è la base di partenza per le decisioni concernenti le misure di perfezionamento professionale e di formazione, per le promozioni, la remunerazione e la pianificazione degli avvicendamenti.



tro, incentivi finanziari o anche lunghi stage di perfezionamento professionale da frequentare nell'ambito di un congedo sabbatico.

Investimento per il futuro

Al fine di assicurare il nostro futuro, è per noi di importanza fondamentale trovare, formare e sviluppare già oggi le giovani leve che nel domani guideranno al successo la nostra banca. Di conseguenza, i nostri investimenti nel reclutamento e nella formazione dei giovani collaboratori sono massicci. A titolo d'esempio, nel 1999 avevamo in organico circa 1300 apprendisti, 500 praticanti e 700 laureati. Al riguardo, il nostro ambizioso obiettivo è quello di assumere ogni anno 700 laureati molto promettenti, di cui

350 in Svizzera. «Molto promettenti» significa rientrare nel migliore 20% del proprio corso di laurea ed evidenziare una corrispondente capacità di prestazione. Da parte nostra, a questi giovani collaboratori noi offriamo, all'interno del nostro istituto diverse possibilità di accesso alla professione con funzioni fortemente impegnative che consentono la rapida assunzione di responsabilità e che costituiscono il trampolino di lancio per una carriera dirigenziale o specialistica. I collaboratori più qualificati possono infine annunciarsi per un impiego all'estero della durata di uno o due anni in modo da acquisire, nell'ambito di altre lingue e culture, quell'esperienza internazionale così importante nel nostro contesto multiculturale.

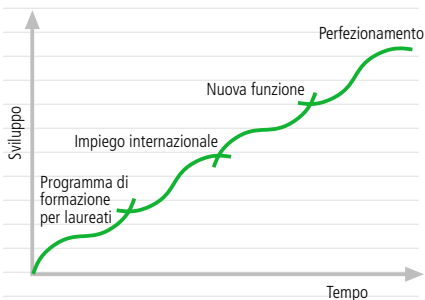
Una cultura orientata alla prestazione

Un elemento centrale della nostra politica del personale è rappresentato dalla remunerazione delle prestazioni. In effetti, la «Compensation» nonché il riconoscimento e l'affidamento di maggiori responsabilità dipendono unicamente dalle prestazioni fornite. Direttamente connesso alla compensazione è il nostro sistema di valutazione dei collaboratori, basato su Intranet e all'avanguardia nel settore finanziario. PMM (Performance Measurement and Management) è il processo, utilizzato in tutto il mondo da UBS, che permette di valutare le prestazioni del singolo collaboratore e di identificarne le conoscenze, le capacità e le attitudini personali. Contribuendo a migliorare le prestazioni del

Contratto di sviluppo professionale come base per la carriera

Le odierne e valide giovani leve pianificano in genere il loro futuro soltanto a breve termine. Pertanto, le aziende non possono fare a meno di creare progetti che siano interessanti se vogliono legare a sé i giovani collaboratori capaci. In questa categoria di progetti rientra il contratto di sviluppo professionale che garantisce attrattività a lungo termine sul mercato del lavoro. Con «Junior Key People Program» e «Graduate Training Program», UBS dispone di un programma di formazione e perfezionamento per laureati che da anni incontra un notevole successo e che prevede anche la possibilità di un impiego all'estero grazie all'«International Mobility Program».

Contratto di sviluppo



Intranet come fattore di successo

La tecnologia Internet sta diventando sempre più importante, non soltanto nelle relazioni con la nostra clientela. Anche il «web» interno della banca (Bankweb) è divenuto con la fusione il nostro più importante strumento di comunicazione e di informazione e la sua importanza continua a crescere. Il Bankweb consente ai nostri collaboratori di accedere in pochi secondi a informazioni attuali e servizi dando luogo, all'interno dell'intera azienda, a un semplice e poco costoso trasferimento di know how.



singolo, questo sistema incentiva altresì la prestazione globale dell'azienda.

Per mettere in sintonia gli interessi sia dei collaboratori, sia degli azionisti, la «Total Compensation» comprende una quota variabile sostanziale sotto forma di bonus, il cui ammontare dipende dal risultato complessivo della banca e dalla performance individuale. Oltre a ciò, i nostri collaboratori si stanno sempre più trasformando in co-imprenditori in quanto, in misura proporzionale al loro grado di responsabilità, una parte del salario viene oggi pagata in azioni e opzioni UBS. Alla fine del 1999, i nostri collaboratori detenevano il 3,8% delle azioni registrate.



Essendo uno dei gruppi globali leader nel settore dei servizi finanziari abbiamo delle responsabilità nei confronti di tutti i nostri interlocutori.

Intendiamo offrire alla nostra clientela servizi finanziari di prim'ordine e con valore aggiunto; procurare ai nostri azionisti rendimenti durevoli ed essere, per i nostri collaboratori, un datore di lavoro attrattivo come pure un «good citizen» nei confronti della società.

Valori comuni

Per noi «good citizen» significa essere un partner affidabile ed integerrimo nei rapporti con i nostri gruppi di interlocutori. L'osservanza costante da parte nostra delle leggi e delle disposizioni regolamentari è pertanto ovvia. Su scala mondiale, inoltre, ci atteniamo agli standard operativi praticati dai principali operatori di mercato locali e internazionali. A tal proposito va detto che gli standard minimi dipendono da normative e concetti di valore diversi da regione a regione. In singoli settori particolarmente importanti stabiliamo delle normative valide a livello di Gruppo che possono travalicare le disposizioni locali. In ogni caso, i seguenti principi e criteri sono per noi irrinunciabili: noi rispettiamo la personalità e l'individualità del singolo, sia esso cliente, azionista, collaboratore o terza persona non coinvolta. Ciò significa, altresì, che nessuno può subire discriminazioni a causa del sesso, della razza, della religione, del modo di vivere o dell'origine. Rifiutiamo nel modo più assoluto gli affari con controparti di dubbia moralità o che rivelano una provenienza criminosa.

Il nostro contributo alla società civile

Come azienda apportiamo in diversi settori prestazioni sostanziali per la società: per i nostri clienti produciamo utilità tramite i nostri prodotti e servizi. Oltre a ciò, siamo un datore di lavoro importante che, soltanto in Svizzera, offre 32 700 posti di lavoro. Come soggetto fiscale, diamo un contributo diretto e significativo al benessere pubblico. Infine, in qualità di membri del sistema bancario svizzero, svolgiamo un ruolo importantissimo nell'intero circuito economico. A questi compiti, peraltro, possiamo adempiere pienamente soltanto se continuiamo ad essere un'azienda di successo. Il successo economico è dunque la condizione *sine qua non* per poter svolgere degnamente il nostro ruolo nella società. Un ulteriore importante presupposto è costituito dalla nostra credibilità e dalla nostra immagine nell'opinione pubblica. Questo è il motivo per cui attribuiamo grande importanza a un dialogo aperto e trasparente con tutti i nostri gruppi di interlocutori. Per quanto concerne la trasparenza dei nostri rendiconti finanziari, siamo fra i gruppi bancari più all'avanguardia nell'Europa continentale. Altri esempi di questi nostri principi di trasparenza e di dialogo sono i due rapporti da noi pubblicati nel 1999, ossia il

Principi operativi

Dopo la fusione delle due banche, abbiamo ritenuto opportuno definire principi generali vincolanti in materia di politica del personale, di conduzione aziendale e di attività operativa. Tali principi si basano sui valori più importanti che devono essere rispettati a livello di gruppo.

nostro rapporto sull'ambiente, disponibile in Internet, nonché il rapporto sullo stato dell'integrazione che fornisce informazioni dettagliate sugli effetti della fusione per i nostri collaboratori e clienti.

Ultimo, ma non meno importante, è il nostro impegno diretto in campo sociale e umanitario. A tal riguardo occorre menzionare il nostro sostegno finanziario a organizzazioni come ad esempio l'Unicef e l'Orbis, che agisce nel campo della lotta e prevenzione della cecità, nonché il supporto fornito alle iniziative locali di buon vicinato e di formazione, come l'organismo di volontariato Community Links a East London che attua su scala locale e nazionale progetti sociali per bambini, genitori, pensionati e handicappati. Va inoltre menzionata la nostra iniziativa PMA in Svizzera, con la quale mettiamo del capitale proprio a disposizione delle giovani aziende al fine di creare nuovi posti di lavoro e di incentivare la concorrenzialità nonché la forza d'innovazione dell'economia Svizzera. Ricordiamo poi la nostra partecipazione al progetto «Seitenwechsel» nell'ambito del quale, all'interno del Management Development, i collaboratori UBS offrono per cinque giorni il loro impegno in un'istituzione assistenziale con l'obiettivo di rafforzare la loro con-



sapevolezza sul piano civile e umano facendo esperienza in altre realtà sociali.

Il nostro impegno per l'ambiente

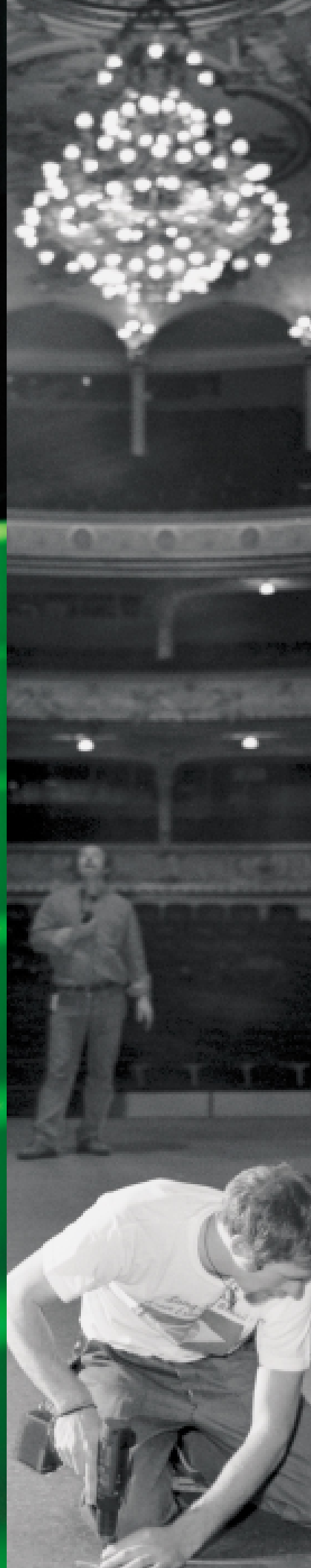
A nostro parere, il principio di uno sviluppo sostenibile è una componente fondamentale per una solida conduzione aziendale. La direzione del Gruppo ha pertanto emanato una politica ambientale valida per l'intero Gruppo e focalizzata sui settori delle operazioni bancarie, dell'ecologia aziendale e del management ambientale. Nelle operazioni bancarie è nostra ferma intenzione creare «shareholder value» sfruttando le opportunità ambientali sul mercato. Di conseguenza, il patrimonio d'investimenti gestito secondo criteri ecologici è costantemente aumentato nel 1999, raggiungendo a fine anno 627 milioni di franchi. Nel nostro management del rischio teniamo conto dei rischi ambientali, in particolare nella concessione di crediti e nell'investment banking. A titolo d'esempio, nel 1999

è entrata in vigore per UBS Warburg la «Global Environmental Risk Policy» che stabilisce i principi di cui è necessario tenere adeguatamente conto negli impegni operativi. UBS Warburg è una delle prime banche d'investimenti ad avere adottato una simile politica ambientale. In materia di ecologia aziendale stiamo attivamente cercando nuove vie per ridurre il carico ambientale causato dai nostri processi interni di lavoro. Nel 1999, per esempio, soltanto nella sede centrale di Zurigo abbiamo risparmiato 960 000 kilowattore che corrispondono al consumo medio annuo di corrente elettrica di 275 economie domestiche svizzere. L'attuazione pratica della nostra politica ambientale è affidata a un sistema di management ambientale che non soltanto ne definisce gli obiettivi ma controlla anche l'efficacia delle misure adottate. Il nostro impegno su scala mondiale è stato premiato l'anno scorso con il conferimento del certificato ambientale ISO 14001.

Rapporto sull'ambiente

Siamo sostenitori di un colloquio aperto e di una comunicazione attiva con tutti i gruppi rilevanti di interlocutori. Un esempio in tal senso è dato dal nostro rapporto sull'ambiente disponibile in Internet – il quale evidenzia il modo in cui noi integriamo i diversi aspetti ecologici nell'attività di UBS e le prestazioni ambientali da noi raggiunte. Il rapporto delinea chiaramente quale sia lo stadio raggiunto dalla nostra politica ambientale, quali successi abbiamo già ottenuti e quali ulteriori miglioramenti si rendono necessari (www.ubs.com/umwelt).





UBS applica i più elevati standard internazionali nella conduzione dell'azienda, nonché nelle relazioni con gli azionisti e con le autorità.

UBS ha strutturato la propria organizzazione in modo tale da soddisfare appieno i più alti standard internazionali di corporate governance. La sua struttura organizzativa garantisce il controllo reciproco e l'equilibrio tra il Consiglio di Amministrazione e il Direttorio del Gruppo. Il compito decisivo di entrambi gli organi è quello di guidare UBS al successo, nell'interesse degli azionisti, dei clienti, dei collaboratori e della comunità.

Direttorio del Gruppo – guida orientata all'obiettivo

L'attività principale espressa dal Direttorio del Gruppo nel corso dei suoi meeting bisettimanali ha riguar-

Il nostro Direttorio del Gruppo

dal 15 febbraio 2000



Marcel Ospel (1950)
Group Chief Executive Officer



Luqman Arnold (1950)
Chief Financial Officer



Georges Gagnebin (1946)
CEO UBS Private Banking

dato le scelte strategiche. L'industria dei servizi finanziari è in una fase di rapidi e continui cambiamenti che richiedono da parte nostra il costante adattamento dei nostri obiettivi e delle nostre politiche. Con la creazione della nuova Business Area «e-services», il Direttorio del Gruppo ha creato i presupposti per partecipare alla competizione globale per lo sfruttamento delle crescenti opportunità offerte dalle nuove tecnologie. Sono state inoltre definite importanti iniziative per trarre profitto dalle sinergie risultanti dal nostro approccio integrato alle attività. Una delle principali funzioni del Direttorio del Gruppo è in effetti quella di promuo-

vere le sinergie attraverso la cooperazione interdivisionale.

Nel 1999, la composizione del Direttorio del Gruppo è stata modificata come segue: Luqman Arnold, il nuovo Group Chief Financial Officer, ha assunto a livello di Gruppo la responsabilità per tutte le funzioni relative a rischi e controlli, con il Group Chief Risk Officer e il Group Chief Credit Officer alle sue dirette dipendenze. L'ex Group CFO Peter Wuffli ha preso il posto di Gary Brinson in qualità di CEO di UBS Asset Management, mentre Markus Granziol è stato nominato CEO della Divisione Investment Banking in sostituzione di Hans de Gier; Pierre de Weck

ha assunto il ruolo di CEO di UBS Capital.

Conseguentemente alla nostra riorganizzazione del settore della gestione patrimoniale, il 15 febbraio del 2000 Georges Gagnebin ha assunto la direzione della Divisione Private Banking al posto di Rudi Boggi.

Consiglio di Amministrazione – organo supremo per le strategie

Il Consiglio di Amministrazione si è riunito undici volte con il Direttorio del Gruppo. Questi incontri rappresentano la piattaforma ottimale per l'interazione ad alto livello dei due organi che, pur avendo entrambi dei mandati ben definiti, sono correspon-



Markus J. Granziol (1952)
CEO UBS Warburg



Stephan Haeringer (1946)
CEO UBS Svizzera



Peter A. Wuffli (1957)
CEO UBS Asset Management



Pierre de Weck (1950)
CEO UBS Capital

sabili per il successo del Gruppo. Oltre alla verifica ordinaria dei bilanci d'esercizio trimestrali e annuali, alle attività di risk report e all'approvazione dei budget annui, gli argomenti maggiormente trattati sono stati l'orientamento strategico del Gruppo, la struttura organizzativa, la struttura del capitale e il progetto di registrazione presso la US Securities and Exchange Commission (SEC).

La struttura organizzativa del Direttorio del Gruppo rispecchia i principi di best practice nel corporate governance. La Presidenza, composta dal Presidente e dai due Vicepresidenti svolge le funzioni di Remuneration Committee e Audit Supervisory Board. In questo ruolo, essa si assume la responsabilità della supervisione in materia di revisione interna. L'Audit Committee, presieduto da Peter Böckli, verifica l'adeguatezza del lavoro di revisione e la cooperazione tra revisori interni ed esterni, in particolare per quanto concerne la revisione delle relazioni annuali.

Alla data dell'Assemblea generale degli azionisti del 1999, due membri del Direttorio, Georges Schorderet e Manfred Zobl, hanno rassegnato le dimissioni mentre è stato eletto Eric Honegger, Presidente designato di SAirGroup.

Revisione interna ed esterna

Con i suoi ca. 200 professionisti in tutto il mondo, il Group Internal Audit ha la supervisione delle attività del Gruppo, in particolare per quanto concerne i rischi legali, operativi, tecnologici, di mercato, di compliance e della reputazione.

I rapporti formali di revisione sono sottoposti all'attenzione del management responsabile, del CEO e della Presidenza. L'Audit Committee e l'Audit Supervisory Board sono regolarmente informati sui più rilevanti esiti della revisione. Il capo del Group Internal Audit risponde direttamente al Presidente del Consiglio di Amministrazione al fine di garantire

la completa indipendenza dalle attività.

L'efficienza del lavoro di revisione è incrementata grazie a un'intensa cooperazione tra i revisori interni del Gruppo e i revisori esterni. Dopo un severo processo di selezione, il mandato globale di revisione per il Gruppo UBS è stato conferito a ATAG Ernst & Young.

Informazione degli azionisti – impegno alla trasparenza

Nel nostro registro delle azioni sono iscritti oltre 200 000 azionisti. Siamo costantemente impegnati a garantire loro la qualità e la continuità dell'informazione sui più importanti sviluppi della loro azienda. Le «Relazioni d'esercizio» annuali e trimestrali da un lato e le «Lettere agli azionisti» nonché le «Retrospective» dall'altro, servono a coprire le esigenze dei nostri azionisti di ottenere informazioni dettagliate e complete da una parte, come pure fatti importanti e commenti chiarificatori dall'altra. In entrambi i casi, noi ci sforziamo di fornire un quadro corretto della situazione finanziaria del Gruppo, della sua forza e dei suoi punti deboli, delle sue sfide e degli obiettivi raggiunti.

Ribadiamo il nostro impegno alla trasparenza e all'apertura nei rapporti con i nostri azionisti, investitori istituzionali e analisti. Sottoponiamo inoltre a verifica costante la nostra politica delle notifiche con l'obiettivo di rendere in futuro le nostre informazioni ancora più coerenti e affidabili.

I nostri revisori

Revisione interna

Walter Stürzinger, Capo del Group Internal Audit

Revisione esterna

ATAG Ernst & Young SA, Basilea
Organo di revisione del Gruppo
(fino all'Assemblea generale del 2000)

Il nostro Consiglio di Amministrazione

(al 31 dicembre 1999)

Dott. Alex Krauer (1931), Presidente
(in carica fino alla AG del 2002)

Alberto Togni (1938), Vicepresidente
(in carica fino alla AG del 2001)

Markus Kündig (1931), Vicepresidente
(in carica fino alla AG del 2002)

Prof. dott. Peter Böckli (1936)
Socio dello studio di avvocatura Böckli,
Bodmer & Partner, Basilea
(in carica fino alla AG del 2003)

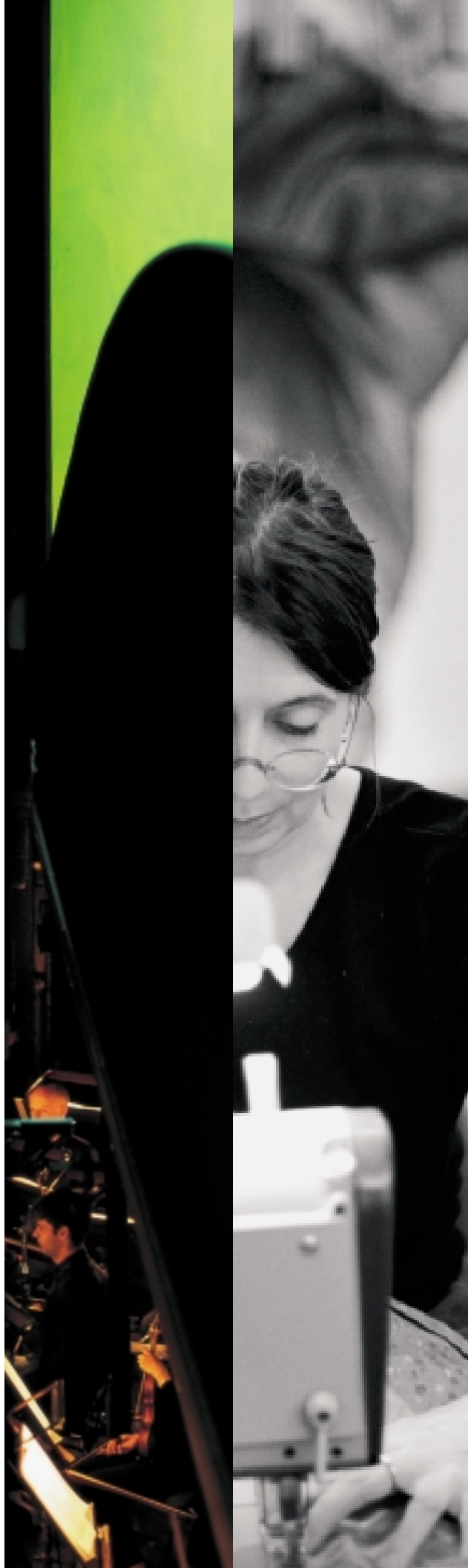
Dott. Eric Honegger (1946)
Presidente designato di SAirGroup, Zurigo-Airport
(in carica fino alla AG del 2003)

Dott. Rolf A. Meyer (1943)
Presidente e Amministratore delegato del CdA della
Ciba Specialty Chemicals Inc., Basilea
(in carica fino alla AG del 2003)

Dott. Hans Peter Ming (1938)
Amministratore delegato del CdA della
Sika Finanz AG, Baar
(in carica fino alla AG del 2000)

Andreas Reinhart (1944)
Presidente del CdA dei
Fratelli Volkart Holding SA, Winterthur
(in carica fino alla SA del 2000)

Segretario del Consiglio di Amministrazione
Gertrud Erismann-Peyer



La nostra ricetta per il successo è data da una cooperazione interdivisionale che travalica i confini geografici e specialistici.



Intendiamo consolidare la nostra leadership nel private banking in Svizzera e rafforzare la nostra posizione a livello internazionale.

Punti salienti del 1999

- I risultati di UBS Private Banking non hanno pienamente soddisfatto le nostre elevate aspettative. I minori volumi di transazioni della clientela, i considerevoli investimenti effettuati nell'espansione delle nostre attività di private banking locale al di fuori della Svizzera e la contrazione registrata dall'afflusso netto di nuovi fondi hanno generato nel 1999 un risultato prima delle imposte di 2652 milioni di franchi, contro i 3135 milioni di franchi del 1998 (depurato dell'utile risultante dalla cessione della BSI - Banca della Svizzera Italiana nonché dei conseguenti proventi e costi d'esercizio).
- I patrimoni gestiti sono aumentati nel 1999 a 731 miliardi di franchi con un incremento di 124 miliardi di franchi (+20%). 119 miliardi di franchi di tale incremento sono dovuti all'aumento della performance e delle attività di acquisizione, mentre i restanti 5 miliardi di franchi vanno attribuiti all'afflusso netto di nuovi fondi che è risultato modesto a causa dei contraccolpi della fusione e della performance al di sotto delle attese di alcuni portafogli d'investimento.
- L'acquisizione da parte del Gruppo UBS della Global Asset Management (GAM) rappresenta un importante passo avanti nel processo di ampliamento della gamma di prodotti e stili d'investimento offerti ai clienti di private banking.
- UBS ha inoltre acquisito dalla Bank of America le attività di private banking internazionale in Europa e Asia e ha rafforzato il private banking locale al di fuori della Svizzera attraverso l'apertura di nuovi uffici in molti mercati chiave europei.
- Il nostro organico ha evidenziato un incremento del 25% che rispecchia la crescita delle nostre attività di private banking al di fuori della Svizzera, il rafforzamento della nostra capacità di offrire servizi e l'acquisizione della GAM.
- Nel febbraio 2000, il Gruppo UBS ha annunciato una riorganizzazione delle proprie attività di gestione patrimoniale con lo scopo di riaccellerarne la crescita.

2 220 000 000 000 (2220 miliardi) di dollari: di tanto aumenta, secondo le stime degli esperti, il capitale dei grandi patrimoni d'investimento ogni anno. Allo stesso tempo, cresce anche il numero degli investitori che cercano una consulenza professionale al fine di proteggere il loro patrimonio dalle incertezze e dalla volatilità del mercato. Non stupisce, quindi, che il private banking si sia sviluppato fino a divenire uno dei segmenti più attrattivi dell'industria dei servizi finanziari facendo in tal modo apparire sulla scena molti nuovi offerenti, talvolta addirittura estranei al settore. Parallelamente alla sempre più forte pressione concorrenziale, anche i clienti sono divenuti più esigenti, non da ultimo a seguito dello sviluppo dell'informatica e delle telecomunicazioni che consente loro di accedere alle più attuali informazioni sugli investimenti e di eseguire elettronicamente e a poco prezzo le transazioni finanziarie.

Posizionamento incomparabile

Grazie alla nostra integrazione in seno al Gruppo UBS, il nostro posizionamento in questo mercato in crescita è eccellente. La nostra clientela può usufruire di una completa gamma di prodotti e servizi, di una consu-

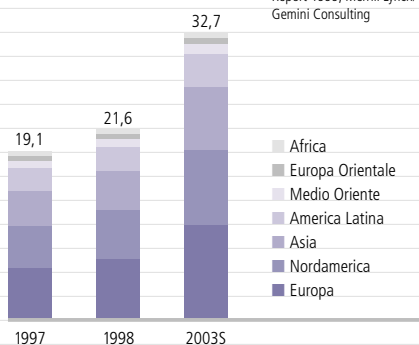
Grande potenziale di crescita

Per il private banking si prevedono interessanti prospettive di crescita. Secondo le stime del World Wealth Report 1999, il capitale dei cosiddetti High net worth individuals (privati con capitale d'investimento superiore al milione di dollari) cresce al ritmo del 9% annuo e nel 2003 ammonterà a 32 700 miliardi di dollari. Un'ulteriore, importante evoluzione è rappresentata dal trasferimento attualmente in corso di grossi patrimoni alla prossima generazione, che considerate le mutate preferenze d'investimento, dovrebbe fornire un ulteriore impulso positivo alla crescita globale.

lenza personalizzata fondata su una ricerca e un know how specialistico d'investimenti, nonché di una piattaforma tecnologica ed esecutiva d'avanguardia. Grazie alla nostra forza finanziaria siamo poi in grado di effettuare investimenti sostanziali nello sviluppo di strumenti e tecnologie innovative. Nel 1999, ad esempio, abbiamo ulteriormente ampliato e migliorato la nostra offerta di informazioni e servizi in Internet. Le nostre dimensioni e il know how globale acquisito da tutte le divisioni, ci consentono di personalizzare i nostri servizi e di offrire alla nostra clientela soluzioni veramente individuali. Parimenti, abbiamo creato dei team il cui obiettivo è quello di specializzarsi sulle esigenze di ben definiti gruppi di clienti. A titolo d'esempio, il nuovo Global Executives Group propone la propria consulenza in tutto il mondo ai massimi quadri dirigenti, la cui caratteristica è spesso quella di avere il proprio patrimonio quasi interamente investito in azioni del datore di lavoro con tutti i rischi che ciò comporta. A una tale clientela noi mettiamo deliberatamente a disposizione, oltre al nostro know how in investimenti e questioni fiscali, le nostre capacità nel management di simili portafogli complessi. Altri esempi di

1000 mrd. di USD

Fonte: World Wealth Report 1999, Merrill Lynch/Gemini Consulting



team creati per gruppi specifici di clientela sono: Sports and Entertainment Advisory Group, Corporate Advisory Group e Real Estate Advisory Group.

Ampliamento dell'offerta di stili d'investimento

Fattori decisivi per la soddisfazione dei clienti sono la qualità dei servizi e i risultati a lungo termine degli investimenti. Nel 1999, la performance degli investimenti di UBS Asset Management si è anche ripercossa sul private banking. Al fine di eliminare questa concentrazione di rischi legati alle performance degli investimenti, UBS procederà a un'ampliamento della gamma di stili d'investimento. L'acquisizione annunciata a settembre

1999 della Global Asset Management (GAM) rappresenta un importante passo avanti nel processo di ampliamento della gamma di prodotti offerti ai clienti di private banking. GAM è un gruppo leader nella gestione patrimoniale diversificata che amministra 23 miliardi di franchi di patrimoni della clientela investiti in 170 fondi d'investimento e società d'investimento. Questo gruppo ha acquisito notevole rinomanza grazie allo sviluppo di numerosi servizi innovativi fra i quali la strategia *multimanager* che consiste nell'impiego dell'approccio «best in class» per identificare su scala mondiale i migliori manager di fondi ai quali affidare la gestione dei patrimoni della clientela. Integrata in UBS Asset Management, GAM for-

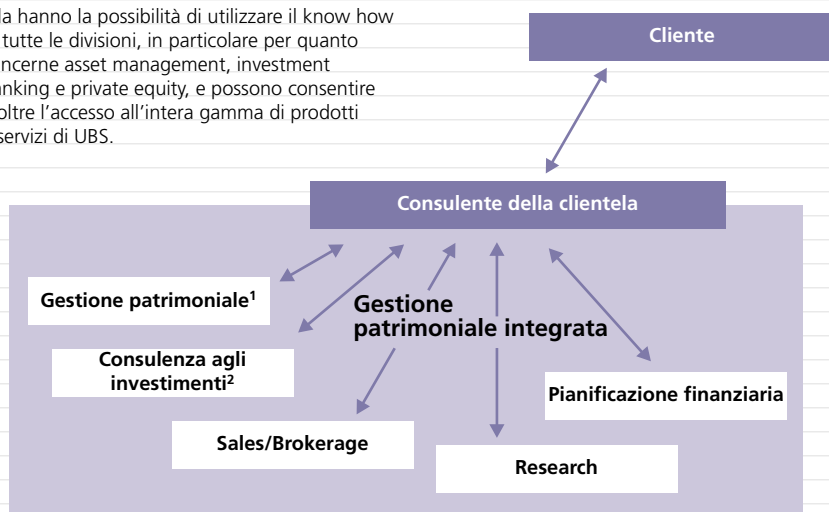
nirà un contributo diretto alla diversificazione degli stili d'investimento e consentirà ai nostri clienti l'accesso, da noi verificato e selezionato, ai fondi di terzi.

Rafforzamento della posizione internazionale

Le tradizionali attività di private banking (private banking in Svizzera per clienti svizzeri e per clienti internazionali cross-border) continuano a rivestire per il Gruppo UBS un'importanza fondamentale. Il 1999 è stato contrassegnato da continue evoluzioni strategiche quali l'estensione dei nostri servizi a Londra, Monaco, Lussemburgo, Nuova York e Singapore. Nel marzo del 1999, UBS ha acquisito dalla Bank of America le attività di

Gestione patrimoniale integrata

Grazie all'appartenenza al Gruppo UBS, siamo in grado di offrire ai nostri clienti servizi completi, integrati e fatti su misura per le più diverse esigenze individuali. I nostri consulenti della clientela hanno la possibilità di utilizzare il know how di tutte le divisioni, in particolare per quanto concerne asset management, investment banking e private equity, e possono consentire inoltre l'accesso all'intera gamma di prodotti e servizi di UBS.



¹ Discrezionale.
² Non discrezionale.

www.ubs.com/optimus

Attraverso la rivista trimestrale «optimus», forniamo ai nostri clienti di private banking informazioni fondate su temi d'investimento e finanziari globali, nonché su argomenti di interesse personale per gli investitori. Oltre all'accesso al sito Internet integrativo «optimus-online», concesso soltanto ai lettori di «optimus», i nostri clienti godono dell'accesso esclusivo alle nostre informazioni Research concernenti i corsi attuali e le modifiche delle strategie d'investimento, come pure all'archivio della rivista e ai riassunti dei più importanti articoli in essa contenuti. Al contempo, i lettori di «optimus» hanno la possibilità di contattare la banca tramite il servizio Secure e-mail.



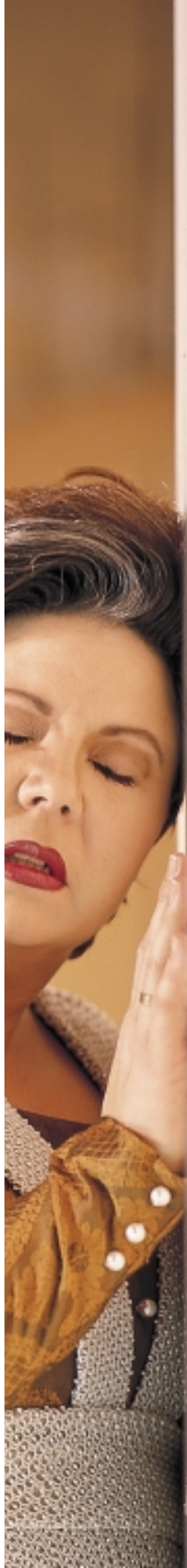
private banking internazionale in Europa e Asia che hanno contribuito a far crescere di 5 miliardi di franchi il volume dei patrimoni della clientela di private banking.

Un ulteriore presupposto decisivo della nostra strategia nel 1999 era rappresentato dall'espansione del private banking locale al di fuori della Svizzera, in particolare nell'Europa continentale. Nell'anno in rassegna, abbiamo di conseguenza aperto nuovi uffici in Spagna (Barcellona, Madrid, Marbella), Italia (Roma, Bologna), Francia (Parigi) e Germania (Stoccarda).

Riorganizzazione delle attività di gestione patrimoniale

Nel febbraio 2000, il Gruppo UBS ha annunciato la riorganizzazione delle proprie attività di gestione patrimoniale per meglio soddisfare le esigenze della clientela. Il private banking per clienti svizzeri e quello per clienti internazionali in Svizzera formeranno un nucleo fondamentale del nuovo gruppo d'affari UBS Svizzera.

Il Private Banking continuerà ad applicare la vasta gamma di iniziative summenzionate. Allo stesso tempo, il nuovo gruppo d'affari rafforzerà la consistenza e il merito delle attività bancarie basate in Svizzera come pure i valori fondamentali comuni della sicurezza, riservatezza e qualità dei servizi, nonché la tradizionale perizia nelle attività di private banking. Infine, ma non ultimo, esso consentirà la gestione sotto un unico team di tutti i clienti basati in Svizzera. UBS Svizzera beneficerà di una struttura integrata basata in Svizzera e creerà un enorme potenziale di distribuzione comune per clienti facoltosi e clienti di private banking.



Siamo una delle maggiori banche universali d'investimenti e uno dei maggiori istituti di negoziazione titoli nonché numero uno in Europa.

Punti salienti del 1999

- Nel 1999, abbiamo realizzato un ricavo lordo di 12 909 milioni di franchi e un risultato prima delle imposte di 2484 milioni di franchi, a fronte di una perdita di 1021 milioni di franchi dell'anno precedente.
- Il dipartimento Equities ha potuto incrementare la propria quota di mercato ed è ora annoverato tra i maggiori istituti del mondo nel settore.
- Abbiamo dato al dipartimento Fixed Income una struttura maggiormente orientata alla clientela e siamo stati in grado di migliorarne considerevolmente la redditività.
- Il dipartimento Corporate Finance ha conseguito un'ottima performance nel settore Merger & Acquisition, mentre il contributo delle operazioni su azioni e su interessi si è mantenuto nell'ambito delle aspettative.
- Nel 1999 siamo stati per la prima volta in grado di trarre profitto dall'unificazione delle nostre precedenti banche grazie ai maggiori ricavi, a un organico più contenuto, a un miglior controllo dei costi e alla riduzione del fabbisogno di capitale.
- Abbiamo ancora una volta ribadito la nostra posizione di leader nel settore e-services con il lancio in Internet della prima borsa virtuale del mondo per Euro Medium Term Notes, ponendo così le basi per ulteriori innovazioni.
- Il 1° maggio, è stata affidata a Markus Granziol, finora Capo del dipartimento Equities and Rates, la direzione dell'intera Divisione UBS Warburg.

I clienti di investment banking chiedono sempre più servizi cross-border su scala mondiale. In futuro saranno i grandi istituti veramente globali a spartirsi la quota principale dell'intero volume e degli introiti da commissioni. Noi abbiamo buoni presupposti per trarre profitto da questa opportunità: siamo infatti l'unica grande banca d'investimenti che presenta una clientela, una struttura delle entrate e una cultura non dominate da un'unica nazionalità. Con i nostri 12 694 collaboratori, operiamo in oltre 40 paesi del mondo e siamo rappresentati su tutte le maggiori piazze finanziarie. Dopo l'unificazione delle due banche precedenti, nel segmento Clientela istituzionale abbiamo ora accesso ai gestori del 95% circa di tutti i patrimoni istituzionali del mondo. Anche nel settore globale delle operazioni su azioni, che genera oltre la metà delle nostre entrate nel settore dei clienti istituzionali, siamo stati in grado di aumentare considerevolmente la nostra quota di mercato. Nel segmento dei grandi clienti internazionali abbiamo infine potuto rafforzare la nostra posizione nella graduatoria delle prime dieci banche d'investimenti del mondo.

Forza globale

Il fatto che proprio negli USA, la patria dei giganti di Wallstreet, ci sia stato conferito un mandato per l'acquisizione di gran lunga più impor-

Research globale

La ricerca effettuata dai nostri specialisti di economia, azioni, interessi e monete aiuta i nostri clienti a formulare decisioni d'investimento fondate. Il loro alto livello qualitativo si fonda sulla collaborazione con una rete globale di team specializzati. Il nostro team di ricerca azioni è ad esempio formato da oltre 625 specialisti sparsi in 28 paesi e copre in tutto il mondo circa 3600 tra le più importanti aziende.



tante, prova che l'entità della nostra forza globale va ben oltre i confini dei «nostri» mercati europei. Non sono stati certamente la fortuna o il caso che hanno convinto Sprint, un'azienda di telecomunicazioni attiva a livello mondiale, ad ingaggiarci come consulente per la prevista acquisizione da parte di MCI WorldCom. Già da 12 anni collaboravamo infatti con Sprint, fornendo all'azienda in tutti questi anni il nostro supporto per quasi tutte le maggiori transazioni. Sprint ci considera primariamente una banca d'investimenti statunitense, benché la nostra forza globale si sia rivelata importante anche nell'esecuzione di questa transazione. Per quanto concerne la nostra forza in Europa, nel 1999 abbiamo potuto metterla alla prova effettuando importanti transazioni e ricevendo fra l'altro un mandato di consulenza per l'acquisizione di Mannesmann da parte della britannica Vodafone Air-Touch. I nostri successi non sono naturalmente passati inosservati: per il quinto anno consecutivo, la rivista specializzata «Euromoney» ci ha attribuito per il 1999 il riconoscimento quale migliore istituto di carte valori di Eurolandia.

La tecnologia come catalizzatore

Un'importante tendenza che caratterizza l'investment banking è rappresentata dall'evoluzione delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione che modificano totalmente le relazioni tra la banca e i clienti e consentono un notevole miglioramento dell'efficienza dal punto di vista operativo. Grazie alla nostra solidità nei settori tecnologico e logistico, assumiamo un ruolo di leader anche nell'E-commerce: per esempio, distribuiamo attualmente la nostra research via Internet a 5000 clienti chiave, mentre i nostri 50 maggiori clienti eseguono elettronicamente almeno il 15% delle loro transazioni con noi. Insieme alla Divisione Clientela privata e aziendale, abbia-



mo sviluppato il pacchetto di negoziazione online leader in Svizzera e lanciato in ottobre la prima borsa virtuale del mondo per Euro Medium Term Notes. Nella competizione tecnologica, intendiamo anche in futuro essere tra i vincenti: nel solo anno 2000 investiremo pertanto il 15% dei nostri costi diretti nello sviluppo delle tecnologie. Questo ci consentirà non soltanto di rafforzare la nostra posizione di mercato, ma di ridurre pure le spese non connesse al personale.

Posizionamento ottimale

Un'ulteriore, importante tendenza nell'investment banking e nelle operazioni su titoli è infine rappresentata

dalla notevole e costante crescita di questo comparto. Anche se il crescente know how espresso dalla clientela e la forte concorrenza influiscono negativamente sui margini, ciò è ampiamente compensato dall'aumento dei volumi, che consente una crescita stabile delle entrate sul versante delle commissioni.

UBS Warburg detiene in sostanza una posizione ottimale per trarre profitto dalle tendenze evidenziate. Considerando la nostra base di clientela e la nostra offerta di servizi, ci siamo posti come obiettivo l'appartenenza alla ristretta cerchia di banche d'investimento e istituti di negoziazione di titoli leader al livello globale, nonché

il conseguimento di un rendimento dei mezzi propri corrispondente a quello degli altri primari istituti del settore. A febbraio del corrente anno, il Gruppo UBS ha annunciato l'unificazione delle attività di UBS Warburg, Private Equity, Private Banking internazionale onshore e E-services sotto il marchio UBS Warburg per formare in tal modo un'azienda di servizi finanziari leader su scala mondiale.

Con l'unificazione sotto lo stesso tetto dell'investment banking e dei servizi d'investimento per la clientela internazionale, UBS Warburg si assicura un notevole potenziale di crescita. I clienti privati, istituzionali e i grandi clienti aziendali saranno serviti per mezzo di canali di distribuzione tra loro complementari. Ciò consente significative riduzioni dei costi e genera considerevoli sinergie sul fronte dei proventi.

Riconoscimenti

Dopo che nel 1998 la rivista «Corporate Finance» ci ha attribuito il titolo di banca d'investimenti dell'anno, abbiamo ricevuto anche quest'anno numerosi riconoscimenti da parte di clienti e concorrenti che sottolineano la nostra posizione tra le maggiori banche d'investimenti. Nell'illustrazione a lato sono riportati i cinque più importanti award assegnatici nel 1999.



«Euromoney»

Best Securities Firm in the Eurozone
Best International Equity Underwriter
Best Corporate Bond Firm

«International Financing Review»

Equity Derivatives House of the Year

«Global Investor»

No. 1 Overall European Equity Execution

«Reuters Surveys of Fund Managers»

No. 1 in European Large Cap Research
No. 1 in Hong Kong and China Research
No. 2 UK Large Cap Research
No. 2 Global Emerging Markets Research

Una solida base di clientela nelle operazioni istituzionali

Nel settore delle operazioni su azioni per i clienti finanziari istituzionali, siamo fra i tre maggiori istituti del mondo e siamo pure leader nel settore degli strumenti legati ai mezzi propri. La nostra solidità nell'ambito della negoziazione di strumenti derivati su interessi è universalmente riconosciuta e siamo lieti di constatare che, grazie alla nostra crescente quota di mercato, occupiamo la quarta posizione dietro le grandi banche d'investimenti americane. Con una quota di mercato stimata al 6,5%, svolgiamo un ruolo primario anche nel commercio mondiale delle divise.



Il nostro centro di negoziazione di Londra, RU.



Intendiamo essere la banca svizzera più redditizia nelle operazioni con la clientela privata e aziendale.

Punti salienti del 1999

- **Maggiori proventi operativi, minori accantonamenti per i rischi di credito e un severo controllo dei costi hanno generato nel 1999 un risultato molto positivo. Il risultato prima delle imposte è aumentato di 254 milioni di franchi (+28%), assestandosi a 1162 milioni.**
- **I patrimoni amministrati hanno evidenziato un incremento di 5 miliardi di franchi, portandosi a 439 miliardi di franchi.**
- **Il volume dei crediti è rimasto praticamente invariato a 165 miliardi di franchi, mentre le posizioni di recovery sono scese da 26 miliardi di franchi a 21 miliardi di franchi (-20%).**
- **Grazie al grande impegno dei nostri collaboratori, è stato possibile portare a termine a tempo di record il trasferimento di 2,5 milioni di relazioni principali della clientela su una piattaforma informatica unitaria.**
- **Il nuovo servizio UBS 24h-Banking consente di effettuare operazioni bancarie 7 giorni su 7, 24 ore su 24.**
- **Con UBS Telebanking Classic, UBS Tradepac, UBS Quotes e UBS Quicken, disponiamo ora nell'Internet banking di prodotti estremamente interessanti.**
- **Abbiamo potenziato l'orientamento alla clientela della nostra struttura organizzativa e possiamo ora assistere in modo specifico e separato i nostri clienti individuali e aziendali.**

In un settore caratterizzato da una forte concorrenza, le nostre operazioni con la clientela privata e aziendale continuano a detenere una posizione di preminenza sul mercato svizzero. Il nostro chiaro impegno nei confronti di questo mercato si dimostra ora valido, dato che nel 1999 abbiamo conseguito un risultato molto positivo e continuiamo a mantenere questa rotta. Dopo il trasferimento portato a termine a tempo di record nel primo semestre di 2,5 milioni di relazioni della clientela su una piattaforma informatica unitaria, siamo in grado di sfruttare appieno il potenziale sinergico del Gruppo UBS per incrementare i nostri proventi e diminuire i costi, diventando così la banca più redditizia in Svizzera nelle operazioni con la clientela privata e aziendale.

Electronic Banking avanti tutta

Abbiamo compiuto importanti progressi nell'applicazione della nostra strategia multichannel. Il lancio di UBS 24h-Banking con il proprio pacchetto di borsa online UBS Tradepac ci ha consentito di accaparrarci ulteriori quote di mercato e rafforzare la nostra posizione di leader del mercato. I nostri clienti possono accedere ai nostri servizi con semplicità e convenienza tramite Internet e telefono, nonché ora pure per i primi servizi tramite WAP-Phone (Wireless Application Protocol). È ora possibile effet-

Giorno e notte a vostra disposizione

Quasi mezzo milione di clienti utilizzano già il nostro servizio 24h-Banking, mentre quasi un cliente su nove ha già stipulato il relativo contratto. Alla fine dello scorso anno, circa il 30% di tutti gli ordini di pagamento dei nostri clienti sono stati effettuati utilizzando i canali elettronici. Nelle operazioni con la clientela privata e aziendale, gli ordini di borsa impartiti in dicembre via UBS Telebanking hanno raggiunto circa l'11%. Nel commercio di azioni, opzioni e warrants sono state addirittura registrate percentuali notevolmente più elevate.

tuare 24 ore su 24, 7 giorni su 7 operazioni bancarie e di borsa, nonché richiamare informazioni attuali relative a conti, depositi e corsi. Nell'anno in rassegna, abbiamo registrato un ulteriore incremento dell'uso dei canali alternativi. Il numero dei clienti che utilizzano l'offerta elettronica è infatti già vicino al mezzo milione. Nel mese di dicembre, ad esempio, quasi due milioni di ordini di pagamenti sono stati effettuati tramite Telebanking. Ciò corrisponde a circa il 30% di tutti gli ordini di pagamento affidatici dai nostri clienti in un mese. Abbiamo pure riscontrato un crescente interesse per gli ordini di borsa eseguiti autonomamente. A fine 1999, circa l'11% degli ordini nell'ambito delle operazioni con la clientela privata e aziendale è stato infatti effettuato mediante i canali elettronici e la tendenza è in aumento.

Nuova organizzazione orientata alla clientela

È nostra intenzione offrire alla nostra clientela prodotti e servizi innovativi in grado di soddisfare le loro esigenze individuali, mantenendo al contempo un livello qualitativo costantemente sopra la media. Un importante passo in questa direzione è stato fatto in ottobre con la nuova organizzazione della nostra divisione che consente una chiara focalizzazione sul cliente. I nostri clienti individuali (clienti privati



Clientela privata e aziendale

e finanziari) e clienti aziendali (clienti commerciali, aziendali e gruppi) sono ora assistiti in modo specifico e separato. È stata inoltre creata la figura del Chief Credit Officer, alle dirette dipendenze del Capo della divisione, che si assume la responsabilità di tutte le decisioni concernenti i crediti. Un ulteriore elemento della riorganizzazione è rappresentato dalla creazione di un nuovo settore che cura la gestione ottimale del portafoglio crediti nell'ottica del rapporto rendimento/rischio. Que-

Un nuovo record

Già nel luglio del 1999, ovvero soltanto 19 mesi dopo l'annuncio della fusione, siamo stati in grado di portare a compimento l'integrazione tecnica delle due exbanche. In questo periodo di tempo, abbiamo ridefinito l'intera gamma di prodotti, trasferito su una piattaforma informatica unitaria i dati di oltre 2,5 milioni di clienti, chiuso 173 filiali, delle quali ben 144 erano ubicazioni doppie, formato 23 000 collaboratori sui nuovi prodotti e processi, nonché trasferito oltre 30 000 posti di lavoro.



sto ci consente di soddisfare i più severi requisiti in materia di separazione dei poteri e gestione del rischio. Queste misure contribuiranno a rafforzare notevolmente la nostra presenza sul mercato. I nostri consulenti della clientela possono ora concentrarsi totalmente sui propri clienti e sulle loro esigenze. I cambiamenti organizzativi annunciati a febbraio hanno lo scopo di dare nuovi impulsi al private banking dopo la stagnazione registrata lo scorso anno.

Il raggruppamento delle attività di private banking tradizionali per clienti svizzeri ed internazionali con quelle relative alla clientela privata e aziendale genera delle sinergie in termini di costi e di ricavi. Vi contribuiranno soprattutto i punti di forza e la reputazione del know how delle banche svizzere, un'infrastruttura integrata in Svizzera nonché una rete di distribuzione comune.

Completa offerta multichannel

Offriamo ai nostri clienti svariate possibilità di effettuare le loro operazioni bancarie con noi. A seconda delle esigenze individuali, essi possono infatti scegliere in qualsiasi momento se avvalersi di Telebanking via Internet, utilizzare i distributori automatici o le filiali e, grazie al nostro pacchetto di servizi UBS 24h-Banking, accedere a qualsiasi ora al loro conto e al loro deposito.



UBS Distributori automatici



Il nostro obiettivo è chiaro: aumentare notevolmente gli utili basandoci sulla nostra piattaforma globale e sulle nostre iniziative imprenditoriali.

Punti salienti del 1999

- Nel 1999, il nostro risultato prima delle imposte ha evidenziato una flessione di 115 milioni di franchi (–26%), assestandosi a 333 milioni di franchi. Stralciando gli ammortamenti irrilevanti dal punto di vista della liquidità, la diminuzione del risultato prima delle imposte si riduce al 14%. Questi risultati rispecchiano un calo del 7% dei proventi nel settore istituzionale, una leggera riduzione in quello non istituzionale e un aumento del 7% dei costi totali.
- Nell'anno in rassegna, i patrimoni amministrati sono saliti a 574 miliardi di franchi, con un incremento di 43 miliardi di franchi (+8,1%).
- Mentre in alcuni settori abbiamo nuovamente fatto registrare una performance positiva, non siamo soddisfatti dei risultati di altre classi di asset. Ciò è dovuto al fatto che sono stati preferiti i segmenti di mercato orientati alla crescita.
- Grazie all'acquisizione della statunitense Allegis Realty Investors LLC, uno dei maggiori gestori di investimenti immobiliari, le nostre capacità d'investimento si sono considerevolmente ampliate.
- Abbiamo introdotto un nuovo modello operativo, focalizzato sulla clientela, che ci ha consentito di delegare in misura crescente competenze e responsabilità al fronte.
- Il 1° settembre Peter Wuffli ha assunto la funzione di Chief Executive Officer.

BP Amoco è un'azienda statunitense o britannica? Daimler-Chrysler è un costruttore di automobili tedesco o statunitense? E la Novartis, che consegue la maggior parte del suo fatturato all'estero, è ancora una ditta svizzera? Nell'ottica dell'investitore abbiamo una risposta semplice a tutte queste domande: in un'economia globale, la nazionalità dell'azienda diventa sempre meno importante. Dal momento che i mercati azionari nazionali si stanno sempre più agglomerando in un unico mercato mondiale, gli investitori professionali effettueranno in futuro i loro collocamenti nei migliori titoli dei diversi settori, a prescindere dai confini nazionali. UBS Asset Management ha peraltro già tradotto in pratica questa filosofia d'investimento. In effetti, noi investiamo su scala globale per una clientela altrettanto globale. Grazie alla nostra presenza internazionale distribuita su 15 sedi, offriamo ai nostri clienti un'assistenza di altissima qualità e un know how d'investimento che ci consente di analizzare da vicino tutti i più importanti mercati finanziari. Quello che ci contraddistingue è la capacità di adattare la nostra piattaforma analitica globale alle normative e alle esigenze locali della clientela.

Filosofia d'investimento orientata al valore

Oltre alla qualità dell'assistenza, alla nostra clientela stanno a cuore lo stile d'investimento e la performance. Il nostro stile d'investimento è orientato al valore. Ciò significa che noi calcoliamo il valore intrinseco, per esempio di un'azione, e lo confrontiamo con l'attuale prezzo di mercato. Noi partiamo dal presupposto che possiamo sfruttare con profitto per i nostri clienti le differenze tra valore e prezzo di un investimento. In un'ottica a lungo termine abbiamo realizzato con questo stile d'investimento performance superiori alla media. Nel 1999 tuttavia, sia i risultati di UBS Brinson,

sia quelli di Phillips & Drew non sono stati omogenei. Sulla scia del mercato statunitense, i mercati azionari di tutto il mondo sono stati sempre più dominati dai segmenti in crescita e caratterizzati dall'impennata di un piccolo segmento di titoli del settore tecnologico e dell'E-commerce. A causa della loro filosofia d'investimento fondamentale e orientata al rapporto prezzo valore, UBS Brinson e Phillips & Drew hanno sottoponderato questi segmenti di azioni. Ciò ha portato a risultati d'investimento in parte insoddisfacenti rispetto alle performance del mercato.

Modello operativo focalizzato sulla clientela

Vogliamo sfruttare la nostra posizione di leader negli USA, in Gran Bretagna e in Svizzera, per affermarci definitivamente come uno dei massimi gestori patrimoniali globali e per in-

crementare la nostra crescita mediante apposite iniziative. Intendiamo aumentare la nostra quota di mercato sui mercati in espansione dell'Europa e dell'area pacifico-asiatica. Nel 1999, abbiamo sviluppato un nuovo modello operativo che migliora la qualità del servizio e rafforza l'orientamento alla clientela. In tal modo, in Europa e nell'area pacifico-asiatica sono stati definiti nuovi settori d'attività regionali. Fra i nostri obiettivi strategici rientra anche l'ampliamento del nostro know how d'investimento. Conformemente alle crescenti richieste di forme d'investimento alternative avanzate dalla nostra clientela, nel corso del 2000 riuniremo all'interno della nostra divisione tutto il know how del Gruppo UBS relativo agli investimenti alternativi. L'acquisizione della Allegis Realty Investors LLC ci ha infine consentito di ampliare ulteriormente la nostra gamma di

investimenti. Con investimenti immobiliari per un ammontare di 9,7 miliardi di franchi, Allegis è una delle maggiori società di gestione indipendenti degli Stati Uniti.

Durante la fase di preparazione di questa retrospettiva, a febbraio del 2000 è stata annunciata una riorganizzazione del Gruppo UBS. Con il trasferimento dei dipartimenti UBS Investment Funds e Global Asset Management da UBS Private Banking, UBS Asset Management è ora responsabile della gestione dell'intera gestione patrimoniale dei clienti istituzionali del Gruppo. Questo ci consente di sfruttare in maniera ancor più offensiva le opportunità presenti nel settore dei fondi d'investimento globali e delle casse pensioni, nonché di fornire ai clienti di private banking l'accesso ai prodotti di terzi da noi selezionati e controllati.

Capacità d'investimento globali

Con un ammontare di patrimoni gestiti pari a 574 miliardi di franchi, UBS Asset Management è uno dei maggiori gestori di patrimoni istituzionali del mondo. La nostra cerchia di clienti include casse pensioni, corporazioni di diritto pub-

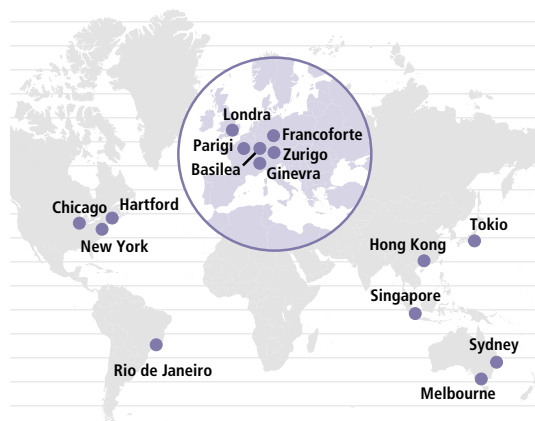
blico, fondazioni e banche centrali. Inoltre, gestiamo pure i fondi d'investimento del Gruppo UBS. Alla nostra clientela offriamo una vasta gamma di possibilità e tutti i più importanti strumenti d'investimento.

<ul style="list-style-type: none"> • Global • Paesi/Regioni • Mercati emergenti • Fondi settoriali specializzati 	Azioni	Strategie d'investimento	<ul style="list-style-type: none"> • Global Balanced • Global Frontier Portfolio • Paesi / Regioni misti • Capital Preservation Portfolios
<ul style="list-style-type: none"> • Global • Paesi/Regioni • Mercati emergenti • High Yield • Mercato monetario 	Obbligazioni	Private Equity	<ul style="list-style-type: none"> • Investimenti diretti • Petrolio e gas • Investimenti societari • Immobili • Economia forestale



Una presenza su scala mondiale

La vicinanza alla clientela e ai mercati sui quali investiamo costituisce per noi un fattore decisivo di successo. Abbiamo 15 sedi di rappresentanza distribuite in America, Europa e Asia. Nella maggior parte dei nostri mercati di sbocco disponiamo di una solida base di clienti e siamo fra i principali offerenti negli Stati Uniti, in Gran Bretagna e in Svizzera.



Vogliamo affermarci nel settore come modello esemplare di gruppo integrato e globale di private equity.

Punti salienti del 1999

- Nel 1999 l'utile prima delle imposte è diminuito di 272 milioni di franchi (-64%), assestandosi a 156 milioni di franchi. Questo risultato evidenzia che, rispetto all'anno precedente, nel 1999 abbiamo realizzato minori vendite e di conseguenza minori utili di capitale.
- Con 1394 milioni di franchi di nuovi investimenti, abbiamo superato di gran lunga il nostro obiettivo d'investimento di 800 milioni di franchi.
- Per il 1999, stimiamo a circa 610 milioni di franchi il valore aggiunto da noi creato. Questa cifra include gli utili di capitale realizzati e l'incremento nel nostro portafoglio degli utili di capitale non realizzati.
- Continua il nostro cammino sulla via della crescita grazie all'apertura di nuove sedi in Corea e a Sydney, al raggiungimento dei nostri obiettivi d'investimento e all'applicazione della nostra strategia globale nei fondi.
- Mediante notevoli investimenti in Asia e in Germania abbiamo potuto sviluppare con successo importanti mercati.
- Nel 1999 abbiamo lanciato diversi fondi fra i quali l'UBS Capital North American Fund (un miliardo di dollari), il Latin American Fund (500 milioni di dollari), il Phildrew Ventures Fifth Fund (330 milioni di sterline) nonché il CapVis Fund (300 milioni di franchi), con sede in Svizzera.

Il successo nel settore del private equity non dipende unicamente dal prezzo al quale si investe. Altrettanto importanti sono la fiducia, la stretta collaborazione fra le controparti e la capacità di approntare soluzioni di finanziamento ad hoc. Un buon esempio di tutto ciò è costituito dalla Digital Network Services (DNS), da noi acquisita nel 1999 e attiva nel settore delle complesse soluzioni di rete per Internet, Intranet e applicazioni E-commerce. Noi disponiamo di presupposti eccellenti per aumentare il valore della DNS tramite l'applicazione di misure strategiche e, in un secondo tempo, portare l'azienda in borsa. Negli ultimi anni, la DNS è cresciuta notevolmente ed è oggi presente con diverse sedi nell'Europa centrale come pure nei paesi scandinavi. L'obiettivo è quello di divenire uno dei principali offerenti europei. UBS Capital rappresenta per la DNS il partner ideale in quanto le nostre buone relazioni con il management, la nostra forza finanziaria e il nostro know how nel settore ci consentono di costruire un futuro promettente per l'azienda.

Produzione di valore aggiunto

Se è vero che ogni persona con cui intratteniamo relazioni d'affari costituisce un unicum, come d'altra parte

Prospettiva globale

Siamo uno dei pochi gruppi di private equity con una presenza globale. Attualmente copriamo oltre 30 paesi in Europa, America e nell'Area del Pacifico con 13 filiali.

ogni azienda in cui investiamo, non-dimeno le nostre transazioni di private equity evidenziano alcuni elementi caratteristici. In effetti, noi acquisiamo in genere una partecipazione di maggioranza o di minoranza ad una azienda non quotata in borsa, collaboriamo con il suo management per accrescerne il valore e la vendiamo dopo un periodo che va dai tre ai sei anni conseguendo il maggior utile di capitale possibile. Per quanto concerne il finanziamento dei nostri investimenti, esso avviene tramite mezzi propri o mediante fondi specializzati. La maggior parte di tali investimenti si indirizza verso aziende solide, per esempio sotto forma di finanziamenti per management-buy-out o di capitale per ampliamenti o per rimpiazzi. Parimenti, acquisiamo con circa un quarto del nostro portafoglio anche partecipazioni a giovani aziende in crescita nel settore della tecnologia e delle telecomunicazioni.

A titolo d'esempio, la seguente selezione delle transazioni effettuate nel 1999 sottolinea la nostra pluralità geografica e settoriale: acquisizione di partecipazioni della francese Sersé, attiva nel settore dei servizi finanziari, della coreana Mando, specializzata nelle tecnologie di climatizzazione, nonché della Kipling, un'azienda leader sul mercato delle borse per il tem-



po libero. Peraltro, la pluralità sarà anche in futuro componente essenziale della nostra strategia di crescita. Data l'attuale struttura d'età del nostro portafoglio, nell'esercizio in esame le opportunità di cedere partecipazioni si sono notevolmente ridotte. Tuttavia, il nostro portafoglio incrementa secondo i piani e in futuro verranno a maturazione i corrispettivi utili.

Sinergie senza pari all'interno del Gruppo

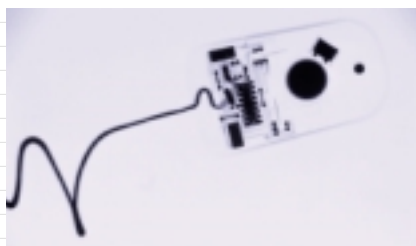
A seguito della riorganizzazione operata all'interno del Gruppo UBS, la

Divisione UBS Capital opera ora all'interno del gruppo d'affari UBS Warburg. Da questo stretto legame ci attendiamo effetti molto positivi. Fra molti altri, fanno parte di questi effetti i vantaggi nelle opportunità di affari, nei finanziamenti e nella vendita di aziende a collaborare con UBS Private Banking per offrire ai proprietari di aziende, in particolare di quelle a conduzione familiare con problemi di successione, soluzioni innovative. Dato che investiamo sia mezzi propri, sia capitale messo a disposizione dall'esterno, siamo in grado di distinguerci dai nostri concorrenti grazie a

una strategia orientata al valore. Non dobbiamo attenerci a quote d'investimento prestabilite, bensì possiamo investire quando riteniamo che l'operazione può essere un successo. Un ulteriore vantaggio è rappresentato dalla nostra rete di team specifici per paesi, che operano con successo consentendoci di apportare nelle transazioni regionali e cross-border, la cui importanza è costantemente in crescita, know how e risorse locali per fornire soluzioni su misura.

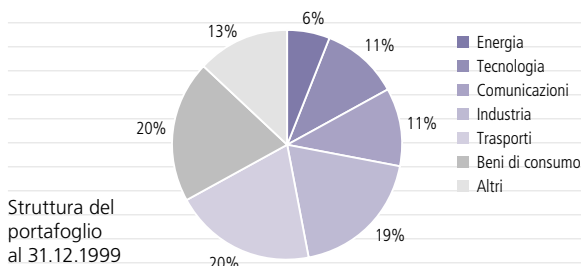
Investimenti nelle tecnologie del futuro

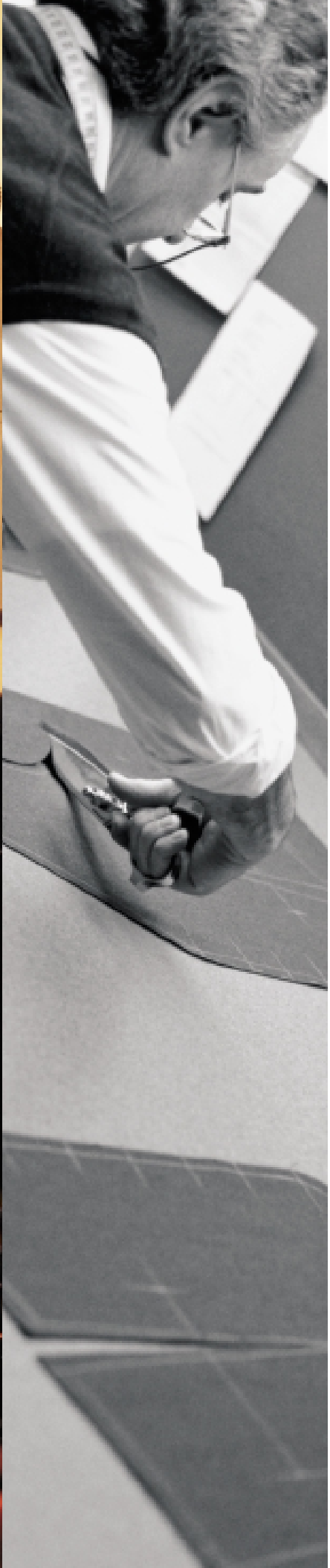
Il 15% circa del nostro portafoglio, (quota che dovrà essere innalzata al 25%) è investito in aziende in fase di sviluppo, con particolare concentrazione nei settori delle telecomunicazioni, del software e di Internet. Al riguardo, il nostro team in Germania ha concluso nel 1999 un'importante transazione acquisendo la tedesca Digital Network Services, specializzata in soluzioni di rete per Internet, Intranet e applicazioni E-commerce.



Diversificazione ottimale

Uno dei punti di forza di UBS Private Equity è la diversificazione del portafoglio per paesi e settori.





Il valore di UBS è maggiore della somma delle sue singole divisioni. Perché ciò sia vero, abbiamo bisogno di un forte Corporate Center.

Punti salienti del 1999

- Il 1° maggio, Luqman Arnold, in precedenza Chief Operation Officer di UBS Warburg, ha assunto la carica di CFO (Group Chief Financial Officer).
- Le funzioni di Controlling, Risk Management, Credit Management, gestione del capitale e analisi strategica, strettamente connesse, sono state riunite sotto la guida del CFO.
- Allo scopo di rafforzare nei confronti di tutti i gruppi di target la nostra immagine di Gruppo finanziario integrato, abbiamo provveduto a snellire e a semplificare la struttura del nostro marchio.
- Sotto la guida del Group CEO, è stata lanciata un'iniziativa strategica che libera un enorme potenziale di crescita nel settore finanziario: le attività E-Services, che saranno ora affidate alla guida di UBS Warburg.

Dal momento che le nostre cinque divisioni operative sono singolarmente responsabili dei loro risultati, esse dispongono di una grande libertà nel raggiungimento degli obiettivi commerciali. Come contrappeso a questo stato di cose, nel corso del 1999 si è peraltro rafforzata all'interno del Gruppo la convinzione che sia necessario disporre di un forte Corporate Center che coordini le attività delle singole divisioni in modo tale da metterle maggiormente in sintonia con i superiori obiettivi dell'azienda. Ciò consentirebbe di sfruttare al meglio le sinergie del Gruppo finalizzandole all'interesse globale del nostro istituto. Se si prescinde dal management finanziario, il Corporate Center non presenta vere e proprie entrate. Nondimeno, le sue attività influiscono in misura determinante sul valore dell'azienda e sulla redditività di UBS.

Incrementare il valore dell'azienda

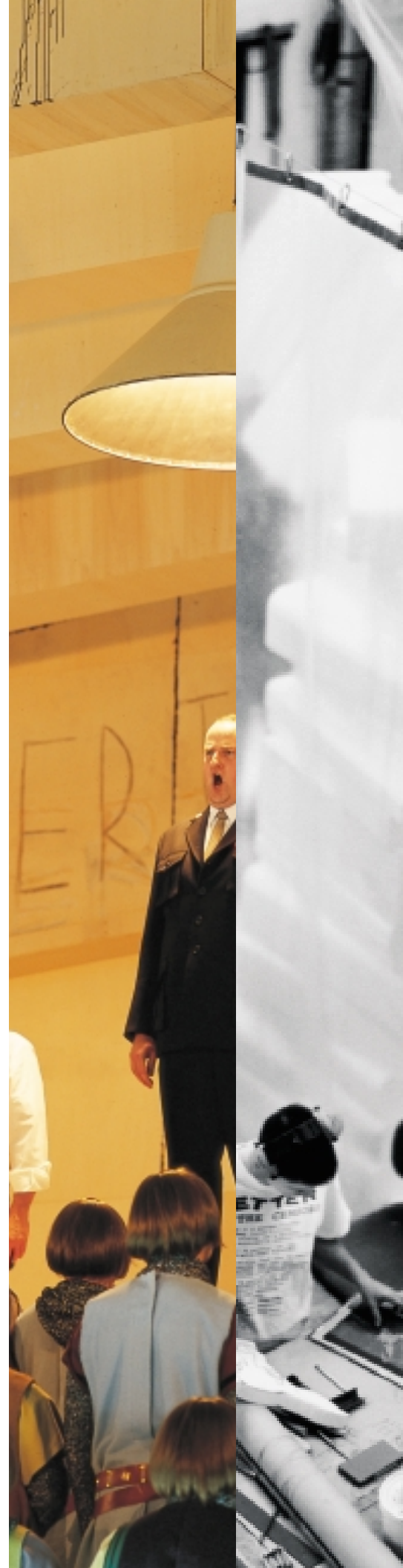
Una parte delle funzioni del Corporate Center è direttamente sottoposta al CEO (Chief Executive Officer) Marcel Ospel. Delle sue speciali mansioni fanno parte, oltre alla responsabilità per l'intera azienda, la garanzia di un ordinamento giuridico e di compliance unitario a livello di gruppo, la fornitura di basi decisionali economiche e politiche nonché la gestione della comunicazione interna ed esterna del Gruppo. Nel 1999 sono stati creati il Group Communication Committee e il Group Governance Committee che hanno il compito di coordinare per tutto il Gruppo le strategie di comunicazione allo scopo di presentare un'immagine unitaria nei confronti di mass media, collaboratori, investitori, agenzie di rating, autorità di vigilanza e clienti. Tenuto conto dell'importanza fondamentale che rivestono i nostri collaboratori, quest'anno il CEO ha assunto anche la responsabilità della gestione del personale per l'intero Gruppo. Il Corporate Center include anche il settore del CFO (Chief Financial Offi-

cer), dal 1° maggio 1999 sotto la guida di Luqman Arnold. Nelle funzioni principali del CFO rientra l'intero management finanziario, ossia la gestione centrale del capitale dell'azienda. UBS è stata una delle prime banche a riconoscere le opportunità che si materializzano attraverso l'accentramento sotto la stessa guida delle funzioni di Controlling, Risk Management, Credit Management, gestione del capitale e analisi strategica. Tali funzioni sono strettamente interconnesse ed esercitano un'azione decisiva sulla definizione del miglior profilo di rischio/reddito e sulla delimitazione del capitale proprio ottimale del Gruppo e delle singole divisioni. In questo modo, il Corporate Center può adempiere ancor meglio a uno dei suoi compiti più importanti ossia quello di fornire il proprio supporto al Gruppo e alle singole divisioni nella pianificazione nonché nella formulazione degli obiettivi strategici. Già dopo un semestre, l'accentramento ha cominciato a dare risultati promettenti dovuti alla migliore collaborazione fra le diverse funzioni. In particolare, ciò si è manifestato in importanti progetti come, per esempio, la costante ottimizzazione del controllo e della gestione del rischio o la preparazione della registrazione delle azioni UBS presso la SEC (autorità di vigilanza sulle borse degli USA) come pure nella ridefinizione dei nostri obiettivi finanziari e nelle relative comunicazioni.

Sfruttamento delle sinergie

Ricercando le potenzialità sinergiche fra le divisioni e collaborando alla loro realizzazione, il Corporate Center crea un vero e proprio valore aggiunto. In realtà, il CC sfrutta le sinergie tramite il coordinamento di importanti funzioni delle singole divisioni. A titolo d'esempio, il Group Operations Committee, che ha visto la luce nel 1999, provvede ad ottimizzare a livello di Gruppo settori quali il traffico pagamenti, l'amministratio-

ne e negoziazione dei titoli e la gestione dei rischi operativi. Anche il settore tecnologico dell'informazione sarà in futuro maggiormente coordinato. Una dimostrazione esemplare di come si possa generare valore aggiunto sul lato delle spese è data dall'acquisto di prodotti e servizi. Grazie a un coordinamento che coinvolge l'intero Gruppo, siamo in grado di rafforzare la nostra posizione di acquirenti conseguendo sensibili risparmi di spesa. Per sfruttare al meglio le sinergie presenti nel settore di crescita di gran lunga più importante, nel 1999 abbiamo lanciato una completa iniziativa E-Services. Il nuovo dipartimento ha il compito di coordinare le esistenti iniziative «e-services» delle singole divisioni e di creare per i facoltosi clienti finanziari europei un'innovativa banca multichannel con licenza europea che inizierà l'attività nell'autunno del 2000.



Dopo un 1998 molto difficile,
nel 1999 abbiamo fatto
registrare risultati più che
soddisfacenti.



Conto economico del Gruppo UBS

in milioni di CHF, ad eccezione dei risultati per azione

Per la chiusura d'esercizio al	31.12.1999	31.12.1998	Variazione in %
Proventi operativi			
Proventi da interessi	18 323	22 835	(20)
Costi da interessi	(11 967)	(16 173)	(26)
Attivi netti da interessi	6 356	6 662	(5)
Perdite su crediti	(956)	(951)	1
Interessi attivi netti dopo perdite su crediti	5 400	5 711	(5)
Compensi e commissioni attive netti	12 607	12 626	(0)
Proventi di negoziazione netti	7 468	1 750	327
Proventi vendita società associate o affiliate	1 821	1 119	63
Altri proventi	1 325	1 122	18
Totale	28 621	22 328	28
Costi operativi			
Spese per il personale	12 577	9 816	28
Spese generali e amministrative	6 018	6 617	(9)
Deprezzamenti e ammortamenti	1 857	1 825	2
Totale	20 452	18 258	12
Risultato prima di imposte e quote di terzi	8 169	4 070	101
Imposte	1 815	1 045	74
Risultato prima delle quote di terzi	6 354	3 025	110
Quote di terzi	(54)	5	-
Utile	6 300	3 030	108
Utile per azione base (in CHF)	30.28	14.31	112
Utile per azione base (in CHF) prima dell'ammortamento goodwill ¹	31.91	15.92	100
Utile per azione (in CHF), diluito	30.12	14.23	112
Utile per azione (in CHF) prima dell'ammortamento goodwill, diluito ¹	31.75	15.84	100

¹ Gli ammortamenti per goodwill e altri attivi immateriali acquistati non sono compresi in questo calcolo.

Destinazione dell'utile

Il Consiglio di Amministrazione propone all'Assemblea generale di utilizzare nel modo seguente l'utile dell'esercizio 1999:

	in milioni di CHF
Utile secondo il conto economico della casa madre	6 788
Utile riportato dall'esercizio precedente	3
Totale destinato alla distribuzione	6 791
Attribuzione alla riserva legale generale	(215)
Attribuzione ad altre riserve	(4 200)
Distribuzione sul capitale sociale	(2 364)
Utile riportato	12

Distribuzione dei dividendi

In caso di approvazione della proposta, il dividendo per il 1999 sarà di CHF 11.– lordi per azione nominativa del valore nominale di CHF 20.– e, previa deduzione del 35% di imposta preventiva federale, dal 26 aprile 2000 sarà versato agli azionisti o alle loro banche depositarie.

Bilancio del Gruppo UBS

<i>in milioni di CHF</i>	31.12.1999	31.12.1998	Variazione <i>in %</i>
Attivi			
Disponibilità liquide	5 073	3 267	55
Titoli del mercato monetario	69 717	18 390	279
Crediti verso banche	29 907	68 495	(56)
Garanzie in liquidità su titoli presi a prestito	113 162	91 695	23
Accordi di riacquisto inversi	144 796	141 285	2
Portafoglio di negoziazione	217 001	162 588	33
Valori di rimpiazzo positivi	130 500	169 936	(23)
Prestiti, al netto di rettifiche di valore per rischi di credito	234 858	247 926	(5)
Investimenti finanziari	7 039	6 914	2
Ratei e risconti attivi	5 167	6 627	(22)
Investimenti in società collegate	1 102	2 805	(61)
Immobili e impianti	8 701	9 886	(12)
Attivi immateriali e goodwill	3 543	2 210	60
Altri attivi	11 007	12 092	(9)
Totale attivi	981 573	944 116	4
<i>Totale attivi postergati</i>	600	496	21
Passivi			
Titoli del mercato monetario	64 655	51 527	25
Debiti verso banche	76 365	85 716	(11)
Garanzie in liquidità su titoli prestati	12 832	19 171	(33)
Accordi di riacquisto	209 236	137 617	52
Passivi sul portafoglio di negoziazione	54 586	47 033	16
Valori di rimpiazzo negativi	161 922	205 080	(21)
Debiti verso clienti	279 960	274 850	2
Ratei e risconti passivi	12 040	11 232	7
Debiti a lungo termine	56 332	50 783	11
Altri passivi	18 376	27 722	(34)
Totale passivi	946 304	910 731	4
Quote pertinenza di terzi	434	990	(56)
Patrimonio netto			
Capitale azionario	4 309	4 300	0
Sovrapprezzo delle azioni	13 929	13 740	1
Differenze di cambio	(442)	(456)	(3)
Riserve di utili	20 501	16 293	26
Azioni proprie	(3 462)	(1 482)	134
Totale patrimonio netto	34 835	32 395	8
Totale passivi	981 573	944 116	4
<i>Totale passivi postergati</i>	14 801	13 652	8

«True and fair»

Come conferma il revisore del conto del Gruppo, la ATAG Ernst & Young SA, il conto consolidato di UBS SA, riportato nella relazione d'esercizio dettagliata, «presenta un quadro fedele della situazione patrimoniale, finanziaria e reddituale in conformità ai principi contabili internazionali (IAS) e alle disposizioni legali».

Contabilità manageriale

in milioni di CHF	UBS Private Banking		UBS Warburg		Clientela privata e aziendale		UBS Asset Management	
	31.12.1999	31.12.1998	31.12.1999	31.12.1998	31.12.1999	31.12.1998	31.12.1999	31.12.1998
Per la chiusura d'esercizio al	31.12.1999	31.12.1998	31.12.1999	31.12.1998	31.12.1999	31.12.1998	31.12.1999	31.12.1998
Proventi operativi	6011	7223	12909	6987	7193	7025	1096	1163
Perdite su crediti ¹	(24)	(26)	(330)	(500)	(1050)	(1170)	0	0
Totale proventi operativi	5987	7197	12579	6487	6143	5855	1096	1163
Spese per il personale	1694	1458	6861	4333	3363	3238	444	454
Spese generali e amministrative	1467	1277	2448	2483	1061	1025	177	154
Ammortamenti ²	138	111	652	535	555	680	29	29
Ammortamento goodwill ³	36	15	134	157	2	4	113	78
Totale costi operativi	3335	2861	10095	7508	4981	4947	763	715
Risultato prima delle imposte	2652	4336	2484	(1021)	1162	908	333	448
Imposte								
Risultato prima di quote di terzi								
Quote di terzi								
Risultato del Gruppo								
Costi/utile (%) ⁴								
prima di ammortamento goodwill	55	46	77	105	69	70	59	55
dopo di ammortamento goodwill	55	46	78	107	69	70	70	61
Capitale proprio utilizzato (media)	1800	1500	10050	13300	8550	8250	160	100
Patrimoni amministrati (mrd. CHF) ⁵	731	607	0	0	439	434	574	531

Per una maggiore chiarezza e una più esatta analisi del risultato del Gruppo, i risultati delle singole divisioni sono riportati nelle tabelle conformemente ai principi di contabilità manageriale di UBS. Di conseguenza, nei risultati delle singole divisioni sono contemplati i pagamenti interni al Gruppo. Le contabilità manageriali rispecchiano la struttura organizzativa del Gruppo UBS.

Private Banking

Nel 1999, il risultato prima delle imposte è stato di 2652 milioni di franchi contro i 3135 (non depurato 4336) milioni del 1998 (depurato dell'utile risultante dalla cessione della BSI – Banca della Svizzera Italiana nonché dei conseguenti proventi e costi d'esercizio). I risultati ottenuti da UBS Private Banking non hanno soddisfatto le nostre aspettative elevate. Ciò è essenzialmente riconducibile ai minori volumi di transazioni della clientela, ai considerevoli mezzi investiti per rafforzare le attività di private banking locale al di fuori della Svizzera e alla contrazione registrata dell'afflusso di nuovi fondi.

Al fine di portare a termine per tempo il processo d'integrazione dei due settori di private banking delle due banche precedenti, abbiamo impiegato a titolo temporaneo ulteriori risorse e programmato un ritardo nello sviluppo di nuove attività.

Rispetto all'esercizio precedente, i proventi operativi (dopo le rettifiche di valore per i rischi di credito) hanno evidenziato nell'anno in rassegna un incremento di 116 milioni di franchi (+2%), attestandosi a 5987 milioni di franchi. Tale importo è depurato degli utili e dei proventi generati nel periodo 1998 dalle cessioni. A prescindere dalla riduzione dei volumi delle transazioni e dei margini verificatasi in alcuni settori d'attività, la crescita dei proventi è stata negativamente influenzata dalla copertura interna delle entrate in monete estere e dall'incremento degli indennizzi di compensazione pagati all'interno del Gruppo per la distribuzione dei fondi d'investimento. Dato che la crescita del patrimonio ha evidenziato un'accelerazione soltanto nel 4° trimestre, il suo influsso positivo sui proventi è stato limitato.

I patrimoni gestiti sono aumentati nel 1999 di 124 miliardi di franchi (+20%), assestandosi a 731 miliardi. La forza dei mercati e la maggiore robustezza del dollaro statunitense hanno consentito un aumento della performance (+85 miliardi di franchi) per l'intero anno in rassegna. Le due nuove acquisizioni – la Global Asset Management (GAM) e le attività in Europa della Bank of America (BoA) – hanno inoltre prodotto ulteriori 28 miliardi di franchi. L'afflusso netto relativamente basso di nuovi fondi della clientela di 5 miliardi di franchi è dovuto a difficoltà legate alla fusione e alla performance sotto la media di determinati portafogli d'investimento. Nel 1999, i costi d'esercizio (depurati dei costi dovuti alle cessioni) sono saliti a 3335 milioni di franchi, con un incremento di 599 milioni (+22%). Quest'aumento è dovuto in primo luogo all'assunzione di nuovi collaboratori (soprattutto per il fronte) e agli investimenti per le necessarie infrastrutture.

UBS Private Equity		Corporate Center		Gruppo Totale	
31.12.1999	31.12.1998	31.12.1999	31.12.1998	31.12.1999	31.12.1998
315	585	2 053	296	29 577	23 279
0	0	448	745	(956)	(951)
315	585	2 501	1 041	28 621	22 328
105	121	110	212	12 577	9 816
47	35	818	1 643	6 018	6 617
2	0	141	128	1 517	1 483
5	1	50	87	340	342
159	157	1 119	2 070	20 452	18 258
156	428	1 382	(1 029)	8 169	4 070
				1 815	1 045
				6 354	3 025
				(54)	5
				6 300	3 030
49	27	n.d.	n.d.	68	77
50	27	n.d.	n.d.	69	78
340	250	7 850	6 350	28 750	29 750
0	0	0	0	1 744	1 572

UBS Warburg

Nel 1999, UBS Warburg ha ottenuto un ricavo lordo di 12 909 milioni di franchi e un utile netto prima delle imposte di 2 484 milioni. La divisione ha conseguito ricavi straordinariamente alti in quasi tutti i settori di attività e la redditività è stata agevolata dalla nostra solida base di clientela. Dopo aver concluso l'integrazione dell'Investment Banking, diventano ora evidenti i vantaggi della fusione in termini di aumento dei proventi, riduzione del personale, controllo dei costi e minore impiego di capitali.

Il dipartimento Equities, che ha conseguito un ricavo lordo di 5 916 milioni, ha potuto ulteriormente incrementare la sua quota globale di mercato e fa parte ora della ristretta cerchia dei maggiori istituti attivi a livello mondiale sul mercato dei titoli per i prodotti sia tradizionali, sia derivati. L'incremento del 130% dei proventi rispetto al 1998, evidenziato da UBS Warburg, rispecchia la maggiore stabilità dei mercati e l'ampliamento delle attività con la cliente-

Note

¹ Per meglio evidenziare la performance delle singole divisioni sono qui esposti i cosiddetti costi attesi per i rischi di credito e non gli oneri effettivamente contabilizzati per tali rischi. Queste perdite su crediti attese, calcolate in base a dati statistici, corrispondono ai rischi geopolitici e della controparte inerenti ai singoli portafogli. La differenza tra gli oneri statisticamente attesi e le perdite su crediti esposte nel conto consolidato del Gruppo è attribuita al Corporate Center. Riferiti alle divisioni, gli oneri contabilizzati per rischi di credito, pari a CHF 956 milioni al 31 dicembre 1999, sono così composti: UBS Private Banking CHF 11 milioni, UBS Warburg CHF (20) milioni, UBS Clientela privata e aziendale CHF 974 milioni, Corporate Center CHF (9) milioni.

² Le cifre per il 1998 sono state adeguata al sistema perfezionato di ripartizione degli ammortamenti.

³ Compresi ammortamenti degli altri attivi immateriali acquistati.

⁴ Costi operativi / proventi operativi prima della deduzione dei costi per rischi di credito (UBS Private Banking 1998 esclusi i proventi derivanti dalla vendita della BSI - Banca della Svizzera Italiana).

⁵ UBS Asset Management dicembre 1999: patrimoni istituzionali CHF 376 miliardi, patrimoni non istituzionali CHF 198 miliardi.



Risultati delle divisioni

la. Il risultato del 1998 includeva tuttavia la perdita di 762 milioni di franchi subita dal Global Equity Derivatives Portfolio risolente al periodo antecedente la fusione.

Nel 1999, il dipartimento Fixed Income ha proseguito gli sforzi tesi a un maggiore orientamento al cliente, il che ha consentito di realizzare un ricavo di 2460 milioni di franchi. Una comparazione tra i risultati del 1998 e quelli del 1999 non è indicativa, dato che nei 399 milioni di franchi di proventi realizzati nel 1998 sono incluse sia la perdita risultante dall'impegno nel «Long Term Capital Management», sia le perdite subite sui mercati emergenti.

Grazie soprattutto al commercio delle divise e al Cash & Collateral Trading (CCT), il settore Treasury Products ha realizzato un ricavo di 1801 milioni di franchi. Pur continuando a produrre utili, il commercio delle divise ha accusato una flessione dei volumi dovuta all'introduzione dell'euro e una contrazione dei margini in seguito all'aumento della concorrenza globale.

Il Corporate Finance, che comprende i settori Advisory, Equity Capital Markets e Debt Capital Markets, ha conseguito proventi per 2050 milioni di franchi. A questo risultato positivo hanno contribuito soprattutto le attività di M&A e, nella misura prevista, i mercati di Equity and Debt Capital.

I «non-core businesses» hanno generato un ricavo di 682 milioni di franchi. Ne fanno parte le attività internazionali di finanziamento al commercio, l'ex Global Equity Derivatives (GED) e le attività di credito alla clientela non appartenente all'attività principale integrative. Nell'anno in rassegna, le spese per il personale di UBS Warburg hanno fatto registrare un notevole aumento, dovuto soprattutto ai compensi correlati alle prestazioni, che dipendono direttamente dagli eccellenti risultati del dipartimento.

Divisione Clientela privata e aziendale

La Divisione Clientela privata e aziendale ha conseguito nel 1999 un risultato molto soddisfacente. Nell'anno in rassegna, il risultato prima delle imposte è infatti aumentato di 254 milioni di franchi (+28%), assestandosi a 1162 milioni. Questo risultato positivo è dovuto ai maggiori proventi operativi e alle minori rettifiche di valore per i rischi di credito, nonché a una coerente politica di controllo dei costi.

I proventi operativi sono saliti nel 1999 a 6143 milioni di franchi, con un incremento di 288 milioni (+5%). Questo aumento è dovuto primariamente ai migliori margini nelle operazioni su interessi come i crediti ipotecari, nonché agli effetti positivi generati dalla nuova struttura dei prezzi e dall'unificazione dei prodotti delle due banche precedenti. La migliore qualità del portafoglio crediti ha comportato inoltre una minore esigenza di rettifiche di valore per i rischi di credito.

I patrimoni della clientela sono saliti a 439 miliardi di franchi, con un incremento di 5 miliardi di franchi. Questa cifra include i patrimoni delle attività bancarie che, come conti per transazioni, presentano naturalmente un'elevata volatilità. Stralciando queste posizioni, i patrimoni amministrati hanno evidenziato un incremento di 28 miliardi di franchi (+7%), assestandosi a 435 miliardi di franchi. Questo aumento è dovuto in prima linea all'evoluzione positiva dei mercati azionari e all'afflusso di nuovi fondi della clientela.

Nonostante i notevolissimi sforzi profusi per concludere la migrazione delle piattaforme tecnologiche, i costi operativi di 4981 milioni di franchi sono risultati praticamente stabili. Il portafoglio crediti è rimasto invariato a 165 miliardi di franchi, mentre la costante applicazione di una struttura dei prezzi adeguata ai rischi ha consentito un miglioramento dei margini.

Per quanto concerne il Recovery Portfolio, la particolare attenzione rivolta alle iniziative di workout ha dato i suoi frutti: è stata infatti possibile una riduzione del 20% delle posizioni di recovery, passate dai 26 miliardi di franchi del 1998 ai 21 miliardi di franchi di fine 1999. Globalmente ne risulta un ulteriore miglioramento della qualità del portafoglio crediti.

UBS Asset Management

Rispetto al 1998, il risultato prima delle imposte ha accusato una contrazione del 26%, ossia di 115 milioni di franchi, scendendo a quota 333 milioni. Il risultato è stato negativamente influenzato dall'aumento delle spese non rilevanti ai fini della liquidità in relazione al buy-out della nostra precedente joint venture con la Long Term Credit Bank of Japan (LTCB). Escludendo gli ammortamenti non rilevanti ai fini della liquidità, ne risulta una diminuzione del 14% del risultato prima delle imposte.

I proventi operativi sono complessivamente scesi nel 1999 a 1096 milioni di franchi, con una flessione di 67 milioni (-6%). Dal raffronto con il 1998 risulta una diminuzione dei proventi dal settore istituzionale, riconducibile in primo luogo ai nostri affari in Gran Bretagna ma anche a nuovi accordi di compensazione interdivisionale con UBS Private Banking.

I patrimoni gestiti dalla divisione sono aumentati nel 1999 di 43 miliardi di franchi (+8,1%), assestandosi a 574 miliardi mentre i patrimoni istituzionali salgono del 4,4% (+16 miliardi) toccando i 376 miliardi di franchi. Questo incremento è da ascrivere alla performance degli investimenti, all'acquisizione di Allegis e alla crescita registrata nei mandati di Private Equity. A ciò si è contrapposta una diminuzione degli afflussi di nuovi fondi legata alla perdita di clientela a seguito dei problemi di performance su alcuni mercati. Gli oneri totali passano a 763 milio-

ni, ossia 48 milioni in più rispetto al 1998 (+7%). Le spese per il personale sono rimaste sostanzialmente invariate (444 milioni, ossia -2%). L'incremento delle spese generali e amministrative è dovuto alle modifiche apportate agli accordi di partecipazione alle spese fra UBS Asset Management e le altre divisioni del Gruppo. I costi non monetari, per contro, sono saliti soprattutto a causa delle spese insorte dopo l'acquisizione nel 1998 della LTCB.

UBS Capital

Nell'anno in rassegna, il risultato prima delle imposte ha subito una flessione di 272 milioni di franchi (-64%), assestandosi a 156 milioni. Tale cifra riflette una contrazione degli utili realizzati che è dovuta al minor numero di vendite di partecipazioni nel 1999 rispetto al 1998. La verifica e il controllo semestrale hanno definito per il portafoglio un valore di mercato di circa 4155 milioni a fronte dei 2651 milioni di fine 1998, il che corrisponde attualmente a un utile non realizzato di circa 1162 milioni contro gli 867 milioni di fine 1998. Il valore aggiunto per fine 1999 è stimato a 610 milioni. Questo importo include gli utili realizzati nel 1999 e l'aumento degli utili non realizzati del portafoglio. I proventi operativi sono scesi nel 1999 a 315 milioni di franchi, con un decremento di 270 milioni (-46%). Sulla base della struttura d'età del portafoglio attuale, nell'esercizio in esame le possibilità di vendita si sono ridotte.

I costi operativi sono saliti nel 1999 a 159 milioni di franchi (+1%).

L'espansione della divisione in nuove regioni e branche, l'assunzione di nuovi specialisti, l'elevata attività d'investimento e i conseguenti costi d'investimento hanno contribuito all'aumento dei costi operativi.

Le spese per il personale sono scese nel 1999 a 105 milioni di franchi, con un decremento di 16 milioni (-13%).

Le spese generali e amministrative hanno toccato nel 1999 i 47 milioni di franchi, con un incremento di 12 milioni (+34%), imputabile in buona parte agli oneri connessi alle transazioni.

Corporate Center

Il Corporate Center ha chiuso il 1999 con un utile prima delle imposte di 1382 milioni rispetto ai 1029 milioni di perdite prima delle imposte accusati nel 1998. In tale anno, peraltro, i risultati erano stati negativamente influenzati, da un lato, dall'accantonamento di 842 milioni per la composizione dell'azione collettiva concernente il ruolo delle banche svizzere durante e dopo la Seconda Guerra mondiale; dall'altro, dall'ammortamento di 367 milioni sul nostro impegno nell'hedge fund «Long Term Capital Management». Nell'anno in rassegna diversi avvenimenti finanziari di prim'ordine hanno lasciato la loro impronta sui risultati del Corporate Center:

- utili prima delle imposte per un ammontare di 1490 milioni e di 110 milioni in relazione alla vendita delle nostre partecipazioni alla Swiss Life/Rentenanstalt, risp. della partecipazione azionaria alla Banca Julius Bär;
- un ulteriore accantonamento di 300 milioni di franchi prima delle imposte per i costi di ristrutturazione legati alla fusione tra la Società di Banca Svizzera e l'Unione di Banche Svizzere. Ciò corrisponde a circa il 4% dell'originario accantonamento di 7 miliardi di franchi. Queste ulteriori spese sono in primo luogo dovute alla correzione delle stime dei costi sopportati per la liquidazione di contratti di locazione e per le cessioni.
- ulteriori accantonamenti prima delle imposte pari a 154 milioni per la nostra partecipazione alla composizione delle denunce collettive concernenti i patrimoni non rivendicati della Seconda Guerra mondiale;



Risultati delle divisioni

– la contabilizzazione di 456 milioni di franchi di contributi di cassa pensione pagati in anticipo. Conformemente alle disposizioni internazionali in materia di contabilità (IAS), questo importo è stato identificato come differenza tra i costi della cassa pensione contabilizzati in precedenza e quelli effettivamente risultanti dal calcolo attuariale.

I proventi attribuibili al Corporate Center risultano dal rifinanziamento, dalla gestione del capitale e del bilancio, nonché dalla gestione di proventi in moneta estera da parte del Group Treasury.

Le rettifiche di valore attribuite al Corporate Center per i rischi di credito corrispondono alla differenza fra contabilità manageriale e contabilità finanziaria, ossia fra le perdite depurate previste, che vengono addebitate alle divisioni, e le perdite sui crediti che sono contabilizzate nel rendiconto finanziario.

I corrispondenti costi operativi contabilizzati nel Corporate Center, sono diminuiti soprattutto grazie all'ulteriore ottimizzazione degli accordi interni con le divisioni per quanto concerne le prestazioni di servizio. Tale diminuzione è stata tuttavia parzialmente compensata dai costi conseguenti alla creazione del dipartimento «e-services».

Cambiamenti di indirizzo

UBS SA, Registro delle azioni OP7L, Casella postale, CH-8098 Zurigo, Svizzera
Telefono +41-1-235 62 02, Fax +41-1-235 31 54

Informazioni

UBS SA, Investor Relations G41B, Casella postale, CH-8098 Zurigo, Svizzera
Telefono +41-1-234 41 00, Fax +41-1-234 34 15

Impressum

Pubblicazione, redazione, presentazione: UBS SA, Group Management Support;
Foto: Marcel Grubenmann, Herrliberg; Ideazione: Thomas Heusser, Zurigo;
Lingue: italiano, tedesco, francese, inglese, spagnolo; Copyright: UBS SA
SAP-R/3 80530I-0001, CIF-Pub-Nr. 005



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

www.ubs.com