

Retrospettiva 2006





# Indice

2	Lettera agli azionisti
4	Chi siamo
5	Il nostro impatto
6	Crescere e prosperare
10	Un solido quadro normativo
14	Vivere più a lungo
18	Offrire opportunità
22	L'essenza della comunità
26	Alla scoperta di talenti

## **Rapporto 2006**

30	Il 2006 in rassegna
32	Corporate governance
34	Membri del Consiglio di Amministrazione
36	Responsabilità aziendale
38	Cifre e fatti salienti su UBS
40	Risultati di UBS
44	Indicatori di performance
46	Risultati delle attività finanziarie
48	Global Wealth Management & Business Banking
50	Global Asset Management
52	Investment Bank
54	Partecipazioni industriali
55	Fonti d'informazione
56	Contattare UBS

# Stimati Azionisti,

il 2006 è stato l'esercizio migliore della nostra storia e un anno molto dinamico. Abbiamo effettuato quattro acquisizioni significative e investito nella crescita organica della nostra attività, consolidando la nostra posizione competitiva e ottimizzando la qualità e la gamma dei prodotti e servizi che offriamo ai clienti. Tali mosse strategiche, che in parte hanno già prodotto risultati tangibili, sono di grande importanza a lungo termine per il valore dei vostri investimenti. Nonostante queste iniziative abbiano richiesto notevoli sforzi, non ci hanno impedito di superare gli obiettivi di performance e di conseguire un forte rialzo dell'utile per azione.

Il nostro successo è merito dell'operato dei 78.140 collaboratori UBS attivi in oltre 50 paesi. Certo, l'anno scorso le condizioni dei mercati finanziari sono state eccellenti, ma senza il know-how e la professionalità dei nostri collaboratori non sarebbe stato possibile sfruttare le opportunità di business presentatesi. Cogliamo l'occasione per ringraziare sentitamente i nostri collaboratori per il loro impegno.

## **Nel 2006 è stata rafforzata la nostra posizione nei segmenti e nelle regioni chiave dei mercati emergenti.**

Abbiamo acquisito la società brasiliana di servizi finanziari Banco Pactual, una delle principali banche d'affari indipendenti e società di asset management del Paese che dispone altresì di un segmento di gestione patrimoniale in piena espansione. L'integrazione nelle nostre unità di investment banking, gestione patrimoniale e asset management procede senza alcuna difficoltà. Già nel primo mese, Pactual ha contribuito positivamente ai ricavi e agli utili di UBS. Le unità integrate hanno avviato l'attività sotto i migliori auspici ed è già stata portata a termine una serie di impor-

tanti operazioni di investment banking. Inoltre, in virtù dell'unione dei patrimoni investiti pari a un totale di CHF 24 miliardi, ora siamo il sesto maggiore asset manager del Brasile e grazie a Pactual potremo ampliare ulteriormente le nostre attività in America Latina.

A inizio gennaio 2007, abbiamo ottenuto dal Ministero delle finanze messicano l'autorizzazione a fornire servizi bancari a livello nazionale. Prevediamo di essere operativi nel primo trimestre di quest'anno, offrendo agli investitori istituzionali prodotti nell'ambito della liquidità, dei cambi e del debito.

In Cina seguiamo a compiere progressi. In dicembre 2006 l'autorità di vigilanza ha concesso a UBS Securities l'approvazione a esercitare l'attività, a seguito dell'autorizzazione per ristrutturare Beijing Securities. UBS dovrebbe dunque essere la prima società estera ad investire direttamente e a gestire un'azienda cinese che offre una gamma completa di servizi nel campo dei titoli. A fine gennaio 2007, abbiamo annunciato l'acquisto in India dell'attività di gestione di fondi d'investimento di Standard Chartered, il nono maggiore gestore di fondi del Paese.

## **Importanti investimenti sono stati effettuati nelle economie mature**

dove vantiamo solide posizioni di mercato. L'unità statunitense di gestione patrimoniale ha perfezionato le acquisizioni della rete di filiali di Piper Jaffray e di McDonald Investment. Queste operazioni ci hanno consentito di incrementare la nostra presenza e rilevanza sul mercato americano. In linea con la nostra strategia di crescita abbiamo aperto un ufficio dedicato ai clienti del segmento «ultra high net worth» a New York City e prevediamo di aprirne altri nel corso del 2007.

Nel 2006 Investment Bank ha continuato a investire nel capitale umano e nella tecnologia nel quadro delle attività su reddito fisso, tassi e valute. Verso la fine dell'esercizio in rassegna, alcuni di questi nuovi segmenti hanno iniziato a contribuire positivamente ai ricavi. Gli investimenti nell'IT ci consentiranno di creare capacità, incrementare l'efficienza nonché snellire la nostra infrastruttura informatica. Nel settore delle azioni, l'acquisizione delle attività globali di ABN AMRO in future e opzioni, finalizzata il 30 settembre 2006, ci ha permesso di raggiungere le dimensioni necessarie sul mercato standardizzato degli strumenti derivati quotati.

## **Le nostre unità di gestione patrimoniale continuano a distinguersi.**

Nel 2006 hanno contribuito per CHF 113 miliardi, ossia per il 75%, alla raccolta complessiva di UBS, attestatasi a CHF 152 miliardi. In rapporto ai patrimoni amministrati a fine 2005 ciò corrisponde a un tasso di crescita del 6%. Forti afflussi sono provenuti dalle attività europee e dall'area Asia-Pacifico. L'attività di gestione patrimoniale europea, lanciata sei anni fa, è ora ben consolidata, redditizia e pronta ad affrontare nuove sfide e rappresenta una solida piattaforma che intendiamo sfruttare per cogliere opportunità di crescita nei segmenti di clientela «ultra high net worth», «core affluent» e nelle attività con gli intermediari finanziari.

## **L'espansione comporta ovviamente un costo.**

Richiede infatti un ampliamento in termini di effettivi, infrastrutture e attività. Di conseguenza, nel 2006 le spese sono aumentate quasi di pari passo con i proventi. Nel complesso il rapporto costi/ricavi è sceso al 69,7%, il livello più basso mai registrato, anche se gli sviluppi sono stati diversi a seconda dei settori. Dato che

abbiamo impiegato il capitale per effettuare investimenti, in particolare nell'ambito di una vasta serie di acquisizioni, nel 2006 non siamo riusciti a riacquistare lo stesso numero di azioni degli anni precedenti. Ciononostante, l'utile diluito per azione da attività continuative è stato pari a CHF 5.58, in rialzo del 20% dal 2005, e in linea con il nostro obiettivo di una crescita annua a due cifre. Il ROE si è attestato al 26,5%, nettamente al di sopra dell'obiettivo minimo del 20%.

**La vostra fiducia è inestimabile.**

Siamo convinti che i nostri investimenti forniranno rendimenti interessanti, anche se per ottenere ricavi soddisfacenti in tutte le aree occorrerà del tempo. Assicurare l'impiego delle risorse al fine di creare valore, senza tollerare alcuna inefficienza, è una responsabilità collettiva del nostro management. Abbiamo individuato aree allettanti da potenziare ulteriormente e continueremo ad investire in base ai nostri tradizionali criteri finanziari.

La recente entrata in nuovi mercati e il lancio di nuove attività implicano ovviamente dei rischi, ma in virtù dell'ottimizzazione del nostro profilo di rischio sistematicamente perseguita negli ultimi nove anni siamo stati in grado di assumere tranquillamente tale esposizione.

**Il nostro gruppo abbina in modo ottimale presenza globale e focalizzazione sulla crescita.** Le nostre unità vantano forti posizioni di mercato nei segmenti del settore finanziario con prospettive di crescita a lungo termine decisamente più favorevoli dell'economia nel suo complesso.

Nella nostra lettera del 13 febbraio, scrivevamo che a breve termine, con il maturare del ciclo economico, gli investitori potevano divenire più sensibili a eventuali sviluppi negativi sul piano economico e politico; pertanto, un sofisticato monitoraggio dei rischi rimaneva un aspetto di importanza capitale.

I recenti sviluppi sul mercato sembrano confermare quest'accresciuta sensibilità. Tuttavia, UBS ha iniziato il 2007 su una nota positiva, con solide transazioni già in corso di realizzazione, un livello di attività sostenuto e la fiducia degli investitori. Grazie alla nostra presenza globale nelle Americhe, in Europa e nell'area Asia-Pacifico, abbiamo

posto le solide fondamenta della nostra strategia di crescita. Lo scorso anno è stato caratterizzato da una serie di acquisizioni e al contempo da ingenti investimenti nella crescita organica. Nel 2007 ci concentreremo sull'integrazione delle nuove aree di attività, convinti che i vantaggi cominceranno a concretizzarsi per i nostri clienti e azionisti.

21 marzo 2007

UBS



Marcel Ospel  
Presidente del Consiglio  
di Amministrazione



Peter Wuffli  
Chief Executive Officer



## Chi siamo

Siamo una delle aziende finanziarie leader a livello mondiale che fornisce i propri servizi a un'esigente clientela internazionale. La nostra attività su scala globale è focalizzata sulla crescita. In quanto gruppo integrato, creiamo valore per i nostri clienti facendo affidamento sulle risorse combinate e sul know-how di tutte le nostre unità.

Siamo presenti sulle principali piazze finanziarie mondiali con filiali in oltre 50 paesi. Abbiamo un organico di circa 78000 collaboratori, il 39% dei quali attivo nelle Americhe, il 35% in Svizzera, il 16% nel resto dell'Europa e il 10% nell'area Asia-Pacifico.

Siamo annoverati tra le banche con la migliore capitalizzazione a livello mondiale, con una quota di fondi propri di base (BRI Tier 1) pari all'11,9%, patrimoni investiti per quasi CHF 3000 miliardi, un patrimonio netto di competenza degli azionisti di circa CHF 50 miliardi e una capitalizzazione di borsa di circa CHF 154 miliardi (dati al 31 dicembre 2006).

## La nostra attività

La nostra offerta nell'ambito della gestione patrimoniale si rivolge a clienti internazionali «high net worth» e «affluent» che desiderano investire il proprio patrimonio sia a livello globale che nel Paese di residenza. Oltre ad una consulenza personalizzata e indipendente, proponiamo un'ampia gamma di servizi finanziari: dall'asset management alla pianificazione successoria, fino alla corporate finance e all'art banking.

Nel campo dell'*asset management* mettiamo a punto soluzioni innovative di gestione degli investimenti in quasi tutte le classi di attivi, indirizzate a clienti privati, istituzionali e aziendali, anche tramite intermediari finanziari. Le nostre risorse d'investimento comprendono strumenti tradizionali (quali azioni, reddito fisso e asset allocation), investimenti alternativi e quantitativi (fondi multimanager, fondi di hedge fund, hedge fund) nonché immobiliari.

Nel quadro dell'*investment banking e dei titoli* forniamo prodotti e analisi finanziarie (nelle aree azioni, reddito fisso, tassi, cambi, energia e metalli), un servizio di consulenza e l'accesso ai mercati mondiali dei capitali a clienti aziendali, istituzionali, intermediari e nell'ambito della gestione alternativa.

Nell'ambito della nostra *attività di retail e corporate banking in Svizzera* offriamo una gamma completa di servizi bancari e finanziari per la clientela privata e aziendale.

## Il nostro impatto

La Retrospectiva di quest'anno considera alcune delle principali tendenze globali e il nostro ruolo all'interno di esse. Viste le nostre dimensioni e il nostro raggio d'azione, non siamo solo influenzati dagli sviluppi dell'evoluzione mondiale bensì contribuiamo attivamente alla loro definizione.

Nelle pagine seguenti spieghiamo che cosa significa realmente la «globalizzazione» e come essa eserciti una pressione costante sulle società affinché diventino più flessibili. Analizziamo il modo in cui il processo di «internazionalizzazione» modifica il concetto di comunità e la durata degli usi locali in un mondo sempre più interconnesso. Inoltre, descriviamo come i servizi finanziari partecipano al cambiamento del mondo e quali sfide normative comporta questa trasformazione. Il ritratto di una collaboratrice UBS dimostra che l'unione di capacità intellettuali e abilità interattive riveste un ruolo determinante nella creazione di un'azienda in grado di far fronte ai cambiamenti. Infine, diamo uno sguardo alle sfide e alle nuove opportunità presenti in questa società che sta invecchiando.





Un cantiere di Greentown China Holdings a Shanghai



# Crescere e prosperare





**I grattacieli sono l'emblema delle città moderne come Shanghai, Chicago o Dubai. Sono il simbolo della crescita economica e ora anche della globalizzazione.**

La frenetica attività edilizia è il segno più tangibile di un'economia in piena crescita e sempre più globalizzata. Gli innumerevoli cantieri di Shanghai fanno ormai parte del panorama urbano. In questi luoghi la crescita non è soltanto un dato statistico, bensì qualcosa che si vede e si sente. La situazione in Cina va ben oltre il semplice sviluppo economico: è espressione dell'impulso atavico che ci spinge a manifestare prosperità, crescita e potere costruendo edifici sempre più alti e imponenti.

Dai tempi degli antichi Maya e delle piramidi egizie fino allo skyline di New York, questa architettura verticale ha sempre simboleggiato il potere economico e sociale, una pubblica dimostrazione delle capacità dell'uomo e della sua agiatezza. La fiducia nelle possibilità realizzative – abbinata ai progressi architettonici e tecnologici – ha innescato la prima grande ondata di costruzioni di grattacieli negli Stati Uniti all'inizio del XX secolo, conferendo al Paese un'immagine di potenza mondiale.

Attualmente, Dubai e Shanghai sono entrate nella rosa delle metropoli con più grattacieli. Un esempio di architettura verticale è la «Bionic Tower» di Shanghai (1125 metri), che sarà il primo edificio a superare il chilometro di altezza. Una volta ultimata, la torre diventerà il simbolo della potenza economica della Cina? Con un tasso di crescita annuo di almeno il 10%, 1,3 miliardi di cit-

tadini e la più grande riserva monetaria al mondo, potremmo certamente cominciare a crederlo. Tuttavia, lo sviluppo della Cina non è un caso isolato. L'elemento chiave di questa evoluzione è la globalizzazione.

La globalizzazione è un neologismo, ma non è un fenomeno nuovo. Quasi due secoli fa, le idee di David Ricardo, uno degli economisti più influenti nella storia, si scontravano con le teorie dell'epoca. Mentre l'Inghilterra, il suo Paese natio, stava rafforzando i confini nazionali, egli perorava la causa del libero scambio delle merci. Da allora, la sua teoria dei vantaggi comparati ha plasmato il dibattito sul libero scambio. In sintesi, Ricardo sosteneva che se un Paese è in grado di produrre un bene in modo più efficiente di altri, deve specializzarsi in quello che sa fare meglio e scambiare questo prodotto sul mercato internazionale al fine di trarne un guadagno. L'americano Paul Samuelson, premio Nobel per l'economia, ha utilizzato lo stesso principio nel seguente celebre esempio: un grande avvocato è anche il miglior dattilografo; egli è in grado di fare entrambe le cose meglio di chiunque altro, ma se impiega un'altra persona per svolgere il lavoro di dattilografia, potrà dedicare più tempo all'attività legale.

Tuttavia, gli scettici mettono in guardia contro i pericoli della specializzazione eccessiva. Il commercio internazionale non è un «level playing field», ossia un campo dove vigono uguali aspettative di successo per tutti. Ciononostante, la globalizzazione ha alimentato la crescita economica a livello mondiale e spesso il progresso è stato conseguito attraverso

ciò che l'illustre economista austriaco Joseph Schumpeter chiama «distruzione creativa». Il Dow Jones (DJIA) e l'economia statunitense hanno eloquentemente corroborato questa teoria. Ad esempio, General Electric è l'unica sopravvissuta delle 12 società che componevano l'indice DJIA originario nel 1896; le altre, come American Cotton Oil o American Tobacco, sono sparite o hanno dichiarato fallimento. General Motors e Chrysler entrarono a far parte dell'indice all'inizio del XX secolo, a comprova del progresso del settore automobilistico. Poi, quando la tecnologia, i servizi finanziari e l'intrattenimento acquisirono maggiore rilevanza, fu il turno di IBM (nel 1979), American Express (nel 1985), J.P. Morgan e Walt Disney (entrambe nel 1991). La dimostrazione più esemplare di «distruzione creativa» è però la modifica del DJIA operata nel 1997, allorché Hewlett-Packard, Johnson & Johnson, Travelers Group (ora Citigroup) e Wal-Mart sostituirono Bethlehem Steel, Texaco, Westinghouse Electric e Woolworth.

Ovviamente, la globalizzazione non è sinonimo di sicurezza economica per tutti. La «distruzione creativa» significa che il lavoro e il capitale, abbinati all'innovazione e ai nuovi prodotti, possono accrescere i ricavi, anche se non tutti ne beneficeranno. Tuttavia, essa è comunque meglio del protezionismo prolungato e dell'isolamento economico che, come si è visto di recente con il crollo del comunismo sovietico, provocano a lungo termine il declino dell'economia.

La mondializzazione richiede maggiore flessibilità da parte di economie, società e aziende. Un gran numero di imprese –



persino le PMI – devono mettere in discussione le proprie dimensioni e la propria struttura al fine di far fronte alla competizione internazionale. Spesso sono obbligate a sviluppare nuovi prodotti o a orientarsi verso nuovi mercati, oppure ad acquisire altre società o a esternalizzare le attività che non rientrano nelle loro attività principali. Tutto ciò stimola le operazioni di fusione e acquisizione (M&A).

Le aziende e il capitale, ma anche i collaboratori, trascendono i confini nazionali. Nei cantieri di Dubai, la maggior parte degli operai sono pachistani o indiani, mentre gli ingegneri e gli architetti sono spesso tedeschi o americani. Che siano operai o intermediari finanziari, i collaboratori vanno laddove sta il datore di lavoro e viceversa. Infatti, UBS è presente in molte regioni chiave della globalizzazione come l'Asia, il Medio Oriente, la Russia o il Sud America.

Oltre a svolgere altre attività, UBS aiuta le società a divenire parte integrante del tessuto economico e storico del loro Paese, come Greentown China Holdings, la più grande azienda immobiliare della Cina continentale. A luglio 2006, la banca agirà da coordinatore per l'IPO dei suoi titoli, che saranno quotati alla borsa di Hong Kong.

## Fusioni e acquisizioni

*Anche se negli ultimi anni le fusioni e acquisizioni (M&A) sono diventate un tratto dominante del panorama finanziario, non sono un fenomeno recente. Già nel XIX secolo, le società effettuavano fusioni, ristrutturazioni e acquisizioni nello stesso modo in cui avvengono oggi. Tali operazioni hanno consentito alle aziende di far fronte ai cambiamenti di mercato, mantenere un vantaggio competitivo, sopravvivere e persino prosperare.*

*Attualmente, l'elevato livello delle attività M&A è sostenuto dalla globalizzazione dei mercati finanziari e dei capitali internazionali, dove le società globali di servizi finanziari agiscono da intermediari attraverso i loro dipartimenti di investment banking. UBS riveste un ruolo di primo piano nelle operazioni di fusione e acquisizione a livello mondiale ed è leader di mercato grazie alla sua attività di finanziamento e consulenza a diretto contatto con la clientela aziendale, il cui punto focale è proprio la consulenza in materia di operazioni M&A internazionali e la raccolta di capitali per società e governi. La banca è sempre stata uno dei maggiori istituti nell'ambito della corporate finance in Europa e negli ultimi anni ha registrato una forte crescita negli Stati Uniti e nell'area Asia-Pacifico. In termini di ricavi da commissione, UBS è oggi la quarta banca a livello mondiale (in progresso dal settimo posto del 2003) e la numero uno in assoluto per le attività M&A inferiori a USD 1 miliardo, un segmento notevolmente redditizio.*



La Borsa di New York, la maggiore borsa valori al mondo, prima dell'inizio della negoziazione



# Un solido quadro normativo

Mercati finanziari dinamici, stabili e integri sono la spina dorsale dell'economia globale e costituiscono il principale volano della crescita e della creazione di ricchezza in tutto il mondo.



**Mentre fino alla metà del XX secolo la maggior parte dei processi economici si svolgeva su scala locale, oggi la situazione è cambiata radicalmente: ad esempio, nel 2005 il valore delle merci esportate a livello mondiale era pari a USD 10 000 miliardi, mentre nel 1950 tale cifra era di appena 70 miliardi.**

In realtà, le fondamenta di questo straordinario mezzo secolo di crescita sono state poste sul finire della Seconda Guerra mondiale: con gli accordi di Bretton Woods in materia di politica monetaria internazionale nel 1944, la creazione del Fondo Monetario Internazionale (FMI) nel 1945 e la sottoscrizione del GATT (Accordo Generale sulle Tariffe ed il Commercio) nell'immediato dopoguerra (1947). Congiuntamente, queste misure avevano contribuito a stabilizzare i tassi di cambio e ad abbattere numerose barriere economiche, imprimendo un'accelerazione decisiva al commercio fra Paesi industrializzati.

Parallelamente, erano stati adottati provvedimenti per deregolamentare i mercati finanziari nazionali, in particolare a seguito del crollo nel 1977 dei tassi di cambio fissati dagli accordi di Bretton Woods. Da allora, secondo le statistiche della Banca dei regolamenti internazionali (BRI), i volumi giornalieri di negoziazione sui mercati internazionali dei cambi hanno registrato una crescita esponenziale, passando da pochi milioni a USD 1200 miliardi al giorno. La deregolamentazione, unitamente allo sviluppo della tecnologia dell'informazione e della comunicazione, ha così consentito agli specialisti

di creare un lungo elenco di prodotti innovativi, dalle carte di credito ai derivati, rivoluzionando il sistema finanziario globale nell'arco di pochi decenni.

Fra tutte le innovazioni, i prodotti derivati sono i più recenti e tra il 1990 e il 2000 i volumi globali di negoziazione sono più che decuplicati. Le statistiche BRI, ad esempio, indicano che a fine giugno 2006 il valore combinato di tutti i contratti derivati OTC (over the counter) in essere era pari a USD 370 000 miliardi. I derivati (contratti di acquisto o di vendita di attività a un determinato prezzo in un determinato momento futuro) hanno consentito al settore finanziario di redistribuire i rischi ed effettuare coperture per prevenire le perdite, incrementando in modo significativo la stabilità dell'economia globale e del contesto finanziario.

Per contro, questi formidabili volumi di mercato, unitamente al ruolo svolto dagli hedge fund negli attuali scenari di mercato, hanno indotto banche centrali, autorità di vigilanza e organizzazioni finanziarie internazionali a prendere attentamente in considerazione nuove tipologie di potenziali rischi. Ad esempio, l'impiego dei derivati su crediti per coprire i prestiti bancari potrebbe portare il settore verso un clima di generale lassismo nell'erogazione, ponendo le basi per una maggiore frequenza delle insolvenze in futuro. In considerazione di questa e altre problematiche, il FMI ha invitato le autorità di vigilanza dei mercati finanziari a monitorare la gestione del rischio nel settore finanziario, varando ove necessario nuove regolamentazioni e disposizioni normative.

Purtroppo, la liberalizzazione globale del sistema finanziario ha anche prodotto nuove forme di attività criminali. L'attento monitoraggio e un'adeguata regolamentazione dei mercati finanziari sono di cruciale importanza al fine di assicurare la stabilità dei mercati finanziari nel lungo periodo. Ma qual è l'equilibrio ideale fra regolamentazione e libertà di mercato? In realtà, si tratta di una domanda tutt'altro che nuova. Da un lato, il boom economico degli ultimi decenni non sarebbe stato possibile senza la liberalizzazione dei mercati. Per contro, la globalizzazione dei mercati dei capitali e la lotta internazionale contro le attività criminali e terroristiche hanno fatto sì che le disposizioni in materia fossero sempre più complesse e di difficile applicazione.

Consapevole di tali sviluppi, l'industria finanziaria ha messo a punto un sistema di misure preventive. I principi di Wolfsberg, ad esempio, costituiscono una serie di linee guida globali appositamente concepite e sottoscritte congiuntamente da alcune delle banche leader a livello mondiale per contrastare il riciclaggio di denaro. Tali disposizioni obbligano le banche coinvolte a identificare i propri clienti, in tutto il mondo e in qualsiasi momento, definendo standard internazionali comuni attraverso lo scambio di linee guida interne contro il riciclaggio. Un ulteriore esempio è costituito dall'intensificazione della cooperazione tra il settore finanziario e le autorità statunitensi a seguito degli attacchi terroristici dell'11 settembre.

Alcuni mesi fa l'Institute of International Finance (IIF), un'associazione costi-



tuita dai manager dei principali istituti finanziari mondiali, ha lanciato un appello per un dialogo strategico ai fini di una regolamentazione efficiente (maggiori informazioni nel riquadro).

Entrambe queste iniziative dimostrano che il settore finanziario internazionale, tenendo in debita considerazione i propri interessi e quelli pubblici, si sta adoperando al fine di garantire l'adozione di soluzioni orientate al mercato in grado di far fronte alle attuali sfide.

### Il contributo di UBS

*Da molti anni UBS è in prima linea nella lotta contro la criminalità finanziaria. È stata infatti uno dei fautori della costituzione del Gruppo Wolfsberg e dell'elaborazione, nel 2000, dei suoi principi internazionali contro il riciclaggio di denaro. Negli anni seguenti UBS ha attivamente sostenuto gli sforzi del Gruppo volti a combattere il terrorismo finanziario, appoggiandone le linee guida in materia di monitoraggio, screening e ricerca nonché i principi per le relazioni con banche corrispondenti.*

*La banca ha effettuato sostanziali investimenti nell'elaborazione di metodi sofisticati per la prevenzione degli abusi del sistema finanziario. L'adozione di misure di protezione finalizzate a contrastare il riciclaggio di denaro, la corruzione e il finanziamento del terrorismo riveste pertanto un ruolo di spicco nelle moderne attività di gestione dei rischi dell'istituto.*

*Inoltre, due anni fa UBS ha creato un'unità speciale preposta al controllo e al coordinamento della lotta contro il riciclaggio in tutto l'istituto e lo scorso anno una vasta campagna di sensibilizzazione ha contribuito ad aumentare la consapevolezza dei collaboratori circa i rischi latenti, incentivandoli ad attuare una vigilanza permanente.*

*«È chiaro che una parte della complessità sempre maggiore del nostro settore è da addebitare alla globalizzazione dei mercati stessi, ma anche a errori e inadeguatezze di singoli operatori di mercato. Tuttavia, il problema principale che ci troviamo ad affrontare oggi è costituito dalla contraddizione tra l'internazionalizzazione dei mercati e i limiti e le leggi prevalentemente nazionali alla base di tale processo», spiega Peter Wuffli, CEO di UBS.*

*Quale parte integrante dell'iniziativa IIF per un dialogo strategico ai fini di una regolamentazione efficiente, un gruppo di lavoro diretto congiuntamente da Peter Wuffli e William B. Harrison, Presidente di JP Morgan Chase & Co., ha definito e pubblicato assieme ai principali organi di controllo internazionali una serie di principi alla base di una regolamentazione efficace dei mercati finanziari globali.*

*«Innumerevoli esempi consentono di affermare che un dialogo costruttivo fra legislatori e settore finanziario produce risultati più favorevoli rispetto a quando le autorità emanano disposizioni in modo unilaterale», spiega Peter Wuffli.*

Un negozio di giocattoli a Osaka in Giappone





Vivere più a lungo



**«Nel lungo periodo siamo tutti morti.» Questa laconica osservazione di John Maynard Keynes resta ineluttabilmente un assioma della natura umana.**

Anche se originariamente l'economista inglese intendeva probabilmente sottolineare l'irrelevanza delle medie di lungo periodo ai fini dei problemi economici immediati, questa frase è passata alla storia come un'espressione di fatalismo. Sempre secondo questo approccio, la nascita non è altro che una sentenza di morte differita. Ma, almeno statisticamente, il tempo che intercorre fra i due eventi si sta allungando sempre di più per la maggior parte di noi.

La popolazione sta invecchiando, tanto che nel Regno Unito sta gradualmente prendendo piede l'idea di innalzare l'età pensionabile a 68 anni, oltre il doppio dell'aspettativa di vita (33 anni) che un adulto inglese aveva nel Medio Evo. Di conseguenza, più la vita si allunga, maggiori sono le probabilità di dover lavorare di più – per scelta o a seguito di una revisione delle politiche previdenziali. Ciò esercita un'influenza significativa sui nostri comportamenti di spesa, risparmio e investimento e sottintende implicazioni per il commercio, l'economia e la finanza mondiale.

Ma le nostre aspettative di vita hanno raggiunto il picco massimo? Sembra proprio di no. Le tendenze demografiche evidenziano infatti che nel corso degli ultimi 160 anni esse sono aumentate di tre mesi ogni anno. Se nel 1840 gli svedesi erano ai vertici della graduatoria con 45 anni, oggi a primeggiare è il Giappone, dove le donne vivono in media 85 anni. Il problema che si pone attualmente è che stanno iniziando a incontrarsi, ma anche a scontrarsi, tendenze divergenti. La medicina, uno dei motivi principali dell'attuale longevità, continua a registrare progressi significativi e questo proprio mentre la generazione del «baby boom» sta arrivando all'età di pensionamento. Allo stesso tempo, le coppie hanno sempre meno

figli. Innumerevoli studi hanno esaminato le implicazioni di questa tendenza, e i risultati sono desolanti: continuando di questo passo, presto in Giappone si arriverà a una situazione in cui ogni lavoratore dovrà sostenere gli oneri di un pensionato.

Una semplice soluzione per uscire da questa impasse sarebbe quella di «importare» manodopera dall'estero. Ma anche questo approccio non è molto realistico, visti gli elevati tassi di immigrazione necessari. I progressi registrati dai livelli di produttività dei lavoratori potrebbero compensare in una certa misura gli effetti dell'invecchiamento, ma sembra che la prevista diminuzione del numero di lavoratori (e quindi della produzione) causerà almeno inizialmente un rallentamento della crescita.

Quali saranno le conseguenze per le aziende nei Paesi industrializzati? Alcune di esse ridurranno semplicemente la propria forza lavoro. Molte invece affronteranno il futuro con un approccio positivo, attuando un'opportuna diversificazione geografica e riducendo il grado di dipendenza dei ricavi dal proprio Paese di origine. Da studi condotti da UBS risulta che le aziende europee generano già il 35% dei propri proventi al di fuori dell'Europa, mentre negli USA il 40% degli utili societari proviene da investimenti diretti nelle economie emergenti, dove la popolazione continua ad aumentare e i limiti posti alla crescita sono contenuti. In parte anche per questo motivo, gli utili societari sono progrediti costantemente nonostante i modesti tassi di crescita economica complessiva.

I governi nazionali si trovano invece in una situazione più complessa: i sistemi pensionistici statali diventano costosi e in molti Paesi i politici spingono sempre più in direzione di una riforma previdenziale, sostenendo soprattutto la necessità di livelli contributivi più elevati. Il settore pensionistico, dell'asset management e dei fondi dovrebbe beneficiare di questo trend. Le persone stanno



**Combattere gli effetti dell'invecchiamento con il videogioco «brain training» del Dr. Kawashima «Quanti anni ha il tuo cervello?» per la console portatile Nintendo DS.**

perdendo la fiducia nelle capacità dei governi di garantire loro una pensione e si faranno carico della propria previdenza. Questi sviluppi comporteranno quindi tassi di risparmio più elevati e una domanda più sostenuta di prodotti d'investimento e soluzioni pensionistiche private.

Un rallentamento della crescita indotto dagli sviluppi demografici nei Paesi sviluppati spingerà gli investitori alla ricerca di rendimenti congrui a rivolgere la propria attenzione verso aree geografiche a rischio più elevato. In passato, le economie emergenti erano caratterizzate soprattutto dal settore primario, come l'industria mineraria, ma oggi generano buona parte della crescita mondiale nel settore della produzione industriale secondaria, comportando così ampi cambiamenti nei comportamenti d'investimento. Se prima i titoli dei mercati emergenti rappresentavano un'opzione d'investimento, oggi si stanno affermando sempre più come componenti obbligatorie di qualsiasi portafoglio ben diversificato.

A beneficiare dell'invecchiamento della popolazione con una crescita superiore alla media saranno numerosi settori, fra cui quello della sanità. Prodotti in passato disponibili soltanto negli ospedali, come i dispositivi elettronici di misurazione della pressione, saranno sempre più diffusi sui mercati del largo consumo. Un ulteriore esempio è rappresentato dai defibrillatori esterni automatici: prima questi piccoli strumenti di facile impiego erano presenti solo nei centri di pronto soccorso e sulle ambulanze, mentre oggi questi dispositivi, che possono salvare la vita in caso di arresto cardiaco, sono disponibili in molti uffici e fabbriche.

Non a caso, il produttore di software d'intrattenimento Nintendo ha sviluppato un videogioco per la propria console portatile Nintendo DS per aiutare i giocatori a contrastare gli effetti dell'invecchiamento. Il gioco di «brain training» del Dr. Kawashima «Quanti anni ha il tuo cervello?» sta riscuotendo grandi successi soprattutto nella fascia della terza età – un ottimo risultato per

qualsiasi operatore dell'industria dei videogame. Come spiega Nintendo, gli esercizi rapidi e impegnativi, basati sull'esecuzione di semplici compiti matematici, cognitivi e linguistici, contribuiscono a stimolare le attività intellettive e mantenere attivo il cervello. Non a caso, in Giappone il gioco è sempre più diffuso nelle sale di attesa degli studi medici e la sua popolarità è in crescita anche nelle altre parti del mondo.

In realtà, potrebbero essere proprio gli anziani a impegnarsi di più per contrastare gli effetti sociali dell'invecchiamento. Sono infatti sempre più numerose le persone che vogliono continuare a lavorare dopo l'età di pensionamento, per rimanere attive e avere la sensazione di essere ancora utili. Un sondaggio recentemente condotto da UBS negli USA ha mostrato che il 77% degli intervistati intende lavorare almeno part-time dopo il pensionamento al fine di integrare il proprio reddito, mentre dieci anni fa questa percentuale si attestava soltanto al 70%.

### **Colmare una lacuna**

*Fra le attività di UBS, quelle di asset management istituzionale sono probabilmente le più direttamente interessate da questo trend demografico. L'accento continua a essere posto sulla gestione di mandati previdenziali, ma vanno anche delineandosi problematiche con cui i clienti attuali e futuri dovranno confrontarsi, soprattutto per quanto concerne gli istituti di previdenza professionale con il primato delle prestazioni caratterizzati da una copertura insufficiente. Non a caso, il passaggio dal primato delle prestazioni a quello dei contributi proseguirà anche in futuro con l'attuale ritmo particolarmente sostenuto, poiché le aziende tenderanno sempre di più a proteggere i propri bilanci dagli effetti negativi dell'invecchiamento della popolazione. Recentemente, le banche d'investimento hanno iniziato ad assistere i fondi pensione sul fronte della*

*consulenza di asset management incentrata sulle passività, nel cui ambito vengono utilizzati prodotti derivati e strutturati per redistribuire sia la longevità che il rischio d'investimento.*

*Nei prossimi anni, i clienti si rivolgeranno con maggiore frequenza a UBS per ottenere consulenza e prodotti in grado di aiutarli a prepararsi a una terza età sempre più lunga. Ciò include modifiche nelle modalità di accumulo del capitale pensionistico, nell'impiego di tali risparmi dopo il pensionamento e nella definizione di una soluzione di pianificazione successoria. Per i provider globali di servizi finanziari, i cambiamenti demografici attualmente in corso comportano una straordinaria opportunità. È infatti previsto un elevato numero di clienti con esigenze analoghe in termini di pianificazione e implemen-*

*tazione previdenziale. Questo sviluppo rappresenta una sfida di primaria importanza per tutto il settore, poiché è necessario valutare attentamente le conseguenze e mettere a punto soluzioni allettanti per i clienti.*

*Nell'aprile 2006 UBS ha lanciato la propria «Global Retirement Initiative» al fine di sfruttare le opportunità offerte dal trend di invecchiamento della popolazione sui maggiori mercati. I progetti attualmente in corso comprendono la cosiddetta «Baby Boomer Initiative», rivolta a un mercato potenziale di 58 milioni di famiglie statunitensi con patrimoni complessivi per oltre USD 1200 miliardi. Progetti simili sono già in fase di realizzazione in Germania e Svizzera, mentre la loro introduzione è prevista a breve termine anche in Italia, Francia, Regno Unito e Spagna.*



Vita quotidiana a Conjunto Palmeira,  
Fortaleza, Brasile

# Offrire opportunità



**Come prete, Joaquim Melo ha una vivida immagine della povertà. Cresciuto in una di quelle che i brasiliani chiamano favelas, baraccopoli di cartone, plastica o rifiuti che fungono da dimora per circa il 20% della popolazione, Melo nutrive lo stesso desiderio di ognuno dei milioni di brasiliani a cui il destino ha riservato la medesima sorte: andarsene e aiutare il prossimo.**

Quando era giovane e in Brasile viveva una dittatura militare, la chiesa cattolica era una delle poche organizzazioni ad aiutare concretamente i poveri. Per questo motivo, Melo entrò a far parte della chiesa a Fortaleza, una cittadina sita sulla costa nord-orientale del Brasile, e durante gli studi seminariali iniziò ad aiutare i poveri, vivendo nello squalore cui è costretto chi, per sopravvivere, raccoglie rifiuti.

«Ho trascorso sei mesi in una discarica con i raccoglitori di rifiuti: l'esperienza più toccante e umiliante che un individuo possa fare. Nella discarica non esistono distinzioni tra esseri umani, animali (per lo più avvoltoi) e spazzatura», spiega Melo.

Fu proprio nella discarica che il seminarista comprese che avrebbe fatto tutto il possibile per insegnare agli altri a camminare con le proprie gambe.

«Quando hai toccato il fondo ti restano due possibilità: o volti le spalle alla vita, oppure lotti con tutte le tue forze. Io ho

imboccato la seconda strada e ho deciso di farlo collettivamente, organizzando gli altri per trovare una via d'uscita insieme», ricorda Melo.

Dopo neanche sei mesi, Melo si trasferì a Conjunto Palmeira, uno slum nei sobborghi di Fortaleza dove molti dei 30.000 abitanti vivevano senza acqua potabile, elettricità, canali di scolo o fognature. Melo partecipò sempre più attivamente a iniziative comunitarie e contribuì a migliorare le condizioni di vita di tutta la comunità insegnando agli abitanti a istituire un servizio di raccolta rifiuti e a costruire un sistema idrico e stradale. Con il passare del tempo, la sua attività andò ben oltre i compiti ecclesiastici e cedette il passo alla consapevolezza del ruolo di spicco che economia e finanza giocano in un contesto di povertà. Per questo motivo, fu creata la fondazione del Banco Palmas (banca popolare) nel 1997.

Il sistema bancario Banco Palmas è una struttura economica d'impostazione comunitaria che offre linee di microcredito per produttori e consumatori locali sotto forma di carte di credito e una moneta sociale interna denominata Palmas. La valuta, ancorata alla moneta legale ufficiale del Paese, il real, viene accettata e riconosciuta da produttori, negozianti e consumatori locali, agevola la vendita di merci all'interno della comunità, sostiene la crescita economica e infonde uno spirito di solidarietà tra gli abitanti.

Con la creazione del Banco Palmas Melo perseguiva il nobile scopo di dar vita a un circolo economico sostenibile a Conjunto Palmeira. E ci è riuscito: dal 1997 il numero di imprese all'interno della comunità è aumentato del 40%. La banca ha creato 300 posti di lavoro direttamente e altri 600 presso aziende a cui sono stati concessi microcrediti.

L'iniziativa di Melo e il Brasile non costituiscono casi isolati. Numerosi fattori, compresa la globalizzazione, hanno esercitato un forte impatto sui Paesi poveri e sulla loro capacità di combattere l'indigenza. Secondo i dati diffusi dalla Banca Mondiale, «dal 2000 la crescita economica complessiva nei Paesi in via di sviluppo è mediamente progredita a un tasso annuo del 4,8%, pari a oltre il doppio della media del 2% registrata nelle economie ad alto reddito.»

Tuttavia, nonostante i recenti picchi di crescita economica, aumenta sempre più la consapevolezza del divario tra ricchi e poveri in molti Paesi. L'Istituto mondiale per la ricerca sullo sviluppo economico stima che il 40% del patrimonio globale netto è nelle mani di un'élite agiata pari all'1% della popolazione mondiale, mentre quasi la metà degli abitanti della Terra (2,8 miliardi di individui) si accontenta di un magro 1,1% e versa in condizioni di indigenza. In questo scenario, gli approcci innovativi come quello di Melo diventano imprescindibili per affrontare le questioni sociali nel XXI secolo.



Un'organizzazione non profit che ricerca e investe negli approcci più innovativi è Ashoka, una rete globale di leader mondiali nel settore dell'imprenditoria sociale. Si tratta di uomini e donne che, come Melo, risolvono attivamente i problemi sociali più pressanti che affliggono il pianeta. Dal 1981 Ashoka ha nominato oltre 1800 imprenditori sociali di spicco «Ashoka Fellow», a cui fornisce sussidi di sostentamento, supporto professionale e accesso a una rete globale di operatori che perseguono le medesime finalità in più di 60 Paesi.

«Grazie ad Ashoka sono entrato in contatto con un gruppo di persone che, come me, si battono per un mondo migliore e una maggiore valorizzazione della vita umana. Ashoka mi ha messo a disposizione fondi per tre anni, consentendomi di dedicarmi alla mia attività sociale a tempo pieno», ha dichiarato Melo.

Nel 2004 Melo è stato eletto «Ashoka Fellow» e nel 2005 è stato insignito del primo premio Visionaris, conferito ai fondatori di organizzazioni argentine, brasiliane e messicane che adottano un

approccio innovativo per affrontare importanti sfide sociali.

Questo e altri riconoscimenti, unitamente alla recente ondata di contributi filantropici da parte di dirigenti e imprenditori di successo di tutto il mondo, costituiscono una prova tangibile dei progressi compiuti e alimentano le speranze.

Melo spiega: «Ho impiegato il premio Visionaris per allestire il punto vendita di Banco Palmas, che aiuta i piccoli produttori del quartiere a vendere la propria merce».

### I servizi filantropici di UBS

*UBS ha istituito due unità dedicate all'assistenza dei clienti che desiderano realizzare iniziative filantropiche: il team di consulenza Philanthropy Services e l'UBS Optimus Foundation.*

*UBS Philanthropy Services fornisce consulenza in materia di progettazione, allestimento e implementazione di strutture filantropiche appropriate. Sotto la sua egida vengono organizzati l'UBS Philanthropy Forum annuale e i premi Visionaris per l'imprenditorialità sociale. Inoltre, l'unità consente ai clienti di accedere a interlocutori di spicco nel settore umanitario e fornisce informazioni complete su una vasta gamma di opzioni filantropiche in numerose regioni per svariati progetti di diversa natura.*

*Maximilian Martin, Global Head of UBS Philanthropy Services, sottolinea: «Abbiamo dato vita a Visionaris per creare un ponte tra due gruppi di persone che altrimenti rischierebbero di non entrare mai in contatto reciproco: filantropi e imprenditori. La decisione di collaborare con Ashoka è stata presa alla luce delle comprovate credenziali che l'organizzazione vanta sul fronte della selezione di individui validi e dotati delle competenze necessarie per affrontare questioni sociali complesse con un approccio realmente innovativo.»*

*L'UBS Optimus Foundation offre ai clienti e ai collaboratori svariate opportunità di contributo a programmi umanitari. I progetti sostenuti dalla Fonda-*

*zione in tutto il mondo vertono su due aree principali, «Bambini & talenti» e «Ricerca medica & biologica», si avvalgono della stretta collaborazione con rinomate organizzazioni partner e sono selezionati da un team di specialisti in seno alla Fondazione che ne segue da vicino l'implementazione. UBS si fa carico di tutti i costi di gestione e amministrazione dell'UBS Optimus Foundation, affinché le donazioni dei clienti siano interamente devolute ai progetti. Nel 2006, l'UBS Optimus Foundation ha donato CHF 9 milioni a favore di 53 progetti in Africa, Asia-Pacifico, Europa, America del Nord e del Sud.*



UBS sarà uno dei principali sponsor del prossimo campionato di lotta svizzera che si terrà dal 24 al 26 agosto 2007 ad Aarau, Svizzera.





# L'essenza della comunità



La segheria Christen nella Svizzera centrale produce 230 metri cubi di segatura necessaria per i ring dei campionati federali di «schwingen», la lotta svizzera.



**Oggi giorno, navigare in Internet può essere a volte un'esperienza esilarante quasi quanto sfogliare un vecchio elenco telefonico.**

La tecnologia Internet, favorita dalla globalizzazione, ha collegato il mondo con reti e cavi; eppure, in realtà è ormai assolutamente consuetudinaria, fatta eccezione per l'occasionale e temporaneo moto di entusiasmo verso l'ultima novità del momento, come i blog o il fenomeno YouTube. Ma, andando oltre la prossima grande idea di Silicon Valley, il nostro nuovo mondo elettronico potrebbe comportare profondi mutamenti, non ancora chiaramente percepibili. Tra qualche decennio potremo infatti parlare ancora di fenomeni locali, autoctoni, regionali o indigeni? O nel frattempo la società si sarà amalgamata in un'omogenea cultura globale?

Nel mondo degli affari, nel bene e nel male, molti di questi cambiamenti sembrano già verificarsi. Basta sfogliare una qualsiasi pubblicazione del settore per rendersi conto di come le aziende e le persone possano collaborare, ma siano anche pronte a competere con i propri simili nel mondo. I marchi globali, i valori commerciali e le idee si orientano verso ambiti un tempo assolutamente impensabili. Gli economisti e gli imprenditori sono tra i sostenitori di questo mondo sempre più «ridotto» e globalizzato, mentre le critiche nei confronti di questa realtà viepiù omologata e incolore provengono dagli editorialisti, dai politici e dalle organizzazioni non governative.

Contrariamente a quanto si potrebbe pensare, l'importazione di idee e prodotti dall'estero, indipendentemente dal

Paese di provenienza, non è una novità. Ma, aspetto ancor più importante, non sembra neppure intaccare l'identità e le radici culturali locali, come osserva Fran Tonkiss, professoressa di sociologia presso la London School of Economics, secondo la quale è sbagliato pensare che la globalizzazione sia un enorme e lungo processo di americanizzazione.

«In realtà, la cultura americana è tra le più eterogenee al mondo. È vero che esistono aspetti dominanti della cultura americana, ma la società si è arricchita nel tempo grazie ad una forte immigrazione e ad intensi scambi con altre culture. È quindi semplicistico pensare che la cultura americana stia creando un unico standard culturale globale», spiega la professoressa.

La globalizzazione può invogliare le persone ad abbracciare nuove visioni, ma non implica necessariamente che esse dimentichino le proprie tradizioni. Si pensi, ad esempio, alla lotta svizzera: i primi riferimenti a questa disciplina sportiva risalgono al XIII secolo e verso la fine del XIX secolo era già diventata uno sport nazionale con regole standard. Ora, a cent'anni di distanza, nonostante la globalizzazione dell'economia svizzera, questo sport sta vivendo una nuova primavera, testimoniata dal fatto che i suoi recenti campioni sono diventati i beniamini del pubblico e appaiono in televisione e sulle prime pagine della principale rivista patinata del Paese, oltre a beneficiare di un insolito premio in natura: un toro.

La tecnologia globale ha il potere di trasformare le tradizioni, ma può anche rafforzarle. Internet, ad esempio, pro-

prio perché così decentralizzato, promuove prospettive fuori dal convenzionale. Può anche creare nuove comunità che condividono valori simili, e non solo la prossimità geografica, rinsaldando le radici culturali e i legami degli emigrati e dei loro discendenti con il proprio Paese d'origine.

A dispetto dei timori in merito ad un mondo manifestamente standardizzato, come paventano gli oppositori della globalizzazione, siamo ben lungi dall'essere un pianeta monotono. Internet ci offre indubbiamente l'opportunità di definirci secondo canoni diversi da quelli dell'appartenenza a una nazione o a una comunità, ma la condivisione di tradizioni locali – come le usanze, gli accenti, gli interessi o i prodotti autoctoni – è spesso ancora motivo di orgoglio ed elemento fondante della nostra identità. Finché sarà così, continua Tonkiss, le tendenze globali avranno difficoltà a riuscire ad avere il sopravvento.

Gli usi e i costumi locali possono tuttavia essere d'ostacolo alla globalizzazione a livello imprenditoriale. Sempre più spesso le aziende devono smerciare i loro prodotti globalmente, dato che non possono ignorare le opportunità offerte dai mercati internazionali. Quasi inevitabilmente, però, falliranno a meno di non comprendere la cultura dei diversi mercati in cui operano, poiché sono i fattori locali e regionali della società a determinare il comportamento dei clienti e dei lavoratori.

In ogni caso la globalizzazione offre maggiori possibilità e schiude nuove prospettive. Fino a trent'anni fa era quasi impossibile trovare lo zenzero e i



kiwi alle nostre latitudini, ora invece fanno bella mostra nei supermercati di tutta Europa. Forse è proprio in questo che risiede il fascino della globalizzazione: rendere globale ciò che è locale, per poi farlo divenire nuovamente locale, ma in modo diverso.

### **Aiutare le comunità in un mondo globalizzato**

*La globalizzazione aumenta anche la mobilità sia delle persone che delle imprese. Le aziende possono pertanto insediarsi in altri Paesi per avvicinarsi ai propri clienti, un'opportunità da cogliere non più soltanto nell'ottica della mondializzazione, ma anche con l'obiettivo di essere parte integrante, di interagire e assistere le comunità locali.*

*Nick Wright, responsabile di UBS Community Affairs in Europa, Medio Oriente e Africa, afferma: «Il successo di UBS dipende non solo dalle capacità e dalle risorse dei nostri collaboratori e dalle nostre relazioni con la clientela, ma anche dal benessere delle comunità in cui operiamo. Il nostro programma di community affairs gestisce le donazioni e le attività di volontariato dei collaboratori. I nostri collaboratori che partecipano al programma ci permettono di assumere un ruolo attivo in queste comunità.»*

*Paul Donovan, Global Economist presso UBS, ci fornisce un esempio di prima mano. Nel 2005 ha trascorso un mese del suo congedo sabbatico con la East London Business Alliance (ELBA), una delle organizzazioni caritatevoli partner di UBS. Come spiega: «All'inizio ero scettico riguardo a ciò che avrei potuto offrire. Poi invece ho capito che le mie competenze operative e gestionali potevano apportare un plusvalore a una scuola o un ente assistenziale». Donovan è quindi diventato consulente economico dell'ELBA proponendo assistenza anche in merito a strategia operativa e composizione del Consiglio di Amministrazione. Egli ha altresì condotto una ricerca*

*sull'impatto delle Olimpiadi del 2012 sull'economia dell'East Side londinese, pubblicata congiuntamente dall'ELBA e da UBS lo scorso febbraio. «Si tratta essenzialmente di un documento dell'ELBA, finalizzato a promuovere il progetto London Legacy 2020 che si prefigge di trarre il massimo vantaggio economico e sociale dai Giochi olimpici del 2012», spiega Donovan.*

*UBS può contribuire fornendo sostegno sul lungo periodo alle organizzazioni locali. Nel 2006, UBS e le sue affiliate hanno complessivamente devoluto oltre CHF 38 milioni a favore di opere caritatevoli.*

*«Miriamo ad avere un impatto positivo sul benessere economico, sociale e ambientale delle comunità locali dove operiamo. Inoltre, i nostri collaboratori e clienti si aspettano che ci impegniamo attivamente a favore della loro comunità, investendo in ambiti che vanno al di là delle operazioni puramente commerciali», afferma Antonia Koenig, a capo del coordinamento delle attività di UBS in materia di responsabilità aziendale.*

*In molte sedi, UBS sostiene l'impegno dei suoi collaboratori offrendo fino a due giorni di congedo per volontariato all'anno. Lo scorso esercizio, 3800 collaboratori hanno investito oltre 50000 ore in quest'attività. In questo modo, non solo contribuiamo a migliorare la reputazione della banca, ma possiamo anche assumere e fidelizzare i collaboratori che UBS cerca, ossia quelli disponibili a collaborare, aperti a culture e mentalità diverse; in altre parole, i lavoratori con le doti di cui UBS ha bisogno per crescere globalmente.*



Il futuro della scienza, come di ogni sapere, è nelle mani dei giovani. Per sostenere il contributo dell'Europa in questo settore, l'Unione Europea sponsorizza un concorso per giovani scienziati volto a promuovere l'interesse degli studenti per la ricerca. Nel 2006 Johannes Burkart e Alexander Joos si sono aggiudicati uno dei tre premi principali per uno studio sulle curve di volo delle palline da tennis da tavolo. Qui vedete il tavolo da pingpong da loro utilizzato.

# Alla scoperta di talenti



**Johannes Burkart e Alexander Joos, 19 e 20 anni, erano affascinati dal «topspin».**

All'inizio osservavano i giocatori professionisti di pingpong mentre eseguivano i topspin per imprimere una rotazione in avanti alla pallina, che seguiva improvvisamente una parabola discendente fino a toccare proprio il bordo del tavolo e rimbalzare in avanti, mettendo sulla difensiva gli avversari. In seguito, gli aspiranti fisici analizzarono al computer le palline lanciate da un apparecchio per allenamenti al fine di capire e simulare la curva di volo e scoprirono che, imprimendo sufficiente effetto topspin, era addirittura possibile far compiere alla pallina un looping. Con la consulenza di calciatori professionisti utilizzarono i loro risultati anche per elaborare una formula perfetta per i tiri liberi, aggiudicandosi un premio nell'edizione 2006 del concorso dell'Unione Europea per giovani scienziati.

Lo «spin» (effetto rotatorio) è un argomento rilevante sia nell'aerodinamica che nella fisica delle particelle. Quando Pratibha Vikas, attualmente collaboratrice UBS nel settore dei rischi, arrivò in Svizzera aveva la stessa curiosità di Johannes e Alexander. Giunta dall'India con una laurea in fisica e scienza del computer, l'allora ventiduenne era interessata allo studio delle particelle subatomiche – gli elementi che costituiscono gli atomi e che sono la base della struttura del mondo.

I suoi interessi la portarono al CERN, il più importante laboratorio di fisica delle particelle a livello globale. Gli scienziati e i ricercatori di questo centro, aperto nel 1954 nei pressi di Ginevra, sono noti per il loro approccio basato sull'impiego di una serie di acceleratori e di collisionatori di potenza e dimensioni superiori alla norma: dunque il luogo ideale per una giovane neolaureata alla ricerca di un posto di dottorato. Gli strumenti del CERN imprimono alle particelle velocità prossime a quella della luce, le fanno colli-

dere e registrano i risultati di ciascuno scontro in dettaglio. In seguito l'analisi viene proseguita mediante sofisticate simulazioni informatiche.

«Quando arrivai al CERN» ricorda, «stavano giusto ultimando l'acceleratore Large Electron Positron (LEP), un'enorme camera a vuoto circolare, della lunghezza di 27 chilometri, costruita sotto terra al confine tra Svizzera e Francia.»

Alla fine degli anni '80 e all'inizio degli anni '90 il CERN vive un momento di gloria. I suoi scienziati effettuano numerose scoperte, aggiudicandosi una serie di insigni riconoscimenti. E, quasi in sordina, si pongono le basi per la creazione del World Wide Web.

Quando è stato attuato, il LEP era il più importante progetto d'ingegneria civile mai realizzato in Europa e l'acceleratore più potente in assoluto.

Con il tempo, in Vikas matura lentamente il desiderio di cambiare lavoro.

«Sebbene al CERN svolgessi numerose funzioni diverse, dal coordinamento di team di ricercatori alla programmazione di software per l'analisi dei dati fino alla messa a punto di detector per l'installazione di cavi nel tunnel del LEP, mi resi conto di voler utilizzare le mie abilità altrove. Così cominciai a valutare opportunità al di fuori della fisica.»

E la risposta arrivò dal mondo della finanza. Un amico di Vikas, anch'esso fisico, inoltrò il suo curriculum a UBS e poco dopo lei ricevette un'offerta di lavoro.

«Sono molti gli ambiti bancari che richiedono un'esperienza di tipo analitico e un'apertura al contatto con gli altri, e questo era esattamente il mix che faceva al caso mio» afferma.

Vikas ricorda di aver evitato di proporsi le mansioni di tipo tecnico, preferendo mettersi alla prova nel settore della gestione di progetto, più a con-

tatto con le persone. Il suo background tuttavia le è in ogni caso tornato utile per capire gli aspetti tecnici della finanza e i requisiti informatici dei suoi progetti.

«Data la mia formazione scientifica, ero abituata ad affrontare tematiche complesse. Sono rimasta molto colpita dal fatto che la banca fosse disposta a investire molto per aiutarmi a diventare più efficiente. Avevo previsto di frequentare dei corsi bancari assumendomi le spese, ma UBS mi ha iscritto al programma esecutivo della Swiss Banking School coprendo tutti i costi. Questo corso ha ampliato notevolmente i miei orizzonti. Ho imparato a conoscere l'intero mondo bancario, le persone che vi operano e i vari tipi di attività.»

Tale formazione era integrata da e-learning, esperienze on-the-job e un programma di mentoring all'interno della banca, in modo da «imparare il mestiere» dai colleghi.

«Il mio primo incarico è stato nella gestione del rischio, in qualità di business analyst/project manager per il controllo del rischio di credito del Gruppo (data warehouse). Pertanto dovevo conoscere il campo della gestione dei crediti e del rischio Paese. Inoltre, dovevo essere in grado di quantificare i rischi dei diversi prodotti, sapere che cos'è l'attenuazione del rischio e come riportarla e controllarla. Visto che consolidavamo e calcolavamo i dati per l'intera UBS, necessitavo altresì di un'approfondita conoscenza dei sistemi di controllo dei rischi utilizzati dalla banca.»

L'attività era simile a quella di uno scienziato. Vikas commenta: «Si tratta in particolare di raccogliere, organizzare e valutare un grande quantitativo di dati. Inoltre, nella gestione del rischio ci si avvale spesso di modelli matematici, a me alquanto familiari.»

Oggi Vikas collabora al progetto di UBS relativo all'implementazione dello

schema rivisto di adeguatezza dei fondi propri nel quadro di Basilea II.

«Avevo acquisito una significativa esperienza a livello di rischio di credito e stavano proprio cercando qualcuno con questo tipo di background» spiega.

Ma dopo aver lavorato al CERN è possibile trovare soddisfazione professionale presso una banca?

### I «cervelli» della banca

*Chi non reputa la banca un ambiente di lavoro intellettualmente impegnativo si stupirà di scoprire quanti fisici, matematici e altri laureati in statistica o scienze quantitative siano attivi in questo settore.*

*Del resto i mercati finanziari sono estremamente sofisticati e interconnessi e non sorprende pertanto che per valutare l'enorme quantità di dati prodotti giornalmente e la complessità delle correlazioni economiche a livello globale occorran doti analitiche alquanto spiccate.*

*UBS s'impegna a fondo nel reclutare e sviluppare individui di talento con formazioni diverse poiché è convinta che il capitale intellettuale costituisca uno dei beni più importanti, se non addirittura il più importante, della banca. Nel 2006, UBS ha assunto 956 neolaureati nell'ambito dei Graduate Programs o degli MBA Training, con un progresso del 12,5% rispetto al 2005.*

*In Svizzera, UBS offre anche posti di apprendistato agli allievi che hanno concluso la scuola media e desiderano specializzarsi in ambito bancario o informatico. La formazione commerciale di tre anni prepara gli studenti ad assumere posizioni in banca, mentre la formazione in informatica, strutturata in 18 mesi di lezioni teoriche e 30 mesi di sessioni pratiche, si concentra sullo svi-*

*«Sicuramente» afferma Vikas. «Finanza ed economia sono dei campi estremamente interessanti, dove è richiesto anche molto lavoro analitico. La mia attività mi mette in contatto con tante persone con i più disparati bagagli culturali e professionali, una situazione di per sé stimolante. Anzi, in quest'ottica la banca è senza dubbio più impegnativa della fisica.»*

*luppo di applicazioni e sulla tecnologia di sistema. Gli apprendisti IT di altre società, incluse Swiss Re e la Banca nazionale svizzera, completano la parte teorica presso UBS. Nel 2006, UBS ha assunto 260 apprendisti e nel complesso circa 1600 giovani hanno partecipato al training vocazionale. I programmi sono rivolti ad apprendisti, apprendisti con maturità, praticanti all-round e laureati nell'ambito del nostro Graduate Training Program.*

*Una gestione efficace del personale e l'incentivazione dei collaboratori sostengono le nostre ambizioni di crescita e i nostri valori aziendali. A questo obiettivo concorrono la gestione regolare della performance e i colloqui di sviluppo individuale, una cultura che premia la meritocrazia e la diversità, un mercato di lavoro interno e un'ampia gamma di opportunità di formazione e perfezionamento.*

*Infine, tutti i collaboratori possono sviluppare le proprie capacità professionali, personali, manageriali o correlate a un lavoro specifico mediante un'offerta permanente di attività formative. Ad esempio, il nuovo programma semestrale di sviluppo «Essential Management Skills» lanciato verso la fine del 2006, formerà ogni anno oltre 1350 persone nell'ambito della gestione del personale, la legge del lavoro e la strategia aziendale.*



# Rapporto 2006

## Il 2006 in rassegna

### Gennaio

In Canada UBS annuncia la decisione di rilevare la totalità della propria affiliata UBS Bunting Limited.

Con il New York Stock Exchange, lo Stato del New Jersey e lo Stato del Connecticut viene raggiunto un accordo di composizione sul «market timing» con riferimento a determinate attività di negoziazione a breve termine condotte tra il 2000 e il 2002 da clienti di vari consulenti finanziari UBS. In base all'accordo UBS versa un'ammenda di USD 54 milioni.

### Febbraio

UBS rende nota l'acquisizione di una quota di capitale della borsa valori messicana. Dopo essere stata membro, UBS diventa uno dei 25 azionisti della borsa valori messicana.

Il Direttorio del Gruppo UBS comunica l'intenzione di ridurre del 40% le emissioni di CO<sub>2</sub> della Banca entro il 2012. L'azienda prevede di raggiungere questo obiettivo tramite l'aumento dell'efficienza energetica all'interno, l'incremento dell'uso dell'energia verde e la riduzione delle emissioni, comprese quelle correlate a spostamenti aerei dovuti a motivi professionali.

### Marzo

A fronte della crescente domanda di prodotti conformi alla sharia islamica, UBS decide di integrare completamente in diversi settori dell'azienda la sua affiliata di gestione patrimoniale Noriba entro la fine del 2006.

Nell'ambito delle attività di gestione patrimoniale internazionale viene aperta una sottofiliale a Osaka, la seconda area economica per importanza del Giappone. Si tratta del secondo ufficio dedicato alle attività di gestione patrimoniale in questo Paese dopo quello di Tokyo, inaugurato nel 2004.

UBS vende il 55,6% della sua partecipazione azionaria in Motor-Columbus a un consorzio di azionisti di minoranza svizzeri di Atel, EOS Holding e Atel stessa, nonché della francese Electricité de France (EDF).

### Aprile

UBS annuncia l'imminente acquisto della rete di filiali per la clientela privata di Piper Jaffray Companies, consolidando così la propria presenza nella gestione patrimoniale nel Midwest e nella parte occidentale degli Stati Uniti.

In occasione dell'Assemblea Generale ordinaria, Gabrielle Kaufmann-Kohler e Joerg Wolle vengono eletti dagli azionisti come membri del Consiglio di Amministrazione.

### Maggio

L'azienda rende nota l'acquisizione della banca d'affari brasiliana Banco Pactual S.A., una delle principali società indipendenti di investment banking e asset management del Brasile.

UBS annuncia l'acquisizione delle attività globali di ABN AMRO nel settore dei future e delle opzioni, che consente all'azienda di raggiungere una massa critica adeguata sul mercato standardizzato degli strumenti derivati quotati.

### Giugno

Lancio di Dillon Read Capital Management, la nuova unità di gestione degli investimenti alternativi di UBS.

La Banca centrale russa rilascia a UBS una licenza bancaria, consentendo alla società di espandere la propria attività in Russia.





UBS opera in veste di consulente finanziario aggiunto di Euronext nel processo di fusione del valore di USD 10 miliardi con il New York Stock Exchange (NYSE).

Apertura ufficiale dell'India Service Centre (ISC) a Hyderabad, in India, il primo centro di offshoring dedicato di UBS.

#### Luglio

Il 10 luglio 2006 UBS effettua uno split azionario in rapporto 1:2. Nello stesso giorno gli azionisti ricevono un rimborso del valore nominale pari a 0,60 franchi per la vendita di Banche Private & GAM.

Wealth Management Research prevede correttamente che l'Italia vincerà i campionati di calcio del mondo. Nell'ultimo aggiornamento ipotizza che il vincitore dell'edizione del 2010 verrà dall'America del Sud.

#### Agosto

UBS opera come consulente finanziario aggiunto di Anadarko Petroleum nell'ambito dell'acquisizione da USD 23,3 miliardi di Kerr-McGee e Western Gas. Per consentire l'operazione, la Banca mette a disposizione un prestito ponte di USD 24 miliardi, il più elevato finanziamento con ricorso al prestito bancario mai eseguito da UBS e uno dei maggiori in assoluto sul mercato USA dei prestiti.

La Banca partecipa in qualità di bookrunner aggiunto all'IPO da USD 11,2 miliardi di Bank of China.

#### Settembre

UBS comunica l'acquisizione della rete di filiali di McDonald Investments, un'unità di KeyCorp. L'operazione rafforza ulteriormente la presenza di UBS nella gestione patrimoniale negli Stati Uniti.

UBS ottiene l'autorizzazione per aprire un ufficio presso il Dubai International Financial Centre, che le consente di espandere la propria attività nel Medio Oriente.

#### Ottobre

L'UBS Verbier Festival Orchestra inizia una tournée internazionale che fa tappa in nove Paesi europei, in Asia e in Australia. L'ensemble si è esibito in 11 città diverse, offrendo alle unità operative di UBS occasioni uniche per incontrare clienti attuali e futuri.

#### Novembre

UBS interviene in qualità di consulente finanziario aggiunto e joint lead arranger di Companhia Vale do Rio Doce (CVRD), leader mondiale nella produzione di minerali di ferro in merito all'acquisizione della canadese Inco, specializzata nell'estrazione di nichel, attraverso un'offerta in contanti di USD 19,3 miliardi.

Lancio da parte di UBS dell'UBS World Emissions Index, il primo indice incentrato sui mercati globali aventi come oggetto lo scambio di quote di emissioni di CO<sub>2</sub>.

Il Ministero delle finanze messicano autorizza UBS a fornire servizi bancari in tale Paese. La Banca prevede di essere operativa nel primo trimestre del 2007, offrendo inizialmente agli investitori istituzionali in Messico prodotti nell'ambito di liquidità, cambi e debito.

#### Dicembre

UBS sponsorizza Art Basel Miami Beach, attualmente la più importante fiera di arte contemporanea in America. Alla manifestazione partecipano circa 200 gallerie di punta provenienti da tutto il mondo, che hanno presentato una selezione esclusiva di opere di oltre 2000 artisti del XX e del XXI secolo.

Per la quinta volta consecutiva la rivista *FinanceAsia* nomina UBS Wealth Management «Best Private Bank in Asia».

UBS opera in qualità di bookrunner aggiunto nell'ambito dell'IPO da CHF 2,9 miliardi di Petroplus Holdings, una delle maggiori società indipendenti di raffinazione e di vendita all'ingrosso di prodotti petroliferi in Europa. Si è trattato della più grande offerta pubblica iniziale in Svizzera dal 2001 e della quarta per dimensioni in Europa nel 2006.



# Corporate governance

La corporate governance, ovvero le modalità in cui la struttura dirigenziale e manageriale della Banca è organizzata e funziona nella pratica, persegue come fine ultimo il raggiungimento di risultati di successo per UBS, tutelando gli interessi e creando valore per gli azionisti.

Una descrizione completa delle nostre attività di corporate governance è riportata nello UBS Handbook 2005/2006.

## Struttura del management

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

### Consiglio di Amministrazione

Il Consiglio di Amministrazione è l'organo chiave su cui fanno affidamento gli azionisti per quanto riguarda la direzione dell'azienda nonché l'effettiva supervisione del management. È responsabile in ultima analisi per l'orientamento strategico del Gruppo a medio e lungo termine, per le nomine e le revocche ad alto livello dirigenziale nonché per la definizione dei principi di rischio e della capacità di rischio della Banca.

Nel Consiglio di Amministrazione di UBS confluiscono l'esperienza degli ex-membri del senior management della Banca e le diverse capacità di membri esterni operativamente non legati alla Banca. La maggior parte di essi sono sempre indipendenti e privi di mansioni esecutive, mentre il Presidente e almeno uno dei Vicepresidenti rivestono ruoli esecutivi conformemente alla legislazione svizzera in materia bancaria, assumendo responsabilità di direzione e supervisione.

Infatti, grazie alla loro esperienza e al know-how nelle attività operative e nei processi complessi che sono la prerogativa di un provider globale di servizi finanziari all'avanguardia, gli ex dirigenti UBS sono spesso nella condizione migliore per controllare le decisioni del management. Inoltre, dato che essi non hanno alcun impegno significativo al di fuori di UBS né mandati esterni, dispongono delle risorse e del tempo necessari per dedicarsi appieno alle loro responsabilità globali quali membri del Consiglio di Amministrazione di UBS.

I membri esecutivi del Consiglio sono affiancati da un certo numero di consiglieri completamente indipendenti, che

vantano la competenza e l'esperienza necessarie per raccogliere le sfide strategiche e operative globali di UBS. Nella selezione dei candidati, UBS si adopera in particolar modo per garantire un giusto mix di nazionalità, rispecchiando così la presenza internazionale dell'istituto.

In occasione dell'Assemblea Generale ordinaria tutti i suoi membri vengono eletti individualmente per un mandato di tre anni. In seguito, il Consiglio stesso nomina il Presidente, i Vicepresidenti e i vari Comitati (Audit Committee, Compensation Committee, Nominating Committee e Corporate Responsibility Committee).

I curricula vitae dei membri del Consiglio aggiornati al 31 dicembre 2006 sono pubblicati nelle pagine seguenti.

### Direttorio del Gruppo

La creazione di valore sostenibile per gli azionisti può essere assicurata soltanto attraverso l'impegno e l'efficacia dei team esecutivi. Il Direttorio del Gruppo è responsabile della gestione operativa di UBS e ha un obiettivo comune: essere la migliore società finanziaria a livello globale. I suoi membri, e in particolare il Group CEO, sono responsabili per l'implementazione e i risultati delle strategie operative dell'azienda, per la conformità dei gruppi d'affari al modello operativo integrato di UBS e per lo sfruttamento ottimale delle sinergie all'interno della Banca. Essi rendono conto dei risultati del Gruppo al Consiglio di Amministrazione.

Il Direttorio è composto dal Group CEO, i CEO dei tre gruppi d'affari e dai senior manager rappresentanti le unità e i mercati geografici a maggior tasso di crescita. Esso include altresì i responsabili che svolgono funzioni chiave di controllo presso UBS – in materia legale, finanziaria e dei rischi – riflettendo la loro rilevanza strategica ai fini del successo della Banca. Le differenti nazionalità rappresentate nel Direttorio testimoniano che UBS è una società davvero globale. La loro esperienza costituisce una condizione imprescindibile per comprendere e valutare le varie sfaccettature dell'azienda e le sue complesse attività.

I membri del Direttorio (al 31 dicembre 2006) sono riportati nella sezione prima dei risultati 2006 della presente Prospettiva.

### Retribuzione dei senior executive

#### Principi

Il programma di retribuzione degli alti dirigenti (come del resto di tutti i collaboratori UBS) poggia su due principi correlati: la creazione di valore per gli azionisti e il riconoscimento della performance. L'approvazione dei compensi del senior management sottostà a un rigoroso processo atto a garan-

tire che nessuno prenda parte a qualsiasi decisione che influisca sulla propria remunerazione.

Al fine di allineare gli interessi del management con quelli degli azionisti, UBS incoraggia vivamente un'elevata partecipazione azionaria da parte dei suoi alti dirigenti.

La remunerazione complessiva per il senior management si compone di quattro elementi: stipendio di base, incentivi correlati ai risultati, stock option e benefit. UBS attribuisce una particolare importanza all'aspetto variabile della retribuzione, implicando che solo una prestazione superiore viene ricompensata in modo eccellente. Nel 2006 lo stipendio base per senior executive ha rappresentato in media il 6,5% della remunerazione complessiva.

Il 50% degli incentivi annui correlati ai risultati viene tassativamente corrisposto sotto forma di azioni UBS vincolate o differite. Di norma, le azioni giungono a maturazione in tranche omogenee nell'arco di cinque anni. I compensi discrezionali in stock option costituiscono un riconoscimento del contributo del singolo al successo della Banca e non fanno parte degli incentivi annui di cui sopra. Le stock option, che generano valore solo se le azioni si apprezzano di oltre il 10% dall'assegnazione, aiutano ad allineare la performance dei dirigenti agli interessi a lungo termine degli azionisti.

Retribuzione dei membri esecutivi del Consiglio di Amministrazione e del Direttorio del Gruppo nel 2006

La retribuzione complessiva per l'anno finanziario 2006 (stipendio di base, incentivi correlati ai risultati, stock option, contributi del datore di lavoro a piani previdenziali, prestazioni in natura e fringe benefit) per i tre membri esecutivi del Consiglio di Amministrazione e i dieci membri del Direttorio del Gruppo in carica al 31 dicembre 2006, ammonta a CHF 246 832 740. L'incremento del 10,9% rispetto ai dati relativi ai compensi dell'anno scorso riflette l'andamento degli utili di competenza degli azionisti proveniente da attività continuative, aumentati del 18% (e del 19% per le attività finanziarie). Nell'anno in rassegna l'importo complessivo degli incentivi correlati ai risultati corrisposti agli alti dirigenti ha rappresentato l'1,85% di tutti gli incentivi di questo genere distribuiti tra tutti i collaboratori UBS. La percentuale della remunerazione complessiva di tutti gli alti dirigenti rispetto all'utile netto prima delle imposte conseguito da UBS nel 2006 è stata dell'1,51%, escludendo le stock option, e dell'1,68% includendole sulla base del valore equo di mercato. Nel 2005 le stesse quote erano state rispettivamente dell'1,55% e dell'1,71%.

Retribuzione dei membri non esecutivi del Consiglio di Amministrazione nel 2006

La retribuzione degli amministratori non esecutivi non è correlata ai risultati finanziari del Gruppo ed è fissata in un compenso di base, a cui si aggiunge l'onorario per la partecipazione a Committee in veste di membri, commisurato al rispettivo carico di lavoro. I nove membri non esecutivi del Consiglio di Amministrazione hanno percepito compensi complessivi in contanti e azioni vincolate pari a CHF 5 938 753 per il periodo compreso tra le due assemblee generali del 2006 e del 2007.

Maggiori informazioni sui compensi di senior executive e membri degli organi supremi possono essere consultate nel nostro Handbook 2006 / 2007 o sotto forma di rapporto separato.

## Diritti di partecipazione degli azionisti

UBS promuove appieno il principio della parità di trattamento tra gli azionisti, siano essi grandi istituti finanziari o investitori privati, e provvede a informarli periodicamente sull'andamento della società di cui sono comproprietari.

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

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

## Audit

L'Ufficio del Presidente e il suo Audit Committee, e in ultima istanza il Consiglio di Amministrazione, operano uno stretto controllo sul funzionamento delle attività di audit. L'Audit Committee controlla, per conto del Consiglio di Amministrazione, le qualifiche, l'indipendenza e i risultati del gruppo di revisori e dei loro partner.

Ernst & Young Ltd., Basilea, ha ricevuto il mandato di operare come global auditor per il Gruppo UBS, assumendo tutte le funzioni di revisione conformemente alle leggi, ai requisiti regolamentari e agli Statuti di UBS.

## Membri del Consiglio di Amministrazione

### **Marcel Ospel | Presidente del CdA**

UBS SA, Bahnhofstrasse 45, CH-8098 Zurigo

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

### **Stephan Haeringer | Vicepresidente esecutivo, membro del Corporate Responsibility Committee**

UBS SA, Bahnhofstrasse 45, CH-8098 Zurigo

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

### **Marco Suter | Vicepresidente esecutivo, Presidente del Corporate Responsibility Committee**

UBS SA, Bahnhofstrasse 45, CH-8098 Zurigo

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

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

### **Ernesto Bertarelli | Membro del Nominating Committee**

Bemido (Suisse) SA, 2 chemin des Mines, CH-1211 Ginevra 20

Dal 1996 Ernesto Bertarelli è Chief Executive Officer di Serono International SA, con sede a Ginevra. La società è stata venduta alla tedesca Merck KGaA il 5 gennaio 2007. Ha iniziato la sua carriera da Serono nel 1985, dove ha svolto diversi incarichi nei rami vendite e marketing. Prima di essere nominato CEO, è stato Deputy CEO per cinque anni. Ernesto Bertarelli ha conseguito un Bachelor of Science presso il Babson College di Boston e un MBA a Harvard. È nato il 22 settembre 1965.

### **Sir Peter Davis | Membro del Compensation Committee**

41 Bloomfield Terrace, Londra UK SW1W 8BQ

Sir Peter Davis è stato Group Chief Executive Officer / Chairman di J. Sainsbury plc a Londra dal 2000 al 2004. È stato inoltre Group Chief Executive di Prudential plc dal 1995 al 2000 nonché Chief Executive e Chairman di Reed International e Chairman di Reed Elsevier (a seguito della fusione tra Reed International ed Elsevier) dal 1986 al 1995. Dal 1976 al 1986 è stato responsabile di tutti gli acquisti e le operazioni di marketing presso J. Sainsbury plc. In precedenza è stato Marketing Director e Managing Director di Key Markets, parte di Fitch Lovell Ltd., e Marketing and Sales Manager presso General Foods Ltd. a Banbury (Regno Unito). Attualmente è titolare di numerosi incarichi in seno a vari organi. Sir Peter Davis ha studiato alla Shrewsbury School, si è diplomato presso il Chartered Institute of Marketing ed è titolare di un dottorato (Hon LL.D) della la Exeter University. È nato il 23 dicembre 1941.

### **Gabrielle Kaufmann-Kohler | Membro del Corporate Responsibility Committee**

Schellenberg Wittmer, 15bis rue des Alpes, CH-1201 Ginevra 1

Gabrielle Kaufmann-Kohler è partner dello studio legale Schellenberg Wittmer e docente di diritto privato internazionale presso l'Università di Ginevra dal 1996. Dal 1985 al 1995 è stata partner dello studio legale Baker & McKenzie. Inoltre, è abilitata all'esercizio della professione forense a Ginevra (dal 1976) e a New York (dal 1981) ed è nota in tutto il mondo come esperta di arbitrati internazionali. Gabrielle Kaufmann-Kohler si è laureata in giurisprudenza presso l'Università di Basilea nel 1977, dove nel 1979 ha conseguito un dottorato in diritto internazionale. È nata il 3 novembre 1952.

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

Heiniweidstrasse 18, CH-8806 Bäch

Rolf A. Meyer è membro del Consiglio di amministrazione di UBS, e in precedenza dell’Unione di Banche Svizzere, dal 1992. È stato Presidente e CEO di Ciba Specialty Chemicals Ltd. fino al novembre 2000. Attualmente è titolare di numerosi incarichi in seno a vari consigli di amministrazione. Ha fatto il suo ingresso nel gruppo Ciba-Geigy nel 1973 come analista finanziario, divenendo in seguito Group Company Controller a Johannesburg (Sudafrica), Head of Strategic Planning and Control a Basilea, Head of Finance and Information Systems ad Ardsley (New York, USA), e in seguito Chief Financial Officer del Gruppo. Dopo la fusione tra Ciba-Geigy e Sandoz, da cui ha preso vita Novartis, ha guidato lo scorporo di Ciba Specialty Chemicals. Rolf A. Meyer ha conseguito un dottorato in scienze politiche (Ph.D.) e ha ottenuto un MBA (lic. oec. HSG). È nato il 31 ottobre 1943.

**Helmut Panke | Presidente del Nominating Committee**

BMW AG, Petuelring 130, D-80788 Monaco di Baviera

Helmut Panke è stato Presidente del Consiglio di Amministrazione di BMW AG, Monaco di Baviera, dal maggio 2002 al settembre 2006. Era stato nella casa automobilistica bavarese dal 1982, quando è entrato come responsabile pianificazione e controlling all’interno della divisione ricerca e sviluppo. Ha quindi assunto incarichi di responsabilità negli ambiti corporate planning, organizzazione e strategia aziendale. Prima della sua nomina a Presidente, era stato membro del Board of Management dal 1996. Tra il 1993 e il 1996 è stato Chairman e CEO di BMW Holding Corporation negli USA. Attualmente è titolare di numerosi incarichi in seno a vari consigli di amministrazione. Helmut Panke ha conseguito un dottorato in fisica (Ph.D.) all’università di Monaco e ha lavorato presso l’università di Monaco e l’Istituto svizzero per la ricerca nucleare prima di entrare in McKinsey a Düsseldorf e Monaco come consulente. È nato il 31 agosto 1946.

**Peter Spuhler | Membro del Compensation Committee**

Stadler Bussnang AG, Bahnhofplatz, CH-9565 Bussnang

Peter Spuhler è il titolare di Stadler Rail AG (Svizzera), che ha rilevato nel 1989 quand’era una piccola ditta di appena 18 dipendenti. Oggi Stadler Rail vanta un organico di oltre 2500 collaboratori ed è un’azienda leader a livello internazionale nella produzione di veicoli ferroviari leggeri. Dal 1997 Peter

Spuhler ha rilevato numerose aziende e ha fondato nuove unità all’interno del gruppo Stadler Rail AG, soprattutto in Svizzera e in Germania. Peter Spuhler è entrato in Stadler AG nel 1987 come dipendente dopo aver studiato economia all’università di San Gallo. È nato il 9 gennaio 1959.

**Peter Voser | Membro dell’Audit Committee**

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

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

**Lawrence A. Weinbach | Presidente dell’Audit Committee**

Yankee Hill Capital Management, 300 East 42nd Street, New York, NY 10017, USA

Lawrence A. Weinbach è partner della Yankee Hill Capital Management LLC, una società di private equity con sede a Southport, CT (USA). Fino a gennaio 2006 è stato Executive Chairman di Unisys Corporation, di cui dal 1997 al 2004 era stato Chairman, Presidente e CEO. Dal 1961 al 1997 è stato Managing Partner di Arthur Andersen/Andersen Worldwide nonché Chief Executive di Andersen Worldwide dal 1989 al 1997, Chief Operating Officer dal 1987 al 1989 e Managing Partner della sede di New York dal 1983. Nel 1970 è stato eletto socio di Arthur Andersen, è diventato Managing Partner dell’ufficio di Stamford, in Connecticut, nel 1974 ed è stato il socio responsabile della contabilità e dell’audit a New York dal 1980 al 1983. Lawrence A. Weinbach è Certified Public Accountant e si è laureato in economia alla Wharton School della University of Pennsylvania. È nato l’8 gennaio 1940.

**Joerg Wolle | Membro del Nominating Committee**

DKSH Holding AG, Wiesenstrasse 8, CH-8034 Zurigo

Joerg Wolle è Presidente e CEO di DKSH Holding Ltd. dal 2002. In precedenza, dal 2000 fino alla fusione con la Diethelm Keller nel 2002, era stato Presidente e CEO di SiberHegner Holding AG. Si è laureato in ingegneria presso l’Università tecnica di Chemnitz (Germania) nel 1983, dove nel 1987 ha conseguito un dottorato. Joerg Wolle è nato il 19 aprile 1957.



# Responsabilità aziendale

Uno dei nostri obiettivi principali in quanto società leader nell'ambito dei servizi finanziari consiste nella creazione di valore a lungo termine, una finalità perseguita fornendo ai nostri clienti prodotti e servizi a valore aggiunto, promuovendo una cultura aziendale che rispetti i più elevati standard etici e generando rendimenti elevati e duraturi per i nostri azionisti.

Siamo fermamente convinti che in ogni tipo di attività la crescita duratura dipenda anche da ciò che l'azienda fa oltre il quadro giuridico e normativo in cui viene richiesto di operare. Ecco perché siamo stati tra le prime società che hanno aderito al Patto mondiale dell'ONU nel 2000 e ci impegniamo a creare un clima di lavoro permeato da valori quali le pari opportunità, la diversità e la meritocrazia. Adottiamo inoltre misure volte a proteggere l'ambiente, aderiamo ad alti standard sociali e contribuiamo al benessere delle comunità di cui siamo parte. Tutte le nostre attività sono sostenute dalla nostra struttura di governance, in ottemperanza ai principali codici di best practice.

Maggiori informazioni sulla corporate responsibility presso  
UBS sono disponibili nel nostro Handbook 2006/2007

## Ambiente

Figuriamo anche tra le prime aziende che nel 1992 hanno sottoscritto la dichiarazione delle banche nel quadro del Programma delle Nazioni Unite per l'Ambiente, con la quale ci siamo impegnati a prendere provvedimenti adeguati alla salvaguardia dell'ambiente in relazione alle nostre attività. Oggi i nostri sforzi in direzione ecologica, iniziati negli anni Settanta, si sono ampliati trasformandosi in un complesso sistema di gestione ambientale globale, certificato in base allo standard ISO 14001. Consideriamo la gestione a lungo termine ed efficiente delle nostre necessità energetiche e le iniziative intraprese per ridurre le nostre emissioni di gas inquinanti come elementi qualificanti di un'azienda responsabile. Nel febbraio 2006 abbiamo pertanto stabilito di diminuire entro il 2012 la nostra produzione di anidride carbonica del 40% rispetto ai livelli del 2004.

## Prevenzione del riciclaggio di denaro

Sforzi costanti e intensi per prevenire il riciclaggio del denaro e il finanziamento di attività terroristiche rappresentano un importante contributo alla società civile. Tutte le persone che gravitano attorno al sistema finanziario sono responsabili della sua integrità. Prendiamo quindi estremamente sul serio il nostro dovere di proteggere sia il sistema nel suo complesso che le nostre attività operative.

## Investimenti socialmente responsabili e mercati del carbonio

UBS vanta una forte esperienza nell'integrazione di aspetti di natura ambientale e sociale in seno alle proprie attività di analisi finanziaria e consulenza. Oltre a fondarsi su considerazioni prettamente finanziarie, gli investimenti socialmente responsabili (Socially Responsible Investment, SRI), che UBS ha iniziato ad offrire al pubblico nel 1997, prestano particolare attenzione ai risvolti ecologici, sociali ed etici.

Nell'ambito di Global Asset Management forniamo un'ampia gamma di prodotti SRI sia a clienti privati che a investitori istituzionali. In Svizzera e in Giappone abbiamo messo a punto un approccio che seleziona attivamente i titoli a maggiore rendimento di ciascun comparto sulla scorta di criteri di carattere ambientale e sociale. Per ottenere un portafoglio che raggruppi i migliori titoli SRI, i fondi specializzati in tale ambito si avvalgono di entrambe le nostre piattaforme di analisi finanziaria, quella SRI e quella convenzionale. Global Asset Management gestisce negli Stati Uniti numerosi mandati istituzionali che escludono certe aziende o settori in base a parametri di selezione «negativi», mentre in Gran Bretagna cerca di promuovere la responsabilità aziendale e l'applicazione della corporate governance delle società in cui investe. L'architettura aperta di UBS consente ai clienti di accedere anche a prodotti SRI di terzi.

All'interno di Investment Bank, in ambito SRI UBS può contare su un team di analisi finanziaria di comprovata esperienza che realizza studi originali sulle aree che presentano rischi in aumento o in diminuzione, organizza conferenze, promuove la collaborazione tra gli analisti per lo studio di argomenti SRI d'attualità e quantifica gli effetti sulle quotazioni delle aziende attive su questo fronte. Nel 2006 Investment Bank ha lanciato il primo indice al mondo di biocarburanti, l'UBS Diapason Global Biofuel Index, e il primo indice delle emissioni di CO<sub>2</sub> – l'UBS World Emissions Index.

Nello stesso anno, uno degli obiettivi di Global Wealth Management & Business Banking è stata la piena integrazione dei prodotti UBS all'interno della UBS Client Experience. Grazie alle sinergie tra le capacità disponibili nelle aree investment banking e asset management, nel febbraio 2007 è stato introdotto sul mercato l'UBS Climate Change Strategy Certificate, un paniere di circa 20–25 titoli azionari gestito attivamente. Il Certificate offre agli investitori l'opportunità di accedere a società innovative che sviluppano soluzioni per contrastare gli effetti del cambiamento climatico. Gli investimenti sono concentrati nell'area della produzione (energia riciclabile ed energia pulita) e dell'efficienza energetica (nell'edilizia, nei trasporti e nei processi e prodotti industriali).

**Peter A. Wuffli**  
Group Chief Executive Officer

**Huw Jenkins**  
Chairman e CEO Investment Bank



**Marcel Rohner**  
Deputy Group CEO,  
Chairman e CEO, Global Wealth  
Management & Business Banking

**Walter Stuerzinger**  
Group Chief Risk Officer



**Peter Kurer**  
Group General Counsel

**Clive Standish**  
Group Chief Financial Officer



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

**Raoul Weil**  
Head Wealth Management International



**Mark B. Sutton**  
Chairman CEO, Americas  
(in pensione dal 1° gennaio 2007)

**Rory Tapner**  
Chairman e CEO, Asia Pacific



# Cifre e fatti salienti su UBS

	Per l'esercizio conclusosi il		Variazione % 31.12.05
	31.12.06	31.12.05	
<b>Dati finanziari</b>			
Proventi operativi (in milioni di CHF) <sup>1</sup>	47 171	39 896	18
Utile netto di competenza degli azionisti UBS (in milioni di CHF) <sup>1</sup>	11 249	9 442	19
Attivi investiti (in miliardi di CHF)	2 989	2 652	13
Capitale Tier 1 (%) <sup>2</sup>	11,9	12,8	
<b>Dati economici</b>			
Imposte (in milioni di CHF) <sup>3</sup>	2 751	2 785	(1)
Distribuzioni agli azionisti (dividendi e riacquisti di azioni) (in milioni di CHF)	5 889	6 702	(12)
Stipendi e bonus (in milioni di CHF)	19 076	15 930	20
<b>Dati sociali</b>			
Personale (equivalenti a tempo pieno) <sup>3</sup>	78 140	69 569	12
Donne in posizioni di quadro (% del totale di collaboratori in posizioni di quadro)	25,5	22,1	18
Donazioni aziendali (incl. donazioni per assistenza in caso di calamità) (in milioni di CHF)	38	45	(16)
Ore di volontariato prestate dai collaboratori	53 679	N/A	
Emissioni di CO <sub>2</sub> (tonnellate)	293 169	372 184	(21)
<b>Rating di lungo termine e benchmark</b>			
Fitch, Londra	AA+	AA+	
Moody's, New York	Aa2	Aa2	
Standard & Poor's, New York	AA+	AA+	
Dow Jones Sustainability Index <sup>4</sup>	✓	✓	
FTSE4Good <sup>4</sup>	✓	✓	
CDP Climate Change Leadership Index <sup>4</sup>	✓	✓	
Classifica Interbrand dei migliori 100 marchi al mondo	42	44	

<sup>1</sup> Risultati delle attività finanziarie continuative. <sup>2</sup> Incluso il capitale ibrido Tier 1. <sup>3</sup> Esclude le partecipazioni industriali. <sup>4</sup> ✓ Segnala che UBS è inclusa nell'indice.

Tutti i dati sulle azioni e sull'utile diluito per azione indicati nella Retrospectiva riflettono lo split azionario in rapporto 1:2 effettuato il 10 luglio 2006.





## **Risultati finanziari in breve**

*Utile netto di competenza degli azionisti UBS per l'esercizio 2006 pari a CHF 12.257 milioni.*

*Utile netto da attività finanziarie continuative pari a CHF 11.249 milioni, in progresso del 19% rispetto al 2005.*

*Raccolta netta complessiva per il 2006 pari a CHF 152 miliardi, in crescita del 6% dalla fine del 2005. Tale risultato è riconducibile per oltre due terzi alle nostre attività di gestione patrimoniale.*

*Il ROE da attività continuative per il 2006 è stato pari al 26,5%, in leggera flessione dal 27,7% dell'esercizio precedente.*

*L'utile base per azione da attività continuative per il 2006 è di CHF 5.58, in aumento del 20% dai CHF 4.66 del 2005.*

# Risultati di UBS

## Risultati

Nel 2006 l'utile di competenza si è attestato a CHF 12 257 milioni, in flessione del 13% rispetto ai CHF 14 029 milioni dell'esercizio precedente. Tale importo comprendeva una plusvalenza netta di CHF 3 705 milioni derivante dalla cessione di Banche Private & GAM.

Le nostre attività finanziarie hanno contribuito all'utile di competenza per CHF 11 253 milioni, di cui CHF 11 249 milioni generati dalle attività continuative, registrando un progresso del 19% dai CHF 9 442 milioni del 2005. L'apporto delle attività dismesse è stato pari a CHF 4 milioni. Le partecipazioni industriali hanno generato CHF 1 004 milioni di utile di competenza, di cui CHF 242 milioni derivanti dalle attività continuative.

## Distribuzioni agli azionisti

In occasione dell'Assemblea generale ordinaria, che si terrà il 18 aprile 2007 a Zurigo, il Consiglio di Amministrazione proporrà la distribuzione di un dividendo complessivo pari a CHF 2.20 per azione. Previa autorizzazione da parte degli azionisti, l'operazione rappresenta un incremento del 16% rispetto

alla distribuzione totale dello scorso anno, che includeva il rimborso del valore nominale di CHF 0.30 per azione. Il dividendo proposto è superiore del 38% al dividendo regolare del 2005, pari a CHF 1.60 per azione.

## Nuovo programma di riacquisto azionario

In marzo 2007 si concluderà il programma di riacquisto azionario che UBS ha attuato per sette anni consecutivi. In seguito la banca lancerà, previa approvazione degli azionisti, un nuovo programma triennale di riacquisto attraverso una seconda linea di negoziazione, con un limite massimo pari al 10% delle azioni emesse, che in base all'attuale quotazione equivale a un importo totale massimo di circa CHF 16 miliardi. Questa decisione mette in evidenza il nostro approccio di gestione a lungo termine del capitale di UBS. Il periodo di tre anni indica chiaramente il costante e rigoroso orientamento volto a fornire rendimenti agli azionisti. Inoltre, ci consente di essere flessibili nell'impiego del capitale a favore della massima priorità della banca: la crescita delle attività. Seguiremo a operare acquisizioni mirate per cogliere le opportunità che si profileranno e a investire nello sviluppo organico delle nostre attività.

## Conto economico

in milioni di CHF, salvo i dati relativi alle azioni	Per l'esercizio conclusosi il		
	31.12.06	31.12.05	Variazione %
<b>Attività continuative</b>			
Interessi attivi	87 401	59 286	47
Interessi passivi	(80 880)	(49 758)	63
Interessi attivi netti	6 521	9 528	(32)
Rettifiche di valore per (perdite)/recuperi su crediti	156	375	(58)
Interessi attivi netti dopo le rettifiche di valore per perdite su crediti	6 677	9 903	(33)
Compensi e commissioni attive netti	25 881	21 436	21
Proventi netti di negoziazione	13 318	7 996	67
Altri proventi	1 596	1 122	42
Proventi delle partecipazioni industriali	693	675	3
<b>Totale proventi operativi</b>	<b>48 165</b>	<b>41 132</b>	<b>17</b>
Spese per il personale	23 671	20 148	17
Spese generali e amministrative	8 116	6 632	22
Svalutazioni di immobili e beni strumentali	1 263	1 261	0
Ammortamento di immobilizzazioni immateriali	153	131	17
Beni e materiali acquistati	295	283	4
<b>Totale costi operativi</b>	<b>33 498</b>	<b>28 455</b>	<b>18</b>
Utile operativo da attività continuative al lordo delle imposte	14 667	12 677	16
Imposte	2 786	2 471	13
<b>Utile netto da attività continuative</b>	<b>11 881</b>	<b>10 206</b>	<b>16</b>
<b>Attività dismesse</b>			
Utile operativo da attività dismesse al lordo delle imposte	856	5 060	(83)
Imposte/(rimborsi fiscali)	(13)	576	
<b>Utile netto da attività dismesse</b>	<b>869</b>	<b>4 484</b>	<b>(81)</b>
<b>Utile netto</b>	<b>12 750</b>	<b>14 690</b>	<b>(13)</b>
Utile netto di competenza delle minoranze	493	661	(25)
da attività continuative	390	430	(9)
da attività dismesse	103	231	(55)
<b>Utile netto di competenza degli azionisti UBS</b>	<b>12 257</b>	<b>14 029</b>	<b>(13)</b>
da attività continuative	11 491	9 776	18
da attività dismesse	766	4 253	(82)
<b>Utile per azione</b>			
Utile base per azione (CHF)	6.20	6.97	(11)
da attività continuative	5.81	4.85	20
da attività dismesse	0.39	2.12	(82)
Utile diluito per azione (CHF)	5.95	6.68	(11)
da attività continuative	5.58	4.66	20
da attività dismesse	0.37	2.02	(82)

## Bilancio

<i>in milioni di CHF</i>	31.12.06	31.12.05	Variazione %
<b>Attivi</b>			
Cassa e disponibilità presso banche centrali	3 495	5 359	(35)
Crediti verso banche	50 426	33 644	50
Garanzie in liquidità su titoli presi a prestito	351 590	288 435	22
Accordi di pronti contro termine	405 834	404 432	0
Attivi inclusi nel portafoglio di negoziazione	627 036	499 297	26
Attivi inclusi nel portafoglio di negoziazione costituiti in pegno quale garanzia	251 478	154 759	62
Valori di rimpiazzo positivi	328 445	333 782	(2)
Strumenti finanziari riportati al fair value	5 930	1 153	414
Prestiti	312 521	279 910	12
Investimenti finanziari	8 937	6 551	36
Ratei e risconti attivi	10 361	8 918	16
Investimenti in società collegate	1 523	2 956	(48)
Immobili e beni strumentali	6 913	9 423	(27)
Avviamento e altri attivi immateriali	14 773	13 486	10
Altri attivi	17 249	16 243	6
<b>Totale attivi</b>	<b>2 396 511</b>	<b>2 058 348</b>	<b>16</b>
<b>Passivi</b>			
Debiti verso banche	203 689	124 328	64
Garanzie in liquidità su titoli prestati	63 088	59 938	5
Accordi di riacquisto	545 480	478 508	14
Passivi inclusi nel portafoglio di negoziazione	204 773	188 631	9
Valori di rimpiazzo negativi	332 533	337 663	(2)
Passivi finanziari riportati al fair value	145 687	117 401	24
Debiti verso clienti	570 565	466 907	22
Ratei e risconti passivi	21 527	18 791	15
Debito emesso	190 143	160 710	18
Altri passivi	63 251	53 837	17
<b>Totale passivi</b>	<b>2 340 736</b>	<b>2 006 714</b>	<b>17</b>
<b>Patrimonio netto</b>			
Capitale azionario	211	871	(76)
Premio azionario	9 870	9 992	(1)
Utili / (perdite) netti non riconosciuti nel Conto economico, al netto delle imposte	815	(182)	
Riserva di rivalutazione da acquisizioni per fasi successive, al netto delle imposte	38	101	(62)
Utili non distribuiti	49 151	44 105	11
Patrimonio classificato come obbligo di acquisto di azioni proprie	(185)	(133)	(39)
Azioni proprie	(10 214)	(10 739)	5
<b>Patrimonio netto di competenza degli azionisti UBS</b>	<b>49 686</b>	<b>44 015</b>	<b>13</b>
Interessi di minoranza	6 089	7 619	(20)
<b>Totale patrimonio netto</b>	<b>55 775</b>	<b>51 634</b>	<b>8</b>
<b>Totale passivi e patrimonio netto</b>	<b>2 396 511</b>	<b>2 058 348</b>	<b>16</b>

## Bilancio

Al 31 dicembre 2006, UBS disponeva di attività complessive per CHF 2396,5 miliardi, in crescita rispetto ai CHF 2058,3 miliardi del 31 dicembre 2005. Tale aumento è ascrivibile alla crescita del portafoglio di negoziazione (+ CHF 225 miliardi), del collateral trading (+ CHF 65 miliardi) e del portafoglio creditizio (+ CHF 33 miliardi), mentre i valori di rimpiazzo positivi e negativi hanno accusato una lieve flessione (perdendo entrambi CHF 5 miliardi). Tale risultato è stato in parte neutralizzato dai movimenti valutari rispetto al franco svizzero (in particolare il deprezzamento del 7% del dollaro statunitense). Le passività complessive hanno registrato un incremento dovuto alla crescita dei prestiti (+ CHF 241 miliardi), delle passività relative al collateral trading (+ CHF 70 miliardi) e di quelle di negoziazione (+ CHF 16 miliardi). Il patrimonio di competenza degli azionisti UBS, pari a CHF 49,7 miliardi al 31 dicembre 2006, è progredito di CHF 5,7 miliardi rispetto al 2005, riflettendo l'andamento dell'utile di competenza netto di CHF 12,3 miliardi, in parte neutralizzato dal pagamento dei dividendi e dai riacquisti azionari.

## Relazione dei Revisori Indipendenti

In qualità di Revisori del Gruppo abbiamo assoggettato a revisione contabile gli stati patrimoniali consolidati di UBS SA al 31 dicembre 2006 e al 31 dicembre 2005, oltre ai relativi conti economici consolidati, ai prospetti di variazione del patrimonio netto e ai rendiconti finanziari chiusi per ciascuno dei tre anni inclusi nel periodo chiuso il 31 dicembre 2006 nonché le note integrative dai quali questi bilanci consolidati condensati sono stati tratti. Il nostro esame è stato svolto secondo i principi emessi dal Public Company Accounting Oversight Board (Stati Uniti d'America) e conformemente agli Standard svizzeri di revisione. Nella nostra relazione emessa in data 10 marzo 2007 (vedasi il Financial Report di UBS, pagine 80–81) abbiamo espresso un giudizio senza riserve su tali bilanci consolidati del Gruppo, predisposti secondo gli International Financial Reporting Standards.

A nostro giudizio, i bilanci consolidati condensati riportati da pagina 41 a pagina 42 della Retrospectiva sono conformi, nel loro complesso, con i bilanci consolidati dai quali sono stati tratti e sui quali abbiamo espresso un giudizio senza riserve.

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

Basilea, 10 marzo 2007

Ernst & Young SA

  
Andrew McIntyre | Chartered Accountant  
(incaricato della revisione)

  
Dr. Andreas Blumer | Swiss Certified Accountant

# Indicatori di performance

## Raffronto tra risultati e obiettivi

	Per l'esercizio conclusosi in data	
	31.12.06	31.12.05
<b>ROE (%)<sup>1,2</sup></b>		
Come riportato	28,2	39,7
Per attività continuative, ante avviamento	26,5	27,7
<b>Utile base per azione (CHF)<sup>3</sup></b>		
Come riportato	5,95	6,68
Per attività continuative, ante avviamento	5,58	4,66
<b>Rapporto costi / ricavi delle attività finanziarie (%)<sup>4,5</sup></b>	69,7	70,1
<b>Raccolta netta delle attività di gestione patrimoniale (in miliardi di CHF)<sup>6</sup></b>	151,7	148,5

<sup>1</sup> Utile netto di competenza degli azionisti UBS / patrimonio netto medio di competenza degli azionisti UBS meno distribuzioni proposte. <sup>2</sup> Il ROE come riportato e da attività continuative riflette il patrimonio netto rettificato di competenza degli azionisti UBS. Per maggiori informazioni si veda la Nota 1 dei Financial Statements nel Financial Report 2006. <sup>3</sup> Per i dettagli sul calcolo dell'utile per azione (EPS), si rimanda alla Nota 8 dei Financial Statements nel Financial Report 2006. <sup>4</sup> Esclusi i risultati da partecipazioni industriali. <sup>5</sup> Costi operativi / proventi operativi meno rettifiche di valore per perdite (recuperi) su crediti. <sup>6</sup> Esclusi proventi da interessi e dividendi.

## Misurazione e analisi dei risultati

I risultati di UBS sono pubblicati in conformità alle norme IFRS (International Financial Reporting Standards). La valutazione dei risultati e le relative analisi passano in rassegna la performance operativa delle nostre attività, soffermandosi in particolare su quelle continuative. Poiché le attività dismesse non sono più rilevanti ai fini della gestione della società, esse non sono considerate indicative della nostra performance potenziale futura e non sono pertanto incluse nelle nostre decisioni di pianificazione operativa. Questo ci permette di parametrare meglio la nostra performance rispetto ai concorrenti e valutare così il potenziale di crescita futura.

Negli ultimi due anni, sul nostro bilancio consolidato hanno esercitato un impatto significativo due attività dismesse:

nel quarto trimestre 2005 abbiamo venduto la nostra unità Banche Private & GAM a Julius Baer. L'unità comprendeva le tre banche private Banco di Lugano, Ehinger & Armand von Ernst e Ferrier Lullin, nonché lo specialista in asset management GAM. Dopo la cessione abbiamo mantenuto una partecipazione del 20,7% nella nuova Julius Baer;

il 23 marzo 2006, UBS ha ceduto la propria quota del 55,6% in Motor-Columbus a un consorzio costituito da vari azionisti svizzeri di minoranza di Atel, da EOS Holding e da Atel stessa, nonché alla francese Electricité de France (EDF).

## Risultati raffrontati agli obiettivi

Nel corso degli ultimi sette anni ci siamo sistematicamente concentrati su quattro indicatori di performance, fissati in modo tale da consentire a UBS di fornire ai propri azionisti rendimenti sempre maggiori. Tutti gli indicatori sono calcolati sulla base dei risultati da attività continuative. I primi due, ovvero gli obiettivi di ROE e l'utile diluito per azione, poggiano sui risultati dell'intera banca, mentre gli altri due, ossia quelli relativi al rapporto costi/ricavi e alla raccolta netta, sono circoscritti alle attività finanziarie. Su questa base, gli indicatori di performance del 2006 sono i seguenti:

- il rendimento annualizzato del patrimonio netto (ROE) per il 2006 si è attestato al 26,5%, in calo rispetto al 27,7% del 2005, ma ampiamente al di sopra del target minimo del 20% lungo l'intero ciclo economico. L'incremento dell'utile di competenza è stato neutralizzato dall'aumento del patrimonio netto medio dovuto all'elevato livello degli utili non distribuiti;
- l'utile diluito per azione nel 2006 ammonta a CHF 5.58, in aumento del 20% dai CHF 4.66 dell'esercizio precedente, riflettendo l'incremento degli utili e una lieve riduzione (-2%) del numero medio di azioni in circolazione a seguito del buyback azionario;

- il rapporto costi/ricavi per le attività finanziarie si è collocato al 69,7%, in calo di 0,4 punti percentuali dal 70,1% dell'esercizio precedente. Tale risultato è espressione della crescita dei proventi netti di negoziazione e dei ricavi netti da commissioni, in gran parte controbilanciata dall'aumento delle spese per il personale e dai maggiori costi generali e amministrativi. Nel corso dell'ultimo anno abbiamo assunto oltre 8500 nuovi collaboratori in aree in cui vediamo opportunità strategiche a lungo termine;
- la raccolta netta ha raggiunto il livello record di CHF 151,7 miliardi, in progresso dai CHF 148,0 miliardi del 2005, pari a un tasso di crescita annua del 5,7% per la base patrimoniale di fine 2005. Gli afflussi si sono confermati su livelli elevati in tutto il mondo. Wealth Management International & Switzerland ha registrato una raccolta netta di CHF 97,6 miliardi, sostenuta dai consistenti afflussi nel corso dell'anno soprattutto in Europa e Asia Pacifico, a dimostrazione della validità della nostra strategia di crescita. Le nostre attività statunitensi hanno contribuito con una raccolta netta di CHF 15,7 miliardi, pari a una flessione di CHF 11,2 miliardi rispetto ai livelli del 2005. La raccolta di Global Asset Management è scesa a CHF 37,2 miliardi rispetto all'ottimo risultato di CHF 49,5 miliardi dell'esercizio precedente. Nel settore retail in Svizzera è stata raggiunta una raccolta netta di CHF 1,2 miliardi.



# Risultati delle attività finanziarie

## Conto economico<sup>1</sup>

in milioni di CHF, salvo altrimenti indicato	Per l'esercizio conclusosi il		Variazione %
	31.12.06	31.12.05	
<b>Attività continuative</b>			
Interessi attivi	87 401	59 286	47
Interessi passivi	(80 880)	(49 758)	63
Interessi attivi netti	6 521	9 528	(32)
Rettifiche di valore per (perdite) / recuperi su crediti	156	375	(58)
Interessi attivi netti dopo le rettifiche di valore per perdite su crediti	6 677	9 903	(33)
Compensi e commissioni attive netti	25 881	21 436	21
Proventi netti di negoziazione	13 318	7 996	67
Altri proventi	1 295	561	131
<b>Totale proventi operativi</b>	<b>47 171</b>	<b>39 896</b>	<b>18</b>
Componenti di liquidità	21 282	18 275	16
Componenti azionarie <sup>2</sup>	2 187	1 628	34
Totale spese per il personale	23 469	19 903	18
Spese generali e amministrative	7 929	6 448	23
Servizi a / da altre unità operative	(9)	(14)	36
Svalutazioni di immobili e beni strumentali	1 245	1 240	0
Ammortamento di immobilizzazioni immateriali	148	127	17
<b>Totale costi operativi</b>	<b>32 782</b>	<b>27 704</b>	<b>18</b>
Utile operativo da attività continuative al lordo delle imposte	14 389	12 192	18
Imposte	2 751	2 296	20
<b>Utile netto da attività continuative</b>	<b>11 638</b>	<b>9 896</b>	<b>18</b>
<b>Attività dismesse</b>			
Utile da attività dismesse al lordo delle imposte	4	4 564	(100)
Imposte	0	489	(100)
<b>Utile netto da attività dismesse</b>	<b>4</b>	<b>4 075</b>	<b>(100)</b>
<b>Utile netto</b>	<b>11 642</b>	<b>13 971</b>	<b>(17)</b>
Utile netto di competenza delle minoranze	389	454	(14)
da attività continuative	389	454	(14)
da attività dismesse	0	0	
<b>Utile netto di competenza degli azionisti UBS</b>	<b>11 253</b>	<b>13 517</b>	<b>(17)</b>
da attività continuative	11 249	9 442	19
da attività dismesse	4	4 075	(100)
<b>Informazioni supplementari</b>			
Personale (equivalenti a tempo pieno)	78 140	69 569	12

<sup>1</sup> Esclusi i risultati da partecipazioni industriali. <sup>2</sup> Include anche i contributi sociali e gli oneri per l'assegnazione di premi di altra natura.

## Risultati

Il risultato conseguito nel 2006 rappresenta il migliore di tutti i tempi e le attività finanziarie hanno messo a segno una performance superiore rispetto all'esercizio prece-

dente. L'utile netto di competenza per l'esercizio in rassegna si è attestato a CHF 11 253 milioni, a cui le attività dismesse hanno contribuito per CHF 4 milioni contro i CHF 4 075 milioni del 2005, anno in cui abbiamo ceduto Banche Private & GAM. L'utile netto da attività continuative si è at-



testato a CHF 11 249 milioni, in crescita del 19% rispetto ai CHF 9442 milioni del 2005.

#### Proventi operativi

Nel 2006 i proventi operativi complessivi sono risultati pari a CHF 47 171 milioni, in progresso del 18% rispetto ai CHF 39 896 milioni dell'esercizio precedente. Si tratta del livello più elevato mai raggiunto.

Gli *interessi attivi netti* sono risultati pari a CHF 6521 milioni, in flessione dai CHF 9528 milioni dell'esercizio precedente. I *proventi netti da negoziazione* hanno raggiunto CHF 13 318 milioni, in crescita rispetto ai CHF 7996 milioni del 2005.

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

Nel 2006 i *proventi netti da attività di negoziazione* sono cresciuti del 15% a CHF 13 119 milioni. In particolare, i proventi da negoziazione di titoli azionari si sono attestati a CHF 4759 milioni, in crescita del 21%, con forti progressi negli ambiti di derivati, prime brokerage e operazioni in conto proprio. Tali progressi sono stati tuttavia parzialmente neutralizzati dalla flessione dei ricavi registrata dalle nostre attività di cash equity. I proventi da negoziazione sul reddito fisso sono cresciuti dell'8%, spinti dai progressi compiuti nell'ambito di tassi, metalli e reddito fisso su titoli di credito. Tale risultato è stato in parte neutralizzato dalla flessione dei ricavi su derivati a seguito della contrazione dei flussi generati dalla clientela. I ricavi delle nostre attività su cambi, pari a CHF 1745 milioni, sono aumentati rispetto ai CHF 1458 milioni registrati un anno prima.

I *proventi netti da prodotti su margine d'interesse* hanno evidenziato un incremento del 9% portandosi a CHF 5829 milioni che riflette la crescita nelle attività dei crediti coperti da garanzie su scala mondiale, un incremento degli spread per i depositi in USD, EUR e CHF nonché la crescita dei volumi delle ipoteche sul mercato svizzero.

I *proventi netti da attività di tesoreria e altre attività* nel 2006 sono stati pari a CHF 891 milioni, in progresso del 19% rispetto al 2005. I proventi da interessi attivi sono aumentati in virtù di una base di capitale consolidata più ampia. Rispetto allo scorso anno, i proventi hanno beneficiato di utili mark-to-market su opzioni valutarie in USD utilizzate per coprire l'esposizione verso i cambi derivante dagli utili futuri. Infatti, nel corso del 2006 il dollaro si è deprezzato nei confronti del franco svizzero.

Nel 2006, abbiamo realizzato *recuperi netti su crediti* per CHF 156 milioni, a fronte di recuperi per CHF 375 milioni nel 2005. Tale risultato è espressione di un prolungato periodo di condizioni favorevoli sui mercati creditizi. La crescita economica mondiale si è riconfermata su livelli solidi nonostante un modesto rallentamento negli USA.

Nel 2006, i *ricavi da compensi e commissioni* sono cresciuti del 21% a CHF 25 881 milioni grazie al forte contri-

buto apportato dalla crescita delle commissioni ricorrenti di portafoglio, dalle maggiori commissioni di gestione di fondi nonché dall'aumento delle commissioni nette di brokeraggio, di underwriting e di corporate finance.

Gli *altri proventi* sono aumentati del 131% a CHF 1295 milioni, in netto progresso rispetto ai CHF 561 milioni del 2005.

#### Costi operativi

Nel 2006 i costi operativi totali sono aumentati del 18% attestandosi a CHF 32 782 milioni.

Le *spese per il personale* sono cresciute del 18% a CHF 23 469 milioni. Tale incremento è stato determinato dai maggiori compensi correlati alle performance, a comprova dei migliori risultati conseguiti da tutte le nostre unità. La spesa per gli stipendi è aumentata a seguito dell'incremento di organico del 12% nel corso dell'anno, a dimostrazione sia della costante espansione delle nostre attività che dell'aumento degli stipendi annui. Le componenti salariali su base azionaria sono aumentate del 34% a CHF 2187 milioni; tale andamento è riconducibile in misura preponderante ai premi azionari più elevati riconosciuti nel 2006 e alla crescita del fair value delle opzioni a seguito dell'aumento del corso dell'azione UBS. I costi per assicurazioni e contributi sociali sono aumentati del 9% a CHF 1374 milioni a causa dei maggiori importi versati per bonus e stipendi. I contributi a favore dei piani previdenziali hanno fatto registrare un incremento del 13% a CHF 802 milioni a seguito sia dei livelli salariali più elevati che della crescita dell'organico. Le altre spese per il personale sono aumentate di CHF 174 milioni passando a CHF 1564 milioni nel 2006, prevalentemente quale diretta conseguenza dell'aumento del numero di collaboratori.

Le *spese generali e amministrative* si sono attestate nel 2006 a CHF 7929 milioni, in progresso di CHF 1481 milioni rispetto all'esercizio precedente a seguito di numerosi accantonamenti, prevalentemente per la composizione della vertenza con Sumitomo e l'affitto a lungo termine di un immobile ad uso ufficio situato nel New Jersey. I compensi professionali sono aumentati per i numerosi progetti a supporto della nostra strategia di crescita.

Nel 2006 le *svalutazioni* sono risultate pari a CHF 1245 milioni, su livelli pressoché invariati rispetto ai CHF 1240 milioni del 2005.

L'*ammortamento degli attivi immateriali*, pari a CHF 148 milioni, è cresciuto del 17% rispetto all'esercizio precedente.

Nell'esercizio 2006 abbiamo sostenuto oneri fiscali per CHF 2751 milioni.

#### Personale

Al 31 dicembre 2006, il numero di collaboratori impiegati nelle nostre attività finanziarie era pari a 78 140, con un incremento di 8571 unità (+12%) rispetto ai 69 569 dipendenti al 31 dicembre 2005.

# Global Wealth Management & Business Banking

## Wealth Management International & Switzerland

Nel 2006, l'utile ante imposte si è attestato al livello record di CHF 5203 milioni, in crescita del 25% rispetto al 2005. L'aumento riflette da un lato l'incremento delle commissioni di gestione sulla scia del favorevole andamento dei mercati e della raccolta netta, dall'altro la progressione degli interessi attivi riconducibile ai più elevati volumi dei crediti Lombard. Al contempo, in linea con l'espansione delle nostre attività sono aumentati anche i costi operativi, in rialzo del 15% rispetto all'esercizio precedente. Le spese per i servizi forniti da altre unità d'affari sono aumentati rispetto all'anno scorso, principalmente a causa di maggiori oneri informatici. Le spese per il personale sono cresciute del 22% principalmente in seguito all'assunzione di 2009 nuovi collaboratori.

Nel 2006, la raccolta netta ha raggiunto la soglia record di CHF 97,6 miliardi, rispetto ai CHF 68,2 miliardi del 2005. Questo brillante risultato riflette aumenti protrattisi sull'arco dell'anno in tutte le aree geografiche, ma soprattutto nella regione Asia-Pacifico e in Europa, grazie alla nostra strategia di crescita.

Al 31 dicembre 2006 i patrimoni investiti si attestavano a CHF 1138 miliardi, in aumento del 16% rispetto ai CHF 982 miliardi dell'esercizio precedente, grazie in particolare a un notevole afflusso di nuovi fondi, di cui CHF 4,8 miliardi generati nel solco delle acquisizioni integrate nel 2006, e alla ripresa dei mercati finanziari. L'incremento è stato parzialmente neutralizzato da effetti valutari sfavorevoli. A fine 2006, circa il 36% dei patrimoni investiti era denominato in dollari statunitensi.

Nel 2006 il margine lordo sui patrimoni investiti è risultato pari a 103 punti base, in crescita di un punto base rispetto ai 102 pb dell'esercizio precedente, giacché l'aumento dei proventi ricorrenti, ascrivibile all'aumento delle entrate da commissioni e delle attività di credito Lombard, è stato in parte ridimensionato dai minori introiti da attività non ricorrenti.

Il rapporto costi/ricavi è passato dal 53,7% del 2005 al 51,7%, il quarto miglioramento consecutivo nonostante i maggiori costi legati all'attuazione della nostra strategia di espansione globale.

## Wealth Management US

Nel 2006 l'utile ante imposte si è attestato a CHF 582 milioni, rispetto ai CHF 312 milioni dell'esercizio precedente. Calcolata in dollari statunitensi, la performance ha superato dell'86% il risultato del 2005.

I proventi operativi complessivi hanno raggiunto quota CHF 5863 milioni, in rialzo del 14% rispetto ai CHF 5156 milioni del 2005, grazie soprattutto a una forte crescita dei ricavi ricorrenti riconducibile ai maggiori volumi patrimoniali. Nel periodo in rassegna il totale dei costi operativi è salito a CHF 5281 milioni rispetto a CHF 4844 milioni nel 2005 sulla scia dell'aumento dei costi del personale e delle spese generali e amministrative nell'ambito delle iniziative di crescita strategica a sostegno delle nostre attività e all'integrazione della rete di filiali per la clientela privata di Piper Jaffray. Le spese sono aumentate in seguito all'accantonamento per l'ufficio nel New Jersey costituito dopo la decisione di subaffittare lo spazio non utilizzato piuttosto che occuparlo. Queste spese sono state tuttavia neutralizzate dal minore impatto degli accantonamenti per contenziosi legali rispetto al 2005.

Nel 2006 la raccolta netta di nuovi fondi è ammontata a CHF 15,7 miliardi, in calo del 42% rispetto ai CHF 26,9 miliardi del 2005. Compresi gli interessi e i dividendi, nel 2006 i nuovi capitali netti hanno totalizzato CHF 37,9 miliardi, a fronte dei CHF 45,2 miliardi dell'esercizio precedente. Benché in flessione, nel raffronto con la concorrenza il risultato si conferma positivo sulla base del tasso di crescita rapportato alla base patrimoniale.

Al 31 dicembre 2006, gli attivi investiti da Wealth Management US erano pari a CHF 824 miliardi, in rialzo del 10%

## Reporting del Gruppo d'affari / dell'unità operativa

<i>in milioni di CHF, salvo altrimenti indicato</i>	Wealth Management International & Switzerland		Wealth Management US		Business Banking Switzerland		Global Wealth Management & Business Banking	
	31.12.06	31.12.05	31.12.06	31.12.05	31.12.06	31.12.05	31.12.06	31.12.05
Per l'esercizio conclusosi in data								
Totale proventi operativi	10 798	9 011	5 863	5 156	5 270	5 071	21 931	19 238
Totale costi operativi	5 595	4 850	5 281	4 844	2 914	2 882	13 790	12 576
<b>Risultati del Gruppo d'affari / dell'unità operativa al lordo delle imposte</b>	<b>5 203</b>	<b>4 161</b>	<b>582</b>	<b>312</b>	<b>2 356</b>	<b>2 189</b>	<b>8 141</b>	<b>6 662</b>
Raccolta netta (in miliardi di CHF)	97,6	68,2	15,7	26,9	1,2	3,4	114,5	98,5
Attivi investiti (in miliardi di CHF)	1 138	982	824	752	161	153	2 123	1 887
Personale (equivalenti a tempo pieno)	13 564	11 555	18 557	17 034	15 913	16 023	48 034	44 612

rispetto ai CHF 752 miliardi del 31 dicembre 2005. L'aumento si deve all'ottima performance di mercato del 2006 nonché all'integrazione della rete di filiali per la clientela privata di Piper Jaffray, tradottasi in un contributo netto in termini di patrimoni in gestione pari a CHF 54 miliardi.

Nel 2006 il margine lordo sui patrimoni investiti è risultato pari a 76 punti base, superiore di 1 pb rispetto al 2005, in conseguenza soprattutto del fatto che l'aumento dei ricavi ha sopravanzato l'incremento dei livelli patrimoniali medi investiti sull'arco dell'intero anno.

Il rapporto costi/ricavi è passato dal 93,9% del 2005 al 90,1%, evidenziando una flessione che riflette l'aumento dei ricavi operativi riconducibile a una forte crescita dei proventi ricorrenti, parzialmente compensata da un aumento delle spese a sua volta dovuto in larga misura alla progressione dei costi per il personale a supporto delle iniziative di crescita e all'integrazione della rete di filiali per la clientela privata di Piper Jaffray.

### **Business Banking Switzerland**

L'utile ante imposte ha toccato nel 2006 il livello record di CHF 2356 milioni, superiore di CHF 167 milioni (8%) al risultato del 2005, prevalentemente a seguito della crescita dei ricavi. Nell'esercizio in rassegna i proventi di diversa natura sono saliti in seguito alle più elevate commissioni di portafoglio e di intermediazione, a fronte di un calo delle spese per il personale legato allo scorporo delle attività di logistica in Svizzera. Il risultato evidenzia la rigorosa gestione costantemente applicata alla nostra base di costi, con recuperi di perdite su crediti rettificati stimati pari a CHF 185 milioni.

Nel 2006 la raccolta netta è stata di CHF 1,2 miliardi, un livello inferiore di CHF 2,2 miliardi rispetto ai CHF 3,4 miliardi del 2005 a seguito dei minori afflussi dalla clientela esistente e dei trasferimenti di attivi della clientela da mandati discrezionali a semplici depositi.

I patrimoni investiti sono saliti a CHF 161 miliardi nel 2006 rispetto al livello di CHF 153 miliardi dell'anno precedente. Nel corso dell'esercizio in rassegna, abbiamo trasferito da Business Banking Switzerland CHF 8,2 miliardi di patrimoni in gestione all'unità Wealth Management International & Switzerland, a dimostrazione dello sviluppo delle relazioni con i clienti.

Nel 2006 il rapporto costi/ricavi si è attestato al 57,3%, in calo di 0,9 punti percentuali rispetto al 58,2% dell'esercizio precedente, riflettendo una progressione dei proventi rispetto alle spese.

Al 31 dicembre 2006 il portafoglio lordo di credito di Business Banking Switzerland ammontava a CHF 143,4 miliardi, in rialzo dell'1% rispetto al 2005 grazie all'incremento del volume di ipoteche della clientela privata, che ha ampiamente compensato la contrazione in atto del portafoglio crediti in sofferenza, sceso a CHF 2,6 miliardi dai CHF 3,3 miliardi dell'esercizio precedente.

### **Cifre e fatti salienti su Wealth Management**

*Vantiamo oltre 140 anni di esperienza nell'ambito della gestione patrimoniale. Con attivi investiti per CHF 1962 miliardi siamo il principale gestore patrimoniale al mondo.*

*Le unità di Wealth Management International & Switzerland dispongono di patrimoni in gestione pari a CHF 1138 miliardi e impiegano oltre 4700 consulenti della clientela. Negli USA siamo uno degli istituti leader nell'ambito della gestione patrimoniale, con CHF 824 miliardi di attivi investiti e oltre 7800 consulenti finanziari.*

*I nostri consulenti della clientela combinano solidi rapporti a livello personale con le risorse disponibili in tutta UBS e sono pertanto in grado di fornire una gamma completa di servizi di gestione patrimoniale: dall'asset management alla pianificazione successoria, dalla consulenza in materia di corporate finance all'art banking.*

*La nostra piattaforma di prodotti ad architettura aperta consente al cliente di accedere a un ampio ventaglio di soluzioni di alta qualità e accuratamente selezionate di provider terzi da affiancare alle linee di prodotti UBS.*

### **Cifre e fatti salienti su Business Banking Switzerland**

*Siamo leader di mercato in Svizzera, dove proponiamo una gamma completa di servizi bancari e su titoli alla nostra clientela privata e aziendale.*

*Siamo al servizio di circa 2,7 milioni di clienti privati in Svizzera, con oltre 3 milioni di conti, soluzioni ipotecarie e altri rapporti finanziari.*

*Siamo inoltre al fianco di circa 137000 clienti aziendali, tra cui investitori istituzionali, enti pubblici e fondazioni di diritto svizzero.*

# Global Asset Management

Nell'esercizio in rassegna il risultato su base annua è stato estremamente lusinghiero, con un utile ante imposte di CHF 1392 milioni rispetto ai CHF 1057 milioni dell'esercizio precedente. Rispetto al 2005, tale incremento riflette la crescita delle commissioni di gestione in tutte le attività e l'aumento delle commissioni di performance sugli investimenti alternativi e quantitativi. Il risultato è stato parzialmente compensato dall'aumento dei costi operativi riconducibile alla crescita del personale, ai compensi correlati ai risultati e agli investimenti in iniziative strategiche e progetti informatici. Per il 2006, il rapporto costi/ricavi si è attestato al 56,8%, in flessione di 0,7 punti percentuali rispetto al 2005.

Nel 2006 i proventi operativi hanno raggiunto il risultato record di CHF 3220 milioni, in rialzo del 29% rispetto all'esercizio precedente. Gli introiti nel segmento istituzionale sono aumentati del 36% e quelli nel segmento wholesale intermediary hanno registrato un incremento del 22%, beneficiando di commissioni di gestione più elevate nella maggior parte dei segmenti d'investimento, di afflussi di nuovi attivi in gestione e della crescita dei mercati.

Nel 2006 i costi operativi sono aumentati del 28% rispetto al 2005. Le spese per il personale sono cresciute del 52% rispetto al 2005, a fronte di un incremento del 31% di quelle generali e amministrative, riconducibile soprattutto all'espansione delle attività nel 2006. Gli oneri netti a carico di altre

unità operative sono ammontati a CHF 105 milioni, rispetto ai CHF 116 milioni a carico di Global Asset Management dell'anno precedente, riflettendo in particolare i più elevati emolumenti netti a Investment Bank per i servizi di gestione degli investimenti forniti da Dillon Read Capital Management (cfr. più sotto Cifre e fatti salienti su Global Asset Management).

Al 31 dicembre 2006 il patrimonio investito proveniente da investitori istituzionali si attestava a CHF 519 miliardi (+18%), riflettendo una positiva performance di mercato (soprattutto in azioni), una cospicua raccolta netta e l'inclusione di Pactual. Nel 2006 i nuovi afflussi netti ammontavano a CHF 29,8 miliardi, in forte progressione rispetto ai CHF 21,3 miliardi del 2005. Afflussi consistenti di nuovi capitali sono stati registrati in quasi tutte le categorie d'investimento, benché siano stati parzialmente neutralizzati dai deflussi nei mandati azionari.

Al 31 dicembre 2006 il patrimonio investito per gli intermediari wholesale si attestava a CHF 347 miliardi (7%), riflettendo una positiva performance di mercato, una cospicua raccolta netta e l'inclusione di Pactual. Nel 2006 la raccolta netta si è attestata a CHF 7,4 miliardi, in calo rispetto ai CHF 28,2 miliardi dell'esercizio precedente. Nel 2005 gli afflussi netti di nuovi capitali erano stati originati dai numerosi prodotti lanciati in tutte le principali categorie di attivi. Nel 2006 i deflussi hanno riguardato il reddito fisso e le azioni, a fronte di afflussi costanti nei fondi multi-asset.



## Risultati del Gruppo d'affari

<i>in milioni di CHF, salvo altrimenti indicato</i>	Per l'esercizio conclusosi in data	
	31.12.06	31.12.05
Totale proventi operativi	3 220	2 487
Totale costi operativi	1 828	1 430
<b>Risultati del Gruppo d'affari al lordo delle imposte</b>	<b>1 392</b>	<b>1 057</b>
Raccolta netta – Institutional (miliardi di CHF)	29,8	21,3
<i>di cui: fondi monetari – Institutional (in miliardi di CHF)</i>	<i>11,0</i>	<i>(3,0)</i>
Attivi investiti – Institutional (in miliardi di CHF)	519	441
<i>di cui: fondi monetari – Institutional (in miliardi di CHF)</i>	<i>28</i>	<i>16</i>
Raccolta netta – Wholesale Intermediary (in miliardi di CHF)	7,4	28,2
<i>di cui: fondi monetari – Wholesale Intermediary (in miliardi di CHF)</i>	<i>(2,5)</i>	<i>(9,7)</i>
Attivi investiti – Wholesale Intermediary (in miliardi di CHF)	347	324
<i>di cui: fondi monetari – Wholesale Intermediary (in miliardi di CHF)</i>	<i>59</i>	<i>62</i>
Personale (equivalenti a tempo pieno)	3 436	2 861

### Cifre e fatti salienti su Global Asset Management

*Siamo tra gli istituti d'investimento leader al mondo nella fornitura di soluzioni tradizionali, d'investimento alternativo e immobiliari a clienti privati, istituzionali e aziendali, anche mediante i nostri intermediari finanziari.*

*Le nostre sedi principali sono ubicate a Basilea, Chicago, Francoforte, Grand Cayman, Hartford, Hong Kong, Londra, Lussemburgo, New York, Rio de Janeiro, Sydney, Tokyo, Toronto e Zurigo. Abbiamo un organico di quasi 3500 collaboratori operativi in 23 Paesi.*

*L'area d'investimento in azioni copre una gamma di stili e risorse in grado di soddisfare le molteplici esigenze di rischio e rendimento del cliente.*

*Il segmento a reddito fisso offre una vasta gamma di strategie d'investimento globali e basate sui mercati locali.*

*Gli investimenti alternativi e quantitativi si suddividono in due linee operative principali: le operazioni multi-manager (o fondi di hedge fund) e le attività single manager.*

*L'attività immobiliare globale investe in proprietà immobiliari in Europa, Giappone e negli Stati Uniti, nonché in titoli immobiliari quotati a livello globale.*

*Nel 2006 all'interno di Global Asset Management abbiamo costituito Dillon Read Capital Management (DRCM), la nuova unità di gestione degli investimenti alternativi di UBS. A novembre 2006 DRCM ha lanciato il suo primo fondo di investitori esterni.*

# Investment Bank

Nel 2006 Investment Bank ha archiviato l'esercizio in assoluto più redditizio, con un utile ante imposte di CHF 5943 milioni, in rialzo del 15% rispetto al 2005. Nel 2006 i proventi operativi complessivi sono risultati pari a CHF 21787 milioni, in crescita del 25% rispetto ai CHF 17484 milioni dell'esercizio precedente.

I ricavi delle attività su azioni sono saliti del 35%. Complessivamente, i proventi di equity cash sono aumentati grazie alle favorevoli condizioni di mercato, che hanno generato un sostenuto flusso di ricavi sulle piazze emergenti. I ricavi delle attività su derivati sono globalmente aumentati grazie a una maggiore richiesta operativa. Gli introiti delle attività sui mercati dei capitali azionari sono progrediti in linea con l'aumento delle attività di raccolta di capitale. I servizi di prime brokerage hanno continuato a progredire, trainati dall'aumento del numero di clienti e dei saldi cliente. I proventi generati dalle attività sui derivati quotati sono aumentati, beneficiando in chiusura d'anno dei vantaggi apportati dall'acquisizione delle unità globali di ABN AMRO in future e opzioni. Anche le nostre attività di trading in proprio e in campo azionario hanno conseguito performance migliori rispetto all'esercizio precedente.

I proventi delle attività su reddito fisso, tassi e valute hanno messo a segno un progresso del 14% rispetto al 2005. I proventi delle attività su tassi hanno registrato un incremento rispetto all'esercizio precedente in virtù dei maggiori ricavi generati dalle attività di trading energetico e dai titoli garantiti da ipoteche, benché siano stati parzialmente neutralizzati dai minori proventi da operazioni su derivati. Il comparto del reddito fisso ha evidenziato una forte crescita

dei crediti strutturati nonché delle attività di prestito secondario. Una migliore performance è stata realizzata anche dai proventi delle attività di syndicated finance, grazie ai maggiori livelli di attività del mercato. I credit default swap a copertura delle esposizioni creditizie hanno riportato una perdita di CHF 245 milioni rispetto all'utile di CHF 103 milioni dell'esercizio precedente. I ricavi delle operazioni su titoli municipali sono diminuiti nel 2006, mentre le attività di trading sui cambi e di cash collateral hanno registrato progressi significativi, soprattutto nel comparto dei metalli.

Nel 2006 i ricavi delle attività di investment banking hanno registrato una progressione del 31% rispetto ai CHF 2506 milioni dell'esercizio precedente, grazie all'espansione in atto in tutte le regioni, soprattutto in Asia. Le unità operanti sui mercati azionari e obbligazionari hanno fatto registrare consistenti progressi rispetto all'anno precedente. Le attività di leveraged finance hanno proseguito il proprio trend di crescita, a dimostrazione della maggiore fiducia che riponiamo in questo segmento operativo. Anche i proventi generati dalle attività di consulenza sono cresciuti rispetto all'esercizio precedente, poiché i clienti hanno colto le opportunità strategiche.

Nel 2006 i costi operativi sono saliti di CHF 3541 milioni a quota CHF 15844 milioni, in rialzo del 29% rispetto ai CHF 12303 milioni dell'anno precedente.

Le spese per il personale sono cresciute del 23% rispetto all'esercizio precedente a seguito dei maggiori importi accantonati a titolo di bonus e di un ulteriore incremento degli stipendi in linea con l'aumento dell'organico. I compensi azionari hanno esibito una progressione del 30% rispetto al 2005

## Risultati del Gruppo d'affari

<i>in milioni di CHF, salvo altrimenti indicato</i>	Per l'esercizio conclusosi in data	
	31.12.06	31.12.05
Totale proventi operativi	21 787	17 484
Totale costi operativi	15 844	12 303
<b>Risultati del Gruppo d'affari al lordo delle imposte</b>	<b>5 943</b>	<b>5 181</b>
Personale (equivalenti a tempo pieno)	21 899	18 174



in seguito al maggiore volume di premi azionari del 2006 e all'incremento del valore equo delle opzioni emesse durante l'anno sulla scia dell'apprezzamento dei titoli UBS. Il tasso di remunerazione per l'intero esercizio 2006 si è attestato al 52,3%, in calo di 0,8 punti percentuali rispetto al 2005. L'aumento dei ricavi ha ampiamente neutralizzato i maggiori compensi correlati alle performance e la crescita dell'organico.

Le spese generali e amministrative hanno esibito un rialzo del 47% rispetto al 2005 in virtù dei numerosi accantonamenti costituiti nel 2006. Inoltre, sono aumentati i costi IT e di altri servizi di outsourcing, nonché le commissioni professionali, a seguito delle maggiori spese per progetti a sup-

porto della futura crescita operativa nei segmenti di reddito fisso, prime brokerage e mercati emergenti. È stato inoltre registrato un incremento sul versante delle spese amministrative, di viaggio e di intrattenimento nonché, in misura minore, dei costi per i locali.

Nel 2006 gli oneri per altre unità operative sono saliti a CHF 956 milioni rispetto ai CHF 640 milioni del 2005, aumento che riflette le spese addebitate da Global Asset Management per i servizi di gestione dei fondi che Investment Bank ha destinato a DRCM nonché i più elevati costi sostenuti da ITI (l'unità di infrastruttura informatica) correlati alla crescita dell'organico.

#### **Cifre e fatti salienti su Investment Bank**

*Siamo tra gli istituti leader a livello mondiale nel campo dell'investment banking e dei titoli e forniamo una gamma completa di prodotti e servizi a clienti istituzionali e aziendali, istituzioni statali, intermediari finanziari e gestori alternativi.*

*Con sede principale a Londra e New York e un organico di circa 21 900 unità in 36 Paesi in tutto il mondo, Investment Bank opera su scala globale ed è strutturata in tre unità distinte: Equities, Investment Banking e Fixed Income, Rates and Currencies.*

*Considerando che a livello mondiale un'azione su nove viene negoziata da UBS, siamo un operatore leader nel campo dei mercati primari e secondari globali per i prodotti azionari, equity-linked e derivati su azioni.*

*Il nostro Equity Research fornisce valutazioni indipendenti delle prospettive di*

*circa 3200 società di quasi tutti i settori economici e di tutte le aree geografiche (pari a circa l'87% della capitalizzazione di borsa mondiale), nonché approfondite analisi in campo economico, strategico, quantitativo e su derivati.*

*L'unità Fixed Income, Rates and Currencies fornisce un'ampia gamma di prodotti e soluzioni alla clientela aziendale e istituzionale su tutti i principali mercati.*

*Nel settore dell'investment banking forniamo servizi di consulenza ed esecuzione di alto profilo a clienti aziendali, sponsor finanziari e hedge fund di tutto il mondo. Il nostro Advisory Group assiste le aziende pubbliche e private nei vari aspetti legati alle singole transazioni, come negoziazioni, strutturazioni, attività di coordinamento e processi di due diligence, valutazioni societarie e allestimento di materiale di comunicazione interno ed esterno.*

# Partecipazioni industriali

Nel primo trimestre del 2005 i nostri investimenti di private equity sono stati trasferiti al comparto delle partecipazioni industriali, conformemente alla nostra strategia volta a ridimensionare e ridurre l'esposizione a questa classe di attivi, cogliendo al contempo tutte le occasioni per operare disinvestimenti vantaggiosi.

La cessione della partecipazione del 55,6% di UBS in Motor-Columbus a un consorzio formato dagli azionisti di minoranza di Atel Swiss, EOS Holding e Atel, oltre che alla francese Electricité de France (EDF), inglobata in questo segmento, è stata perfezionata con successo il 23 marzo 2006. Il prezzo di vendita è stato fissato a circa CHF 1295 milioni. La plusvalenza da dismissioni pari a CHF 387 milioni e il risultato operativo di CHF 71 milioni realizzato nel trimestre precedente la chiusura della transazione sono rilevati come attività dismesse al netto delle imposte. Le cifre riguardanti i periodi precedenti sono state riformulate di conseguenza.

Nel 2006, il segmento delle partecipazioni industriali ha archiviato un utile netto di CHF 1108 milioni, di cui CHF 1004 milioni di competenza degli azionisti UBS.

Sempre nel 2006 abbiamo perfezionato la vendita di quattro investimenti interamente consolidati. Le risultanti plusvalenze da dismissioni sono contabilizzate come attività dismesse del settore partecipazioni industriali. I precedenti conti economici sono stati riformulati per tener conto di questi disinvestimenti.

Nel 2006, gli investimenti di private equity non consolidati, compresi quelli contabilizzati secondo il metodo dell'equivalenza, hanno registrato una plusvalenza complessiva da dismissioni pari a CHF 391 milioni. Al 31 dicembre 2006, il livello degli investimenti finanziari cedibili è sceso a CHF 344 milioni a fronte dei CHF 744 milioni dell'esercizio precedente, in seguito a una serie di disinvestimenti compensati in parte con il finanziamento degli impegni esistenti. Il valore equo di queste attività detenute in portafoglio ha accusato una flessione a CHF 861 milioni nel 2006 rispetto ai CHF 1008 milioni del 2005 in virtù delle rivalutazioni e di proficue dismissioni. Al 31 dicembre 2006 gli impegni assunti e non ancora erogati sono scesi a CHF 227 milioni, rispetto ai CHF 367 milioni di fine dicembre 2005.



# Fonti d'informazione

La **Retrospectiva 2006** è disponibile in italiano, inglese, tedesco, francese, cinese e giapponese. (N. SAP 80530).

**L'Handbook 2006/2007** contiene una descrizione dettagliata di UBS, la sua strategia, i collaboratori, l'organizzazione, le attività operative e la corporate governance. La sezione dedicata alla gestione del rischio include informazioni esaustive sui rischi di credito, di mercato e operativi, mentre la parte sulla gestione della tesoreria illustra i tassi d'interesse, la gestione valutaria, la contabilità di copertura e la gestione delle liquidità e dei finanziamenti. (N. SAP 80532).

Il **Financial Report 2006** contiene il nostro Bilancio d'esercizio revisionato per l'anno 2006, corredato da analisi dettagliate. È disponibile in inglese e tedesco. (N. SAP 80531).

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

La nostra **Relazione sui compensi** fornisce informazioni dettagliate sulla remunerazione riconosciuta nel 2006 ai membri del Consiglio di Amministrazione di UBS e del Direttorio del Gruppo. È disponibile in inglese e tedesco. (N. SAP 82307). Le stesse informazioni sono riportate anche nel capitolo sulla Corporate Governance dell'Handbook 2006/2007.

**La storia di UBS:** questo opuscolo illustra la serie di fusioni e acquisizioni che nel tempo hanno dato vita a UBS nella sua configurazione attuale. È disponibile in inglese e tedesco. (N. SAP 82252).

## Modalità di ordinazione

Tali rapporti sono disponibili in formato PDF su Internet all'indirizzo [www.ubs.com/investors](http://www.ubs.com/investors) nella sezione «Reporting». Copie cartacee possono essere ordinate dalla stessa pagina web nelle sezioni di ordinazione o di sottoscrizione sul lato destro dello schermo, oppure indicando il numero di riferimento (SAP) e la lingua desiderata (ove disponibile) presso: UBS SA, Information Center, Casella postale, CH-8098 Zurigo, Svizzera.

## Strumenti di informazione per gli investitori

Sito Internet: la nostra sezione «Analysts and Investors», all'indirizzo [www.ubs.com/investors](http://www.ubs.com/investors), offre un'ampia gamma

di informazioni su UBS, ivi inclusi rendiconti finanziari (comprese le registrazioni SEC), informazioni societarie, grafici e dati relativi all'andamento del titolo UBS, un calendario degli eventi, informazioni sui dividendi e copie delle più recenti presentazioni tenute dai membri del senior management in occasione di conferenze esterne. Le nostre informazioni sono disponibili su Internet in inglese e tedesco; alcune sezioni sono proposte anche in italiano e francese.

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

Trasmettiamo le nostre relazioni periodiche e altre informazioni su UBS alla US Securities and Exchange Commission (SEC). Tra queste, un ruolo di primo piano è rivestito dal Form 20-F, con il quale il nostro Annual Report viene registrato in ottemperanza allo US Securities Exchange Act del 1934.

È possibile leggere o copiare qualsiasi documento inviato alla SEC sul sito della SEC stessa, [www.sec.gov](http://www.sec.gov), oppure nella sala di consultazione pubblica della SEC, 450 Fifth Street NW, Washington, DC, 20549. Per ulteriori informazioni sull'operatività di tale sala di consultazione pubblica si prega di contattare la SEC al numero +1-800-SEC-0330 (negli USA) o +1 202 942 8088 (al di fuori degli USA). È inoltre possibile consultare le nostre relazioni inoltrate alla SEC e altre informazioni presso il New York Stock Exchange, Inc., 20 Broad Street, New York, NY 10005. La maggior parte di tali informazioni supplementari è inoltre disponibile anche sul sito UBS [www.ubs.com/investors](http://www.ubs.com/investors), mentre copie dei documenti registrati presso la SEC possono essere richieste al team Investor Relations di UBS agli indirizzi riportati nella pagina seguente.

## Informazioni societarie

La denominazione legale e commerciale della società è UBS SA. UBS è nata il 29 giugno 1998 dalla fusione tra Unione di Banche Svizzere (fondata nel 1862) e Società di Banca Svizzera (fondata nel 1872).

UBS SA è registrata e domiciliata in Svizzera, e opera ai sensi del diritto societario svizzero e della Legge federale sulle banche come Società anonima.

Gli indirizzi e i numeri di telefono delle due sedi legali sono i seguenti: Bahnhofstrasse 45, CH-8001 Zurigo, Svizzera, telefono +41-44-234 11 11; e Aeschenvorstadt 1, CH-4051 Basilea, Svizzera, telefono +41-61-288 20 20.

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

# Contattare UBS

## Centralini

Per tutte le questioni di ordine generale.

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

## Investor Relations

Il nostro team Investor Relations offre assistenza agli investitori istituzionali.  
[www.ubs.com/investors](http://www.ubs.com/investors)

<b>Hotline</b>	<b>+41-44-234 4100</b>	UBS SA
New York	+1-212-882 5734	Investor Relations
Fax (Zurigo)	+44-44-234 3415	Casella postale
		CH-8098 Zurigo
		<a href="mailto:sh-investorrelations@ubs.com">sh-investorrelations@ubs.com</a>

## Media Relations

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

<b>Zurigo</b>	+41-44-234 8500	<a href="mailto:mediarelations@ubs.com">mediarelations@ubs.com</a>
<b>Londra</b>	+44-20-7567 4714	<a href="mailto:ubs-media-relations@ubs.com">ubs-media-relations@ubs.com</a>
<b>New York</b>	+1-212-882 5857	<a href="mailto:mediarelations-ny@ubs.com">mediarelations-ny@ubs.com</a>
<b>Hong Kong</b>	+852-2971 8200	<a href="mailto:sh-mediarelations-ap@ubs.com">sh-mediarelations-ap@ubs.com</a>

## Shareholder Services

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

<b>Hotline</b>	<b>+41-44-235 6202</b>	UBS sA
Fax	+41-44-235 3154	Shareholder Services
		Casella postale
		CH-8098 Zurigo
		<a href="mailto:sh-shareholder-services@ubs.com">sh-shareholder-services@ubs.com</a>

## Agente di trasferimento USA

Per tutte le questioni relative alle Global Registered Shares negli USA.  
[www.melloninvestor.com](http://www.melloninvestor.com)

Chiamate dagli USA	+866-541 9689	Mellon Investor Services
Chiamate da fuori	+1-201-680 6578	480 Washington Boulevard
Fax	+1-201-680 4675	Jersey City, NJ 07310, USA
		<a href="mailto:sh-relations@melloninvestor.com">sh-relations@melloninvestor.com</a>

**Cautionary statement regarding forward-looking statements** | This communication contains statements that constitute “forward-looking statements”, including, but not limited to, statements relating to the implementation of strategic initiatives and other statements relating to our future business development and economic performance. While these forward-looking statements represent our judgments and future expectations concerning the development of our business, a number of risks, uncertainties and other important factors could cause actual developments and results to differ materially from our expectations. These factors include, but are not limited to, (1) general market and macro-economic trends, (2) legislative developments, governmental and regulatory trends, (3) movements in local and international securities markets, currency exchange rates and interest rates, (4) competitive pressures, (5) technological developments, (6) changes in the financial position or creditworthiness of our customers, obligors and counterparties and developments in the markets in which they operate, (7) management changes and changes to our Business Group structure and (8) other key factors that we have indicated could adversely affect our business and financial performance which are contained in other parts of this document and in our past and future filings and reports, including those filed with the SEC. More detailed information about those factors is set forth elsewhere in this document and in documents furnished by UBS and filings made by UBS with the SEC, including UBS’s Annual Report on Form 20-F for the year ended 31 December 2006. UBS is not under any obligation to (and expressly disclaims any such obligation to) update or alter its forward-looking statements whether as a result of new information, future events, or otherwise.

**Impressum** | Editore/Copyright: UBS SA, Svizzera | Lingue: italiano, inglese, tedesco, francese | SAP-No. 80530I-0701



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

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