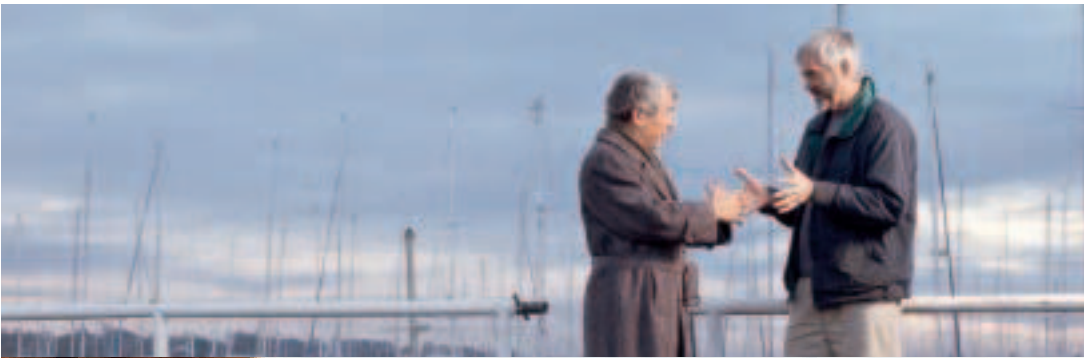


# Retrospettiva 2003





# Indice



- 02 Lettera agli azionisti**
- 05 Cifre salienti**
- 06 Il 2003 in rassegna**
- 08 UBS – le nostre credenziali**
- 16 Gestione patrimoniale a livello mondiale  
Business Banking in Svizzera**
- 26 Global Asset Management**
- 30 Investment Bank**
- 36 Gestione patrimoniale negli USA**
- 40 Rapporto 2003**
  - 42 Corporate governance
  - 46 Risultati finanziari 2003
  - 54 Risultati dei Gruppi d'affari per il 2003
  - 57 Fonti d'informazione su UBS
  - 58 Contattare UBS

# Stimati Azionisti,

non avremmo certo potuto prevedere che il 2003 sarebbe stato così positivo per il settore dei servizi finanziari. Per UBS si è trattato di un esercizio eccellente, che ci consente di archiviare il secondo miglior risultato della nostra storia. Un anno in cui abbiamo compiuto significativi progressi strategici e importanti guadagni competitivi.

**Il nostro utile netto per l'esercizio in rassegna** si è attestato a CHF 6385 milioni, in netto progresso rispetto ai CHF 3535 milioni del 2002 e inferiore soltanto del 18% rispetto al record raggiunto nel 2000 durante la fase di boom dei mercati finanziari. Sebbene all'inizio dell'anno le condizioni di mercato apparissero ancora difficili, i nostri risultati hanno evidenziato una buona tenuta. Nei mesi successivi, gli investitori hanno assunto un atteggiamento sempre più positivo e i livelli di attività hanno mostrato chiari segnali di ripresa, di pari passo con le valutazioni dei mercati azionari. Sulla scia del miglioramento del contesto operativo, siamo riusciti a cogliere integralmente le opportunità di ricavi che si sono presentate. I risultati sia del 2002 che del 2003 sono stati influenzati da voci straordinarie da noi definite «eventi finanziari significativi», ovvero non indicativi di performance future, né di risultati operativi sottostanti. Nel 2002 abbiamo realizzato guadagni netti complessivi per CHF 185 milioni dalla vendita di attività non strategiche. Alla fine del 2002, la decisione di adottare un marchio unico ha comportato la svalutazione per CHF 953 milioni del valore netto del marchio

PaineWebber. Nel 2003 abbiamo ottenuto un guadagno netto di CHF 2 milioni dalla vendita della nostra unità di clearing negli Stati Uniti. Escludendo gli effetti di tali operazioni e al lordo dell'ammortamento di avviamento, l'utile netto per il 2003 evidenzia un progresso del 33% rispetto all'esercizio precedente. Su questa stessa base, il rendimento dei mezzi propri pari al 20,9% e la crescita dell'utile per azione del 44% rappresentano risultati di prim'ordine per i nostri azionisti. Le nostre attività hanno tenuto il passo con la forte ripresa dei mercati finanziari, conquistando nuove quote di mercato. Inoltre, i nostri risultati riflettono un notevole miglioramento della performance del nostro portafoglio di private equity. I costi sono rimasti complessivamente sotto stretto controllo in tutta UBS, registrando riduzioni praticamente nella totalità dei settori. Il rapporto costi/ricavi è ancora diminuito, scendendo ai livelli minimi da quando PaineWebber è entrata a far parte di UBS. Il nostro progetto di integrare le infrastrutture IT a livello di UBS è la più recente testimonianza del nostro impegno volto a gestire l'azienda con il massimo livello di efficienza. Crescita e miglioramenti dell'efficienza sono due facce della stessa medaglia: è infatti compito di un'azienda eliminare costantemente le strutture non efficienti al fine di prevenire la necessità di successive misure più dolorose dovute alla pressione di mercato. Le società che operano a livello internazionale continueranno a crescere in alcuni settori di attività, mentre in altri continueranno a tagliare i costi.

**La forza del nostro marchio** rappresenta un fattore che ha apportato e apporta un inestimabile contributo al nostro successo. Il 9 giugno 2003 abbiamo adottato il marchio unico UBS per tutte le nostre attività principali nel mondo. Quest'importante passaggio, implementato con successo e supportato da un'intensa attività di comunicazione interna e da una campagna pubblicitaria di portata globale, ci ha consentito di esprimere in tutta la sua potenzialità la filosofia di un'«azienda unica» su cui si fonda UBS. Un marchio non è semplicemente un nome o un logo, ma deve rappresentare il modo in cui una società definisce se stessa. Per i nostri clienti, UBS è sinonimo di costante ricerca del loro successo finanziario grazie alla possibilità di accesso alla consulenza e alle risorse di un istituto finanziario di dimensioni mondiali. Desideriamo inoltre illustrarvi il modo in cui i nostri collaboratori «vivono» quotidianamente i valori del nostro marchio e dedicano al cliente tutto il tempo necessario per ascoltarlo e comprendere le sue esigenze, aiutandolo a prendere le sue decisioni finanziarie in tutta sicurezza. Un marchio costituisce il fattore decisivo nel processo di convincimento dei clienti ad avvalersi dei nostri servizi, rendendo la nostra strategia di branding un'importante pietra d'angolo del nostro processo di crescita organica.



Negli Stati Uniti, dove il cambiamento è stato più marcato, abbiamo già creato un clima di fiducia e di familiarità con il nostro marchio, e nell'anno in corso continueremo ad applicare la nostra strategia volta a creare un'immagine forte positiva di UBS in tutto il mondo.

**Il nostro futuro è un futuro di crescita.** Continueremo ad ampliare le nostre attività attraverso una crescita organica. La nostra unità Investment Bank occupa saldamente una posizione di vertice. Le sue attività in ambito azionario con la clientela istituzionale continuano a consolidare la posizione di numero uno mondiale, mentre le attività nel segmento del reddito fisso sono sui livelli dei leader di settore. Abbiamo concluso il 2003 al quarto posto nella graduatoria mondiale delle banche d'affari nel segmento delle commissioni di consulenza e dell'underwriting di azioni e obbligazioni, in netta ascesa rispetto alla settima posizione del 2002.

A gennaio del 2004 abbiamo ricevuto da Euromoney il riconoscimento di «Miglior banca privata mondiale», a dimostrazione del nostro successo nel servizio alla clientela di Europa, Asia-Pacifico e Stati Uniti. I premi sono sempre attestazioni prestigiose, ma per noi il riconoscimento più importante è quello che proviene dalla fiducia espressaci dai nostri clienti. E tale dimostrazione è stata evidenziata dai CHF 50,8 miliardi di raccolta netta apportati dalla clientela nel settore della gestione patrimoniale nel 2003.

Sebbene siamo già nettamente leader sul mercato in Svizzera, continueremo a ricercare ulteriori opportunità di crescita nel settore retail elvetico. Lo scorso anno, è stata lanciata ad esempio una campagna appositamente studiata per acquisire nuove ipoteche residenziali in un contesto caratterizzato da tassi d'interesse particolarmente bassi, consentendoci di rafforzare ulteriormente la nostra posizione di assoluto numero uno in questo ambito. Abbiamo inoltre potenziato la nostra strategia di crescita organica attraverso una serie di acquisizioni mirate in grado di ampliare in modo rapido ed efficiente la nostra presenza nei principali settori strategici. Nella gestione patrimoniale in Europa, lo scorso anno abbiamo ad esempio rilevato le attività francesi di Lloyds TSB e quelle tedesche di Merrill Lynch. A inizio 2004, nel Regno Unito abbiamo siglato l'acquisto delle società britanniche di consulenza Laing & Cruickshank e Scott Goodman Harris, posizionandoci ai vertici dei gestori patrimoniali in tale paese. Negli Stati Uniti abbiamo rilevato le attività di prime brokerage di ABN AMRO, estendendo immediatamente i servizi di Investment Bank alla clientela hedge fund.

Poiché le nostre attività sono improntate alla crescita, vediamo l'incremento delle opportunità di ricavi andare di pari passo con il miglioramento del clima di fiducia dei mercati e degli investitori. Per tale motivo prevediamo un graduale incremento dei nostri livelli di

rischio di mercato e di credito, anche se rimarremo assolutamente fedeli alla nostra cultura del rischio che ha protetto i nostri utili in tutte le fasi del ciclo economico.

**L'aumento del 30% del nostro dividendo** rappresenta una chiara dimostrazione della nostra fiducia nel carattere duraturo dei nostri risultati. Il Consiglio di amministrazione proporrà all'Assemblea Generale ordinaria, in calendario per il 15 aprile 2004, la distribuzione di un dividendo di CHF 2.60, in netto miglioramento rispetto ai CHF 2.00 versati lo scorso anno. Continueremo a considerare l'impiego efficiente delle risorse di capitale come una disciplina imprescindibile. Negli ultimi anni UBS è stata in grado di generare importanti flussi di cassa, superando nettamente il fabbisogno richiesto per le nostre attività operative. Pur mantenendo una forte capitalizzazione, abbiamo distribuito questo «capitale in eccesso», sia sotto forma di distribuzioni dirette, sia mediante buyback azionari e successivo annullamento dei titoli così riacquistati, incrementando il valore intrinseco di ogni azione. Questa politica dei dividendi riflette inoltre le diverse preferenze dei nostri azionisti in termini di modalità di distribuzione: alcuni preferiscono i dividendi in contanti, altri prediligono i buyback azionari. Adottando entrambe le soluzioni, miriamo a conquistare e fidelizzare a livello mondiale una base di azionisti estremamente ampia e diversificata. Da fine 2000 abbiamo complessivamente distribuito in questo modo agli azionisti CHF 25,5 miliardi, pari a un rendimento totale medio di circa il 7% annuo.

**Dopo aver gestito con successo** il prolungato periodo di debolezza dei mercati senza cambiamenti imprevedibili in termini di redditività, strategia o livelli di organico, entriamo adesso in un periodo apparentemente più tranquillo, forti, pensiamo, della piena fiducia dei nostri clienti, dei nostri collaboratori e vostra, dei nostri azionisti. Tutte le nostre attività stanno registrando un andamento molto positivo e, sebbene ovviamente non possiamo prevedere con certezza se il clima dei mercati resterà favorevole, intendiamo approfondire tutti i nostri sforzi per assicurare ai nostri investitori i migliori rendimenti possibili anche per il 2004.

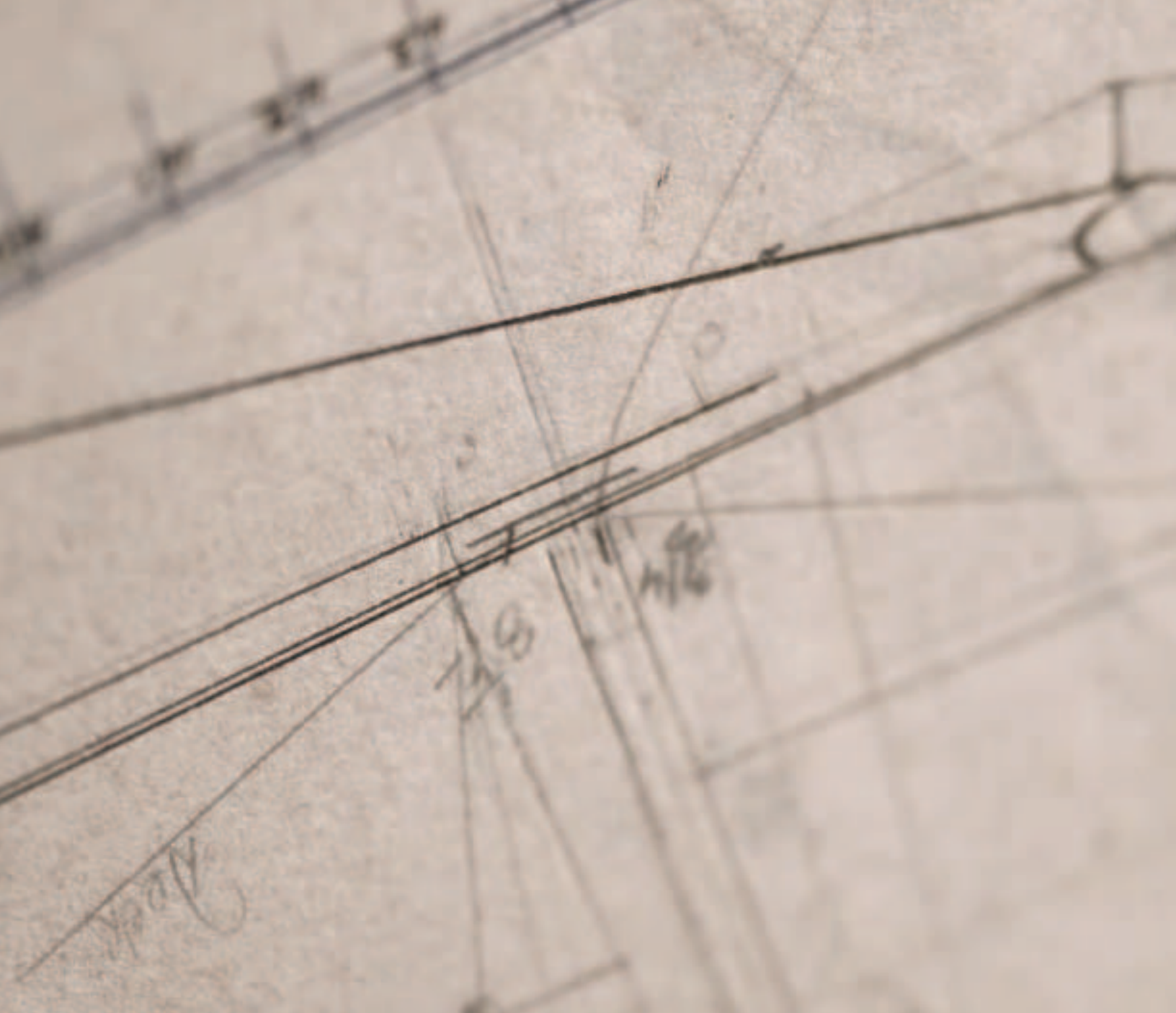


Marcel Ospel  
Presidente del Consiglio  
di amministrazione



Peter Wuffli  
Chief Executive Officer

17 marzo 2004

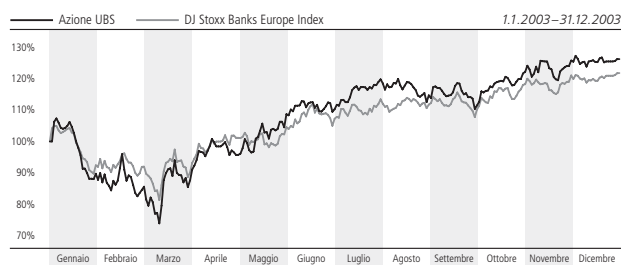


Guadagnare la stima di qualcuno è difficile: è necessario ascoltare attentamente e creare un clima di fiducia. Essere corretti, equilibrati, oggettivi. Mostrare il proprio coinvolgimento. Nel pieno interesse degli interlocutori, non del nostro. Il nostro lavoro consiste nel mettere i clienti in grado di prendere le loro decisioni in campo finanziario con la massima fiducia e sicurezza. Per noi, ciò significa ascoltare attentamente. Come persone. E analizzare in modo approfondito le loro esigenze e i loro obiettivi. I clienti devono sapere che siamo in grado di mettere a loro disposizione tutte le risorse necessarie, attingendo alla nostra forza e reputazione.

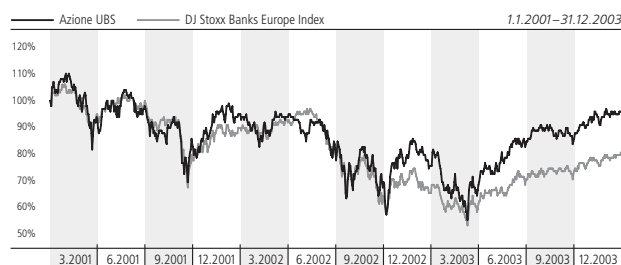
Per la Retrospettiva di quest'anno abbiamo scelto una selezione di temi visivi che ritraggono persone che lavorano insieme, creando il clima di fiducia necessario per raggiungere qualcosa di unico. Architetti e designer aiutano una coppia a realizzare un sogno cullato per anni. Stilisti e sarti confezionano con grande cura e attenzione un abito speciale. Sapienti artigiani restaurano fedelmente un vecchio yacht per riportarlo al suo antico splendore. Siamo fermamente convinti che questi temi riflettano gli obiettivi che noi di UBS perseguiamo giorno dopo giorno, in tutto il mondo.

## Dati finanziari salienti UBS

### Anno 2003



### Dal 2001



## Rendimenti per gli azionisti

	variazione % dal			
Per l'esercizio conclusosi in data	31.12.03	31.12.02	31.12.01	31.12.02
<b>Utile di base per azione (CHF)</b>				
Come riportato <sup>1</sup>	5.72	2.92	3.93	96
Prima dell'avviamento e rettificato per gli eventi finanziari significativi <sup>2</sup>	6.56	4.57	4.97	44
<b>ROE (%)</b>				
Come riportato <sup>3</sup>	18,2	8,9	11,7	
Prima dell'avviamento e rettificato per gli eventi finanziari significativi <sup>4</sup>	20,9	13,9	14,8	

## Capacità finanziaria e rating

In data	31.12.03	31.12.02	31.12.01
Capital ratio BRI Tier 1 (%) <sup>5</sup>	11,8	11,3	11,6
<b>Rating a lungo termine</b>			
Fitch, Londra	AA+	AAA	AAA
Moody's, New York	Aa2	Aa2	Aa2
Standard & Poor's, New York	AA+	AA+	AA+

## Cifre salienti del Conto economico

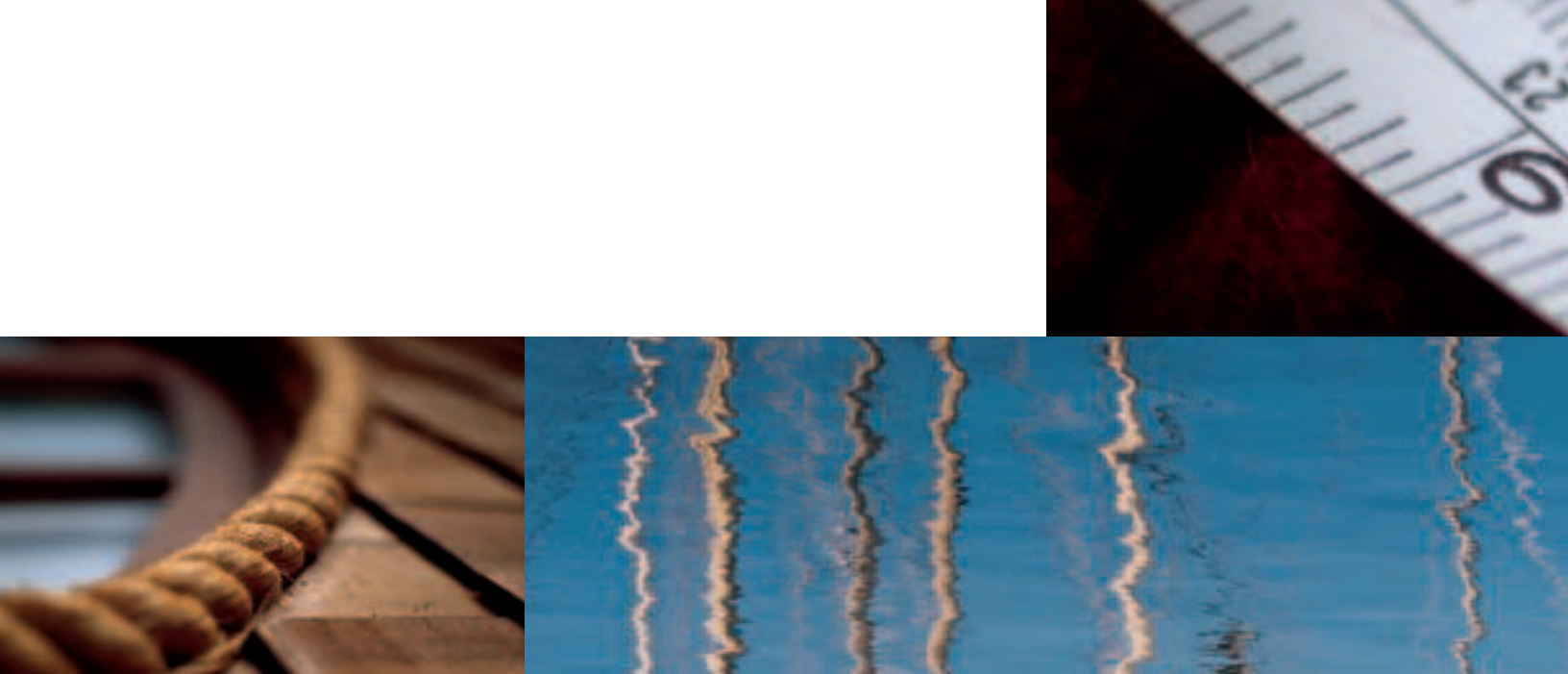
<i>in milioni di CHF, salvo altrimenti indicato</i>	Per l'esercizio conclusosi in data	31.12.03	31.12.02	31.12.01	31.12.02
<b>Cifre salienti del Conto economico</b>					
Proventi operativi		33 972	34 121	37 114	0
Costi operativi		25 624	29 577	30 396	(13)
Utile operativo prima delle imposte		8 348	4 544	6 718	84
Utile netto		6 385	3 535	4 973	81
Rapporto costi/ricavi (%) <sup>6</sup>		75,2	86,2	80,8	
<b>Risultati rettificati per gli eventi finanziari significativi e prima dell'avviamento<sup>7, 8</sup></b>					
Proventi operativi		33 811	33 894	37 114	0
Costi operativi		24 681	27 117	29 073	(9)
Utile operativo prima delle imposte		9 130	6 777	8 041	35
Utile netto		7 326	5 529	6 296	33
Rapporto costi/ricavi (%) <sup>9</sup>		72,7	79,5	77,3	

## Altre cifre salienti

<i>in milioni di CHF, salvo altrimenti indicato</i>	In data	31.12.03	31.12.02	31.12.01	31.12.02
Totale attivi		1 386 000	1 181 118	1 253 297	17
Patrimonio netto		35 446	38 991	43 530	(9)
<b>Capitalizzazione di borsa</b>		95 401	79 448	105 475	20
<b>Attivi investiti (miliardi CHF)</b>		2 209	2 037	2 448	8
<b>Organico (equivalenti a tempo pieno)</b>					
Svizzera		26 662	27 972	29 163	(5)
Europa (Svizzera esclusa)		9 906	10 009	9 650	(1)
Americhe		25 511	27 350	27 463	(7)
Asia Pacifico		3 850	3 730	3 709	3
Totale		65 929	69 061	69 985	(5)

**Note:** <sup>1</sup> Per il calcolo dell'utile per azione (EPS), si veda la Nota 8 del Financial Report 2003. <sup>2</sup> Utile netto meno ammortamento di avviamento e altre immobilizzazioni immateriali ed eventi finanziari significativi (al netto delle imposte)/media ponderata delle azioni emesse (flottante). <sup>3</sup> Utile netto/patrimonio netto medio meno dividendi. <sup>4</sup> Utile netto meno ammortamento di avviamento e altre immobilizzazioni immateriali ed eventi finanziari significativi (al netto delle imposte)/patrimonio netto medio meno dividendi. <sup>5</sup> Incluso il capitale ibrido Tier 1; si veda la Nota 29 del Financial Report 2003. <sup>6</sup> Costi operativi/proventi operativi al netto delle rettifiche di valore per perdite su crediti o dei recuperi. <sup>7</sup> Escluso l'ammortamento di avviamento e altre immobilizzazioni immateriali. <sup>8</sup> Informazioni dettagliate circa gli eventi finanziari significativi sono riportate a pagina 48 del presente documento. <sup>9</sup> Costi operativi meno ammortamento di avviamento e altre immobilizzazioni immateriali ed eventi finanziari significativi/proventi operativi al netto delle rettifiche di valore per perdite su crediti o dei recuperi.

In tutto il presente rapporto, i dati relativi ai risultati dei singoli segmenti per il 2001 e il 2002 sono stato rielaborati al fine di riflettere il trasferimento delle banche private & GAM al Corporate Center.



## Il 2003 in rassegna

### Gennaio

■ *Investment Dealer's Digest*, una delle pubblicazioni finanziarie più importanti degli Stati Uniti, ha conferito a Investment Bank il titolo di «Banca dell'anno». Si tratta della prima volta che un istituto finanziario a controllo non statunitense riceve questo prestigioso riconoscimento. Investment Bank si è distinta per «eccellenza globale, competitività, importanti progressi nel campo finanziario e incremento della quota di mercato».

### Febbraio

■ È annunciata una nuova struttura organizzativa di holding per le cinque banche private indipendenti di UBS (Armand von Ernst, Banco di Lugano, Bank Ehinger, Cantrade e Ferrier Lullin) nonché per GAM, affiliata di Global Asset Management. Questa mossa anticipa un'ulteriore ondata di consolidamento nel private banking in Svizzera. In seguito, Cantrade, Bank Ehinger e Armand von Ernst hanno operato una fusione, dando vita alla nuova entità Ehinger & Armand von Ernst.

### Marzo

■ Il team Alinghi, sponsorizzato da UBS, vince la Coppa America ad Auckland, Nuova Zelanda. La Coppa ritorna in Europa per la prima volta dal 1851 e la Svizzera è il primo paese senza sbocco al mare ad aggiudicarsi il più antico e ambito trofeo velico del mondo.

### Aprile

■ Negli USA, UBS decide di vendere Correspondent Services Corporation (CSC) a Fidelity Investments. CSC fornisce servizi di clearing, esecuzione, regolamento e informazioni amministrative e di gestione a una clientela di broker.

### Maggio

■ PostFinance, l'affiliata operativa in ambito finanziario della Posta svizzera, inizia l'offerta con il proprio marchio delle «Ipoteche gialle». I servizi di finanziamento e la gestione del capitale e del rischio sono forniti da UBS, nell'ambito dell'approccio «Bank for Banks».

■ UBS annuncia l'acquisto di Lloyds Bank SA, un'affiliata francese di Lloyds TSB con uffici a Parigi, Lione e Cannes e circa EUR 1 miliardo di patrimoni in gestione. Quest'acquisizione rafforza in misura significativa la posizione di UBS sul mercato francese della gestione patrimoniale.

### Giugno

■ Al fine di annunciare il passaggio a un marchio unico, il 9 giugno UBS lancia su scala mondiale una campagna pubblicitaria che sottolinea i vantaggi dell'approccio «one team, one focus» (un team, un obiettivo) per tutti gli stakeholder. In un messaggio indirizzato a tutta UBS, il Direttorio del Gruppo spiega ai collaboratori: «L'introduzione del marchio unico interesserà ogni attività, ogni collaboratore e ogni cliente, riunendoci tutti sotto un tetto comune di valori e ambizioni condivisi che ci consentiranno di migliorare ulteriormente la nostra già ottima reputazione a livello mondiale.»

■ È fondata la UBS SARS Research Foundation in collaborazione con la facoltà di medicina dell'Università di Hong Kong: gestito da UBS, questo ente caritatevole ha come obiettivo l'erogazione di fondi per la ricerca sulla SARS e altre malattie infettive.





## Luglio

■ La filiale di Hong Kong di UBS colloca il primo ordine in assoluto per l'acquisto di titoli nazionali cinesi da parte di un istituto straniero. UBS è il primo operatore finanziario a ricevere lo status di Qualified Foreign Institutional Investor (QFII) da parte delle autorità cinesi competenti, permettendo così ai propri clienti di accedere direttamente al mercato azionario e obbligazionario cinese.

■ *Euromoney* conferisce a UBS il titolo di «Migliore banca a livello mondiale». «Questo prestigioso riconoscimento, conquistato in un settore altamente competitivo in un periodo particolarmente difficile, è una chiara testimonianza dell'eccellenza e della dedizione dei nostri collaboratori», afferma Peter Wuffli.

■ L'unità Global Asset Management amplia le proprie attività in campo immobiliare nell'Europa continentale e a tale scopo assume numerosi collaboratori di elevato profilo professionale.

## Settembre

■ Per il quarto anno consecutivo, la rivista specializzata tedesca *Manager Magazin* colloca il reporting finanziario di UBS al primo posto nella graduatoria relativa alle grandi aziende europee.

■ UBS Bank USA apre un nuovo ufficio nell'Utah. L'affiliata bancaria di Wealth Management USA offrirà servizi creditizi avanzati a una clientela del segmento «affluent».

■ UBS annuncia l'acquisizione delle attività di prime brokerage di ABN AMRO negli USA. La base di clientela di ABN AMRO, costituita prevalentemente da hedge fund statunitensi di minori dimensioni, viene a completare le attuali attività di UBS, di portata analoga ma concentrate su hedge fund più grandi.

■ UBS annuncia varie nomine a livello del senior management e crea la funzione di Chief Financial Officer, che Clive Standish, attuale presidente e CEO di UBS Asia-Pacifico, assumerà dall'aprile 2004. Peter Wuffli assume la funzione di Chief Executive Officer di UBS.

■ La rivista *Working Mother* nomina Investment Bank come una delle 100 migliori società per le madri che lavorano negli Stati Uniti.

## Ottobre

■ UBS conclude l'acquisto delle attività con la clientela privata di Merrill Lynch in Germania, ampliando così la propria base di clientela a livello locale.

## Novembre

■ UBS annuncia la sua intenzione di continuare la partnership di successo con il team Alinghi per la Coppa America 2007, che si terrà a Valencia, Spagna.

## Dicembre

■ In un sondaggio condotto dal quotidiano *Financial Times*, il sito Internet di UBS ([www.ubs.com](http://www.ubs.com)) è votato come il quarto sito aziendale in Europa, il primo nel settore finanziario.

A woman with blonde hair, wearing a red jacket, is looking up at a large, moss-covered tree trunk. The background is a blurred forest scene. The text "UBS – le nostre" is overlaid on the image in a white serif font.

# UBS – le nostre

# credenziali

Per realizzare qualsiasi cosa, prima bisogna immaginarla. Poi è necessario plasmare la visione in una forma concreta. Ed è qui che entrano in gioco esperienza e know-how.





## Chi siamo

Prima di avvalervi della consulenza di un istituto finanziario, vi occorre sapere quali sono i valori che difende. Volete avere un'idea chiara della sua reputazione, del suo background e del modo in cui i vostri interlocutori lavoreranno con voi. Ed è proprio quello che stiamo facendo qui: offrirvi un'immagine migliore di chi siamo e dove stiamo andando. Perché, in poche parole, le credenziali contano.

Nel settore dei servizi finanziari, siamo una società davvero globale e operiamo con clienti aziendali, istituzionali e privati in tutto il mondo. I nostri principali punti di forza sono la gestione di attivi, la gestione patrimoniale, l'investment banking e la negoziazione di titoli, nonché i servizi bancari per la clientela commerciale e retail in Svizzera. Per noi, essere globali significa fornire lo stesso livello costante di servizi

e di qualità il tutto il mondo, consentendo ai nostri clienti di raggiungere i loro obiettivi. Riteniamo infatti che i nostri clienti debbano essere in grado di accedere senza alcuna barriera a tutti i servizi offerti dal nostro istituto, in qualsiasi luogo e in qualsiasi momento, indipendentemente dalla combinazione di team necessaria per elaborare la soluzione. I nostri clienti non devono percepire le limitazioni di norma presenti in una grande organizzazione su scala mondiale. Ciò significa che i team di tutte le unità operative lavorano assieme per sintetizzare diverse capacità a vantaggio di ogni cliente. La partnership tra le nostre unità ci conferisce inoltre la capacità di costruire un'infrastruttura coerente priva di inutili ridondanze e in grado di aiutarci a erogare i nostri servizi nel modo più efficiente possibile.



### **Forza finanziaria**

La nostra filosofia nel campo della gestione dei capitali è una delle qualità che da sempre ci distinguono. Impieghiamo tutti gli strumenti disponibili per gestire il nostro capitale con la massima efficienza, garantendo così un'adeguata creazione di valore per i nostri azionisti e proteggendo al contempo la nostra rinomata forte capitalizzazione di mercato e i nostri rating creditizi.

### **Disciplina nella gestione del rischio**

Il rischio costituisce parte integrante delle nostre attività operative, in particolare per quanto riguarda le nostre attività creditizie e di negoziazione. Il nostro obiettivo assoluto è garantire un adeguato equilibrio tra rischio e rendimento, limitando eventuali effetti avversi sui nostri utili. La nostra cultura del rischio ha

apportato un prezioso contributo alla stabilità degli utili nei recenti periodi di estrema volatilità delle condizioni di mercato.





## Valori comuni

La nostra cultura trae beneficio direttamente dalle nostre radici diversificate. Ognuna delle entità confluite in UBS nell'ultimo decennio ha infatti apportato importanti punti di forza che hanno influenzato in misura significativa il corso delle nostre attività. Ciò ci ha aiutato a sviluppare una base di valori e di aspirazioni comuni, tra cui l'impegno per il successo dei nostri clienti e l'ambizione di imparare e continuare a farlo – con l'obiettivo di creare soluzioni sempre migliori e più innovative per i nostri clienti. Nella nostra prassi quotidiana incoraggiamo e ricompensiamo l'iniziativa e lo spirito imprenditoriale. Da UBS, il nostro obiettivo comune è creare rapporti responsabili, con i nostri clienti, con le comunità in cui operiamo e tra noi stessi. Integrità e standard etici sono sempre alla base delle nostre decisioni operative.

La conoscenza approfondita degli obiettivi e delle esigenze dei nostri clienti comporta anche la responsabilità di salvaguardare le informazioni che li riguar-

dano. Il profondo rispetto che nutriamo nei confronti del loro diritto alla privacy finanziaria giustifica pienamente la fiducia che i nostri clienti continuano a riporre in noi.

Non intendiamo in alcun modo imporre una mentalità rigida e uniforme ai nostri collaboratori che operano in tutto il mondo. La diversità dei punti di vista, che a loro volta favoriscono avvincenti dibattiti intellettuali, costituisce il fulcro del successo della nostra società nel mondo. La capacità di sfruttare appieno la creatività intrinseca di ogni realtà e le doti innovative dei singoli collaboratori ci aiutano ad offrire servizi sempre migliori alla nostra clientela. Ciò significa anche essere in grado di riconoscere e apprezzare origini, culture e prospettive molteplici. Puntiamo a costruire una cultura che riconosce le differenze individuali e poggia le sue fondamenta sul contributo unico fornito da ognuno dei nostri collaboratori.



Per ricreare quell'immagine speciale che avete immaginato, occorre abilità. Per reinventare i particolari più minuziosi degli angoli e delle ombre, quell'atmosfera unica presente nel vostro sogno. Quando costruite quello che volete, dovete avere al vostro fianco professionisti di grande esperienza, disposti a dedicarvi il loro tempo per ascoltare le vostre idee, perché esse diventino realtà.

## In che modo pianifichiamo la crescita

Nel settore della *gestione patrimoniale*, i nostri servizi sono orientati ai segmenti di clientela «high net worth» e «affluent» che desiderano investire il loro patrimonio sia a livello internazionale che nel loro paese di residenza. La consulenza e la possibilità di scegliere tra un'ampia gamma di prodotti e servizi rappresentano la nostra priorità assoluta, e il nostro obiettivo è quello di offrire entrambi questi elementi attraverso il nostro processo di consulenza, in grado di generare proposte d'investimento altamente personalizzate, basate sia su prodotti propri che su un paniere accuratamente selezionato di prodotti di terzi. La fiducia che il cliente ripone nella nostra consulenza è dimostrata dall'ampia espansione delle nostre attività in tutto il mondo. Nella regione Asia-Pacifico, ad esempio, stiamo crescendo con un ritmo molto elevato per tenere il passo con la forte espansione della domanda di servizi di gestione patrimoniale. In Europa, la nostra iniziativa di gestione patrimoniale sui mercati nazionali lanciata nel 2001 ha consolidato sistematicamente una presenza forte in Francia, Germania, Italia, Spagna e Regno Unito. Negli Stati Uniti, le nostre attività beneficiano dell'eccellente posizione di mercato dell'ex PaineWebber, entrata a far parte di UBS nel 2000. Nel campo dell'*investment banking e dei titoli*, puntiamo ad essere il leader mondiale nella fornitura di servizi finanziari a clientela aziendale, investitori istituzionali e intermediari. Il nostro business mix ci consente di cogliere le opportunità offerte dalla costante evoluzione dei mercati, e le nostre avanzate capacità di consulenza e di analisi finanziaria, combinate con un'eccellente esecuzione di transazioni e operazioni ad elevato contenuto tecnologico, permettono ai nostri clienti di raggiungere con successo i loro obiettivi. A fronte della crescente importanza della negoziazione di

titoli e dei mercati finanziari e in un contesto caratterizzato da continue attività di ristrutturazione interna da parte delle società, ravvisiamo nella capacità di servire con competenza il nostro target di clientela un vastissimo potenziale. Le nostre attività in campo azionario, peraltro già molto solide, continuano ad esempio a registrare uno spiccato dinamismo. Il nostro settore del reddito fisso e dei cambi, che negli ultimi due anni ha messo a segno una crescita significativa, è oggi una delle realtà più ampie e diversificate nel suo genere all'interno del proprio ambito. Nel campo dell'*investment banking* per le grandi aziende siamo un istituto realmente globale, con posizioni consolidate in Europa, una crescente presenza nella regione Asia-Pacifico e un forte tasso di crescita negli Stati Uniti. Siamo inoltre uno degli operatori leader a livello mondiale nel campo dell'*asset management*, in cui vantiamo importanti risultati in termini di performance d'investimento. La nostra ampia gamma di capacità, frutto di una sapiente sintesi tra tradizione e innovazione, comprende le aree specialistiche degli investimenti alternativi e immobiliari, unitamente alla nostra filosofia d'investimento incentrata sul valore. Intendiamo beneficiare della futura crescita attesa sui mercati dell'*asset management*, conseguente al maggiore fabbisogno di integrazione dei sistemi pensionistici pubblici mediante soluzioni previdenziali private. La nostra unità attiva nel campo della *clientela retail e aziendale in Svizzera* è leader assoluta a livello nazionale. In questo ambito, riconfermiamo il nostro impegno a fornire alla clientela servizi bancari d'eccellenza, contraddistinti da un elevato livello qualitativo. Puntiamo inoltre a soddisfare le esigenze sempre nuove dei nostri clienti e ad accrescere la nostra quota di mercato in determinati segmenti selezionati.





# Consulenza ovunque

Gestione patrimoniale a livello mondiale  
Business Banking in Svizzera

# su misura,



Un abito speciale deve essere unico come la persona che lo indossa. Le misure non possono essere approssimative, né è possibile utilizzare un tessuto qualsiasi. Il vestito deve essere «cucito addosso», rispecchiando esattamente la personalità di chi lo porta.







## Un'analisi completa del bilancio di un cliente

A Londra il consulente alla clientela Blake Shorthouse ha convinto David Ross, uno dei proprietari della catena europea di distribuzione di telefonia mobile Carphone Warehouse, a diventare cliente di UBS grazie a un'analisi completa e approfondita dei suoi attivi e predisponendo soluzioni pratiche che hanno permesso di gestire i rischi relativi al suo bilancio personale.

«Dopo un'accurata analisi del bilancio personale di David Ross, abbiamo concluso che il suo asset principale era costituito dalla posizione azionaria in Carphone, e che al fine di una gestione ottimale del rischio la sua liquidità doveva essere investita in categorie di attivi diverse dalle azioni», spiega Blake Shorthouse.

Il consulente UBS ha consigliato a David Ross di collocare il patrimonio investibile in un mandato di hedge fund con strategia di arbitraggio, caratterizzato da una bassa correlazione con l'andamento del mercato aziona-

rio e quindi del titolo Carphone. L'obiettivo principale era ottenere una crescita indipendente dalle fluttuazioni dei mercati azionari; gli hedge fund presentavano peraltro un profilo particolarmente interessante per David Ross, che come imprenditore apprezzava il fatto che i gestori tendono a investire il proprio capitale direttamente nei fondi da essi stessi amministrati e che le commissioni sono legate alla performance, allineando così gli interessi dei gestori a quelli degli investitori. Nel corso del tempo si è creato un rapporto di stretta fiducia tra David Ross e UBS: in particolare, il cliente ha ampliato il proprio mandato in hedge fund presso UBS e adesso consulta il suo team di consulenti UBS per molte delle sue questioni finanziarie personali. «Apprezzo molto lavorare con persone che non solo capiscono la mia situazione finanziaria nel suo complesso, ma se ne prendono cura giorno dopo giorno», ha affermato il cliente.



## Offrire consulenza, non vendere

Abby Cheung, una consulente della clientela UBS operativa a Hong Kong, conosceva già da molti anni il suo cliente Edward Wong, proprietario e presidente dello Edward Wong Group, una società con attività in tutto il mondo. E sapeva che egli aveva una tolleranza al rischio molto limitata ed era interessato a investire esclusivamente in obbligazioni con rating elevato.

Tuttavia, la consulente UBS era convinta che una maggiore diversificazione del portafoglio di Wong fosse quantomeno opportuna. Assieme all'Investment Solutions Team in Asia, Abby Cheung ha pertanto creato un portafoglio che assicurava un elevato grado di diversificazione e offriva al contempo una considerevole protezione contro i rischi di perdita, rispondendo alla perfezione alle esigenze del cliente. Questa soluzione ha pienamente convinto il cliente: un portafoglio su misura gli ha offerto l'opportunità



di partecipare indirettamente all'andamento del mercato azionario e di effettuare altri investimenti con un'adeguata protezione contro il rischio di perdita. Un ulteriore elemento particolarmente apprezzato dal cliente è stato l'approccio indipendente e obiettivo di UBS nei confronti del suo portafoglio, tale da consentirgli di raggiungere il livello di rendimento desiderato.

«I consulenti UBS non sono tipici venditori che cercano semplicemente di piazzare prodotti e servizi, ma sono persone che ascoltano le esigenze del cliente e se ne prendono cura», ha affermato il cliente soddisfatto.

Questa esperienza ha consolidato la sua fiducia nell'istituto finanziario e adesso, con UBS e Abby Cheung al suo fianco, egli non esclude più a priori di effettuare investimenti in azioni.

## Cifre & fatti salienti su Wealth Management

- Con asset investiti pari a CHF 701 miliardi a livello internazionale e oltre 140 anni di esperienza, UBS è la più grande banca privata al mondo.
- Proponiamo i nostri servizi ad una platea di clienti internazionali e nazionali, afferenti a un'ampia rete di 112 filiali in Svizzera e 56 uffici in tutto il mondo.
- Offriamo un'ampia gamma di prodotti e servizi realizzati su misura in base alle esigenze specifiche di una clientela facoltosa.
- I nostri 3300 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 immobiliare, dalla consulenza in materia di corporate finance all'art banking.
- I patrimoni investiti relativi a tutte le nostre attività di gestione patrimoniale, ivi incluse quelle statunitensi, ammontano a circa CHF 1300 miliardi.



## Tutte le risorse al servizio del cliente

Raccogliere sul mercato un importo di CHF 1,75 miliardi rappresentava per il team Multinazionali di UBS a Ginevra sia una sfida che un'opportunità: «Fin dall'inizio abbiamo capito che il progetto sarebbe stato interessante e complesso allo stesso tempo, e sentivamo che saremmo stati in grado di gestirlo grazie al nostro know-how e alla nostra presenza globale», spiega Philippe Widmer, responsabile del team.

Il cliente era il Canton Vaud, che necessitava in tempi brevi di CHF 1,25 miliardi per ricapitalizzare la Banque Cantonale Vaudoise (BCV). Inoltre, alcune centinaia di milioni di CHF erano destinate alla gestione quotidiana del Cantone.

Francis Randin, responsabile finanziario del Canton Vaud e diretto supervisore dell'operazione, illustra così la scelta di rivolgersi a UBS: «In passato abbiamo sempre apprezzato la creatività del team UBS, e nutrivamo la massima fiducia nelle capacità di collocamento dell'istituto finanziario».

In un clima di incertezza, raccogliere sul mercato una simile somma di denaro era già di per sé una vera e propria sfida: a priori si doveva escludere di rivolgersi

al mercato dei capitali in Svizzera, solitamente la normale fonte di finanziamento per i Cantoni, a causa dell'effetto destabilizzante che un importo del genere avrebbe potenzialmente avuto su questo mercato. Cionondimeno, sussisteva la massima urgenza di reperire i capitali, anche per rassicurare le autorità federali che il Canton Vaud poteva ancora aver accesso ai mercati in tempi estremamente ristretti. Questo significava che il capitale doveva essere raccolto sui mercati finanziari internazionali, ma messo a disposizione del Cantone in franchi svizzeri per evitare ulteriori complicazioni.

Per soddisfare queste esigenze, il team di Widmer ha fatto ricorso a due dei principali punti di forza di UBS: la presenza su scala mondiale dell'istituto finanziario e le risorse sprigionate dalle sinergie tra le sue unità dislocate in tutto il mondo. Tuttavia, prima di avviare l'operazione di finanziamento, UBS si è associata ad altri investitori per predisporre un prestito ponte.

Inoltre, prima che la transazione sul mercato dei capitali raggiungesse le piazze internazionali, il Canton





Vaud doveva richiedere un rating da parte di Standard & Poor's, un'operazione condotta a termine nel tempo record di 12 settimane grazie all'assistenza degli specialisti UBS.

UBS è stata poi in grado di collocare un'obbligazione per conto del Cantone su numerosi mercati dei capitali in Europa; vista la portata dell'emissione, la denominazione in franchi svizzeri ha rappresentato un'ulteriore, impegnativa sfida. A questo scopo, sono stati allacciati contatti diretti tra le unità di UBS della Svizzera romanda, Londra, New York e Zurigo, con il coinvolgimento diretto o indiretto nella transazione di circa 50 collaboratori UBS.

Il successo dell'operazione ha consentito al Canton Vaud di ottenere i capitali di cui aveva necessità e di rafforzare il bilancio della Banca Cantonale. Francis Randin è molto soddisfatto: «Un risultato di questo genere si può ottenere soltanto se esiste una totale fiducia reciproca. UBS ci ha consentito di accedere a un finanziamento a lungo termine a condizioni vantaggiose in un brevissimo periodo di tempo. Un risultato davvero eccezionale.»



## La rinascita di una fattoria

Molte persone sognano di vivere in una fattoria, ma sono solo in pochi a vedere questo sogno realizzato. A Basilea, noi di UBS abbiamo aiutato uno dei nostri clienti retail a far sì che questo sogno diventasse realtà. Costruita originariamente nel diciottesimo secolo, la fattoria dei suoi sogni si trovava nel cuore dell'Oberland Bernese, nelle Alpi svizzere. L'unico vero problema era rappresentato dallo stato di conservazione della fattoria, in quanto le spese per i lavori di ristrutturazione e di restauro necessari per renderla abitabile erano di gran lunga superiori al costo di acquisto. Eppure, dopo aver visto la fattoria, il nostro cliente se ne è letteralmente innamorato e ha contattato la filiale locale UBS nell'Oberland Bernese per informarsi a riguardo di un'ipoteca. Dato che egli era residente a Basilea, la pratica è stata inoltrata alla filiale della città renana dove operava il suo consulente personale.

Philippe Salvisberg, esperto di finanziamenti immobiliari presso UBS Basilea, ricorda: «Sono stato chiamato a collaborare con il consulente della clientela per elaborare una soluzione che rispondesse esattamente alle esigenze del cliente».

In particolare, il cliente desiderava acquistare la fattoria con il proprio capitale, accendendo un'ipoteca per finanziare i lavori di ristrutturazione. L'operazione presentava tuttavia un piccolo problema: non era chiaro quale sarebbe stato il valore dell'immobile a lavori terminati, poiché non era stato ancora allestito un progetto definitivo per tutte le opere da realizzare. Ciononostante, il cliente voleva accendere il prima possibile un'ipoteca a tasso fisso perché riteneva che i tassi d'interesse sarebbero presto tornati a salire. Inoltre, l'immobile era ubicato in una zona agricola soggetta a particolari vincoli architettonici e non po-



teva quindi essere integralmente costituito in pegno per garantire l'ipoteca come nel caso delle aree residenziali. «A fronte di questa situazione particolare, abbiamo proposto al cliente di fornire ulteriori garanzie costituendo temporaneamente in pegno altri attivi; in un secondo tempo, non appena sarebbe stato noto l'importo definitivo dei lavori di ristrutturazione, avremmo rivalutato il valore dell'immobile, approvando le necessarie garanzie aggiuntive», ha spiegato Philippe Salvisberg.

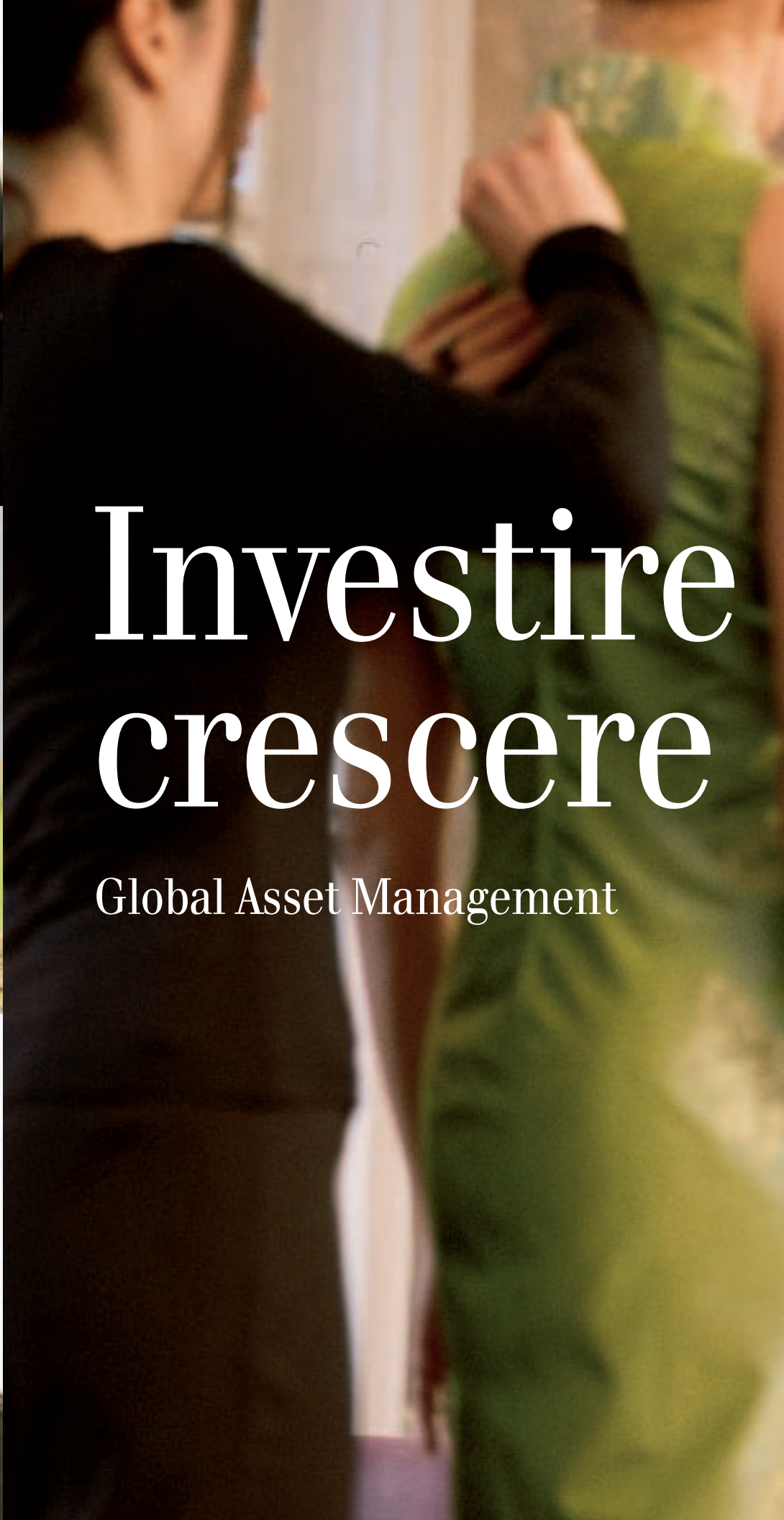
Il nostro cliente si è dimostrato molto soddisfatto di questa soluzione: «Sono stato in grado di comprare la casa dei miei sogni in tempi brevissimi e sono riuscito ad ottenere per l'ipoteca esattamente le condizioni che desideravo. La collaborazione con UBS è stata inoltre molto rapida, informale e innovativa.»

## Cifre & fatti salienti su Business Banking

- UBS è leader di mercato nei segmenti retail e commercial banking in Svizzera.
- Con 3,5 milioni di conti di clienti individuali, rapporti con 150 000 aziende in Svizzera e 3000 istituti finanziari in tutto il mondo, Business Banking fornisce una gamma completa di servizi bancari e su titoli per una clientela individuale a aziendale.
- Grazie a un portafoglio crediti complessivo pari a CHF 139 miliardi, è leader in Svizzera sul mercato creditizio e delle ipoteche retail.
- Con 1225 sportelli automatici e 303 filiali, nonché un'offerta completa di servizi e-banking, dispone di una rete svizzera più capillare di qualsiasi altro concorrente nazionale.



Il vostro look: non si tratta di moda, ma del vostro senso personale dello stile. Un occhio esperto può aiutarvi a trovare il tessuto che esalta i vostri colori naturali, e capisce quale taglio mette in risalto la vostra eleganza. Mani esperte traducono in pratica quest'idea, portandola alla perfezione – fino a quando, vedendolo, esclamerete istintivamente: «È perfetto.»



# Investire crescere

Global Asset Management

per





## Operazione Arcadia

Subito dopo aver assunto il controllo di Arcadia Group, la catena britannica di grande distribuzione, Philip Green ha sottoposto ad un'approfondita analisi i fondi pensione dell'azienda, individuando una serie di problemi. Come in molti altri casi, il crollo dei mercati azionari aveva provocato un deficit in entrambi i fondi pensione e, nonostante la ripresa delle borse, non vi era la certezza di cancellare le passività accumulate. Green ha pertanto deciso di intervenire immediatamente versando nuovi contributi nei fondi, al fine di tutelare la base salariale finale degli schemi pensionistici.

Al contempo, ha incontrato i trustee per esaminare le sue idee sulla strategia d'investimento dei fondi pensione. Si trattava di idee allo stesso tempo prudenti e innovative, e Green ha chiesto ai trustee di prenderle in considerazione per elaborare un piano finalizzato non solo a prevenire eventuali deficit futuri, ma anche a garantire in futuro una maggiore corrispondenza tra i rendimenti dei fondi e il profilo dei pagamenti. A inizio maggio, i trustee hanno presentato a UBS i requisiti per una nuova strategia basata su rendimenti assoluti. In particolare, essi affermavano che la proposta da sottoporre al cliente sarebbe dovuta essere incentrata su fattori quali l'alto rendimento della componente azionaria, un approccio più attivo verso gli investimenti a tasso fisso e una maggiore ponderazione del settore immobiliare.

Quale titolare di mandati in misura superiore al 30% degli asset dei fondi pensione di Arcadia, UBS ne cono-

sceva già le esigenze. La prima proposta di UBS prevedeva un approccio «prodotto per prodotto», strettamente in linea con il piano definito dai trustee.

Tuttavia, alcuni giorni dopo, il team di UBS ha presentato una seconda proposta completamente nuova: denominato «Real return plus» e basato su soluzioni di nuova concezione definite strategie «dynamic alpha», il programma integrava le singole classi di asset preferite dai trustee, strutturandole in maniera tale da ridurre notevolmente il rischio di perdita dei fondi nel loro insieme.

In altre parole, la nuova soluzione andava oltre i singoli segmenti dei prodotti, mirando direttamente al fine ultimo dei trustee, ossia alla corrispondenza tra il rendimento del fondo e le relative uscite. «Per ottenere una maggiore coerenza dei rendimenti è stato necessario un notevole sforzo in termini di diversificazione del rischio: una soluzione basata sulla capacità di strutturare in modo innovativo elementi modulari già di uso comune», spiega il responsabile del team di pubbliche relazioni di UBS.

A giugno, i trustee dei fondi pensione di Arcadia hanno invitato UBS a presentare il nuovo progetto e a perfezionare, insieme ai consulenti del fondo, le implicazioni e gli obiettivi sottostanti.

Favorevolmente colpiti dalla capacità degli asset manager di creare una soluzione incentrata sulle loro esigenze specifiche, i trustee hanno così deciso di assegnare loro un nuovo mandato e di ampliare il numero di fondi affidati a UBS.



## Cifre & fatti salienti su Global Asset Management

- Con un patrimonio totale investito pari a CHF 574 miliardi, UBS si propone di offrire risultati d'investimento di elevato livello alla sua clientela istituzionale e wholesale intermediary attraverso servizi esclusivi e innovativi.
- Con sedi principali a Londra, Chicago, New York, Tokyo e Zurigo, Global Asset Management opera in 21 paesi e occupa un organico complessivo superiore alle 2600 unità, di cui circa 520 sono professionisti in materia di investimenti.
- Le attività strategiche di gestione adottano una filosofia d'investimento chiaramente improntata al rapporto prezzo/valore, con un processo di valutazione dei titoli fortemente incentrato sull'analisi dei fondamentali.
- Il comparto degli investimenti alternativi e quantitativi comprende numerose aree specialistiche, tra cui gli hedge fund.
- Le unità operative in campo immobiliare a livello globale si occupano dell'acquisto, della vendita e della gestione attiva di investimenti nel settore immobiliare.

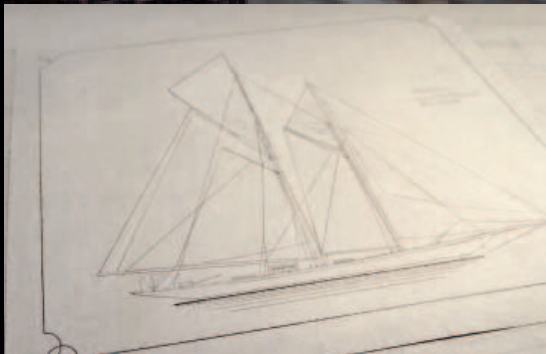
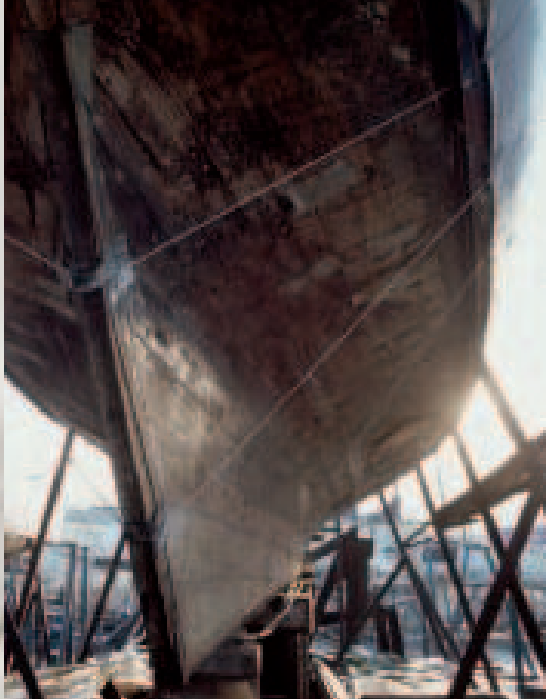
# Insieme verso il

Investment Bank

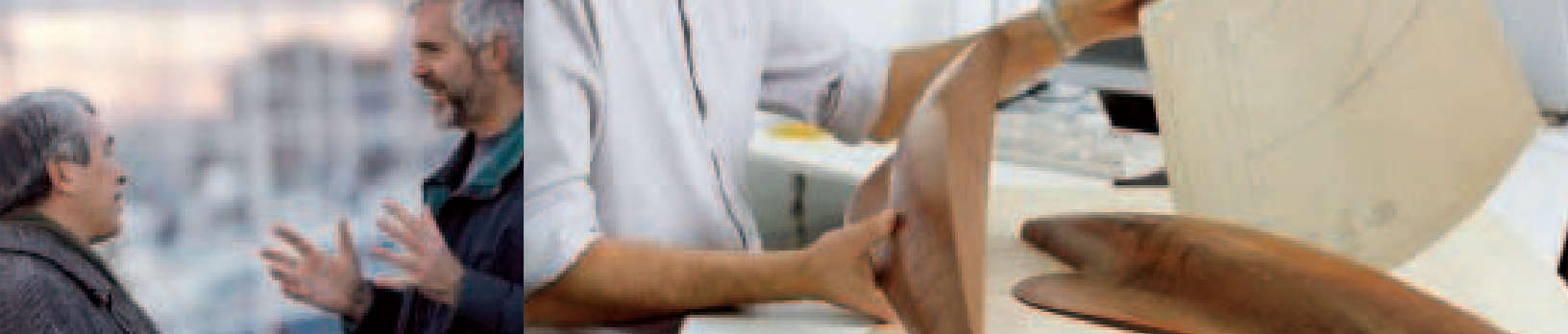




# SUCCESSO



Le tradizioni non hanno prezzo, poiché servono a tenere vivi nella nostra memoria gli straordinari traguardi e la creatività del nostro passato. Ristrutturare un vecchio yacht permette sia di dare libero sfogo alla propria passione, sia di conservare un legame vivo e tangibile con la nostra storia.



## Trasformazione in Giappone

A metà 2000, il Giappone è passato al primo posto nella lista delle priorità di Vodafone. Infatti, una società con ambizioni globali come quella britannica non poteva restare ai margini del terzo mercato mondiale della telefonia mobile.

Tuttavia, la presenza di Vodafone in Giappone era allora limitata ad alcune partecipazioni di minoranza nella galassia di società di J-Phone. Inoltre, AT & T e British Telecom erano azionisti di riferimento nella società controllante di J-Phone, Japan Telecom, assieme a tre gruppi ferroviari nipponici.

Il team competente per Vodafone presso UBS ha analizzato questa frammentata struttura di proprietà da un diverso punto di vista, giungendo a una conclusione fondamentale: la stessa complessità delle partecipazioni poteva offrire una via d'accesso.

Consapevoli della pressante necessità da parte di molte società del settore di dismettere partecipazioni non strategiche, i nostri specialisti hanno proposto di verificare l'intenzione di due delle compagnie ferroviarie di vendere le loro partecipazioni. A seguito di un incontro a livello di alti dirigenti tenutosi a Londra, è stata annunciata la conclusione di un'operazione nel tempo record di 12 settimane dall'avvio dei primi contatti.

Vodafone è entrata così in possesso del 15% di Japan Telecom, il primo passo di una serie di transazioni nell'ambito delle quali Vodafone ha gradualmente rilevato le partecipazioni dei concorrenti del settore delle telecomunicazioni, lanciando infine un'offerta di pubblico acquisto (OPA) sulle restanti azioni in mano alle compagnie ferroviarie.

Complessivamente, queste operazioni (pari a un controvalore di USD 11,5 miliardi) hanno rappresentato il maggior investimento diretto di sempre in Giappone.

Per finanziare soltanto una di queste operazioni, abbiamo gestito per Vodafone un'emissione azionaria che ha permesso di raccogliere oltre USD 5 miliardi nel giro di poche ore. A ottobre 2001, a meno di un anno dalla prima transazione, Vodafone aveva così acquistato il controllo di J-Phone, la terza società di telefonia mobile del Giappone.

Nel frattempo, i nostri specialisti avevano aiutato a ristrutturare le quattro affiliate di J-Phone in una società unica, con un netto miglioramento in termini di efficienza e di competitività. La fase finale consisteva nella vendita delle attività di telefonia fissa di Japan Telecom, in linea con la strategia di Vodafone focalizzata sulla telefonia mobile. Gestita ancora





una volta da UBS come capofila nell'agosto 2003, questa transazione record ha consentito di raccogliere oltre USD 2,2 miliardi in liquidità e azioni privilegiate.

Questi eccellenti risultati sono sintetizzati alla perfezione dalle parole del senior management di Vodafone: «Grazie alla propria capacità di analisi, alla rete di relazioni e al know-how tecnico, il team UBS ci ha aiutato a raggiungere un obiettivo da molti ritenuto impensabile, ovvero un rapido rilevamento amichevole che in ultima analisi ci ha consentito di controllare un'attività consolidata di telefonia mobile sul cruciale mercato nipponico.»

Per Vodafone, Japan Telecom ha rappresentato molto più di una semplice nuova acquisizione. Il marchio Vodafone è ora presente ovunque in Giappone: la trasformazione è completa.



## Cifre & fatti salienti su Investment Bank

- UBS è uno degli istituti leader a livello mondiale nel campo dell'investment banking e dei titoli, e fornisce una gamma completa di prodotti a una clientela istituzionale e aziendale, nonché a istituzioni statali e a intermediari finanziari a livello globale.
- La nostra presenza su scala mondiale, supportata da una gamma completa di prodotti e servizi, offre ai nostri clienti un'eccezionale possibilità di accesso ai mercati finanziari in tutto il mondo.
- Con sede principale a Londra e New York e un organico superiore alle 15 000 unità in 31 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.
- L'unità Equities è tra i maggiori operatori a livello mondiale sui mercati azionari primari e secondari, nonché per i prodotti equity-linked e i derivati su azioni. Aderisce a oltre 80 borse valori in 31 paesi e ha una presenza locale in 40 città in tutto il mondo.



## Analisi finanziaria su misura

La Germania diventerà il prossimo «caso Giappone»? A inizio 2003, le prospettive di una deflazione nella maggiore economia europea minacciavano la strategia d'investimento di un grande investitore istituzionale attivo su scala globale. Al fine di ricercare una valida assistenza nella valutazione del rischio, i gestori del fondo in questione si sono rivolti al nostro team Customized Research and Data Solutions.

Avvalendosi della consulenza degli economisti e degli analisti settoriali dell'istituto finanziario, il team ha allestito una relazione dettagliata, comprensiva di un elenco di «indicatori» o parametri finalizzati a indicare se i policy maker stavano muovendosi nella giusta direzione per prevenire il pericolo di una deflazione. «Invece di analisi finanziarie di massa, i nostri clienti hanno ricevuto risposte espressamente mirate alle domande formulate», spiega Julie Hudson, responsabile del team.

L'abilità del team di Customized Research di gestire un'ampia gamma di questioni d'investimento è basata non soltanto sull'esperienza collettiva del team, composto da sei persone, ma anche dalla capacità di sfruttare appieno le risorse di tutta UBS in ambiti quali analisi settoriale e industriale, analisi quantitativa e qualitativa, economia, crediti e altri comparti di analisi. L'obiettivo del team è supportare il processo decisionale d'investimento dei clienti, compreso lo sviluppo di idee d'investimento. Il successo dipende in larga parte da un'approfondita conoscenza degli obiettivi e dei processi d'investimento del cliente.

Creata due anni fa per far fronte alla crescente domanda di informazioni personalizzate, l'unità Custo-

mized Research costituisce una risposta affidabile alla sfida che tutti gli investitori professionisti si trovano ad affrontare: come reperire le informazioni realmente necessarie dall'enorme quantità di prodotti di analisi finanziaria pubblicati dalle banche d'affari.

Un'altra nostra iniziativa affronta lo stesso problema da una prospettiva diversa: come suggerito anche dal nome inglese, il servizio «Gatekeeper» seleziona tutte le informazioni di analisi finanziaria esistenti nei vari settori di UBS al fine di confezionare un prodotto mirato per le esigenze specifiche degli specialisti preposti alle decisioni d'investimento presso i nostri clienti.

Poiché il team Gatekeeper rappresenta il principale punto di riferimento per gli oltre 90 istituti che vi aderiscono, i suoi componenti sono in una posizione ideale per capire e supportare il processo decisionale di ogni cliente. Grazie alla stretta collaborazione con la clientela e alla possibilità di attingere alle risorse di tutta UBS, lo scopo del team è fornire informazioni di assoluta rilevanza nei tempi e nelle modalità richiesti dai clienti.

E a giudicare dalla risposta entusiasta da parte dei clienti, questo modello «pull» rappresenta un significativo progresso rispetto al tradizionale approccio «push», in cui i clienti ricevono informazioni da numerosi canali e interlocutori per ogni diverso ambito di prodotti.

Le iniziative Customized Research e Gatekeeper sottolineano l'impegno di UBS finalizzato a fornire servizi personalizzati ed efficienti, in grado di soddisfare le esigenze specifiche della clientela.



## Cifre & fatti salienti su Investment Bank

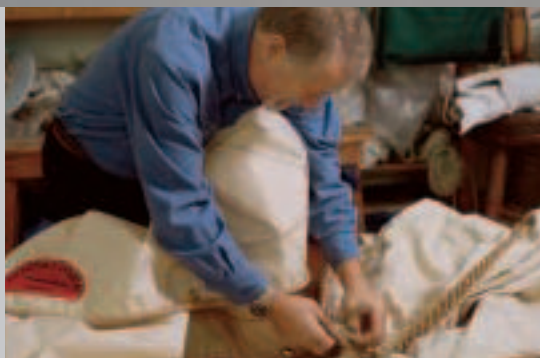
- Equity Research fornisce una valutazione indipendente delle prospettive di circa 2900 società in diversi settori, nonché approfondite analisi in campo economico, strategico e su derivati.
- Nell'ambito dell'investment banking, forniamo consulenza e capacità di esecuzione a una base di clienti aziendali ampia e diversificata su scala mondiale, con servizi che comprendono fusioni e acquisizioni, riposizionamenti strategici e soluzioni di ristrutturazione aziendale.
- Con oltre 2200 professionisti operativi in tutto il mondo, l'unità Fixed Income, Rates and Currencies fornisce un'ampia gamma di prodotti e soluzioni innovative a una clientela aziendale, istituzionale e retail su tutti i principali mercati.



# Sempre al fianco

Gestione patrimoniale negli USA

Restaurare un vecchio yacht richiede una straordinaria abilità. Non è possibile ricorrere a espedienti spiccioli quando si sta ricreando l'eleganza senza tempo delle linee dell'imbarcazione. È necessario capire con la massima accuratezza ciò che i costruttori e i progettisti avevano in mente, ricreando poi fedelmente l'opera originaria.





vostro





## Una garanzia per il futuro

Non è insolito che le persone anziane facoltose si preoccupino della pianificazione successoria. Ciononostante, nel caso di una coppia che abita nei pressi di Chicago, il consulente finanziario Paul Skurie si è trovato davanti a una circostanza alquanto insolita. Cercate di immaginare questa situazione: i vostri averi sono investiti non in un portafoglio diversificato, ma quasi esclusivamente in un unico titolo. Ad alcune persone una simile situazione sarà familiare, ma nel caso in questione la posizione azionaria in un unico titolo ammontava a circa USD 60 milioni. Detenuto al di fuori di UBS, il portafoglio era stato lasciato in eredità dal padre della moglie e comportava quindi un grande valore affettivo.

I coniugi si erano inoltre mostrati reticenti verso le proposte di investimento alternative; una reazione comprensibile se pensiamo che un membro della loro famiglia in possesso di una posizione analoga nello stesso titolo si era avvalso della consulenza di un'altra banca subendo una considerevole svalutazione del suo portafoglio. Il sano scetticismo della coppia nei confronti delle strategie attive non era quindi del tutto infondato. Per ottenere la fiducia necessaria ad affrontare la questione della pianificazione successoria, Paul Skurie aveva quindi bisogno di una massiccia dose di credibilità. Un'opportunità del genere si è presentata nel momento in cui la coppia ha deciso di trasferirsi per avvicinarsi a una delle loro figlie: avevano bisogno di un prestito per coprire le loro esigenze finanziarie nel lasso di tempo tra l'acquisto della nuova casa e la vendita di quella vecchia. Paul Skurie ha quindi contattato Anita Ortiz, Regional Lending Manager, aiutando la coppia ad ottenere una linea di credito di USD 2 milioni. In seguito, una piccola parte della posizione azionaria è stata trasferita presso UBS a titolo di garanzia.

Questa transazione ha contribuito a gettare le basi per un rapporto di fiducia, consentendo a Paul Skurie dopo qualche tempo di affrontare il nocciolo della questione, puntualizzando che «conservare il patrimonio significa anche ridurre al minimo le imposte di successione».

Diversi anni prima, dopo la morte del padre, la cliente si era pentita di non aver affrontato in modo ottimale la questione delle imposte di successione. In quest'occasione, Paul Skurie ha preso l'iniziativa: ha contattato un esperto di pianificazione successoria attivo in UBS e ha unito le sue forze con un consulente assicurativo, realizzando una polizza assicurativa esattamente su misura per le esigenze dei suoi due clienti.

La coppia era preoccupata per l'importo elevato dei premi per la loro polizza vita che, a causa della loro età avanzata, ammontava a oltre USD 1 milione. Si rendeva nuovamente necessario un lavoro di squadra. Anita Ortiz ha spiegato che il finanziamento dei premi della polizza poteva essere effettuato attraverso il prodotto di credito Premier Credit Line di UBS: una soluzione che avrebbe consentito ai clienti di pagare i premi annui attraverso il credito. Inoltre, la coppia avrebbe beneficiato di un tasso d'interesse passivo in linea con i livelli relativamente bassi del mercato. Infine, scegliendo quest'opzione, i coniugi avrebbero potuto tutelare il patrimonio di famiglia e coprire le loro spese correnti per molti anni.

Il prodotto si è dimostrato un grande successo, incoraggiando anche la figlia della coppia ad avvalersi della consulenza di UBS. La cliente soddisfatta afferma: «Mio marito ed io siamo molto contenti dell'assistenza che ci avete fornito nella costituzione del nostro conto fiduciario per i premi assicurativi. Abbiamo veramente apprezzato i vostri sforzi, la vostra abilità e il tempo che avete dedicato all'intero processo. Grazie ancora.»





## Cifre & fatti salienti su Wealth Management USA

- Wealth Management USA è il quinto gestore patrimoniale negli Stati Uniti e fornisce una gamma completa di sofisticati servizi di gestione patrimoniale ai clienti delle categorie affluent e high net worth.
- Gestiamo un patrimonio totale investito di CHF 634 miliardi e un portafoglio composto da circa 2 milioni di relazioni con clienti privati, assistiti da una rete di contatti di 7766 consulenti finanziari presso 366 filiali.
- La nostra forza è insita nell'accento che poniamo sulla costituzione e sul mantenimento di uno stretto rapporto di assoluta fiducia tra i clienti high net worth e i rispettivi consulenti finanziari, i quali sono in grado di offrire un'ampia gamma di servizi e prodotti d'investimento.
- Investiamo notevoli risorse per sviluppare e ampliare le capacità dei nostri consulenti finanziari. Grazie al loro impegno e alla loro attenzione alla formazione, essi rappresentano un fattore determinante per lo sviluppo di relazioni di lungo periodo con i clienti, reciprocamente vantaggiose per entrambe le parti.
- I patrimoni investiti relativi a tutte le nostre attività di gestione patrimoniale, ivi incluse quelle internazionali, ammontano a circa CHF 1300 miliardi.

# Rapporto 2003





# Corporate governance

La corporate governance, ovvero le modalità in cui la nostra struttura dirigenziale e manageriale è organizzata e opera nella prassi, persegue come fine ultimo il raggiungimento di risultati di successo, proteggendo gli interessi dei nostri azionisti e creando valore sia per loro che per tutti gli stakeholder. Una buona corporate governance ricerca un equilibrio ideale tra spirito imprenditoriale, controllo e trasparenza, e supporta il successo dell'azienda garantendo sempre la massima efficienza dei processi decisionali.

## Struttura dirigenziale

Operiamo nell'ambito di una rigorosa struttura di doppio controllo, come previsto dalla Legge federale svizzera sulle banche. Le funzioni del presidente del Consiglio di amministrazione e del Chief Executive Officer (CEO) sono conferite a due diverse persone, assicurando così un'adeguata separazione dei poteri. Nessun membro di uno dei due organi può far parte anche dell'altro. Questa struttura garantisce una serie di accurati controlli ed equilibri, realizzando un rapporto di indipendenza istituzionale tra i due organi.

**Il Consiglio di amministrazione** è l'organo supremo dell'azienda, responsabile in ultima analisi per la direzione e la strategia della società nonché per la nomina e il controllo del proprio management esecutivo. Tutti i membri del Consiglio sono eletti da parte degli azionisti. Il Consiglio nomina il presidente e i vicepresidenti, che insieme costituiscono l'Ufficio del Presidente. Il Consiglio nomina inoltre i presidenti e i membri dell'Audit Committee, del Compensation Committee e del Nominating Committee. La maggior parte dei membri del Consiglio sono non-esecutivi e indipendenti. In ossequio a quanto previsto dalla Legge sulle banche, il Consiglio delega la responsabilità della gestione operativa al Direttorio del Gruppo, mentre le funzioni di controllo del management esecutivo rimangono di sua competenza.

Al 31 dicembre 2003, il Consiglio era composto da nove membri (cfr. elenco sottoriportato). In occasione dell'Assemblea generale ordinaria del 15 aprile 2004, Johannes A. de Gier uscirà dal Consiglio a seguito dell'assunzione della funzione di presidente della holding nata nel 2003 in seno a UBS dall'integrazione delle nostre banche private indipendenti e delle attività di asset management di GAM. Hans Peter Ming, il cui

Membri del Consiglio di amministrazione			Al 31 dicembre 2003	
Nome	Indirizzo	Posizione ricoperta in UBS	Primo anno di nomina	Data di scadenza dell'attuale mandato
<b>Marcel Ospel</b>	UBS SA Bahnhofstrasse 45, CH-8098 Zurigo	Presidente	2001	2005
<b>Alberto Togni</b>	UBS SA Bahnhofstrasse 45, CH-8098 Zurigo	Vicepresidente esecutivo	1998	2005
<b>Peter Böckli</b>	Böckli Bodmer & Partners St. Jakobs-Strasse 41, CH-4002 Basilea	Vicepresidente non esecutivo Presidente del Nominating Committee	1998	2006
<b>Ernesto Bertarelli</b>	Serono International SA Ch. des Mines 15bis, CH-1211 Ginevra 20	Membro del Compensation Committee	2002	2006
<b>Sir Peter Davis</b>	J Sainsbury plc 33 Holborn, London EC1N 2HT	Membro dell'Audit Committee Membro del Nominating Committee	2001	2004 <sup>1</sup>
<b>Johannes A. de Gier</b>	GAM Klausstrasse 10, CH-8008 Zurigo	Membro del Consiglio di amministrazione Vicepresidente esecutivo fino a febbraio 2003	2001	2006 <sup>2</sup>
<b>Rolf A. Meyer</b>	Heiniweidstrasse 18 CH-8806 Bäch	Presidente del Compensation Committee Membro dell'Audit Committee	1998	2006
<b>Hans Peter Ming</b>	Sika AG Wiesenstrasse 7, CH-8008 Zurigo	Membro del Compensation Committee Membro del Nominating Committee	1998	2004 <sup>2</sup>
<b>Lawrence A. Weinbach</b>	Unisys Corporation Unisys Way, Blue Bell, PA 19424	Presidente dell'Audit Committee	2001	2005
<b>Segretario del Consiglio di amministrazione</b>	Gertrud Erismann-Peyer			

<sup>1</sup> Proposto per rielezione in occasione dell'Assemblea generale 2004. <sup>2</sup> Dimissione in occasione dell'Assemblea generale 2004.

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

mandato scade nel 2004, non sarà candidato alla rielezione per raggiunti limiti di età.

Il Consiglio di amministrazione proporrà la nomina dei seguenti nuovi membri: Stephan Haeringer, attuale vice CEO di UBS; Helmut Panke, presidente del Comitato esecutivo di BMW AG, Monaco di Baviera, Germania; Peter Spuhler, proprietario della Stadler Rail AG, Bussnang, Svizzera. Dopo tali modifiche, il Consiglio di amministrazione sarà composto da dieci membri, di cui tre esecutivi e sette non-esecutivi.

**Il Direttorio del Gruppo** è responsabile della gestione esecutiva di UBS. Tutti i suoi membri sono nominati dal Consiglio di amministrazione. Il Direttorio, e in particolare il CEO, rendono conto dell'implementazione delle strategie e dei risultati operativi al Consiglio di amministrazione e al suo presidente. Unitamente al presidente del Consiglio di amministrazione e ai vicepresidenti, il Direttorio è titolare della responsabilità complessiva per lo sviluppo delle strategie UBS. Al 31 dicembre 2003, il Direttorio era composto dai dieci membri ritratti nelle fotografie riportate a fianco.

A gennaio 2004 Joseph J. Grano è uscito dal Direttorio, cedendo la sua funzione di CEO del Gruppo d'affari Wealth Management USA a Mark Sutton, in precedenza presidente e Chief Operating Officer di tale unità. Il 1° aprile 2004 Clive Standish, presidente e CEO della regione Asia-Pacifico, assumerà la funzione di Chief Financial Officer. All'Assemblea generale ordinaria del 15 aprile 2004 sarà proposta la nomina di Stephan Haeringer, attualmente vice-CEO, a membro del Consiglio di amministrazione. Dopo tali variazioni, il Direttorio sarà composto da otto membri.



**Peter A. Wuffli**  
CEO

**Joseph J. Grano jr.**  
Chairman e CEO  
Wealth Management USA

**Clive Standish**  
Chairman e CEO  
Asia Pacific

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

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

**Stephan Haeringer**  
Vice CEO

**Mark B. Sutton**  
Presidente e COO  
Wealth Management USA

**John P. Costas**  
Chairman e CEO  
Investment Bank

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

**Peter Kurer**  
Group General  
Counsel

## Retribuzione degli alti dirigenti

### Principi e governance di retribuzione

La retribuzione degli alti dirigenti è composta da una remunerazione fissa e da una componente variabile di incentivazione, basata sulla performance effettivamente ottenuta. Questa componente variabile rappresenta generalmente una parte sostanziale della retribuzione totale, e buona parte di essa è versata sotto forma di azioni UBS vincolate o differite.

I livelli di retribuzione sono basati sui risultati sia aziendali che personali e possono variare notevolmente di anno in anno, in linea con la redditività di UBS, definita in base al raffronto con i risultati dell'esercizio precedente e gli obiettivi fissati dal relativo business plan.

La retribuzione degli alti dirigenti è strettamente correlata al raggiungimento di rendimenti sostenibili per gli azionisti e fornisce un adeguato livello di incentivazione per la creazione di valore a lungo termine. L'approvazione della retribuzione degli alti dirigenti e lo sviluppo dei relativi schemi di remunerazione sono soggetti a un rigoroso processo, nell'ambito del quale svolge un ruolo determinante il Compensation Committee del Consiglio di amministrazione, costituito esclusivamente da membri indipendenti. In particolare, nessuno dispone di alcun tipo di potere decisionale in merito alla propria remunerazione.

Ulteriori dettagli sulla retribuzione e sulle posizioni azionarie degli alti dirigenti e del Consiglio di amministrazione sono riportate nello Handbook 2003/2004.

### Retribuzione degli alti dirigenti nel 2003

Nel 2003, l'importo complessivo dei compensi per gli alti dirigenti è ammontato a CHF 158,4 milioni (al lordo dei pagamenti di fidelizzazione correlate a operazioni di fusione). La cerchia dei beneficiari di tali pagamenti comprende i due membri esecutivi del Consiglio di amministrazione, i dieci membri del Direttorio e Johannes A. de Gier, che ha lasciato la carica di direttore esecutivo nel primo trimestre 2003.

Di tale importo complessivo, CHF 79,2 milioni sono stati corrisposti in contanti (salari di base e parte in contante del bonus), mentre ulteriori CHF 64,2 milioni sono stati pagati sotto forma di azioni vincolate UBS e CHF 12,8 milioni come opzioni vincolate UBS (entrambe al fair value). UBS ha inoltre versato contributi ai piani previdenziali degli alti dirigenti per un importo di CHF 1,2 milioni, con un ulteriore esborso di CHF 1 milione per riconoscimenti in natura e fringe benefits (ivi inclusi leasing auto, vetture aziendali, sconti per il personale su prodotti e servizi bancari,

benefit sanitari e previdenziali e forfait generali per spese).

Nel 2002, la retribuzione complessiva dei senior executive era ammontata a CHF 147,1 milioni. La composizione e il numero di membri del senior management di UBS presentano differenze tra il 2002 e il 2003: i dati dei compensi per il 2002 comprendono infatti tre membri esecutivi del Consiglio di amministrazione, dieci membri del Direttorio al 31 dicembre 2002, nonché due ex membri del Direttorio che hanno lasciato UBS nel corso di tale esercizio. Nel 2003, la remunerazione media pro capite presenta pertanto un incremento del 21% rispetto all'anno precedente. La remunerazione complessiva del membro del Consiglio di amministrazione più pagato, il presidente Marcel Ospel, ammonta per l'anno finanziario 2003 a CHF 17,2 milioni e comprende azioni vincolate UBS per un importo di CHF 7,5 milioni. Marcel Ospel ha inoltre percepito CHF 1,6 milioni sotto forma di opzioni (al fair value), attribuitegli come premio di incentivo a lungo termine.

### Retribuzione dei membri non esecutivi del Consiglio di amministrazione

La retribuzione dei membri non esecutivi del Consiglio di amministrazione non è correlata alla performance ed è fissata in un compenso di base di CHF 300 000, a cui si aggiungono importi fissi per ogni funzione di presidente o di membro all'interno di un Committee. Per il 2003, l'importo totale distribuito a questi membri sotto forma di contanti o azioni vincolate è stato pari a CHF 5,4 milioni.

## Audit

Il Consiglio di amministrazione e il suo Audit Committee sorvegliano rigorosamente il funzionamento di tutte le attività di audit. La supervisione di Group Internal Audit è di primaria competenza dell'Ufficio del Presidente, mentre l'Audit Committee controlla e valuta le qualifiche, l'indipendenza e i risultati degli auditor esterni.

*Ernst & Young Ltd*, Basilea, ha ricevuto il mandato di operare come global auditor per UBS. Tale società ha ricevuto l'incarico di auditor esterno principale per UBS per la prima volta in occasione della revisione del bilancio 1998. In seguito, gli azionisti votanti all'Assemblea Generale ordinaria hanno riconfermato annualmente il mandato fino al 2003 compreso, e in occasione della prossima Assemblea sarà proposto un ulteriore rinnovo. L'Audit Committee ha stabilito

che Ernst & Young Ltd. risponde a tutti i requisiti di indipendenza fissati dalla Securities and Exchange Commission (SEC) statunitense.

Nel 2003, UBS ha corrisposto a Ernst & Young CHF 32,2 milioni per i servizi di audit (CHF 32,1 milioni nel 2002) e CHF 19,6 milioni per i servizi non-audit preapprovati dall'Audit Committee (CHF 23,8 milioni nel 2002).

*Group Internal Audit* fornisce una revisione indipendente circa l'efficacia del sistema di controlli interni, nonché circa il rispetto dei più importanti regolamenti e direttive. Quest'organo ha accesso illimitato a tutti i conti, la contabilità e i registri di qualsiasi natura e deve ricevere tutte le informazioni e i dati necessari per l'adempimento delle sue mansioni di revisione. Tutte le questioni principali prese in esame da Group Internal Audit sono comunicate attraverso relazioni di revisione formali al management di competenza, al CEO e all'Ufficio del Presidente del Consiglio di amministrazione. Group Internal Audit impiega circa 240 professionisti a livello mondiale; al fine di massimizzare l'indipendenza dal management, il responsabile dell'unità, Markus Ronner, fa capo direttamente al presidente del Consiglio di amministrazione.

# Risultati finanziari 2003

<b>Conto economico di UBS</b>		variazione % dal				
<i>in milioni di CHF, salvo i dati relativi alle azioni</i>		Per l'esercizio conclusosi in data	31.12.03	31.12.02	31.12.01	31.12.02
<b>Proventi operativi</b>						
Interessi attivi	<b>40 159</b>		39 963	52 277	0	
Interessi passivi	<b>(27 860)</b>		(29 417)	(44 236)	(5)	
Interessi attivi netti	<b>12 299</b>		10 546	8 041	17	
Rettifiche di valore per perdite su crediti (costi)/recuperi	<b>(116)</b>		(206)	(498)	(44)	
Interessi attivi netti dopo le rettifiche di valore per perdite su crediti	<b>12 183</b>		10 340	7 543	18	
Compensi e commissioni attive netti	<b>17 345</b>		18 221	20 211	(5)	
Proventi netti di negoziazione	<b>3 883</b>		5 572	8 802	(30)	
Altri proventi	<b>561</b>		(12)	558		
<b>Totale proventi operativi</b>	<b>33 972</b>		34 121	37 114	0	
<b>Costi operativi</b>						
Spese per il personale	<b>17 231</b>		18 524	19 828	(7)	
Spese generali e amministrative	<b>6 086</b>		7 072	7 631	(14)	
Svalutazioni di immobili e beni strumentali	<b>1 364</b>		1 521	1 614	(10)	
Ammortamento di avviamento e altri attivi immateriali	<b>943</b>		2 460	1 323	(62)	
<b>Totale costi operativi</b>	<b>25 624</b>		29 577	30 396	(13)	
<b>Utile operativo prima di imposte e interessi di minoranza</b>	<b>8 348</b>		4 544	6 718	84	
Imposte	<b>1 618</b>		678	1 401	139	
<b>Utile netto prima degli interessi di minoranza</b>	<b>6 730</b>		3 866	5 317	74	
Interessi di minoranza	<b>(345)</b>		(331)	(344)	4	
<b>Utile netto</b>	<b>6 385</b>		3 535	4 973	81	
Utile base per azione (CHF)	<b>5.72</b>		2.92	3.93	96	
Utile diluito per azione (CHF)	<b>5.61</b>		2.87	3.78	95	

## Relazione dei Revisori indipendenti

Conformemente agli standard di revisione generalmente accettati negli Stati Uniti d'America nonché alle norme della categoria professionale svizzera, abbiamo verificato il bilancio consolidato di UBS SA per gli esercizi chiusi rispettivamente al 31 dicembre 2003 e al 31 dicembre 2002, oltre al relativo conto economico consolidato, al conto del flusso di mezzi e alle variazioni del patrimonio netto per ciascuno dei tre anni nel periodo conclusosi il 31 dicembre 2003 nonché il relativo allegato (non riportato nel presente documento). Nella nostra relazione emessa in data 4 febbraio 2004 (vedi UBS Financial Report, pagina 81) abbiamo espresso un'opinione senza riserve circa tali rendiconti finanziari del Gruppo, preparati secondo gli International Financial Reporting Standards (IFRS).

A nostro giudizio, le informazioni contenute nel bilancio del Gruppo e nel conto economico riportati alle pagine 46 e 47 della Retrospettiva risultano corrette e conformi in tutti gli aspetti materiali ai rendiconti finanziari del Gruppo, dal quale sono state tratte.

Basilea, 4 febbraio 2004

Ernst & Young SA



Roger K. Perkin  
Chartered Accountant  
Incaricato della revisione



Peter Heckendorn  
lic.oec.  
Incaricato della revisione



<b>Bilancio UBS</b>		variazione % dal	
<i>in milioni di CHF</i>	<b>31.12.03</b>	31.12.02	31.12.02
<b>Attivi</b>			
Cassa e disponibilità presso banche centrali	<b>3 584</b>	4 271	(16)
Crediti verso banche	<b>31 667</b>	32 468	(2)
Garanzie in liquidità su titoli presi a prestito	<b>213 932</b>	139 052	54
Accordi di vendita a pronti e riacquisto a termine	<b>320 587</b>	294 086	9
Attivi inclusi nei portafogli di negoziazione	<b>461 772</b>	371 436	24
Valori di rimpiazzo positivi	<b>84 334</b>	82 092	3
Prestiti	<b>212 504</b>	211 647	0
Investimenti finanziari	<b>5 139</b>	8 391	(39)
Ratei e risconti attivi	<b>6 218</b>	6 453	(4)
Investimenti in società collegate	<b>1 616</b>	705	129
Immobili e beni strumentali	<b>7 659</b>	7 869	(3)
Avviamento e altri attivi immateriali	<b>11 529</b>	13 696	(16)
Altri attivi	<b>25 459</b>	8 952	184
<b>Totale attivi</b>	<b>1 386 000</b>	1 181 118	17
<i>Totale attivi postergati</i>	<b>4 794</b>	3 652	31
<b>Passivi</b>			
Debiti verso banche	<b>127 153</b>	83 178	53
Garanzie in liquidità su titoli prestati	<b>53 278</b>	36 870	45
Accordi di riacquisto	<b>415 863</b>	366 858	13
Passivi sul portafoglio di negoziazione	<b>143 957</b>	106 453	35
Valori di rimpiazzo negativi	<b>93 646</b>	81 282	15
Debiti verso clienti	<b>347 358</b>	306 876	13
Ratei e risconti passivi	<b>13 673</b>	15 331	(11)
Debito emesso	<b>120 237</b>	129 411	(7)
Altri passivi	<b>31 316</b>	12 339	154
<b>Totale passivi</b>	<b>1 346 481</b>	1 138 598	18
Interessi di minoranza	<b>4 073</b>	3 529	15
<b>Patrimonio netto</b>			
Capitale azionario	<b>946</b>	1 005	(6)
Sovrapprezzo delle azioni	<b>6 938</b>	12 638	(45)
Utili/(perdite) netti non riconosciuti nel Conto economico, al netto delle imposte	<b>(983)</b>	(159)	(518)
Utili non distribuiti	<b>36 725</b>	32 638	13
Azioni proprie	<b>(8 180)</b>	(7 131)	(15)
<b>Totale patrimonio netto</b>	<b>35 446</b>	38 991	(9)
<b>Totale passivi, interessi di minoranza e patrimonio netto</b>	<b>1 386 000</b>	1 181 118	17
<i>Totale passivi postergati</i>	<b>9 301</b>	10 102	(8)

## Risultati finanziari 2003

Nel 2003 abbiamo registrato il secondo miglior risultato dalla fusione tra UBS e SBS, avvenuta nel 1998. Tutte le unità hanno messo a segno performance più solide nel 2003 rispetto all'esercizio precedente. Nell'esercizio in rassegna abbiamo conseguito un utile netto pari a CHF 6385 milioni, con un progresso dell'81% rispetto ai CHF 3535 milioni del 2002. I risultati sia del 2002 che del 2003 sono stati influenzati da voci straordinarie definite «eventi finanziari significativi». Il primo riguarda la plusvalenza realizzata con la vendita della banca privata Hyposwiss nel primo trimestre 2002. Poi, nel quarto trimestre dello stesso anno, abbiamo operato una svalutazione del marchio PaineWebber e proceduto alla vendita della catena ospedaliera Klinik Hirslanden. Nel secondo trimestre del 2003, infine, abbiamo dismesso l'attività di clearing di Correspondent Services Corporation (CSC). Escludendo gli effetti di tali operazioni e al lordo dell'ammortamento di avviamento, l'utile netto per il 2003 evidenzia un progresso del 33% rispetto all'esercizio precedente.

La redditività del patrimonio netto (ROE) per il 2003 è stata pari al 18,2%, contro l'8,9% dell'esercizio precedente. L'utile base per azione si è attestato a CHF 5.72 nel 2003, in netto progresso rispetto ai CHF 2.92 del 2002. Il rapporto costi/ricavi per il 2003 è sceso al 75,2% dall'86,2% dell'esercizio precedente.

### Eventi finanziari significativi

I risultati di UBS sono pubblicati in conformità alle norme IFRS (International Financial Reporting Standards). Inoltre, i commenti e le analisi da noi forniti si intendono su base rettificata; sono cioè escluse dai dati pubblicati alcune voci straordinarie denominate «eventi finanziari significativi» (EFS). Un'ulteriore rettifica consiste nell'esclusione dell'ammortamento dell'avviamento e di altri attivi immateriali acquisiti. Queste rettifiche evidenziano il nostro approccio interno all'analisi dei risultati e alla gestione dell'azienda, dove i dati aggiustati per gli EFS al lordo dell'ammortamento dell'avviamento e degli attivi immateriali sono utilizzati per misurare le nostre performance rispetto ai concorrenti e valutare così il potenziale di crescita futura. In particolare, i nostri obiettivi finanziari sono stati fissati in termini di risultati rettificati, secondo le modalità sopra descritte. Tutte le analisi contenute nella nostra contabilità interna per il management si riferiscono a dati operativi rettificati per gli EFS. Questo ci permette di illustrare la performance

operativa sottostante alla nostra attività, a prescindere dagli effetti prodotti da singole poste di utile o di perdita che non hanno alcuna rilevanza ai fini delle decisioni in merito al business planning dei nostri dirigenti. Una direttiva approvata dal Direttorio stabilisce quali voci possono essere definite come EFS.

Si registrano tre poste straordinarie per il 2002 e una per il 2003. I relativi dettagli sono riportati di seguito:

- Nel secondo trimestre 2003 abbiamo realizzato un utile netto di CHF 2 milioni (CHF 161 milioni ante imposte, contabilizzati nel gruppo d'affari Wealth Management USA) dalla vendita di Correspondent Services Corporation (CSC), unità di clearing di UBS Wealth Management USA. Una parte sostanziale del patrimonio netto di CSC era costituito dall'avviamento derivante dall'acquisizione di PaineWebber. Al netto delle imposte di CHF 159 milioni (basate sul prezzo d'acquisto) e della svalutazione del goodwill associato a CSC, l'utile netto ottenuto dalla transazione è stato pari a CHF 2 milioni.
- Nel quarto trimestre 2002, abbiamo effettuato una svalutazione non-cash di CHF 953 milioni (CHF 1234 milioni ante imposte, contabilizzati nel gruppo d'affari Wealth Management USA) per il valore del marchio PaineWebber, iscritto a bilancio come immobilizzazione immateriale.
- Nel quarto trimestre 2002, abbiamo realizzato una plusvalenza netta di CHF 60 milioni (CHF 72 milioni ante imposte, contabilizzati nel Corporate Center) dalla vendita di Klinik Hirslanden, un gruppo ospedaliero privato.
- Nel primo trimestre 2002, abbiamo realizzato una plusvalenza netta di CHF 125 milioni (CHF 155 milioni ante imposte, contabilizzati nel Corporate Center) dalla vendita della banca privata Hyposwiss.

*Ulteriori dettagli sugli EFS nel Financial Report 2003.*

### I nostri obiettivi finanziari

L'enfasi è posta su quattro obiettivi di lungo periodo basati su condizioni di mercato variabili e finalizzati a garantire rendimenti sempre migliori ai nostri azionisti:

- Cerchiamo costantemente di incrementare il valore di UBS raggiungendo con ritmi sostenibili una redditività del patrimonio netto (ROE) dopo le imposte pari al 15-20%, in condizioni variabili di mercato.

<b>Raffronto tra risultati e obiettivi</b>			
Per l'esercizio conclusosi in data	<b>31.12.03</b>	31.12.02	31.12.01
<b>ROE (%)</b>			
Come riportato <sup>1</sup>	<b>18,2</b>	8,9	11,7
Prima dell'avviamento e rettificato per gli eventi finanziari significativi <sup>2</sup>	<b>20,9</b>	13,9	14,8
<b>Utile base per azione (CHF)</b>			
Come riportato <sup>3</sup>	<b>5,72</b>	2,92	3,93
Prima dell'avviamento e rettificato per gli eventi finanziari significativi <sup>4</sup>	<b>6,56</b>	4,57	4,97
<b>Rapporto costi / ricavi (%)</b>			
Come riportato <sup>5</sup>	<b>75,2</b>	86,2	80,8
Prima dell'avviamento e rettificato per gli eventi finanziari significativi <sup>6</sup>	<b>72,7</b>	79,5	77,3
<b>Raccolta netta, unità di gestione patrimoniale (miliardi CHF)<sup>7,8</sup></b>			
Wealth Management	<b>29,7</b>	17,7	23,2
Wealth Management USA	<b>21,1</b>	18,5	33,2
<b>Totale</b>	<b>50,8</b>	36,2	56,4

**Note:** <sup>1</sup> Utile netto / patrimonio netto medio meno dividendi. <sup>2</sup> Utile netto meno ammortamento di avviamento e altre immobilizzazioni immateriali ed eventi finanziari significativi (al netto delle imposte) / patrimonio netto medio meno dividendi. <sup>3</sup> Per il calcolo dell'utile per azione (EPS), si veda la Nota 8 del Financial Report 2003. <sup>4</sup> Utile netto meno ammortamento di avviamento e altre immobilizzazioni immateriali ed eventi finanziari significativi (al netto delle imposte) / media ponderata delle azioni emesse (flottante). <sup>5</sup> Costi operativi / proventi operativi al netto delle rettifiche di valore per perdite su crediti o dei recuperi. <sup>6</sup> Costi operativi meno ammortamento di avviamento e altre immobilizzazioni immateriali ed eventi finanziari significativi / proventi operativi al netto delle rettifiche di valore per perdite su crediti o dei recuperi. <sup>7</sup> Esclusi interessi attivi e proventi da dividendi. <sup>8</sup> Wealth Management e Wealth Management USA.

- Intendiamo incrementare lo shareholder value attraverso una crescita annua media a due cifre dell'utile per azione (EPS), in condizioni variabili di mercato.
- Grazie a iniziative volte alla riduzione dei costi e all'incremento degli utili, puntiamo a ridurre il rapporto costi/ricavi, portandolo a un livello che ci ponga in una posizione assolutamente concorrenziale nei confronti dei maggiori concorrenti sul mercato.
- Puntiamo a realizzare un chiaro trend di crescita sul fronte della raccolta netta nelle nostre unità di gestione patrimoniale.

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

I risultati che abbiamo conseguito nel 2003 rispetto agli obiettivi prefissati riflettono la nostra capacità di cogliere le opportunità di ricavi e di conquistare quote di mercato in un contesto economico e finanziario più favorevole. Questi obiettivi sono valutati al lordo dell'avviamento e rettificati per gli eventi finanziari significativi (EPS):

La redditività del patrimonio netto per il 2003 si è attestata al 20,9%, in netto progresso rispetto al 13,9% del 2002 e superiore al target range fissato tra il 15% e

il 20%. Si tratta del miglior risultato dall'eccellente 24,3% ottenuto nel 2000. Tale incremento riflette il significativo miglioramento dell'utile netto abbinato alla quota di capitale proprio mediamente inferiore risultante dai continui programmi di buyback azionario. L'utile base per azione (*earnings per share*, EPS) ha registrato il miglior risultato dal 2000. Nel 2003 l'EPS, pari a CHF 6.56, è risultato in progresso di CHF 1.99 (+44%) rispetto all'esercizio precedente, evidenziando sia l'incremento degli utili, sia la riduzione dell'8% del livello medio di flottante, ottenuta attraverso le nostre continue iniziative di buyback azionario. Senza questi programmi di buyback, in corso dal 2000, l'utile per azione attuale sarebbe inferiore del 14%.

Il rapporto costi/ricavi per il 2003 si è attestato al 72,7%, in netto miglioramento rispetto al 79,5% dell'esercizio precedente, attestandosi così al suo livello più basso da quando PaineWebber è stata integrata in UBS. Il lieve calo dei ricavi, riconducibile alle difficili condizioni di mercato nella prima metà del 2003, è stato ampiamente compensato da una contrazione del 9% dei costi operativi, ottenuta grazie ai nostri continui programmi di contenimento delle spese e alla pressione al ribasso sui tassi di remunerazione.

La raccolta netta delle nostre unità di gestione patrimoniale ha totalizzato CHF 50,8 miliardi contro i CHF 36,2 miliardi del 2002, il che equivale a un

Cifre salienti del Conto economico come riportato				variazione % dal	
<i>in milioni di CHF, salvo altrimenti indicato</i>	Per l'esercizio conclusosi in data	31.12.03	31.12.02	31.12.01	31.12.02
Proventi operativi		33 972	34 121	37 114	0
Costi operativi		25 624	29 577	30 396	(13)
Utile operativo prima delle imposte		8 348	4 544	6 718	84
<b>Utile netto</b>		<b>6 385</b>	3 535	4 973	81
<b>Key Performance Indicators (KPI)</b>					
Rapporto costi / ricavi (%) <sup>1</sup>		75,2	86,2	80,8	
Utile base per azione (CHF) <sup>2</sup>		5,72	2,92	3,93	96
Utile diluito per azione (CHF) <sup>2</sup>		5,61	2,87	3,78	95
<b>Rendimento del patrimonio netto (%)<sup>3</sup></b>		<b>18,2</b>	8,9	11,7	

Risultati rettificati per gli eventi finanziari significativi e prima dell'avviamento <sup>4, 5</sup>				variazione % dal	
<i>in milioni di CHF, salvo altrimenti indicato</i>	Per l'esercizio conclusosi in data	31.12.03	31.12.02	31.12.01	31.12.02
Proventi operativi		33 811	33 894	37 114	0
Costi operativi		24 681	27 117	29 073	(9)
Utile operativo prima delle imposte		9 130	6 777	8 041	35
<b>Utile netto</b>		<b>7 326</b>	5 529	6 296	33
<b>Key Performance Indicators (KPI)</b>					
Rapporto costi / ricavi (%) <sup>6</sup>		72,7	79,5	77,3	
Utile base per azione (CHF) <sup>7</sup>		6,56	4,57	4,97	44
Utile diluito per azione (CHF) <sup>8</sup>		6,43	4,50	4,81	43
<b>Rendimento del patrimonio netto (%)<sup>9</sup></b>		<b>20,9</b>	13,9	14,8	

**Note:** <sup>1</sup> Costi operativi/proventi operativi al netto delle rettifiche di valore per perdite su crediti o dei recuperi. <sup>2</sup> Per il calcolo dell'utile per azione (EPS), si veda la Nota 8 del Financial Report 2003. <sup>3</sup> Utile netto/patrimonio netto medio meno dividendi. <sup>4</sup> Escluso l'ammortamento di avviamento e altre immobilizzazioni immateriali. <sup>5</sup> Informazioni dettagliate circa gli eventi finanziari significativi sono riportate a pagina 48 del presente documento. <sup>6</sup> Costi operativi meno ammortamento di avviamento e altre immobilizzazioni immateriali ed eventi finanziari significativi / proventi operativi al netto delle rettifiche di valore per perdite su crediti o dei recuperi. <sup>7</sup> Utile netto meno ammortamento di avviamento e altre immobilizzazioni immateriali ed eventi finanziari significativi (al netto delle imposte) / media ponderata delle azioni emesse (flottante). <sup>8</sup> Utile netto per EPS diluito meno ammortamento di avviamento e altre immobilizzazioni immateriali ed eventi finanziari significativi (al netto delle imposte) / media ponderata delle azioni emesse (flottante) per EPS diluito. <sup>9</sup> Utile netto meno ammortamento di avviamento e altre immobilizzazioni immateriali ed eventi finanziari significativi (al netto delle imposte) / patrimonio netto medio meno dividendi.

incremento del 40% e corrisponde a un tasso annuo di crescita pari al 4,2%. Nel 2003, tanto le attività di Wealth Management che di Wealth Management USA sono riuscite a raccogliere volumi di denaro maggiori rispetto al 2002.

### Proventi operativi

Nel 2003 i proventi operativi totali hanno registrato una lieve flessione, passando a CHF 33 972 milioni dai CHF 34 121 milioni del 2002. Rettificati per le plusvalenze da dismissioni di CHF 227 milioni, derivanti dalla vendita di Hyposwiss e Klinik Hirslanden nel 2002, e di CHF 161 milioni, realizzati con la vendita di Correspondent Services Corporation nel 2003, i proventi operativi complessivi nel 2003 sono risultati pari a CHF 33 811 milioni, contro CHF 33 894 milioni nel 2002. Tale calo è dovuto alla contrazione delle

commissioni, che hanno risentito del basso livello dei mercati all'inizio del 2003, i quali hanno mostrato segnali di ripresa solo nella seconda metà dell'anno. I proventi operativi sono stati inoltre influenzati dall'indebolimento delle principali valute contro il franco svizzero, compreso il calo del 13% subito dal dollaro. Per contro, sono aumentati i ricavi dall'attività di negoziazione sugli strumenti a reddito fisso e sono diminuite le rettifiche di valore sul portafoglio di private equity.

Nel 2003, i *proventi netti da interessi* hanno registrato un incremento del 17% rispetto al 2002, passando da CHF 10 546 milioni a CHF 12 299 milioni, mentre nello stesso periodo i *proventi netti da negoziazione* si sono attestati a CHF 3883 milioni, con una flessione del 30% rispetto ai CHF 5572 milioni di un anno

prima. Oltre ai ricavi delle attività basate sui margini d'interesse (prestiti e depositi), gli interessi attivi netti comprendono anche alcune voci risultanti dalle attività di negoziazione (ad esempio, cedole e dividendi). Tale componente risulta molto volatile da un periodo all'altro a seconda della composizione del portafoglio di negoziazione. Al fine di fornire una spiegazione più chiara delle oscillazioni dei proventi netti da interessi e dei proventi netti da negoziazione, analizziamo l'ammontare complessivo in base alle attività che hanno generato tali ricavi piuttosto che in base alla tipologia di proventi generati.

I *proventi netti da attività basate sui margini d'interesse* hanno subito una flessione del 4%, passando da CHF 5275 milioni nel 2002 a CHF 5077 milioni nel 2003. Tale risultato è dovuto ai fattori seguenti: contrazione dei margini d'interesse su risparmi e depositi di liquidità della clientela, flessione dei ricavi legati alla contrazione del portafoglio dei crediti in sofferenza in Svizzera e riduzione dei ricavi derivanti dai prestiti su titoli, riconducibile alla dismissione delle attività di clearing di Correspondent Services Corporation (CSC). Questi effetti sono stati parzialmente compensati dall'aumento del volume di ipoteche e depositi di risparmio registrato in Svizzera.

I *proventi netti da attività di negoziazione* sono cresciuti nel 2003 del 2%, attestandosi a CHF 10 810 milioni, contro i CHF 10 605 milioni del 2002. I proventi da negoziazione di titoli sono diminuiti del 12% da CHF 2794 milioni nel 2002 a CHF 2464 milioni nel 2003, una flessione dovuta all'indebolimento della maggior parte delle principali valute nei confronti del franco svizzero. Escludendo le fluttuazioni valutarie, i ricavi da negoziazione di titoli sono aumentati per effetto delle maggiori opportunità createsi a seguito della forte ripresa dei mercati. I *proventi da negoziazione di titoli a reddito fisso* sono aumentati dell'8%, passando da CHF 6041 milioni nel 2002 a CHF 6530 milioni nel 2003. Tale incremento è stato reso possibile grazie alla crescita registrata in tutte le unità, con ricavi particolarmente sostenuti nei settori Principal Finance, Mortgage-Backed Securities e Derivatives. I risultati hanno tuttavia risentito dell'indebolimento del dollaro rispetto al franco svizzero e dai ricavi negativi per CHF 678 milioni relativi alla copertura mediante Credit Default Swaps (CDS) dell'esposizione creditizia presente nel nostro portafoglio. I *proventi da negoziazione sui cambi*, attestatisi a CHF 1501 milioni nel 2003, sono rimasti praticamente invariati rispetto ai CHF 1500 milioni del 2002.

I *proventi netti da attività di tesoreria* hanno registrato nel 2003 un calo del 15%, passando da CHF 1667 milioni nel 2002 a CHF 1415 milioni. Tale flessione è da attribuirsi principalmente alla riduzione dei ricavi derivanti dal capitale proprio investito, dovuta ai nostri continui programmi di buyback azionario, e all'ulteriore ribasso registrato dai tassi d'interesse. L'effetto della diminuzione dei tassi d'interesse è stato in parte controbilanciato dalla diversificazione in valute diverse dal franco svizzero del capitale proprio investito.

Nel 2003, la posta *altri proventi netti da negoziazione e interessi* presentava ricavi negativi per CHF 1120 milioni rispetto ai meno CHF 1429 milioni di un anno prima. Questo miglioramento è stato ottenuto principalmente grazie all'abbassamento dei costi di finanziamento dell'avviamento, a sua volta riconducibile alla svalutazione del valore del marchio PaineWebber, e al ridotto fabbisogno di finanziamento per il nostro portafoglio di private equity.

L'ammontare complessivo delle *rettifiche di valore per perdite su crediti* è risultato pari a CHF 116 milioni nel 2003, contro i CHF 206 milioni del 2002, un risultato eccellente che riflette l'elevata qualità del nostro portafoglio crediti in Svizzera. La persistente solidità della performance messa a segno da Investment Bank è invece dovuta a livelli minimi di nuove insolvenze e a previsioni più favorevoli per le economie dei mercati emergenti.

Nel 2003, i *ricavi netti da commissioni* hanno registrato un calo del 5% rispetto al 2002, passando da CHF 18 221 milioni a CHF 17 345 milioni. Questa flessione è dovuta prevalentemente all'indebolimento del dollaro e delle altre principali valute nei confronti del franco svizzero. Escludendo gli effetti valutari, i ricavi netti da commissioni sono in realtà cresciuti, evidenziando un livello record nelle attività di underwriting. Le commissioni di gestione hanno per contro risentito del basso livello dei mercati all'inizio del 2003, recuperando solo nella seconda metà dell'anno. I ricavi da intermediazione, dal canto loro, hanno ripreso a crescere nel corso dell'anno, di pari passo con il graduale recupero dei livelli di attività di mercato.

Gli *altri ricavi* si sono attestati a CHF 561 milioni nel 2003, rispetto alla perdita di CHF 12 milioni dell'esercizio precedente. Questo progresso è dovuto in particolare alla riduzione dei costi legati al deterioramento del portafoglio di private equity e all'aumento delle

plusvalenze realizzate mediante la vendita di attività di private equity. L'incremento è stato tuttavia parzialmente attenuato dai minori incassi da dismissioni di altre attività finanziarie e dalla flessione, pari a CHF 66 milioni, delle plusvalenze derivanti dalla vendita di associate e succursali (le due plusvalenze del 2002 rispettivamente di CHF 72 milioni e CHF 155 milioni realizzate con la vendita di Klinik Hirslanden e di Hyposwiss, meno l'utile risultante dalla dismissione di CSC nel 2003, per un importo pari a CHF 161 milioni). Sugli altri proventi ha inoltre inciso negativamente la contrazione dei ricavi derivanti dalla vendita di Klinik Hirslanden.

### Costi operativi

I costi operativi totali sono scesi ai minimi dal 2000, attestandosi per l'esercizio 2003 a CHF 25 624 milioni, in flessione del 13% rispetto ai CHF 29 577 milioni dell'anno precedente. Tale riduzione dei costi è stata influenzata dalla svalutazione del marchio PaineWebber nel quarto trimestre 2002, che ha prodotto un onere di ammortamento di CHF 1234 milioni. Al netto delle svalutazioni, i costi evidenziano una contrazione del 10%, con risparmi in tutte le categorie di spesa. Le spese generali e amministrative sono diminuite del 14%, riflettendo le nostre costanti iniziative di riduzione dei costi, mentre le spese per il personale hanno evidenziato una flessione del 7%. Nel complesso, alla contrazione delle spese hanno contribuito fattori quali la debolezza del dollaro rispetto al franco svizzero e la vendita della Klinik Hirslanden, avvenuta lo scorso anno.

Le *spese per il personale* sono diminuite del 7% a CHF 17 231 milioni, in calo rispetto ai CHF 18 524 milioni del 2002. In particolare, tale diminuzione è riconducibile in larga misura alla debolezza del dollaro rispetto al franco svizzero. La spesa per gli stipendi è diminuita del 5% a seguito della riduzione di organico nel periodo in rassegna ed è stata ulteriormente accentuata dal minor livello delle spese di approvvigionamento e dei pagamenti di fidelizzazione. Tali benefici sono stati tuttavia parzialmente neutralizzati dall'aumento delle spese per compensi correlati ai risultati, progrediti di pari passo con i nostri ricavi, nonché da contributi leggermente più elevati per i piani previdenziali. Su base annua, circa il 44% delle spese per il personale per il 2003 è stato corrisposto sotto forma di bonus o altre forme di retribuzione variabile, in progresso rispetto al 42% del 2002. In media, la componente variabile pro capite degli stipendi ha invece evidenziato nel 2003 un progresso del 3% nei confronti del 2002.

Per l'intero 2003, *le spese generali e amministrative* sono risultate pari a CHF 6086 milioni, in calo del 14% rispetto ai CHF 7072 dell'esercizio precedente. Un rigido controllo dei costi in tutte le nostre attività ha consentito di registrare miglioramenti in quasi tutte le categorie di spesa. La flessione maggiore è stata registrata dagli accantonamenti generali, con cali marcati anche nel campo degli accantonamenti legali e relativi alla sicurezza (i dati del 2002 comprendevano un onere di CHF 111 milioni [USD 80 milioni] per la composizione della controversia relativa all'analisi finanziaria negli USA). Le spese amministrative, IT e di telecomunicazione hanno registrato sensibili diminuzioni grazie alle costanti iniziative di riduzione dei costi, le quali tuttavia sono state in parte neutralizzate dalle maggiori spese di locazione e manutenzione e dalle commissioni professionali più elevate, a loro volta riconducibili ai maggiori costi di gestione dei progetti.

Le *svalutazioni* sono scese a CHF 1364 milioni, in calo del 10% rispetto ai CHF 1521 milioni del 2002 prevalentemente grazie ai minori oneri IT e alla debolezza del dollaro rispetto al franco svizzero.

L'*ammortamento di avviamento e altri attivi immateriali* è sceso a CHF 943 milioni dai CHF 2460 milioni del 2002, prevalentemente a seguito della svalutazione del marchio PaineWebber effettuata nell'esercizio precedente. Escludendo tale onere, la flessione sarebbe stata del 23%, riflettendo il completo ammortamento di alcune attività e il rafforzamento del franco svizzero nei confronti del dollaro.

Gli *oneri fiscali* per il 2003 sono stati pari a CHF 1618 milioni, in netto aumento rispetto ai CHF 678 milioni dell'esercizio precedente (pari a un tasso effettivo di imposizione fiscale del 19,4% per il 2003). Al netto dell'effetto della vendita di Correspondent Services Corporation (effettuata nel secondo trimestre 2003), il nostro carico fiscale per l'intero esercizio è pari al 17,8%, in aumento rispetto al 16,5% del 2002 (prima degli eventi finanziari significativi). Il tasso particolarmente basso per il 2002 è stato possibile grazie a una concomitanza di fattori quali l'applicazione in Svizzera di un'aliquota fiscale progressiva significativamente più bassa, la capacità di compensare le perdite fiscali negli USA e nel Regno Unito, nonché una percentuale maggiore di utili generata in giurisdizioni con un'imposizione fiscale più bassa. Il tasso d'imposizione per il 2003 è stato influenzato positivamente dalla prosecuzione del mix di utili favorevole in termini di distribuzione geografica e dalla

conclusione positiva degli audit fiscali. Riteniamo che un tasso di imposizione fiscale pari a circa il 19–20% (prima degli eventi finanziari significativi) rimanga un indicatore ragionevole anche per il 2004.

### **Organico**

Al 31 dicembre 2003, l'organico di UBS risultava pari a 65 929 unità, in flessione del 5% rispetto all'esercizio precedente. Negli ultimi tre anni siamo stati in grado di evitare programmi di riduzione dell'organico su vasta scala, ma abbiamo tenuto sotto stretto controllo la nostra struttura dei costi e il fabbisogno di risorse umane. Durante la recente fase di prostrata debolezza dei mercati azionari non abbiamo avuto necessità di mantenere tutte le nostre capacità operative, continuando per contro a migliorare la nostra efficienza e produttività. Abbiamo pertanto ridotto gradualmente l'organico in tutta l'azienda, potenziando tuttavia il personale negli ambiti in cui vedevamo un elevato potenziale di crescita.

### **Dividendo**

Il Consiglio di amministrazione raccomanderà all'Assemblea Generale ordinaria del 15 aprile 2004 che UBS distribuisca un dividendo di CHF 2.60 per azione per l'esercizio finanziario 2003, con un incremento del 30% (pari a CHF 0.60) rispetto al dividendo corrisposto per l'esercizio precedente.

### **Bilancio**

Al 31 dicembre 2003 gli attivi totali ammontavano a CHF 1386 miliardi, pari a un progresso del 17% rispetto ai CHF 1181 miliardi al 31 dicembre 2002. Tale incremento è riconducibile in larga misura al volume più elevato delle attività di negoziazione, sebbene in parte neutralizzato dalla svalutazione del 10% del dollaro statunitense nei confronti del franco svizzero. Al 31 dicembre 2003, i passivi totali erano pari a CHF 1346 miliardi, in crescita del 18% rispetto ai CHF 1139 miliardi di un anno prima.

Il patrimonio netto ha evidenziato una contrazione di CHF 3,5 miliardi (–9%) rispetto al 2002; tale andamento è riconducibile al pagamento del dividendo e ai continui programmi di buyback azionari, i quali hanno neutralizzato gli utili netti non distribuiti per l'esercizio 2003.

# Risultati dei Gruppi d'affari per il 2003

## Risultati dei Gruppi d'affari per il 2003

in milioni di CHF	Per l'esercizio conclusosi in data	Wealth Management & Business Banking		Global Asset Management		Investment Bank	
		31.12.03	31.12.02	31.12.03	31.12.02	31.12.03	31.12.02
Proventi		12 052	12 184	1 737	1 655	14 120	12 498
Rettifiche di valore per perdite su crediti (costi)/recuperi <sup>1</sup>		(131)	(312)	0	0	(139)	(128)
<b>Totale proventi operativi</b>		<b>11 921</b>	11 872	<b>1 737</b>	1 655	<b>13 981</b>	12 370
Spese per il personale		4 584	4 596	816	774	7 357	7 878
Spese generali e amministrative		2 116	2 251	407	447	2 130	2 378
Svalutazioni		384	448	29	29	327	382
Ammortamento di avviamento e altre immobilizzazioni immateriali		75	97	153	186	278	364
<b>Totale costi operativi</b>		<b>7 159</b>	7 392	<b>1 405</b>	1 436	<b>10 092</b>	11 002
<b>Risultato del Gruppo d'affari prima delle imposte e degli eventi finanziari significativi</b>							
Eventi finanziari significativi		4 762	4 480	332	219	3 889	1 368
Imposte		0	0	0	0	0	0
<b>Utile netto prima degli interessi di minoranza</b>							
Interessi di minoranza							
<b>Utile netto</b>							

## Wealth Management & Business Banking

### Wealth Management

Rispetto al 2002, l'utile ante imposte per l'intero esercizio 2003 è cresciuto del 4% attestandosi a CHF 2609 milioni grazie alla ripresa dei mercati finanziari nella seconda metà dell'anno.

Nel 2003, i proventi operativi sono stati pari a CHF 6793 milioni, in progresso del 2% rispetto ai CHF 6664 milioni del 2002. I ricavi ordinari di gestione hanno subito una flessione del 2% a causa della diminuzione delle commissioni di portafoglio, a sua volta dovuta al livello medio più basso dei patrimoni in gestione nei primi mesi del 2003. I ricavi straordinari sono aumentati dell'11%.

I costi operativi per l'intero 2003 si sono attestati a CHF 4184 milioni, con un incremento dell'1% rispetto ai CHF 4151 milioni di un anno prima, dovuto da un lato agli investimenti destinati alle attività europee di gestione patrimoniale, dall'altro all'aumento delle spese per il personale. Queste ultime sono cresciute del 4% rispetto al 2002, principalmente a causa dell'aumento sia dei costi per indennità di licenziamento che dei compensi correlati ai risultati. Rispetto al 2002, le spese generali e amministrative sono rimaste pressoché invariate, dal momento che i risparmi conseguiti attraverso la continua e rigorosa gestione dei costi hanno permesso di compensare ampiamente gli investimenti operati a favore delle nostre attività europee di

gestione patrimoniale. Il rapporto costi/ricavi è rimasto invariato al 62%.

La raccolta netta per l'intero esercizio in esame ha totalizzato CHF 29,7 miliardi, segnando un incremento del 68% rispetto ai CHF 17,7 miliardi del 2002.

Questo eccellente risultato è attribuibile ai consistenti afflussi registrati nell'ambito della nostra iniziativa di gestione patrimoniale europea, e ai non meno significativi apporti di capitale provenienti da Asia ed Europa orientale.

Le nostre attività europee di gestione patrimoniale hanno continuato a compiere notevoli progressi. Dopo tre anni di sforzi costanti, il livello complessivo dei patrimoni investiti in Germania, Francia, Regno Unito, Spagna e Italia ha raggiunto CHF 46 miliardi.

### Business Banking Switzerland

L'utile ante imposte per l'intero 2003 ha registrato un aumento del 9% rispetto all'anno precedente, raggiungendo il livello record di CHF 2153 milioni. Tale risultato è stato possibile nonostante la lieve flessione dei ricavi dovuta a un contesto di mercato che, dopo un inizio anno contrastato, ha espresso una ripresa costante nei mesi successivi.

Il risultato operativo per l'intero esercizio ha segnato un lieve calo, passando dai CHF 5208 milioni del 2002 a CHF 5128 milioni. I ricavi da interessi sono diminuiti a causa delle persistenti pressioni sui margini dei prodotti di prestito e della riduzione del porta-



Wealth Management USA		Corporate Center		UBS	
31.12.03	31.12.02	31.12.03	31.12.02	31.12.03	31.12.02
<b>5 029</b>	5 561	<b>989</b>	2 202	<b>33 927</b>	34 100
<b>(8)</b>	(13)	<b>162</b>	247	<b>(116)</b>	(206)
<b>5 021</b>	5 548	<b>1 151</b>	2 449	<b>33 811</b>	33 894
<b>3 712</b>	4 245	<b>762</b>	1 031	<b>17 231</b>	18 524
<b>988</b>	1 263	<b>445</b>	733	<b>6 086</b>	7 072
<b>151</b>	149	<b>473</b>	513	<b>1 364</b>	1 521
<b>336</b>	457	<b>101</b>	122	<b>943</b>	1 226
<b>5 187</b>	6 114	<b>1 781</b>	2 399	<b>25 624</b>	28 343
<b>(166)</b>	(566)	<b>(630)</b>	50	<b>8 187</b>	5 551
<b>161</b>	(1 234)	<b>0</b>	227	<b>161</b>	(1 007)
				<b>1 618</b>	678
				<b>6 730</b>	3 866
				<b>(345)</b>	(331)
				<b>6 385</b>	3 535

**Nota:** <sup>1</sup> Nei management account, per ogni Gruppo d'affari sono riportate le perdite attuariali nette su crediti previste, rettificata in caso di pubblicazione differita, invece delle perdite effettive nette su crediti in base ai parametri IFRS. La suddivisione per Gruppo d'affari delle perdite nette sui crediti a fini contabili, pari a CHF 116 milioni l'anno terminato il 31 dicembre 2003 (CHF 206 milioni per l'anno terminato il 31 dicembre 2002) è la seguente: Wealth Management & Business Banking; CHF 75 milioni di spese (CHF 238 milioni di spese); Investment Bank CHF 40 milioni di spese (CHF 35 milioni di recuperi); Wealth Management USA CHF 3 milioni di spese (CHF 15 milioni di spese) e Corporate Center CHF 2 milioni di recuperi (CHF 12 milioni di recuperi).

foglio crediti in sofferenza. Anche i proventi da negoziazione e da commissioni hanno subito una flessione, riconducibile alle difficili condizioni di mercato registrate all'inizio dell'anno. Tali effetti sono stati quasi totalmente compensati dalla riduzione degli oneri per perdite su credito, che riflette il vantaggio differito derivante dal miglioramento strutturale evidenziato dal nostro portafoglio crediti negli ultimi anni.

Abbiamo continuato a mantenere uno stretto controllo sui nostri costi: per l'intero 2003, i costi operativi sono scesi dell'8% a CHF 2 975 milioni dai CHF 3 241 milioni del 2002, attestandosi così al loro livello più basso dal 1999. Nel 2003, le spese per il personale, quelle generali e amministrative e le svalutazioni hanno raggiunto i rispettivi minimi dal 1999.

Al 31 dicembre 2003, Business Banking Switzerland presentava un portafoglio creditizio pari a CHF 139 miliardi, un livello invariato rispetto a un anno prima, dal momento che l'aumento dei mutui ipotecari privati è stato neutralizzato dalla flessione registrata sul fronte della clientela aziendale e da un'ulteriore riduzione dei portafoglio crediti in sofferenza, passato dai CHF 8,6 miliardi del 2002 ai CHF 6,4 miliardi di fine 2003. Questo andamento positivo è riflesso anche dalla qualità dei crediti principali: il tasso dei crediti in sofferenza è sceso al 3,2% dal 3,6%.

## Global Asset Management

Global Asset Management ha archiviato per il 2003 un utile ante imposte pari a CHF 332 milioni, con una crescita del 52% dai CHF 219 milioni del 2002.

I proventi operativi per l'intero 2003 hanno espresso un aumento del 5%, passando a CHF 1 737 milioni da CHF 1 655 milioni del 2002. Tale risultato è imputabile alla crescita del patrimonio investito e al conseguente incremento delle commissioni di portafoglio, un andamento dovuto da un lato alla ripresa delle valutazioni dei mercati azionari nella seconda parte dell'anno, dall'altro ai forti afflussi sui mandati in investimenti alternativi, azionari e a reddito fisso. Le commissioni di performance hanno registrato un progresso significativo rispetto al 2002, soprattutto nel comparto degli investimenti alternativi e delle attività quantitative.

Le continue iniziative di contenimento dei costi hanno permesso di ridurre sistematicamente gli oneri operativi, contribuendo in maniera significativa all'incremento della redditività.

Per l'intero 2003, la raccolta netta delle attività istituzionali si è attestata a CHF 12,7 miliardi, in netto miglioramento rispetto al deflusso di CHF 1,4 miliardi del 2002. Il comparto di wholesale intermediary su fondi ha registrato nel 2003 un deflusso netto pari a CHF 5,0 miliardi (a fronte di un deflusso di CHF 6,3 miliardi nel 2002). In particolare l'andamento per l'esercizio in corso è riconducibile ai significativi disin-

vestimenti di fondi monetari in occasione del lancio di UBS Bank USA, nuova unità di Wealth Management USA: infatti, prima dell'inizio delle attività della banca nel terzo trimestre 2003, tutta la liquidità della clientela privata negli USA era convertita in fondi monetari, i cui importi sono stati adesso automaticamente reimmessi in conti di deposito assicurati dalla FDIC.

## Investment Bank

### Investment Banking & Securities

L'utile ante imposte ha messo a segno un aumento del 30% rispetto al 2002, raggiungendo CHF 4078 milioni per l'intero esercizio 2003. Tale risultato è stato ottenuto nonostante l'indebolimento del dollaro nei confronti del franco svizzero grazie a performance di tutto rispetto in tutte le nostre attività.

I ricavi per l'intero 2003 sono cresciuti dell'1% rispetto ai CHF 14 100 milioni di un anno prima. I ricavi di Investment Banking sono diminuiti dell'11% dai CHF 1915 milioni del 2002. Al lordo dell'impatto valutario, i ricavi sono in realtà aumentati, evidenziando l'incremento della nostra quota di mercato delle commissioni di investment banking. I ricavi relativi alle operazioni su titoli hanno risentito dell'impatto valutario negativo, arretrando del 13% nonostante le solide performance nelle attività di equity finance nonché di negoziazione in proprio e sui mercati primari. L'unità Fixed Income, Rates and Currencies, per contro, ha registrato risultati record, incrementando i propri ricavi del 16% rispetto al 2002. I ricavi sono cresciuti in tutte le attività, ma gli aumenti sono stati particolarmente significativi nei settori Fixed Income, Principal Finance, Mortgage-backed Securities e Foreign Exchange.

I costi operativi complessivi sono scesi dell'8% a CHF 9980 milioni nel 2003, riflettendo sostanzialmente l'indebolimento del dollaro rispetto al franco svizzero, ma anche i nostri sforzi continui di contenimento dei costi.

Il rapporto costi/ricavi è migliorato dal 77% del 2002 al 70%. Escludendo l'ammortamento ante avviamento, è sceso dal 74% del 2002 al 68% nel 2003. Questo risultato riflette il lieve aumento dei ricavi, sostenuti dalla nostra unità Fixed Income, Rates and Currencies, e la riduzione degli oneri operativi, ottenuta grazie alla nostra rigorosa gestione dei costi. Nell'esercizio in rassegna, il nostro tasso di remunerazione è sceso dal 55% del 2002 al 51%. I livelli dei pagamenti correlati ai risultati annuali sono determinati dal mix di proventi in tutti gli ambiti operativi e sono gestiti in linea con i livelli di mercato.

## Private Equity

Nel 2003, Private Equity ha registrato una perdita ante imposte pari a CHF 189 milioni, in netto miglioramento rispetto alla perdita ante imposte di CHF 1761 milioni nel 2002; un risultato che riflette la riduzione dei livelli di svalutazione e le diverse dismissioni vantaggiose. Nel 2003 sono state operate svalutazioni per CHF 353 milioni, in confronto ai CHF 1,7 miliardi nel 2002.

## Wealth Management USA

Includendo i costi di acquisizione (ammortamento dell'avviamento, costi netti di finanziamento dell'avviamento e remunerazioni di fidelizzazione), il Gruppo d'affari evidenzia per il 2003 una perdita ante imposte pari a CHF 5 milioni, in netto miglioramento rispetto alla perdita di CHF 1800 milioni registrata un anno prima. I ricavi operativi complessivi sono scesi a CHF 5182 milioni dai CHF 5548 milioni del 2002. Nel 2003 i costi operativi totali sono scesi del 29% a CHF 5187 milioni rispetto a CHF 7348 milioni nel 2002. Nei risultati del 2002 e del 2003 sono compresi gli eventi finanziari significativi illustrati all'inizio della presente sezione. Al netto di tali poste straordinarie e al lordo dei costi di acquisizione, l'utile è cresciuto dai CHF 632 milioni del 2002 a CHF 664 milioni nel 2003. Calcolato sulla stessa base e in dollari, l'utile nel 2003 ha superato del 21% quello del 2002. Si tratta del miglior risultato da quando PaineWebber è entrata a far parte di UBS. Le attività con la clientela sono cresciute, con un volume giornaliero medio di negoziazioni superiore del 3% rispetto al 2002. Inoltre, le condizioni del mercato delle obbligazioni municipali sono rimaste estremamente favorevoli, e le nuove emissioni hanno toccato nel 2003 il più alto livello mai raggiunto.

Al contempo, abbiamo continuato a beneficiare delle iniziative volte a comprimere i costi, avviate quando PaineWebber è entrata a far parte di UBS. Il rapporto costi/ricavi è così sceso dal 132% del 2002 al 100% nel 2003. Al lordo dei costi di acquisizione e degli eventi finanziari significativi, è risultato pari all'87% per l'intero 2003, rispetto all'89% dell'esercizio precedente.

UBS si è trovata in una posizione ottimale per beneficiare del miglioramento della fiducia degli investitori statunitensi e delle favorevoli condizioni di mercato nel corso del 2003. In particolare, va menzionata la raccolta netta pari a CHF 21,1 miliardi ottenuta nel corso dell'esercizio in rassegna.

# Fonti d'informazione su UBS

## Pubblicazioni

**La Retrospectiva** è disponibile in italiano, inglese, tedesco, francese, spagnolo e giapponese (n° SAP 80530-0401).

**Handbook 2003/2004:** il nostro Handbook 2003/2004 contiene una descrizione dettagliata di UBS, della nostra strategia, della nostra organizzazione e delle nostre attività operative, illustrando inoltre la nostra gestione finanziaria, comprendente rischi di credito di mercato e operativi, la nostra politica di tesoreria e dettagli sulla nostra corporate governance. La pubblicazione è edita in inglese e tedesco (n° SAP 80532-0401).

**Financial Report 2003:** il Financial Report 2003 contiene il nostro Bilancio d'esercizio revisionato per l'anno 2003, corredato da analisi dettagliate. La pubblicazione è edita in inglese e tedesco (n° SAP 80531-0401).

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

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

## Strumenti di informazione per gli investitori

**Sito Internet:** il nostro sito per analisti e investitori [www.ubs.com/investors](http://www.ubs.com/investors) offre un'ampia gamma di informazioni su UBS, ivi inclusi i rendiconti finanziari (comprese le registrazioni SEC), le informazioni societarie, grafici e dati relativi all'andamento del titolo UBS, un calendario degli eventi, informazioni sui dividendi e copia delle più recenti presentazioni tenute dai membri del senior management in occasione di conferenze esterne. Le nostre informazioni Internet sono disponibili in inglese e tedesco; alcune sezioni sono proposte anche in italiano e francese.

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

dicare la loro preferenza circa gli argomenti delle notizie ricevute, ad es. registrazioni SEC o video trasmessi via Internet.

**Presentazione dei risultati:** il senior management presenta i risultati trimestrali di UBS a conclusione di ogni trimestre.

Queste presentazioni sono trasmesse in diretta via Internet e si possono scaricare *on demand*. Le trasmissioni via web dei risultati più recenti sono disponibili nella sezione «Financials» nel nostro sito [www.ubs.com/investors](http://www.ubs.com/investors).

**UBS e l'ambiente:** lo Handbook 2003/2004 riporta una panoramica delle politiche ambientali adottate da UBS nella sezione dedicata alla Corporate Responsibility. Informazioni più dettagliate sono disponibili al sito [www.ubs.com/environment](http://www.ubs.com/environment).

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

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

La nostra presentazione del Form 20-F è strutturata come documento composito: La maggior parte delle sezioni sono tratte da parti dello Handbook 2003/2004 o del Financial Report 2003. Tuttavia, alcune informazioni supplementari sono presenti soltanto nel Form 20-F e sono rivolte soprattutto a un pubblico di lettori statunitensi. Vi invitiamo a prendere nota di tali informazioni aggiuntive.

È possibile leggere o copiare qualsiasi documento inviato alla SEC sul sito della SEC stessa, [www.sec.gov](http://www.sec.gov), oppure nella sala di consultazione pubblica della SEC, 450 Fifth Street NW, Washington, DC, 20549. Per ulteriori informazioni sull'operatività di tale sala di consultazione pubblica, si prega di contattare la SEC al numero 1-800-SEC-0330 (negli USA) o allo +1 202 942 8088 (al di fuori degli USA). È inoltre possibile consultare le nostre relazioni 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 a pagina 58.

## Informazioni societarie

La denominazione legale e commerciale della società è UBS SA. UBS è stata costituita il 29 giugno 1998 con la fusione tra l'Unione di Banche Svizzere (fondata nel 1862) e la Società di Banca Svizzera (fondata nel 1872). UBS SA è registrata e domiciliata in Svizzera, e opera ai sensi del diritto societario svizzero e della Legge federale sulle banche come società anonima, ovvero un'azienda che ha suddiviso il proprio capitale in azioni comuni emesse a favore degli investitori.

Gli indirizzi e i numeri di telefono delle due sedi legali sono i seguenti: Bahnhofstrasse 45, CH-8098 Zurigo, Svizzera, telefono +41-1-234 11 11; e Aeschenvorstadt 1, CH-4051 Basilea, Svizzera, telefono +41-61-288 20 20. Le azioni UBS SA sono quotate allo SWX Swiss Exchange (negoziazione sulla piattaforma virt-x) e alle Borse di New York e Tokyo.

# Contattare UBS

---

## Centralini

Per tutte le questioni di ordine generale:

**Zurigo**  
**Londra**  
**New York**  
**Hong Kong**

+41-1-234 11 11  
+44-20-7568 0000  
+1-212-821 3000  
+852-2971 8888

---

## Investor Relations

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

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

**Zurigo**  
**Hotline**  
Christian Grütter  
Cate Lybrook  
Oliver Lee  
Fax

**+41-1-234 41 00**  
+41-1-234 43 60  
+41-1-234 22 81  
+41-1-234 27 33  
+41-1-234 34 15

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

**New York**  
**Hotline**  
Christopher McNamee  
Fax

**+1-212-713 3641**  
+1-212-713 3091  
+1-212-713 1381

UBS Americas Inc.  
Investor Relations  
135 W. 50th Street, 10th Floor  
New York, NY 10020, USA

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

---

## 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)

**Zurigo**  
**Londra**  
**New York**  
**Hong Kong**

**+41-1-234 85 00**  
**+44-20-7567 4714**  
**+1-212-713 8391**  
**+852-2971 8200**

[sh-gpr@ubs.com](mailto:sh-gpr@ubs.com)  
[ubs-media-relations@ubs.com](mailto:ubs-media-relations@ubs.com)  
[mediarelations-ny@ubs.com](mailto:mediarelations-ny@ubs.com)  
[sh-mediarelations-ap@ubs.com](mailto:sh-mediarelations-ap@ubs.com)

---

## Shareholder Services

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

**Hotline**  
Fax

**+41-1-235 62 02**  
+41-1-235 31 54

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

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

---

## 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  
Chiamate da fuori  
gli USA  
Fax

+1-866-541 9689  
+1-201-329 8451  
+1-201-296 4801

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

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

**Cautionary statement regarding forward-looking statements**

This communication contains statements that constitute "forward-looking statements", including, but not limited to, statements relating to the implementation of strategic initiatives, such as the implementation of the European wealth management strategy, expansion of our corporate finance presence in the US and worldwide, and other statements relating to our future business development and economic performance. While these forward-looking statements represent our judgments and future expectations concerning the development of our business, a number of risks, uncertainties and other important factors could cause actual developments and results to differ materially from our expectations. These factors include, but are not limited to, (1) general market, macro-economic, governmental and regulatory trends, (2) movements in local and international securities markets, currency exchange rates and interest rates, (3) competitive pressures, (4) technological developments, (5) changes in the financial position or credit-worthiness of our customers, obligors and counterparties and developments in the markets in which they operate, (6) legislative developments, (7) management changes and changes to our business group structure in 2001, 2002 and 2003 and (8) other key factors that we have indicated could adversely affect our business and financial performance which are contained in other parts of this document and in our past and future filings and reports, including those filed with the SEC. More detailed information about those factors is set forth elsewhere in this document and in documents furnished by UBS and filings made by UBS with the SEC, including UBS's Annual Report on Form 20-F for the year ended 31 December 2003. UBS is not under any obligation to (and expressly disclaims any such obligations to) update or alter its forward-looking statements whether as a result of new information, future events, or otherwise.

**Impressum**

Editore/copyright: UBS SA, Svizzera  
Lingue: italiano, inglese, tedesco, francese e spagnolo  
SAP-No. 80530I-0401



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

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