



## Sicurezza e continuità in tempi difficili

Relazione di Marcel Ospel, Presidente del Consiglio di Amministrazione, in occasione dell'Assemblea generale di UBS SA del 16 aprile 2003 a Zurigo

Gentili signore, egregi signori  
Stimate azioniste, stimati azionisti

In occasione dell'Assemblea generale dell'anno scorso ho citato il proverbio «*Il buon marinaio si conosce al maltempo*», che riassume perfettamente la situazione avversa con cui anche noi abbiamo dovuto misurarci l'anno passato, cioè: sfidare le tempeste più difficili e riuscire a mantenere la rotta anche durante i periodi di bonaccia. Un'impresa, questa, di cui sono capaci soltanto i marinai più bravi. Abbiamo superato indenni la burrasca? Ritengo che UBS abbia comunque affrontato abbastanza bene il mare grosso. Certo, ci sarebbe piaciuto potervi presentare risultati migliori. Tutto sommato, tenuto conto delle difficili condizioni economiche attuali possiamo ritenerci soddisfatti dei risultati ottenuti. Se si esclude la svalutazione non ricorrente del marchio «PaineWebber» pari a poco meno di un miliardo di franchi, che non è stata in alcun modo una perdita, ma una decisione prudente di tipo strategico, il calo degli utili risulta inferiore al 13%: un risultato indubbiamente apprezzabile se paragonato a quelli della concorrenza. Il fatto che i mercati finanziari abbiano premiato solo in parte questa performance e che voi tutti abbiate subito perdite contabili sulle posizioni detenute in azioni UBS, è senz'altro spiacevole. Purtroppo, il generale clima di sfiducia e di incertezza che grava sui mercati trascina al ribasso anche i titoli più solidi.

Alla luce di queste considerazioni, desidero esprimere un sentito grazie a tutti voi, stimate azioniste, stimati azionisti, per la fiducia riposta in UBS. Siamo consapevoli delle aspettative che nutrite nei nostri confronti.

Vorrei inoltre rivolgere un ringraziamento particolare ai nostri clienti – oltre 6 milioni a livello mondiale – per la fedeltà dimostrataci. I nostri 69 000 collaboratori, dislocati in tutto il mondo, si sono adoperati per continuare a offrire ai propri clienti il miglior servizio possibile e una consulenza professionale a dispetto della difficile situazione economica. La fedeltà della nostra clientela è una chiara dimostrazione della qualità del nostro personale a tutti i livelli. Per noi membri del Consiglio di amministrazione, e forse anche per voi proprietari della società, avere alla guida operativa del Gruppo una squadra forte, espressione della volontà di successo che ci accomuna, è motivo di grande fiducia. Il mio sentito grazie va pertanto a Peter Wuffli e al suo team.

Infine, ma non da ultimo, vorrei esprimere un ringraziamento ai miei colleghi del Consiglio di amministrazione, particolarmente sollecitati in tempi difficili come questi. Sono lieto di poter contare su un organo composto da persone diverse tra loro, dotate di senso critico e forte personalità.

### **L'incertezza è il nemico da battere**

Permettetemi di fare alcune riflessioni su un argomento che desta apprensione in tutti noi: il sentimento di incertezza che sta dilagando a macchia d'olio. Non si può certo restare indifferenti di fronte alla crisi che sta travolgendo contemporaneamente tutte le grandi istituzioni del dopoguerra, dall'ONU alla NATO, passando per il Fondo monetario internazionale, la Banca mondiale e l'UE. Prepariamoci dunque ad affrontare una serie non indifferente di sfide.

Oggi, però, non entrerò nel merito della politica internazionale, che da alcune settimane ha ormai invaso la nostra quotidianità, obbligandoci a convivere con una situazione di crescente insicurezza determinata dal terrorismo internazionale. Inutile sottolineare l'impatto negativo di una simile situazione sull'economia mondiale: per il commercio internazionale e i mercati finanziari, i troppi interrogativi ancora senza risposta hanno un effetto nefasto, poiché paralizzano gli investimenti; la continua discesa dei mercati azionari sta producendo conseguenze drammatiche, tra cui la crisi di tante casse pensioni; la crescente apprensione per la sicurezza della previdenza per la vecchiaia, dal canto suo, incide sul compor-

tamento dei consumatori, penalizzando ulteriormente l'economia. Si tratta ora di spezzare questo circolo vizioso.

### **Garanzia della previdenza: di centrale importanza anche per le banche**

A questo punto, vorrei affrontare più da vicino i problemi che affliggono il sistema previdenziale perché, se nulla possiamo per scongiurare gli eventi poc'anzi evocati, di fronte a questa sfida non siamo impotenti. Si tratta, oltretutto, di un settore nel quale vantiamo grande esperienza e preparazione e per il quale siamo in grado di avanzare proposte concrete di soluzione.

Esiste un dato di fatto incontrovertibile, che riguarda l'evoluzione demografica e che noi tutti conosciamo: la popolazione del nostro Paese invecchia sempre più, e il rapporto tra lavoratori attivi e pensionati è in costante diminuzione. Se nel 1999 si contavano ancora 4,3 unità attive per ogni pensionato, oggi sono meno di 4, e nel 2010 tale valore scenderà a 3,5 per attestarsi a 3 unità nel 2020.

L'invecchiamento demografico è un fenomeno che colpisce tutti i Paesi industrializzati, con ripercussioni drammatiche soprattutto là dove la previdenza si basa sul sistema di ripartizione, dove le rendite sono finanziate con i contributi della popolazione attiva. Nel nostro Paese, tale modalità si applica all'AVS.

Rispetto a tanti altri Paesi, la Svizzera si trova comunque in una situazione privilegiata, nonostante le attuali difficoltà, anche gravi, di alcune casse pensioni. È proprio in frangenti come questi che emergono i vantaggi del sistema previdenziale a tre pilastri. Ciascun pilastro poggia su un principio di finanziamento diverso, con l'effetto di contribuire in tal modo a bilanciare il rischio.

Che cosa bisogna fare, dunque, per riportare sotto controllo la situazione del secondo pilastro? Nel dibattito attualmente in corso si dà troppo peso al cosiddetto tasso d'interesse minimo. Questo non è il problema principale, però. Quando le borse correvano e gli investimenti azionari facevano guadagnare cifre da capogiro, sono stati commessi diversi errori e si è ignorato il fatto che il sistema di capitalizzazione imporrebbe di rimpinguare le riserve in periodi di vacche

grasse per avere una copertura sufficiente in periodi di magra. Invece di riempire il granaio durante i periodi favorevoli, qualcuno ha preferito «distribuire regali» sotto forma di contributi ridotti e di maggiori rendite, dimenticando peraltro la buona vecchia regola secondo cui per poter attingere alle scorte in tempi difficili, bisogna prima averle messe da parte. So benissimo che a parlare di aumenti dei contributi o di riduzioni delle rendite ci si attira le critiche e l'antipatia dell'opinione pubblica, ma le casse pensioni che hanno peccato di negligenza oggi possono, anzi devono adottare provvedimenti, per quanto impopolari, per porvi rimedio. È inammissibile che in ambito previdenziale si sia fatta strada l'idea di svincolarsi dal patto generazionale.

Ma il problema principale oggi risiede nella mancanza di trasparenza, che contribuisce a mascherare le carenze di alcuni servizi professionali. I peccati del passato vengono a galla soltanto un po' per volta. Occorre pertanto ovviare a questa situazione, e l'unico modo per farlo è aumentare la concorrenza. Gli assicurati devono avere la certezza che i loro averi previdenziali vengano gestiti secondo gli standard più elevati e in un'ottica di lungo periodo. Le casse pensioni devono poter scegliere per i propri investimenti tra un'ampia gamma di fornitori di servizi di prim'ordine e avere accesso ai migliori esperti del settore finanziario.

Vi dirò di più: a beneficiare della maggiore concorrenza tra i fornitori professionali di prodotti di investimento non devono essere soltanto le casse pensioni, ma anche l'assicurato stesso. Nel medio-lungo periodo, l'assicurato deve essere messo in condizione di decidere autonomamente come investire il capitale di previdenza. Deve poter scegliere, in piena responsabilità, il tipo di rischio commisurato alle sue esigenze. A questo punto si potrà anche rinunciare definitivamente al tasso d'interesse minimo quale parametro di riferimento, poiché le variabili determinanti ormai saranno altre.

L'errore fatale che un investitore deve evitare è quello di adottare un comportamento prociclico: se un investitore quattro anni fa ha investito buona parte del suo patrimonio in strumenti del mercato monetario o in obbligazioni decidendo, sul finire del boom delle borse, di «passare» alle azioni, e ora vende tutte le azioni per acquistare obbligazioni a tassi molto bassi, dovrà ormai prepararsi a

incassare l'ennesimo colpo. Infatti, quando le obbligazioni a bassi tassi d'interesse ritorneranno ad essere meno interessanti rispetto alle azioni, il loro valore diminuirà. I capitali di previdenza sono investimenti a lungo termine e come tali andrebbero investiti in modo anticiclico.

Se c'è una cosa cui dobbiamo opporci oggi è la tendenza, manifestata dagli ambienti politici, a incoraggiare ulteriormente tale comportamento errato durante i diversi cicli borsistici attraverso l'adozione di provvedimenti regolamentari.

Un altro errore che non dobbiamo commettere sotto la pressione delle difficoltà attuali, è il rafforzamento del primo pilastro a discapito del secondo.

L'abbandono progressivo del sistema di capitalizzazione, proprio del secondo pilastro, comporterebbe infatti l'implosione della struttura previdenziale nel giro di pochi anni. La popolazione attiva e l'economia non sarebbero più in grado di finanziare le prestazioni di vecchiaia, e toccherebbe quindi allo Stato farsi carico di questo compito, con le conseguenze che noi tutti sappiamo: indebitamento irresponsabile, ovvero sempre più tasse.

Un altro fattore che la situazione attuale ha messo in evidenza è questo: il «terzo pilastro», ossia la previdenza privata, assume un'importanza sempre maggiore. Mettere qualcosa da parte per la vecchiaia significa essere meno esposti alle turbolenze dei mercati. Dobbiamo intervenire sul piano normativo affinché tale senso di autoresponsabilità venga incentivato, e non mortificato attraverso l'introduzione di nuove tasse e ritenute.

Finalmente avremo bisogno di un «quarto pilastro», ovvero di un mercato del lavoro per coloro che possono e vogliono proseguire la loro attività lavorativa dopo l'età ordinaria di pensionamento. Occorre trovare le modalità appropriate per incentivare la prosecuzione dell'attività di lavoro. Con questi modelli non solo sgraviamo il sistema previdenziale, ma teniamo anche conto dello sviluppo demografico, statisticamente prevedibile, della popolazione. Il legislatore, dal canto suo, è chiamato a intervenire laddove si tratta di creare condizioni fiscali e contributive tali da rendere interessante la rinuncia temporanea alla rendita durante il proseguimento dell'attività lavorativa.

Gentili signore, egregi signori. Quattro pilastri costituiscono un valido fondamento su cui costruire un edificio capace di resistere anche agli scossoni più forti. Certo, una ripresa delle borse gioverebbe, ma ora si tratta di affrontare i problemi di fondo. Questa è la buona occasione per mettere in discussione la professionalità di certe istituzioni di previdenza e intervenire laddove queste non soddisfino i requisiti legittimi posti dagli assicurati. Economia, scienza e politica devono unire le loro forze per cercare una via d'uscita dalla crisi attuale. Noi in quanto banca abbiamo un interesse fondamentale alla buona salute delle istituzioni previdenziali e alla loro capacità di gestire professionalmente i capitali degli assicurati.

### **Economia e politica sono strettamente interdipendenti**

Durante gli anni recenti di crescita economica e benessere, il dialogo tra l'economia e la politica è andato via via deteriorandosi, e talora i contatti tra i rispettivi esponenti vengono considerati addirittura di «nepotismo» e quindi negativi. Sono del parere che dobbiamo prendere atto e riconoscere che l'economia non può funzionare se non è sorretta da una struttura politica favorevole e che, viceversa, la politica è destinata a fallire in assenza di un'economia efficiente. Dobbiamo batterci contro quella logica che bolla come «negativa» la presenza di esponenti del mondo economico nella politica. Il fatto che i politici si impegnino a sostenere il buon funzionamento dell'economia non può che essere positivo. Solo un'economia solida può creare i presupposti indispensabili alla copertura del gettito fiscale necessario da parte tanto delle imprese quanto dei cittadini, e noi imprenditori non dobbiamo avere paura di esprimere la nostra opinione politica e di sostenere l'attività politica.

L'importanza decisiva di tale impegno politico è stata recentemente dimostrata dall'acceso dibattito che ha accompagnato la seconda tornata di negoziati con l'UE sull'obbligo di informazione delle banche nei confronti delle autorità estere. Sono molto lieto, per la piazza finanziaria Svizzera, che alcuni politici abbiano accettato di ascoltare anche la nostra voce e che si sia riusciti a sventare in modo

durevole l'ultimo attacco sferrato contro il segreto bancario. Per noi, la tutela della sfera privata del cliente resta una priorità centrale.

### **Strategia confermata**

Gentili signore, egregi signori. Ho cercato di delineare alcune delle sfide con cui siamo attualmente chiamati a confrontarci in campo economico e politico. Fortunatamente, però, posso anche dirvi che, nonostante i tempi incerti e turbolenti che corrono, la nostra azienda sta dimostrando un'apprezzabile continuità e costanza. Constatiamo con grande soddisfazione che la strategia da noi adottata si conferma valida e che non sarà necessario apportare correttivi sostanziali. In un'epoca in cui tutti parlavano di bancassicurazione, noi eravamo contrari a stringere alleanze strategiche con compagnie assicurative, e abbiamo guardato con scetticismo anche all'euforia che ha travolto il settore tecnologico, attirandoci talora le critiche di chi ci accusava di non saper cogliere le grandi opportunità. Abbiamo scelto invece di dedicare gli ultimi dieci anni alla costruzione costante dell'attuale UBS. Abbiamo avuto modo di raccogliere conoscenze specifiche e nuove idee, integrando nella nostra organizzazione specialisti di grande caratura in occasione delle numerose acquisizioni effettuate. Ma abbiamo anche riunito le quattro grandi piattaforme di clientela dell'Unione di Banche Svizzere, della Società di Banca Svizzera, di Warburg e di PaineWebber, che ci consentono ora di proseguire la crescita organica per linee interne del nostro Gruppo. Abbiamo deciso per tempo di concentrarci sui due settori che presentano il maggior potenziale di crescita: la gestione patrimoniale e l'investment banking. Abbiamo optato per una politica volta a privilegiare il rischio controllato e a evitare la concentrazione di rischi, pur sapendo che l'attività bancaria comporta sempre determinati rischi e che la totale assenza di rischi ne comprometterebbe il successo e la redditività.

Last but not least posso anche dirvi che il nostro modello operativo integrato, in cui tutti i dipartimenti collaborano strettamente per offrire al cliente un servizio impeccabile da un'unica fonte, si sta rivelando efficace. Con l'accorpamento di tutte le nostre attività sotto il marchio unitario «UBS» a livello mondiale e la scomparsa delle denominazioni «Warburg» e «PaineWebber» a partire dal pros-

simo 9 giugno, l'elemento comune e unificatore sarà molto più marcato di quanto non lo sia oggi. Questa decisione dovrebbe permetterci di rafforzare ulteriormente la nostra posizione di società leader nel campo dei servizi finanziari. Peter Wuffli sarà lieto di illustrarvi, fra poco, la nostra strategia di crescita.

\*

Stimate azioniste, stimati azionisti.

Trasmettervi qualche nota positiva in un momento in cui le notizie negative dominano l'attualità: ecco quel che ci prefiggiamo di fare per quanto in nostro potere. Posso assicurarvi che ci adopereremo per far sì che UBS prosegua la sua rotta verso il successo. Abbiamo buoni motivi per essere ottimisti: la nostra strategia ha dato prova di grande efficacia anche in condizioni difficili; disponiamo di strutture integre e, soprattutto, di una solida base finanziaria. Possiamo contare, a tutti i livelli, in tutti i settori e in tutto il mondo, su collaboratori eccellenti, che partecipano alla costruzione del successo futuro della società e che perseguono i vostri stessi obiettivi: la crescita durevole nel tempo del valore dell'azienda. Mi auguro che riusciremo a soddisfare le vostre aspettative. L'impegno e la volontà da parte nostra non mancano.