

Assemblea generale ordinaria del 15 aprile 2009

Discorso di Oswald J. Grübel, Group Chief Executive Officer

Fa fede il testo parlato

Stimate azioniste, stimati azionisti,
Gentili signore, egregi signori,

il 26 febbraio ho assunto le mie mansioni in qualità di CEO di UBS e oggi ho l'onore di rivolgermi a voi in questa funzione.

Purtroppo non posso ancora darvi notizie positive ma devo comunicarvi ulteriori risultati negativi e misure incisive. Dopo che UBS si è incanalata in una situazione critica, attualmente non siamo ancora riusciti a resistere ai fattori negativi o a cogliere opportunità. Sappiamo tuttavia dove dobbiamo intervenire come vi illustrerò di seguito. La via del ritorno al successo sarà lunga e non dobbiamo aspettarci soluzioni a breve termine; dobbiamo invece, passo per passo, affrontare il futuro in modo realistico, coerente e disciplinato. Ciò richiederà energia ma posso assicurarvi che UBS ne ha in abbondanza.

Il mio management team ed io ci siamo prefissati obiettivi ambiziosi per i prossimi mesi e anni. Esiste però una massima priorità: il capitale.

Il compito *più importante* è riconquistare il nostro capitale di fiducia, ovvero la fiducia di voi azionisti, la fiducia dei nostri clienti e la fiducia delle istituzioni politiche. È nostro obbligo adoperarci per il sostegno ricevuto da tutti i nostri gruppi d'interesse e prendiamo molto sul serio quest'obbligo.

Si fa presto a distruggere la fiducia ma riconquistarla significa seguire un percorso lungo e arduo. Dobbiamo riacquisire maggiore prevedibilità e affidabilità e guadagnarci la vostra fiducia. Ci adoperiamo intensamente a tale scopo poiché la perdita della vostra fiducia è più dolorosa per la nostra banca e i suoi collaboratori di qualsiasi altra perdita. Quale premessa indispensabile dobbiamo, in primo luogo, creare un margine di manovra per il capitale finanziario e ciò è solo possibile se il nostro lavoro è redditizio. Una banca che accusa perdite non può nemmeno riconquistare il capitale di fiducia. L'aumento della redditività costituisce pertanto il nostro compito *più urgente*. Desidero soffermarmi su questo argomento.

Dati salienti del primo trimestre 2009

Vi chiederete qual è la situazione finanziaria di UBS al giorno d'oggi. Il 5 maggio presenteremo in dettaglio i nostri risultati relativi al primo trimestre 2009, ragione per cui oggi posso soltanto riportare prime cifre salienti. Devo premettere che i nostri risultati sono tuttora molto insoddisfacenti.

Presenteremo una perdita di competenza degli azionisti UBS pari a quasi CHF 2 miliardi, dopo un contributo negativo pari a un totale di circa CHF 3,9 miliardi a causa di perdite subite su posizioni a rischio illiquide, accantonamenti per rischi di credito e adeguamenti dei prezzi per le ultime posizioni che abbiamo trasferito alla Banca nazionale svizzera.

Le perdite sulle posizioni illiquide già note evidenziano la concentrazione dei rischi ancora marcata. Le prospettive per questi impegni non sono significativamente cambiate.

Nonostante tale perdita, grazie a una riduzione della somma di bilancio e degli attivi ponderati in funzione del rischio, prevediamo un coefficiente patrimoniale di base di circa il 10%.

Anche per quanto riguarda l'andamento della raccolta netta devo comunicarvi che, nonostante iniziali segnali positivi, chiudiamo il trimestre con un deflusso di fondi – inferiore a quello del quarto trimestre 2008 ma pur sempre un risultato netto negativo, pari per la divisione Wealth Management & Swiss Bank a circa CHF 23 miliardi – accusato in particolare dopo la divulgazione dell'accordo relativo alle indagini sui servizi bancari transnazionali con i clienti statunitensi. Nel contempo Wealth Management Americas ha registrato un risultato positivo con una raccolta netta pari a circa CHF 16 miliardi.

Benché negli ultimi mesi siano state prese numerose misure volte a stabilizzare la nostra banca, la crisi non è ancora superata. Pertanto prenderemo ulteriori provvedimenti volti direttamente alla tutela e al rafforzamento della nostra base di capitale.

Ciò significa innanzitutto evitare assolutamente attività operative che provocano perdite. Siamo inoltre costretti a ridurre drasticamente e con effetto immediato i costi. Perché? Perché, come menzionato inizialmente, vogliamo essere redditizi e a tale scopo abbiamo solo due possibilità: da un canto incrementare i proventi, dall'altro ridurre i costi. La crescita dei proventi è certamente il nostro obiettivo che però, a fronte della situazione attuale, non può essere raggiunto con la tempestività necessaria. I patrimoni in gestione sono diminuiti notevolmente, i margini continuano a ridursi e l'intero settore finanziario sta regredendo. Oggi come oggi non siamo in grado di influenzare interamente l'andamento dei nostri proventi poiché dipendono sensibilmente dall'andamento dei mercati tuttora molto instabili. D'altra parte non speriamo semplicemente in tempi migliori. Sarebbe un atteggiamento molto rischioso

e irresponsabile. Per questo motivo interveniamo oggi, adeguando le nostre capacità e riducendo ancora una volta drasticamente i costi.

Sono convinto che abbiamo imboccato la strada giusta. Non dovete tuttavia presumere che già nei prossimi trimestri gli effetti si ripercuoteranno chiaramente sui nostri risultati. Le nostre prospettive restano modeste poiché ci attendono ancora molte incognite. Dobbiamo accettare queste circostanze, anche se possiamo essere molto fiduciosi in merito alle prospettive a lungo termine per la nostra banca.

Misure di risparmio sui costi

Gentili signore, egregi signori, il potenziale di risparmio da noi previsto entro la fine del 2010 si aggira complessivamente intorno ai 3,5 - 4 miliardi di franchi, calcolati in base ai costi alla fine del 2008.

Qual è il nostro piano per conseguire tale riduzione dei costi?

Già all'inizio di questo mese abbiamo reso noto che, a livello di Gruppo, integreremo nel Corporate Center tutte le mansioni globali relative a infrastrutture e servizi per diventare più efficienti e risparmiare costi elevati. Abbiamo altresì comunicato che d'ora in poi il controllo finanziario e dei rischi così come Legal e Compliance saranno gestiti centralmente a livello di gruppo; ciò genera iter decisionali più brevi e un rafforzamento delle funzioni di controllo. In una grande organizzazione globale questa ristrutturazione è particolarmente importante anche per evitare ulteriori perdite.

In generale concentreremo le nostre spese sulle attività indispensabili atte ad assistere in modo ottimale i nostri clienti e a gestire la nostra banca nel modo più efficiente possibile. I progetti che non sono essenziali a tali scopi sono stati bloccati fino a nuovo avviso. Effettueremo tagli consistenti ai budget di marketing e sponsoring nonché nell'ambito della consulenza e assistenza esterna. Sopprimeremo altresì determinate prestazioni salariali supplementari per i nostri collaboratori e in particolare per il management, conseguendo così risparmi significativi. UBS è sempre stata un datore di lavoro molto generoso e numerose agevolazioni per i collaboratori erano superiori agli standard settoriali e di mercato. Ritengo sia giusto che un'impresa fiorente renda partecipi i propri collaboratori al successo ma, nella situazione attuale, confido nella comprensione e auspico il sostegno dei nostri collaboratori per le decisioni prese in merito.

Si rende altresì inevitabile una notevole riduzione di posti di lavoro. Nell'attività bancaria i collaboratori rappresentano il principale fattore competitivo. Per questo motivo una riduzione di posti di lavoro, e l'incertezza che ne deriva, costituisce sempre un intervento difficile. Nessun manager, me compreso, prende una tale decisione con leggerezza. D'altra parte, le mutate condizioni di mercato e un calo del

volume d'affari ci pongono dinanzi alla necessità di adeguare le nostre capacità. E in un settore a così forte concentrazione di personale sono le persone a subirne le conseguenze. Alla fine del 2008 contavamo circa 77 800 collaboratori e alla fine di marzo 2009 il loro numero si aggirava attorno a 76 200 unità. Prevediamo che entro il 2010 questo numero diminuirà a 67 500 collaboratori.

Voglio essere sincero e diretto nei vostri confronti e nei confronti dei nostri collaboratori, che in questa situazione meritano la trasparenza: non sarà possibile evitare licenziamenti – anche in Svizzera, anche se continueremo ad adoperarci in ogni modo per sfruttare le fluttuazioni naturali nonché possibilità alternative quali il job sharing o il lavoro a tempo parziale. Tenendo conto di una riduzione di circa 2500 posti di lavoro sul mercato svizzero, prevediamo di dover comunque effettuare da 1200 a 1500 licenziamenti. Per i collaboratori interessati è stato allestito un piano sociale.

Questa riduzione dell'organico è molto dolorosa ma purtroppo inevitabile. Facciamo tutto il possibile per chiarire rapidamente la situazione di ogni nostro collaboratore e fare sì che la consulenza e l'assistenza dei nostri clienti non ne risenta.

Un nuovo paradigma nel settore finanziario

Stimate azioniste, stimati azionisti, vi invito ora a esaminare UBS da una certa distanza. In quale contesto opera la nostra banca?

Indubbiamente il settore finanziario sta attraversando una fase di cambiamenti radicali; anzi, a mio parere si sta verificando un vero e proprio cambiamento di paradigma. Cito solo alcuni esempi.

L'influenza della politica è aumentata considerevolmente, attraverso la partecipazione statale diretta a numerose banche in tutto il mondo e attraverso altre misure di sostegno statale. In questa sede constatato semplicemente il dato di fatto, non avanzo delle critiche, poiché le istituzioni in questione, UBS compresa, devono assumersi le proprie responsabilità. Era importante che la Svizzera s'impegnasse a nostro favore. Adesso dobbiamo però dimostrare di essere in grado di agire autonomamente, nel nostro interesse e in quello dei contribuenti svizzeri.

Al contempo è stata aumentata massicciamente la pressione normativa. Le disposizioni sempre più severe in merito alle esigenze di fondi propri sono sicuramente soltanto le prime avvisaglie di una nuova ondata di norme. Una parte di queste è necessaria e giustificata, ma dobbiamo partire dal presupposto che non mancheranno nemmeno gli eccessi di zelo. Sono convinto che in futuro gli Stati sorveglieranno i rischi assunti dalle banche e in particolare veglieranno affinché il rapporto tra i rischi assunti e le risorse finanziarie di un Paese sia corretto ed equo.

Peraltro, all'interno della comunità internazionale sta emergendo un nuovo consenso relativo allo scambio di informazioni in ambito fiscale; le pressioni sul segreto bancario continueranno. Questo sviluppo non riguarda soltanto la piazza finanziaria svizzera, ma siamo consapevoli di essere al centro dell'attenzione in questo contesto. Per quanto riguarda il rispetto delle leggi e delle disposizioni vigenti, non tollererò violazioni o «zone grigie». Le condizioni quadro nella gestione patrimoniale internazionale cambieranno e influenzeranno il comportamento dei nostri clienti. Pertanto, faremo in modo di essere preparati per affrontare questa nuova situazione.

Non devo certo illustrarvi la gravità della crisi finanziaria per i patrimoni degli investitori privati e istituzionali. Oggi i clienti privati sono più scettici nei confronti di prodotti complessi e prediligono forme d'investimento più semplici e dirette nonché una maggiore sicurezza. I clienti istituzionali non partecipano più in qualità di acquirenti di crediti cartolarizzati: questa attività è praticamente sparita.

La crisi finanziaria ha altresì messo nuovamente in luce quanto siano importanti fondi della clientela stabili quale fonte di rifinanziamento. In questo contesto UBS mantiene una buona posizione: alla fine del 2008 circa un quarto del nostro fabbisogno di finanziamento era coperto da fondi della clientela. Per difendere questo posizionamento dobbiamo continuare ad essere una banca credibile per i nostri clienti. Ciò ci riconduce all'importanza di una base di capitale solida come garante della stabilità economica e della fiducia dei clienti. Tuttavia, anche la gamma di servizi offerti è di rilievo: la concorrenza nell'ambito delle attività sempre più ambite con la clientela privata è più agguerrita che mai e per affermarci con successo in un mercato aspramente conteso dovremo offrire servizi di consulenza e prodotti di altissimo livello qualitativo.

Oltre alle operazioni con la clientela privata anche l'Investment Banking, nonostante tutte le riserve, conserva la sua legittimità. So che le critiche spesso giustificate sono dovute alle enormi perdite e alle amare delusioni degli ultimi anni. Eppure, l'ottica di tali critiche è spesso limitata: anche in futuro le imprese dovranno raccogliere capitali, fare ingresso nei mercati e risolvere i propri problemi strutturali e strategici. A tale scopo necessitano della consulenza e del sostegno di una banca d'affari. Inoltre, per il funzionamento dei flussi di capitale internazionali nel private banking saranno sempre necessarie istituzioni che provvedono al mantenimento delle negoziazioni per i clienti. Proprio la piazza finanziaria svizzera, se vuole affermare la propria posizione quale uno dei mercati d'investimento più importanti al mondo, ha un particolare interesse nelle banche d'affari quali piattaforme di contrattazione. Che l'Investment Banking sia un'attività necessaria non significa affatto che anche in futuro gli offerenti debbano assumersi rischi sconsiderati come in passato. Anzi, questi tempi sono passati definitivamente.

Adeguamenti strategici

Da queste tendenze globali quali linee guida emergono per la strategia di UBS?

Riepilogando brevemente: in futuro UBS sarà una banca globale con una posizione di leader nelle sue attività principali focalizzate sulla gestione patrimoniale internazionale e in particolare sulle attività operative in Svizzera. A tale scopo ha bisogno di servizi professionali nell'investment banking e nell'asset management.

In termini concreti questo significa che non mettiamo in dubbio la validità fondamentale del nostro modello operativo integrato. Anche in futuro intendiamo abbinare il settore clientela privata con il know-how globale dell'asset management e dell'investment banking. Dobbiamo comunque essere consapevoli che, almeno per il momento, non verranno più conseguiti i rendimenti settoriali nettamente superiori alla media degli ultimi decenni. Ciò nonostante dobbiamo realizzare buoni proventi con le nostre attività ed essere in grado di conseguire per voi, i nostri proprietari, un dividendo adeguato. È altresì importante ottimizzare la nostra organizzazione per ponderare e controllare meglio i rischi per voi azionisti e per l'economia del nostro Paese.

Stiamo verificando i nostri campi di attività per decidere con chiarezza in quali ambiti intendiamo restare attivi e continuare a crescere e da quali ambiti vogliamo uscire. Vi comunicheremo i risultati al più presto. Ci saranno tagli drastici: sì, la nostra banca diventerà più piccola. Contemporaneamente, ci concentreremo maggiormente sui nostri punti di forza e sono convinto che in tal modo getteremo le basi del nostro successo futuro.

Negli ultimi trimestri, a fronte del difficile contesto dei mercati, del mutato comportamento dei clienti e dei nostri problemi di reputazione, ad esempio in seguito ai contenziosi negli USA e alle discussioni in merito, gli averi dei clienti nel settore della clientela privata e nella gestione di attivi si sono ridotti sensibilmente, circostanza che ovviamente compromette anche i nostri proventi e la nostra redditività. Il grande interesse mediatico negativo, in parte anche comprensibile, ha contribuito a rafforzare tale dinamica. Ora si tratta di generare di nuovo rendimenti stabili che voi, in qualità di azionisti, vi aspettate da noi. Ci adoperiamo intensamente a tal scopo. Stiamo inoltre valutando il potenziale di crescita a lungo termine di tutti gli ambiti di attività ed elaborando strategie e iniziative idonee.

Nell'investment banking vogliamo tornare al modello operativo tradizionale che presenta rischi e possibilità di ricavo controllabili. Ci baseremo sulle nostre tuttora forti posizioni nelle operazioni su azioni e divise nonché nella consulenza aziendale. Al contempo continueremo a ridurre gli attivi di bilancio ponderati in funzione del rischio. Vogliamo concentrare la negoziazione di titoli sulle attività con la clientela. In tutti gli ambiti dell'Investment Bank sopprimeremo completamente alcune attività operative

e ridurremo i rischi, ci focalizzeremo sui mercati dei capitali più importanti e rinunceremo a determinate ubicazioni.

Non sarà possibile realizzare tutte queste misure dall'oggi al domani. Agiremo con rapidità ma non precipitosamente e non ho alcun dubbio che dopo un periodo difficile UBS rinascerà vittoriosa.

Conclusioni

Stimate azioniste, stimati azionisti, vi è ancora tutta una serie di domande su UBS di cui, probabilmente, vi interesserebbe la mia opinione. Ad esempio non ho affrontato il tema della remunerazione dei collaboratori.

Potrei rendermi tutto più semplice affermando che UBS intende offrire retribuzioni eque e conformi al mercato ma, suppongo, che probabilmente questa risposta non vi basterebbe. Sta di fatto che personalmente preferisco un approccio pragmatico e le ideologie di qualsiasi colore non mi convincono. Per quanto riguarda le retribuzioni, attualmente le banche si trovano in una fase di transizione dal sistema di partecipazione ai proventi a quello della partecipazione alla redditività netta. Le mie delucidazioni in merito ai cambiamenti incisivi nel settore finanziario consentono anche di trarre conclusioni in merito alle possibilità di guadagno e agli utili delle banche. I mercati hanno subito un cambiamento fondamentale, ma ciò non preclude la possibilità di lavorare con successo e grande soddisfazione e di erogare servizi appetibili per la clientela.

Sicuramente alcuni di voi di tanto in tanto hanno nutrito dubbi nei confronti della nostra banca, decidendo tuttavia di restare con noi. Forse vi siete anche chiesti per quale motivo io abbia rinunciato al mio pensionamento. Credo che tutti noi abbiamo trovato una risposta simile: senza dubbio la nostra banca e la piazza finanziaria svizzera se lo meritano, senza condizioni. È nostro dovere dare il nostro contributo a questo cambiamento di paradigma, dato che abbiamo commesso errori e imparato da questi errori. A motivarmi è la prospettiva di poter fare cambiare le cose, per la banca, i suoi clienti e una nuova generazione di collaboratori. E i nostri collaboratori hanno la stessa motivazione. Ho potuto costatarlo nelle ultime settimane, durante colloqui o nei messaggi che mi hanno inviato. Sono pronti ad impegnarsi, ad accettare i cambiamenti e a dare il meglio di loro stessi. E credono che ce la faremo, una convinzione che condivido.

In tal senso desidero ringraziare sentitamente tutti voi, stimate azioniste e stimati azionisti, i nostri clienti e i nostri collaboratori per la fedeltà dimostrata nei confronti della nostra banca. Auspico di poter continuare a contare sul vostro dialogo costruttivo e critico. Apprezziamo moltissimo il vostro sostegno. I nostri collaboratori ed io faremo tutto il possibile per non deludervi.

Grazie.