

Quali sono le aspettative dei nostri azionisti? Quali le nostre risposte?

Relazione di Marcel Ospel, Presidente del Consiglio di Amministrazione, in occasione dell'Assemblea generale di UBS SA del 21 aprile 2005 a Kloten

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

quali sono gli interessi che siamo chiamati a tutelare? La risposta a tale domanda in fondo è semplice. Voi, gentili signore e signori, ci avete eletti e dunque nominati vostri amministratori, vostri fiduciari. Ci avete conferito il mandato di tutelare i vostri interessi. E fin qui siamo tutti d'accordo. Ma se questa risposta appare scontata, la sua attuazione si presenta assai più complessa.

Se chiedessimo a ciascun presente in sala quali sono i suoi interessi, probabilmente otterremmo risposte molto diverse. Vi è tuttavia un punto, ne sono convinto, sul quale voi azionisti certamente concordate: voi tutti auspicate che UBS prosegua sulla strada del successo negli anni a venire e che le vostre azioni continuino dunque ad aumentare di valore. Se però ci interrogassimo sulle modalità con cui raggiungere tale traguardo, sentiremmo i pareri più disparati. Alcuni di voi probabilmente sosterebbero la necessità di una maggiore espansione e di una crescita aggressiva mentre altri richiamerebbero alla prudenza preferendo vedere in UBS la tradizionale società di gestione patrimoniale o il classico istituto ipotecario. A chi vorrebbe maggiore cautela nei confronti dei rischi, qualcuno potrebbe obiettare che per garantire nel lungo termine la sopravvivenza della Banca in un settore altamente competitivo come il nostro è necessario tenere il passo con la concorrenza, anche per quanto concerne l'assunzione di rischi. Mentre per taluni la chiave del successo risiede nell'ampliare quanto più possibile la platea di clienti attraverso l'offerta di condizioni vantaggiose, altri ci suggerirebbero di focalizzare le nostre risorse sulle cosiddette attività «interessanti». E molti di voi ci esorterebbero indubbiamente a non trascurare il ruolo di responsabilità sociale che abbiamo nei confronti dei

collaboratori e della collettività, poiché solo in questo modo è possibile garantire nel tempo il successo e l'ottima reputazione di UBS.

Capire più a fondo quali siano le vostre reali aspettative è un aspetto che mi sta molto a cuore e talora penso a un antico detto secondo cui «non è possibile accontentare tutti». Cercherò dunque di descrivere l'incarico da voi conferitoci pur nella consapevolezza di non poter rendere giustizia a ciascuno di voi.

Garantire nel tempo una crescita di valore sostenibile

Concordiamo pienamente con chi tra voi afferma che il nostro obiettivo deve consistere nel far crescere il valore della nostra azienda. La domanda che allora dobbiamo porci è: vogliamo una crescita quanto più rapida possibile o preferiamo invece privilegiarne la durata nel tempo e, soprattutto, la sostenibilità? Abbiamo chiaramente deciso per la seconda opzione. Certo, a volte sarebbe bello riuscire a mettere a segno un'operazione spettacolare e veder schizzare alle stelle le quotazioni di UBS. Spesso, però, in questi casi l'euforia dura poco, mentre cresce la delusione di tutti quegli azionisti che non sono riusciti a trarre vantaggio dal momento favorevole. Il nostro obiettivo invece è far sì che le azioni UBS continuino a regalarvi grandi soddisfazioni anche fra molti anni.

Che bilancio possiamo tracciare di questi ultimi anni? Il nostro titolo non ha di certo evidenziato una crescita continua e lineare. Abbiamo attraversato alti e bassi, in parte attribuibili a nostri successi e insuccessi, in parte però anche dovuti a particolari condizioni di mercato. Nel 2001, dopo gli avvenimenti dell'11 settembre l'azione UBS ha subito una pesante flessione; in seguito, il forte rialzo dei prezzi petroliferi ha prodotto reazioni contrastate sulle borse e la guerra in Iraq, infine, ha anch'essa lasciato segni profondi sui mercati finanziari. Tuttavia, in un'ottica di lungo periodo il titolo UBS ha guadagnato circa il 40% dal 1998, un risultato che, unito ai dividendi, rappresenta un'ottima performance, che sarebbe ancora migliore se si includesse gli effetti positivi dei programmi di riacquisto di azioni. Qual è il nostro target price? Come sapete, non siamo autorizzati a esprimerci in merito, ma sia il CdA sia il Direttorio del Gruppo sono convinti che il potenziale di rialzo della nostra azione è lungi dall'essere esaurito.

Naturalmente, la crescita di valore del titolo non cadrà dal cielo, ma le premesse sono favorevoli e, soprattutto, disponiamo di:

Una strategia funzionale al nostro obiettivo

Permettetemi di ricordarvi i tratti essenziali di questa strategia: come società attiva nel settore finanziario globale operiamo al servizio di imprese e clienti istituzionali e privati di tutto il mondo. A livello internazionale l'enfasi è posta sull'investment banking e la gestione patrimoniale, mentre in Svizzera a queste attività si aggiungono il retail banking e i servizi per la clientela aziendale. Puntiamo in particolare sull'efficacia del nostro modello di business integrato, grazie al quale i clienti di tutto il mondo hanno accesso all'intera gamma di servizi della Banca. Proprio per questo il marchio unico «UBS» costituisce un elemento fondamentale della nostra strategia. L'impiego e la promozione di collaboratori di alto talento e motivazione, un risk management altamente professionale e procedimenti efficaci contribuiscono a sostenere il successo della nostra strategia.

Abbiamo deciso di crescere per linee interne, ma anche di effettuare acquisizioni mirate nell'ambito delle nostre attività strategiche nei casi in cui ciò costituisca un efficace contributo alla crescita. Nel suo intervento, Peter Wuffli ve ne parlerà in dettaglio. Sono convinto che il grande vantaggio della nostra strategia rispetto a quella di molti concorrenti risieda nella coerenza con cui viene applicata, anche quando le circostanze esterne e, talvolta, l'opinione pubblica subiscono temporanei mutamenti. La validità di tale approccio è inoltre dimostrata dai risultati buoni, se non addirittura ottimi, ottenuti sia durante le fasi di mercato favorevoli che in condizioni estremamente avverse. Non ci siamo dunque avvalsi né di una strategia aggressiva che funziona solo nei periodi di crescita, né di soluzioni eccessivamente difensive che impediscono di cogliere appieno le opportunità non appena si presentano. È ovvio che occorre battersi incessantemente, in tutte le situazioni, per poter tenere testa a una concorrenza sempre più agguerrita. Siamo comunque in grado di mettere in campo strumenti appropriati e programmi efficaci per affrontare con successo anche questa sfida.

Signore e signori,
la volontà di garantire il successo duraturo e una crescita sostenibile per la nostra azienda non manca, così come non manca la strategia con cui raggiungere questi obiettivi. La chiarezza e la continuità della nostra strategia ci vengono peraltro riconosciute anche a livello internazionale.

Consentitemi di approfondire ancora alcuni aspetti che contribuiscono al successo della nostra Banca e che di conseguenza meritano attenzione dalla prospettiva degli azionisti.

La buona reputazione della società

Le operazioni finanziarie sono un cosiddetto «people's business», in altre parole un'attività in cui il fattore umano e soprattutto la fiducia rivestono grande importanza. Spesso, la fiducia si basa essenzialmente sulla buona reputazione. In che modo possiamo difenderla o migliorarla costantemente nel tempo? I requisiti sono di molteplice natura: dobbiamo innanzi tutto essere percepiti dal cliente come un partner affidabile. Dobbiamo anche essere un datore di lavoro stimolante che offre opportunità e riconosce adeguatamente le performance del collaboratore. È inoltre necessario che l'opinione pubblica veda in noi un «corporate citizen» virtuoso che mantiene fede ai suoi impegni nei confronti della comunità e agisce nel rispetto di elevati standard etici. Questi compiti non riguardano solo il Consiglio di Amministrazione o il Direttorio del Gruppo. Per illustrare il concetto, in un comunicato interno recentemente diramato ai nostri collaboratori ho così riassunto il mio pensiero: ciascuno di noi deve portare in sé una «bussola etica» e consultarla ogni qual volta si tratta di agire in modo responsabile. Ciascun collaboratore contribuisce al buon nome della Banca e di conseguenza è portatore di responsabilità nei confronti di clienti, azionisti, colleghi e opinione pubblica. Il comportamento scorretto di alcuni danneggia l'immagine di tutta la Banca. Mentre gli insuccessi costituiscono per loro natura parte dell'agire imprenditoriale e in quanto tali vanno accettati, ai comportamenti illeciti, sleali o disonesti non si può che applicare il principio di tolleranza zero. Su questo punto sappiamo di avere il consenso di tutti voi e di gran parte dell'opinione pubblica.

Cosa significa «eticamente corretto»?

Gli interessi, a volte divergenti, dei nostri stakeholder ci pongono di fronte a scelte difficili, ed è anche naturale che ognuno abbia una concezione diversa di ciò che s'intende per «etico». Vorrei soffermarmi brevemente su due campi di tensione che in questo momento ci riguardano da vicino: la contrapposizione tra *utili elevati e riduzione dei posti di lavoro* da un lato, e quella tra *ricchezza e povertà* dall'altro.

Dopo la pubblicazione dei risultati relativi allo scorso esercizio si è subito levato un coro di critiche, provocato dalla nostra decisione di ridurre – in Svizzera – il numero di posti di lavoro nonostante il forte aumento degli utili. In un'ottica di breve periodo queste proteste sono comprensibili: se avessimo mantenuto i 672 impieghi in Svizzera, il nostro utile sarebbe risultato leggermente inferiore, ma saremmo comunque stati in grado di versare un cospicuo dividendo ai nostri azionisti. Ci avreste rimproverato questa scelta? Non credo proprio. Poc'anzi abbiamo tuttavia ricordato la necessità di agire e ragionare in termini di lungo periodo, e sotto questo punto di vista è necessario verificare costantemente tutte le risorse disponibili, anche e soprattutto durante i periodi favorevoli. Le società che nelle fasi di crescita trascurano le implicazioni economico-gestionali di lungo periodo si vedono spesso costrette ad adottare drastiche misure di risparmio proprio nei momenti in cui risultano più dolorose. La nostra decisione di ridurre l'organico nel 2004 è maturata per lo più in base a considerazioni di natura operativa. In molti settori l'innovazione tecnologica ha comportato una netta diminuzione del lavoro umano, e concorderete con me nell'affermare che il nostro obiettivo non può essere quello di mantenere in vita determinate funzioni soltanto per salvare le apparenze, come accadeva agli albori dell'era industriale (cito, tanto per intenderci, il famoso «fochista» sulle locomotive elettriche). Ripeto: in periodi di forte crescita, un'azienda potrebbe anche permetterselo, ma i tempi possono cambiare e l'insorgere di una crisi la costringerebbe a tagliare gli esuberanti senza aver avuto il tempo di accantonare le risorse necessarie a garantire soluzioni socialmente sostenibili.

L'altro tema oggetto di accesi dibattiti è il divario tra ricchezza e povertà. Sentiamo spesso dire che i ricchi diventano sempre più ricchi e i poveri sempre

più poveri e che pertanto conseguire utili di simili proporzioni è inammissibile se non addirittura immorale. Naturalmente le critiche riguardano anche gli stipendi elevati, che la nostra Banca versa non solo agli alti dirigenti, ma a un gran numero di dipendenti. A qualcuno forse riesce difficile capire che mentre UBS registra un utile di oltre 8 miliardi di franchi, decine di migliaia di persone in Svizzera sono costrette a vivere sotto la soglia di povertà – ce ne rendiamo conto. D'altronde abbiamo nuovamente ricevuto numerose proposte e suggerimenti su come ovviare a tale problema: devolvere parte della ricchezza per tamponare le situazioni di disagio e indigenza nel nostro Paese e in tutto il mondo. Come azienda promuoviamo numerose iniziative in tal senso, e molti dei nostri collaboratori ben pagati effettuano a titolo personale generose donazioni a favore di progetti sociali, ma non possiamo purtroppo sradicare la povertà nel mondo.

Più che questi contributi diretti conta il fatto che nel nostro Paese e nel mondo esistono aziende che operano con successo, consentendo il mantenimento di posti di lavoro durevoli nonché il pagamento di tasse e prestazioni sociali, grazie alle quali è possibile sostenere migliaia di persone bisognose. Non giova a nessuno che le aziende efficienti guadagnino meno, così come non sarebbe di alcuna utilità una riduzione generalizzata degli stipendi da parte di UBS. Confederazione, cantoni e comuni, ma soprattutto l'AVS e altre istituzioni di previdenza, ne risulterebbero direttamente colpiti. Durante 2004, l'UBS ha pagato imposte dirette alla Confederazione, ai cantoni e comuni dell'importo di 1,4 miliardi di franchi svizzeri, e i collaboratori hanno contribuito altri circa 700 milioni di franchi. I tassi e le imposte indirette, incluse le imposte preventive su averi di clienti e sui dividendi UBS, ammontavano a 1,9 miliardi di franchi e i contributi all'AVS a 350 milioni. Le aziende di successo e i loro dipendenti possono costituire una barriera più efficace contro la povertà e il disagio finanziario rispetto alle attività di redistribuzione della ricchezza previste dallo Stato.

Permettetemi infine di affrontare un'ultima problematica:

Lo Stato e il quadro normativo

La richiesta di nuove leggi in presenza di determinati problemi e l'introduzione di nuove norme e divieti per porre fine a negligenze e manchevolezze sono normali meccanismi del comportamento umano. Se nel breve periodo tale atteggiamento è comprensibile e forse addirittura utile, a lungo termine produce effetti devastanti. L'inasprimento del quadro normativo a cui abbiamo assistito negli ultimi anni è motivo di preoccupazione. Alcune di queste restrizioni provengono dagli USA, ma il nostro Paese si mostra sempre molto disponibile ad introdurre, nei tempi più stretti possibili, norme almeno altrettanto severe. Naturalmente queste disposizioni minuziose sull'efficienza dei controlli portano anche qualche beneficio, poiché consentono al Gruppo di individuare per tempo eventuali carenze. D'altro canto vi è il rischio che l'esigenza di garantire sempre il rispetto scrupoloso e letterale di tutte le regole e normative esistenti finisca per soffocare definitivamente lo spirito imprenditoriale. Regolamenti sull'orario di lavoro, prescrizioni in materia di costruzioni, protezione dal licenziamento, nuove imposte e tasse che spesso comportano un aggravio amministrativo, e un numero crescente di controlli non solo limitano ulteriormente la libertà delle imprese, ma provocano anche un aumento dei costi di prodotti e servizi. Tutto ciò non giova certo alla competitività.

Considero un mio dovere impegnarmi affinché l'imprenditorialità non soccomba sotto il peso di una sempre maggiore regolamentazione e burocrazia. Si tratta di un impegno politico? Ritengo che occorra esporsi e impegnarsi laddove ciò risulti più utile. Lamentarsi dopo non serve a nulla. Perciò continuerete a sentire che io o altri esponenti della Banca ci impegniamo sul piano politico, anche nel vostro interesse, nell'interesse dell'economia svizzera e, dunque, di UBS.

*

Signore e signori,

giungo così al termine della mia relazione. Viviamo in un'epoca indubbiamente affascinante, ma anche difficile. UBS è pronta ad affrontare e superare le nuove sfide, ma anche in futuro ci sarà richiesto di continuare a fornire prestazioni superiori alla media – un obiettivo che nessuno può raggiungere da solo.

Dobbiamo poter contare su un gran numero di partner. Senza gli oltre sei milioni

di clienti in tutto il mondo, il nostro impegno non avrebbe senso. Tengo perciò a ringraziare i nostri clienti per la fiducia accordata e per l'opportunità che ci offrono, giorno dopo giorno, di sviluppare idee e prodotti sempre nuovi con cui rispondere ancora meglio alle loro esigenze. Un ruolo centrale ai fini del successo attuale e futuro è svolto dai nostri oltre 67 000 collaboratori, che ogni giorno operano al servizio dei clienti garantendo lo svolgimento impeccabile di tutte le operazioni. A loro, che possono andare fieri dei risultati forniti, voglio pertanto rivolgere un ringraziamento particolarmente caloroso. Vorrei esprimere un sentito grazie anche ai miei colleghi del Consiglio di Amministrazione e del Direttorio del Gruppo per il lavoro svolto e l'impegno profuso. La nostra collaborazione è caratterizzata da ottimi rapporti personali, sia tra i due organi, sia all'interno degli stessi, e dal rispetto reciproco. Il lavoro è improntato al dialogo critico-costruttivo e sostenuto dalla volontà comune di accrescere ulteriormente il successo di UBS.

Non da ultimo tengo naturalmente a ringraziare voi, stimate azioniste, stimati azionisti. A voi dobbiamo il capitale che ci serve per le nostre attività. Spero di trovarvi d'accordo sul fatto che si tratta di un investimento remunerativo.