

Assemblea generale ordinaria del 15 aprile 2009

Relazione di Kaspar Villiger

Fa fede il testo parlato

Stimate azioniste, stimati azionisti

1. Consiglio di amministrazione

Avete appena eletto il Consiglio di amministrazione della vostra azienda, rinnovandone radicalmente l'assetto e dando dunque prova della fiducia che nutrite in noi. Colgo l'occasione per ringraziarvi a nome dei miei colleghi e a titolo personale. Faremo del nostro meglio per dimostrare che la vostra fiducia è ben riposta. Desidero inoltre porgere i miei ringraziamenti ai colleghi neoeletti per la loro disponibilità, un encomiabile esempio di coraggio e impegno fattivo nell'attuale periodo di crisi e in seno a un'azienda che si trova ad affrontare numerose sfide. Esprimo la mia gratitudine anche a Oswald Grübel per aver accettato di buon grado di prendere in mano le redini di UBS in tempi così difficili. Quando si naviga in cattive acque sono in molti a muovere aspre critiche nei confronti di tutto e di tutti, certi del plauso dell'opinione pubblica. Sono però in pochi a non esitare a rimboccarsi le maniche per risolvere i problemi a prescindere dalla loro gravità, esponendosi ai rischi che comportano. Oswald Grübel è uno di loro.

Tengo inoltre a ringraziare i colleghi uscenti che durante lo scorso anno hanno fatto fronte a ritmi di lavoro serrati e avviato un processo di trasformazione senza precedenti sotto la guida di Peter Kurer. Animato da un profondo senso del dovere, Peter Kurer ha preso il timone della presidenza un anno fa in condizioni tutt'altro che favorevoli, posando pietre miliari per il futuro. Peter, un sincero ringraziamento!

All'interno di un'azienda delle dimensioni di UBS, il Consiglio di amministrazione deve delegare la gestione degli affari. Con particolare riferimento alle banche, la legge impone una netta separazione della gestione operativa dall'alta direzione. Alla luce di tali disposizioni intendiamo pertanto distinguere chiaramente il ruolo del Consiglio di amministrazione da quello del Direttorio del Gruppo. Il CEO guiderà la banca con polso fermo, mentre il Consiglio di amministrazione collaborerà con il Presidente del Direttorio per stabilire gli obiettivi strategici, i valori e gli standard di UBS, nonché per contribuire a delineare e approvare la politica in materia di remunerazioni. Inoltre, eserciterà naturalmente le importanti funzioni di monitoraggio e controllo che gli spettano.

Il Consiglio di amministrazione vanta una ricca esperienza e approfondite conoscenze specialistiche, che metterò attivamente a frutto in qualità di Presidente, spronando i miei colleghi. Il Consiglio di amministrazione deve essere e sarà un interlocutore critico, costruttivo e competente per il Direttorio del Gruppo.

2. Compito

La portata della profonda recessione in cui l'economia mondiale è caduta in seguito ai tremendi contraccolpi subiti dai mercati finanziari ci ha colti di sorpresa. In fondo, si tratta di una drammatica crisi di fiducia che coinvolge non solo i mercati finanziari, le banche e i loro management, bensì anche altri operatori, quali le agenzie di rating e gli organi di vigilanza.

Come tutti noi sappiamo, il clima di sfiducia di cui la nostra banca risente è però anche in parte di natura endogena. Nelle ultime quattro settimane ho condotto innumerevoli colloqui con attuali ed ex membri del Consiglio di amministrazione e del management della banca, rappresentanti delle autorità e altri esperti della piazza finanziaria, e ho analizzato a fondo relazioni e pubblicazioni di ogni genere. Desideravo farmi un'idea personale della situazione già prima di iniziare il mandato. Non posso che concordare con l'analisi obiettiva e sincera appena esposta da Oswald Grübel. Anch'io ritengo pertanto che il nostro compito precipuo consista nel riconquistare la fiducia persa, un obiettivo che richiede duro lavoro e perseveranza. Il Consiglio di amministrazione e la Direzione sono pronti ad

affrontare questo compito di grande responsabilità. È nostra ambizione restituire al marchio UBS l'antico splendore tramite prestazioni, correttezza, rettitudine e la creazione di valori per tutti i gruppi d'interesse, dai clienti e i Paesi in cui operiamo fino agli azionisti, i creditori, i contribuenti, le autorità e i collaboratori. Ognuno di noi deve fare nuovamente propria la filosofia secondo cui al centro del nostro operato c'è il cliente, non il bonus. Tali traguardi presuppongono naturalmente il recupero di sufficiente redditività e dotazione di capitale. Infine, è nostra intenzione impegnarci affinché i contribuenti possano finalmente tirare un sospiro di sollievo.

3. Offshore banking

Le forti pressioni esercitate sulla Svizzera da numerosi governi suscitano l'impressione che l'offshore banking, ovvero la gestione di patrimoni esteri nel nostro Paese, sia un atto riprovevole. Ma non è così. Sono anzi dell'avviso che le esigenze in tal senso siano destinate a moltiplicarsi in futuro, anche se l'evasione fiscale perderà sempre più il ruolo di forza trainante. Molti investitori vogliono tutelarsi dall'instabilità politica o finanziaria che regna nei loro Paesi e hanno diritto alla protezione della sfera privata. Inoltre, sono alla ricerca di servizi bancari altamente professionali. Si tratta di esigenze legittime, che non hanno nulla a che vedere con l'evasione fiscale. Le attività offshore subiranno pertanto ulteriori mutamenti, ma non sono una specie in via di estinzione.

È legittimo garantire in maniera generale agli investitori la protezione della sfera privata in virtù del segreto bancario. Nella nostra società iperinformatizzata, il concetto di «cittadino trasparente» è inammissibile sotto ogni profilo. È ovvio che il segreto bancario non debba offrire alcuna tutela a criminali e truffatori. E, in effetti, non lo fa già da tempo, in quanto è stato oggetto di graduali modifiche nel corso degli ultimi anni. Attualmente reputo la Svizzera una delle piazze finanziarie più pulite in assoluto.

D'altronde, è altrettanto legittimo che altri Paesi s'impegnino nella lotta all'evasione fiscale. Se il Consiglio federale intende ampliare l'obbligo d'informazione in presenza di elementi di sospetto concreti, non abbiamo nulla da ridire. Lo scambio automatico d'informazioni rappresenta invece un passo verso il «cittadino trasparente» ed è per così dire espressione

della sfiducia dello Stato nei confronti dei propri cittadini. Lungi dal promuovere la lealtà verso lo Stato, una simile mancanza di fiducia non fa che eroderla. Nel contempo lo scambio automatico d'informazioni non è efficiente. Presenta infatti una lacuna tecnica decisiva: dato che funziona secondo il principio dei domicili di pagamento, il contribuente disonesto può facilmente sfuggire allo scambio d'informazioni. Basta che sposti il suo domicilio di pagamento al di fuori del sistema. Il fisco del suo domicilio non ottiene alcun pagamento e la regione soggetta allo scambio d'informazioni perde capitale. Mi oppongo ad un tale sistema anche come cittadino.

Soltanto combinando lo scambio d'informazioni in casi singoli e in caso di sospetto concreto di evasione o di frode fiscale sul reddito da lavoro con un'imposta preventiva sui redditi da capitale intelligentemente concepita si può raggiungere un duplice obiettivo in modo efficiente: garantire i gettiti fiscali nei Paesi di origine ed evitare l'avverarsi del «cittadino trasparente». Sono convinto che qualora lo scambio automatico d'informazioni prendesse il sopravvento, né il Paese d'origine né quello di domicilio otterrebbe entrate fiscali conformi alle proprie attese.

4. «Rischio di concentrazione»

Alla luce dell'enorme importanza che i due colossi bancari rivestono per la funzionalità della nostra piazza finanziaria e industriale, la Confederazione ha fornito il proprio sostegno a UBS. Si tratta di una decisione forse incresciosa, ma sicuramente giusta, che ha consentito a UBS di trarre vantaggio da una garanzia statale concreta, a causa della quale è stata risucchiata dal vortice dell'attualità politica. Permettetemi cinque riflessioni in proposito:

1. Molti temono che la garanzia statale *de facto* possa indurre la banca a prendere le cose alla leggera. Chi nutre tali timori può dormire sonni tranquilli. Consideriamo l'aiuto statale una cocente sconfitta, dalla quale intendiamo trarre con tutte le forze i dovuti insegnamenti.

2. Poiché il supporto fornito a UBS è stato finanziato con fondi pubblici, è giusto e legittimo che i riflettori del mondo politico siano puntati su di noi. Dobbiamo accettarlo. Capisco anche che tra la popolazione abbia iniziato a serpeggiare un certo risentimento. In fondo, sono i contribuenti a dover pagare di tasca propria i bonus di chi percepisce già un reddito elevato? Non spetta forse ai politici imporre alla banca una determinata struttura e definire l'importo massimo dei salari?

Siamo alle prese con una situazione altamente conflittuale. Da un lato, i contribuenti hanno il diritto che il loro denaro venga gestito con oculatezza. Dall'altro, la banca deve mantenere la propria competitività in un contesto improntato all'economia di mercato affinché i contribuenti rientrino in possesso del proprio capitale. Anche ammesso che la Confederazione scambiasse contro titoli azionari le proprie obbligazioni forzatamente convertibili, il Consiglio di amministrazione sarebbe altrettanto responsabile nei confronti dei restanti azionisti, dagli investitori privati fino alla grande clientela e alle casse pensioni, che rappresentano oltre il 90% dell'azionariato della banca. Qualora i mercati avessero l'impressione che il mondo politico compromette la competitività di UBS tramite interventi avventati, la banca potrebbe trovarsi ad affrontare difficoltà estremamente serie e pericolose. La questione è pertanto troppo delicata perché i partiti politici ne facciano uno strumento per mettersi in buona luce.

3. Mi rifaccio alla politica delle remunerazioni per illustrare tale situazione conflittuale. Le remunerazioni eccessive sono state motivo di rabbia anche per me. La situazione si deve normalizzare. La struttura degli incentivi deve premiare non l'assunzione sconsiderata di rischi elevati, bensì la creazione di valore duraturo. Su questo fronte, le pretese del mondo politico sono giustificate. Non dobbiamo però dimenticare che la banca opera nel contesto reale. Per risolvere i problemi più gravi, è proprio nei periodi di crisi che deve poter fare affidamento sui migliori professionisti. Se i contribuenti desiderano rientrare in possesso del proprio capitale o mirano addirittura a conseguire un rendimento tramite i loro investimenti, la qualità dei quadri è prioritaria rispetto a un livello salariale quanto più basso possibile.

Da quanto mi risulta, UBS è l'unica grande banca al mondo ad aver rielaborato la propria struttura salariale per i quadri superiori con strumenti scientifici nell'intento di introdurre incentivi duraturi. Il livello salariale è calato maggiormente rispetto alla

concorrenza. Si tratta di un risultato di cui andiamo fieri e al quale dedicherò particolare attenzione anche in futuro. Vanno però moltiplicandosi i segnali secondo cui il rovescio della medaglia consiste in un'incipiente perdita di attrattiva per i professionisti di massimo livello. Tale aspetto non dovrebbe essere trascurato da quanti vogliono costringere la banca a spingersi ben oltre. Vi posso assicurare che ci adopereremo per trovare una soluzione praticabile e politicamente accettabile a questo dilemma.

4. UBS dovrà mettere a punto un modello operativo che consenta un successo economico duraturo. A tale scopo dovrà dotarsi di un assetto ottimale. Naturalmente, la banca vaglia tutte le idee che emergono dal dibattito pubblico. Anche in questo caso il mondo politico dovrebbe tuttavia resistere alla tentazione di costringere UBS ad assumere una forma che ne comprometta la competitività, poiché sarebbe in ogni caso controproducente per gli interessi dei contribuenti e del Paese.
5. È estremamente importante chiedersi se un Paese piccolo come la Svizzera possa permettersi di essere sede di due colossi bancari a fronte dei rischi che ne derivano. La questione ruota attorno al cosiddetto rischio di concentrazione. Dobbiamo per così dire lottizzare politicamente le grandi banche e limitarne le attività internazionali a costo di un sostanziale indebolimento della piazza finanziaria, una delle nostre fonti di benessere? Oppure, una volta superata la crisi, è forse meglio tornare alla vecchia routine?

L'economia svizzera vanta un orientamento globale. Necessitiamo pertanto di banche in grado di fornirle servizi di respiro globale, non da ultimo per soddisfare le esigenze dei grandi investitori che ci hanno affidato la gestione del loro patrimonio e che altrimenti si rivolgerebbero alla concorrenza. Le grandi banche non possono pertanto amputare settori di servizi a piacimento.

Ciononostante, il problema si ridimensionerà. L'intero settore finanziario e molti degli istituti in esso attivi subiranno una contrazione generalizzata. La sopravvivenza di entrambe le banche è inoltre importante per garantire il clima di concorrenza in Svizzera ed evitare il monopolio di un istituto. Infine, l'opportuno inasprimento delle disposizioni in materia di capitale renderà le banche più resistenti e terrà a freno l'espansione anche nella fase di ripresa. Per il momento si tratta tuttavia di superare la

crisi, senza alimentare l'incertezza dei mercati con idee interventiste sempre nuove. Come ha giustamente osservato Oswald Grübel, ora la banca ha bisogno di tranquillità.

5. Collaboratori

Prima di concludere, permettetemi di rivolgermi personalmente ai nostri collaboratori. La stragrande maggioranza di loro svolge da anni il proprio lavoro con onestà, competenza ed elevati standard qualitativi. Sicuramente, come tutti nel settore, non hanno guadagnato male, ma di certo non sono stati dei profittatori. Ora devono far fronte all'incertezza. Sono bersaglio di offese e spesso non osano rivelare il nome del loro datore di lavoro. Sanno che si rendono necessari drastici tagli alle spese che potrebbero interessarli in prima persona. Ciononostante contiamo su un impegno e una motivazione incondizionati da parte dei nostri collaboratori. Solo in questo modo possiamo infatti superare gli ostacoli e riportarci sulla giusta rotta. Sono proprio l'impegno, le doti e la professionalità dei collaboratori a costituire il nostro capitale più prezioso, che dobbiamo avere a cuore. Faccio appello a tutti voi affinché non diate sfogo al vostro eventuale malcontento, per quanto comprensibile, con i nostri collaboratori, che danno il meglio di loro stessi. Ai nostri collaboratori chiedo invece di non perdersi d'animo. Possiamo farcela solamente unendo le nostre forze.

6. Conclusioni

Stimate azioniste e stimati azionisti, per concludere desidero ringraziarvi della vostra fedeltà. Dopo anni proficui all'insegna della crescita, tutti voi avete inaspettatamente perso denaro con l'azione UBS. Ne siamo tristemente consapevoli. Siamo però consapevoli anche della nostra responsabilità nei confronti del Paese e della popolazione. La crisi ci riserva un futuro ancora incerto. Ma daremo il meglio di noi con rinnovato slancio in ogni settore in cui possiamo intervenire. A tutti voi, un sentito ringraziamento.