

# Assemblea generale ordinaria del 14 aprile 2010

**Relazione di Oswald J. Grübel, Group Chief Executive Officer di UBS SA**

***Fa fede il testo parlato.***

Stimati Azionisti,

un anno fa – in occasione della prima Assemblea generale a cui ho partecipato in veste di CEO della vostra società – vi avevo promesso che avremmo sottoposto UBS ad un cambiamento radicale, perché possiate essere di nuovo fieri della vostra banca.

Da allora ci siamo impegnati a fondo per costruire una nuova UBS. Oggi posso affermare con grande soddisfazione che ci siamo riusciti. Siamo infatti una banca diversa da quella che eravamo un anno fa e nei prossimi minuti vi presenterò quanto abbiamo raggiunto e i cambiamenti che abbiamo messo in atto.

In occasione dell'ultima Assemblea generale, un anno fa avevo affermato di accordare la *priorità assoluta* al rafforzamento del capitale e al ripristino della nostra redditività. Con una quota di fondi propri di base al di sopra della media, pari, alla fine del 2009, al 15,4%, un utile operativo annuo ante imposte di 1,4 miliardi di franchi e un quarto trimestre redditizio, abbiamo raggiunto questi obiettivi. Come avete saputo dal comunicato pubblicato a inizio settimana, per il primo trimestre 2010 prevediamo inoltre un utile ante imposte di almeno 2,5 miliardi di franchi. La vostra banca è tornata sulla via della redditività.

Inoltre, abbiamo riorientato le strutture e i processi di tutta l'azienda, eliminando le cause che avevano contribuito ai risultati catastrofici degli anni precedenti. Infine abbiamo definito la nostra strategia futura, basata su nuovi valori vincolanti. Tutto ciò è stato possibile solo grazie all'enorme impegno profuso dai nostri collaboratori, ai quali colgo l'occasione di testimoniare tutto il mio rispetto e porgere i miei ringraziamenti per il prezioso lavoro svolto. Tutti sono stati all'altezza dei loro compiti in questa fase difficile e malgrado la pressione dall'esterno. Sono molto fiero dei risultati che hanno conseguito.

Ciò che non abbiamo ancora sufficientemente raggiunto è ripristinare la fiducia nella nostra banca, in particolare in Svizzera. Ciò non mi sorprende: già un anno fa avevo accennato al fatto che a questo riguardo la strada da percorrere sarebbe stata lunga. Il fatto che siamo sempre confrontati con gli errori del passato è una realtà che dobbiamo accettare.

UBS continua però a essere il maggiore gestore patrimoniale al mondo e possiede un vastissimo portafoglio di clienti, che ci dimostrano fedeltà e stima perché offriamo loro soluzioni eccellenti e un servizio impeccabile. Ogni giorno seguiamo nelle nostre filiali migliaia di clienti, eseguiamo operazioni di piccola portata e transazioni molto corpose e svolgiamo numerosi ordini per la nostra clientela.

Dietro all'attività di UBS si celano le prestazioni dei nostri collaboratori in tutto il mondo. Sono loro a incarnare UBS e la banca ha ricominciato a sprigionare tutto il suo potenziale. Tenerlo ben presente è per me fonte di grande gioia e sono convinto che ripristineremo la fiducia anche nel mercato svizzero.

Vorrei ora passare ai risultati dell'esercizio 2009 e alle prospettive per il primo trimestre 2010.

L'anno scorso è stato contrassegnato da condizioni quadro impegnative e da una delle recessioni più gravi del dopoguerra. I governi e le banche centrali hanno varato diversi provvedimenti volti a stabilizzare il mercato e a rilanciare la congiuntura. Alla fine del primo trimestre l'attività con la clientela si è gradualmente intensificata e, grazie al miglioramento delle previsioni economiche, anche i corsi azionari hanno ricominciato a salire.

In questo contesto, nell'intero esercizio 2009 UBS ha conseguito, per quanto attiene all'attività operativa, un utile ante imposte pari a 1,4 miliardi di franchi. Si tratta di un risultato positivo, anche se in seguito a fattori straordinari abbiamo evidenziato nuovamente una perdita netta di 2,7 miliardi di franchi. E il fatto che nel quarto trimestre 2009, per la prima volta dopo cinque trimestri consecutivi, abbiamo ottenuto un utile netto indica chiaramente che siamo sulla strada giusta in tutte le nostre divisioni.

I proventi operativi di UBS sono saliti a 22,6 miliardi di franchi nel 2009. Contestualmente siamo riusciti a ridurre i costi operativi del 12% a 25,2 miliardi di franchi. Il nostro rigoroso piano di contenimento dei costi ci consentirà in futuro di risparmiare oltre 3 miliardi di franchi annui sulla nostra base di costi fissi.

A fine 2009 gli attivi investiti ammontavano a oltre 2200 miliardi di franchi, collocandosi circa allo stesso livello di fine 2008. Un risultato ascrivibile alla convincente performance d'investimento da noi ottenuta a favore dei nostri clienti durante l'esercizio scorso, che ci ha consentito di compensare i deflussi di capitale, rivelatisi molto elevati. Nonostante i deflussi siano calati da 226 miliardi di franchi nel 2008 a 147 miliardi di franchi, non siamo ancora soddisfatti. Una delle nostre priorità consiste infatti nel porre termine ai deflussi. I risultati del primo trimestre 2010 dimostrano che stiamo facendo progressi anche a tale riguardo.

Come menzionato prima, lunedì abbiamo pubblicato le prospettive per quanto riguarda i risultati trimestrali e maggiori dettagli seguiranno come previsto il 4 maggio. Oltre all'utile previsto, pari ad almeno 2,5 miliardi di franchi, abbiamo registrato un notevole calo dei deflussi di fondi in tutte le divisioni. Prevediamo deflussi di fondi di circa 8 miliardi di franchi nell'attività di gestione patrimoniale e nelle attività in Svizzera, di circa 7 miliardi di franchi per Wealth Management Americas e di circa 3 miliardi di franchi per Global Asset Management. Ciò rappresenta un netto miglioramento rispetto al trimestre precedente. Realisticamente, prevediamo tuttavia di subire ancora altri deflussi di fondi, prima di osservare un'inversione di tendenza.

Desidero ora passare alle misure da noi adottate lo scorso anno per riportare la nuova UBS sulla via del successo.

Oltre ad aver migliorato la nostra situazione finanziaria, negli ultimi dodici mesi abbiamo modificato i nostri processi, le strutture e l'organizzazione, appianato numerose pendenze irrisolte e considerevolmente migliorato la conduzione dell'azienda.

Innanzitutto, all'inizio del 2009, abbiamo ridefinito le strutture amministrative all'interno del nostro mercato nazionale e creato un nuovo organo amministrativo integrato per UBS Svizzera, a cui fanno capo tutte le attività svizzere, ovvero le attività clientela privata e gestione patrimoniale, clientela aziendale e istituzionale, investment banking e asset management in Svizzera. Questo passo sottolinea il nostro impegno nei confronti del mercato svizzero e dei nostri clienti in Svizzera, così importanti per noi.

Nella primavera 2009 abbiamo iniziato ad accorpate in un Corporate Center centralizzato le funzioni di controllo e relative ai servizi del nostro gruppo. In seguito a questa trasformazione, quasi interamente compiuta, UBS è oggi amministrata in modo molto più efficiente e con criteri omogenei in tutta l'azienda. Anche la gestione del rischio è stata sensibilmente migliorata, innanzitutto dal punto vista strutturale, ma anche mediante il nuovo modello di ottimizzazione del capitale e il riorientamento della gestione della liquidità e di bilancio. Di particolare importanza è inoltre per me il fatto che le nostre unità al fronte e i nostri clienti siano ora affiancati in modo molto più efficace.

I nostri obiettivi di risparmio in materia di costi e di personale per il 2010 sono stati definiti nell'aprile 2009 e raggiunti in larga misura già alla fine dell'anno e, come menzionato, i costi fissi sono stati ridotti di oltre 3 miliardi di franchi. La gestione efficace dei costi continua a essere in cima alle nostre priorità, e oltre alla crescita auspicata in numerosi settori continueremo anche in futuro a sfruttare il potenziale di risparmio disponibile.

Nel mese di giugno 2009 abbiamo rafforzato ulteriormente la nostra base di capitale collocando 293 milioni di azioni da capitale autorizzato. Tenuto conto della riduzione degli attivi ponderati in funzione del rischio, la nostra quota di fondi propri di base è quindi aumentata dall'11,0% di fine 2008 al 15,4% di fine 2009, un ottimo coefficiente nel raffronto internazionale con la concorrenza. Durante questo periodo anche il nostro *leverage ratio* FINMA è migliorato passando dal 2,5% al 3,9%.

Contemporaneamente siamo riusciti a ridurre notevolmente i nostri rischi e il nostro bilancio: a fine 2009 entrambi i valori si collocavano a un livello inferiore di oltre il 30% rispetto a quello dell'anno precedente. Oltre agli intensi sforzi da parte nostra, questo risultato è anche da ricondurre al trasferimento di determinati titoli al fondo di stabilizzazione della Banca nazionale svizzera. Questa transazione ha inciso sul nostro conto economico 2009 con un importo negativo pari a 115 milioni di franchi. Dal canto suo, la Banca nazionale svizzera non ha finora accusato perdite sui titoli rilevati e considerando i flussi di liquidità provenienti dagli investimenti del fondo, non dovrebbe subire perdite anche in futuro. Qualche mese fa abbiamo proposto alla BNS di riacquistare i titoli a tempo debito. La BNS ha rifiutato questa offerta, ma restiamo disponibili a discuterne.

Nel terzo trimestre 2009 il governo svizzero ha venduto la propria partecipazione in UBS conseguendo un utile di 1,2 miliardi di franchi. Siamo molto grati al governo elvetico per il grande sostegno offerto a UBS in una fase difficile.

Sempre nel terzo trimestre 2009 è stata raggiunta una conciliazione con l'autorità fiscale statunitense IRS nel cosiddetto processo «John Doe Summons». Dopo la decisione, del tutto inattesa, del Tribunale amministrativo federale, il Consiglio federale ha deciso di sottoporre l'accordo al Parlamento per ottenere l'approvazione e conferire all'accordo il valore di un trattato internazionale. Sono pienamente consapevole del fatto che si tratta di una questione molto difficile e spiacevole per le nostre istituzioni politiche e capisco benissimo le ripetute manifestazioni d'ira nei confronti di UBS che alla fin fine è all'origine di tale situazione. D'altra parte è un dato di fatto che da parte nostra non possiamo più intervenire in alcun modo. Naturalmente, adempieremo pienamente ai nostri obblighi derivanti dall'accordo e ci adopereremo soprattutto affinché una simile situazione non si ripeta mai più in UBS.

Desidero ora illustrare più in dettaglio la nostra strategia e i valori di UBS.

In occasione del nostro Investor Day che si è tenuto a novembre 2009, abbiamo presentato per la prima volta la nostra nuova strategia e gli obiettivi che ne derivano.

- Il nostro obiettivo primario: UBS deve essere una banca leader orientata alla clientela.
- Nella gestione patrimoniale consolideremo e amplieremo ulteriormente la nostra posizione di maggiore gestore patrimoniale a livello globale.
- Orienteremo la nostra Investment Bank alle attività con la clientela e promuoveremo le attività su prodotti molto liquidi e a basso rischio.
- Occorre generare utili duraturi in tutti i segmenti, mercati e ambiti operativi nei quali siamo attivi.
- In Svizzera intendiamo mantenere la nostra posizione di leadership in tutti i segmenti di clientela.
- In ogni regione di crescita in cui siamo presenti, UBS dovrà annoverarsi, in futuro, tra i provider migliori.
- Passo per passo continueremo a migliorare significativamente il nostro risultato operativo.

Ritengo che questi obiettivi siano assolutamente realistici. Abbiamo gettato le basi per la nostra nuova UBS e il nostro posizionamento competitivo è di nuovo solido. Se continuiamo ad adoperarci per soddisfare le esigenze della nostra clientela e migliorare ancora le nostre prestazioni, sono pienamente convinto che riusciremo anche a realizzare questi obiettivi.

Per quanto riguarda il nostro portafoglio di attività, poniamo nuovi accenti essenziali, rafforzando sensibilmente la collaborazione tra tutte le nostre unità di Wealth Management, Asset Management e Investment Banking allo scopo di generare valore aggiunto per i nostri clienti.

Nel Wealth Management continueremo a espandere in particolare le nostre attività locali e anche nel segmento della clientela molto facoltosa intravediamo opportunità di crescita considerevoli.

Gestiremo l'Investment Bank in modo che sia maggiormente focalizzata sulla clientela sfruttando le sue robuste attività di negoziazione e su commissioni, caratterizzate da minore intensità di capitale. Queste attività comprendono la contrattazione per conto dei clienti d'ingenti volumi di titoli semplici, non strutturati e molto liquidi. In tal modo possiamo generare ricavi senza aumentare il bilancio.

In seno a Global Asset Management vogliamo concentrarci sull'incremento duraturo della performance degli investimenti e, complessivamente, diventare più efficienti.

Con questi adeguamenti strategici non rivoluzioniamo il nostro modus operandi, bensì scegliamo consapevolmente la strada dell'evoluzione. Cambiamenti incisivi nei nostri campi operativi non sarebbero né efficaci né sono necessari. Tuttavia, ciò che cambia in modo decisivo è la modalità secondo la quale svolgiamo i nostri affari.

Abbiamo definito principi chiari allo scopo di favorire le trasformazioni necessarie nonché i cambiamenti comportamentali e quindi promuovere la realizzazione della nostra strategia. Questi principi mirano a tutelare la nostra reputazione, a integrare meglio le singole parti di UBS, a introdurre i massimi standard qualitativi nell'esecuzione di ogni ordine della clientela e a creare una cultura aziendale forte.

La nostra reputazione è il nostro bene più prezioso e, in ultima analisi, dipende dal modo in cui ogni singolo agisce e decide quotidianamente all'interno di UBS. Come ben sappiamo, si fa presto a distruggere la reputazione ma riconquistarla significa seguire un percorso lungo e impegnativo. Per questo motivo le nostre decisioni e il nostro operato all'interno della nuova UBS devono essere dettati da tre valori: verità, chiarezza e risultati.

Abbiamo introdotto processi dirigenziali rigorosi ed efficaci allo scopo di conferire l'importanza dovuta a questi valori e di consolidare la nostra reputazione. Abbiamo altresì rielaborato il nostro codice etico e professionale, che è vincolante per tutti i collaboratori. Il codice deontologico sottolinea l'importanza della responsabilità personale di ogni singolo collaboratore. Il nostro team dirigenziale s'impegna a far valere questi principi e, naturalmente, a rispettarli.

L'integrazione della banca è necessaria e indispensabile per garantire un'assistenza e una consulenza capillari ai nostri clienti, per offrire loro ciò di cui hanno veramente bisogno ma anche per ottimizzare l'efficienza della banca nel suo insieme. Abbiamo ad esempio creato una nuova unità che integra i prodotti e i servizi d'investimento di tutte le divisioni allo scopo di poter proporre soluzioni ancora più complete alla clientela con esigenze molto complesse. Abbiamo altresì riunito l'approccio alla consulenza in diverse unità d'Investment Bank per migliorare il flusso d'informazioni, approfondire i rapporti con i clienti e assicurare loro un accesso ottimale ai nostri servizi.

L'esecuzione degli ordini della clientela sarà dettata sistematicamente dai massimi standard qualitativi e il nostro lavoro sarà sempre impeccabile. Questo è il parametro con cui va misurata la nostra performance.

Affinché i nostri valori e i nostri principi fondamentali siano realmente vissuti, promuoviamo una cultura aziendale forte, equa e basata sulle prestazioni. Rientrano in questo ambito l'assunzione, la promozione e la fidelizzazione di collaboratori di talento nonché una remunerazione conforme alla prassi di mercato, che ci permettono di promuovere le prestazioni e un comportamento responsabile e che tutelino gli interessi della banca.

Il Consiglio d'amministrazione e il management hanno il compito di dirigere l'azienda in modo che consegua risultati economicamente solidi. Per raggiungere quest'obiettivo, l'azienda deve poter contare su esperti e dirigenti e a deciderne il prezzo è il mercato mondiale. Questa non è una scusa per giustificare remunerazioni eccessive, bensì una realtà alla quale dobbiamo piegarci se vogliamo permettere a UBS di far fronte alla concorrenza in futuro, generare valore per gli azionisti e rimanere un datore di lavoro attraente. Per questo motivo, abbiamo fatto in modo che gran parte delle remunerazioni sia legata al successo futuro. UBS dispone di talenti affermati e impegnati a tutti i livelli, fattore, questo, che non è ovvio, ma che è decisivo per il raggiungimento dei nostri obiettivi.

Stimati Azionisti, desidero aggiungere ancora qualche considerazione conclusiva.

Come illustrato, la vostra società è sulla buona strada. A fine 2009 UBS è tornata in zona utili e vanta di nuovo una capitalizzazione solida. Per il primo trimestre prevediamo un ottimo risultato. I progressi compiuti per migliorare l'efficienza operativa, ridurre i rischi e riorientare le nostre attività incideranno ulteriormente sui risultati dei prossimi mesi. Abbiamo sradicato gli errori del passato ed eliminato i problemi in sospenso. UBS è oggi ben profilata, efficiente e robusta e dispone della strategia giusta per conseguire successi duraturi nelle sue attività.

Abbiamo portato avanti con grande fermezza la trasformazione aziendale. Con i nostri provvedimenti abbiamo creato fondamenta solide per accrescere ulteriormente la nostra redditività, per meritarcì ancora la fiducia dei clienti e per generare di nuovo valore aggiunto per voi. Abbiamo quindi buoni motivi per essere ottimisti.

Non possiamo tornare indietro nel tempo e cancellare ciò che è successo in UBS. Ma facciamo in modo che UBS abbia davanti a sé un futuro costellato di successi. A tale fine, insieme ai miei colleghi, continuerò a impegnarmi personalmente con tutte le mie forze.

Vi ringrazio sentitamente per la vostra fedeltà, le vostre critiche costruttive e il vostro sostegno.