

UBS: società globale e società svizzera

Relazione di Marcel Ospel, Presidente del Consiglio di Amministrazione, in occasione dell'Assemblea generale UBS SA del 15 aprile a Basilea

Nell'antichità, il latore di cattive notizie non solo era bersaglio di insulti ed offese, ma correva persino il rischio di rimetterci la vita. Con le notizie che mi accingo a comunicarvi, per contro, non ho nulla da temere: abbiamo infatti il piacere di presentarvi un eccellente risultato d'esercizio e di proporvi un aumento cospicuo della vostra partecipazione a tale risultato.

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

un anno fa, quando ancora le prospettive economiche future si presentavano tutt'altro che rosee, vi promisi che faremmo tutto quanto in nostro potere per permettere a UBS di proseguire sulla strada del successo. Ebbene, siamo riusciti egregiamente nel nostro intento, e questo dovrebbe senz'altro essere motivo di grande soddisfazione per tutti voi. Naturalmente non è soltanto merito nostro. La ritrovata fiducia degli investitori ha impresso nuovo slancio ai mercati. D'altra parte eravamo ottimamente posizionati per trarre vantaggio da questa evoluzione. E la scelta di perseguire una strategia improntata al successo di lungo periodo si è rivelata vincente. Nessuno è in grado di prevedere gli sviluppi della situazione economica e politica, pertanto sarebbe irresponsabile lasciarsi influenzare da questo momento favorevole. La nostra strategia di crescita organica, abbinata ad acquisizioni specifiche e mirate nell'ambito delle attività strategiche, è stata impostata in un'ottica di lungo termine, come del resto il nostro impegno costante volto a limitare i costi. Le risorse accantonate nei momenti favorevoli tornano utili nei periodi di crisi. A prima vista, il coro di critiche levatosi a seguito della nostra strategia di ridurre l'organico a livello mondiale malgrado i buoni risultati appare comprensibile. Peter Wuffli si esprimerà al riguardo nel suo intervento. Permettetemi tuttavia di fare una piccola premessa: il mantenimento di un'organizzazione snella ed efficiente nel tempo rientra tra i doveri elementari di una gestione aziendale di responsabilità.

Soltanto eliminando le funzioni che non hanno o non avranno più alcuna utilità in futuro saremo in grado di liberare le risorse necessarie ad effettuare investimenti in settori promettenti.

Vogliamo evitare che la situazione attuale ci obblighi a scegliere tra un'attività strategica e l'altra, a dare la preferenza a una regione geografica a scapito di un'altra. Ci consideriamo un Gruppo integrato, che deve il suo successo alla collaborazione tra i vari dipartimenti attivi in tutto il mondo. Presa singolarmente, nessuna attività e nessuna area geografica è in grado di produrre gli stessi risultati ottenibili attraverso la collaborazione delle stesse con le altre entità del Gruppo.

Per questo ho deciso di intitolare il mio intervento «UBS: società globale e società svizzera». Nessun punto interrogativo, ma una constatazione chiara e inequivocabile. Consentitemi di illustrarvi da vicino questi due concetti e di spiegarvi cosa intendiamo per «globale» e perché attribuiamo tanta importanza alla componente «svizzera».

UBS, un Gruppo finanziario integrato

Per noi la parola «globale» ha significati diversi: innanzitutto – com'è ovvio – quello geografico. Ma il termine «globale» è anche espressione del nostro modello di business integrato. UBS è un Gruppo finanziario il cui obiettivo è offrire, in un'unica soluzione, i migliori prodotti presenti sul mercato ai clienti di tutto il mondo, ovunque e in ogni momento. I vari dipartimenti collaborano strettamente tra loro – a livello globale – a tutto vantaggio del cliente.

Per questo motivo la «globalizzazione», parola emotivamente connotata in molti dibattiti attualmente in corso, non è per noi un semplice tema di discussione teorica, ma una realtà vissuta giorno dopo giorno, come dimostra la diversità presente all'interno del nostro Gruppo. Persone provenienti da tutto il mondo, caratterizzate dai più svariati background professionali, da origini culturali e concezioni di valore diverse, concorrono a promuovere un ambiente creativo da cui UBS trae la forza per esplorare nuovi sentieri. Grazie a questa molteplicità siamo in grado di proporre un'offerta specifica e mirata ai nostri clienti, che

naturalmente presentano esigenze e aspettative diverse. Spesso i servizi globali di un'azienda globale richiedono di essere implementati e adeguati a livello locale.

Naturalmente siamo consapevoli del fatto che la globalizzazione non è tutta rose e fiori, come può forse sembrare alla luce dei vantaggi, poc'anzi citati, che la «globalizzazione interna» ha portato a UBS. Nel grande come nel piccolo, i cambiamenti sono inevitabilmente fonte di tensioni, e come sempre vi sono vincitori e vinti. Noi riteniamo tuttavia che, complessivamente, i vantaggi della globalizzazione prevalgano sugli svantaggi. A questo punto tengo a sottolineare i contributi positivi che il settore finanziario ha apportato allo sviluppo del tessuto economico globale. La liberalizzazione e quindi l'apertura dei mercati finanziari hanno dato luogo a notevoli afflussi di capitale privato verso i Paesi emergenti, sostenendone lo sviluppo ed elevandone così il tenore di vita. UBS assume un ruolo attivo in tale evoluzione agendo come capofila nell'emissione di varie obbligazioni della Banca mondiale. D'altro canto ci impegniamo anche – in parte collaborando con la International Finance Corporation della Banca mondiale – nella formazione di specialisti finanziari di Paesi che stanno appena iniziando a creare le strutture necessarie allo sviluppo di un settore finanziario solido ed efficiente. In due casi concreti abbiamo attuato programmi al cui finanziamento ha partecipato anche la Confederazione. Da diversi anni svolgiamo inoltre la formazione di rappresentante di Banche centrali ed istituzioni multinazionali nelle questioni inerenti la gestione finanziaria e dei capitali. Tra i partecipanti, oltre 100 provenivano da Paesi in via di sviluppo. Siamo convinti che attività di questo tipo costituiscano un valido contributo allo sviluppo di strutture stabili, con evidenti benefici per la crescita economica e sociale sul piano internazionale.

Con questo non voglio dire che il nostro sostegno alla globalizzazione sia mosso da pure motivazioni altruistiche o sociali. È ovvio che anche UBS ne trae beneficio: i mercati aperti ci consentono infatti di sviluppare la nostra presenza globale e di applicare con successo il nostro modello di business integrato. Il fatto di poter reclutare in tutto il mondo specialisti altamente qualificati per lo svolgimento di transazioni particolari al fine di proporre la miglior soluzione possibile ai nostri clienti, o di poter collocare obbligazioni, emissioni azionarie e altri strumenti finanziari sui mercati di tutto il mondo, in prossimità dei clienti

residenti nei Paesi più disparati, rappresenta un vantaggio competitivo estremamente importante. La nostra presenza globale costituisce il presupposto indispensabile per poter svolgere un ruolo di primissimo piano nel panorama finanziario mondiale. Nella nostra Retrospettiva, che tutti voi avete ricevuto, sono riportati alcuni esempi concreti, di cui vorrei citarne uno: Vodafone in Giappone.

I nostri specialisti a Londra erano giunti alla conclusione che Vodafone avrebbe potuto conquistare il mercato giapponese della telefonia mobile se fosse riuscita a rilevare le partecipazioni detenute in Japan Telecom da varie compagnie ferroviarie locali. Questa idea iniziale ha segnato l'avvio di un complesso progetto messo a punto dal team UBS, che ha comportato una serie di importanti fasi intermedie fino al finanziamento delle acquisizioni, costate complessivamente 11,5 miliardi di dollari. Nell'ambito della soluzione elaborata, UBS ha collocato un'emissione azionaria da 5 miliardi di dollari su vari mercati. Questa operazione è stata conclusa nel giro di poche ore grazie alla notevole capacità di piazzamento della nostra banca, consentendo a Vodafone di acquisire in via amichevole il controllo del terzo operatore di telefonia mobile del Giappone. In seguito UBS è stata consulente di Vodafone per quanto concerne il consolidamento e la ristrutturazione delle quattro unità rilevate, contribuendo così al miglioramento della loro efficienza e competitività. Infine, UBS ha concluso con successo una transazione straordinaria che ha consentito di raccogliere ben 2,2 miliardi di dollari in liquidità e capitale privilegiato. Transazioni di simile portata, estremamente interessanti per UBS in termini finanziari, sarebbero impensabili se non potessimo contare su collaboratori dotati di conoscenze specialistiche diversificate, su un forte radicamento in vari mercati, sulla collaborazione tra diversi esperti e, non da ultimo, sui nostri clienti presenti in tutto il mondo, i quali manifestano la loro fiducia nei confronti di UBS investendo i loro averi in finanziamenti innovativi di questo tipo.

Gentili signore, egregi signori, UBS – e quindi voi in quanto azionisti – beneficate dell'accesso ai mercati globali e della nostra vocazione globale. Ma a trarne vantaggio sono soprattutto i nostri clienti. Fedeli al nostro modello aziendale intendiamo offrire loro, in un'unica soluzione, i migliori prodotti e servizi di volta in volta disponibili. La quantità di competenze e prodotti offerti è

enorme. Al cliente, però, basta rivolgersi a un unico referente: UBS. Questo gli permette di risparmiare tempo e costi. Le società svizzere in particolare, spesso limitate dalla ristrettezza del mercato nazionale, beneficiano della consulenza e dell'assistenza offerte dal Gruppo finanziario globale UBS. Vi propongo un altro esempio tratto dalla Retrospectiva: il reperimento sul mercato dei capitali di 1,75 miliardi di franchi per il Canton Vaud, destinati per la maggior parte al rifinanziamento della Banca Cantonale. Il mercato dei capitali svizzero non sarebbe stato in grado di raccogliere e sostenere un importo del genere.

Un team UBS, composto da circa 50 specialisti operanti nella Svizzera romanda, a Londra, New York e Zurigo, ha creato le premesse necessarie al collocamento della relativa obbligazione sui mercati dei capitali in Europa, consentendo al Canton Vaud di ottenere i capitali di cui aveva necessità a condizioni ragionevoli e di sanare il bilancio della Banca Cantonale. Un istituto finanziario locale non avrebbe potuto disporre né degli esperti, né della capacità di piazzamento indispensabili a tale scopo, e per un cantone svizzero sarebbe risultato piuttosto difficile affidare a una banca estera un'operazione così importante e politicamente delicata.

UBS, banca svizzera e società svizzera di servizi finanziari

Gentili signore, egregi signori, questa considerazione mi porta dritto alla seconda parte del mio esposto: UBS quale società svizzera. Spesso ci sentiamo ripetere la critica – più o meno velata – secondo cui UBS non solo non è più, di fatto, una società svizzera, ma non vuole nemmeno esserlo. Affermazioni di questo genere sono del tutto prive di fondamento. Vogliamo essere entrambe le cose: svizzeri e globali. Sono numerosi gli elementi che fanno riferimento alle nostre forti radici svizzere: abbiamo sede in Svizzera, anche se probabilmente potremmo godere di condizioni paragonabili, se non addirittura migliori, anche altrove. Nel nostro Consiglio di Amministrazione siedono sei svizzeri e tre non svizzeri, dopo l'Assemblea generale di quest'oggi presumibilmente sette svizzeri e tre non svizzeri. Il Direttorio del Gruppo, oggi composto da cinque svizzeri e da quattro non svizzeri, dopo la nomina di Stephan Haeringer nel Consiglio di Amministrazione sarà ripartito tra quattro svizzeri e quattro non svizzeri.

Abbiamo circa 400 filiali e oltre 3,5 milioni di clienti in Svizzera. 150 000 piccole, medie e grandi imprese attive in Svizzera lavorano insieme a UBS, e nel settore ipotecario siamo il numero uno indiscusso.

La posizione di forza che vantiamo in Svizzera è estremamente importante per noi. Per questo motivo non ci limitiamo semplicemente a difenderla, ma intendiamo rafforzarla e ampliarla ulteriormente ove appaia opportuno per noi e per la nostra clientela. Pertanto, non possiamo essere indifferenti all'evolversi del quadro normativo e politico del nostro Paese. L'andamento del carico fiscale in Svizzera, ovvero l'esistenza di condizioni favorevoli o moderatamente favorevoli o, viceversa, di una pressione tributaria sempre più penalizzante per la nostra attività, influirà sulle nostre future decisioni di espansione. La stabilità politica e l'affidabilità tipiche della Svizzera sono state e continuano ad essere un forte argomento a favore del nostro Paese. Per questo sono estremamente importanti anche per noi. Avremo leggi liberali, che offrono possibilità di sviluppo al singolo cittadino e alle aziende private o, al contrario, uno Stato che si ingerisce sempre più nella sfera privata individuale? Fattori come questi incideranno indubbiamente sull'evoluzione futura.

Gli effetti che gli avvenimenti politici esercitano sulla nostra attività ci portano ad impegnarci anche nelle questioni di politica interna, quali ad esempio i negoziati bilaterali II. Ci opponiamo alla tesi, sostenuta da più parti, secondo cui il segreto bancario costituisce un ostacolo alla conclusione dei trattati bilaterali II. Il sistema svizzero basato sulla distinzione tra «evasione fiscale» e «frode fiscale» riflette la nostra concezione del rapporto tra cittadino e Stato. Di principio, lo Stato si fida dei cittadini, di conseguenza non ricorre subito al massimo strumento di criminalizzazione nei confronti di coloro che non hanno compilato correttamente il modello di autodichiarazione delle imposte. Naturalmente il contribuente «colpevole» dovrà rispondere delle sue mancanze, sarà chiamato a pagare le tasse con tanto di multa – ma non per questo potrà essere considerato alla stregua di chi è stato condannato per un crimine. È interessante notare il fatto che la Svizzera, con il suo sistema basato sulla fiducia, presenti il maggior grado di onestà fiscale. Altri Paesi la pensano diversamente, è un loro sacrosanto diritto. Ma è anche nostro diritto difendere un sistema che ha fatto le sue prove,

tanto più che l'alto grado di onestà fiscale consente aliquote d'imposta relativamente basse. Sostenendo l'accordo europeo sulla tassazione del risparmio, la piazza finanziaria elvetica ha fatto notevoli concessioni all'UE, per le quali la Svizzera deve ora esigere una contropartita nelle trattative che vertono su altri accordi bilaterali. Non abbiamo nessun motivo per mettere a rischio la tutela della sfera privata individuale, di grande importanza per tutti i clienti, svizzeri e stranieri, e rinunciare così a un vantaggio competitivo.

Per noi, collaborare attivamente al seno delle principali organizzazioni dell'economia svizzera quali Economiesuisse o l'Associazione dei banchieri svizzeri, è un impegno naturale per rappresentanti del top management, e non solo quando si tratta di difendere gli interessi immediati della piazza finanziaria. Molti collaboratori ricoprono inoltre cariche politiche nei Cantoni e Comuni e noi sosteniamo, anche finanziariamente, l'operato dei partiti politici. Alcuni membri del Consiglio di Amministrazione e del Direttorio del Gruppo intrattengono inoltre contatti regolari con le autorità federali e con esponenti dei partiti politici. Questi rapporti non hanno nulla a che vedere con la spesso evocata «collusione tra economia e politica», ma mirano a favorire lo scambio di idee tra esperti. I politici ci spiegano quali sono le problematiche e le sfide che sono chiamati a fronteggiare, mentre noi facciamo presenti le esigenze che ci si presentano di fronte a una concorrenza internazionale sempre più agguerrita, illustrando i problemi che possono sorgere al peggiorare delle condizioni generali.

Qualche volta risulta utile, al riguardo, richiamare l'attenzione sul contributo di UBS a favore della comunità. UBS è uno dei maggiori contribuenti in Svizzera: lo scorso anno abbiamo versato 712 milioni di franchi a Confederazione, Cantoni e Comuni sotto forma di imposte dirette, a cui si aggiungono imposte indirette e tasse per un importo pari a 450 milioni di franchi, nonché 1,1 miliardi di franchi di imposta preventiva sugli averi dei nostri clienti e sui dividendi UBS, che abbiamo trasferiti alla Confederazione. In confronto ad altri settori, la nostra Banca paga salari elevati a tutti i livelli, non solo al top management, ma alla maggior parte dei collaboratori. Lo scorso anno, questi stipendi hanno prodotto un gettito di imposte dirette ai tre livelli pari a circa 650 milioni di franchi. Per non parlare poi dei cospicui contributi versati alle assicurazioni sociali: gli stipendi

sono interamente soggetti ai contributi AVS, e gli importi pagati all'assicurazione disoccupazione superano di gran lunga quelli erogati a favore dei collaboratori UBS che hanno perso il posto di lavoro. Nel 2003, i contributi AVS/AI ammontavano a circa 400 milioni di franchi, quelli AD a 60 milioni.

Gentili signore, egregi signori, al di là delle cifre, mi auguro che condividiate il mio giudizio: UBS è al tempo stesso una società globale e una società svizzera. Senza il radicamento globale saremmo un semplice istituto bancario regionale, e senza il nostro mercato nazionale verrebbe meno la stabilità delle nostre fondamenta.

Non vi è dubbio che l'ottimo risultato conseguito lo scorso anno sia in parte ascrivibile alle condizioni favorevoli – anche in Svizzera –, alla ripresa dei mercati internazionali e al sentimento positivo degli investitori. D'altro canto, un simile risultato non sarebbe possibile senza il nostro modello aziendale, che ha dimostrato la sua validità sia in momenti buoni che in quelli più critici, senza le ottime prestazioni individuali e collettive fornite a tutti i livelli e in tutti i dipartimenti – e probabilmente non sarebbe possibile senza quel pizzico di fortuna che, come sappiamo, aiuta gli audaci. Pertanto, tengo a rivolgere il mio più vivo ringraziamento a tutti i collaboratori per l'impegno profuso a favore dei nostri clienti e nell'interesse dei nostri azionisti. Un sentito grazie va anche agli oltre sei milioni di clienti presenti in tutto il mondo per la fiducia che ci rinnovano continuamente e per le transazioni interessanti che ci permettono di eseguire. A voi, stimate azioniste, stimati azionisti, desidero esprimere la mia gratitudine per aver continuato a credere in UBS, anche nei momenti più difficili. Come dimostrano gli ottimi risultati, la vostra fiducia è stata premiata, e siamo convinti che anche in futuro non avrete a pentirvi della fedeltà dimostrata alla nostra Banca. Last but not least, vorrei ringraziare i miei colleghi del Consiglio di Amministrazione e del Direttorio del Gruppo. Posso assicurarvi che, per tutti voi, continueremo a perseguire *un obiettivo assoluto*: garantire il successo di UBS nel lungo periodo, a tutto vantaggio degli azionisti, dei clienti e dei collaboratori. Sappiamo di poter contare sul massimo impegno a tutti i livelli dell'organizzazione e, se la fortuna vorrà continuare a sorriderci, il cammino di UBS verso un futuro di successi non dovrebbe conoscere ostacoli.