

Squarci d'azzurro fra nubi tempestose

Relazione di Marcel Ospel, Presidente del Consiglio di Amministrazione, davanti all'Assemblea generale di UBS SA del 18 aprile 2002 a Basilea. Fa fede il testo parlato.

Gentili signore, egregi signori,
care azioniste, cari azionisti,

L'anno scorso era stato un piacere per il Consiglio di Amministrazione e il Direttorio del Gruppo poter presentare agli azionisti i loro rendiconti.

„Sull'esercizio 2000 possiamo dire praticamente solo cose buone“, avevo allora affermato. Ma noi tutti sappiamo come il 2001 sia stato un anno ben diverso, martoriato da problemi economici e da tragiche catastrofi. Nessuno potrà presto dimenticare quell'11 settembre che ha scosso ampie aree del globo nelle loro più profonde fondamenta. E pensando a quelle tristi giornate ricordo come la nostra forte presenza negli Stati Uniti ci abbia dolorosamente messi a diretto contatto con quei luttuosi eventi.

L'11 settembre del 2001 ha profondamente modificato il mondo e, con esso, l'economia. Ciò nonostante, sono lieto di poter oggi solamente relativizzare la mia affermazione dello scorso anno e di non doverla totalmente sovvertire: in effetti, guardando all'ultimo esercizio, possiamo senz'altro intravedere anche porzioni di cielo azzurro. In attesa che, tra poco, Peter Wuffli vi illustri in dettaglio l'andamento degli affari, vorrei comunque confermare sin d'ora che UBS si trova in una situazione comparativamente buona.

Ne traggio spunto per esprimere innanzi tutto il mio ringraziamento ai nostri 70'000 collaboratori sparsi in tutto il mondo, donne e uomini che si sono instancabilmente impegnati per raggiungere i nostri comuni obiettivi e che, in un quadro generale greve di ombre, hanno saputo offrire ai loro clienti i migliori servizi possibili. Siamo grati di poter fare assegnamento su un cospicuo numero

di clienti fedeli, ai quali va la mia riconoscenza per la lealtà che hanno voluto testimoniarmi.

Un grazie di cuore ai miei colleghi del Consiglio di Amministrazione per il fattivo contributo offerto alla nostra azienda. Grazie anche al Direttorio del Gruppo per la cooperazione con il Consiglio di Amministrazione e per le molte idee creative tese a ulteriormente rafforzare il successo di UBS. Grazie infine, e soprattutto, a voi, gentili azioniste e azionisti, per la fedeltà che avete voluto confermarci anche quando i mercati finanziari hanno dovuto solcare acque burrascose.

Un successo fondato su una sperimentata strategia

Il nostro modello operativo integrato ha saputo affermarsi anche sullo sfondo delle avversità che hanno connotato il mondo economico. La decisione di concentrarci sui due comparti più interessanti del settore finanziario - la gestione patrimoniale e l'investment banking - è risultata vincente. E la possibilità di disporre in Svizzera di un'organizzazione particolarmente efficiente contribuisce in misura determinante al successo. Ci siamo costantemente chinati con occhio critico ad analizzare la nostra strategia, ma l'abbiamo sempre riconfermata.

L'integrazione di PaineWebber, portata a termine lo scorso anno, si è dimostrata una mossa estremamente valida, che ci ha consentito di conquistare una posizione di forza sul più importante mercato del mondo: oggi, negli Stati Uniti UBS è un modello esemplare di qualità dei servizi e di professionalità. Ciò ci dischiude l'accesso a clienti di notevole interesse, costituisce la premessa per costruire con solidità la nostra ulteriore crescita ed esalta la nostra forza di richiamo come datore di lavoro per forze altamente qualificate.

Sullo sfondo di un mondo imprenditoriale svizzero e internazionale che negli ultimi mesi è stato ripetutamente travagliato da funeste notizie, è rasserenante e pure confortante constatare che un'impresa globale come UBS ha saputo uscire relativamente indenne da simili turbolenze. Qual è la spiegazione? „Il buon marinaio si conosce al maltempo“, dice un proverbio italiano, che però non vorrei limitare unicamente a singoli „marinai“, bensì estendere all'intero

equipaggio che ha guidato UBS attraverso i marosi degli ultimi tempi. Abbiamo saputo affrontare e risolvere i problemi avvalendoci di persone valide e di un buon equipaggiamento, ovvero di una strategia idonea. Abbiamo pure tempestivamente definito una politica del rischio improntata a criteri di grande prudenza e che ci ha preservati da gravi danni. Essere a contatto con il rischio è una costante inalienabile del nostro lavoro. E bene dice un vecchio adagio: «Chi non risica, non rosica». Quel che conta è esserne consapevoli, tenere costantemente sotto stretto controllo i rischi assunti e reagire prontamente ai cambiamenti.

Gentili signore, egregi signori, nello scorso mese di dicembre il Consiglio di Amministrazione ha deciso di chiamare Peter Wuffli a succedere a Luqman Arnold nella direzione operativa del Gruppo. Questo inatteso cambio di potere ha alimentato nell'opinione pubblica voci speculative su presunte divergenze in materia di indirizzi strategici dell'azienda. Desidero anche qui ribadire formalmente che tra il Consiglio di Amministrazione e il Direttorio del Gruppo non esiste alcun attrito sul piano della strategia, quesito fondamentale per il futuro successo di UBS che affrontiamo collegialmente e su basi consensuali. È quanto abbiamo fatto ieri e quanto faremo anche domani.

L'impegno nell'affare Swissair: una decisione presa nell'interesse della piazza economica svizzera

I burrascosi eventi connessi con il crollo della Swissair sono stati all'origine di molte insicurezze dell'opinione pubblica. In una situazione estremamente critica, ci siamo dichiarati pronti a partecipare a un'operazione di recupero per salvare il salvabile, ovvero gli aeroporti nazionali indispensabili per l'economia svizzera e almeno una delle compagnie aeree elvetiche. In questo nostro impegno ci siamo spinti sino al limite di quanto avremmo responsabilmente potuto giustificare nei confronti del nostro azionariato. Agendo senza cavilli burocratici e con rapidità, abbiamo contribuito ad evitare il peggio. Ma purtroppo siamo stati chiamati in aiuto con eccessivo ritardo, quando cioè la Swissair era ormai già insolvente.

Alberto Togni e Marco Suter, in veste di massimi responsabili del settore creditizio della nostra banca, Jürg Haller, delegato del Direttorio del Gruppo per i

rapporti con la SAirGroup, e Peter Kurer, nostro massimo responsabile per tutti i quesiti giuridici, hanno condotto con me le trattative, nel solco di un impegno caratterizzato da considerazioni di natura fondamentale economica, senza che peraltro dimenticassimo gli interessi del mercato nazionale svizzero. Ci auguriamo pertanto vivamente che la nuova Airline „Swiss“ possa scrivere una storia di successi, confortati in questo da un inizio tempestivo e verosimilmente felice.

Corporate Governance – un buon lavoro cui UBS non è nuova

Consentitemi ora, gentili signore e signori, di affrontare un altro argomento: quello della Corporate Governance nella nostra - nella vostra azienda. In altre parole, chi è competente per le diverse incombenze e se ne assume dunque anche la responsabilità? Come funzionano checks and balances? Nel rispetto del diritto societario svizzero e della legge federale sulle banche, il Consiglio di Amministrazione e il Direttorio del Gruppo rappresentano per UBS due istanze chiaramente distinte, che collaborano strettamente e in termini di partnership, ma senza alcun collegamento sul piano delle persone. Il Consiglio di Amministrazione, tuttavia, non è una pura „istanza di controllo“, come a volte erroneamente si pensa; in effetti, il legislatore gli ha conferito una inequivocabile mansione di guida, ovvero la cosiddetta „alta direzione“ della società, che comporta responsabilità non delegabili, riguardanti in particolare la conduzione strategica del Gruppo, la definizione delle sue strutture e le decisioni rilevanti in materia di personale. I membri a tempo pieno del Consiglio di Amministrazione assolvono inoltre anche compiti esecutivi, come ad esempio nell'ambito delle procedure di autorizzazione e di controllo dei rischi.

Per noi, quello di assicurare una buona Corporate Governance non è un impegno inedito. Già nel 1998, in occasione della fondazione di UBS SA, avevamo applicato norme internazionali d'avanguardia. E da allora, il nostro concetto di Corporate Governance è stato costantemente aggiornato e ci consente di soddisfare in misura praticamente integrale sia le disposizioni dell'autorità americana di vigilanza sulle borse SEC, sia le nuove regole elaborate da „economiesuisse“ e dalla Borsa svizzera.

Per voi, in veste di proprietari dell'azienda, è importante sapere che i vostri interessi sono tenuti in primo piano. Sono in particolare tre i comitati che - per ordine e sotto la responsabilità dell'intero Consiglio di Amministrazione - operano essenzialmente come tutori degli interessi dell'azionariato: l'*Audit Committee*, composto da tre membri del Consiglio di Amministrazione, indipendenti ed esperti in questioni finanziarie, che funge da vostro garante della correttezza dei conti e della sorveglianza dei meccanismi di controllo; il *Nomination Committee*, chiamato ad assicurare che anche in futuro siano proposte le persone giuste per il Consiglio di Amministrazione e a controllare costantemente in forma critica la composizione di questa istanza suprema; e infine, ovviamente, il *Compensation Committee*. Appunto guardando a quest'ultima realtà, sono lieto di poter affermare che UBS dispone di strutture valide e di comprovata funzionalità. Una cosa posso garantirvi: in UBS non esistono stipendi o bonus fissati arbitrariamente, non abbiamo „paracaduti d'oro“ né regalie mascherate da prestazioni previdenziali; da noi, nessuno decide la propria retribuzione. Fin dal 1998 abbiamo messo nero su bianco, nella nostra relazione d'esercizio, l'ammontare complessivo degli emolumenti riconosciuti ai nostri membri del Consiglio di Amministrazione, del Direttorio del Gruppo e del Group Managing Board, dichiarando pubblicamente il numero delle azioni e delle opzioni attribuite nel corso del tempo e detenute da questi nostri massimi dirigenti.

E se ci rifiutiamo di pubblicare le retribuzioni individuali dei singoli membri del Consiglio di Amministrazione e del Direttorio del Gruppo, opponendoci alle sollecitazioni provenienti da più parti, i motivi sono molteplici. Siamo convinti che le informazioni oggi fornitevi possano assicurare quella trasparenza che rappresenta un valore essenziale per il nostro azionariato. Dovete sapere quali schemi e quali procedure esistono per la definizione delle retribuzioni, e capire come funziona il controllo sul rispetto dei meccanismi. La pubblicazione dei compensi individuali, per contro, ha indotto nei Paesi che adottano questa prassi un'inflazione delle remunerazioni. Per quanto opportune possano essere in termini imprenditoriali, le differenze retributive di particolare entità rese di dominio pubblico possono distruggere la cultura di gruppo dell'azienda e innescare un processo di livellamento verso l'alto. E non da ultimo reputiamo che

il pubblicare le retribuzioni rappresenti pure un'ingerenza non giustificata nella sfera privata di un piccolo gruppo di dirigenti, alla quale non fa riscontro alcuna adeguata utilità.

Compensazione del management superiore commisurata all'interesse dell'azionariato e alla performance

Vorrei cogliere l'occasione di questo nostro incontro per illustrarvi gli aspetti più salienti della compensazione dei nostri massimi dirigenti. La politica in materia di compensazione ha come obiettivo il raggiungimento della massima convergenza possibile tra i loro interessi e quelli a medio-lungo termine degli azionisti. Abbiamo pertanto sviluppato sistemi di compensazione che incentivano la cultura della performance e la responsabilizzazione individuale e che contemplano una forte componente di durata temporale. Nel contempo dobbiamo pure assicurarci la possibilità di acquisire gli elementi migliori e di fidelizzarli alla nostra azienda. Ci occorrono pertanto sistemi di sicuro richiamo - anche da noi in Svizzera - per manager altamente qualificati, oltre ovviamente a personalità indipendenti di alto profilo, capaci di garantire nell'ambito del Compensation Committee la corretta applicazione delle regole e, dunque, il raggiungimento degli obiettivi.

La cosiddetta total compensation prevede una componente generalmente invariabile, rappresentata da uno stipendio di base definito in funzione della mansione, della funzione e della responsabilità individuale, nonché prestazioni finanziarie riconosciute ai membri dei nostri massimi organi di direzione e commisurate ai risultati d'esercizio, da un lato, e al contributo personale offerto dal singolo manager, dall'altro. All'inizio dell'anno si convengono gli obiettivi individuali, definiti in termini di funzione e collegati al budget annuale, mentre la performance annuale è valutata in base ad un calcolo comparativo tra i risultati finanziari preventivati e quelli realmente conseguiti. Le divergenze così riscontrate si ripercuotono in rapporto 1:1 sul diritto al bonus, tenendo altresì conto di altri parametri qualitativi e quantitativi.

Il forte impegno in azioni UBS dei massimi dirigenti

Ai membri a tempo pieno del Consiglio di Amministrazione e ai membri del Direttorio del Gruppo, il 50% della remunerazione complessiva è versato in contanti e il rimanente 50% in azioni UBS soggette ad un periodo di blocco quinquennale. Questo vincolo è destinato a incentivare la mentalità positiva e fattiva dei manager nell'interesse del Gruppo e del suo azionariato. Il Compensation Committee ha la facoltà di attribuire ulteriori opzioni, anch'esse vincolate e alle quali si applicano specifiche condizioni che non possono essere successivamente modificate. I membri a tempo pieno del Consiglio di Amministrazione e i membri del Direttorio del Gruppo sono inoltre tenuti a sottoscrivere e a conservare importanti quote azionarie di UBS, garantendo in tal modo che una parte cospicua del reddito conseguito dai nostri massimi dirigenti rimanga investita in titoli UBS. Vorrei concludere questo mio breve excursus in materia di compensazione con un'ultima annotazione: la Revisione del Gruppo, che opera come istanza indipendente dal management, verifica che le attribuzioni decise dal Compensation Committee siano conformi ai regolamenti.

Signore e signori, come vedete, i principi che reggono la compensazione dei nostri massimi vertici dirigenti sono inequivocabilmente indirizzati alla performance e agli interessi dell'azionariato, e i processi sono chiaramente definiti. In caso di risultati del Gruppo meno favorevoli, i meccanismi adottati innescano una marcata riduzione della compensazione globale dei nostri vertici, che - a titolo di esempio - nell'esercizio in rassegna hanno percepito mediamente il 22%, e in taluni casi fino al 40% in meno rispetto all'anno precedente.

Confrontarsi con il successo e l'insuccesso

Gentili azioniste e azionisti, posto davanti all'interrogativo se gli importi che scaturiscono dalla nostra politica in materia di compensazione siano moralmente accettabili, ritengo che la domanda dovrebbe essere posta diversamente. Ci muoviamo in un contesto in cui le persone migliori e le prestazioni straordinarie sono

retribuite con cifre altissime. Se vogliamo sopravvivere nella competizione internazionale, dobbiamo essere pronti anche noi a offrire modelli di compensazione competitivi, pena la lenta ma inesorabile erosione delle nostre competenze e della nostra professionalità. Nessuno può essere interessato a che ciò accada, mentre rattrista il fatto che nell'attuale discussione imperniata su singole défaillances si perda di vista l'essenziale. Il successo è il motore che spinge l'economia, per cui non dovremmo guardare con diffidenza alle persone che sanno fornire grandi prestazioni e raggiungere grandi traguardi.

★

Signore e signori,
vorrei concludere esprimendo la grande fiducia che ripongo in UBS. Disponiamo di una strategia convincente che dischiude al nostro futuro ulteriori, interessanti possibilità. Abbiamo un Consiglio di Amministrazione e un Direttorio del Gruppo che collaborano al servizio del successo globale e che si integrano a vicenda. Possiamo avvalerci di eccellenti specialisti e dirigenti ai massimi vertici e di un enorme potenziale di nuove leve a tutti i livelli. Offriamo valide premesse per acquisire le forze migliori, alle quali possiamo proporre un portafoglio clienti di alto profilo e una retribuzione competitiva incorniciata dalla nostra ottima reputazione. Non da ultimo, la nostra azienda è finanziariamente sana e forte, cosa tutt'altro che scontata ai giorni nostri. E noi intendiamo provvedervi con tutti i mezzi a nostra disposizione.