

2001 – UBS supera i frangenti e fa rotta verso il successo

Relazione di Peter Wuffli, Presidente del Direttorio del Gruppo, 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,

accingendomi ad illustrarvi gli obiettivi raggiunti e i programmi varati nel corso dell'esercizio 2001, desidero innanzi tutto precisare che la responsabilità generale ricade sulla mia persona limitatamente alle due ultime settimane dell'anno in rassegna. Ciò non mi è peraltro affatto di ostacolo, giacché la direzione del Gruppo è assicurata da un team che opera in termini di partnership nel quadro del modello operativo integrato poc'anzi descritto. Facendo parte di questo team, infatti, da parecchi anni sono coartefice a pieno titolo degli indirizzi strategici che hanno retto il nostro Gruppo e dei successi che gli hanno arriso. E come parte di questo team, sono pure lieto di affrontare con spirito imprenditoriale le molteplici sfide che ci attendono lungo il cammino del nostro futuro sviluppo. Nell'assicurarvi questo mio impegno, desidero altresì confermarvi che non lascerò nulla di incompiuto per tutelare con ogni mia capacità i vostri interessi di azionisti. Anche perché, in ultima analisi, i vostri interessi sono pure i miei.

Il 2001 in cifre - un buon risultato conseguito in condizioni difficili

Iniziamo con alcune cifre. La nostra lettera indirizzata agli azionisti il 14 febbraio in occasione della chiusura del quarto trimestre 2001 e la Retrospectiva che accompagnava il nostro invito all'odierna assemblea generale vi hanno già offerto una rassegna degli eventi e degli sviluppi di maggior spicco che hanno caratterizzato il 2001, per cui mi limiterò ad esporvi pochi punti particolarmente salienti. Raffrontato all'eccezionale risultato dell'anno precedente, l'utile del

Gruppo ha accusato una flessione del 36% ed è retrocesso a 4973 milioni di franchi. È questo un dato indubbiamente poco rallegrante, che dev'essere tuttavia letto alla luce di una situazione generale estremamente difficile e che andava comunque oltre le aspettative dei mercati finanziari, profilandosi decisamente al di sopra dei risultati che numerosi nostri concorrenti della scena svizzera e internazionale sono stati costretti a dichiarare. La nostra capacità di progredire nonostante l'avversità delle condizioni è dovuta, da un lato, alla molteplicità delle nostre attività e, dall'altro, all'equilibrata politica da noi perseguita nei confronti del rischio. Né il collasso della Enron, né la crisi argentina hanno in tal modo potuto causare perdite di credito sostanziali, confermando anche in questo caso uno sviluppo antitetico a quello di taluni nostri concorrenti diretti.

I nostri gruppi d'affari e le nostre unità operative hanno risentito in misura differenziata dei cambiamenti succedutisi nel mondo dell'economia. Le attività con la clientela privata e aziendale di UBS Svizzera hanno messo a segno un risultato record di 2147 milioni di franchi al lordo delle imposte, con una progressione dell'8% alimentata dall'applicazione di prezzi commisurati al rischio, da una migliore qualità del portafoglio crediti e da un rigido controlling dei costi. Meno felice, per contro, l'evoluzione del Private Banking, costretto a subire una regressione del 16% e a limitarsi a 2703 milioni di franchi al lordo delle imposte, un risultato che riflette la debolezza dei mercati mobiliari e nel contempo l'entità degli oneri sostenuti per l'espansione verso l'estero europeo. Purtroppo, nemmeno il rigoroso controllo dei costi ha potuto pareggiare l'indebolimento dei mercati. Nel solco delle aspettative, il risultato finanziario di UBS Asset Management non ha tenuto il passo con il positivo sviluppo del turnaround, per esempio sul piano della performance degli investimenti, e non ha superato i 231 milioni di franchi, con una diminuzione del 28% rispetto all'esercizio precedente. In flessione anche il risultato complessivo di UBS Warburg, sceso a 1873 milioni di franchi al lordo delle imposte (meno 60%). All'interno del gruppo d'affari, i singoli comparti hanno peraltro evidenziato sviluppi molto differenziati. Corporate and Institutional Clients, vero core business di UBS Warburg, ha decisamente contenuto la perdita di performance rispetto all'anno record 2000 e ha potuto registrare un risultato inferiore soltanto

del 15%, indubbiamente eccellente nel raffronto settoriale. La chiusura del gruppo d'affari è stata penalizzata da UBS Capital, che - dopo l'utile di 173 milioni di franchi conseguito nell'anno precedente - ha accusato una perdita al lordo delle imposte di 1032 milioni di franchi, alla quale non sono certamente risultate estranee le decisamente avverse condizioni del mercato. Importante area di investimento per numerosi nostri clienti privati e istituzionali, in futuro il Private Equity non vedrà tuttavia il nostro istituto impegnato in programmi di espansione dei fondi UBS vincolati a questo settore, ma piuttosto - nel limite del possibile - di ulteriore ridimensionamento. UBS PaineWebber, attiva nel settore della clientela privata, essenzialmente negli USA, ha vissuto nel 2001 un anno estremamente difficile, ma ha comunque potuto dichiarare un utile al lordo delle imposte di 258 milioni di franchi, che si staglia nettamente al di sopra della maggior parte dei concorrenti.

Un dato positivo che trova riscontro in tutti i gruppi d'affari è l'afflusso netto di nuovi fondi, che hanno apportato a UBS più di 100 miliardi di franchi sotto forma di nuovi patrimoni - un volume pari a quello globalmente gestito da una banca privata di dimensione media. Talvolta ingenti, le perdite di valore conseguenti ai drammatici crolli di singole borse non hanno impedito ai patrimoni in gestione di mantenersi nel complesso sui valori dell'anno precedente.

Prima di chiudere la pagina dei dati finanziari, vorrei dedicare un ultimo cenno alle spese per il personale che - come sicuramente avrete notato - sono incrementate del 16%, portandosi a quasi 20 miliardi di franchi nonostante la lieve flessione dell'organico rispetto a fine 2000. Il motivo di questa maggior spesa risiede nel fatto che gli oneri salariali per i 25'000 collaboratori circa di PaineWebber nell'anno 2000 avevano inciso solamente per due mensilità, mentre sull'esercizio in rassegna hanno ovviamente gravato in misura totale. Tenuto conto di questi fattori straordinari, le spese variabili pro capite per il personale sono mediamente diminuite del 23% circa come conseguenza dei risultati operativi in flessione che hanno avuto un corrispondente riflesso sui bonus.

Remunerazione commisurata alle prestazioni per tutti i livelli

Rimanendo nel settore del personale, consentitemi ancora un paio di osservazioni. Marcel Ospel vi ha già illustrato i principi riguardanti la remunerazione dei massimi livelli dirigenziali; ebbene, linee guida simili esistono anche per tutti i nostri collaboratori e mirano a incentivare le buone prestazioni, a retribuirle generosamente e a rendere i nostri impiegati di ogni rango e grado corresponsabili nonché personalmente interessati al successo della nostra azienda. Tutti i collaboratori a tutti i livelli hanno pertanto fundamentalmente diritto al bonus, le prestazioni individuali sono valutate ogni anno nel quadro di un processo chiaramente definito e ogni singolo collaboratore valuta a sua volta il proprio lavoro. Il raggiungimento degli obiettivi convenuti è la premessa che fa scattare per principio il riconoscimento del bonus, prelevato da un paniere messo a disposizione delle singole unità operative e deciso dalla presidenza in funzione dei risultati conseguiti dal Gruppo nel suo complesso e dai singoli gruppi d'affari. Ai nostri collaboratori offriamo diversi piani di partecipazione azionaria, più convenienti rispetto al prelevamento in contanti del bonus. Se quest'ultimo raggiunge una certa entità, la sua parziale riscossione in azioni o opzioni - vincolate per più anni - è obbligatoria. Quanto meno in Svizzera, i titoli così sottoscritti sono tassati al momento dell'attribuzione, per cui i collaboratori sono personalmente interessati alla crescita di corso delle azioni, in perfetta sintonia con le aspirazioni del nostro azionariato. Da quest'anno proponiamo al nostro personale in tutto il mondo un programma mutuato da PaineWebber e che offre a ogni impiegato la possibilità di investire in azioni UBS una parte specifica del suo bonus o anche del suo normale stipendio. Per ogni azione così acquisita, il collaboratore riceve due opzioni gratuite per la sottoscrizione di altre azioni al termine di un periodo di attesa triennale. Da questa iniziativa ci attendiamo un netto aumento dell'impegno finanziario del nostro personale e, dunque, una sua maggiore fidelizzazione.

Strategia e cultura aziendale sono i fattori del successo

Non è possibile concludere questa carrellata sull'andamento dello scorso esercizio senza chiederci come dobbiamo valutare i risultati esposti. Penso che

dovremmo esserne soddisfatti, anche se - ovviamente - avremmo preferito fare i conti con cifre più confortanti. Sullo sfondo di una situazione estremamente difficoltosa, siamo comunque riusciti a presentare una chiusura che ci consente non soltanto di distribuire agli azionisti un dividendo invariato rispetto all'anno precedente, ma anche di ulteriormente rafforzare la nostra base di mezzi propri.

Se guardiamo fiduciosi all'avvenire, pur coscienti delle difficoltà che adombrano anche l'anno in corso, è perché siamo certi della nostra strategia e delle opportunità che ne conseguono. Immutata da anni, questa strategia mira a creare, espandere e consolidare posizioni di globale preminenza in settori finanziari in crescita di particolare interesse, come la gestione patrimoniale e l'investment banking, rimanendo nel contempo la banca leader in Svizzera. In passato, tale strategia era stata messa in atto essenzialmente attraverso rilevamenti e fusioni. Oggi reputiamo di avere raggiunto una buona posizione in termini di dimensioni e di orientamento. E in futuro, i nostri riflettori dovranno essere puntati su una crescita organica, pur senza ovviamente tralasciare l'attenta valutazione di possibili acquisizioni. Il raggiungimento di una crescita proficua è d'altronde una delle principali priorità che ci siamo fissate in seno al Direttorio del Gruppo. La decisa espansione della gestione patrimoniale nei cinque principali Paesi d'Europa - negli ultimi dodici mesi abbiamo assunto circa 300 nuovi consulenti della clientela - è un importante esempio, come pure lo sviluppo delle attività di investment banking sul territorio americano, dove la nostra quota di mercato è passata dal 3.5% al 4.5%. Questa visione è confortata dal fatto che abbiamo già portato a termine in larga misura le ristrutturazioni con le quali alcuni nostri concorrenti sono tuttora raffrontati, cosicché possiamo ora concentrarci appieno sul fronte della crescita.

Il nostro sviluppo è sorretto con forza determinante da quella cultura aziendale che abbiamo forgiato e perfezionato nel corso degli anni. Chi lavora nel nostro Gruppo è aperto alle novità, ma bada a non gettare il bambino con l'acqua sporca. In occasione delle numerose acquisizioni degli scorsi anni abbiamo sempre fuso il meglio delle due parti. Anche sul piano del management abbiamo rapidamente assimilato le esperienze dei nostri nuovi partner, traendone rinnovati impulsi. Aprirsi a nuove prospettive, farne tesoro e migliorare è uno dei

principali segni distintivi di UBS. Perfezionare questa cultura e i valori sui quali riposa, comunicarli con chiarezza e dare maggiore incisività e nitidezza al profilo e all'identità del nostro Gruppo sono un'ulteriore priorità alla quale mi dedicherò con forza personalmente, in stretta collaborazione con Marcel Ospel.

Responsabilità sociale

Ma sono anche conscio del fatto che la nostra responsabilità non può limitarsi al soddisfacimento delle esigenze di clienti e azionisti. Abbiamo un dovere anche nei confronti della società. E il „Corporate Responsibility Committee“ creato un anno fa dal Consiglio di Amministrazione e nel quale io stesso collaboro, fianco a fianco con membri del CdA, del Direttorio del Gruppo e del Group Managing Board, evidenzia l'impegno assunto da UBS in questo contesto. In questo primo anno ci siamo chinati su quesiti riguardanti il comportamento morale in molteplici ambiti, come la lotta contro il riciclaggio di denaro, il finanziamento del terrorismo e la corruzione. È nella natura delle cose che la ribalta sia stata dominata soprattutto dai tragici eventi dell'11 settembre e dalle loro ripercussioni. A Washington abbiamo saputo guadagnarci grande rispetto con il nostro immediato e competente impegno volto a identificare le fonti di finanziamento del terrorismo mondiale. E vorrei pure ricordare l'aiuto diretto che la nostra organizzazione di New York ha offerto sul posto, mettendo per esempio a disposizione delle ditte colpite uffici e strutture, in uno slancio spontaneo e privo di formalismi.

Abbiamo affrontato il delicato percorso delle rigorose procedure di identificazione dei capitali di origine criminosa e della contemporanea tutela dei legittimi interessi di una clientela formata in grandissima preponderanza da persone oneste. Il ruolo di primo piano che abbiamo avuto e che continuiamo ad avere nello sviluppo dei "principi del Wolfsberg" per la lotta contro il riciclaggio di denaro ci è sempre più attestato non soltanto negli Stati Uniti, ma anche in Svizzera. Abbiamo infine dato inizio ad un'opera di coordinamento e di rafforzamento delle iniziative tese a promuovere la "diversity" e già attivate con successo da numerose unità all'interno della banca all'insegna dei principi di eguaglianza dei diritti e non discriminazione. E non da ultimo intendiamo pure

migliorare la comunicazione sul piano delle attività di sostegno e di incentivazione delle azioni locali di buon vicinato, spronando in tal modo anche altre unità operative a unirsi a questo impegno.

*

Gentili signore, egregi signori, in un'economia in pieno boom e di fronte a listini di borsa in costante rialzo è facile avere successo. Ma nell'attuale situazione occorre ben altro. Per noi, è dunque motivo di ancora maggior soddisfazione il quarto posto assegnatoci da un recente sondaggio nella graduatoria delle imprese finanziarie più reputate del mondo, dopo Citigroup, JP Morgan e HSBC.

Care azioniste e cari azionisti, è stato un anno difficile, eppure ricco di motivi di soddisfazione e di fiducia, mai espresse in termini di autocompiacimento. A voi tutti desidero esprimere il mio grazie per la fiducia che avete voluto accordarci anche quando gli astri non erano particolarmente favorevoli. Un sentito ringraziamento ai nostri clienti in tutto il mondo per la loro fedeltà e per le molte relazioni interessanti e spesso incentivanti. Un grazie di cuore anche ai nostri 70'000 collaboratori attivi in tutte le funzioni e in tutti i settori: è all'impegno e al lavoro professionale profuso da queste donne e questi uomini che si deve il successo della nostra azienda. Azionisti, clienti e collaboratori sono le fonti dell'energia che sostiene me e noi tutti e che ci consente di confidare nel successo anche per il futuro.