

# Assemblea generale ordinaria del 23 aprile 2008

**Relazione di Marcel Rohner, CEO, in occasione dell'Assemblea generale ordinaria  
del 23 aprile 2008 a Basilea**

## ***Fa fede il testo parlato***

In veste di CEO, ho il compito in questa sede, stimate azioniste e stimati azionisti, di presentare e commentare il risultato del Gruppo. Una perdita di CHF 4 miliardi si commenta in realtà da sola, senza bisogno di ulteriori parole. Un esito così catastrofico ha compromesso molta della fiducia in noi riposta.

Per questo motivo desidero oggi spiegare come siamo arrivati a questo punto, quali misure abbiamo già adottato e che provvedimenti prenderemo a breve e medio termine per evitare che in futuro si ripresenti una situazione simile e per riconquistare la vostra fiducia.

I dati e una descrizione delle cause sono stati pubblicati due giorni fa nella sintesi del resoconto che abbiamo inviato alla Commissione federale della banche (CFB). Il rapporto illustra in modo dolorosamente chiaro e dettagliato che cosa è successo e quali errori sono stati compiuti da noi e dai nostri sistemi. Non si tratta di una lettura piacevole, ma corrisponde alla realtà. Per guardare al futuro e andare avanti, l'unica via da percorrere è analizzare e accettare tutti i fatti e le opinioni, traendone le relative conclusioni e prendendo le misure necessarie.

Non intendo in questa occasione riassumere ancora una volta il rapporto, che è di per sé ampio e circostanziato in modo tale da consentirvi di farvi un'opinione personale sull'accaduto. Desidero tuttavia fornirvi la mia lettura dei fatti e la mia valutazione delle cause principali che hanno condotto a questo risultato.

## ***Quali sono stati i nostri errori sostanziali?***

### *1. Abbiamo perso di vista l'essenziale.*

Molti colleghi, armati delle migliori intenzioni, hanno verificato transazioni, coperto rischi, perfezionato modelli e condotto analisi. Le nuove operazioni sono state esaminate e sottoposte a laboriosi e approfonditi processi di controllo. Disponevamo e disponiamo tuttora di una miriade di trader e controller che vagliano costantemente tutte le operazioni, offrendone una rappresentazione pluri-dimensionale.

lo credo che ci siamo affidati, in parte consapevolmente ma sotto molti aspetti anche a livello inconscio e implicito, a questi processi e a queste capacità, dimenticandoci di porci le domande più semplici. Per quanto dolorosa, se non addirittura imbarazzante, sia questa considerazione, la lezione che se ne trae è fondamentale. Non abbiamo peccato per scarsa comprensione della complessità, bensì al contrario per mancanza di semplicità e di distanza critica, due fattori che ci avrebbero portati ad affrontare per tempo le questioni cruciali.

### *2. Abbiamo finanziato trasversalmente determinate attività.*

Negli ultimi 15 anni l'espansione della nostra banca, che abbiamo sempre considerato come un'unità omogenea, è stata sorretta da una combinazione di attività di acquisizione e di crescita organica. Abbiamo altresì ampliato il segmento internazionale mediante il potenziamento continuo delle unità esistenti. Dopo la strutturazione in inizialmente quattro e successivamente tre unità operative, abbiamo spesso dichiarato di non essere una holding bensì una banca integrata.

Ma proprio questa visione fortemente unificata dell'azienda ha comportato un altro problema. Il tutto funziona solo se le singole parti funzionano. E le singole parti funzionano solo se riescono ad avere successo senza aiuti esterni e in condizioni di parità con la concorrenza.

In sostanza anche un'altra delle cause principali appare pertanto paradossale: non abbiamo messo sufficientemente in discussione il modello integrato. Abbiamo utilizzato la solidità del nostro bilancio e le interessanti opportunità di finanziamento per attività che, tenendo conto del rischio, avrebbero dovuto essere finanziate a costi maggiori. Abbiamo impiegato i cash flow eccedenti provenienti dall'attività di gestione patrimoniale per consentire la crescita organica d'Investment Bank. Ed è stato un errore.

Un comportamento corretto richiede che, a fronte di denaro caro e di un capitale ridotto, si attui rigorosamente la disciplina necessaria in caso di attività più rischiose, un approccio che costringe il management a decidere a quali attività destinare le scarse risorse. La ristrettezza obbliga a scegliere le operazioni che presentano il rapporto rischio/rendimento più allettante. La scarsità dei mezzi costituisce un presupposto decisivo per avere successo nell'investment banking.

### *3. Abbiamo voluto sostenere la crescita imitando strategie e comportamenti dei nostri concorrenti, invece di fare affidamento sui nostri punti di forza e sulla nostra identità.*

Il raffronto con la concorrenza è importante e imprescindibile. Tuttavia, se induce a ricalcare la strategia degli altri può, nell'ambito di operazioni rischiose e ad alto impiego di risorse, diventare pericoloso.

Dal 2002, nel segmento delle obbligazioni e dei loro derivati abbiamo costantemente perso terreno rispetto ai nostri concorrenti. È stato tuttavia un errore cercare di ridurre questo divario, che si andava vieppiù allargando, concentrandoci esclusivamente sui prodotti. Siamo stati troppo precipitosi nell'orientare la nostra strategia a colmare le lacune della nostra gamma di prodotti.

La pressione a generare una crescita degli utili è grande. Ma la nostra risposta a tale sollecitazione deve consistere in un aumento degli utili duraturi, che a loro volta si basano sui vantaggi per la clientela. Tutto il resto porta solo a una crescita degli utili a breve termine. Non cedere a questa tentazione e alla pressione a generare utili nel breve periodo è uno dei compiti del management della società.

***Sulla base di questi insegnamenti abbiamo apportato diverse misure immediate, la cui implementazione è già in pieno corso.***

In primo luogo abbiamo cominciato a ridurre i rischi. Le nostre posizioni problematiche sono diminuite e oggi rappresentano circa un terzo dell'ammontare di fine settembre 2007. Ci troviamo però tutt'oggi in una situazione a rischio. I portafogli restanti sono ancora esposti a fluttuazioni, ma le valutazioni sono nel frattempo scese a un livello molto basso, in alcuni casi al di sotto del valore intrinseco del titolo corrispondente. Inoltre al livello attuale sono riprese le contrattazioni, gli acquirenti si fanno avanti e gli investitori specializzati intravedono di nuove opportunità vantaggiose. Rispetto ai mesi scorsi le premesse sono pertanto migliorate.

Nell'ambito del controllo del rischio, nel breve periodo continueremo a focalizzarci sul contenimento dei rischi. Contemporaneamente abbiamo attuato alcune correzioni necessarie nel sistema di misurazione del rischio e nelle modalità di stesura dei rapporti.

In secondo luogo abbiamo iniziato a ridurre il bilancio, operazione necessaria sia per eliminare il finanziamento trasversale che per ottenere una struttura duratura dei nostri passivi.

Il terzo passo riguarda la prima fase di semplificazione radicale e ridimensionamento del settore obbligazionario. Abbiamo individuato gli ambiti che non intendiamo più gestire e abbiamo trasferito le relative posizioni di rischio in un'unità separata. In questo modo possiamo offrire agli investitori esterni l'opportunità di partecipare ai nostri rischi oppure separare completamente questo settore, queste opzioni ci offrono maggiore flessibilità nella ricerca della soluzione dei nostri problemi.

Come quarta misura, adegueremo i costi di Investment Bank al nuovo posizionamento e alle condizioni di mercato attuali. I dettagli di questi provvedimenti saranno resi noti all'inizio di maggio.

### ***Quali sono le nostre prospettive a medio e lungo termine?***

*1. Dobbiamo snellire e rendere più trasparenti gli ambiti di competenza decisionale e i relativi processi.*

Il Consiglio di amministrazione, con la decisione di eliminare il Chairman's Office e di strutturare in modo più chiaro le responsabilità del Direttorio del Gruppo e del Consiglio di amministrazione, ha già compiuto un primo passo in questa direzione.

In generale, nell'ambito del controllo dei rischi si tratta di semplificare i processi decisionali e di definire in modo più preciso gli ambiti di competenza. Di conseguenza, avremo minori processi e maggiore chiarezza circa le responsabilità. Sulla base della nuova struttura del Consiglio di amministrazione implementeremo le misure necessarie nel corso del secondo trimestre.

## *2. Il nostro posizionamento strategico poggia sui dipartimenti attuali.*

Le basi del nostro futuro risiedono in tutto ciò che ha funzionato, non solo bene, ma addirittura in modo eccellente.

La nostra attività in Svizzera costituisce il fondamento su cui costruire tutto il resto. Genera ricavi non solo stabili, ma addirittura in crescita e opera con la gestione patrimoniale elvetica su una piattaforma e mediante un'infrastruttura unitarie.

L'area della gestione patrimoniale a livello mondiale, che ha archiviato un 2007 da record assoluto, rappresenta il fulcro della nostra attività. Continueremo a investire e ad assumere nuovi consulenti per acquisire costantemente nuove quote di mercato su scala mondiale. Non esiste un istituto di gestione patrimoniale globale paragonabile. Le dimensioni delle nostre attività in questo settore ci distinguono da tutti i nostri concorrenti.

Sia in Svizzera che all'estero, il compito che ci aspetta è quello di riconquistare la fiducia perduta lavorando con instancabile impegno al servizio della nostra clientela.

## *3. Che obiettivi ci poniamo nell'ambito dell'investment banking?*

Finora abbiamo sempre parlato tout court di investment banking, un termine tuttavia troppo generico.

Le nostre attività di investment banking comprendono in prima linea operazioni di negoziazione e attività sul mercato dei capitali per clienti istituzionali, rappresentati sostanzialmente da gestori patrimoniali istituzionali, quali gestori di fondi, casse pensioni, assicurazioni e hedge fund. Fungiamo anche da partner di altre banche. Infine offriamo i nostri servizi all'attività di gestione patrimoniale all'interno di UBS, ma anche ad intermediari di altri clienti privati facoltosi, ad esempio a gestori patrimoniali esterni o a banche private. La maggior parte di queste attività evidenzia un rapporto rischio/rendimento interessante.

L'unica cosa che conta veramente è realizzare utili duraturi, ovvero utili generati da attività con la clientela. Le attività con la clientela acquistate al prezzo di un ingente utilizzo di bilancio e di capitale non sono tuttavia duraturi, esattamente come non lo è la negoziazione in proprio con ingenti concentrazioni di rischi e posizioni illiquide.

Nell'ambito dell'investment banking non vogliamo più offrire tutto a tutti, bensì ottenere la più forte crescita sostenuta dalla clientela. A questo scopo non sono necessari né un bilancio smisurato, né un campionario sconfinato di portafogli di negoziazione e nemmeno inutili concentrazioni di rischio. Quasi tutte le componenti di Investment Bank hanno lavorato con successo e rappresentano la prova tangibile che ciò è possibile.

## *4. Come intendiamo garantirci in futuro di non deviare più dal nostro percorso?*

In passato non abbiamo definito per ogni singolo dipartimento obiettivi e parametri precisi, finalizzati in primo luogo alla creazione di valore per gli azionisti.

In relazione a Investment Bank ciò significa di fatto che il cash flow libero deve produrre un reddito adeguato rispetto al capitale investito. Si tratta di un'affermazione che può sembrare piuttosto tecnica, ma in pratica ciò significa che Investment Bank dovrà generare autonomamente il capitale necessario alla propria crescita futura. Le eccedenze dalle attività di gestione patrimoniale saranno rimborsate agli azionisti sotto forma di dividendi e riacquisti azionari.

Per quanto concerne l'allocazione del capitale – ovvero l'assegnazione dei mezzi propri necessari ai singoli dipartimenti – abbiamo già adottato una procedura perfezionata, in cui i rischi, gli attivi ponderati per il rischio e l'entità del bilancio fungono da criteri di misura. Tale assegnazione costituisce la premessa per una misurazione rigorosa ed economicamente ragionevole della creazione di valore delle attività.

*5. Vogliamo restare ancorati per sempre al nostro posizionamento odierno, ovvero ai nostri dipartimenti attuali?*

La valutazione della crescita futura di diverse aree all'interno dei servizi finanziari poggia sulle previsioni di potenziale di mercato, crescita economica, espansione della ricchezza mondiale nonché sui conseguenti tassi di crescita dell'attività istituzionale.

I dipartimenti e le attività da noi selezionati – in definitiva il nostro posizionamento strategico – conseguono a nostro parere la maggiore crescita duratura di utili, generando al contempo anche sinergie. Da un lato molti clienti facoltosi richiedono prodotti e servizi di Investment Bank, dall'altro Investment Bank elabora le transazioni della gestione patrimoniale e costituisce un importante fornitore di prodotti strutturati.

La realizzazione di utili duraturi e di sinergie implica tuttavia da parte nostra l'implementazione e l'osservanza costante dei principi di conduzione, così come da me illustrati. Il nuovo comitato strategico del Consiglio di amministrazione monitorerà regolarmente la loro attuazione al fine di garantire la creazione di valore per gli azionisti.

Stimate azioniste, stimati azionisti,

sappiamo quali errori abbiamo commesso. Le nostre valutazioni sbagliate hanno avuto conseguenze concrete e profonde e non possiamo tornare indietro nel tempo. Abbiamo tuttavia introdotto delle misure per correggere gli errori e per evitare di incorrere negli stessi sbagli in futuro. Possiamo contare su 80 000 collaboratori che hanno lavorato in modo esemplare, che si impegnano con la massima dedizione e la più alta motivazione a favore di ogni singolo cliente e che sostengono la nostra banca. E grazie al loro aiuto possiamo riguadagnare la posizione di primo piano che avevamo in passato.

Dateci la possibilità di riconquistare la vostra fiducia.

Vi ringrazio per la vostra cortese attenzione.