

# You & Us: un modello d'affari efficace, dei collaboratori qualificati, una cultura aziendale attrattiva

Relazione di Peter Wuffli, Presidente del Direttorio del Gruppo e CEO, in occasione dell'Assemblea generale UBS SA del 19 aprile 2006 a Basilea

Gentili signore, Egregi signori,  
Stimate azioniste, Stimati azionisti,

Marcel Ospel ha già evocato il motto «You & Us», tema centrale della nostra odierna assemblea, spiegandone il significato nell'ambito delle relazioni con i clienti, i finanziatori e la società. Vorrei ora illustrarvi in che modo mettiamo concretamente in pratica questo slogan in seno a UBS con l'ausilio del nostro modello operativo integrato, di collaboratori motivati e dei nostri valori guida.

Il settore finanziario viene spesso ritenuto arido e noioso dai non addetti ai lavori, forse perché è prevalentemente associato alle cifre e al denaro. Ammetto che personalmente sono affascinato dalle cifre, soprattutto se sono positive come quelle di quest'anno... Esiste tuttavia anche un altro aspetto, più umano, che riguarda la consulenza e l'offerta di servizi. I servizi finanziari sono e rimangono un ambito basato sulle relazioni, e quale altro motto esprime meglio questo concetto di «You & Us»?

Finora il messaggio «You & Us» è stato utilizzato soprattutto in occasione delle nostre campagne pubblicitarie a livello mondiale, ma esso è di attualità e rilevante anche per i nostri collaboratori che vivono l'azienda dal di dentro. I collaboratori non sono solo coloro che attraverso il lavoro di squadra e superando confini geografici e organizzativi forniscono quotidianamente ai nostri clienti prestazioni di mercato a valore aggiunto: molti di essi sono anche clienti e azionisti. Circa il 60% dei collaboratori possiede infatti azioni o opzioni UBS, il che equivale a quasi il 6% del capitale azionario del nostro istituto.

Ma prima di approfondire ulteriormente quest'argomento, desidero fornirvi alcuni dati sui risultati dello scorso esercizio.

## **Il 2005, un anno da record**

Come già accennato prima, siamo ancora una volta in grado di presentare risultati eccellenti. Con CHF 14,029 miliardi il nostro risultato finanziario ha battuto un nuovo record. La cifra comprende una plusvalenza netta di CHF 3,705 miliardi derivante dalla vendita dell'unità Banche Private & GAM e CHF 512 milioni dalle nostre partecipazioni industriali.

Anche i ricavi netti delle attività finanziarie hanno raggiunto un nuovo primato, salendo del 18% a CHF 9,442 miliardi. È una grande soddisfazione constatare che tutti i gruppi d'affari sono riusciti a migliorare i loro risultati. Ecco una sintesi del contributo di ogni singola unità al risultato complessivo (ante imposte):

<b>Global Wealth Management &amp; Business Banking</b>	<b>CHF 6662 milioni</b>
Wealth Management	CHF 4161 milioni
Business Banking	CHF 2189 milioni
Wealth Management US	CHF 312 milioni
<b>Investment Bank</b>	<b>CHF 5181 milioni</b>
<b>Global Asset Management</b>	<b>CHF 1057 milioni</b>

Particolarmente brillanti sono stati i risultati dell'attività di gestione patrimoniale per la clientela privata e per quella istituzionale. Anche gli introiti dall'attività di consulenza per la clientela aziendale e gli investitori istituzionali si sono attestati su livelli senza precedenti. Gli ingenti investimenti nel settore – durante gli ultimi quattro anni abbiamo assunto circa 400 professionisti di investment banking in tutto il mondo, in particolare negli USA – hanno dato i loro frutti. Naturalmente anche le favorevoli condizioni di mercato hanno contribuito a questa eccellente performance, soprattutto nella seconda metà dell'anno, senza dimenticare la liquidazione di significative rettifiche di valore per rischi di credito.

Nelle nostre relazioni d'esercizio troverete informazioni particolareggiate sui risultati dei vari gruppi d'affari e dei singoli dipartimenti. In questa sede mi astengo pertanto dal fornirvi ulteriori dettagli in merito.

Ovviamente per noi non contano soltanto i risultati in termini quantitativi assoluti, ma anche la loro valutazione secondo gli ambiziosi obiettivi fissati, in base ai quali anche voi

potete giudicare il nostro operato. Dato che negli ultimi anni abbiamo sistematicamente superato i nostri parametri di performance, per il 2006 abbiamo deciso di modificarli:

nel 2005 il rendimento del patrimonio netto è stato pari al 27,6% (contro il 26,3% del 2004). A partire dal 2006 puntiamo a conseguire un rendimento del patrimonio netto superiore al 20% (finora tra il 15 e il 20%) in periodi caratterizzati da condizioni di mercato variabili. Questo parametro è indicativo solo se esaminato nel lungo periodo e non in termini assoluti. Il valore contabile del patrimonio netto non riflette infatti il valore vero e proprio del Gruppo, di cui fa parte l'avviamento rappresentato dalle relazioni di clientela e dal capitale umano;

l'utile base per azione è salito a CHF 9.78, in ascesa del 22% rispetto all'anno precedente, un dato che riflette l'incremento dei ricavi e una lieve riduzione (-2%) del numero medio di azioni in circolazione a seguito del nostro buyback azionario. L'utile diluito per azione, considerato indicatore di performance a partire dal 2006, è stato di CHF 9.39, in progressione del 23% rispetto ai CHF 7.64 del 2004;

il rapporto costi/ricavi per le attività finanziarie si è collocato al 70,1%, in leggero miglioramento rispetto al 2004. Nonostante in tutti i nostri gruppi d'affari investiamo ampiamente nel futuro, per il management il controllo dei costi rimane tuttora una priorità, soprattutto in tempi caratterizzati da condizioni di mercato favorevoli.

Nel 2005 le nostre unità di gestione patrimoniale hanno conseguito una raccolta netta pari a complessivi CHF 95,1 miliardi, in progressione del 57% rispetto ai CHF 60,4 miliardi del 2004 e pari a un tasso annualizzato di crescita del 6,9% sulla base patrimoniale di fine 2004. A partire dal 2006 misureremo la nostra performance in base alla raccolta netta per tutte le unità di gestione patrimoniale del Gruppo, raccolta netta che nell'esercizio 2005 si è attestata a CHF 148,0 miliardi, il livello più alto mai raggiunto, registrando un incremento dell'80% rispetto ai CHF 82,2 miliardi dell'anno precedente (tutti i dati innanzi citati non tengono conto di Banche Private & GAM).

**Dati salienti**

Rendimento del patrimonio netto <small>(da attività continuative, ante avviamento)</small>	27,6 % (2004: 26,3%)
Utile per azione	CHF 9.78 (2004: CHF 8.02)
Rapporto costi/ricavi	70,1 (2004: 73,2)
Raccolta netta delle attività di gestione patrimoniale	CHF 95,1 miliardi (2004: 60,4 miliardi)

Fortunatamente anche gli investitori hanno reagito molto positivamente al nostro successo aziendale. Le nostre azioni sono salite a livelli da primato battendo la performance azionaria della maggior parte dei nostri concorrenti, e ciò a riprova del fatto che siamo riusciti a convincere un numero sempre maggiore di investitori del potenziale di crescita e di rendimento del nostro modello operativo.

Ma dove risiede il successo di questo modello operativo che negli ultimi anni si è rivelato valido e promettente, sia in periodi turbolenti che in contesti di mercato favorevoli?

**Il nostro modello operativo integrato**

Da alcuni anni lavoriamo intensamente all'attuazione del nostro modello operativo integrato affinché i nostri clienti ci percepiscano come un'unica azienda in grado di offrire loro accesso a prodotti e servizi su misura per le loro esigenze. In questo modo evitiamo, per quanto possibile, doppioni nelle strutture e nei processi interni operando all'insegna della massima efficienza. Siamo convinti che questo approccio ci consenta di generare un valore aggiunto superiore alla somma dei contributi delle singole attività operative al risultato globale.

Nell'ambito della consulenza alla clientela o dell'individuazione di nuove opportunità di affari, tracciare confini artificiali tra i diversi gruppi d'affari può risultare spesso un ostacolo. Infatti, i grandi clienti privati – spesso aziende familiari presenti a livello globale – che rivestono un'importanza crescente per il nostro Gruppo, vogliono poter accedere all'intera gamma di servizi della Banca in tutto il mondo.

Le partnership interne, vissute intensamente oltre i confini geografici e organizzativi, ci permettono inoltre di sfruttare meglio il nostro capitale intellettuale, riconoscendo ad

esempio le tendenze che si vanno affermando nei vari segmenti, sviluppando nuovi prodotti e servizi e snellendo i nostri processi interni.

Non da ultimo, grazie alla stretta collaborazione tra le nostre unità di Investment Banking e Asset Management, siamo in grado di soddisfare la crescente domanda di prodotti strutturati e investimenti alternativi da parte della nostra clientela privata. Tutti i settori interessati hanno infatti conseguito proventi supplementari. I valori patrimoniali che la clientela privata investe in prodotti alternativi e strutturati sono saliti negli ultimi tre anni da CHF 25 miliardi a CHF 125 miliardi.

Un'ulteriore prova dell'ottimizzazione dei processi interni è costituita dal nostro settore finanziario e di tesoreria centralizzato: tutti i flussi di pagamento vengono fatti confluire in seno a UBS e saldati prima che la Banca chieda finanziamenti esterni sui mercati monetari.

### **«You & Us» – La quintessenza della nostra filosofia aziendale**

tutto ciò naturalmente può funzionare soltanto se abbiamo una visione comune, un credo che vede impegnati ogni singolo collaboratore e l'azienda nel suo insieme.

Lo scrittore francese Antoine de Saint Exupéry, attento osservatore dell'uomo e della natura, una volta scrisse che una pietra smette di essere pietra dal momento in cui l'uomo vede in essa la possibilità di farne una cattedrale.

Forse non costruiamo cattedrali, è vero, ma vogliamo presentarci ai nostri clienti con lo stesso atteggiamento, la stessa forma mentale. «You & Us»: solo se ognuno di noi dedica tutta la sua energia ai clienti, siano essi esterni o interni, riusciremo a ottenere il miglior risultato possibile anche in un contesto difficile, e solo allora avremo successo.

Per porre i nostri clienti ancora di più al centro del nostro operato, a inizio anno abbiamo rielaborato la nostra visione e i nostri valori guida, adeguandoli in modo mirato alla nostra evoluzione dinamica. Alla base di questo approccio c'è la consapevolezza rinsaldatasi negli ultimi anni di voler essere, grazie al nostro orientamento strategico, la migliore società di servizi finanziari a livello globale.

Per raggiungere questo obiettivo è necessario rinnovare e incrementare costantemente la stima e la fiducia da parte dei nostri tre principali gruppi d'interesse: i clienti, gli azionisti e i collaboratori.

La nostra priorità chiave è consigliare e assistere i nostri clienti nel processo di adozione delle decisioni finanziarie per trasmettere loro fiducia e contribuire al loro successo economico. A tal fine sono fondamentali una conoscenza e una comprensione approfondite delle esigenze specifiche e della situazione personale dei clienti. Per questo negli ultimi anni abbiamo lavorato duramente nel settore della gestione patrimoniale con l'obiettivo di mettere a punto un approccio alla consulenza in quattro fasi, di cui la prima è rappresentata dall'ascolto e dalla comprensione delle esigenze, prima di sottoporre, raccomandare e attuare le nostre proposte.

Un simile approccio richiede collaboratori altamente qualificati. Per essere in grado di assumere e incentivare i migliori nel settore dobbiamo promuovere una cultura aziendale interessante, caratterizzata dall'orientamento alla performance, dalla volontà di imparare, dalla voglia di successo e da rapporti improntati alla collaborazione.

Diventare il punto di riferimento principale per un numero sempre maggiore di talenti ampliando costantemente il nostro portafoglio clienti ci consentirà di ottenere una crescita aziendale che si rifletterà nell'aumento delle quotazioni e dei dividendi e che in ultima analisi creerà valore aggiunto per voi, stimate azioniste, stimati azionisti.

### **I valori guida come base della nostra cultura aziendale**

come già accennato prima, la competitività di una società di servizi finanziari dipende in larga misura dai suoi collaboratori.

Nello scorso esercizio abbiamo ampliato il nostro organico con l'assunzione di oltre 2000 nuovi collaboratori, di cui circa 800 possiedono un titolo universitario, quasi il 50% in più rispetto all'anno precedente. In Svizzera siamo per i neolaureati tra i datori di lavoro più ambiti.

La nostra filosofia aziendale «Visione e Valori» recentemente rivisitata contiene soprattutto tre valori guida che fanno di noi un datore di lavoro interessante per i collaboratori attuali e futuri.

Da un lato promuoviamo il **principio della partnership**: la partnership a livello concettuale e operativo è il valore su cui è incentrata la relazione tra i nostri collaboratori e tra di essi e i nostri clienti. Una partnership richiede impegno, rispetto, fiducia e appoggio reciproco. Noi incoraggiamo espressamente il libero delle scambio di idee e il lavoro di squadra, due elementi che presuppongono un elevato grado di onestà intellettuale. Solo se le opportunità e le sfide a cui l'azienda si trova di fronte vengono colte in maniera aperta e sincera, solo se si accettano opinioni diverse dalle proprie e si riesce a discutere in modo costruttivo, è possibile vivere in un ambiente di lavoro creativo e innovativo, che è la premessa irrinunciabile per puntare all'eccellenza.

Da ogni collaboratore ci aspettiamo spirito imprenditoriale e di iniziativa. Per tutte le decisioni che riguardano i riconoscimenti, le retribuzioni e la carriera ci basiamo sul **principio della meritocrazia**, ovvero sulle prestazioni fornite e sui contributi al risultato. A tale scopo abbiamo realizzato un sistema innovativo per la misurazione e la valutazione delle prestazioni che viene applicato in modo omogeneo a livello mondiale attraverso tutto il Gruppo e migliorato costantemente in base alle nuove esigenze che man mano si presentano.

Ma meritocrazia significa anche affiancare i nostri collaboratori nel loro percorso professionale e specialistico e investire nella loro carriera. Il processo di promozione dei talenti di UBS comprende programmi di sviluppo dirigenziale, mentoring, coaching e una serie di ulteriori iniziative per la formazione. Questo processo inizia già con i nostri apprendisti e neolaureati che vogliono seguire una formazione strutturata. Sulla base di criteri uniformi individuiamo collaboratori con un potenziale di sviluppo particolarmente significativo. I collaboratori che assumono una funzione di conduzione superiore, tra cui coloro che occupano posizioni strategiche o che sono in lizza per subentrare a una posizione ai vertici, percorrono un iter di sviluppo manageriale con l'aiuto del nostro Leadership Institute, una piccola organizzazione altamente professionale che fa capo direttamente al sottoscritto.

A tutti i livelli dell'azienda viene infine applicato il **principio della leadership imprenditoriale**: tutti i quadri dirigenti hanno il compito di motivare i propri collaboratori, mantenendo vivo il loro entusiasmo e la loro dedizione. In questo modo garantiamo un clima improntato all'innovazione e all'ispirazione che ci aiuta, a sua volta, a cogliere in maniera mirata le opportunità di mercato e ad adeguare costantemente le

nostre soluzioni alla dinamica esistente, allo scopo di conquistare nuove quote di mercato nelle nostre attività principali e favorire così la crescita dell'azienda. Il Direttorio del Gruppo definisce chiare responsabilità a livello dell'intero Gruppo, formula un orientamento strategico comune, promuove la collaborazione e lo scambio di know-how, garantendo così un ambiente lavorativo capace di trasformare i talenti della nostra azienda in veri professionisti.

Last but not least, siamo consapevoli che in quanto azienda presente a livello mondiale potremo avere successo con clienti di diverse regioni, culture ed estrazioni sociali solo se anche i nostri collaboratori sapranno riflettere questa molteplicità: è questo il concetto di **diversity**. Negli ultimi anni abbiamo dedicato grande attenzione a questo aspetto. La diversità dei nostri collaboratori rappresenta un enorme vantaggio: la pluralità a tutti i livelli, dalla mentalità alle capacità passando per le esperienze professionali e non, ma anche le diversità tra i sessi, l'appartenenza a vari gruppi etnici e nazionalità ci aiuta a rispondere meglio alle esigenze dei nostri clienti, a sfruttare in modo ottimale il *pool* di talenti globale e a promuovere una cultura aperta.

Attraverso i nostri collaboratori sono rappresentate 153 diverse nazionalità e oltre 20 lingue. La percentuale di donne è aumentata ulteriormente lo scorso anno e si attesta attualmente al 37%. Sono certo che in futuro la diversità e la pluralità rappresenteranno un vantaggio competitivo per mantenere intatta e rafforzare la fiducia dei nostri clienti nei diversi mercati locali, ma anche in un contesto operativo sempre più globalizzato.

Eccomi giunto alla fine del mio intervento. Vi ho illustrato come mettiamo in pratica il nostro motto «You & Us» all'interno di UBS rispetto ai nostri clienti, ai nostri collaboratori e a livello dirigenziale. Non posso tuttavia concludere il mio discorso senza associarmi ai ringraziamenti espressi da chi ha preceduto il mio intervento. Questi ringraziamenti vanno infatti ai nostri collaboratori in tutto il mondo, che con il loro impegno e le loro capacità fanno di UBS un'azienda efficiente. Ma anche a voi, stimate azioniste, stimati azionisti. La vostra fiducia e la vostra fedeltà nei confronti della nostra azienda sono la base del nostro successo. «You & Us» riferito a voi azionisti non significa «Voi e noi», ma piuttosto «Tutti quanti insieme». Vi ringrazio per il vostro sostegno e per l'incoraggiamento a continuare insieme il nostro cammino. Vi prometto che il Direttorio del Gruppo di UBS non si riposerà sugli allori, ma che, al contrario, metterà a frutto l'eccellente situazione attuale per realizzare ancora numerosi successi.