

# Assemblea generale ordinaria del 23 aprile 2008

**Relazione di Peter Kurer in occasione dell'Assemblea generale ordinaria  
del 23 aprile 2008 a Basilea**

***Fa fede il testo parlato***

Stimati azionisti, gentili signore, egregi signori,

oggi mi rivolgo a voi per chiedere il vostro supporto al fine di essere eletto membro del Consiglio di amministrazione e quindi essere designato da quest'ultimo quale Presidente dello stesso. Tale nomina ad opera del Consiglio di amministrazione è stata oggetto di attenta analisi da parte dell'opinione pubblica e ha suscitato opinioni contrastanti, tra cui l'insinuazione che io non sarei il candidato ideale per questo ruolo.

Non sono qui per difendere tale scelta. Il Consiglio di amministrazione mi ha invitato ad assumere questa funzione ed io ho accettato di affrontare la sfida mosso dal mio senso di responsabilità nei confronti della banca, degli azionisti, dei clienti, dei collaboratori e delle collettività in cui operiamo. È un onore per me presentarmi davanti a voi oggi. Sono pienamente consapevole della portata dei compiti che ci aspettano e della mole di lavoro necessario per riportare UBS ai vertici del settore bancario, una posizione di mercato che la banca ha occupato per molti anni.

Stiamo attraversando una fase senza precedenti.

La crisi dei mutui ipotecari sub-prime proveniente dagli Stati Uniti ha colto impreparati e in contropiede numerosi istituti finanziari globali. UBS è una delle banche più penalizzate dalla crisi. Non troviamo alcuna consolazione nel sapere che altri istituti soffrono ugualmente di tale difficile situazione. Il Consiglio di amministrazione e il Direttorio del Gruppo sono fortemente persuasi della necessità di un cambiamento – un cambiamento fondamentale – nel modo in cui trattiamo il rischio e le relative implicazioni sugli ambiti di attività su cui vogliamo si focalizzi la banca. È inoltre evidente che il processo di governance che ha guidato con successo UBS negli ultimi anni ora deve essere adattato per rispecchiare la nuova situazione che dobbiamo affrontare.

Il Consiglio di amministrazione ed io sappiamo che è necessario voltar pagina.

Nel corso degli ultimi mesi il Consiglio di amministrazione ha esaminato tutte le varie questioni e nelle ultime tre settimane ho preso parte personalmente alle discussioni al fine di definire linee guida chiare sulla corporate governance più indicata per guidare la banca in futuro.

Riteniamo che siano necessarie tre linee di intervento principali.

Innanzitutto, serve una netta demarcazione dei ruoli e delle responsabilità del Consiglio di amministrazione, da un lato, e della direzione esecutiva esercitata dal Direttorio del Gruppo, dall'altro. Il Chief Executive Officer e il Direttorio del Gruppo devono avere la piena responsabilità e competenza per la gestione della banca. L'intero Consiglio di amministrazione si deve impegnare attivamente nella definizione della strategia e nella supervisione e monitoraggio operativo, in particolar modo sul fronte dei rischi.

La seconda linea di intervento riguarda la riorganizzazione strutturale dei comitati del Consiglio di amministrazione, indispensabile per adempiere adeguatamente il mandato del Consiglio, facendo leva sulle conoscenze, l'esperienza e le capacità di cui dispongono gli attuali membri.

Tale intervento comporterà una serie di modifiche nel funzionamento del Consiglio di amministrazione.

In primo luogo aboliremo il Chairman's Office, i cui poteri saranno assegnati a vari comitati, costituiti in larga misura da membri indipendenti. Continuerò ad essere affiancato da due Vicepresidenti. Nella sua funzione a tempo pieno, Stephan Haeringer opererà in qualità di mio sostituto, fornendo un valido supporto a tutte le mie attività. Sergio Marchionne fungerà da Lead Independent Director.

In secondo luogo, creeremo un Risk Committee incaricato della verifica sistematica e costante dei portafogli della banca. Inoltre, garantirà che siano seguiti i processi appropriati, tra cui la revisione interna nell'area del controllo del rischio. Il Risk Committee potrà approvare le operazioni solo in via eccezionale. Tale provvedimento rappresenta un cambiamento sostanziale all'approccio attuale e, all'occorrenza, richiederà una modifica della metodologia di controllo del rischio a livello operativo, un processo che è già stato avviato dal CEO e dal Direttorio del Gruppo. La riorganizzazione sarà verificata attentamente dal Consiglio di amministrazione per evitare qualsiasi interruzione nella copertura e per assicurare il continuo rafforzamento della funzione complessiva di rischio all'interno della banca, al fine di soddisfare i requisiti del nostro modello operativo.

David Sidwell, che oggi è stato proposto per l'elezione a membro, vanta ottime credenziali nel settore bancario e notevole esperienza in ambito finanziario, e presiederà il Risk Committee con il supporto di Stephan Haeringer e Helmut Panke. Con l'adeguato senso di urgenza, si adopereranno per aggiornare le nostre competenze nei moderni sistemi di gestione e controllo del rischio.

Inoltre, amplieremo il ruolo dell'attuale Nominating Committee includendo la governance, con lo scopo di garantire l'adozione della best practice nell'organizzazione e nella scala gerarchica della banca, nonché la distribuzione dei poteri e delle responsabilità. Il Nominating Committee continuerà a proporre le nomine per il Consiglio di amministrazione, avrà la competenza di valutare l'efficacia dei relativi

membri, compresi il Presidente e i Vicepresidenti, e sarà presieduto da Gabrielle Kaufmann-Kohler, affiancata da Ernesto Bertarelli, Sergio Marchionne e Joerg Wolle.

Tra gli altri provvedimenti in programma vi è anche l'istituzione di un Human Resources & Compensation Committee che, oltre a rilevare le funzioni dell'attuale Compensation Committee, esaminerà attivamente il valore dei talenti presenti all'interno della banca, promuovendo l'assunzione di candidati esterni laddove ciò permette di rafforzare il team dirigenziale. Tale comitato avrà inoltre il compito di definire i livelli retributivi per i membri del Consiglio di amministrazione, di verificare e approvare le raccomandazioni relative alla remunerazione dei membri del Direttorio del Gruppo, e di esaminare e monitorare i sistemi di incentivo nell'intero Gruppo per garantirne la conformità ai nostri valori e principi guida e al nostro orientamento a lungo termine. Lo Human Resources & Compensation Committee sarà presieduto da Joerg Wolle e comprenderà Rolf Mayer and Helmut Panke.

L'Audit Committee continuerà ad operare secondo l'attuale statuto, sotto la guida di un nuovo responsabile, Peter Voser, che sarà affiancato da Larry Weinbach e Rolf Meyer.

La terza linea di intervento necessaria a mio avviso e secondo il Consiglio di amministrazione riguarda la valutazione approfondita dell'attuale posizione strategica di UBS, nonché della portata e della natura delle nostre attività, in particolar modo la forma e configurazione della nostra Investment Bank e la definizione chiara dell'adeguato livello di propensione al rischio per il nostro istituto. Ci sono giunti numerosi suggerimenti sulle attività che dovremmo includere o eliminare dalla nostra gamma di attività ed è stata messa in discussione la validità del modello integrato di banca unitaria. Oggi posso affermare quanto segue: intendiamo mantenere il nostro modello operativo integrato, anche se in forma più snella. Nel contempo, siamo fermamente convinti che il modello di allocazione patrimoniale dovrebbe essere più rigoroso, riconoscere correttamente gli opportuni livelli di rischio e rendimento, e mantenersi perfettamente in linea con l'obiettivo di conservare e incrementare la nostra posizione di maggior gestore patrimoniale a livello globale, che in ultima analisi rappresenta il nostro settore d'attività principale. Sosteniamo pertanto tutte le attività intraprese dal management in tali ambiti e imporremo ulteriori condizioni alla nostra attività se, alla luce della nostra revisione strategica, lo riterremo necessario.

Al fine di raggiungere tale obiettivo, procederò ad un'analisi e ad una valutazione di questi aspetti insieme a tre membri del Consiglio di amministrazione esterni, ovvero Ernesto Bertarelli, Sergio Marchionne e Peter Voser. Ciò consentirà di fornire all'intero Consiglio di amministrazione un quadro generale per una discussione approfondita a fine estate. Il Consiglio di amministrazione farà ovviamente affidamento sull'esperienza e sulle opinioni di Marcel Rohner e del Direttorio del Gruppo, ma sarà supportato anche da esperti esterni. Il nostro obiettivo è fornire una base strategica solida e duratura, che guiderà lo sviluppo della banca nei prossimi anni.

Tali modifiche rientrano nel quadro di una più ampia ridefinizione del programma del Consiglio di amministrazione che mira a rafforzare la direzione della banca. A tal fine consolideremo il livello di

esperienza in materia finanziaria e bancaria all'interno del Consiglio di amministrazione tramite il reclutamento di nuovi membri, qualora nei prossimi mesi sorgano posti vacanti.

Ovviamente attueremo tutti i provvedimenti correttivi risultanti dall'indagine svolta dalla CFB sulla crisi dei mutui ipotecari subprime. Tuttavia, dobbiamo andare oltre e fare tutto il possibile per sostenere Marcel Rohner e il suo team nella loro missione di consolidare ed espandere i ricavi della banca, di ottimizzare l'efficienza e ripristinare la redditività in tempi brevi. A questo scopo dobbiamo assumere un approccio conservativo in materia di rischio e utilizzare in modo prudente il patrimonio. In quest'ottica, definiremo congiuntamente al Direttorio del Gruppo i principali indicatori finanziari e di performance che consentiranno al Consiglio di amministrazione di monitorare i progressi compiuti.

In vista del nuovo ruolo che assumerò, ho concordato assieme al Consiglio di amministrazione cinque principi fondamentali che dovrebbero formare i capisaldi del nostro impegno nella gestione e nello sviluppo di UBS.

Primo: la protezione e l'ulteriore sviluppo delle nostre attività uniche di raccolta di attivi, ossia di gestione patrimoniale e asset management, e del marchio UBS. Dovremo lavorare sodo per riconquistare la nostra reputazione e la fiducia dei nostri clienti, investitori, collaboratori e delle autorità normative.

Secondo: mettere i clienti al centro di tutte le nostre attività con il preciso fine di rafforzare le interfacce a loro dedicate e mantenere sempre un dialogo costruttivo e aperto con tutta la nostra clientela.

Terzo: consolidare una cultura radicata nei nostri valori nazionali, come ad esempio qualità impareggiabile, prudenza, discrezione, dedizione e affidabilità.

Quarto: una cultura del rischio in linea con i requisiti della nostra attività principale, la gestione patrimoniale.

Quinto: riguadagnare la posizione di istituto finanziario tra i più rinomati a livello globale, ammirato per l'affidabilità, l'orientamento a lungo termine, i rendimenti eccellenti e costanti e la creazione di valore per gli azionisti.

Nell'ambito di tale processo, il mio obiettivo personale consiste nel garantire il perfetto funzionamento del Consiglio di amministrazione e dei relativi comitati, uno scambio produttivo ed efficace tra il Consiglio di amministrazione e il Direttorio del Gruppo, e una rappresentazione attiva della società con tutte le parti interessate, azionisti, clienti, collaboratori, esponenti governativi e autorità normative. Mi impegno in prima persona ad assumere un ruolo attivo in tutti questi settori.

Comprendo perfettamente la rabbia e la frustrazione che sorgono in circostanze come quelle attuali. Nonostante quanto accaduto, posso confermare che la nostra reputazione, per quanto lesa, non è stata compromessa in modo permanente e continueremo a vantare attività eccellenti, basi solide e numerosi punti di forza di cui possiamo andare fieri: il marchio, la presenza globale, l'organico di prim'ordine, i clienti fedeli e la qualità degli investitori.

Apprezzo molto il vostro sostegno. Siete stati al nostro fianco nei momenti positivi e in quelli difficili. Il Consiglio di amministrazione ed io siamo persuasi che, con il vostro continuo supporto, possiamo trarre insegnamento dagli eventi recenti e avviare insieme la banca verso una nuova era.

In vista del mio nuovo ruolo, prendo spunto dalle parole di Pestalozzi:

***Nei momenti di crisi, chi è determinato è già a metà dell'opera.***

Grazie per il vostro sostegno.