

Assemblea generale straordinaria

2 ottobre 2008

Discorso di Peter Kurer, Presidente del Consiglio di amministrazione di UBS SA

Fa fede il testo parlato.

Stimati azionisti, gentili signore, egregi signori,

desidero porgervi il mio caloroso benvenuto all'odierna Assemblea generale straordinaria. Il principale argomento all'ordine del giorno riguarda l'elezione di quattro nuovi membri del Consiglio. Prima di presentarvi i candidati e procedere al voto, colgo l'occasione per aggiornarvi a nome del Consiglio sugli eventi recenti. Desidero a tal fine illustrarvi i passi che negli scorsi cinque mesi abbiamo intrapreso, a livello di Consiglio e di Direzione esecutiva, per gestire i numerosi problemi che siamo chiamati ad affrontare. Vi sarete sicuramente già fatti un'idea in proposito leggendo la nostra ultima lettera agli azionisti, i vari rapporti destinati agli azionisti e gli articoli apparsi sulla stampa.

Prima di riassumere ancora una volta la situazione e procedere poi a illustrarvi i nostri prossimi passi, vorrei soffermarmi brevemente sulla nostra situazione attuale e sugli eventi straordinari che hanno caratterizzato i mercati nelle ultime due settimane.

Siamo stati tutti testimoni in prima persona dei clamorosi sviluppi che si sono susseguiti negli ultimi venti giorni. La maggiore crisi finanziaria da vari decenni a questa parte ha in un battibaleno cancellato dal panorama mondiale istituti finanziari di consolidata fama. Si è in pratica rotto il modello di Investment Bank che Wall Street aveva creato. In molti Paesi del mondo i massicci interventi operati dalla mano pubblica si sono rivelati indispensabili per scongiurare il peggio. Numerose banche hanno dovuto essere ricapitalizzate. Mi trovo nella fortunata posizione di potervi assicurare che abbiamo guidato UBS con buon successo attraverso queste fasi turbolente. Gli osservatori indipendenti imputano il nostro risultato al fatto di aver iniziato a risolvere tempestivamente le cause primarie della crisi, grazie anche ai nostri due aumenti di capitale e alle incisive modifiche apportate al nostro modello d'affari.

Come saprete, lunedì 29 settembre, la Camera dei Rappresentanti americana ha bocciato il pacchetto di salvataggio per oltre 700 miliardi di dollari del Ministro delle finanze Paulson. Alla luce degli ultimi sviluppi riteniamo che non sia stata ancora posta la parola fine e continuiamo quindi a seguire la situazione attentamente. Indipendentemente dall'esito, possiamo assicurare i nostri clienti e azionisti del fatto che siamo tra le banche meglio capitalizzate al mondo e che al contempo possiamo contare su una base di rifinanziamento globalmente diversificata. Malgrado la situazione estremamente difficile in cui versano i mercati, negli ultimi mesi abbiamo compiuto importanti progressi. Abbiamo infatti posto le fondamenta sulle quali consolidare e sviluppare la nostra posizione.

Retrospectiva

Il 23 aprile scorso mi avete eletto Presidente del Consiglio di amministrazione. Nel discorso tenuto in quell'occasione avevo menzionato le diverse misure che intendevamo adottare per riaffermare la posizione e la credibilità della nostra banca. Mi ero soffermato in particolare sulle priorità seguenti:

- la netta separazione dei compiti del Consiglio dalle responsabilità operative del CEO e della Direzione dell'istituto, oltre all'eliminazione del Chairman's Office;
- la creazione di uno Strategy Committee e di un Risk Committee a livello del Consiglio unitamente alla revisione delle competenze degli altri organi;
- un approfondito riesame della strategia della banca;
- la necessità di rafforzare le competenze del Consiglio in materia finanziaria, bancaria e dei rischi mediante l'elezione di quattro nuovi membri non appena se ne fosse presentata l'occasione;
- la promessa di intraprendere tutto il possibile per tutelare la base patrimoniale della banca e mantenere i nostri clienti, oltre a rinsaldare i nostri valori e la nostra cultura aziendale;
- la verifica puntuale dei modelli di remunerazione e della pianificazione successoria.

Oggi come oggi posso comunicarvi che abbiamo fatto notevoli progressi in tutti gli ambiti citati.

Abbiamo abolito il Chairman's Office ripartendo le sue competenze tra più comitati del Consiglio, tra cui il Risk Committee e lo Strategy Committee. I compiti del Governance and Nominating Committee e dello Human Resources and Compensation Committee sono stati ampliati. Tutti questi nuovi comitati risultano frattanto pienamente operativi. Abbiamo inoltre istituito la funzione di Senior Independent Director, che viene assunta da Sergio Marchionne, il quale mantiene altresì la carica di Vicepresidente indipendente. Per tutte le posizioni, quella di Presidente, Vicepresidente, Senior Independent Director, membro del CdA nonché per i singoli comitati, sono stati definiti chiari profili dei ruoli e delle aspettative. Tutti questi cambiamenti si basano su un'attenta analisi degli standard internazionali in materia di Corporate Governance e costituiscono la base di un modello che assicura chiarezza e definisce le responsabilità nella conduzione della banca.

Il 1° luglio abbiamo reso nota la decisione di rassegnare le dimissioni da parte di quattro membri del Consiglio: Stephan Haering, Rolf A. Meyer, Peter Spuhler e Larry Weinbach. Dopodiché, lo scorso 12 agosto, abbiamo presentato i nostri quattro nuovi candidati all'elezione in Consiglio, ossia Sally Bott, Rainer-Marc Frey, Bruno Gehrig e William Parrett. Nel principale argomento all'ordine del giorno ci occuperemo di introdurre più da vicino i quattro candidati. Desidero ora spiegarvi, seppur molto succintamente, come siamo arrivati a queste nomine e come abbiamo portato avanti il processo decisionale. Ad un primo stadio, il Governance and Nominating Committee ha individuato i candidati in

quattro diversi ambiti di competenza, ossia: revisione, gestione dei rischi, competenze bancarie in generale, nonché esperienze nella gestione del personale e dei cambiamenti. Successivamente, basandoci su un elenco esaustivo, abbiamo individuato complessivamente 16 candidati, quattro per ogni ambito di competenza, idonei a rivestire le rispettive posizioni. A tal fine abbiamo vagliato dettagliatamente sia il background che il profilo di ciascuno di loro e ristretto la rosa dei potenziali candidati, limitandone il numero a due-tre per ognuno dei quattro profili. Abbiamo in seguito intervistato ognuna di queste persone e infine preso la decisione che vi sottoponiamo oggi. Sono convinto che si tratti di un gruppo di personalità eccezionali. Se darete seguito alle nostre raccomandazioni odierne, nell'arco di un anno avremo rinnovato la metà del Consiglio di amministrazione. Così facendo disporremo della giusta alternanza tra esperienza pluriennale e nuovi entusiasmi per consentirci di affrontare la nostra trasformazione in una nuova UBS.

Il 12 agosto, assieme ai risultati relativi al secondo trimestre abbiamo annunciato anche il nostro riposizionamento strategico, con il quale vogliamo garantirci la massima flessibilità strategica rispetto ai nostri sviluppi futuri. L'annuncio è stato il corollario di intense discussioni e di un'approfondita revisione della nostra strategia attuale, portate avanti congiuntamente dallo Strategy Committee e dal Consiglio. Abbiamo chiamato in causa esperti interni ed esterni, valutando sia la situazione attuale che il potenziale futuro di ogni singolo ambito operativo della nostra banca. Desidero qui ancora una volta riassumere le linee direttrici della nostra nuova strategia:

- in primo luogo riorganizzeremo i nostri tre gruppi d'affari in tre divisioni aziendali autonome, che disporranno di maggiore libertà operativa e si assumeranno singolarmente maggiori responsabilità;
- più in generale, allineeremo il sistema di incentivazione del management e dei collaboratori ai risultati delle rispettive unità operative; ne consegue una focalizzazione coerente sull'incremento dei ricavi e la creazione di valore aggiunto, sempre nell'ambito di una chiara e rigorosa strutturazione dei rischi, in grado di rispecchiare correttamente il profilo di rischio/rendimento delle singole attività;
- la collaborazione tra le diverse unità operative viene promossa nell'interesse dei nostri clienti e della nostra base reddituale, mediante la fissazione di standard chiari con riferimento allo scambio di servizi, alla ripartizione dei ricavi e agli accordi di intermediazione, a condizioni di mercato;
- la nuova struttura promuoverà maggiore trasparenza riguardo alle fonti di creazione di valore all'interno di UBS, oltre a fissare parametri più rigorosi nella ripartizione dei capitali ed eliminare i sovvenzionamenti trasversali tra le diverse unità operative. La nuova struttura premierà il management solo se riuscirà a creare valore in modo duraturo.
- Tutte le divisioni continueranno a utilizzare il marchio UBS.

Sempre il 12 agosto abbiamo reso noto che modificheremo il modello di gestione della banca e, nell'ambito del Direttorio del Gruppo esistente, formeremo un comitato esecutivo. Quest'ultimo deciderà sull'allocazione ottimale delle risorse in seno al Gruppo, definirà gli obiettivi di contribuzione per ogni divisione e verificherà la loro realizzazione, ciò che comprenderà anche i parametri di rischio, l'attribuzione di capitale e le condizioni di rifinanziamento.

Infine, in questo contesto, abbiamo anche comunicato il lancio di un "Change Program" che prevede numerosi sottoprogetti ed è diretto dal nostro CEO Marcel Rohner. Un team di progetto speciale lo affiancherà in tale mansione. Questo Change Program è già stato lanciato ufficialmente e rappresenta il nostro strumento principale per cambiare il volto della nostra banca in linea con la nostra nuova strategia. Andando oltre i progetti concreti, il Change Program creerà un clima generale di slancio innovativo e di disponibilità al cambiamento all'interno della banca, motiverà i nostri collaboratori e profilerà UBS quale datore di lavoro attraente. Prevediamo di portare a termine il programma nelle sue parti essenziali entro la fine del 2009.

Con questo annuncio ci siamo accomiati da ciò che avevamo denominato modello d'affari integrato. Nel corso della verifica della nostra strategia siamo giunti alla conclusione che tale modello fosse una fonte di discordanze che offuscavano il profilo di rischio-rendimento delle singole attività. Inoltre ha generato processi esageratamente onerosi e creato complessità superflue. Siamo del parere che la nuova struttura con le sue unità operative più indipendenti presenti tre vantaggi fondamentali.

- A livello di gestione esecutiva le nostre divisioni diventano più agili e flessibili, ciò che consente loro di reagire meglio e più rapidamente ai costanti cambiamenti del contesto economico. Questa circostanza è particolarmente importante soprattutto nell'attuale fase di incertezza del settore finanziario.
- La nuova struttura crea chiare responsabilità per i risultati operativi e la massima trasparenza in merito a competitività e creazione di plusvalore di ogni singolo settore d'attività.
- A livello più strategico, questo cambiamento consente la massima flessibilità al fine di conseguire in ogni momento il massimo valore aggiunto possibile per gli azionisti.

Complessivamente, siamo convinti che la nuova struttura promuoverà sensibilmente la disponibilità ad accettare cambiamenti e trasformazioni nella banca e questo clima ci permetterà di uscire ancora più forti dalla crisi.

Ora desidero soffermarmi su due punti che riguardano piuttosto il passato.

Come sapete, poco prima dell'Assemblea generale ordinaria di aprile abbiamo presentato un resoconto agli azionisti concernente le svalutazioni e le perdite sui titoli correlati al mercato immobiliare statunitense. Sulla base di tale resoconto negli ultimi mesi abbiamo definito un ampio programma di

correzioni, ovvero abbiamo elaborato un piano che prevede la soppressione delle varie carenze emerse durante la crisi creditizia. I miglioramenti vanno dalle già menzionate modifiche della strategia e di *governance* ai cambiamenti nell'ambito della gestione dei rischi e comprendono pure aspetti della gestione finanziaria, dei rifinanziamenti e del bilancio come anche questioni inerenti i compensi.

Abbiamo sottoposto questo piano alla Commissione federale delle banche e il 12 agosto abbiamo pubblicato una sintesi sulla nostra pagina web. Così come per il Change Program, è decisivo che anche questo piano di correzioni sia soggetto a una rigorosa gestione di progetto. A questo scopo abbiamo incaricato un dirigente della gestione del progetto. Sia il Direttorio del Gruppo che il Consiglio di amministrazione seguiranno e controlleranno attentamente l'implementazione del piano.

A che punto siamo con la realizzazione di questo piano? Abbiamo definito fasi programmatiche dettagliate per ogni ambito che presenta necessità di miglioramento e abbiamo fissato scadenze rigorose e responsabilità precise per ogni singolo provvedimento. Naturalmente non è possibile implementare tutto da un giorno all'altro. Ad esempio, il miglioramento della qualità dei dati e il perfezionamento della nostra architettura di sistema all'interno di Investment Bank rappresentano un processo costante e a lungo termine, mentre altri problemi possono essere affrontati più rapidamente. Complessivamente abbiamo già portato a termine molte misure o, perlomeno, abbiamo un'idea chiara di come procedere.

- Abbiamo apportato numerose modifiche per quanto riguarda l'assegnazione di posizioni importanti.
- Abbiamo rielaborato le modalità di attribuzione della capacità di rischio.
- Nel controllo dei rischi abbiamo unificato i rischi di mercato e di credito. Ciò migliorerà la nostra comprensione analitica del portafoglio e della concentrazione dei rischi in tutte le dimensioni del rischio.
- Abbiamo rielaborato e perfezionato notevolmente i metodi di rilevamento e di misurazione dei rischi, in particolare nell'ambito dei rischi di mercato.

E, infine, a luglio abbiamo concluso con successo la nostra emissione di azioni. Siamo riusciti a collocare il 99,4% delle azioni sia presso gli azionisti esistenti che con quelli nuovi. Oltre a una riduzione dei nostri attivi ponderati in funzione del rischio, l'emissione di azioni ha fatto sì che alla fine del 2° trimestre la nostra quota di capitale proprio si attestasse all'11,6% per il patrimonio di base e al 15,7% per il capitale complessivo. Si tratta di uno dei maggiori coefficienti patrimoniali del settore finanziario. Desidero cogliere l'occasione per ringraziare tutti gli azionisti e voi in particolare per il vostro sostegno la fiducia riposta in UBS.

Uno sguardo al futuro

Come già menzionato all'inizio della seduta, i mercati e l'intera industria finanziaria si trovano in una situazione straordinariamente precaria. Dobbiamo partire dal presupposto che queste condizioni avverse perdureranno fino al 2009, influenzando in particolar modo la ripresa dell'industria finanziaria in generale e quella di UBS. Nel breve termine, concentriamo i nostri sforzi su UBS per aiutarla a superare questa situazione di mercato alquanto difficile. Anche in futuro intraprenderemo tutte le misure necessarie per il raggiungimento di tale obiettivo.

Al fine di garantire un futuro solido alla banca, dobbiamo inoltre focalizzarci soprattutto su quattro ambiti.

- Per cominciare, ricondurremo la banca in zona utili. Marcel Rohner ed io prevediamo che UBS riuscirà a realizzare di nuovo degli utili nel 2009, anno che nel complesso si rivelerà redditizio. Nonostante il contesto difficile e gli ultimi sviluppi sui mercati, siamo tuttora ottimisti e convinti di riuscire a conseguire l'obiettivo prefissato.
- Ciononostante, intendiamo mantenere in qualsiasi momento una forte base di capitale, nonché una liquidità adeguata e un solido bilancio. A tale scopo proseguiremo i nostri sforzi atti a ridurre in modo aggressivo le nostre posizioni di rischio esposte, ancora esistenti. Questo comporta anche un'ulteriore riduzione del bilancio.
- Un'altra priorità è l'evasione dei nostri principali contenziosi. Di recente siamo riusciti a concludere con una transazione giuridica uno dei nostri grandi casi che riguardava un'indagine delle autorità di vigilanza americane nell'ambito delle "auction rate securities". Resta ancora l'indagine del Dipartimento di Giustizia americano e di altre autorità relativa ai nostri servizi bancari transfrontalieri offerti a clienti americani. Stiamo impegnando le nostre forze per portare a termine anche questo caso. A tale proposito abbiamo deciso, tempo fa, di rinunciare a questo tipo di servizi. Prevediamo infatti di ritirarci completamente da quest'attività. Abbiamo pertanto nominato un team di progetto che porterà avanti al più presto le rispettive procedure efficienti, nel pieno rispetto delle norme legali vigenti. Abbiamo già ammesso pubblicamente che nell'ambito delle indagini condotte su questo caso abbiamo individuato collaboratori con un comportamento inaccettabile e inammissibile. Sono state violate le nostre direttive di "compliance" e questo è un comportamento che deploriamo. I provvedimenti da noi adottati per uscire da tali attività sono monitorati da un comitato speciale del Consiglio di amministrazione. Questo sottolinea l'assoluta serietà con cui stiamo elaborando il caso.
- Per finire, è nostro compito attuare il Change Program e la nuova struttura manageriale da me descritta. Questo ci aiuterà a risolvere ancor prima i nostri problemi imminenti. A tale scopo faremo ricorso al nuovo Executive Committee e, al contempo, apporteremo ulteriori cambiamenti strutturali.

Sono quindi giunto all'ultima sezione e alle prospettive lungimiranti. La nostra visione per UBS si articola in tre unità centrali.

- **In primo luogo**, intendiamo ripristinare completamente la nostra reputazione entro la fine del 2010. È nostra ambizione tornare a essere il leader del settore apprezzato da tutti. Qui in Svizzera la nostra ambizione è riaffermarci come il leader di mercato riconosciuto. Ci impegneremo al massimo, ma con umiltà, per raggiungere i nostri ambiziosi obiettivi. Dapprima dobbiamo fornire soprattutto solide prestazioni. Del resto, sono consapevole del fatto che il recupero di una buona reputazione presuppone un adeguamento dei nostri modelli di retribuzione – compresi i bonus – alla nuova situazione. Ci stiamo lavorando e provvederemo a informarvi in merito in un secondo momento.

- **In secondo luogo**, vogliamo adottare un orientamento completo alla clientela in ognuno dei nostri settori di attività che prevede:
 - a. Una performance d'investimento solida e duratura per i nostri clienti in tutti i settori (clienti individuali, clienti private banking e clienti istituzionali).
 - b. Il ripristino di nuovi afflussi di fondi della clientela in tutti i settori di attività, in particolare però negli ambiti Wealth Management e Asset Management.
 - c. Una banca d'affari che consegue redditi affidabili e anche prevedibili, in sintonia con una strategia orientata alla clientela e con un nuovo focus su determinati prodotti, segmenti di clientela e mercati geografici. Questo comprende un'assunzione moderata dei rischi a favore del cliente, escludendo tuttavia l'assunzione di maggiori rischi non connessi alla nostra attività con la clientela. Per conseguire questo obiettivo abbiamo dato il via a un riposizionamento sostanziale della nostra banca d'affari. Abbiamo adeguato la base dei costi e l'organico in funzione dell'attuale contesto di mercato. Nei prossimi mesi procederemo di questo passo per superare al più presto il punto di pareggio. Oggi i nostri obiettivi relativi alla riduzione del bilancio sono già stati più che raggiunti. Sino alla fine dell'anno intendiamo incrementare maggiormente i nostri sforzi.
 - d. Ulteriore collaborazione e conseguente aumento dei redditi nello scambio commerciale tra i nostri gruppi d'affari.
 - e. Conquista di quote di mercato in tutti gli ambiti strategici della nostra attività.

- **In terzo luogo**, desideriamo raggiungere obiettivi finanziari ambiziosi e duraturi mediante:
 - a. Una stabile base di capitale e una riduzione del bilancio.
 - b. Una base di costi ridotta con contemporaneo incremento della produttività e dell'efficienza.
 - c. Ritorno a un buon livello di utile normale e a una solida crescita.

Il conseguimento di tali obiettivi costituirà la prossima tappa del nostro nuovo inizio. Siamo già stati in grado di raggiungere notevoli traguardi. Abbiamo provveduto a ridurre il nostro bilancio per il Gruppo di oltre 500 miliardi passando da un valore massimo di circa CHF 2500 miliardi circa a un valore di CHF 2000 miliardi. Le nostre posizioni di rischio in bilancio sono state notevolmente ridotte, chiuse o

vendute. Stiamo inoltre riducendo costantemente l'organico e i costi operativi. Sono fiero del nostro management e dei nostri collaboratori che hanno lavorato sodo, giorno per giorno, per rendere possibile tutto questo.

Fatemi ora concludere con una promessa. Tutte le decisioni e le iniziative attuate finora e che attueremo nel prossimo e nel lontano futuro perseguono un unico obiettivo: la creazione di una nuova UBS, un istituto bancario rispettato e vincente; un'UBS di cui voi azionisti, investitori, clienti e collaboratori potrete nuovamente essere fieri.

Stiamo lavorando con passione ai prossimi interventi necessari ma anche agli elementi integranti della nostra visione lungimirante. La banca sta tuttora attraversando un periodo difficile. Credo, tuttavia, che ora abbiamo trovato una certa disponibilità alla trasformazione che ci guida di nuovo verso un futuro promettente.

Vi ringrazio per la vostra cortese attenzione.