

Assemblea generale ordinaria del 15 aprile 2009

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

Fa fede il testo parlato

Stimate azioniste, stimati azionisti,

un anno fa in questa assemblea mi ero rivolto a voi chiedendo di sostenere la mia elezione alla presidenza del Consiglio di amministrazione. UBS stava attraversando una delle peggiori crisi della propria storia. La banca era stata uno degli istituti più profondamente colpiti dalla cosiddetta "crisi dei subprime", nell'ambito della quale aveva perso ingenti somme. Il Consiglio di amministrazione mi aveva chiesto poco prima se in questa situazione ero disposto ad assumerne la presidenza. Dopo un breve periodo di riflessione accettai questa sfida, mettendomi a disposizione per un anno. La mia decisione era dettata dal senso di responsabilità nei confronti della banca, degli azionisti, dei clienti, dei collaboratori e della società. Ma non rispondeva ai miei progetti di carriera.

Allora vi avevo promesso che avrei sottoposto UBS a un profondo processo di trasformazione, perché sia io, che il Consiglio di amministrazione, eravamo fermamente convinti che fosse necessario voltare pagina.

Oggi sono di nuovo qui per rendere conto a voi azionisti di ciò che abbiamo intrapreso e raggiunto negli ultimi 12 mesi.

A questo riguardo desidero enunciare le tre seguenti considerazioni.

1. Abbiamo avviato ed implementato nella banca un processo di trasformazione fondamentale, di una portata di gran lunga superiore a quanto ci eravamo proposti un anno fa.
2. La crisi dei subprime di allora ha assunto nel frattempo i connotati di una crisi bancaria e finanziaria globale, trasformandosi in una effettiva crisi economica mondiale. Le conseguenze di questa pesante recessione sono ora avvertibili anche in Svizzera.
3. Nonostante il processo di trasformazione, in seguito all'inasprimento della crisi UBS continua a trovarsi in difficoltà e deve ancora combattere per riuscire a imboccare di nuovo la strada del successo. Per stabilizzare la banca abbiamo dovuto ricorrere all'aiuto della Banca nazionale svizzera e della Confederazione svizzera.

Questo è il momento di spiegare in dettaglio l'accaduto, ripercorrendo i principali avvenimenti per sommi capi.

Poco prima dell'Assemblea generale ordinaria dello scorso anno la crisi raggiunge un primo apice. A metà marzo 2008 la banca d'affari americana Bear Stearns sull'orlo del fallimento viene acquistata nel giro di breve tempo da JPMorgan. All'inizio di aprile 2008 il Fondo Monetario Internazionale (FMI) stima che le perdite correlate alla crisi creditizia si aggireranno intorno a mille miliardi di dollari statunitensi.

Il 21 aprile 2008 Bank of England vara un primo pacchetto di stabilizzazione da 50 miliardi di sterline britanniche a favore delle banche inglesi. Segue un periodo di relativa calma fino a metà luglio 2008, quando la banca americana per prestiti immobiliari IndyMac crolla e il governo degli Stati Uniti è costretto a soccorrere due colossi del credito ipotecario, le semistatali Fannie Mae e Freddie Mac. Dopo la loro nazionalizzazione, concretizzata il 7 settembre, la crisi raggiunge il suo culmine. Le cinque settimane seguenti al 13 settembre 2008 saranno senza dubbio ricordate come uno dei periodi più drammatici nella storia della finanza. Durante il fine settimana del 14 settembre 2008 le autorità americane insieme ai principali esponenti del settore cercano disperatamente di salvare la Lehman Brothers, sulla soglia della bancarotta. Invano. Lunedì 15 settembre 2008 Lehman Brothers dichiara il fallimento. Nella stessa giornata Bank of America acquista una delle banche d'affari leader a livello mondiale: Merrill Lynch. Nel corso della medesima settimana Goldman Sachs e Morgan Stanley cercano di ottenere una licenza bancaria. E con ciò il vecchio modello di banca d'affari di Wall street riceve il colpo di grazia.

Sempre in quella settimana la Banca centrale americana deve intervenire con un pacchetto da 85 miliardi di dollari per scongiurare il fallimento del più grande gruppo assicurativo del mondo, l'AIG, e Lloyds TSB acquisisce HBOS, la banca britannica specializzata in mutui in difficoltà. Nelle settimane successive le notizie negative dal comparto finanziario non fanno altro che rincorrersi. Ne ricordo solo alcune:

- con la chiusura di Washington Mutual da parte delle autorità statunitensi esce di scena una delle maggiori banche regionali americane;
- in Belgio e in Olanda l'importante gruppo bancario europeo FORTIS viene nazionalizzato;
- alla fine di settembre il governo americano annuncia un pacchetto da oltre 700 miliardi di dollari per stabilizzare il comparto finanziario;
- in Inghilterra viene nazionalizzata la banca dei prestiti Bradford & Bingley;
- i primi governi in Europa cominciano a garantire depositi bancari e prestiti interbancari;
- il governo britannico è costretto a intervenire diverse volte per salvare RBS, Lloyds TSB e HBOS;
- le banche centrali a più riprese riducono i tassi nella speranza di rivitalizzare i mercati del credito mentre le autorità cinesi promuovono un energico piano di stimolo fiscale da oltre 600 miliardi di dollari;

- in tutto il mondo i governi e i ministri delle finanze cominciano a coordinare le iniziative nell'ambito di forum quali il G7 o il G20;
- il governo americano deve intervenire in più occasioni per mantenere a galla le principali banche statunitensi, come Citibank e Bank of America;
- il Fondo Monetario Internazionale (FMI) raddoppia le proprie previsioni di perdite, portandole da 1000 miliardi a 2200 miliardi di dollari statunitensi;
- il nuovo presidente degli Stati Uniti d'America Obama approva poco dopo il suo insediamento un ulteriore pacchetto fiscale da 800 miliardi di dollari per rilanciare l'economia.

Tirando le somme si può affermare che per settimane e mesi il sistema finanziario globale è stato sull'orlo del tracollo e che la portata degli interventi dei governi di tutto il mondo non ha precedenti nell'intera storia dell'umanità.

Ciononostante la situazione non si è ancora definitivamente stabilizzata.

Che cosa abbiamo fatto noi in UBS durante quest'anno orrendo?

In occasione dell'Assemblea generale dell'aprile scorso avevo affermato che per uscire dalla crisi era indispensabile una forte determinazione. E in quest'ottica il Consiglio di amministrazione e la Direzione hanno affrontato i molteplici problemi posti.

- Abbiamo ridefinito il controllo del rischio e ridotto considerevolmente i rischi di UBS.
- Abbiamo riposizionato strategicamente la banca.
- Abbiamo ridotto considerevolmente il bilancio e contemporaneamente ricapitalizzato la banca.
- Abbiamo ridefinito la Corporate Governance su presupposti completamente nuovi.
- Abbiamo sostituito quasi tutti i membri del Consiglio di amministrazione e del management.
- Abbiamo risolto i principali problemi giuridici che alle volte minacciavano l'esistenza stessa della banca.
- Abbiamo messo a punto un nuovo modello di remunerazione, rivoluzionario nel settore.
- E infine, *last but not least*, abbiamo imparato a convivere con la diretta ingerenza pubblica nella nostra attività. Un'eventualità a cui non eravamo preparati e che per noi ha costituito una novità assoluta.

Consentitemi ora di entrare in maggiori dettagli.

- Già prima dell'ultima Assemblea generale ordinaria avevamo iniziato ad analizzare gli errori commessi nell'ambito della crisi dei subprime. In base a quest'analisi abbiamo allestito un rapporto all'attenzione della CFB, l'attuale Finma. Anche a voi, nostri azionisti, e al pubblico abbiamo messo a disposizione a titolo informativo un riassunto contenente le nostre principali considerazioni. Il

rapporto ha evidenziato che ci erano sfuggiti errori in parte rilevanti a livello strategico, nell'ambito del controllo dei rischi, nella collaborazione interna e nella comunicazione. Di queste nostre lacune ci siamo debitamente scusati. Ma, soprattutto, abbiamo immediatamente cercato di riparare agli errori commessi. Capire, cambiare e riposizionarsi fa parte di un processo particolarmente complesso e lungo, tuttora in corso.

- Abbiamo ridotto sostanzialmente i rischi derivanti dalla crisi dei subprime, mediante svalutazioni, cessioni, una grossa transazione con BlackRock e, da ultimo, con il trasferimento dei titoli a rischio coinvolti a un fondo di stabilizzazione finanziato dalla Banca nazionale. Complessivamente, tra fine 2007 e il 31 dicembre 2008, siamo così riusciti a ridurre di circa 88 miliardi di franchi le nostre posizioni a rischio.
- Contestualmente, tra metà 2007 e fine 2008, abbiamo ridotto – drasticamente – anche il nostro bilancio, di circa 500 miliardi di franchi. Escludendo i valori di rimpiazzo positivi, che rispecchiano le attività sui derivati, il bilancio è stato ridimensionato di addirittura 1 miliardo di franchi circa, ossia quasi della metà.
- Nel 2008 abbiamo abbassato i costi operativi da 35,5 miliardi a 27,6 miliardi di franchi.
- Già prima dell'ultima Assemblea generale ordinaria avevamo iniziato a rafforzare gradualmente la nostra base di capitale. Tra le misure principali menzioniamo una transazione con la società d'investimento GIC dello Stato di Singapore, un'emissione azionaria generale e, infine, la partecipazione della Confederazione resa nota il 16 ottobre. Insieme ad altri provvedimenti, abbiamo in tal modo raccolto complessivamente 42,5 miliardi di franchi.
- Abbiamo ridefinito gli elementi cardine della nostra governance e del controllo dei rischi. Concretamente ciò significa che:
 - abbiamo introdotto una decisa demarcazione tra responsabilità di vigilanza ed esecutive;
 - abbiamo abolito il «Chairman's Office»;
 - abbiamo insediato un nuovo Risk Committee;
 - a livello operativo abbiamo ristrutturato il Direttorio del Gruppo e insediato una nuova compagine.
- Inoltre, nel corso di quest'anno abbiamo praticamente rinnovato l'intero Consiglio di amministrazione. Se oggi eleggerete i quattro nuovi consiglieri proposti, resteranno in carica ancora tre membri che lo erano già allo scoppio della crisi dei mutui subprime, benché parzialmente insediati solo poco prima.

- È stata ridefinita la strategia della banca, soprattutto quella d'Investment Bank. Abbiamo infatti deciso di ridurre considerevolmente le attività d'Investment Bank, di ritirarci dalle negoziazioni speculative in conto proprio e concentrarci sulle prestazioni di consulenza e commissionali a favore della clientela. Investment Bank viene pertanto ridimensionata e il suo profilo di rischio futuro sarà sostanzialmente inferiore. Come banca globale vogliamo concentrarci ancor più fortemente sulla gestione patrimoniale. L'orientamento focalizzato sulla Svizzera, dove UBS vanta dappertutto decisive posizioni di mercato, viene ribadito dalla creazione della nuova funzione di CEO per la Svizzera che è al contempo membro del Direttorio del Gruppo.
- Il rinnovamento rigoroso del management si è esteso anche ad altri ambiti. Rispetto a un anno fa il Group Executive Committee è oggi composto soltanto da nuovi membri. Il Direttorio del Gruppo è stato rinnovato per i due terzi. Il processo di riorganizzazione si è concluso con la nomina di Oswald Grübel a nuovo CEO. Con lui abbiamo chiamato alla guida di UBS un manager bancario tra quelli con la maggiore esperienza e la migliore reputazione sulla piazza finanziaria, affinché – attraverso la prossima fase di trasformazione – possa traghettare la banca verso i nuovi, o gli antichi, splendori. E questo non è ancora tutto.
- Nell'anno trascorso abbiamo risolto anche i nostri principali problemi giuridici ancora pendenti. Già a giugno abbiamo infatti annunciato di aver composto la vertenza con Parmalat. Nello stesso mese abbiamo poi concluso con un importante accordo la questione delle cosiddette Auction Rate Securities. A febbraio abbiamo composto anche la nostra principale vertenza, ossia l'indagine da parte delle autorità giudiziarie statunitensi e della locale autorità di vigilanza SEC. Il significato dell'avenuta composizione di questa vertenza è stato ampiamente pubblicizzato, non è quindi necessario che io mi dilunghi a riguardo. A tutt'oggi irrisolta è la vertenza «John Doe Summons» in corso con le autorità fiscali americane (IRS) che richiedono la pubblicazione di ulteriori nominativi di clienti.
- Siamo anche il primo istituto finanziario in assoluto ad aver sviluppato un modello di remunerazione completamente nuovo, sul quale siete oggi chiamati ad esprimervi in via consultiva. Siamo anche l'unica banca al mondo ad aver avviato un piano di risarcimento dei bonus, che ha sinora generato un riflusso di oltre 80 milioni di franchi. Abbiamo ridotto la componente variabile delle remunerazioni come nessun altro istituto finanziario del globo. So che agli occhi dell'opinione pubblica svizzera questo viene in parte considerato ancora insufficiente. Posso tuttavia assicurarvi che, assieme alle autorità di vigilanza, il Consiglio di amministrazione e il Direttorio del Gruppo hanno lungamente dibattuto su dove fosse giusto porre un limite. Dopo che, per rafforzare la nostra base di capitale abbiamo dovuto accettare le iniezioni di fondi pubblici, s'impone quindi la

necessità di ponderare accuratamente l'interesse pubblico e le nostre esigenze di non perdere i collaboratori che occupano posizioni chiave in seno alla banca.

- Affidandoci a un processo rigoroso e garante della necessaria indipendenza abbiamo chiarito le responsabilità. I lavori correlati sono tuttora in corso. Saranno il mio successore e il rinnovato Consiglio di amministrazione a informarvi in merito, non appena questo processo si concluderà.
- Da ultimo, abbiamo avviato un processo di rinnovo della cultura aziendale della banca, i cui effetti non vanno sottovalutati. L'obiettivo che ci prefiggiamo è quello di un'UBS meno burocratica e quindi in grado di agire più rapidamente, ancor più vicina al cliente e focalizzata con ancora maggiore coerenza al raggiungimento di successi durevoli.

E qui concludo la mia breve panoramica su un anno ricco di eventi, che ci ha richiesto notevole impegno. E oggi a che punto siamo?

Permettetemi di riassumere la situazione con quattro constatazioni:

1. UBS vive. È una grande banca di portata globale i cui circa 76 000 collaboratori s'impegnano ogni giorno a fornire ai loro clienti le migliori prestazioni. Ciò accade in oltre 50 Paesi e per più della metà al di fuori della Svizzera. UBS è un istituto di gestione patrimoniale leader che in altri ambiti importanti del settore bancario occupa una posizione di rilievo.
2. UBS è diversa. Nel corso degli ultimi 12 mesi è stata sottoposta a un profondo mutamento e rinnovamento. Nulla è come prima, ogni tabù è stato sfatato.
3. Ma non siamo ancora giunti al traguardo. Non siamo ancora neanche arrivati dove un anno fa pensavamo che saremmo arrivati fino ad oggi. In particolare non abbiamo ancora definitivamente superato la soglia della redditività e dobbiamo attuare ancora molti cambiamenti nell'ambito operativo, al fine di fornire ai nostri clienti servizi ancora più convenienti, più efficienti e di migliore qualità.
4. Le prospettive permangono incerte sia per il settore finanziario che per l'economia in generale. Le parti interessate tengono ancora il fiato sospeso nell'attesa di capire in che direzione siamo diretti. Infatti, nonostante vi siano segnali di miglioramento, i mercati finanziari non sono ancora giunti a una stabilità duratura. Inoltre l'economia mondiale sprofonda sempre di più in una recessione generalizzata e le previsioni congiunturali per l'anno in corso peggiorano giorno per giorno.

Consentitemi ora di concludere con tre riflessioni:

In primo luogo, quello di cui necessita ora UBS sono calma e fiducia. Quanto più riusciamo a concentrarci sui nostri compiti, tanto più in fretta porteremo a termine la fase di trasformazione. Oggi la nostra banca è diretta da persone che non hanno avuto niente a che fare con gli errori commessi nel passato. Affinché possano proseguire nel processo di turn-around e concluderlo con successo hanno bisogno e meritano fiducia. La vostra.

In secondo luogo, il dibattito politico richiede ora più calma e coerenza nelle azioni. Il segreto bancario svizzero è stato messo sotto pressione ovunque in seguito alla crisi finanziaria e non per ultimo come effetto collaterale del crescente debito pubblico in molti Paesi. Tuttavia, anche se le richieste politiche dall'estero questa volta sono particolarmente dure e a volte formulate senza mezzi termini, non è la prima volta che succede. Nel corso della storia il segreto bancario è stato ripetutamente adeguato alle mutate situazioni. Ci riusciremo anche questa volta.

Oggi non dibattiamo sul segreto bancario in sé, ma sul modo in cui, nell'ambito dell'assistenza amministrativa e giuridica, forniamo informazioni agli Stati esteri. Anche se la Svizzera oggi riconosce l'art. 26 della convenzione modello dell'OCSE, l'articolo 47 della Legge federale sulle banche, in cui è ancorato il segreto bancario, rimarrà in essere senza subire cambiamenti. L'esistenza della piazza finanziaria non sarà compromessa migliorando la nostra collaborazione con Stati esteri in questo ambito. La Svizzera è una piazza solida, competente e ben organizzata, che verrà sì sottoposta a dei cambiamenti, ma che - operando le scelte giuste - potrà mantenere la sua forte posizione nella concorrenza internazionale continuando a fornire un contributo fondamentale all'economia svizzera.

In terzo luogo, non possiamo lasciarci influenzare dal concetto di 'Ridotto nazionale' politico-finanziario. Sarebbe fatale ridimensionare le nostre grandi banche, come richiesto da determinate cerchie. La Svizzera deve la sua ricchezza soprattutto alla sua economia internazionale e multinazionale, al fatto che da decenni partecipa attivamente al processo di globalizzazione nonché per essere stata scelta da numerose multinazionali per la loro sede principale. Non è un caso se proprio in questo periodo d'incertezze altre aziende internazionali trasferiscono la loro sede in Svizzera. Queste aziende, la nostra attività internazionale e, non per ultimo, le nostre banche private e gli altri operatori della piazza finanziaria devono poter contare sulla rete globale delle nostre grandi banche. Senza le sue grandi banche attive a livello mondiale la Svizzera perderebbe non soltanto una caratteristica importante della sua identità economica, ma sarebbe nettamente penalizzata in termini di competitività internazionale e pertanto di benessere.

Gentili signore, egregi signori, stimate azioniste, stimati azionisti:

so che stiamo attraversando un periodo difficile e che la crisi finanziaria grava pesantemente sulla politica interna e sull'opinione pubblica. È vero che UBS ne è corresponsabile, ma voglio anche ricordarvi che, dedotte tutte le perdite degli ultimi due anni, negli ultimi dieci anni, UBS ha comunque realizzato un utile netto di oltre 40 miliardi versando al nostro Paese un importo considerevole d'imposte. È nostra dichiarata intenzione, riuscire a breve a fornire nuovamente tale contributo fiscale.

Sono fermamente convinto che nella discussione sul segreto bancario, sulla piazza finanziaria e sulla struttura delle grandi banche dovremmo mantenere la giusta prospettiva. Se affrontiamo la crisi con programmi ben ideati, se gli esponenti del mondo politico ed economico collaborano in maniera costruttiva, se ci aiutiamo a vicenda e se i media e il mondo politico ci assicurano il loro sostegno, riusciremo a imboccare di nuovo la via del successo con la stessa rapidità con cui ne siamo stati devianti.

Lasciate che rivolga i miei sinceri ringraziamenti innanzitutto ai nostri collaboratori che costituiscono le fondamenta di questa banca. Da quasi due anni sono direttamente confrontati con questa crisi sia sul piano personale che su quello professionale. Spesso hanno vissuto momenti duri e frustranti. Ciononostante, i nostri quasi 76 000 collaboratori hanno lottato giorno per giorno affinché la situazione per UBS, per i suoi clienti e i suoi azionisti migliori il più presto possibile. E quando attraverso l'area degli sportelli o gli uffici della banca, non vedo malumori ma volti di persone che hanno voglia di impegnarsi e di raggiungere il successo. A tutti loro desidero esprimere i miei apprezzamenti e un cordiale ringraziamento.

Desidero inoltre ringraziare tutti voi, i nostri azionisti e i nostri clienti. Molti di voi ci hanno rivolto delle critiche in questo periodo difficile, ma ci hanno anche sempre rinnovato il loro sostegno. Pertanto, oltre alla comprensibile rabbia, abbiamo sempre percepito anche segnali d'incoraggiamento. Ciò non è stato e non è ovvio e l'abbiamo apprezzato profondamente. Grazie!

Gentili signore, egregi signori, stimate azioniste, stimati azionisti: per un anno ho svolto la funzione di Presidente del Consiglio di amministrazione della nostra UBS. È stato per me un onore, un impegno e una sfida dirigere questa grande e importante banca. Mi dimetto dalla mia funzione augurando al mio successore tante soddisfazioni. Concludo ringraziandovi per la fiducia accordatami.