

COMMENTI E INCHIESTE

Banche globali nei Pvs

Alti rischi senza governance

I gap creati da pochi controlli, eccessi di fiducia e normative

Luigi Passamonti

Lajos Bokros

Nel marzo del 2002, la Bayern LB, la più grande banca pubblica tedesca, ha abbandonato il suo investimento nella Rijeka Banka, la terza banca croata, compiuto 18 mesi prima, dopo aver scoperto una perdita di 100 milioni di dollari. I problemi cross-border per le banche riguardano tutti i Paesi, ma le sue conseguenze sono severe quando colpiscono quelli in via di sviluppo: indeboliscono una fragile fiducia e caricano i contribuenti (poveri) con un grosso conto da pagare. Le pratiche locali di corporate governance sono adeguate a gestire i **rischi** più alti delle operazioni nei Paesi in via di sviluppo? La governance non è mai stato un tema prioritario nell'attività bancaria internazionale. È rimasto in secondo piano anche quando le banche globali hanno cominciato a comprare quote di maggioranza nei Paesi in via di sviluppo, spesso nel contesto delle privatizzazioni: gli azionisti di minoranza locali erano fiduciosi che il valore sarebbe aumentato per tutti i soci, gli investitori istituzionali globali consideravano i nuovi investimenti marginali, e i nuovi proprietari erano occupati nell'integrare le acquisizioni. La confluenza di tre fattori crea un gap nella governance: 1) la mancanza di controllo da parte degli investitori istituzionali; 2) l'assenza di guida da parte delle autorità; 3) un eccesso di fiducia nelle proprie possibilità da parte del management.

1) Gli investitori istituzionali non si sono focalizzati su questo problema. Mentre le banche globali praticano un'eccellente corporate governance a casa propria, solo poche di loro governano le controllate internazionali in modo coerente con i principi che applicano nel Paese d'origine. Una buona eccezione è Société Générale, il cui modello di governance (basato su una forte maggioranza di consiglieri d'amministrazione non esecutivi, molti dei quali indipendenti, con uno stretto controllo sul management o sul consiglio) è pienamente allineata con il business model (forte assistenza del management, ma senza arrivare a un'integrazione totale delle affiliate, come fa invece la Citibank). Un vaglio limitato da parte degli investitori istituzionali può aver indotto le banche globali a rinviare l'adozione di elaborati schemi di corporate governance all'estero. Eppure, amministratori non esecutivi e indipendenti (preferibilmente banchieri stimati) possono giocare un ruolo decisivo nelle istituzioni finanziarie. In mercati afflitti da volatilità, pubblicazione insufficiente dei dati finanziari e diritti dei creditori deboli, la loro posizione, che tiene le distanze da azionisti e management, consente loro di: aiutare gli azionisti a valutare come le attività internazionali sono gestite, compreso il programma di assistenza da parte del management della casa madre, e dove risiedono i **rischi** potenziali; stabilire forti legami con la comunità economica locale e le autorità; avere un ruolo nel risolvere i conflitti d'interesse, a volte acuiti da barriere culturali.

2) La normativa bancaria non ha tenuto il passo con i nuovi principi di corporate governance. Questioni come la composizione dei consigli d'amministrazione sono raramente discusse e molto spesso in termini che non riflettono le migliori pratiche. Il Comitato di Basilea sulla vigilanza bancaria sostiene che i consiglieri non esecutivi devono esserci e che <consiglieri esterni qualificati possono fornire un know-how utile in momenti di difficoltà societarie>, non fa riferimento alla nozione di indipendenza dai grandi azionisti, un principio ormai standard di corporate governance. Tuttavia, qualcosa si sta muovendo fra le autorità. Influenzate dalla crisi asiatica, quelle di Hong Kong e Singapore hanno lavorato sulla questione della corporate governance delle istituzioni finanziarie e su un efficiente controllo del management da parte del consiglio. Ma il quadro attuale di cooperazione nella vigilanza bancaria non promuove l'esportazione di solide regole dal Paese d'origine.

3) Gli azionisti di maggioranza possono aver sopravvalutato la propria abilità di esercitare il controllo in ambienti difficili dal punto di vista culturale. Il recente dibattito di corporate governance si è concentrato sugli outsider, gli azionisti minori, contro gli insider, il management o l'azionista dominante, ma anche quest'ultimo può essere un outsider. Specialmente nei Paesi in transizione, il management locale non può essere facilmente rimpiazzato e la sua reputazione non essere intaccata quando e se viene rimosso. Il problema di governance in consigli dominati dal vertice esecutivo è la "cattura" del consiglio da parte del management. Nei Paesi in transizione, è la "cattura" degli azionisti (specialmente quando la casa madre fornisce appoggio al management).

Nel momento in cui le banche globali indirizzano più capitale verso i Paesi in via di sviluppo alla ricerca di opportunità di crescita, dovrebbero rafforzare la governance per sostenere la redditività delle loro operazioni e contenere il rischio: nominare più amministratori indipendenti e non esecutivi nei consigli delle controllate estere; promuovere la creazione di un comitato in cui i direttori non esecutivi possono tenere i contatti con il management; nei Paesi in cui c'è un doppio consiglio, evitare di riempire il consiglio di sorveglianza con componenti potenzialmente in conflitto d'interesse e nominare invece i propri dirigenti nel consiglio d'amministrazione.

Le autorità, i custodi della stabilità dei mercati finanziari, hanno a loro volta un ruolo da giocare: assicurare l'efficace funzionamento degli organi sociali delle istituzioni finanziarie; rimuovere le barriere amministrative che impediscono agli azionisti di maggioranza di gestire attivamente le proprie controllate estere; migliorare l'infrastruttura informativa in campo creditizio, compresa una normativa sul trattamento delle informazioni degli affidati. La disponibilità di dati adeguati è una preconditione per un controllo efficace e il contenimento del rischio.

* Banca mondiale.

Passamonti è ex assistente del presidente.

Bokros è ex ministro delle Finanze ungherese.