



BANCA D'ITALIA
EUROSISTEMA

Questioni di Economia e Finanza

(Occasional Papers)

Organizzarsi per prestare in tempo di crisi.
Risultati di un'indagine sulle banche

di Silvia Del Prete, Marcello Pagnini, Paola Rossi e Valerio Vacca



BANCA D'ITALIA
EUROSISTEMA

Questioni di Economia e Finanza

(Occasional papers)

Organizzarsi per prestare in tempo di crisi.
Risultati di un'indagine sulle banche

di Silvia Del Prete, Marcello Pagnini, Paola Rossi e Valerio Vacca

La serie Questioni di economia e finanza ha la finalità di presentare studi e documentazione su aspetti rilevanti per i compiti istituzionali della Banca d'Italia e dell'Eurosistema. Le Questioni di economia e finanza si affiancano ai Temi di discussione volti a fornire contributi originali per la ricerca economica.

La serie comprende lavori realizzati all'interno della Banca, talvolta in collaborazione con l'Eurosistema o con altre Istituzioni. I lavori pubblicati riflettono esclusivamente le opinioni degli autori, senza impegnare la responsabilità delle Istituzioni di appartenenza.

La serie è disponibile online sul sito www.bancaditalia.it.

ISSN 1972-6627 (stampa)

ISSN 1972-6643 (online)

Stampato presso la Divisione Editoria e stampa della Banca d'Italia

ORGANIZZARSI PER PRESTARE IN TEMPO DI CRISI. RISULTATI DI UN'INDAGINE SULLE BANCHE

di Silvia Del Prete, Marcello Pagnini, Paola Rossi e Valerio Vacca*

Sommario

Il lavoro analizza l'organizzazione dell'attività di prestito delle banche utilizzando i risultati di due indagini riferite al 2006 e al 2009. In questo periodo l'utilizzo di metodologie di rating e scoring è andato diffondendosi anche alle banche più piccole; gli intermediari maggiori hanno impiegato tali tecniche in modo più incisivo nel *pricing* dei prestiti, mentre si è ridotta la rilevanza dei rating nella decisione se concedere il finanziamento; le banche più piccole hanno continuato a utilizzarli in modo flessibile. In seguito alla crisi le banche hanno attribuito maggiore importanza a tutte le fonti informative, qualitative o quantitative, accrescendo la richiesta di garanzie. La tendenza al decentramento delle decisioni sembra essersi interrotta e la permanenza media dei responsabili di filiale è diminuita. Questi ultimi hanno deleghe spesso correlate ai rating, mentre gli incentivi nella loro remunerazione non hanno subito modifiche sostanziali. In sintesi, la recessione del 2008-09 in taluni casi ha contribuito ad accelerare processi di riorganizzazione già in corso, in altri invece ne ha mutato la direzione.

Classificazione JEL: G21, L15.

Parole chiave: organizzazione delle banche, tecnologie di *lending*, crisi finanziarie.

Indice

1. Introduzione e principali risultati	5
2. L'utilizzo di metodologie quantitative da parte delle banche	7
2.1. Diffusione e modalità di utilizzo dei sistemi di rating	7
2.2. L'importanza dei fattori di valutazione: i cambiamenti intervenuti a seguito della crisi	12
3. L'organizzazione bancaria e la crisi: il decentramento decisionale e gli incentivi	15
3.1. L'evoluzione dell'autonomia decisionale	15
3.2. I mutamenti nella mobilità dei manager locali	17
3.3. Il sistema di incentivi a livello periferico	20
4. Conclusioni e spunti di ricerca	21
Bibliografia.....	23
Appendice 1. Tavole.....	25
Appendice 2. Il questionario.....	31

* Gli autori appartengono alle Sedi della Banca d'Italia di Firenze (Silvia Del Prete), Bologna (Marcello Pagnini), Milano (Paola Rossi) e Bari (Valerio Vacca).

1. Introduzione e principali risultati¹

La recente crisi economica e finanziaria ha ulteriormente accresciuto l'importanza delle scelte organizzative delle banche in materia di attività creditizia. Diversi lavori hanno mostrato come le differenti condizioni di partenza delle banche, sia sotto il profilo delle strutture patrimoniali, sia nell'assetto dei rapporti con le imprese e, più in generale, negli aspetti organizzativi, abbiano finito per riflettersi sulle loro politiche di offerta,² in particolare durante la crisi. D'altra parte, ci si è chiesti se la crisi, anche attraverso l'aumentata rischiosità dei prestiti delle imprese e la difficoltà per le banche di valutare il loro merito creditizio, non avesse determinato una revisione dei modelli organizzativi scelti dagli intermediari nella loro attività di finanziamento all'economia.

Nel valutare l'evoluzione dell'organizzazione del credito occorre anche considerare che la crisi si è innestata su un processo di profondo cambiamento che era già in corso nel sistema bancario, guidato da fattori quali la crescente diffusione delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione,³ il quadro regolamentare (gli accordi di Basilea e le loro modalità di realizzazione)⁴ e anche i processi di concentrazione che hanno interessato e continuano a interessare le banche.⁵

La necessità di studiare più approfonditamente l'eterogeneità dei modelli organizzativi in funzione delle caratteristiche dimensionali e della localizzazione delle banche aveva indotto nel 2006 la Banca d'Italia a effettuare un'apposita indagine (Albareto *et al.*, 2008). Al fine di valutare se e come le banche abbiano risposto alla crisi modificando le loro scelte organizzative, è stata condotta una nuova rilevazione, simile alla precedente e riferita alla fine del decennio scorso. Alcune delle questioni indagate mediante la *survey* per il 2006 sono state pertanto riproposte a un campione di circa 400 banche (tav. a1), che all'epoca della rilevazione rappresentava oltre l'80 per cento del credito alle imprese erogato, sia a livello nazionale sia con riferimento alle principali ripartizioni territoriali. Tra i quesiti, alcuni sono stati incentrati sull'adozione e sull'utilizzo dei modelli di rating, altri sul sistema delle deleghe nella catena gerarchica e sugli schemi di incentivazione e di remunerazione dei capi delle filiali sul territorio o dei manager locali. Il questionario utilizzato per la rilevazione (cfr. l'Appendice 2) prevedeva domande di natura in parte quantitativa, in parte qualitativa; le banche intervistate sono state selezionate tra quelle che presentavano un'articolazione territoriale minima in termini di sportelli, escludendo quelle specializzate nel leasing e nel factoring. Inoltre, il nuovo questionario includeva anche domande non proposte in quello precedente e in gran parte incentrate sugli effetti che la profonda recessione che

¹ Le opinioni espresse sono quelle degli autori e non coinvolgono l'istituzione di appartenenza. Gli autori desiderano ringraziare Giorgio Albareto, Giorgio Gobbi, Danilo Liberati, Francesco Romito e i partecipanti a due seminari presso la Banca d'Italia (ottobre e dicembre 2011) e presso l'Università di Bari (giugno 2012) per i commenti e gli utili suggerimenti, senza coinvolgerli nella responsabilità di eventuali errori.

² Si veda Cannari, Pagnini e Rossi (2010) per una rassegna.

³ Sul tema del rapporto tra adozione delle TIC e decentramento decisionale, si veda Mocetti, Pagnini e Sette (2010) e Bloom *et al.*, 2009. Sull'impatto delle nuove tecnologie sulle strategie delle banche si veda Felici e Pagnini, 2008, e Berger, 2003.

⁴ La correlazione tra rischiosità dei prestiti e *ratios* patrimoniali stabilita dalle regolamentazioni può aver influito sui profili organizzativi, verosimilmente con effetti differenziati tra intermediari piccoli e grandi (Berger, 2006; Hakenes e Schnabel, 2011).

⁵ Questi processi potrebbero aver generato *spillover* informativi, riassetto nelle regole interne, nelle procedure operative e nella *governance* degli intermediari tali da influire sull'organizzazione dell'attività creditizia (sul tema si veda Panetta, Schivardi e Schum, 2004; Fabbrini e Leva, 2011; Beretta e Del Prete, 2012).

aveva colpito l'economia italiana e quella mondiale dal 2008 aveva esercitato sulle scelte organizzative delle banche.

Le conclusioni sono riassumibili nei seguenti termini. Il grado di diffusione del *credit scoring*, già pressoché completo per le banche maggiori nel 2006, si è accresciuto anche presso gli intermediari minori. La crisi non sembra avere avuto un effetto particolare nell'accelerare o nel rallentare tale processo di diffusione.

Tuttavia, in parte per il loro ruolo di *early adopters* e forse anche per effetto della crisi, tra il 2006 e il 2009 le banche grandi hanno incrementato il peso dei modelli quantitativi nel determinare il *pricing* dei prestiti e invece hanno diminuito la loro rilevanza nella decisione di concedere o meno il finanziamento. Nonostante l'accresciuta adozione dei sistemi di scoring, le piccole banche sembrano avere fatto un uso meno sistematico di tali modelli in pressoché tutti gli aspetti del processo creditizio (concessione, *pricing* e monitoraggio). Anche questa evoluzione potrebbe derivare dalla necessità di ridurre la rigidità dei metodi quantitativi di fronte all'incertezza associata alla crisi economica.

Al tempo stesso, gli intermediari maggiori hanno sfruttato il loro vantaggio in termini di adozione anticipata di tecnologie di *lending* più avanzate: in particolare, lo *score* ha contribuito sempre più di frequente a determinare le deleghe in materia creditizia concesse al responsabile di filiale presso le banche più grandi. Tuttavia, secondo la valutazione di quasi tutte le banche, questa evoluzione e le altre novità intervenute nell'utilizzo dello scoring non sarebbero da ricondurre necessariamente alla crisi economico-finanziaria. È più verosimile che si stia assistendo a un processo nel quale gli effetti dei modelli quantitativi di analisi del merito creditizio si stanno pienamente dispiegando sull'organizzazione delle banche che li hanno implementati da tempo. La crisi è sopravvenuta nel corso di questo processo, accelerandone lo sviluppo.

Un risultato particolarmente importante concerne il livello di decentramento delle organizzazioni bancarie e il turnover nella rete periferica. Tra il 2006 e il 2009 sembra essersi in parte interrotto, in alcuni casi invertito, quel processo di decentramento decisionale che invece era stato evidenziato nella precedente indagine. Nello stesso intervallo temporale si è ulteriormente accresciuta la mobilità dei dirigenti bancari periferici, in questo caso confermando una tendenza emersa nel triennio 2004-06. È presumibile che lo sviluppo delle nuove tecnologie dell'informazione e della comunicazione abbia offerto valide alternative ai vantaggi associati a una conoscenza del mercato basata su un'interazione ripetuta e prolungata con la comunità locale. A questo sviluppo potrebbe aver dato un contributo anche la crisi economica, che potrebbe avere aumentato il rischio di comportamenti collusivi da parte del responsabile di filiale nei confronti della comunità locale.

Infine, resta limitato il ricorso a strumenti di incentivazione del responsabile dello sportello che correlano la sua retribuzione ai risultati conseguiti. Sono soprattutto le banche maggiori ad adottare tale strumento; tra i parametri ai quali agganciare la parte variabile della retribuzione prevalgono quelli connessi a obiettivi reddituali e di crescita quantitativa della raccolta e/o dei prestiti. Anche in questo caso, le banche indicano di non aver modificato radicalmente la struttura degli incentivi in risposta alla crisi. L'aspetto più rilevante appare il peso ancora marginale attribuito ai risultati conseguiti in termini di qualità del credito.

Il presente lavoro è organizzato come segue. La sezione 2 è incentrata sull'analisi delle metodologie quantitative adottate dal sistema bancario, al fine di individuare lo stato dell'arte raggiunto – a distanza di un triennio dalla precedente rilevazione – nell'impiego dei modelli di rating interni delle banche. La sezione 3 illustra per i livelli gerarchici principali, centrale e periferico, il grado di autonomia

decisionale attribuito attraverso lo strumento della delega nella concessione dei prestiti. Si esamina, infine, come tali aspetti si siano evoluti in seguito alla crisi e come essi interagiscano sia con i sistemi di incentivazione dell'azione dei manager locali (permanenza e sistemi integrativi di remunerazione). Nell'ambito di entrambe le sezioni su profili comuni vengono presentate comparazioni tra la presente indagine e quella precedente. La sezione 4 tratteggia sintetiche considerazioni conclusive e indica sviluppi futuri di ricerca.

2. L'utilizzo di metodologie quantitative da parte delle banche

Una ormai ampia letteratura documenta come le scelte organizzative delle banche si riflettano in maniera importante sull'allocazione del credito.⁶ In particolare, nell'indagine della Banca d'Italia riferita al 2006 erano stati individuati e analizzati principalmente due profili organizzativi: da un lato l'adozione e l'utilizzo dei modelli di *rating* o *credit scoring* per la valutazione della clientela, dall'altro i rapporti tra i vertici della banca e i responsabili delle filiali, che sono le figure che direttamente interagiscono con la clientela di minore dimensione e raccolgono le informazioni qualitative necessarie per la sua valutazione. Di seguito vengono riportati i risultati basati sull'analoga indagine riferita al 2009, in più si descrivono i principali cambiamenti intervenuti tra le due indagini (fine 2006 – fine 2009).

2.1. Diffusione e modalità di utilizzo dei sistemi di rating

Alla fine del 2009, i sistemi di rating apparivano molto diffusi presso le banche medio-grandi e quelle piccole inserite in gruppi di maggiore dimensione. Anche presso le banche minori lo strumento era utilizzato dalla maggior parte degli istituti; faceva eccezione un suo impiego più sporadico presso le Banche di credito cooperativo (Bcc) soprattutto per quello che riguardava il segmento della clientela costituita da famiglie consumatrici (tav. 1 e tav. a2). Rispetto all'analoga indagine riferita al 2006, la diffusione dello strumento si è accresciuta soprattutto presso le banche minori appartenenti a gruppi e presso le Bcc, essendo già pressoché totalitaria per le banche maggiori.

Il ricorso al rating è apparso diffuso soprattutto nel segmento dei prestiti concessi alle imprese di piccole e medie dimensioni, in misura inferiore per la valutazione delle imprese maggiori. Esso è risultato invece relativamente meno utilizzato nella valutazione delle famiglie al momento dell'erogazione di mutui per l'acquisto di abitazioni.

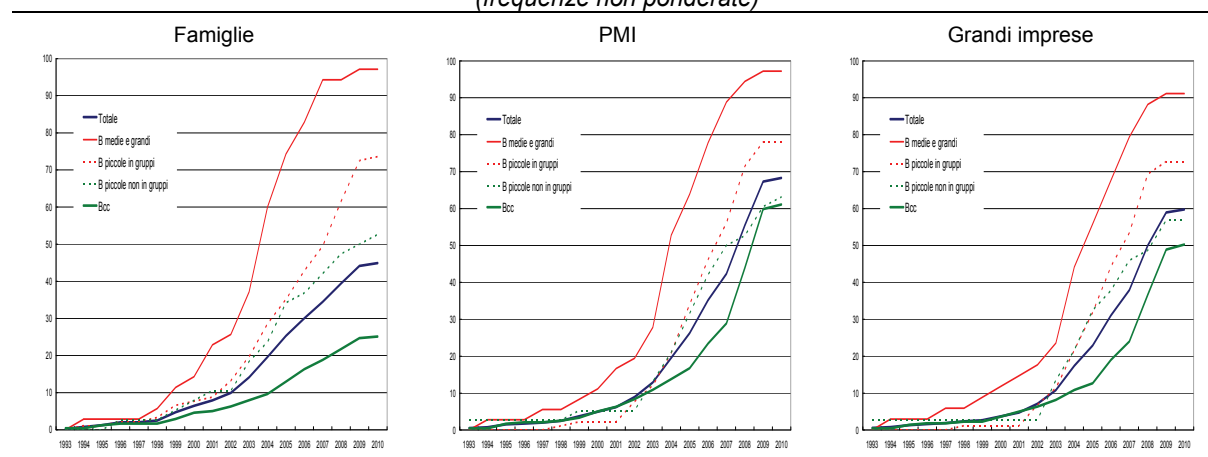
Il processo di adozione dei sistemi di rating o scoring ha subito un'accelerazione intorno al 2003, con riferimento all'impiego di questi sistemi sia nei confronti della clientela famiglie, sia delle imprese, e ha riguardato soprattutto le banche di maggiori dimensioni. La diffusione è stata particolarmente rapida negli anni 2006 e 2007. Le banche di credito cooperativo hanno accelerato l'adozione dei sistemi con alcuni anni di ritardo rispetto agli istituti maggiori, e in particolare nel 2007, in corrispondenza dell'entrata in vigore dell'accordo di Basilea 2 (Fig. 1).

⁶ Per la letteratura su questo argomento si rimanda ai lavori e ai riferimenti citati nel volume a cura di Cannari, Pagnini e Rossi (2010).

Diffusione sistemi di rating: 2009*(frequenze non ponderate)*

	Famiglie	PMI	Grandi imprese
B medie e grandi	97,1	97,2	91,2
B piccole in gruppi	73,6	78,0	72,7
B piccole non in gruppi	52,6	63,2	56,8
Bcc	25,5	61,9	50,7
Totale	45,2	68,8	60,0

Figura 1

Diffusione sistemi di rating*(frequenze non ponderate)*

Queste evidenze descrittive sono sostanzialmente confermate conducendo un'analisi multivariata sulle tecnologie di *lending* adottate dalle banche sulla base di un modello semplificato che controlla per l'impatto della dimensione, della tipologia di *governance* e della localizzazione geografica dei diversi intermediari. Un'analisi analoga è condotta nel prosieguo anche con riferimento ai modelli organizzativi adottati (cfr. il paragrafo successivo). La specificazione di base utilizzata nell'analisi econometrica è la seguente:

$$(1) \text{ TecnicheLending} / \text{Organizzazione}_{i,t} = \alpha + \beta_1(\text{taglia} * \text{governance})_{i,t} + \beta_2 \text{localizzazione}_{i,t} + \varepsilon_{i,t}$$

Nell'equazione (1) le caratteristiche istituzionali e dimensionali delle banche sono colte mediante opportune dummy che tengono conto contemporaneamente della classificazione dimensionale degli enti creditizi (banche grandi e maggiori *versus* piccole), dell'appartenenza o meno delle piccole a gruppi, e della loro natura istituzionale, distinguendo le Bcc rispetto alle società di capitali. Le Bcc presentano, infatti, caratteristiche operative e organizzative tali da renderle una categoria non completamente assimilabile agli altri intermediari. Si ottengono così 4 dummy (*dimensione*governance*) che ricostruiscono nell'esercizio econometrico i 4 gruppi di banche utilizzati nell'analisi descrittiva. Nell'esercizio sono inoltre inseriti controlli (dummy) per le 4 macroaree territoriali in base alla localizzazione della sede amministrativa dei singoli intermediari. L'ipotesi da testare è che le tecniche di *lending* e i modelli organizzativi prescelti siano influenzati principalmente dalla dimensione e dalla natura istituzionale della banca, nonché dal tessuto produttivo e dalla tipologia di clientela con cui la banca opera in prevalenza sul suo mercato di riferimento.

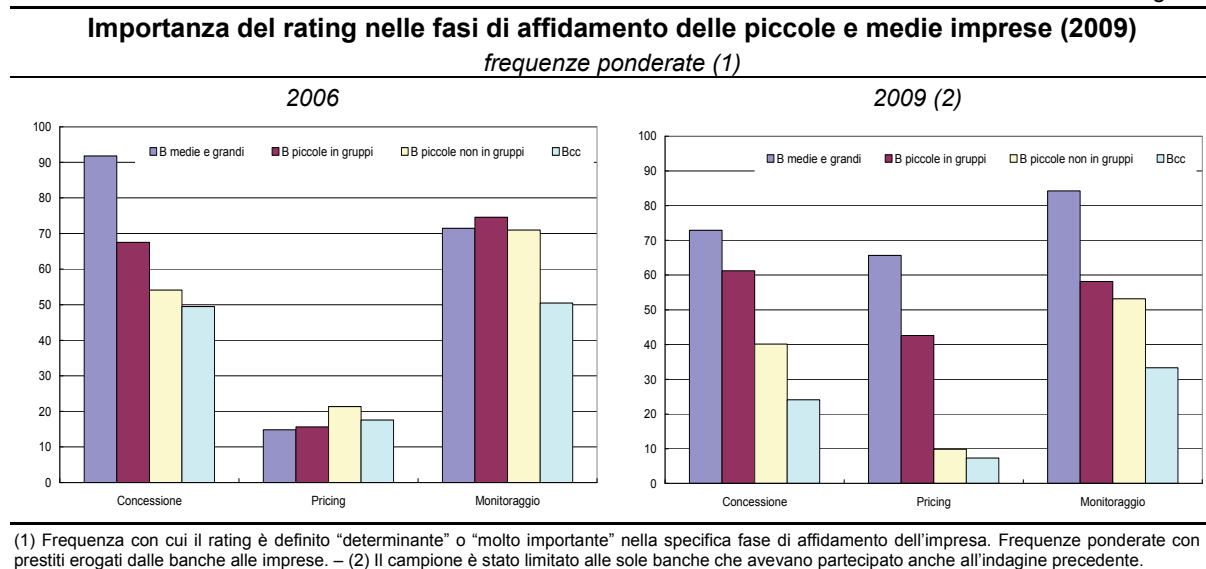
Probabilità di adottare modelli quantitativi di rating e durata dell'utilizzo (1) (stime econometriche; parametri)				
	Piccole imprese		Altre imprese	
	a) Probabilità di adozione del rating (2010) (2)	b) Durata utilizzo rating al 2010 (3)	c) Probabilità di adozione del rating (2010) (2)	d) Durata utilizzo rating al 2010 (3)
Categoria della banca:				
B medie e grandi	(base)	(base)	(base)	(base)
B piccole in gruppi	-0,406 ** [0,167]	-1,435 ** [0,595]	-0,277 ** [0,131]	28,126 [29,396]
B piccole non in gruppi	-0,564 *** [0,139]	-0,732 [0,914]	-0,412 *** [0,123]	-4,955 [6,302]
Bcc	-0,464 *** [0,101]	-2,108 *** [0,615]	-0,449 *** [0,094]	-3,331 [3,326]
Sede della banca:				
Nordovest	(base)	(base)	(base)	(base)
Nordest	-0,005 [0,059]	0,601 [0,517]	0,000 [0,066]	4,221 [4,241]
Centro	0,088 [0,061]	-0,618 [0,575]	0,056 [0,072]	36,103 [36,077]
Mezzogiorno	0,109 [0,063]	-1,720 *** [0,427]	0,090 [0,077]	-3,479 [3,911]
Costante		7,150 *** [0,547]		-1,422 [8,482]
Numero osservazioni	400	275	376	228
R-quadro corretto/ Pseudo R-quadro	0,07	0,12	0,06	0,03

(1) Le variabili esplicative sono variabili dummy; gli asterischi denotano la significatività del parametro (* = 10 per cento, ** = 5 per cento, *** = 1 per cento).
 – (2) Stima Probit; la variabile dipendente è la probabilità che la banca abbia adottato il rating all'inizio del 2010; i coefficienti riportati si riferiscono all'effetto marginale attribuibile al passaggio della variabile dummy dal valore 0 al valore 1. – (3) Stima OLS, variabile dipendente = durata dell'utilizzo del rating (numero di anni al 2011).

Nella tav. 2, l'equazione (1) stima gli effetti della categoria di appartenenza delle banche e della loro localizzazione geografica sulla probabilità di avere adottato il rating (colonne *a* e *c*) e sulla data più o meno recente dell'adozione (*early adoption*; colonne *b* e *d*). Per quanto riguarda la probabilità di adozione del rating, le differenze tra le diverse categorie di intermediari risultano sempre statisticamente significative. I parametri stimati indicano che le banche minori, rispetto agli istituti medio-grandi, hanno una probabilità inferiore di avere adottato metodologie quantitative per valutare le piccole e medie imprese. Ciò è vero per gli intermediari minori di qualunque tipo, siano essi inseriti o meno in gruppi bancari: la differenza stimata per le probabilità di adozione, rispetto agli istituti maggiori, è pari in media a circa il 50 per cento, in quanto l'effetto marginale oscilla tra -0,41 per le piccole banche nei gruppi e -0,56 presso le piccole indipendenti. Queste stime sono sostanzialmente confermate anche per quanto concerne l'uso di rating nel valutare le imprese maggiori. Le banche piccole in gruppi e le Bcc che hanno adottato i rating mostrano un ritardo di circa 1,5-2 anni nell'uso di questi modelli di valutazione per le piccole e medie imprese (PMI). Di contro, i risultati relativi all'adozione dei rating nei confronti delle imprese più grandi non sembrano influenzati in modo significativo dalle caratteristiche

dimensionali e istituzionali o dalla localizzazione della banca, con l'eccezione di un ritardo nell'adozione dello scoring per le piccole imprese da parte delle banche meridionali.⁷

Figura 2



Dall'indagine del 2006 emergeva come i sistemi di rating venissero impiegati in modo più sistematico nelle fasi di concessione e di successivo monitoraggio degli affidamenti, rispetto ad altre fasi; in particolare, era poco rilevante l'uso di tali strumenti per determinare le condizioni del prestito (*pricing*). Alla fine del 2009, il rating dell'impresa appare determinante o molto importante soprattutto nel monitoraggio dell'andamento del prestito all'impresa medio-piccola, e – con frequenza inferiore – all'atto della concessione dello stesso (fig. 2 e tav. a3). Le banche medio-grandi, tuttavia, ricorrono oggi a questi strumenti statistico-quantitativi in modo sistematico anche per definire i tassi da applicare al prestito (circa due terzi dei casi). Il *pricing* dei prestiti resta invece sostanzialmente indipendente dal rating per le banche minori e le Bcc. In definitiva, sembrerebbe che le grandi banche tra il 2006 e il 2009 abbiano spostato l'uso dei modelli dalla fase di concessione alle altre fasi di gestione del rapporto creditizio, soprattutto al suo *pricing* e al suo monitoraggio (si veda in proposito anche Nemoto *et al.*, 2011). Per contro, per le piccole banche il ruolo dei modelli sembra essere divenuto meno determinante in tutte le fasi del processo: in altre parole, a una maggiore diffusione dei modelli presso gli istituti minori si sarebbe associato un loro uso ancora più flessibile che in passato.⁸ Evidenze ricavate da successive indagini confermano che le banche, spesso quelle piccole, non scoraggiano l'uso dell'*override*, cioè la facoltà del responsabile crediti di interagire in modo dialettico con le valutazioni automatiche proposte dai modelli.

⁷ Questo risultato potrebbe anche dipendere da una diversa classificazione dimensionale della clientela presso le diverse banche. Le maggiori banche in alcuni casi svolgono analisi approfondite nei confronti dei maggiori clienti, che vanno al di là del mero impiego di modelli quantitativi di tipo deterministico, e che quindi non sono classificabili come modelli di rating. Le banche minori, per contro, utilizzano i propri modelli di rating con più frequenza proprio per valutare i clienti maggiori, che in questo caso potrebbero avere dimensioni mediamente più contenute.

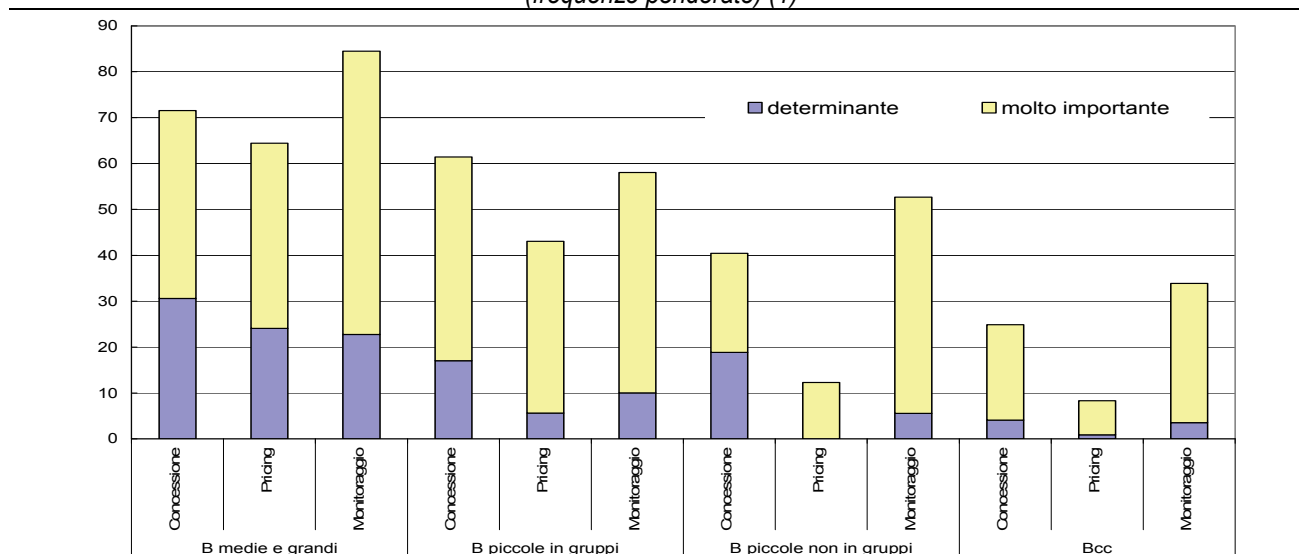
⁸ L'analisi statistica evidenzia come le risposte fornite dalle banche nel 2009 confermino in qualche misura quelle fornite nel 2006, ma si siano comunque diffusi elementi di novità: l'indice di correlazione tra i due anni è significativo al 5 per cento, ma il suo valore oscilla tra il 15 e il 20 per cento nei tre casi della concessione, del *pricing* e del monitoraggio.

Questo uso più flessibile dei modelli statistico-quantitativi presso le banche minori, a fronte di una crescente diffusione, è confermato dall'evidenza nella fig. 3. Il rating è considerato 'determinante' in un numero apprezzabile di casi solo presso le banche maggiori o quelle più piccole inserite in gruppi, e soprattutto nella fase di concessione del prestito. Con frequenza maggiore il rating appare 'molto importante', accanto ad altri fattori, per determinare le decisioni riguardanti l'affidamento, le relative condizioni e il suo monitoraggio.

Figura 3

Flessibilità nell'uso del rating verso le piccole e medie imprese (2009)

(frequenze ponderate) (1)



(1) Frequenza con cui il rating è definito "determinante" o "molto importante" nella specifica fase di affidamento dell'impresa. Frequenze ponderate con i prestiti erogati dalle banche alle imprese.

Un semplice esercizio econometrico evidenzia che la probabilità che le banche assegnino un ruolo 'determinante' o 'importante' al rating delle piccole imprese decresce sistematicamente passando dalle banche medio-grandi a quelle piccole in gruppi, a quelle piccole indipendenti e alle Bcc (tav. 3). Le differenze tra le grandi banche e le altre sono statisticamente significative, con un'unica eccezione. Il valore più elevato del differenziale riguarda la concessione del credito alle piccole imprese: in questa fase, la possibilità che una Bcc consideri determinante il rating del potenziale cliente è di oltre la metà inferiore rispetto alla stessa probabilità presso una banca maggiore.

Questa diminuzione delle probabilità riguarda il ruolo dei rating in tutte e tre le fasi decisionali della concessione, del *pricing* e del monitoraggio delle imprese minori, ma è meno evidente per quanto riguarda la rilevanza dei modelli di rating nel valutare le medie e grandi imprese. La localizzazione geografica appare ininfluenza nel determinare i sistemi di valutazione per entrambe le categorie di imprese; fa eccezione un'apparente maggiore propensione da parte delle banche insediate nelle regioni meridionali a prezzare in base al rating il credito alle piccole imprese, e delle banche con sede nel Nordest per l'attività di monitoraggio.

Importanza dei rating nell'attività di credito (1) (stime econometriche; parametri)						
	Piccole imprese			Altre imprese		
	Concessione	Pricing	Monitoraggio	Concessione	Pricing	Monitoraggio
Categoria della banca:						
B medie e grandi	(base)	(base)	(base)	(base)	(base)	(base)
B piccole in gruppi	-0,205 *** [0,061]	-0,129 *** [0,034]	-0,267 *** [0,061]	-0,095 [0,061]	-0,112 *** [0,035]	-0,139 ** [0,059]
B piccole non in gruppi	-0,255 *** [0,038]	-0,149 *** [0,023]	-0,270 *** [0,044]	-0,176 *** [0,042]	-0,130 *** [0,024]	-0,149 ** [0,054]
Bcc	-0,571 *** [0,073]	-0,466 *** [0,067]	-0,570 *** [0,076]	-0,434 *** [0,071]	-0,449 *** [0,066]	-0,452 *** [0,073]
Sede della banca:						
Nordovest	(base)	(base)	(base)	(base)	(base)	(base)
Nordest	0,061 [0,064]	0,055 [0,054]	0,120 * [0,066]	0,041 [0,056]	0,020 [0,046]	0,123 ** [0,061]
Centro	0,014 [0,068]	0,078 [0,060]	0,032 [0,068]	-0,036 [0,059]	-0,014 [0,047]	0,040 [0,065]
Mezzogiorno	0,109 [0,081]	0,168 ** [0,079]	0,036 [0,078]	0,053 [0,070]	0,075 [0,064]	-0,008 [0,067]
Pseudo R-quadro	0,16	0,21	0,12	0,14	0,21	0,13
Numero osservazioni	400	400	400	400	400	400

(1) Stima Probit; le variabili dipendenti sono variabili dummy relative alla probabilità che la banca assegni un ruolo "fondamentale" o "importante" alle metodologie di rating nella concessione, il *pricing* o il monitoraggio del credito. I coefficienti riportati si riferiscono all'effetto marginale attribuibile al passaggio della variabile dummy dal valore 0 al valore 1. Le variabili esplicative sono variabili dummy. Gli asterischi denotano la significatività del parametro (* = 10 per cento, ** = 5 per cento, *** = 1 per cento).

2.2. L'importanza dei fattori di valutazione: i cambiamenti intervenuti a seguito della crisi

Nelle decisioni di affidamento alle imprese, i sistemi di rating affiancano l'utilizzo di altre informazioni di tipo quantitativo (ad esempio quelle tratte dall'andamento del rapporto creditizio con l'impresa, i cosiddetti fattori *andamentali*), la cui importanza alla fine del 2009 restava elevata per le banche di qualunque dimensione (tav. a4).

Pressoché tutte le banche classificano tra i primi due fattori valutativi per importanza i dati quantitativi utilizzati al di fuori di un algoritmo formale di rating/scoring. I sistemi di rating sono citati tra i principali fattori di valutazione da due terzi delle banche medio-grandi, mentre sono meno rilevanti nel giudizio delle Bcc. Informazioni qualitative o la conoscenza personale del cliente rivestono un ruolo di rilievo per un terzo delle banche maggiori, e per oltre il 40 per cento delle Bcc. Una differenza rilevante riguarda la disponibilità di garanzie, giudicata fattore fondamentale da metà delle Bcc, e solo da una minoranza delle banche maggiori. Ovviamente questa differente valutazione riflette anche la diversa composizione del portafoglio prestiti che, nel caso delle Bcc, è molto più concentrato su operazioni di credito solitamente associate alla concessione di garanzie reali (ad esempio i mutui). Infine, le grandi banche non citano mai tra i fattori fondamentali il fatto che l'impresa cliente appartenga a sistemi produttivi locali, reti d'impresa, distretti e altro, mentre una Bcc su dieci vi attribuisce un'importanza primaria.⁹

⁹ A titolo di confronto, si osservi come nell'indagine al 2006 le Bcc attribuissero importanza primaria alle informazioni di bilancio, e quelle di tipo qualitativo fossero giudicate poco importanti presso tutte le banche.

Per valutare in modo più compiuto le differenze tra le banche sotto questi profili, è stata condotta un'analisi quantitativa basata su una stima di tipo *probit* (tav. 4). I risultati confermano sostanzialmente quanto emerso dall'analisi descrittiva, e in particolare che le banche minori attribuiscono meno importanza ai rating rispetto agli intermediari medio-grandi (Alessandrini *et al.*, 2006). A un minore impiego dei rating le piccole banche, specie quelle con sede nelle regioni settentrionali, suppliscono con un più sistematico ricorso a informazioni di tipo quantitativo *al di fuori* di metodologie integrate di rating o scoring.

Tavola 4

Fattori di valutazione prioritari per decidere gli affidamenti alle imprese (1) (stime econometriche; parametri)					
	Rating	Informazioni quantitative	Garanzie	Appartenenza a distretti...	Inform. qualitative / conoscenza
Categoria della banca:					
B medie e grandi	(base)	(base)	(base)	(base)	(base)
B piccole in gruppi	-0,103 * [0,046]	0,021 [0,047]	-0,017 [0,108]	0,977 *** [0,018]	0,139 [0,101]
B piccole non in gruppi	-0,196 *** [0,024]	0,104 ** [0,021]	0,241 * [0,123]	0,970 *** [0,000]	0,256 ** [0,112]
Bcc	-0,420 *** [0,069]	0,079 [0,054]	0,310 *** [0,084]	0,581 *** [0,061]	0,084 [0,091]
Sede della banca:					
Nordovest	(base)	(base)	(base)	(base)	(base)
Nordest	0,019 [0,053]	-0,032 [0,046]	0,035 [0,067]	0,023 [0,025]	-0,041 [0,065]
Centro	0,034 [0,057]	-0,104 ** [0,060]	0,139 * [0,075]	0,036 [0,032]	-0,174 ** [0,067]
Mezzogiorno	0,085 [0,069]	-0,248 *** [0,080]	0,053 [0,080]	0,034 [0,035]	0,044 [0,078]
Pseudo R-quadro	0,18	0,09	0,07	0,05	0,03
Numero osservazioni	400	400	400	400	400

(1) Stima Probit; le variabili dipendenti sono variabili dummy relative alla probabilità che la banca assegni un ruolo "fondamentale" o "importante" ai diversi fattori di valutazione nel decidere gli affidamenti alle imprese. I coefficienti riportati si riferiscono all'effetto marginale attribuibile al passaggio della variabile dummy dal valore 0 al valore 1. Le variabili esplicative sono variabili dummy. Gli asterischi denotano la significatività del parametro (* = 10 per cento, ** = 5 per cento, *** = 1 per cento).

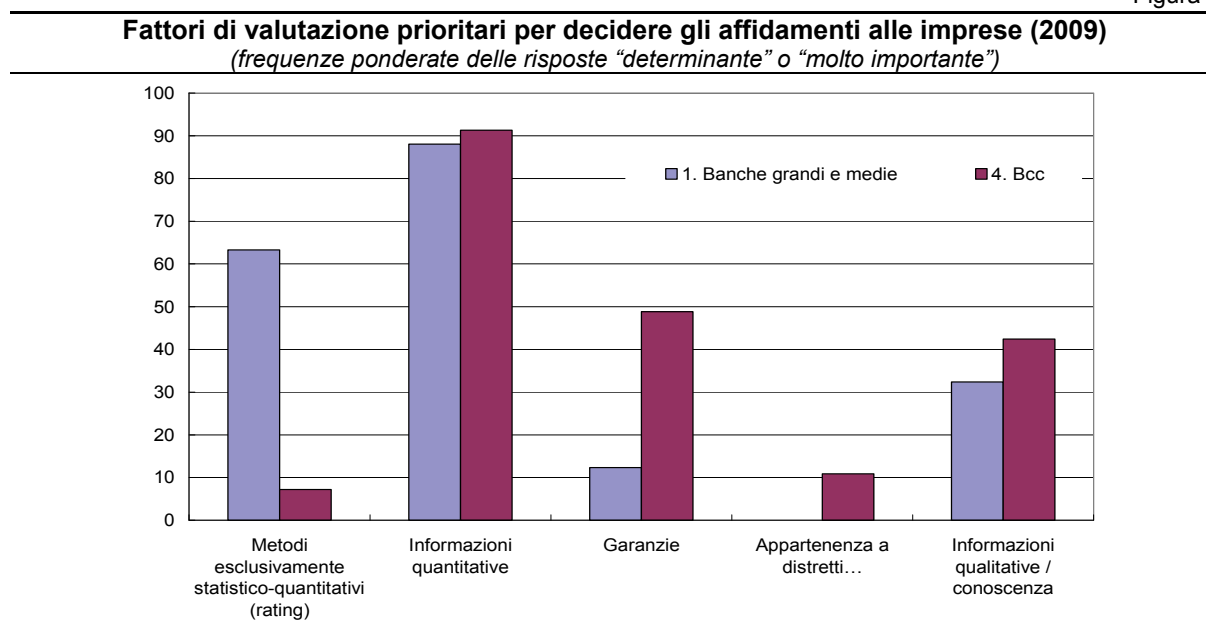
In seguito alla crisi, le banche dichiarano di avere riservato in generale maggiore attenzione a ciascuno dei fattori di valutazione rilevanti nelle decisioni di affidamento delle imprese (tav. a5).¹⁰ Tra gli elementi utili ai fini della concessione del prestito, l'offerta di garanzie è tra i fattori la cui importanza si è accresciuta in misura più rilevante, per tutte le categorie di banche, e in particolare per le più piccole. La richiesta di più ampio collaterale è coerente con il tentativo di ridurre le asimmetrie informative in una situazione di maggiore incertezza del quadro congiunturale, che rende più difficile apprezzare in modo oggettivo le potenzialità del progetto imprenditoriale.¹¹ Le Bcc hanno anche posto

¹⁰ Da informazioni raccolte al di fuori dell'indagine, emerge un'ulteriore differenziazione nell'ambito delle banche che qui sono definite "grandi e medie". In particolare, gli istituti appartenenti ai gruppi di più grandi dimensioni (un sottoinsieme della suddetta categoria dimensionale) avrebbero attribuito una portata decisiva alle valutazioni provenienti dai modelli di rating al fine di trasmettere gli impulsi dal centro decisionale alla periferia della banca.

¹¹ Il repentino cambiamento del ciclo economico è stato inoltre accompagnato da un peggioramento della qualità del credito inatteso dalle banche (Vacca, 2011).

maggior attenzione alle informazioni di tipo quantitativo, sebbene non integrandole necessariamente in un modello statistico formale (rating). Di contro, per le banche maggiori, che già facevano ampio affidamento su informazioni quantitative e modelli statistici, hanno assunto importanza crescente le informazioni qualitative e la conoscenza diretta dell'imprenditore. La reazione delle banche più grandi all'accresciuta opacità informativa della clientela sarebbe dunque stata più orientata ad acquisire e valorizzare maggiormente l'informazione qualitativa (*soft information*).¹² Le banche grandi potrebbero dunque avere messo in atto una sorta di *fine tuning* nell'uso del rating, volto a integrare meglio l'informazione qualitativa e quantitativa utilizzata dai modelli per una migliore valutazione del rischio della clientela.

Figura 4



Un'analisi econometrica, non riportata, evidenzia come queste differenze non siano quasi mai statisticamente apprezzabili nelle valutazioni delle diverse categorie di banche. Tuttavia, si conferma che le Bcc avrebbero ridotto in misura significativa (anche statisticamente) l'importanza attribuita ai rating dopo la crisi, a favore dell'utilizzo di informazioni quantitative al di fuori di metodologie integrate, e a favore di una maggiore importanza attribuita alla disponibilità di garanzie.

Questi risultati appaiono enfatizzati selezionando le banche che, nel corso della stessa indagine, hanno dichiarato di avere irrigidito i criteri di erogazione dei crediti alle imprese. Per questi intermediari, il saldo tra aumento e diminuzione dell'importanza dei vari fattori di valutazione è significativamente più elevato della media del campione, suggerendo che queste banche abbiano modificato gli elementi di valutazione in modo più marcato delle altre, con una revisione del proprio processo di *lending* che ha prodotto, in definitiva, un sensibile irrigidimento degli standard creditizi¹³.

¹² Ricerche empiriche dimostrano che l'impatto della crisi sul credito alle imprese è stato differenziato anche in base alle caratteristiche dei singoli rapporti creditizi (De Mitri, Gobbi e Sette, 2010): la restrizione sarebbe stata meno grave laddove preesistevano relazioni più intense, durature e strutturate tra banca e impresa.

¹³ Sull'impatto del peggioramento delle condizioni di bilancio delle banche sull'offerta di credito si veda il lavoro di Bonaccorsi di Patti e Sette (2012).

Nel complesso, l'insieme delle modifiche riferite dalle banche lascia emergere una maggiore complessità e articolazione del processo di valutazione del merito di credito dopo la crisi finanziaria: come naturale reazione per fronteggiare un quadro di particolare incertezza, tutte le categorie di banche hanno intensificato il ricorso alle diverse fonti informative sulla clientela, valorizzando anche quelle in precedenza ritenute utili ma non decisive.

3. L'organizzazione bancaria e la crisi: il decentramento decisionale e gli incentivi

Nei prossimi paragrafi si analizzeranno due variabili: l'autonomia decisionale (assoluta e relativa) del responsabile di sportello e la sua permanenza presso la stessa filiale; di seguito, ci concentreremo sull'impiego da parte delle banche di meccanismi di incentivazione per indirizzare i comportamenti della dirigenza periferica.

3.1. L'evoluzione dell'autonomia decisionale

Il ruolo del responsabile di sportello nel processo valutativo di piccole imprese è centrale (Stein, 2002; Benvenuti *et al.*, 2010); tuttavia, l'intensità e le modalità di intervento di tale figura organizzativa nella concessione di prestiti alla clientela variano notevolmente in funzione delle caratteristiche di banca e del modello organizzativo prescelto, specie nelle strutture più complesse (Berger *et al.*, 2005; Albareto *et al.*, 2008). Al fine di cogliere l'eterogeneità tra le banche e soprattutto i mutamenti di rilievo intervenuti nel ruolo di tale figura nel triennio in cui si è prodotta la crisi economico-finanziaria, è stato chiesto agli intermediari – in analogia a quanto fatto in precedenza – di indicare il fido massimo che il responsabile di filiale e il direttore generale possono concedere in autonomia. La nuova indagine conferma che l'importo del finanziamento che il manager locale può erogare direttamente è correlato con la dimensione bancaria: i responsabili di sportello delle grandi banche godono in media di una delega più elevata in termini assoluti, seguiti da quelli di banche piccole appartenenti a gruppi. Nella media delle banche di grandi dimensioni il responsabile locale può concedere fidi fino a circa 500 mila euro, poco sopra i 160 mila in quelle piccole in gruppi, circa 50 mila presso le banche di credito cooperativo; in quest'ultimo caso l'eterogeneità è più elevata, come risulta dallo scarto interquartile (tav. a6).

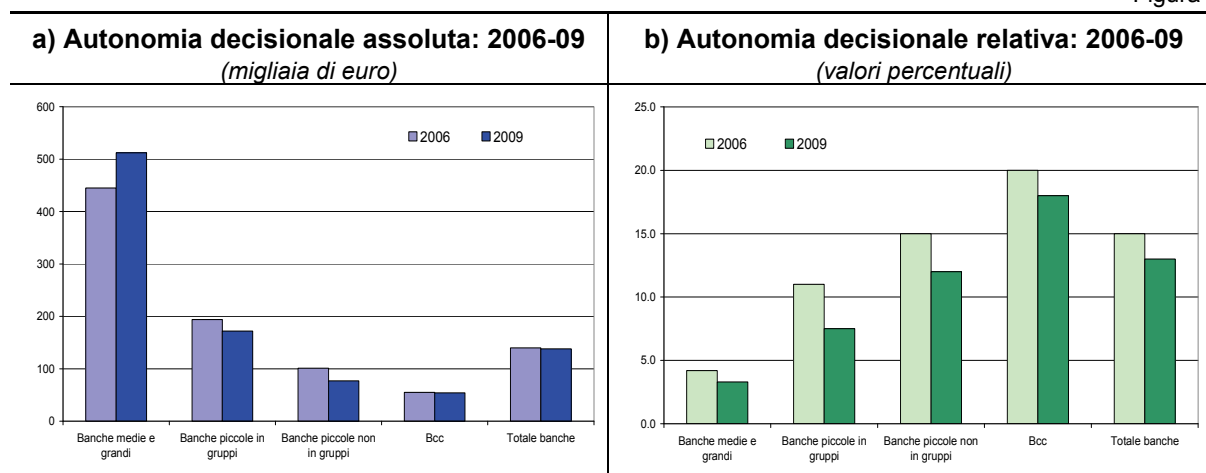
È stato anche calcolato un indice di decentramento decisionale o di autonomia relativa, pari al rapporto della delega concessa ai manager locali rispetto a quella di figure apicali (come il direttore generale): per questo indicatore, la correlazione con la dimensione bancaria diviene negativa. L'indice relativo è infatti più elevato per le banche di credito cooperativo rispetto a tutti gli altri gruppi di intermediari: i direttori di filiale di Bcc possono decidere su prestiti pari a circa un quinto dell'importo erogabile dal direttore generale; tale incidenza si riduce a poco più del 3 per cento nelle banche maggiori e grandi (tav. a6).

Prendendo in esame un campione chiuso di intermediari che hanno partecipato sia alla rilevazione del 2006 sia a quella più recente, si può analizzare anche l'evoluzione temporale intervenuta negli indicatori assoluti e relativi di delega a livello territoriale (fig. 5).

Per le banche intervistate in entrambe le indagini il valore del prestito massimo concedibile in autonomia dal responsabile locale è rimasto sostanzialmente immutato nel triennio della crisi; gli aumenti di delega decisionale in termini assoluti si sono concentrati nel sottogruppo delle banche

maggiori e grandi. Nello stesso periodo, l'indice di autonomia decisionale relativa ha invece mostrato una contrazione sia nell'intero campione, sia nei diversi sottogruppi dimensionali. Un test statistico sulla differenza tra le medie conferma che l'indice di delega relativa del 2009 è inferiore e quello del 2006, con un livello di confidenza dell'1 per cento (anche un test sulle mediane fornisce indicazioni simili).

Figura 5



In relazione al sistema di deleghe sul territorio, dalle analisi econometriche basate sull'equazione (1) emergono i risultati riportati nella tav. a7, colonna a).

Sia la dimensione bancaria sia l'appartenenza a gruppi sono inversamente correlate con l'indice relativo di decentramento decisionale. Infatti, le piccole banche presentano un livello di decentramento decisionale maggiore rispetto alle grandi, anche nel periodo di massimo dispiegarsi degli effetti della crisi economico-finanziaria. La differenza positiva rispetto alla categoria degli intermediari grandi è sempre statisticamente significativa. In particolare per le Bcc il differenziale stimato è di poco superiore ai 17 punti percentuali. Inoltre – a parità di altre condizioni – le banche con sede amministrativa nelle regioni del Centro e soprattutto del Mezzogiorno hanno un decentramento decisionale superiore rispetto a quelle localizzate nel Nord: per le banche del Sud l'indicatore è in media superiore di 8 punti rispetto a quelle del Nordovest, tenendo conto ovviamente della dimensione dell'intermediario.

Per verificare se questo processo di accentramento interno corrisponde a un'esplicita strategia delle banche è stato chiesto *se e come* le stesse avessero adeguato le autonomie decisionali dei rispettivi responsabili di filiale in risposta alla crisi economico-finanziaria. Circa il 90 per cento delle banche intervistate dichiara di non aver modificato le deleghe allo sportello in risposta alla crisi, mentre solo nel 7 per cento dei casi la recessione del 2008-09 avrebbe indotto le banche ad accentrare il potere decisionale. I casi di riduzione delle deleghe ai manager locali sono stati una risposta alla crisi più frequente presso i piccoli intermediari appartenenti a gruppi (14 per cento circa; tav. a8).

Analoghe indicazioni si ottengono effettuando una stima *probit* per misurare l'impatto della crisi sul livello della delega quantitativa ai responsabili di filiale, che peraltro non mostra differenze statisticamente significative tra le categorie dimensionali e istituzionali di intermediari o tra banche localizzate nelle diverse ripartizioni territoriali (tav. a7, colonna b).

Oltre alla crisi, l'altro fattore che può aver inciso sull'evoluzione delle deleghe territoriali è rappresentato dalla progressiva implementazione dei modelli di rating interni, anche in ottemperanza

alle normative di Basilea. A tale riguardo, solo per la metà delle banche intervistate che utilizzano rating interni il sistema delle deleghe attribuite ai manager locali è fisso e invariante rispetto alla valutazione dell'impresa basata su tali modelli; per l'altra metà del campione, invece, l'importo del prestito che il responsabile di filiale può concedere può essere subordinato al raggiungimento di un livello minimo del rating associato all'impresa (23 per cento dei casi; tav. a9), oppure l'importo della delega del responsabile locale può variare in funzione delle diverse fasce di rating (26 per cento dei casi). In particolare, quest'ultima modalità risulta più diffusa nel sottogruppo delle banche maggiori e grandi, che prima delle altre hanno introdotto e implementato tali sistemi statistico-quantitativi (circa l'80 per cento degli istituti intervistati).

In un modello econometrico di tipo logistico multinomiale si è tentato di confrontare le risposte fornite dalle banche alla domanda specifica volta a cogliere il grado di dipendenza delle deleghe dalle valutazioni emerse dai rating interni (cfr. questionario in Appendice). I risultati di tale stima, effettuata controllando esclusivamente per le caratteristiche dimensionali e localizzative delle banche, sono riportati nella tav. a7, colonna c). Le principali evidenze sono in linea con quanto sottolineato in precedenza: per le banche di credito cooperativo è maggiore la probabilità che le deleghe siano indipendenti dal rating, in conseguenza anche della minore e più recente diffusione delle metodologie statistico-quantitative presso tali banche. Inoltre, regole interne che prevedono deleghe quantitative prefissate, ma subordinate a un livello minimo di rating, sono più diffuse presso le banche del Nordest e del Centro. Infine, la probabilità che le deleghe siano parametrizzate al rating della clientela risulta più alta per le banche maggiori e grandi rispetto a tutte le altre categorie di intermediari, anche se inseriti in gruppi.

In definitiva, le evidenze sul grado di decentramento decisionale delle banche italiane suggeriscono che: a) tra il 2006 e il 2009 si sia verificato un processo di (ri)accentramento decisionale, un risultato degno di nota, soprattutto alla luce del diffuso processo di decentramento organizzativo che le banche avevano riportato per il triennio precedente all'indagine del 2006; b) sulla base delle risposte fornite dagli intermediari, la riduzione della delega relativa non sarebbe una reazione diretta alla congiuntura sfavorevole; c) il sempre più diffuso collegamento tra le deleghe dei responsabili periferici e i rating delle imprese valutate potrebbe comportare, anche nei prossimi anni, un effetto di (ulteriore) accentramento *de facto*.

3.2. I mutamenti nella mobilità dei manager locali

Oltre al decentramento decisionale, anche una riduzione della mobilità dei manager tra filiali contribuisce a migliorare e accelerare l'accumulo di conoscenze sul mercato locale, ma accentua i rischi di 'cattura' del manager da parte della comunità locale, aumentando i costi del controllo del centro rispetto alla periferia.

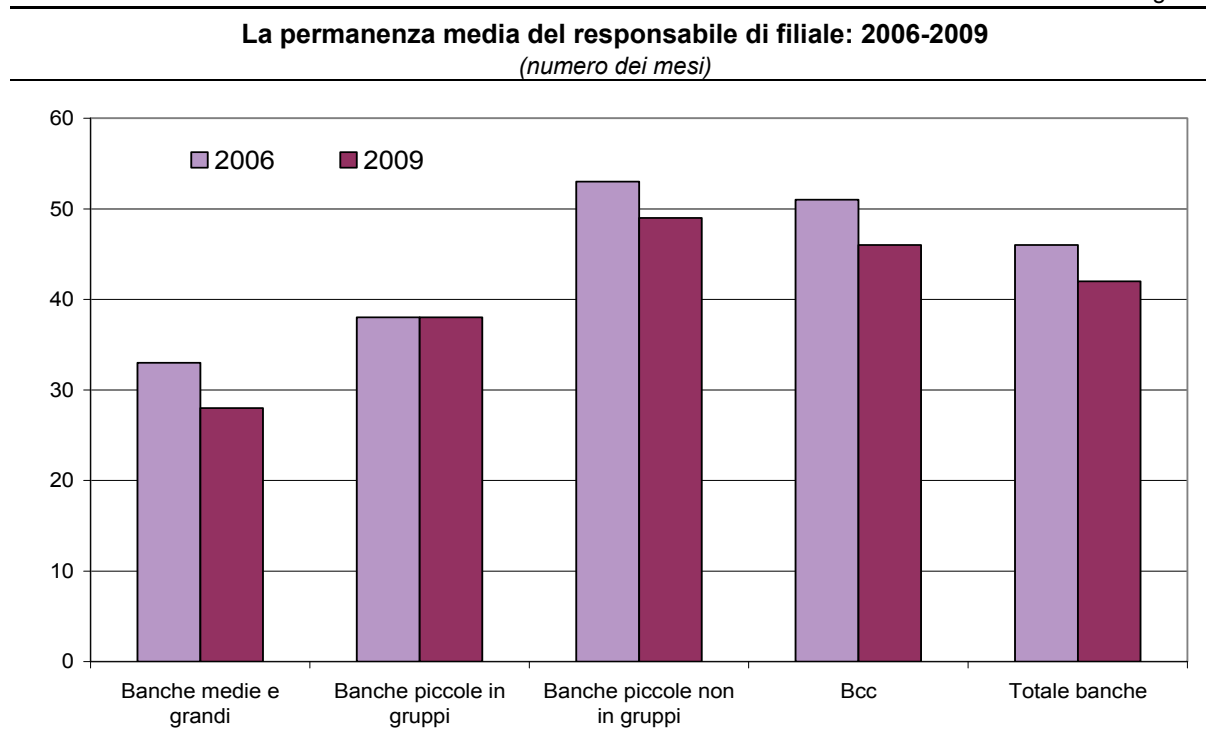
Alla fine del 2009, nella media del campione la permanenza del responsabile locale al vertice della stessa filiale era di poco superiore ai tre anni e mezzo (il valore mediano era di 36 mesi; tav. a10). Il turnover dei manager locali è più elevato al crescere della dimensione e quindi della complessità organizzativa: la permanenza è in media di appena 27 mesi per il gruppo di banche maggiori e grandi, di 39 mesi per le piccole appartenenti a gruppi, a fronte, rispettivamente, di 47 e 45 mesi per le piccole banche indipendenti e per quelle di credito cooperativo. Come già evidenziato per la delega

quantitativa, anche la permanenza dei responsabili locali presenta un'eterogeneità nei comportamenti superiore nel sottogruppo delle Bcc.

Prendendo poi in considerazione il campione chiuso di banche che hanno partecipato sia alla rilevazione 2006 sia a quella del 2009, è possibile analizzare l'evoluzione temporale del turnover.¹⁴ Come mostra l'evidenza descrittiva (fig. 6), nell'ultimo triennio si è registrata una moderata riduzione della permanenza di tali figure organizzative nello stesso sportello che ha coinvolto pressoché tutte le categorie dimensionali. Nel 2009 i manager locali rimanevano a capo della stessa filiale circa 4 mesi meno rispetto a quanto si registrava a fine 2006, e un test sulla differenza tra le medie nelle due indagini conferma una significatività statistica di tale differenza dell'1 per cento.

È ipotizzabile che nel periodo della crisi, in cui si è notevolmente accresciuto il rischio creditizio, i costi di controllo e monitoraggio sull'operato della periferia siano aumentati al punto da superare i costi indotti da un elevato turnover dei responsabili di sportello (es. perdita di informazione qualitativa a livello periferico), inducendo pertanto un contenimento della permanenza dei manager locali.

Figura 6



Stime econometrico-descrittive condotte utilizzando nel modello (1) come variabile da spiegare il numero di mesi di permanenza dei direttori locali nello stesso sportello mostrano in modo più rigoroso quanto emerso dal quadro descrittivo (tav. 5). Infatti, i risultati evidenziano che – controllando contemporaneamente per più caratteristiche dimensionali e localizzative delle banche intervistate – la stanzialità dei manager locali è statisticamente più elevata per le banche piccole, soprattutto se inserite in gruppi, e per quelle di credito cooperativo rispetto agli intermediari di maggiori dimensioni (tav. 5,

¹⁴ Nelle considerazioni fatte in questo paragrafo occorre tenere presente che la permanenza media dei manager di sportello rilevata presso il nostro campione non necessariamente è sotto il pieno controllo delle banche: le operazioni di fusione e acquisizione potrebbero avere modificato – in assenza di un'azione gestionale – le permanenze medie di un istituto, che potrebbero anche risentire della politica di insediamento territoriale della banca (differenti intensità di apertura o chiusura di sportelli nel periodo coperto dalle due indagini).

colonna *a*). Inoltre, a parità di dimensione e caratteristiche istituzionali, la permanenza nello stesso sportello operativo è superiore per i manager delle banche localizzate nel Nordest, mentre è statisticamente inferiore per le banche del Sud.

Tavola 5

Permanenza del responsabile di filiale, sistema di incentivi e caratteristiche bancarie (1)

	Permanenza del responsabile locale e possibile impatto della crisi		Sistema di incentivi	
	a) Permanenza del responsabile di filiale (mesi) (2)	b) Probabilità di riduzione della permanenza nel triennio 2006-2009 (3)	c) Probabilità di avere un sistema di incentivi per il responsabile di filiale (4)	
Categoria della banca:				
Banche medie e grandi	(base)	(base)	(base)	
Banche piccole in gruppi	13,174 *** [2,631]	-0,224 ** [0,098]	-0,031 [0,045]	
Banche piccole non in gruppi	21,248 *** [4,133]	-0,296 ** [0,099]	-0,108 *** [0,027]	
Bcc	18,243 *** [2,690]	-0,299 *** [0,099]	-0,412 *** [0,068]	
Sede della banca:				
Nordovest	(base)	(base)	(base)	
Nordest	6,371 * [3,530]	-0,028 [0,084]	0,097 * [0,056]	
Centro	-0,482 [2,967]	-0,003 [0,087]	0,078 [0,065]	
Mezzogiorno	-8,093 ** [3,298]	0,072 [0,113]	0,145 * [0,079]	
Mesi permanenza al 2006	-	0,011 *** [0,002]	-	
Costante	25,896 *** [2,564]	-	-	
Numero osservazioni	369	249	361	
R-quadro corretto/ Pseudo R-quadro	0,08	0,10	0,25	

(1) Le variabili esplicative sono dummy che approssimano le caratteristiche dimensionali di banca e la localizzazione geografica; gli asterischi *, **, *** denotano, rispettivamente, la significatività del parametro al 10, 5 e 1 per cento. – (2) Stima OLS con variabile dipendente il numero dei mesi di permanenza del responsabile di filiale. – (3) Stima Probit; la variabile dipendente è la probabilità che la banca abbia ridotto la permanenza in mesi del responsabile di filiale nel triennio 2006-2009, anche a seguito della crisi; i coefficienti riportati si riferiscono all'effetto marginale attribuibile al passaggio della variabile dummy dal valore 0 al valore 1. – (4) Stima Probit; la variabile dipendente è la probabilità che la banca abbia adottato un sistema di incentivi economici per il responsabile di filiale; i coefficienti riportati si riferiscono all'effetto marginale attribuibile al passaggio della variabile dummy dal valore 0 al valore 1.

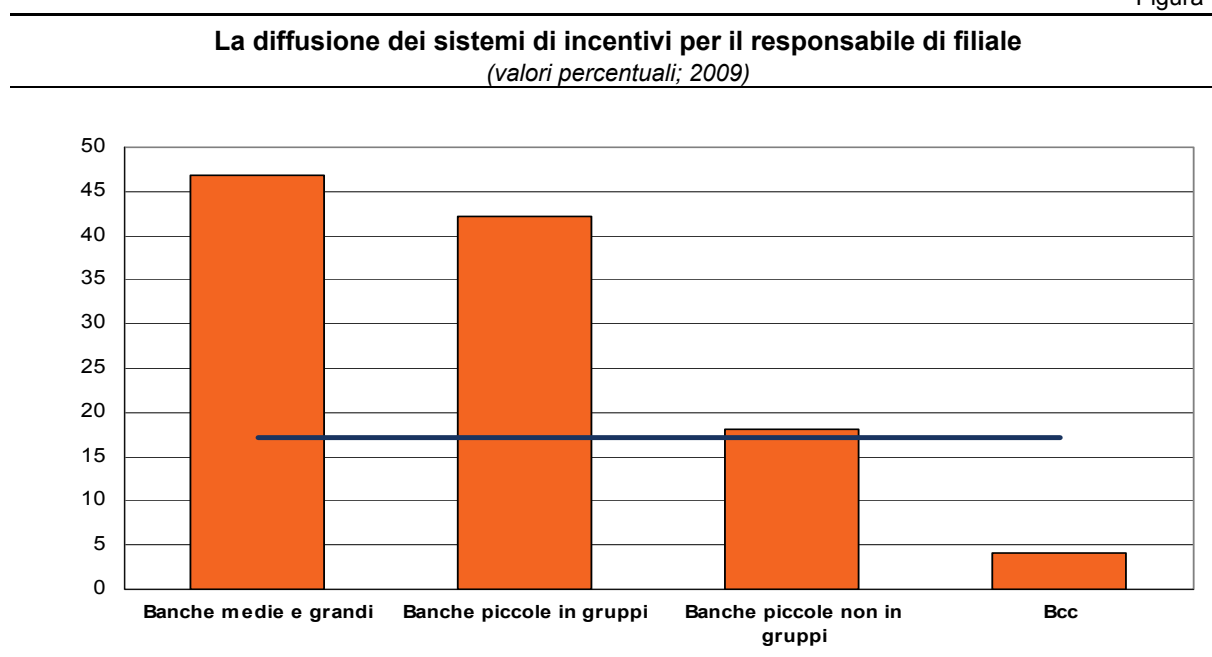
Come già mostrato anche nell'analisi descrittiva, la crisi potrebbe aver accelerato un processo inerziale di crescita del turnover dei direttori locali anche per finalità di monitoraggio del loro operato in un periodo di accresciuta incertezza. Si è pertanto stimato quanto la probabilità di ridurre la permanenza dei responsabili locali tra il 2006 e il 2009 fosse correlata con il livello di permanenza iniziale, inserendo direttamente quest'ultima variabile in un modello *probit* (colonna *b*). I risultati mostrano che tale probabilità dipende significativamente dal punto di partenza: tanto più alta la permanenza media dei responsabili di filiale rilevata nel 2006, tanto maggiore risulta la probabilità di

una riduzione nel triennio successivo. Il complesso dei risultati sembrerebbe pertanto sottendere un processo di convergenza sulle politiche di turnover nel comportamento dei due modelli organizzativi più estremi (banche maggiori *versus* banche locali); di contro, le banche piccole registrano modifiche meno rilevanti nel periodo tra le due indagini, soprattutto se sono inserite in gruppi creditizi con una *governance* comune.

3.3. Il sistema di incentivi a livello periferico

La delega ai manager periferici può favorire l'acquisizione di informazioni qualitative, ma al contempo essa rende più complesso il controllo della 'periferia' da parte del 'centro' decisionale della banca.¹⁵ Un adeguato sistema di incentivi può rappresentare uno strumento per mitigare questo *trade-off* organizzativo.¹⁶ Secondo le evidenze emerse dalla nuova rilevazione, quasi il 50 per cento delle grandi banche e poco più del 40 per cento di quelle piccole ma inserite in una dimensione di gruppo ha dichiarato di avere adottato un sistema di remunerazione dei responsabili di sportello che tiene conto dei risultati conseguiti dalle singole unità operative periferiche, al fine verosimilmente di contenere costi di agenzia e comportamenti collusivi (fig. 7).

Figura 7



Un'analisi di tipo *probit* condotta sulla probabilità di adottare un sistema di incentivi economici per i responsabili locali in funzione delle caratteristiche dimensionali e localizzative delle banche mostra infatti che i meccanismi di incentivazione sono meno frequenti negli intermediari piccoli e indipendenti

¹⁵ La correlazione positiva tra decentramento decisionale e utilizzo delle informazioni qualitative è illustrata da Agarwal e Hauswald (2010). Nel lavoro, mostrano come il grado di decentramento decisionale interno a una banca può crescere in risposta all'aumento della distanza geografica tra la sede centrale e il mercato locale dove opera il responsabile della filiale. Sull'impatto della distanza tra vertice della banca e localizzazione del prestatore, si veda anche Alessandrini, Presbitero e Zazzaro (2006 e 2010).

¹⁶ Tuttavia il sistema di incentivi può a sua volta essere fonte di inefficienza per il vertice dell'organizzazione, su questi aspetti si veda Prendergast (1999) e per un'analisi specificatamente riferita al mondo bancario, Frank e Obloy (2009). Sulle inefficienze nei sistemi di *corporate governance* e negli incentivi al controllo dei rischi, si veda anche Kirkpatrick (2009) e Ladipo *et al.* (2008).

e nelle banche di credito cooperativo. Con riferimento alla localizzazione, invece, la probabilità di adottare incentivi economici per i direttori sul territorio è leggermente più alta per le banche del Nordest e per quelle del Sud (tav. 5, colonna c).

Per le banche che adottano un sistema di incentivi per compensare i direttori di filiale, la quota massima della componente variabile della remunerazione potenzialmente ottenibile in base all'operare di tali incentivi è risultata in media pari al 18 per cento (15 per cento la mediana), con valori superiori per le banche più grandi o appartenenti a gruppi creditizi (tav. a11). L'impatto della crisi sul sistema degli incentivi è stato piuttosto limitato: i risultati dell'indagine mostrano che nel 70 per cento dei casi la quota di componente variabile della remunerazione è rimasta immutata; gli incrementi di tale quota variabile hanno coinvolto esclusivamente le banche appartenenti alle classi dimensionali maggiori, sebbene in un numero limitato di casi (tav. a12). Ancora una volta, la necessità di contenere i costi di agenzia e di controllo – in crescita in un periodo di elevata incertezza in conseguenza della sfavorevole congiuntura economico-finanziaria – si è rivelato un fattore decisivo per gli intermediari con più alta complessità organizzativa.

Tra le determinati del sistema di incentivi a livello periferico, le banche hanno dichiarato di tenere conto in primo luogo di target reddituali riferiti alle singole unità operative (40 per cento dei casi; tav. a13), e in secondo luogo del raggiungimento di budget quantitativi prefissati in termini di prestiti e/o raccolta. È stato invece trascurabile (meno del 5 per cento) l'utilizzo di modelli di incentivazione ancorati a indicatori di rischio del portafoglio. Questo risultato appare degno di nota: negli ultimi anni gli aspetti legati alla qualità del credito, e al conseguente assorbimento di capitale procurato alla banca, hanno iniziato a concorrere esplicitamente alla valutazione e compensazione del personale cui è delegata la selezione della clientela. Dalla nostra indagine, tuttavia, l'impatto complessivo sulla remunerazione dei manager è apparso ancora marginale.

Tra le classi dimensionali vi sono forti disomogeneità: in particolare le banche maggiori e grandi e quelle appartenenti a gruppi adottano in misura più consistente i target reddituali, mentre le piccole banche indipendenti o quelle di credito cooperativo sembrano preferire sistemi di compensazione basati su budget quantitativi.

4. Conclusioni e spunti di ricerca

La Banca d'Italia nel marzo 2010 ha condotto un'indagine sugli aspetti organizzativi dell'attività di prestito presso un ampio campione di banche italiane, i cui risultati, riferiti alla fine dello scorso decennio, possono essere in parte comparati con quelli di un'analoga indagine che era stata effettuata alla fine del 2006. Dal confronto è possibile trarre indicazioni sui cambiamenti nelle tecnologie di *lending* e nelle scelte organizzative adottate, cogliendo, almeno in parte, i possibili impatti della recente crisi economico-finanziaria su tale evoluzione.

Non sempre risulta agevole scindere gli effetti della crisi da altri fenomeni che hanno proseguito il loro corso nel triennio indagato, tra cui l'evoluzione delle TIC e il processo di concentrazione bancaria. Inoltre, le banche italiane, rispetto ai sistemi bancari di altri paesi, si sono spinte meno nella direzione del modello *originate to distribute* – schemi operativi che hanno amplificato la propagazione della crisi – e ciò potrebbe aver attutito le conseguenze osservabili sui modelli organizzativi rispetto a periodi pre-crisi. Pur con questi *caveat*, il confronto tra le due indagini indica in ogni caso che l'attività di prestito, e in particolare l'utilizzo dell'informazione in tale attività, sono state influenzate dall'accresciuta incertezza del quadro congiunturale. In corrispondenza della crisi, alcune tendenze già in atto quali

l'utilizzo dei rating e il più incisivo ancoraggio del processo di *lending* all'informazione codificata, insieme a politiche volte ad aumentare la mobilità dei dirigenti locali, hanno registrato un'accelerazione; si è invece arrestato il progressivo decentramento decisionale rilevato nella precedente indagine. Confrontando banche appartenenti a gruppi dimensionali diversi sembra emergere altresì un generale processo di convergenza nel comportamento dei diversi modelli di *lending*, sia per quanto attiene alla gerarchia delle fonti informative utilizzate nel processo creditizio, sia per quanto concerne il decentramento delle decisioni e le politiche di utilizzo dei manager sul territorio. In altri termini, è probabile che la crisi, prima, e l'incertezza della ripresa, dopo, abbiano contribuito a ridurre l'*eterogeneità* nei modelli riscontrata nella precedente *survey*.

Sebbene la direzione verso la quale sono state manovrate alcune leve gestionali negli anni della crisi rivesta un interesse intrinseco, altrettanto importante appare investigare gli aspetti più direttamente connessi con le dinamiche creditizie osservate negli anni di più intenso rallentamento dell'attività economica e, in parte, di quella creditizia: in un lavoro collegato a questo (Del Prete *et al.*, 2011) ci si pone pertanto l'obiettivo di indagare più direttamente il nesso causale tra diversi assetti organizzativi adottati dalle banche, e tra diverse declinazioni delle tecnologie di *lending* attualmente disponibili, e comportamenti eterogenei nell'erogazione del credito.

Bibliografia

- Agarwal S., Hauswald R. (2010), "Distance and private information in lending", *Review of Financial Studies*, 23 (7), 2757-2788.
- Albareto G., Benvenuti M., Mocetti S., Pagnini M., Rossi P. (2008), "L'organizzazione dell'attività creditizia e l'utilizzo di tecniche di scoring nel sistema bancario italiano: risultati di un'indagine campionaria", *Questioni di Economia e Finanza*, n.12, Banca d'Italia.
- Alessandrini P., Presbitero A.F., Zazzaro A. (2006), "Banks, distances and financing constraints for firms", Università Politecnica delle Marche Economics Working Paper No. 266.
- Alessandrini P., Presbitero A.F., Zazzaro A. (2010), "Bank size or distance: what hampers innovation adoption by SMEs?", *Journal of Economic Geography*, 10 (6), 845-881.
- Cannari L., Pagnini M., Rossi P. (a cura di), (2010) "Banks, local credit markets and credit supply", *Seminari e convegni*, n. 5, Banca d'Italia.
- Benvenuti M., Casolaro L., Del Prete S., Mistrulli P.E. (2010), "Loan officer authority and small business lending. Evidence from a survey", in Cannari L., Pagnini M., Rossi P. (a cura di), (2010).
- Beretta E., Del Prete S. (2012), "Bank acquisition and decentralization choices", *Economic Notes*, vol. 41, n. 1/2, 27-47.
- Berger A.N. (2006), "Potential competitive effects of Basel II on banks in SME credit markets in the United States", *Journal of Financial Services Research*, 29(1), 5-36.
- Berger A.N. (2003), "The economic effects of technological progress: evidence from the banking industry", *Journal of Money Credit and Banking*, 35, 141-176.
- Berger A.N., Miller N.H., Mitchell M.A., Rajan R.G., Stein J.C. (2005), "Does function follow organizational form? Evidence from the lending practices of large and small banks", *Journal of Financial Economics*, 76(2), 237-269.
- Bloom N., Garicano L., Sadun R., Van Reenen J. (2009), "The distinct effects of Information Technology and Communication Technology on firm organization", NBER working paper 14975.
- Bonaccorsi di Patti E., Sette E. (2012), "Bank balance sheets and the transmission of financial shocks to borrowers: evidence from the 2007-2008 crisis", *Temi di Discussione*, n. 848, Banca d'Italia.
- De Mitri S., Gobbi G., Sette E. (2010), "Relationship lending in a financial turmoil", *Temi di Discussione*, n. 772, Banca d'Italia.
- Del Prete S., Pagnini M., Rossi P., Vacca V. (2011), "Lending organisation and credit supply during the crisis", Banca d'Italia, mimeo.
- Fabbrini A., Leva L. (2011), "Small banks within large banking groups: what happens to small business lending?", Banca d'Italia, mimeo.
- Felici R., Pagnini M. (2008), "Distance, bank heterogeneity and entry in local banking markets", *Journal of Industrial Economics*, 56, 500-534.
- Frank D., Obloy T. (2009), "Ability, adverse learning and agency costs: evidence from retail banking", *INSEAD Working Paper*, No. 56/ST.
- Hakenes H., Schnabel I. (2011), "Bank size and risk-taking under Basel II", *Journal of Banking & Finance* 35, 1436-1449.
- Kirkpatrick G. (2009), "The corporate governance lessons from the financial crisis", *Financial Market Trends*, OECD.
- Ladipo D. et al., (2008), "Board profile, structure and practice in large European banks", Neston Advisor, London.

- Mocetti S., Pagnini M., Sette E. (2010), “Information technology and banking organization”, *Temì di discussione*, n. 752, Banca d’Italia.
- Nemoto T., Ogura Y., Watanabe W. (2011), “Report on a fact-findings survey of credit-decision system and loan pricing in small business financing in Japan”, *RIETI Discussion Paper Series*, 11-E-053.
- Panetta F., Schivardi F., Shum M. (2004), “Do mergers improve information? Evidence from the loan market”, *Temì di Discussione*, n. 521, Banca d’Italia.
- Prendergast C. (1999), “The provision of incentives in firms” *Journal of Economic Literature*, Vol. XXXVII (March 1999), 7-63.
- Stein J.C. (2002), “Information production and capital allocation: decentralized versus hierarchical firms”, *Journal of Finance*, 57, 1891-1921.
- Vacca V. (2011), “An unexpected crisis? Looking at pricing effectiveness of different banks”, *Temì di discussione*, n. 814, Banca d’Italia.

APPENDICE 1. TAVOLE

Tavola a1

Indagine presso le banche italiane riferita alla fine del 2009 Composizione del campione: dimensione bancaria e area geografica (unità)

Classe dimensionale	Nordovest	Nordest	Centro	Sud e Isole	Totale
Banche medie e grandi	13	10	8	4	35
Banche piccole in gruppi	26	23	22	19	90
Altre banche piccole (non Bcc)	9	10	11	6	36
Bcc	55	95	49	40	239
Totale	103	138	90	69	400

Fonte: Indagine campionaria presso gli intermediari bancari.

Tavola a2

Diffusione dei modelli di rating o scoring per la valutazione dei crediti alle imprese (valori percentuali)

	2000 (1)	2003 (1)	2006 (1)	2009 (2)	a PMI	alle grandi
(A) frequenze non ponderate						
Dimensioni						
B medie e grandi	8,1	29,7	97,3	97,2	97,2	91,2
B piccole in gruppi	6,5	20,7	66,3	78,0	78,0	72,7
B piccole non in gruppi	9,4	28,1	59,4	63,2	63,2	56,8
Bcc	11,8	24,8	42,2	61,9	61,9	50,7
Totale	9,6	24,5	57,1	68,8	68,8	60,0
Sede (solo banche piccole e Bcc)						
Nordovest	5,5	19,8	51,7	51,7		51,7
Nordest	8,1	19,5	42,5	60,2	60,2	52,5
Centro	14,9	31,1	58,1	71,9	71,9	62,0
Mezzogiorno	15,2	30,3	63,6	76,9	76,9	67,2
Totale piccole e Bcc	9,8	23,9	51,9	66,0	66,0	56,9
(B) frequenze ponderate						
Dimensioni						
B medie e grandi	10,6	34,7	98,3	99,2	98,7	94,9
B piccole in gruppi	6,2	20,7	68,5	80,1	83,1	72,9
B piccole non in gruppi	11,1	40,5	68,0	61,3	66,4	56,8
Bcc	11,4	21,6	39,0	64,6	65,8	54,5
Totale	9,9	31,4	87,8	91,1	88,3	85,7
Sede (solo banche piccole e Bcc)						
Nordovest	4,4	20,9	51,6	66,0	69,1	61,8
Nordest	9,3	24,3	49,8	72,7	71,1	62,1
Centro	6,2	20,4	79,2	79,3	78,2	71,5
Mezzogiorno	16,4	29,4	74,9	84,9	86,6	78,5
Totale piccole e Bcc	8,0	22,9	61,4	73,5	74,2	65,9

Fonte: Indagine campionaria presso gli intermediari bancari.

(1) Dati basati sull'indagine riferita alla fine del 2006 (cfr. Albareto et al, 2008). – (2) Dati basati sull'indagine riferita alla fine del 2009.

Importanza del rating nella concessione/pricing/monitoraggio del prestito (1)*(Frequenze ponderate)*

	Concessione	Pricing	Monitoraggio
<i>Famiglie</i>			
Banche medie e grandi	75,5	30,9	59,4
Banche piccole in gruppi	63,2	10,2	58,5
Banche piccole non in gruppi	50,4	0,8	61,2
Bcc	34,7	13,7	55,1
<i>PMI</i>			
Banche medie e grandi	71,5	64,4	84,5
Banche piccole in gruppi	61,4	43,1	58,0
Banche piccole non in gruppi	40,4	12,3	52,7
Bcc	24,9	8,3	33,9
<i>Grandi imprese</i>			
Banche medie e grandi	71,8	71,1	61,4
Banche piccole in gruppi	64,1	43,4	62,1
Banche piccole non in gruppi	39,8	31,6	63,0
Bcc	20,2	10,8	32,3

Fonte: Indagine campionaria presso gli intermediari bancari.

(1) Le frequenze si riferiscono alla percentuale di istituti che hanno risposto che i sistemi di rating o *credit scoring* sono 'importanti' o 'determinanti' nella fase rilevante del processo creditizio riferito ai vari segmenti di clientela. Le frequenze sono ponderate con la quota della banca sui prestiti allo specifico segmento di clientela.**Fattori di valutazione prioritari per decidere gli affidamenti alle imprese (2009)***(frequenze ponderate)*

	Rating	Informazioni quantitative	Garanzie	Appartenenza a distretti...	Inform. qualitative / conoscenza
<i>Banche grandi e medie</i>					
1° fattore	28,9	53,5			15,7
2° fattore	34,4	34,6	12,3		16,7
3° fattore	25,5	10,2	21,6	15,4	30,4
4° fattore	7,7	1,7	55,6	12,6	22,4
5° fattore	2,8		10,5	69,0	14,8
Non applicabile	0,8			2,9	
<i>Bcc</i>					
1° fattore	1,8	79,7	4,4	2,6	11,8
2° fattore	5,4	11,6	44,4	8,3	30,6
3° fattore	10,4	7,1	35,6	8,0	40,5
4° fattore	20,2	1,5	14,7	49,8	11,3
5° fattore	31,2	0,1	0,9	27	5,8
Non applicabile	30,9			4,3	

Fonte: Indagine campionaria presso gli intermediari bancari italiani.

Variazione nell'importanza dei fattori di valutazione in seguito alla crisi
(frequenze ponderate)

	Diminuita	Invariata	Aumentata	Saldo	Di cui: banche che hanno ridotto l'offerta (1)
a. Totale					
Metodi esclusivamente statistico-quantitativi (rating)	2,4	69,6	28,0	25,6	53,1
Informazioni quantitative	0,6	67,2	32,2	31,5	45,4
Garanzie	0,1	42,9	56,9	56,9	85,1
Appartenenza a distretti...	1,1	80,6	18,2	17,1	9,1
Informazioni qualitative / conoscenza	1,7	59,7	38,6	36,9	45,3
b. Banche grandi e medie					
Metodi esclusivamente statistico-quantitativi (rating)	2,4	69,3	28,3	26,0	78,6
Informazioni quantitative		78,6	21,4	21,4	14,0
Garanzie		50,5	49,5	49,5	83,2
Appartenenza a distretti...	1,3	79,7	19,0	17,7	0,0
Informazioni qualitative / conoscenza	1,4	59,3	39,3	37,8	78,6
c. Bcc					
Metodi esclusivamente statistico-quantitativi (rating)	3,8	75,0	20,5	16,7	25,9
Informazioni quantitative	3,1	35,9	60,7	57,6	66,3
Garanzie	0,8	15,1	83,5	82,7	93,5
Appartenenza a distretti...	0,6	84,3	14,5	13,9	14,2
Informazioni qualitative / conoscenza	4,7	59,4	35,7	31,0	31,2

Fonte: Indagine campionaria presso gli intermediari bancari.

(1) Banche che nel corso dell'indagine hanno segnalato di aver irrigidito i criteri di offerta alle imprese nel corso del secondo trimestre del 2009.

Responsabili di filiale: livello di delega
(migliaia di euro e valori percentuali)

Categoria	Autonomia decisionale sulla concessione del credito del responsabile di filiale, migliaia di euro (1)			Indice di autonomia relativa (2)		
	Media	Mediana	Differenza (3)	Media	Mediana	Differenza (3)
Banche medie e grandi	495	200	175	3,2	2,7	81
Banche piccole in gruppi	164	100	160	7,3	5,6	127
Banche piccole non in gruppi	82	60	155	14,0	11,0	109
Bcc	53	30	200	21,0	17,0	118
Totale	119	50	200	16,0	13,0	146

Fonte: Indagine campionaria presso gli intermediari bancari italiani.

(1) Alle banche è stata posta la domanda F4, cfr. l'Appendice 2. – (2) L'indice relativo è calcolato come autonomia del responsabile di filiale normalizzata rispetto a quella del CEO della banca rilevante. – (3) Differenza interquartile / mediana, in percentuale.

Tavola a7

Sistema delle deleghe e caratteristiche bancarie (1)

	a) Deleghe		b) Impatto crisi	c) Deleghe e rating	
	Delega relativa: indice di decentramento decisionale (2)	Delega del Responsabile di filiale (log) (3)	Probabilità di riduzione della delega del RF in seguito alla crisi (4)	Variazione della delega in funzione del livello di rating (5)	
Categoria della banca:				1	2
Banche medie e grandi	(base)	(base)	(base)	(base)	(base)
Banche piccole in gruppi	0,027 ** [0,012]	-0,746 *** [0,248]	0,032 [0,052]	-1,221 [0,934]	-1,846 ** [0,819]
Banche piccole non in gruppi	0,095 *** [0,020]	-1,384 *** [0,296]	0,004 [0,054]	-1,181 [0,978]	-3,453 *** [0,985]
Bcc	0,174 *** [0,013]	-2,084 *** [0,278]	-0,062 [0,047]	-2,188 ** [0,888]	-5,475 *** [0,881]
Sede della banca:					
Nordovest	(base)	(base)	(base)	(base)	(base)
Nordest	-0,014 [0,017]	-0,708 ** [0,339]	0,026 [0,034]	0,829 * [0,486]	0,597 [0,572]
Centro	0,033 * [0,018]	-0,286 * [0,155]	0,015 [0,039]	1,025 ** [0,496]	0,792 [0,562]
Mezzogiorno	0,079 *** [0,023]	-0,855 *** [0,158]	-0,031 [0,031]	0,820 [0,501]	-0,063 [0,601]
Costante	0,023 * [0,012]	5,786 *** [0,243]	- -	0,405 [0,921]	2,275 *** [0,775]
Numero osservazioni	359	342	331	254	
R-quadro corretto/Pseudo R-q	0,27	0,13	0,07	0,23	

(1) Le variabili esplicative sono dummy che approssimano le caratteristiche dimensionali di banca e la localizzazione geografica; gli asterischi *, **, *** denotano, rispettivamente, la significatività del parametro al 10, 5 e 1 per cento. – (2) Stima OLS con variabile dipendente il rapporto tra il prestito massimo concedibile in autonomia del Responsabile di filiale rispetto all'analogo dato riferito al Direttore Generale. – (3) Stima OLS con variabile dipendente pari al prestito massimo concedibile in autonomia del Responsabile di filiale, considerato in logaritmo. – (4) Stima Probit; la variabile dipendente è la probabilità che la banca abbia ridotto la delega del responsabile di filiale a seguito della crisi; i coefficienti riportati si riferiscono all'effetto marginale attribuibile al passaggio della variabile dummy dal valore 0 al valore 1. – (5) Stima *Multinomial logit* sulla probabilità che la delega vari in funzione al livello del rating; la variabile dipendente è pari a 0 se la delega del responsabile di filiale non dipende dal sistema di rating, è pari a 1 se l'ammontare della delega è fisso ma la concessione dipende dal raggiungimento di una soglia minima di rating; 2 se l'ammontare concedibile varia in base alla classe di rating; la categoria base è rappresentata dall'evento 0.

Tavola a8

Responsabili di filiale: impatto della crisi economico-finanziaria sul decentramento organizzativo (1)
 (valori percentuali)

Categoria	Tendenza nel decentramento		
	Diminuzione	Invarianza	Aumento
Banche medie e grandi	9,4	81,3	9,4
Banche piccole in gruppi	13,5	82,4	4,1
Banche piccole non in gruppi	9,7	90,3	-
Bcc	3,6	93,8	2,6
Totale	7,0	89,7	3,3

Fonte: Indagine campionaria presso gli intermediari bancari italiani.

(1) Alle banche è stata posta la domanda F5c, cfr. l'Appendice 2.

Tavola a9

Responsabili di filiale: la delega e l'interazione con i modelli di rating*(valori percentuali)*

	Banche medie e grandi	Banche piccole in gruppi	Banche piccole non in gruppi	Bcc	Totale
L'ammontare concedibile non dipende dallo scoring/rating	6,1	29,4	45,5	72,2	50,9
L'ammontare concedibile è fisso, ma la concessione è subordinata a un livello minimo di rating	15,2	20,6	36,4	23,6	22,9
L'ammontare concedibile varia in base alla classe di rating	78,8	50,0	18,2	4,2	26,2

Fonte: Indagine campionaria presso gli intermediari bancari italiani.

(1) Percentuale di banche per categoria dimensionale/istituzionale. Alle banche è stata posta la domanda F5b e il campione è limitato alle banche che utilizzano modelli di rating (F1).

Tavola a10

Responsabili di filiale: permanenza media*(valori assoluti e percentuali)*

Categoria	Permanenza in mesi (1)		
	Media	Mediana	Differenza (2)
Banche medie e grandi	27	25	60
Banche piccole in gruppi	39	36	50
Banche piccole non in gruppi	47	44	68
Bcc	45	42	86
Totale	42	36	100

Fonte: Indagine campionaria presso gli intermediari bancari italiani.

(1) Alle banche è stata posta la domanda f5aw, cfr. L'Appendice 2. – (2) Differenza interquartile / mediana, in percentuale.

Tavola a11

Responsabili di filiale: massima quota variabile della retribuzione da sistemi di incentivazione*(valori percentuali)*

Categoria	Quota massima variabile (1)		
	Media	Mediana	Differenza (2)
Banche medie e grandi	24	27	37
Banche piccole in gruppi	19	15	80
Banche piccole non in gruppi	13	14	43
Bcc	8	10	50
Totale	18	15	100

Fonte: Indagine campionaria presso gli intermediari bancari italiani.

(1) Alle banche è stata posta la domanda F5e, cfr. L'Appendice 2. – (2) Differenza interquartile / mediana, in percentuale.

Tavola a12

Responsabili di filiale: l'impatto della crisi sui sistemi di incentivazione (1)*(valori percentuali)*

Categoria	Tendenza sulla rilevanza dei sistemi di remunerazione variabile		
	Diminuzione	Invarianza	Aumento
Banche medie e grandi	18,2	72,7	9,1
Banche piccole in gruppi	32,0	60,0	8,0
Banche piccole non in gruppi	-	100,0	-
Bcc	12,5	87,5	-
Totale	22,9	70,8	6,3

Fonte: Indagine campionaria presso gli intermediari bancari italiani.

(1) Alle banche è stata posta la domanda F5f, cfr. L'Appendice 2.

Tavola a13

Responsabili di filiale: principali fattori considerati nel determinare gli incentivi*(valori percentuali)*

	Banche medie e grandi	Banche piccole in gruppi	Banche piccole non in gruppi	Bcc	Totale
Target quantitativi (volumi di prestiti e/o raccolta)	6,7	31,3	50,0	44,4	29,0
Target reddituali dello sportello	60,0	40,6	33,3	22,2	41,9
Rischiosità dell'operatività	-	3,1	16,7	11,1	4,8
Altro	33,3	25,0	-	22,2	24,2

Fonte: Indagine campionaria presso gli intermediari bancari italiani.

(1) Percentuale di banche che considera ciascun fattore come il più importante per determinare la remunerazione dei responsabili di filiale. Campione limitato alle banche che utilizzano sistemi di incentivi legati al fattore specificato (cfr. domanda F5g nel questionario dell'Appendice 2).

APPENDICE 2. IL QUESTIONARIO

Indagine delle sedi regionali della Banca d'Italia presso le banche, febbraio-marzo 2010

Sezione Monografica – Organizzazione dell'attività creditizia verso le imprese

F - Attività creditizia verso le imprese	<p>F1 – Nell'erogazione e gestione dei prestiti alle imprese, utilizzate anche punteggi automatici ottenuti sulla base di metodologie statistico-quantitative (<i>credit scoring</i> e/o <i>rating interni</i>)? Indicare l'impiego di tali metodologie, l'anno di prima introduzione e la loro importanza nella decisione relativa a concessione, <i>pricing</i> e <i>monitoring</i> del prestito (1).</p>			
	Per i finanziamenti a piccole e medie imprese			
	f1a	Vengono utilizzate tali metodologie?	1= Sì; 0=No	
	f1b	Anno di prima introduzione	(Indipendentemente dalla revisione e dall'eventuale validazione dei modelli)	
	f1c	Rilevanza per la concessione	Inserire: 1 = determinante, 2 = molto importante, 3 = abbastanza importante, 4 = poco importante, 5 = per nulla importante, 9 = non applicabile.	
	f1d	Rilevanza nel pricing		
	f1e	Rilevanza nel monitoring		
	Per i finanziamenti a grandi imprese			
	f1f	Vengono utilizzate tali metodologie?	1= Sì; 0=No	
	f1g	Anno di prima introduzione	(Indipendentemente dalla revisione e dall'eventuale validazione dei modelli)	
	f1h	Rilevanza per la concessione	Inserire: 1 = determinante, 2 = molto importante, 3 = abbastanza importante, 4 = poco importante, 5 = per nulla importante, 9 = non applicabile.	
	f1i	Rilevanza nel pricing		
	f1l	Rilevanza nel monitoring		
	<p>(1) Per questa domanda e per quelle successive nelle quali compare la distinzione tra PMI e grandi imprese, compilare i campi con gli stessi valori qualora la banca non faccia alcuna distinzione tra categorie dimensionali. Per la definizione di PMI, si veda la legenda iniziale. Compilare solo la parte d'interesse qualora la banca non faccia prestiti alle imprese appartenenti a una specifica categoria dimensionale.</p>			
F - Attività creditizia verso le imprese (continua)	F2– Ordinare per importanza i fattori valutativi utilizzati per decidere sulla concessione dei finanziamenti alle imprese.			
	f2a	Metodi esclusivamente statistico-quantitativi (<i>scoring</i> , <i>rating</i>)	Assegnare: 1 al fattore più importante, 2 al successivo, e così via. 9 se il fattore non è rilevante.	
	f2b	Informazioni quantitative (1)		
	f2c	Disponibilità di garanzie personali, reali e/o da confidi		
	f2d	Appartenenza dell'impresa a un sistema produttivo locale (2)		
	f2e	Informazioni qualitative e/o conoscenza diretta		
	<p>(1) Bilanci, Centrale rischi, Centrale allarme interbancaria, ecc. In caso di impiego di metodologie statistico-quantitative di cui alla domanda precedente, fare riferimento all'utilizzo della fonte informativa <u>al di fuori</u> di tali algoritmi. (2) Distretto, ecc.</p>			

F3– Indicate come è variata l'importanza dei fattori valutativi utilizzati per decidere sulla concessione di credito alle imprese a partire dall'ottobre del 2008 , in connessione con l'insorgere della crisi economico-finanziaria.			
f3a	Metodi esclusivamente statistico-quantitativi (<i>scoring, rating</i>)	Inserire: 1=importanza aumentata, -1=importanza diminuita, 0=importanza invariata o variata per motivi non riconducibili alla crisi finanziaria.	
f3b	Informazioni quantitative (<i>Bilanci, Centrale rischi, Centrale allarme interb....</i>) (1)		
f3c	Disponibilità di garanzie personali e/o reali e/o concesse da confidi		
f3d	Appartenenza dell'impresa a un sistema produttivo locale (distretto, ecc.)		
f3e	Informazioni qualitative e/o conoscenza diretta		
(1) In caso di impiego di metodologie statistico-quantitative di cui alla domanda precedente, fare riferimento all'utilizzo della fonte informativa <u>al di fuori</u> di tali algoritmi.			
F4 - Si consideri la concessione di prestiti a PMI che non presentano aspetti problematici riguardo alla solvibilità e che si rivolgono alla vostra banca per la prima volta . Indicare l'ammontare massimo del credito che può essere concesso in autonomia dal Direttore generale (o dalla figura corrispondente in organigramma) e dal Responsabile di una filiale (o della struttura equivalente in termini di presenza sul territorio) (1).			Fido complessivo (2)
f4aw	Ammontare massimo concedibile (in migliaia di euro)	Direttore Generale (in migliaia di euro)	
f4bw		Responsabile di filiale (migliaia di euro)	
(1) Nel caso di deleghe differenziate per tipologia di filiale, riportare il dato riferito al responsabile di una filiale 'tipo' (la più frequente nella rete territoriale della banca) o fornire una stima del dato medio. (2) Qualora le deleghe non siano fissate in funzione del fido complessivo (ad es varino per forme tecniche) indicare il valore rappresentativo della maggioranza dei rapporti. Se non vi sono margini di autonomia, riportare 0. Riferirsi ai prestiti non assistiti da garanzie reali.			
F5 - Con riferimento al Responsabile della filiale , riportare le seguenti informazioni:			
f5aw	Indicare il tempo di permanenza medio alla fine del 2009 presso la filiale di cui è titolare.	Tempo medio di permanenza (anche valori stimati, in mesi)	
f5b	<i>Solo per le banche che hanno sistemi di scoring/rating (vedi domanda F1).</i> L'ammontare massimo del credito che può essere concesso in autonomia (delega) dal Responsabile di filiale dipende dalla valutazione del cliente ottenuta attraverso procedure automatiche (Scoring / rating)?	Indicare: 0=L'ammontare concedibile non dipende dallo <i>scoring/rating</i> ; 1-L'ammontare concedibile è fisso, ma la concessione è subordinata ad un livello minimo di rating; 2- L'ammontare concedibile varia in base alla classe di <i>rating</i>	
f5c	L'ammontare della delega è stato o sarà variato in relazione all'insorgere della crisi economico-finanziaria?	Indicare: 1=delega aumentata, 0=delega invariata, -1=delega diminuita, 9=non applicabile o delega variata per motivi non riconducibili alla crisi.	
f5d	La remunerazione annua contrattuale del Responsabile di filiale può variare in misura significativa in funzione di parametri che misurano la <i>performance</i> sua o della filiale di appartenenza.	1= Sì; 0=No	
f5e	<i>In caso di risposta affermativa alla domanda precedente</i> indicare la quota massima della componente variabile che sarebbe potenzialmente conseguibile in base all'operare di tali incentivi.	in % della retribuzione annua complessiva (fissa+variabile)	
f5f	Tale quota è variata in relazione all'insorgere della crisi economico-finanziaria?	Indicare: 1=quota aumentata, 0=quota invariata, -1=quota diminuita, 9=non applicabile o quota variata per motivi non riconducibili alla crisi finanziaria.	
f5g	Indicare inoltre il fattore più rilevante nel determinare gli incentivi.	Indicare: 1=target quantitativi (volumi di prestiti e/o raccolta); 2=target reddituali dello sportello; 3=rischiosità dell'operatività; 0=altro	