



BANCA D'ITALIA  
EUROSISTEMA

# Questioni di Economia e Finanza

(Occasional papers)

L'organizzazione dell'attività creditizia e l'utilizzo di tecniche di *scoring* nel sistema bancario italiano: risultati di un'indagine campionaria

di Giorgio Albareto, Michele Benvenuti, Sauro Mocetti, Marcello Pagnini e Paola Rossi

Aprile 2008

numero

12

*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 del Servizio Studi, 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 diffusa esclusivamente attraverso il sito [www.bancaditalia.it](http://www.bancaditalia.it).*

# L'organizzazione dell'attività creditizia e l'utilizzo di tecniche di *scoring* nel sistema bancario italiano: risultati di un'indagine campionaria\*

Giorgio Albareto<sup>♠</sup>, Michele Benvenuti<sup>♣</sup>, Sauro Mocetti<sup>♦</sup>, Marcello Pagnini<sup>♦</sup> e Paola Rossi<sup>♥</sup>

## Sommario

Il lavoro illustra i risultati di un'indagine condotta nel 2007 dalle filiali della Banca d'Italia su alcune caratteristiche delle soluzioni organizzative adottate dalle banche nell'attività di erogazione del credito. L'indagine riguarda l'universo degli intermediari operativi al di sopra di una soglia minima per dimensione e complessità organizzativa. I dati raccolti indicano che, tra il 2003 e il 2006 sono in generale aumentati la distanza media tra la sede centrale e le filiali, l'autonomia decisionale e la mobilità dei responsabili di filiale e l'uso di incentivi economici legati ai risultati conseguiti; permane un'ampia eterogeneità degli assetti organizzativi, non interamente riconducibile alla scala dimensionale. L'indagine documenta inoltre la progressiva diffusione, più ampia tra gli intermediari di maggiori dimensioni, delle tecniche di *credit scoring*, con una forte accelerazione negli ultimi anni in connessione con l'entrata in vigore del nuovo accordo sul capitale (Basilea II). I modelli risultano spesso determinanti o molto importanti nella decisione se concedere o meno il credito, meno frequentemente nella fissazione del prezzo e delle altre condizioni; essi tendono ad affiancare, senza sostituirli completamente, i precedenti processi di valutazione del merito di credito.

Keywords: organizzazione delle banche, distanza, delega, credit scoring, relationship lending, innovazione tecnologica

JEL classification: G2, O3, L2, D8

- ♠ Banca d'Italia – Servizio Studi di struttura economica e finanziaria
- ♣ Banca d'Italia – Nucleo per la ricerca economica Firenze
- ♦ Banca d'Italia – Nucleo per la ricerca economica Bologna
- ♥ Banca d'Italia – Nucleo per la ricerca economica Milano

---

\* Gli autori desiderano ringraziare Guglielmo Barone, Enrico Beretta, Luigi Cannari, Giorgio Gobbi, Giacinto Micucci e Paolo Emilio Mistrulli per i commenti ricevuti. Siamo inoltre particolarmente grati a Guglielmo Barone per il contributo offerto nella formulazione del questionario che è stato distribuito alle banche. Un ringraziamento particolare va a Rino Ferlita e Angela Romagnoli per l'indispensabile assistenza nelle varie fasi dell'indagine, e a Paolo Natile per l'aiuto nella predisposizione di alcuni programmi. La realizzazione dell'indagine è stata possibile grazie alla collaborazione della rete periferica della Banca d'Italia.

Le opinioni espresse nel lavoro sono quelle degli autori e non impegnano in alcun modo la Banca d'Italia.

## INDICE

1.	Introduzione e principali conclusioni .....	3
2.	Organizzazione dell'attività creditizia e utilizzo di tecniche di <i>scoring</i> : una rassegna delle principali questioni.....	5
3.	L'indagine .....	9
4.	I processi decisionali interni in materia di credito alle PMI e il ruolo del responsabile di filiale .....	11
4.1	Distanza centro-periferia e presenza bancaria nei mercati locali del credito .....	11
4.2	La struttura dell'organizzazione e il numero dei livelli gerarchici .....	14
4.3	Il grado di autonomia decisionale e la sua evoluzione recente .....	16
4.4	La mobilità dei responsabili di filiale e le sue tendenze recenti.....	18
4.5	Gli incentivi al responsabile di filiale .....	19
5.	Adozione e rilevanza delle tecniche di credit <i>scoring</i> per la valutazione del merito di credito .....	21
5.1	La diffusione delle tecniche di <i>scoring</i> .....	21
5.2	Le informazioni utilizzate nelle tecniche di <i>scoring</i> .....	23
5.3	La rilevanza delle tecniche di <i>scoring</i> nel processo di valutazione del merito di credito.....	24
5.4	La concessione di prestiti: le informazioni utilizzate.....	27
	RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI .....	28
	TAVOLE .....	30
	APPENDICE .....	39

## 1. Introduzione e principali conclusioni

Nel corso degli anni novanta l'industria bancaria in Italia è stata interessata da due importanti fenomeni: la liberalizzazione dei mercati, da un lato, e un'intensa ondata di innovazioni tecnologiche originate nel comparto informatico e delle telecomunicazioni (TIC) dall'altro. Ne sono derivati effetti quali la riagggregazione del sistema bancario, l'espansione e l'ingresso delle banche in nuove aree geografiche e di prodotto, la profonda riorganizzazione dei processi decisionali interni in materia di concessione dei prestiti; tutto ciò si è riflesso sulle modalità di accesso al credito da parte delle famiglie e delle imprese. A seguito di queste trasformazioni, le banche sono cresciute in dimensione e in complessità organizzativa, dovendo gestire la loro presenza in una molteplicità di mercati differenti sia dal punto di vista della localizzazione geografica sia dei prodotti. Questa evoluzione non ha interessato le sole banche di maggiori dimensioni perché quelle piccole e medie sono spesso entrate a far parte della costellazione dei gruppi bancari o sono cresciute per via interna, dando luogo in tutti e due i casi a salti dimensionali che possono aver provocato discontinuità nella loro organizzazione. Il rapido progresso nelle tecnologie dell'informazione e della comunicazione ha profondamente inciso sui processi produttivi dell'intera industria bancaria.

Queste trasformazioni richiedono di aggiornare e approfondire le conoscenze sulle modalità interne con le quali le banche organizzano l'offerta di credito (*screening* della clientela, fissazione delle condizioni, *monitoring* del comportamento dell'affidato, etc).

Nella letteratura che si occupa del rapporto banca-impresa la prima viene solitamente considerata come una entità unitaria, trascurando le caratteristiche della sua articolazione interna. Recentemente, tuttavia, attingendo ai contributi della letteratura sull'organizzazione, un crescente numero di lavori ha cominciato a sottolineare l'importanza dell'interazione strategica tra le figure interne all'organizzazione bancaria, portatrici di interessi non necessariamente coincidenti e in possesso di informazioni diversificate. In particolare è stato mostrato, sia teoricamente che empiricamente, che le modalità con cui tale interazione si svolge possono incidere sull'efficienza dell'allocazione del credito, specie per quello che riguarda il comparto delle piccole e medie imprese.

Quanto al cambiamento tecnologico, una delle sue principali conseguenze per i mercati creditizi è stata l'introduzione di tecniche di valutazione del merito di credito basate su algoritmi che utilizzano informazioni standardizzate (*credit scoring*<sup>1</sup>). Nonostante la loro crescente rilevanza anche per il mercato italiano, sono ancora pochi gli studi che si sono occupati della diffusione e delle modalità di utilizzo di queste procedure.

Per raccogliere informazioni utili a comprendere questi cambiamenti, nel 2007 le filiali della Banca d'Italia hanno condotto un'indagine su oltre 300 banche, che rappresentano l'universo degli intermediari al di sopra di una soglia dimensionale e di complessità organizzativa minima. I risultati dell'indagine sono illustrati in questo rapporto.

---

<sup>1</sup> Utilizziamo questo termine per denotare tutte le tecniche di valutazione automatica del merito di credito, si veda più avanti nel testo.

L'analisi relativa agli assetti organizzativi interni alle banche ha mostrato che esistono profonde differenze tra gli intermediari italiani in merito a quattro profili organizzativi distinti che comprendono: la distanza geografica tra la sede centrale della banca e la rete degli sportelli; l'autonomia decisionale del responsabile di filiale, approssimata attraverso l'ammontare di credito che può concedere in autonomia a una piccola impresa rispetto a quello concedibile dal direttore generale; la permanenza dello stesso responsabile di filiale nella sede periferica; l'uso di incentivi per la loro remunerazione. Questa eterogeneità è in parte spiegata dalle differenze dimensionali e istituzionali tra le banche considerate, ma una parte di essa permane anche all'interno di gruppi omogenei di intermediari. I risultati confermano come l'organizzazione interna dell'attività di prestito si adatti a circostanze specifiche e costituisca una componente essenziale della capacità competitiva di una banca. Da ciò emerge come l'analisi di questi fenomeni debba avvalersi di una tassonomia più ampia e ricca di quella tradizionalmente basata sulle dimensioni aziendali, che contrappone grandi banche da una parte e banche piccole e di credito cooperativo (BCC) dall'altra.

Per la gran parte delle banche che hanno partecipato all'indagine, tra il 2003 e il 2006 sono aumentati la distanza tra la sede centrale della banca e le filiali. Si sono inoltre accresciuti l'autonomia decisionale e la mobilità dei responsabili di filiale e l'uso di incentivi per la loro remunerazione. Non sembrerebbe quindi trovare conferma l'ipotesi secondo la quale il ruolo del responsabile di filiale sarebbe stato fortemente ridimensionato dall'avvento delle nuove tecnologie, con conseguenze negative per le relazioni dirette delle banche con le piccole e medie imprese (PMI). È possibile che proprio la riduzione dei costi delle comunicazioni e della trasmissione delle informazioni resa possibile dal progresso tecnico abbia favorito una maggiore autonomia dei centri decisionali periferici. L'aumento della mobilità potrebbe essere il risultato di eventi in parte esogeni rispetto alla strategia del vertice della banca (ad esempio operazioni di acquisizione e fusione o maggiore concorrenza sul mercato locale dei manager bancari). Esso potrebbe rispondere anche a una politica attiva delle banche volta a contenere almeno una parte dei costi indotti dalla possibilità di comportamenti opportunistici dei dirigenti periferici divenuti più autonomi e indipendenti rispetto al centro.

I risultati sull'utilizzo di tecniche quantitative di valutazione del rischio (in breve *credit scoring*) mostrano come queste metodologie si siano progressivamente diffuse tra gli intermediari italiani, con una forte accelerazione negli ultimi anni, probabilmente in connessione con l'entrata in vigore del nuovo accordo sul capitale (Basilea II). La diffusione è stata più ampia tra gli intermediari di maggiori dimensioni, in grado di sfruttare economie di scala. Il set di informazioni elaborato dalle tecniche di *scoring* è costituito principalmente da dati di bilancio, l'elemento conoscitivo storicamente più utilizzato per valutare il merito di credito. Nei modelli utilizzati dalle banche medio-grandi, sviluppati solitamente al loro interno, maggiore rilievo assumono informazioni qualitative su *governance* e organizzazione dell'impresa e sul progetto da finanziare, in particolar modo per le imprese di dimensioni maggiori.

Le tecniche di *scoring* rivestono già oggi un ruolo centrale nel processo di erogazione del credito, mentre vengono utilizzate in modo limitato nella determinazione delle condizioni dei prestiti. I punteggi che derivano dall'applicazione delle tecniche di *scoring* risultano più vincolanti per le grandi banche che per quelle di minori dimensioni. Nel complesso le evidenze

sembrano suggerire che l'utilizzo delle nuove tecniche, in relazione alle quali è ancora in corso un processo di adattamento da parte degli intermediari, abbia affiancato, senza sostituire completamente, i precedenti processi valutativi e le informazioni da questi utilizzati.

Il rapporto è organizzato come segue. Nella prossima sezione si riporta una rassegna della letteratura sull'organizzazione interna delle banche e l'utilizzo del *credit scoring*. La sezione 3 contiene informazioni sul campione delle banche intervistate. Nella sezione 4 verrà analizzato il rapporto tra centro e periferia nell'organizzazione interna delle banche e il ruolo del responsabile di filiale. Nella sezione 5 verrà esaminata la diffusione e la rilevanza del *credit scoring* nell'attività di prestito alle imprese. In appendice è riportato il questionario che è stato distribuito agli intermediari che hanno partecipato all'indagine.

## **2. Organizzazione dell'attività creditizia e utilizzo di tecniche di *scoring*: una rassegna delle principali questioni**

Nel valutare il merito di credito di una impresa una banca utilizza in genere un mix di fonti informative. Alcune sono facilmente codificabili e trasmissibili a distanza (*hard information*), altre sono acquisite attraverso contatti personali e sono costituite da elementi di tipo qualitativo che difficilmente possono essere comunicati a soggetti diversi da quelli che li hanno raccolti (*soft information*). Solitamente si ritiene che le informazioni di tipo qualitativo giochino un ruolo maggiore nella valutazione di imprese giovani e di piccole dimensioni, caratterizzate da una maggiore opacità informativa, ad esempio perché hanno meno storia alle spalle, forniscono informazioni codificate di minore affidabilità e comunque sono assoggettate a minori oneri informativi rispetto alle grandi imprese (si pensi ai dati di bilancio).

La raccolta di informazioni quantitative ma soprattutto qualitative sulle piccole imprese avviene attraverso la figura del responsabile di filiale. È solitamente a tale livello organizzativo della banca che si stabilisce il primo contatto con la piccola impresa, che si avvia la pratica per la valutazione del fido e che si trasmettono le informazioni rilevanti per la sua valutazione ai livelli gerarchici superiori dell'organizzazione bancaria. In taluni casi può accadere che la decisione circa la concessione del prestito e le sue condizioni venga presa in totale autonomia da parte del responsabile della filiale alla quale si è rivolta la piccola impresa.

La letteratura sull'organizzazione riconosce in primo luogo la possibilità che gli obiettivi dei dirigenti periferici possano divergere da quelli dei detentori ultimi dei diritti di controllo; sottolinea inoltre che all'interno di una organizzazione complessa la specializzazione nella raccolta delle informazioni e l'esistenza di asimmetrie informative tra il centro e la periferia possono generare il bisogno di trasferire informazione nei due sensi della catena gerarchica. La letteratura che ha applicato tale schema interpretativo alle banche mostra come i molteplici elementi che definiscono le caratteristiche di un'organizzazione (l'organigramma, il grado di accentramento o decentramento decisionale, le procedure di controllo interno, le modalità di comunicazione tra livelli organizzativi, etc.) abbiano un'influenza determinante sulle strategie dei responsabili periferici e quindi attraverso di essi sull'allocazione del credito a favore delle piccole imprese.

Alla centralità di fatto della figura del responsabile di filiale nell'ambito dei prestiti alle PMI non ha corrisposto una sufficiente attenzione da parte della letteratura bancaria, in parte a causa della mancanza di dati. Alcuni contributi recenti hanno cominciato a porre rimedio a questa lacuna. Liberti (2005) e Liberti e Mian (2006) mostrano come le decisioni sugli affidamenti siano basate sempre meno su elementi qualitativi salendo nella scala gerarchica dell'organizzazione bancaria e con l'aumentare della distanza geografica del cliente dal centro decisionale. Ciò mostra come effettivamente le informazioni qualitative vengano raccolte e risiedano presso i livelli gerarchici bassi della banca e come la loro trasmissione sia più costosa all'aumentare della distanza geografica e/o organizzativa, definita quest'ultima dal numero di livelli gerarchici coinvolti nel processo decisionale.

Stein (2002) e Berger, Miller, Petersen, Rajan e Stein (2005) allargano la prospettiva agli effetti che organizzazioni bancarie diverse possono avere sugli incentivi del responsabile di filiale. In particolare, il primo mostra attraverso un modello teorico come una grande banca possa scoraggiare l'acquisizione da parte del responsabile periferico di *soft information* a causa del fatto che quest'ultima deve essere comunicata attraverso molteplici livelli gerarchici e che questa trasmissione diviene estremamente costosa. Questo effetto non si produce per la piccola banca, nella quale la distanza geografica e gerarchica tra centro e periferia è decisamente inferiore. La conseguenza è che i responsabili di filiale delle grandi banche avranno un maggiore incentivo all'acquisizione di informazioni codificate, che sono più facilmente offerte dalle grandi imprese, mentre gli intermediari di piccole dimensioni potranno specializzarsi nell'acquisizione di informazioni di tipo qualitativo e nell'affidamento delle piccole imprese.

Nel contesto giapponese Uchida, Udell e Yamori (2006) mostrano come le caratteristiche del responsabile periferico non siano rilevanti ai fini dell'accumulazione dell'informazione di tipo *soft* e spiegano questo risultato con la possibilità che la forte coesione sociale della società giapponese riduca i costi di trasmissione delle informazioni di tipo qualitativo.

Ferri (1997) evidenzia, attraverso un'analisi empirica su dati italiani, come la mobilità dei dirigenti bancari periferici aumenti con la dimensione della banca e spiega questo risultato con le maggiori difficoltà che le grandi banche incontrerebbero nel contenere l'azzardo morale dovuto alla possibilità di collusione tra dirigenti periferici e clientela bancaria. Nelle grandi organizzazioni bancarie l'elevata distanza geografica e organizzativa tra il centro e la periferia accresce i costi di *monitoring*, spingendo questi intermediari ad utilizzare la mobilità dei dirigenti bancari periferici come strumento per limitare le loro opportunità di acquisire benefici privati. Al contrario, la prossimità geografica e organizzativa che si riscontra nelle piccole banche spinge queste ultime a sfruttare al massimo i vantaggi della stabilità dei dirigenti locali, mantenendo al contempo ragionevolmente bassi i costi di controllo, visto che i vertici della banca possono appartenere alla stessa comunità locale di cui fa parte il responsabile dello sportello. Inoltre, se la banca grande è specializzata nell'attività di prestito alle imprese medio-grandi capaci di fornire informazioni codificate (Stein, 2002), ne consegue che queste banche saranno meno incentivate a mantenere i dirigenti locali nella stessa filiale per molto tempo. In questi casi la mobilità potrebbe essere utilizzata come strumento di incentivo per la carriera dei manager locali e per evitare che si generi un'eccessiva inerzia nella gestione della unità periferica. Hertzberg, Liberti e Paravisini (2007) utilizzano i dati sul turnover dei dirigenti bancari locali di una banca argentina e mostrano,



anche attraverso un modello teorico, che la banca utilizza la mobilità di tali dirigenti per indurli a rilevare correttamente l'informazione sul merito di credito della clientela affidata. Scott (2006) mostra per un campione di piccole imprese statunitensi che il *turnover* dei manager locali aumenta la probabilità di razionamento.

Dalla letteratura di riferimento appena passata in rassegna emergono almeno quattro temi rilevanti riferiti alle caratteristiche dell'attività del responsabile di filiale:

A1) *distanza gerarchica e geografica tra il centro e i dirigenti periferici della banca*. Come abbiamo visto, dalla distanza può dipendere l'onerosità della trasmissione delle informazioni qualitative raccolte a livello periferico e quindi l'incentivo ad acquisirle; inoltre, da essa può dipendere il costo dell'attività di controllo del centro nei confronti delle strutture periferiche.

A2) *Autonomia decisionale del responsabile di filiale*. Tale variabile migliora senz'altro gli incentivi all'acquisizione di informazioni di tipo *soft* da parte del dirigente periferico, ma allo stesso tempo accresce i costi di controllo e di coordinamento da parte del centro.

A3) *Permanenza del responsabile di filiale*. Anche in questo caso si può generare un trade-off simile a quello descritto in precedenza: una maggiore stabilità del dirigente bancario può indurre maggiori incentivi all'acquisizione di *soft information*, ma allo stesso tempo può aumentare i costi di controllo (si pensi al problema di azzardo morale discusso in precedenza).

A4) *Incentivi*. La presenza di incentivi nella remunerazione del responsabile di filiale può contribuire a indebolire il problema dell'azzardo morale allineando gli obiettivi degli agenti periferici con quelli del vertice della banca con il pericolo, tuttavia, di trasferire un rischio eccessivo sul dirigente periferico.

È stato precedentemente richiamato il ruolo che l'innovazione tecnologica ha avuto, a partire dagli anni novanta, nel determinare l'evoluzione delle modalità di concessione del credito utilizzate dalle banche. Tra le conseguenze di maggior rilievo dello sviluppo delle TIC nell'industria bancaria figura la sensibile riduzione del costo del trattamento dell'informazione, inteso come sfruttamento del dato a fini gestionali nell'ambito dei diversi livelli organizzativi. Si è prodotto, anche con il concorso dell'evoluzione della regolamentazione del capitale minimo, un forte incentivo all'adozione di tecniche statistiche di misurazione del rischio creditizio: si tratta di metodologie di varia natura, il cui elemento distintivo è la capacità, attraverso l'utilizzo delle informazioni disponibili, di raggruppare la clientela in un numero finito di classi a ciascuna delle quali viene associato un indice sintetico che esprime la probabilità di insolvenza e quindi il grado di rischio. L'introduzione di tali tecniche può influenzare in diversi modi il ruolo svolto dal responsabile di filiale nel processo di allocazione del credito all'interno dell'organizzazione bancaria. L'utilizzo del *credit scoring* può essere infatti una modalità di valutazione del merito di credito alternativa ai processi decisionali che hanno al loro centro l'informazione qualitativa e il ruolo del dirigente periferico a stretto contatto con la clientela. Allo stesso tempo l'adozione delle tecniche di *scoring* consente, almeno parzialmente, la trasformazione della *soft information* in informazione codificata e agevola il controllo delle strutture organizzative periferiche da parte delle unità centrali. Questi temi, tra loro strettamente interrelati, non possono essere affrontati senza approfondire ulteriormente le specificità del *credit scoring*, inclusa la sua introduzione relativamente recente nel sistema bancario italiano. Osservata da questa prospettiva, l'analisi del *credit scoring* integra quella delle variabili organizzative e dei rapporti centro-periferia.

Le metodologie quantitative comprendono sia i modelli di *credit scoring*, che differenziano i casi di *default* atteso da quelli di non *default* attraverso tecniche statistiche come l'analisi discriminante o le stime logit/probit, sia i sistemi di rating interni, che rappresentano in modo più o meno automatico le singole posizioni (o, nei casi più evoluti, le singole forme tecniche di ciascun debitore) su una scala di giudizi (Allen, DeLong e Saunders, 2004). Queste tecnologie possono prevedere, ancor prima della formulazione del giudizio finale, interventi discrezionali da parte di una o più persone per valutare elementi qualitativi non esplicitamente considerati dal modello. Il grado di flessibilità nell'utilizzo delle tecniche di *scoring* è quindi vario, e dipende sia dalle caratteristiche delle procedure adottate, sia dalla loro rilevanza nelle decisioni di affidamento e nella gestione del rapporto di credito. Nel corso del lavoro sarà utilizzato il termine *scoring* per riferirsi, senza distinzioni, a tutti questi strumenti. Di seguito vengono brevemente passate in rassegna le principali questioni connesse all'adozione e all'utilizzo delle tecniche di *scoring*, su cui la sezione 5 fornirà alcune evidenze descrittive.

*B1) Caratteristiche degli intermediari e adozione delle tecniche di scoring.* In Europa l'introduzione delle tecniche di *scoring* è stata successiva e più lenta rispetto a quanto avvenuto negli Stati Uniti (Degryse e Ongena, 2004); di recente lo *scoring* si è ampiamente diffuso anche tra le banche italiane. La letteratura è concorde nel sottolineare che l'adozione delle tecniche di *credit scoring* è influenzata sia dalle dimensioni degli intermediari, sia dal loro assetto organizzativo. La dimensione incide nei modi usuali: banche di maggiori dimensioni hanno più risorse da investire nell'innovazione delle tecniche e il costo degli investimenti viene poi distribuito su di un portafoglio crediti più ampio. Inoltre, banche più grandi hanno anche maggiori diseconomie relative alla distanza: difficoltà nella trasmissione dell'informazione non codificata all'interno della struttura, nella selezione e nel controllo dei prestiti a distanza e nel disegno di corretti incentivi per i responsabili locali. L'adozione delle tecniche di *scoring* determina una riduzione dei costi connessi all'attività di *screening* e *monitoring* delle imprese e di controllo dei responsabili di sportello, consentendo così di mitigare i problemi di controllo a distanza (Berger, Frame e Miller, 2005).

*B2) Le caratteristiche delle tecniche di scoring.* Le metodologie statistico-quantitative possono differire sia rispetto alla loro provenienza (a seconda che siano costruite dall'intermediario o acquistate all'esterno) sia per il set di informazioni da esse elaborate. L'utilizzo di metodologie elaborate internamente dagli intermediari implica un maggiore controllo sulle stesse e una più elevata flessibilità, nel senso che possono essere più facilmente modificate nel caso in cui la banca le ritenga non più adeguate. Inoltre, un ampio ricorso da parte degli intermediari a metodologie di produzione esterna potrebbe implicare una maggiore omogeneità nei criteri di valutazione del merito di credito da parte dei diversi intermediari.

Per formulare un punteggio queste tecniche utilizzano in larga misura come input informazioni di tipo quantitativo; è stata espressa, in proposito, la preoccupazione che la rilevanza della *soft information* nel processo di affidamento possa ridursi, con la conseguenza che proprio le imprese più dipendenti dal credito bancario, in genere quelle giovani o di minori dimensioni, potrebbero essere colpite negativamente da un utilizzo intenso o eccessivamente rigido di queste metodologie (Cowan e Cowan, 2006). L'evidenza empirica fin qui emersa, che riguarda

prevalentemente gli Stati Uniti, non sembra tuttavia avvalorare questi timori (Berger, Frame e Miller, 2005).

*B3) Rilevanza e modalità di utilizzo delle tecniche di scoring.* Nonostante l'adozione delle tecniche di *scoring* risulti ormai ampiamente diffusa tra gli intermediari, la loro rilevanza nel processo di valutazione del merito di credito della clientela non è scontata. Tale questione non è di secondaria importanza, dal momento che l'impatto dell'adozione di queste tecniche sulla concessione dei prestiti risulta differente a seconda che le banche le utilizzino come principale strumento nella valutazione del merito di credito della clientela o come strumento complementare ad altre tecniche di valutazione (Berger, Frame e Miller, 2005). In base ai risultati di una recente *survey* condotta presso un campione di banche statunitensi, i punteggi forniti dall'applicazione delle tecniche di *scoring* alle piccole imprese sono considerati meno rilevanti rispetto ai tradizionali indicatori del merito di credito, quali il *cash flow* e la presenza di garanzie (Cowan e Cowan, 2006).

Nel seguito del lavoro l'analisi descrittiva distingue gli intermediari in base alla loro dimensione e natura istituzionale. Le asimmetrie informative, i problemi di agenzia, i costi di trasmissione dell'informazione, le economie di scala legate all'utilizzo dell'informatica acquisiscono maggiore complessità quando dal singolo intermediario si passa al gruppo bancario; per tale motivo l'indagine classificherà gli intermediari anche in base alla loro appartenenza al gruppo.

### **3. L'indagine**

I dati utilizzati nel rapporto sono tratti da un questionario qualitativo, riportato in appendice, finalizzato a raccogliere informazioni sugli aspetti organizzativi e sulle tecniche di valutazione impiegate nello svolgimento dell'attività di erogazione del credito.

Con riferimento al primo aspetto, le domande colgono la struttura dell'organizzazione, intesa sia come presenza di una specializzazione per segmenti di clientela, sia come numero di livelli gerarchici coinvolti nella decisione di affidare un'impresa. Per ogni livello gerarchico rilevato viene poi indagato il grado di autonomia attribuito tramite lo strumento della delega nella concessione dei prestiti e, eventualmente, nella fissazione delle condizioni; si considerano, infine, la presenza e la tipologia degli incentivi nella remunerazione dei responsabili di filiale e la permanenza dei manager locali presso la stessa unità periferica. Nella seconda parte del questionario, relativa alle modalità di valutazione del merito di credito, i quesiti formulati approfondiscono l'eventuale adozione di tecniche statistico-quantitative per la valutazione delle imprese e il loro utilizzo nelle varie fasi di concessione del prestito e definizione delle condizioni, nonché il loro impiego nelle procedure di monitoraggio delle esposizioni. Vengono quindi rilevate le caratteristiche dei modelli, in particolare i dati utilizzati per la formulazione delle valutazioni, nonché il ruolo delle informazioni quantitative e qualitative nella valutazione di un'impresa che per la prima volta si rivolge ad una banca per richiedere un affidamento.

Il questionario è stato sottoposto agli intermediari nel corso del 2007 attraverso la rete territoriale della Banca d'Italia.

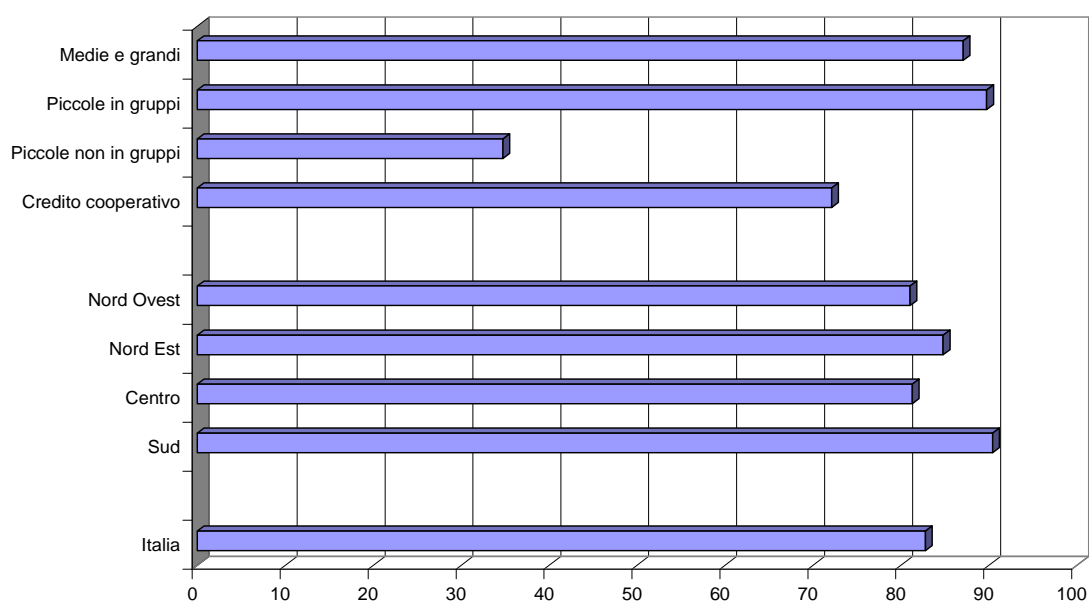
La selezione delle banche rilevate ha avuto come finalità quella di assicurare una sufficiente copertura territoriale e per tipo di banca (banche medie e grandi, piccole appartenenti a gruppi e non, banche di credito cooperativo). Il disegno campionario si è pertanto sviluppato a partire da quello impiegato per la rilevazione sui tassi attivi (TAXIA), che contava alla fine del 2006 215 istituti segnalanti, individuati in base alla loro dimensione (misurata con il totale degli impieghi alla clientela), alla loro operatività territoriale e alla rilevanza della quota degli impieghi segnalati presso la Centrale dei Rischi. A tale gruppo di banche sono state apportate due variazioni: sono stati esclusi intermediari specializzati in attività come factoring, leasing, mutui alle famiglie o recupero crediti, essendo il questionario indirizzato all'attività di prestito alle imprese attraverso le forme tecniche tradizionali, ed è stata lasciata facoltà ai rilevatori locali (in ogni regione l'indagine è stata coordinata dalla struttura di analisi economica, Nucleo per la ricerca o Osservatorio regionale) di sottoporre il questionario anche a banche non presenti nel campione TAXIA purché non appartenenti alla categoria dimensionale delle banche minime.

Le banche contattate sono state 333; le risposte utilizzate per il presente rapporto sono 322; le mancate risposte si riferiscono tutte a banche per le quali l'attività verso le imprese risultava marginale o nulla. La composizione del campione per area territoriale e classe dimensionale è riportata nella tavola 1. Impiegando quale variabile di scala i prestiti alle imprese, il campione rappresenta l'82,8 per cento del totale nazionale (fig. 1). La copertura è elevata in tutte le aree del paese, con un minimo dell'81,0 per cento nelle regioni del Nord Ovest e un massimo del 90,4 in quelle meridionali; tra le classi dimensionali / istituzionali si contrae per le banche piccole non appartenenti a gruppi (34,7 per cento), categoria nella quale sono presenti alcune filiazioni di banche estere che non sono state oggetto di rilevazione.

Fig. 1

### GRADO DI COPERTURA DEL CAMPIONE

(valori percentuali calcolati sugli impieghi alle imprese)



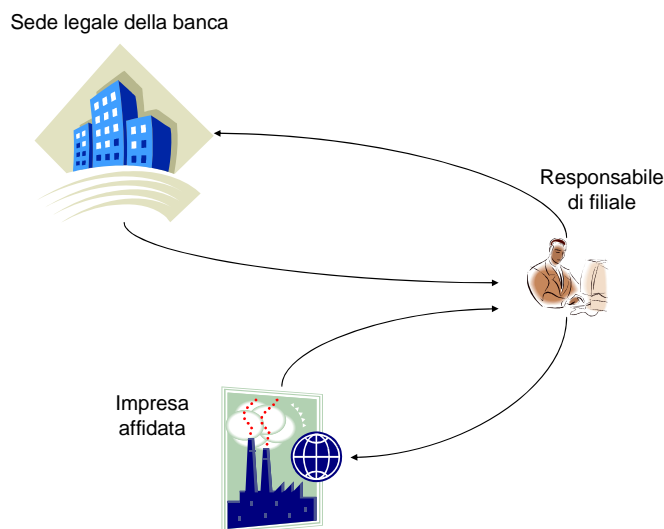
La tavola 2 riporta le dimensioni medie e mediane delle quattro classi utilizzate nel rapporto. Appare significativo il fatto che le banche piccole non appartenenti a gruppi abbiano dimensioni medie pari a circa la metà di quelle appartenenti alla stessa classe dimensionale e ricomprese nel perimetro di un gruppo.

I quesiti contenuti nel questionario sono in gran parte di natura qualitativa; in considerazione di ciò i dati sono stati aggregati secondo due distinte modalità, commentate alternativamente nel testo a seconda delle finalità descrittive: come frequenze semplici delle risposte oppure come frequenze ponderate per i prestiti alle imprese piccole e medie o grandi, a seconda che la domanda si riferisse alla prima o alla seconda categoria di affidati. Il significato da attribuire è nel primo caso quello di diffusione relativa dei fenomeni (per esempio, quale quota delle banche dispone di una tecnica di *scoring*), nel secondo quello di probabilità di un soggetto affidato di imbattersi in un determinato fenomeno (utilizzando lo stesso esempio, la quota di prestiti a PMI o grandi imprese che sono erogati da banche che utilizzano tecniche di *scoring*).

## 4. I processi decisionali interni in materia di credito alle PMI e il ruolo del responsabile di filiale

### 4.1 Distanza centro-periferia e presenza bancaria nei mercati locali del credito

Una letteratura recente si è concentrata sugli effetti che la distanza tra la banca e l'impresa può avere in termini di accesso al credito e condizioni praticate. In tale ambito, la banca è spesso trattata come una entità unitaria. In realtà, se si riconosce, come abbiamo osservato nella sezione precedente, che la banca ha una sua articolazione interna, tale questione può essere affrontata almeno da due prospettive. La prima fa riferimento alla distanza impresa-unità decisionale interna alla banca che prende la decisione sul prestito; l'altra riguarda la distanza tra tale struttura e la sede dove risiedono i soggetti dotati dei diritti di controllo. Si veda, a titolo esemplificativo, lo schema riportato sotto.



Questa relazione centro-periferia può essere caratterizzata da numerosi problemi di agenzia almeno pari per entità a quelli tradizionalmente analizzati per quanto concerne i rapporti banca-impresa. Oltre ai costi di monitoring sull'attività del responsabile di filiale, infatti, con la distanza possono aumentare gli oneri connessi alla trasmissione dell'informazione qualitativa e agli incentivi alla sua raccolta e infine gli sforzi per trasmettere le *best practices* aziendali.<sup>2</sup> Effetti simili si producono se alla distanza geografica si sostituisce quella gerarchica, approssimata dal numero di livelli organizzativi disposti lungo la catena gerarchica che sono coinvolti nel processo decisionale.

Di seguito verranno mostrati alcuni indicatori relativi alla distanza centro-periferia per il nostro campione di banche, il numero di mercati locali nei quali le stesse banche risultano insediate e l'evoluzione di questi fenomeni tra il 2000 e il 2006.

Ai fini del computo della distanza è necessario definire le unità geografiche di riferimento e una metrica adatta. In particolare, per i detentori ultimi del controllo verrà utilizzata la località dove si trova la sede legale della banca e per il responsabile di sportello quella della filiale che dirige. Tali località sono individuate dai capoluoghi dei sistemi locali del lavoro censiti dall'Istat nel 2001 (da qui in avanti SLL). Questa scelta rappresenta un utile compromesso tra l'esigenza di avere una classificazione geografica sufficientemente dettagliata da garantire una certa precisione nel misurare la distanza fisica centro-periferia e quella di cogliere le differenze tra le aree di mercato dove si collocano la sede e le unità periferiche della banca.<sup>3</sup>

Fissato il SLL dove si trova la sede legale di una banca si calcola la distanza tra la localizzazione del primo e di tutti gli altri SLL dove l'intermediario possiede almeno uno sportello<sup>4</sup>. Le distanze così ottenute sono ponderate con pesi pari alla quota dei prestiti concessi a ogni SLL sul totale di quelli offerti dallo stesso intermediario. La ponderazione è stata introdotta allo scopo di evitare che l'apertura di sportelli in aree lontane ma che non rappresentano una quota significativa dell'attività della banca finisca per influenzare in misura eccessiva le distanze medie.

I risultati sono riportati nella tavola 3. Il valore assunto dall'indicatore nel 2006 è pari a circa 47 chilometri (21 chilometri se invece della media si considera la mediana). Le banche maggiori sono anche più diffuse sul territorio e presentano quindi valori più elevati rispetto alle banche

---

<sup>2</sup> Berger e De Young (2001) mostrano che la capacità da parte di una holding di trasferire la propria efficienza alle altre banche del gruppo diminuisce con la distanza tra la prima e le ultime. Deng e Elyasiani (2005) mostrano che anche la rischiosità della holding cresce con la distanza dalle affiliate e interpretano tale conclusione alla luce della maggiore facilità da parte del responsabile locale di intraprendere comportamenti opportunistici quando opera in mercati distanti.

<sup>3</sup> Alcune considerazioni svolte in precedenza sui rapporti centro-periferia e sui problemi di agenzia ad essi collegati spingerebbero ad utilizzare un concetto di spazio continuo e quindi a definire la distanza sulla base delle coordinate geografiche dei punti dove si trovano la sede legale della banca e lo sportello. Altri aspetti dello stesso rapporto possono invece essere meglio definiti facendo ricorso alla distanza tra i mercati locali dove le due unità di riferimento sono inserite. Con il primo metodo si otterrebbe una misura più precisa della distanza fisica tra i due soggetti, con il secondo una metrica che valorizza la distanza e quindi le differenze tra aree più ampie all'interno delle quali si trovano i due soggetti.

<sup>4</sup> I diversi SLL sono identificati con le coordinate geografiche del comune principale, la distanza è calcolata a partire da tali coordinate utilizzando la formula del *great circle* che ipotizza che la terra sia sferica. Un'ulteriore ipotesi da specificare riguarda il trattamento della distanza riferita al SLL dove la banca ha la sede. Tale distanza può essere ipotizzata uguale a zero oppure essere calcolata sulla base della superficie dell'area. I risultati non cambiano se questa distanza interna viene posta eguale a zero.

medie e piccole e alle Bcc. I test sulle differenze tra le medie indicano che questi scostamenti tra le diverse categorie sono significativamente diversi da zero. Anche per il numero dei SLL nei quali ogni banca è presente con almeno uno sportello si riscontrano differenze rilevanti tra le varie categorie (tav. 4).

La distanza centro-periferia presenta una notevole variabilità. Lo scarto interquartile in rapporto alla mediana è pari al 132 per cento per il totale delle banche ed è elevato anche all'interno di ciascuna delle categorie dimensionali adottate.

Per quanto riguarda il confronto temporale con il 2000 si assiste a un generale aumento della distanza tra il SLL dove si trova la sede della banca e il responsabile di filiale: la mediana dell'indicatore cresce per tutte le categorie di banche (ad eccezione delle Bcc per le quali rimane costante), la media invece si riduce leggermente per le grandi, rispetto a un aumento per quelle di piccole dimensioni e per le Bcc. Il test sulle medie indica che tali differenze sono significativamente diverse da zero per le banche piccole e per le Bcc, ma non per quelle grandi. Anche il numero di SLL presidiati da ogni banca aumenta nel tempo. In generale l'incremento della distanza sembra avere interessato principalmente la categoria dimensionale intermedia, in particolare quella degli intermediari appartenenti a gruppi, e, anche se in misura minore, le piccole banche non appartenenti a gruppi e le Bcc.

Questo risultato riflette in parte il fatto che alcune grandi banche coinvolte nei processi di aggregazione hanno ridotto i loro sportelli e il numero di SLL nei quali erano presenti e ciò ha anche comportato la diminuzione del loro raggio di azione. Tuttavia, anche eliminando questi intermediari l'incremento della distanza per le grandi banche appare contenuto e comunque inferiore a quello delle altre categorie.

Per valutare ulteriormente l'evoluzione della distanza centro-periferia è utile passare dall'ottica per singolo intermediario a quella consolidata di gruppo bancario. In questo caso, si considerano tutti i SLL dove il gruppo è presente con almeno uno sportello e si procede al calcolo delle distanze rispetto alla localizzazione della banca capogruppo. Dall'insieme considerato sono stati esclusi i gruppi che contengono un solo intermediario bancario e gli sportelli delle controllate detenuti in paesi esteri. Per i 33 gruppi bancari così individuati, la distanza media passa da 180 a 217 chilometri (da 131 a 241 chilometri la mediana) e il numero medio di SLL da 107 a 142.

Sulla base di queste evidenze si possono trarre alcune considerazioni. In primo luogo, l'eterogeneità dimensionale delle banche si riflette anche in profonde differenze in termini di presenza territoriale e di distanza centro-periferia. Queste differenziazioni tuttavia si preservano anche all'interno di categorie di intermediari tra loro relativamente omogenei in quanto a dimensione e/o natura istituzionale. Questo significa che il problema dei costi di trasmissione delle informazioni qualitative e, più in generale, i problemi di agenzia nel rapporto responsabile di filiale-centro assumono intensità diversa a seconda dell'intermediario considerato e che le banche adottano modalità organizzative diverse per affrontarli (questo tema costituirà l'oggetto delle prossime sezioni).

In secondo luogo, tra il 2000 e il 2006 si riscontra un aumento generalizzato della distanza tra la localizzazione del responsabile di filiale e quella dei vertici della banca. Questo fenomeno riflette in parte l'introduzione delle nuove tecnologie dell'informazione e della comunicazione

(TIC) che consentono di ridurre i costi di acquisizione, elaborazione e trasmissione di informazioni a distanza (Berger, 2003).<sup>5</sup>

In terzo luogo, l'aumento della distanza centro-periferia è stato più intenso per le banche piccole appartenenti a gruppi e per quelle indipendenti appartenenti alla stessa categoria dimensionale e, in una certa misura, anche per le Bcc; le grandi avrebbero invece mantenuto sostanzialmente invariato il raggio d'azione diretto, crescendo in modo più accentuato tramite il gruppo di appartenenza. Questo risultato appare coerente con alcuni contributi recenti che hanno mostrato come le banche piccole e minori siano cresciute in misura maggiore rispetto alle grandi banche (Bonaccorsi Di Patti, Eramo e Gobbi, 2005).

## **4.2 La struttura dell'organizzazione e il numero dei livelli gerarchici**

Nella sezione precedente si è analizzata la distanza geografica tra la sede della banca e gli sportelli presenti sul territorio. L'obiettivo di questa sezione è quello di introdurre una diversa declinazione del rapporto tra centro e periferia, legata alla natura dell'organizzazione interna della banca. La distanza tra il responsabile di filiale e il vertice della banca dipende anche dal modello organizzativo adottato e dal numero dei livelli gerarchici che intercorrono tra i due estremi indicati sopra.

Il modello organizzativo può prevedere una struttura divisionale, in cui la clientela è segmentata per dimensione, oppure una struttura organizzativa unica che fronteggia tutta l'attività di prestito. In presenza di una struttura divisionalizzata, il management intermedio e/o il tipo dell'unità periferica della banca cambiano al variare della dimensione dell'impresa da affidare; con le figure organizzative si modificano anche le deleghe e il modo in cui l'attività creditizia viene pianificata e realizzata. Il numero dei livelli gerarchici, a sua volta, misura la profondità della struttura organizzativa.

*Il modello organizzativo* – Dai risultati del questionario emerge che oltre il 70 per cento delle grandi banche adotta un modello organizzativo per divisioni in cui la clientela è distinta per dimensione, tipicamente tra PMI e grandi imprese. La percentuale scende al 33 per cento per le banche piccole appartenenti a gruppi, al 24 per cento per le banche piccole non appartenenti a gruppi e arriva al 10 per cento per le banche di credito cooperativo.

La variabile usata per segmentare le imprese è tipicamente il fatturato anche se le piccole banche in un numero rilevante di casi usano l'ammontare dell'affidamento. La soglia di fatturato modale per distinguere tra piccole e grandi imprese è pari a 2,5 milioni di euro.

L'adozione di un modello organizzativo per divisioni è un fenomeno molto più recente tra le piccole banche. Tra gli intermediari bancari che seguono un modello divisionale, quelle che lo hanno adottato negli ultimi tre anni sono circa il 10 per cento tra le grandi banche e quasi il 50 per cento tra quelle piccole e le banche di credito cooperativo.

Le grandi banche sono tipicamente caratterizzate da una maggiore differenziazione in termini di prodotti offerti, di mercati in cui la banca è presente e di tipologia della clientela. In

---

<sup>5</sup> Felici e Pagnini (2007) mostrano che le banche maggiormente dotate di capitale in TIC aumentano, a parità di altre condizioni inclusa la redditività della banca, la loro capacità di entrare in mercati remoti rispetto alle loro precedenti aree di insediamento.



risposta a questo tipo di assetto, una struttura divisionale permette di sfruttare i guadagni in termini di specializzazione con la possibilità di individuare un responsabile unico per un determinato prodotto o area geografica. La divisionalizzazione permette anche una maggiore facilità nel tenere comportamenti adattivi differenti e mirati per ogni realtà produttiva o territoriale. Le grandi banche, inoltre, grazie alle potenziali economie di scala, possono meglio sopportare i costi di un'organizzazione per divisioni, che prevede un maggior numero di risorse e strutture che svolgono attività simili. Tra gli altri possibili costi occorre considerare quelli derivanti dalla necessità di un maggior coordinamento tra strutture relativamente autonome e diversificate.

*I livelli gerarchici* – La lunghezza della scala gerarchica è data dal numero delle figure organizzative che vanno dal responsabile dell'unità periferica al direttore generale.<sup>6</sup> Tali figure sono ordinate gerarchicamente e ad esse sono associati diversi poteri di delega per quanto riguarda l'ammontare massimo di credito concedibile. Nel seguito ci si riferisce alle figure organizzative coinvolte nell'attività di prestito alle piccole e medie imprese.<sup>7</sup>

Il numero medio dei livelli varia significativamente per le categorie istituzionali considerate ed è pari a 5 per le grandi banche, 4 per le piccole appartenenti a gruppi, 3,6 per le piccole non appartenenti a gruppi e 2,8 per le banche di credito cooperativo. La figura 2 mostra la distribuzione dei livelli gerarchici usando la solita ripartizione.

Al crescere della dimensione delle banche, aumenta non solo il numero medio dei livelli gerarchici ma anche la varianza della distribuzione di tali livelli. Le grandi banche sono quelle che presentano una maggiore eterogeneità nella lunghezza della catena gerarchica: una su cinque ha un profilo organizzativo semplificato (con meno di tre livelli gerarchici) mentre una su tre mostra un'articolazione interna molto complessa (con più di sei livelli gerarchici). Al contrario, la distribuzione del numero dei livelli gerarchici è schiacciata verso il basso per le banche di credito cooperativo. Oltre il 40 per cento di esse ha un profilo organizzativo elementare con due soli livelli: il responsabile di filiale e il direttore generale. Anche tra le banche di credito cooperativo non mancano tuttavia organizzazioni più articolate e una su cinque ha almeno quattro livelli gerarchici.

Il numero di livelli gerarchici ha riflessi importanti sul funzionamento dell'organizzazione bancaria. Da un lato, un maggior numero di livelli può comportare costi più elevati nella trasmissione delle informazioni da un livello all'altro e tempi più lunghi per prendere una decisione. Dall'altro, organizzazioni più piatte, a parità di numero di addetti, comportano unità organizzative di maggiore dimensioni e, pertanto, un maggiore ambito di controllo; è maggiore, in altri termini, il numero di subordinati che dipendono da un unico superiore.

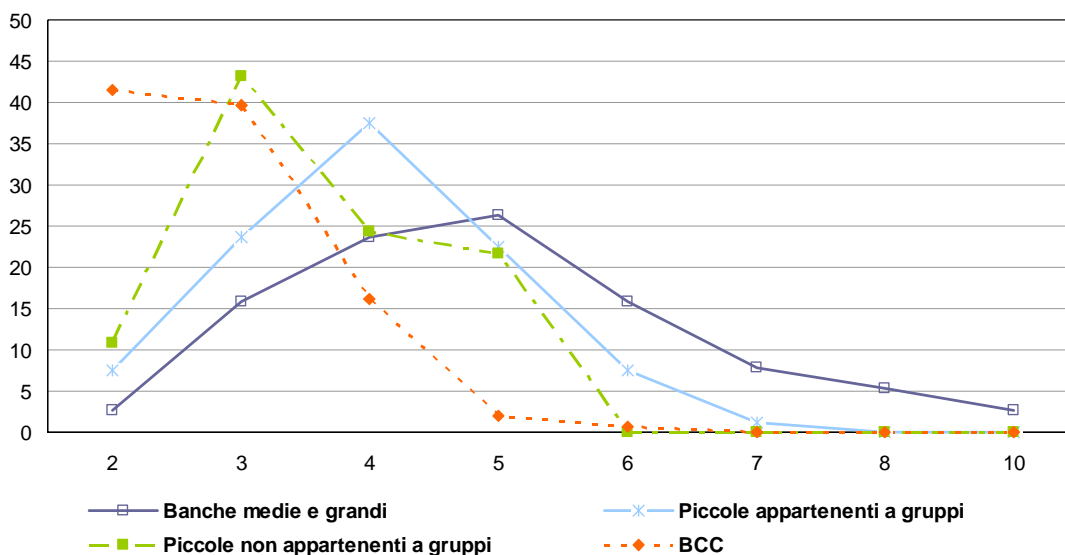
---

<sup>6</sup> Sono state inserite solo quelle figure cui corrisponde un "salto" gerarchico significativo. Sono state escluse, ad esempio, figure vicarie o personale addetto in ruoli ausiliari, mentre sono state identificate tutte le figure che sono preposte al comando di un'unità organizzativa.

<sup>7</sup> Nel presente rapporto non sono commentati i dati sul numero dei livelli gerarchici coinvolti nell'attività di prestito alle grandi imprese e sul grado di autonomia decisionale del responsabile di filiale nella concessione del credito a tali aziende. L'esclusione deriva dal ruolo limitato che il responsabile di filiale svolge nell'attività di prestito a tale comparto. Inoltre, solo una minoranza delle banche prevede strutture organizzative differenziate per i prestiti alle PMI e alle grandi imprese.

### DISTRIBUZIONE DEL NUMERO DEI LIVELLI GERARCHICI (1)

(unità e valori percentuali)



Fonte: indagine campionaria presso 322 banche.

(1) Il numero dei livelli gerarchici è dato dal numero di figure organizzative, gerarchicamente ordinate, che intercorrono tra il responsabile di filiale e il direttore generale (estremi inclusi). Sull'asse delle ascisse è riportato il numero dei livelli gerarchici; sull'asse delle ordinate è riportate le quote del numero delle figure gerarchiche per ognuna delle classificazioni proposte.

### 4.3 Il grado di autonomia decisionale e la sua evoluzione recente

Come già più volte sottolineato, il responsabile di filiale ha una posizione privilegiata per l'acquisizione di informazioni utili per la decisione sulla concessione di un prestito a un'impresa. Tuttavia, l'autorità formale, ovvero il soggetto dotato dei diritti di controllo, appartiene al vertice della banca. I problemi organizzativi creati dalla non coincidenza tra le due figure possono essere affrontati trasferendo l'informazione alla persona che ha l'autorità formale (accentramento decisionale) ovvero attribuendo il potere decisionale alla persona che ha raccolto l'informazione (decentramento decisionale).<sup>8</sup> La prima soluzione genera problemi di trasmissione dell'informazione, la seconda costi di controllo.<sup>9</sup> Tra questi due estremi esiste un *continuum* di gradi di decentramento decisionale che risolvono il trade-off descritto sopra.

<sup>8</sup> Si veda Christie *et al.* (2003). La distinzione tra autorità reale e autorità formale è di Aghion e Tirole (1997).

<sup>9</sup> Nel caso in cui il potere decisionale venisse completamente accentrato nel vertice della banca potrebbero emergere fallimenti organizzativi derivanti da un minore incentivo del responsabile di filiale ad acquisire informazioni. La trasmissione delle informazioni dal basso verso l'alto può comportare inoltre una perdita delle stesse o comunque un ritardo tra l'acquisizione delle informazioni e il momento delle decisioni. Infine, se gli agenti sono razionalmente limitati *a la* Simon, il vertice della banca potrebbe non essere in grado di processare un flusso consistente di informazioni. Al contrario, il decentramento del potere decisionale, se da un lato permette di far coincidere la persona che lo detiene con quella che possiede anche l'insieme informativo migliore, dall'altro comporta la perdita di controllo sulle scelte di tale soggetto. I costi derivanti dal delegare l'autorità formale sono definiti come costi di agenzia e sono legati al fatto che gli scopi che una banca persegue non necessariamente coincidono con gli obiettivi

Nella letteratura organizzativa il problema della quantificazione del grado di decentramento decisionale è stato affrontato secondo diverse prospettive non sempre soddisfacenti.<sup>10</sup> A questo scopo è stato chiesto alle banche di indicare per ogni livello gerarchico l'ammontare massimo di credito che può essere concesso in autonomia da ciascuno di essi e sulla base di queste informazioni si è costruito un indicatore che misura il grado di decentramento decisionale. Anche in questa sezione ci si riferisce all'attività di prestito rivolta alle piccole e medie imprese.<sup>11</sup>

L'ammontare di fido concedibile in autonomia dal responsabile di filiale cresce con la dimensione della banca (tav. 5). Il valore medio è di circa 550 mila euro (la mediana è 250 mila) per il direttore di filiale di una grande banca. Tale valore scende a 200 mila nel caso delle piccole banche appartenenti a gruppi, a 90 mila per quelle che non appartengono a gruppi e a 50 mila per le banche di credito cooperativo. I valori medi nascondono tuttavia una certa eterogeneità all'interno dei sottogruppi considerati come evidenziato dallo scarto interquartile in rapporto alla mediana. Le banche di credito cooperativo sono quelle che presentano una maggiore variabilità: in una Bcc su cinque tale importo è nullo e, al tempo stesso, in una su cinque è superiore ai 100 mila euro.

L'importo del fido concedibile in autonomia risulta più elevato per i mutui ipotecari (124 mila euro; tavola 6) mentre è inferiore per le aperture di credito in conto corrente non assistite da garanzie reali (62 mila euro) e per i mutui chirografari (54 mila euro). Tali differenze rifletterebbero il ruolo giocato dalle garanzie a fronte dei prestiti concessi.

Sfruttando le deleghe dei responsabili delle unità periferiche e quelle delle figure al vertice della struttura organizzativa è possibile costruire un indicatore che misura il grado di decentramento decisionale. In particolare, il responsabile di filiale (o comunque il titolare dell'unità periferica della banca) e il direttore generale sono due figure che compaiono nella quasi totalità degli organigrammi visionati e rappresentano due "punti fissi" nella struttura gerarchica di ogni banca. Mettendo a rapporto le deleghe di queste due figure è possibile costruire un indice che misura il grado di autonomia decisionale del responsabile di filiale rispetto a quella del direttore generale. Questo indice è pari al 5 per cento per le grandi banche, all'11 per cento per le banche piccole appartenenti a gruppi, al 14 per cento per quelle non appartenenti a gruppi e arriva a sfiorare il 20 per cento per le banche di credito cooperativo (tavola 5). L'indice proposto diminuisce al crescere della dimensione della banca in quanto la delega del direttore generale aumenta più che proporzionalmente rispetto a quella del responsabile di filiale. La stessa figura del direttore generale svolge funzioni diverse a seconda del tipo di banca. Nelle Bcc, ad esempio, le decisioni più importanti sulla concessione di prestiti alle piccole e medie imprese arrivano direttamente agli organi consiliari mentre si fermano prima nella scala gerarchica delle grandi

---

personali di coloro che ne fanno parte. I tipici problemi di agenzia vanno dalla collusione tra il responsabile di filiale e l'impresa affidata alla possibilità di manipolare l'informazione raccolta.

<sup>10</sup> Christie *et al.* (2003) e Acemoglu *et al.* (2006) identificano l'autonomia decisionale con la presenza di centri di profitto all'interno di una impresa. Questo indicatore è basato sulla constatazione che un centro di costo controlla i ricavi o i costi ma non entrambi, mentre un centro di profitto prende decisioni che coinvolgono sia i costi che i ricavi. Il grado di decentramento è, ad esempio, pari a 0 quando il livello immediatamente successivo al CEO è un centro di costo e pari a 1 quando è un centro di profitto.

<sup>11</sup> Il questionario conteneva anche una domanda sull'autonomia dei responsabili di filiale per quanto riguarda il *pricing* dei prestiti. Tuttavia, a causa della presenza di mancate risposte, si è deciso di non commentare le evidenze raccolte.

banche. Piuttosto che confrontare tra di loro tipi di banche così diverse, ha senso ancora una volta osservare la variabilità all'interno delle categorie considerate. Anche in questo caso emerge una elevata eterogeneità come evidenziato dallo scarto interquartile in rapporto alla mediana.

L'indice di decentramento decisionale appena descritto è relativo alla distribuzione del potere di delega all'interno delle banche quale risultava nel 2006. Nel questionario è stata posta anche una domanda per individuare la tendenza all'accentramento o al decentramento decisionale nell'ultimo triennio. Una banca su due ha indicato una tendenza a un più elevato decentramento decisionale, mentre solo il 4 per cento delle banche ha dichiarato di aver dato luogo a un accentramento (tavola 7). Questa tendenza ha riguardato tutte le banche ma è stata più accentuata per quelle grandi (circa 3 grandi banche su 4 hanno indicato un maggiore decentramento decisionale).

Sulla base di queste evidenze descrittive si possono trarre alcune considerazioni. In primo luogo, la dimensione della banca appare come una determinante importante della delega, in valore assoluto, rilasciata al responsabile di filiale. Alcune grandi banche, che sono tipicamente più distanti dai mercati locali del credito dove sono presenti e dalle imprese che finanziano, potrebbero creare unità periferiche dotate di ampia autonomia con l'obiettivo di realizzare strutture organizzative snelle, poco soggette alle inerzie ed alla scarsa dinamicità tipiche delle grandi imprese, e più vicine al territorio. L'ammontare della delega potrebbe essere altresì influenzato dal tipo di clientela servita: le banche che hanno una clientela di maggiori dimensioni tenderebbero, quindi, ad alzare i limiti di delega delle unità periferiche.

In secondo luogo, il grado di decentramento decisionale risulta più elevato nelle banche piccole rispetto a quelle grandi. Una maggiore prossimità geografica tra il centro e la periferia e un'attività di prestito meno complessa potrebbero favorire il decentramento decisionale anche grazie ad una maggiore facilità di controllo del vertice della banca sui manager locali. Tuttavia, la dimensione della banca non spiega da sola la variabilità del grado di decentramento decisionale. All'interno di ognuna delle ripartizioni proposte, l'eterogeneità osservata segnalerebbe una significativa varietà degli assetti organizzativi adottati.

Dai risultati del questionario emerge anche una generale tendenza al decentramento decisionale. Quest'ultima, unitamente alle recenti adozioni di modelli divisionali descritte nel paragrafo precedente, evidenzia una certa dinamicità delle banche sotto l'aspetto organizzativo, che può essere legata all'aumento della distanza geografica tra il centro e la periferia e alla diffusione delle TIC. La maggiore tendenza al decentramento decisionale registrata presso le grandi banche potrebbe infine essere una risposta alla concorrenza delle piccole banche sui mercati locali del credito per quanto riguarda l'attività di prestito alle piccole e medie imprese.

#### **4.4 La mobilità dei responsabili di filiale e le sue tendenze recenti**

La permanenza del responsabile di filiale pone la dirigenza della banca di fronte al seguente trade-off. Una maggiore stabilità nel ruolo facilita i contatti e la conoscenza del mercato locale e quindi l'acquisizione di *soft information*. Allo stesso tempo tuttavia accresce l'asimmetria informativa tra il responsabile a livello locale e i vertici della banca, offrendo la possibilità al primo di conseguire maggiori benefici privati (ad esempio attraverso la collusione con i soggetti

affidati localmente o grazie alla manipolazione delle informazioni da trasmettere ai livelli gerarchici superiori).

Secondo i risultati dell'indagine, la permanenza media del responsabile di filiale arriverebbe a sfiorare i 4 anni, contro i 38 e 36 mesi della mediana e della moda della distribuzione (tavola 8). Questi valori sono simili a quelli ottenuti in una analoga indagine da Ferri (1997). La moda, pari a tre anni, potrebbe dipendere dalla presenza di routine aziendali e modelli organizzativi diffusi e condivisi tra le banche. Le grandi banche mostrano la permanenza più bassa del responsabile, mentre è più elevata nelle piccole banche non appartenenti a gruppi e nelle Bcc. In base agli usuali test statistici, tali differenze risultano tutte significativamente diverse da zero. Le piccole banche appartenenti a gruppi presentano valori simili a quelli delle grandi, indicando che le strategie organizzative del gruppo si estendono anche agli intermediari di dimensioni minori. Il grado di mobilità dei responsabili di filiale presenta una notevole variabilità non solo per l'intero campione ma anche all'interno delle singole categorie.

Circa la dinamica della permanenza media, quasi il 40 per cento delle banche del campione ha osservato una diminuzione di tale indicatore nell'ultimo triennio, a fronte di una quota del 14 per cento che registra invece un aumento. La tendenza alla crescita della mobilità si osserva in modo abbastanza uniforme anche all'interno delle diverse categorie nelle quali abbiamo suddiviso il campione di banche. L'aumentata mobilità dei manager locali potrebbe essere ricondotta all'introduzione delle TIC, che avrebbero di fatto determinato una riduzione dei rendimenti derivanti da relazioni strette banca-impresa a livello locale; all'aumentata distanza centro-periferia, che a sua volta avrebbe determinato un aggravio dei costi di *monitoring* dell'attività svolta dai manager locali; alle operazioni di aggregazione e ristrutturazione, che hanno coinvolto gran parte delle banche a partire dagli anni novanta; all'aumentata concorrenza nel mercato del credito, che si sarebbe riflessa in una maggiore competizione sul mercato dei manager bancari a livello locale.

#### **4.5 Gli incentivi al responsabile di filiale**

I possibili costi associati alla distanza tra centro e periferia e al disallineamento tra gli obiettivi individuali degli agenti periferici con quelli del vertice dell'organizzazione bancaria possono essere mitigati dalla predisposizione di meccanismi di incentivazione che legano la loro remunerazione ai risultati delle loro azioni (Milgrom e Roberts, 1992). A fronte di tali vantaggi, i meccanismi di incentivazione possono comportare una traslazione eccessiva del rischio verso l'agente periferico.

L'utilizzo degli incentivi risulta più diffuso tra gli operatori bancari di dimensione maggiore (figura 3). L'83 per cento delle grandi banche dichiara di considerare "molto importante" l'uso di incentivi legati all'attività di prestito per la remunerazione dei responsabili di filiale, a fronte di una media del 57 per cento. Le banche di credito cooperativo sono quelle che fanno minore ricorso agli incentivi (46 per cento).

Questo risultato può essere spiegato da una più elevata incidenza dei costi di agenzia per gli operatori di maggiori dimensioni. In altri termini, quando è maggiore la distanza geografica e organizzativa tra il centro e la periferia della banca è minore la capacità di controllo sull'attività

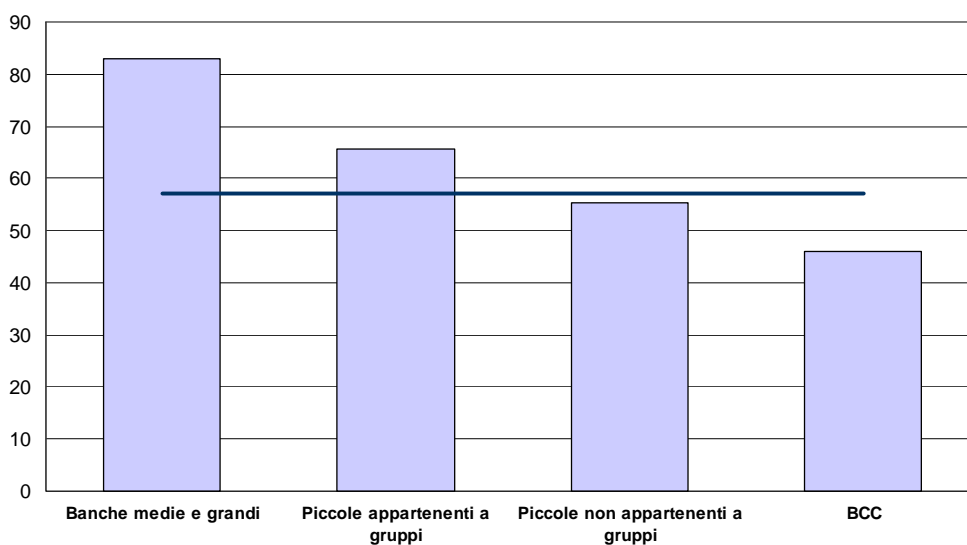
degli agenti periferici. L'utilizzo di meccanismi di incentivazione, pertanto, contribuirebbe ad allineare gli obiettivi dei responsabili di filiale a quelli della banca.

Per quanto riguarda i fattori utilizzati nella determinazione degli incentivi, c'è una prevalenza di risposte che indicano la redditività complessiva dell'unità organizzativa (ad esempio, il margine di intermediazione). Questo fattore risulta particolarmente rilevante per le banche grandi e per quelle piccole appartenenti a gruppi (tavola 9). Circa 9 grandi banche su 10, tra quelle che usano gli incentivi, indica come molto importante la redditività complessiva della filiale. Al contrario, le piccole banche che non appartengono a gruppi e quelle di credito cooperativo sembrano molto più sensibili rispetto alle grandi banche all'incidenza e/o alla variazione delle sofferenze. Semplificando, le banche di maggiori dimensioni e quelle appartenenti a gruppi bancari tendono a legare gli incentivi ai responsabili periferici alla redditività della filiale e del portafoglio prestiti, mentre le altre, incluse le Bcc, tendono a privilegiare il contenimento delle sofferenze e della rischiosità dei prestiti.

Fig. 3

**UTILIZZO DI INCENTIVI PER LA REMUNERAZIONE  
DEL RESPONSABILE DI FILIALE (1)**

(valori percentuali)



Fonte: indagine campionaria presso 322 banche.

(1) Percentuale di banche che considera "molto importante" l'utilizzo di almeno uno dei fattori riportati nella tavola 9 per la remunerazione del responsabile di filiale. La linea continua rappresenta la media nel totale del campione delle banche intervistate.

Nell'ultimo triennio le banche mostrano una tendenza ad un maggiore utilizzo di schemi di incentivazione a cui legare la remunerazione dei responsabili di filiale (tavola 10). Tra i fattori che hanno aumentato maggiormente la loro rilevanza risultano quelli legati all'incremento della redditività complessiva della filiale e al contenimento delle sofferenze. La percentuale delle banche che indica un aumento nell'utilizzo di tali fattori è superiore al 40 per cento contro meno del 5 per cento che indica una diminuzione. Anche in questo caso le banche di credito cooperativo sono quelle che mostrano più attenzione all'incidenza e alla variazione delle sofferenze e delle partite incagliate.

## 5. Adozione e rilevanza delle tecniche di credit *scoring* per la valutazione del merito di credito

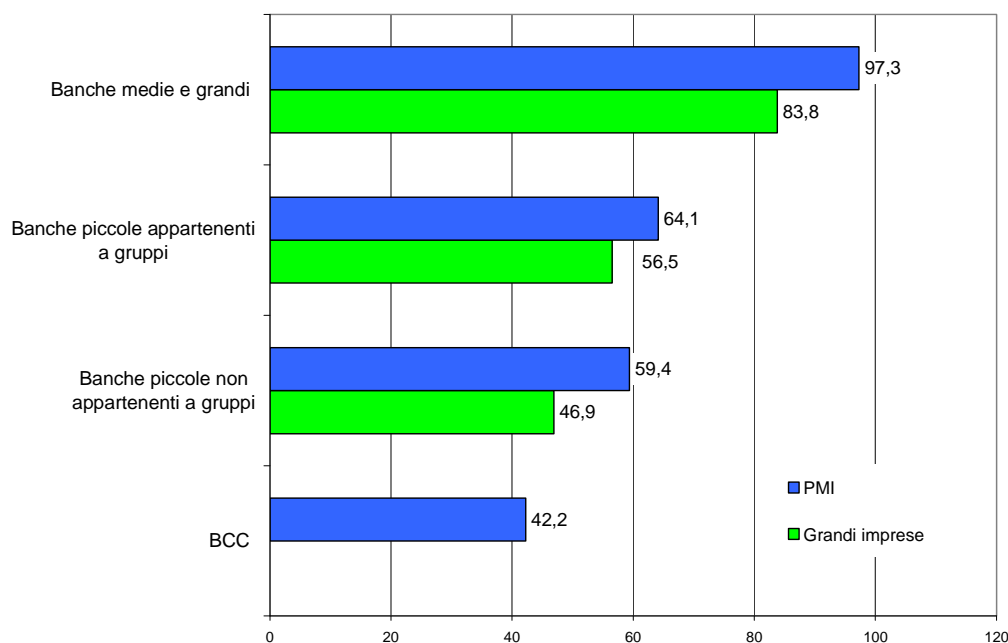
### 5.1 La diffusione delle tecniche di *scoring*

Negli ultimi anni, la sensibile riduzione del costo del trattamento dell'informazione ha permesso alle banche di introdurre tecniche statistiche di misurazione del rischio di credito, che integrano fonti informative esterne e interne alle banche. L'indagine effettuata presso il sistema bancario mostra la diffusione dell'utilizzo di tecniche di *scoring* in Italia con riferimento agli affidamenti alle imprese. Coerentemente alle ipotesi teoriche formulate nell'introduzione e come già mostrato in altri studi riferiti al caso italiano (Bofondi e Lotti, 2005), esse sono state adottate in prevalenza dalle banche di maggiori dimensioni, caratterizzate da una estesa rete di sportelli e in grado di sfruttare economie di scala.

Fig. 4

#### DIFFUSIONE DEI SISTEMI DI *SCORING*

(valori percentuali; frequenze non ponderate)



Fonte: indagine campionaria presso 322 banche.

Alla fine del 2006, circa il 57 per cento delle banche che hanno partecipato all'indagine adottava tecniche di *scoring* per la valutazione del merito del credito delle imprese, di piccole o di grandi dimensioni (tav. 12). La diffusione non risulta però omogenea rispetto ai diversi tipi di intermediario: le frequenze superano il 97 per cento per gli intermediari medio-grandi, mentre si riducono al 66 per cento circa per le banche piccole che appartengono a gruppi, al 59 per quelle della medesima dimensione ma che non fanno parte di gruppi bancari, poco sopra il 40 per cento per quelle cooperative (fig. 4).

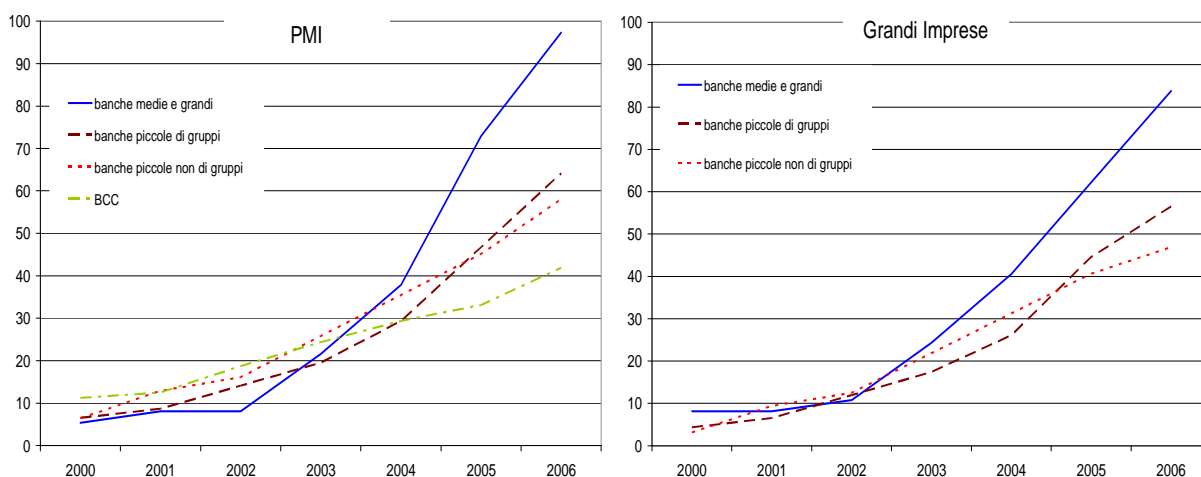
L'adozione delle tecniche di *scoring*, inoltre, risulta sistematicamente superiore per i finanziamenti alle imprese piccole e medie. La differenza misurata per le grandi banche è pari a oltre 13 punti percentuali (tav. 12 e fig. 4). Prevale dunque la tendenza a utilizzare queste tecniche per ridurre i costi di selezione nei confronti delle imprese più piccole, anche nei casi di minore specializzazione della banca in questi segmenti, liberando così risorse per lo *screening* nei settori che rappresentano il *core business*.

L'introduzione di tali tecniche si è diffusa tra gli intermediari italiani soprattutto a partire dal 2003 ed è avvenuta per gradi, con una forte accelerazione negli ultimi anni: nel 2000 meno del 10 per cento degli intermediari aveva introdotto queste metodologie, nel 2003 tale percentuale era cresciuta a poco meno del 25 per cento, mentre nel 2006 queste si erano diffuse alla maggioranza degli intermediari (fig. 5 e tavola 12).

Fig. 5

### INTRODUZIONE DEI SISTEMI DI SCORING

(valori percentuali; frequenze non ponderate)



Fonte: indagine campionaria presso 322 banche.

L'accelerazione nell'utilizzo delle tecniche di *scoring* registrata negli ultimi anni è, verosimilmente, riconducibile al processo di adozione del Nuovo Accordo sul capitale (Basilea 2), che lega in modo più diretto i requisiti di capitale al livello di rischiosità della clientela, incentivando una valutazione più accurata della qualità del portafoglio crediti<sup>12</sup>.

<sup>12</sup> Dopo aver classificato la clientela *retail* secondo la sua rischiosità, in base all'approccio dei rating interni, gli intermediari dovranno stimare le principali componenti di rischio di ciascuna classe, per poter poi calcolare, sulla base di una metodologia elaborata dal Comitato di Basilea, specifici requisiti di capitale per ciascuna di esse. L'adozione delle tecniche di *scoring* può quindi risultare, per le banche, assai vantaggiosa, nella misura in cui consente di abbassare i requisiti patrimoniali (cfr. Jankowitsch et al., 2007). Ad oggi sono ancora molto poche le banche, esclusivamente di grandi dimensioni, che hanno avviato le procedure per adottare queste metodologie per il calcolo dei requisiti patrimoniali. A questi fini, infatti, è necessario che vengano soddisfatti requisiti qualitativi e quantitativi stringenti, con un complesso processo di validazione da parte delle Autorità di supervisione. Tuttavia, la possibilità che i modelli interni vengano riconosciuti ai fini di vigilanza ha comunque facilitato la loro diffusione (Bank for International Settlements, 2005), sia intensificando gli studi su queste metodologie e l'offerta da parte di società specializzate, sia incentivando iniziative consortili.



Le tecniche di credit *scoring* adottate dagli intermediari italiani differiscono sia per la loro provenienza (interna/esterna) sia per tipo e rilevanza relativa delle informazioni utilizzate dal metodo di calcolo. A fine 2006 oltre il 50 per cento degli intermediari che avevano introdotto metodologie di *scoring* aveva attivamente partecipato alla loro elaborazione, o in autonomia o in collaborazione con altri enti o con consorzi (tav. 13). Il grado di partecipazione è positivamente correlato alla dimensione degli intermediari: quasi tutti quelli di maggiori dimensioni hanno contribuito attivamente all'elaborazione delle metodologie, quelli di piccole dimensioni in misura minore.

## 5.2 Le informazioni utilizzate nelle tecniche di *scoring*

Uno degli effetti positivi derivanti dall'utilizzo delle tecniche di *scoring* è legato alla gestione delle informazioni disponibili presso l'intermediario. Sfruttare appieno questo patrimonio informativo, integrando e accorpare i diversi dati al fine di utilizzarli in modo sistematico e replicabile, è infatti uno dei vantaggi più ovvi che derivano dalle nuove tecniche. La bontà dei dati raccolti e la loro profondità temporale sono, d'altra parte, precondizioni per garantire l'affidabilità delle previsioni formulate dai modelli. Le nuove tecniche impongono anche la standardizzazione della documentazione necessaria alla definizione di una pratica di affidamento, rendendo, tra l'altro, più facile la successiva attività di cartolarizzazione.

L'adeguamento di sistemi informativi interni costruiti con finalità diverse è, tuttavia, uno degli aspetti più problematici, che ha rallentato l'adozione delle nuove tecnologie<sup>13</sup>; per questo motivo, i modelli si focalizzano sugli elementi che storicamente sono stati utilizzati per valutare il merito di credito (bilanci dell'impresa e andamento dei rapporti), mentre altri dati – sia da fonti esterne, sia disponibili a livello di gruppo bancario – vengono utilizzati meno di frequente.

Le componenti più rilevanti nel determinare lo *score* delle imprese di piccole dimensioni risultano essere quelle relative al bilancio e a eventuali rapporti intrattenuti dall'impresa con il sistema bancario o con la banca cui è stato richiesto il finanziamento (tav. 14). La domanda del questionario era formulata in termini ordinali e chiedeva di indicare l'importanza relativa delle diverse fonti informative (cfr. l'Appendice); la figura 6 ricostruisce tale ordinamento sulla base delle frequenze delle risposte 'molto importante' e 'determinante'.

Vi sono significative differenze nel peso relativo degli elementi valutativi presi in considerazione dai modelli di *scoring* applicati alle PMI. Per le banche di credito cooperativo (così come per quelle più piccole), il fattore di maggior rilievo è il bilancio dell'impresa, seguito dalle informazioni sull'andamento dei rapporti creditizi dell'impresa con il sistema e con la banca affidante. Per le banche più grandi, al contrario, è proprio l'andamento dei rapporti di credito il primo elemento considerato che risulta più significativo degli stessi dati di bilancio (fig. 6).

Minore importanza assumono, invece, le informazioni relative al settore e all'area geografica di attività dell'impresa, spesso non considerate nei modelli (un terzo circa dei casi, pari al 18 per cento dei prestiti). Anche le altre fonti esterne – tra cui la Centrale di allarme interbancaria, i dati delle Camere di commercio, ecc. – risultano poco rilevanti e spesso non

---

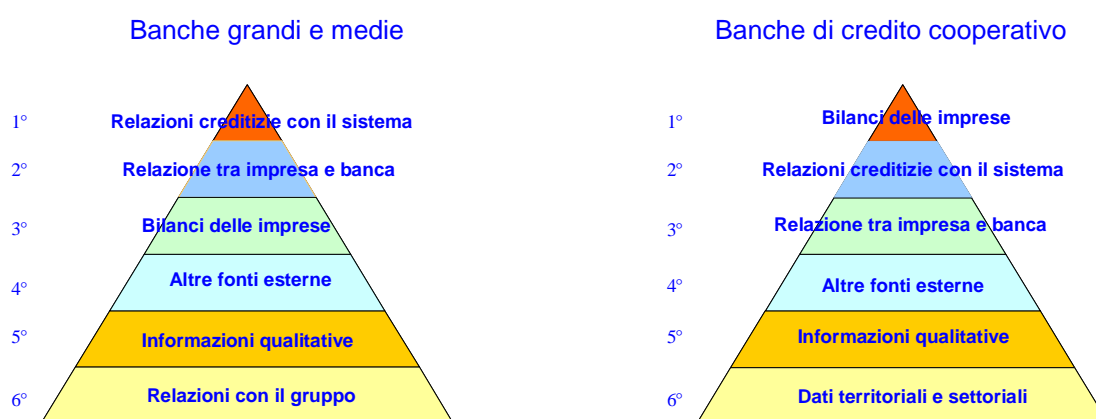
<sup>13</sup> Anche le numerose operazioni di aggregazione tra banche degli ultimi anni hanno reso difficoltosa l'integrazione di dati di fonti diverse.

utilizzate: i mancati utilizzi di questi dati sono più frequenti per gli intermediari di maggiori dimensioni che per le banche di credito cooperativo (31 e 26 per cento dei casi, corrispondenti al 38 e 19 per cento dei prestiti, rispettivamente). Le informazioni qualitative, invece, pur avendo un peso relativamente modesto nella valutazione complessiva dell'azienda, vengono in genere incorporate nei modelli di stima. Infine, le banche più grandi prendono in considerazione anche le relazioni in essere tra l'impresa e le altre società finanziarie del gruppo bancario della banca affidante; tuttavia, circa il 40 per cento degli intermediari di maggiori dimensioni non le incorpora nei modelli valutativi.

Fig. 6

### FONTI INFORMATIVE INCLUSE NEI SISTEMI DI SCORING

(ordinamento delle fonti informative)



Fonte: indagine campionaria presso 322 banche.

Per le grandi imprese, la rilevanza dei diversi tipi di informazione utilizzati dalle banche medio-grandi risulta sostanzialmente simile a quella relativa alle piccole imprese; alcune differenze si riscontrano tuttavia nel loro ordinamento: in questo caso maggiore importanza rivestono le informazioni di bilancio e, soprattutto, quelle qualitative, riferite in genere alla struttura organizzativa dell'impresa, alla levatura del *management*, alla qualità del progetto da finanziare (tav. 14). Nel complesso i modelli sembrerebbero più flessibili, dal momento che permettono di tener conto di componenti più *judgmental*. Per le grandi imprese vengono maggiormente prese in considerazione le indicazioni che provengono dai rapporti in essere tra l'impresa e altri intermediari del gruppo di appartenenza della banca. Rimane comunque elevata – intorno al 35 per cento – la quota delle banche grandi che non considerano questo elemento informativo.

### 5.3 La rilevanza delle tecniche di *scoring* nel processo di valutazione del merito di credito

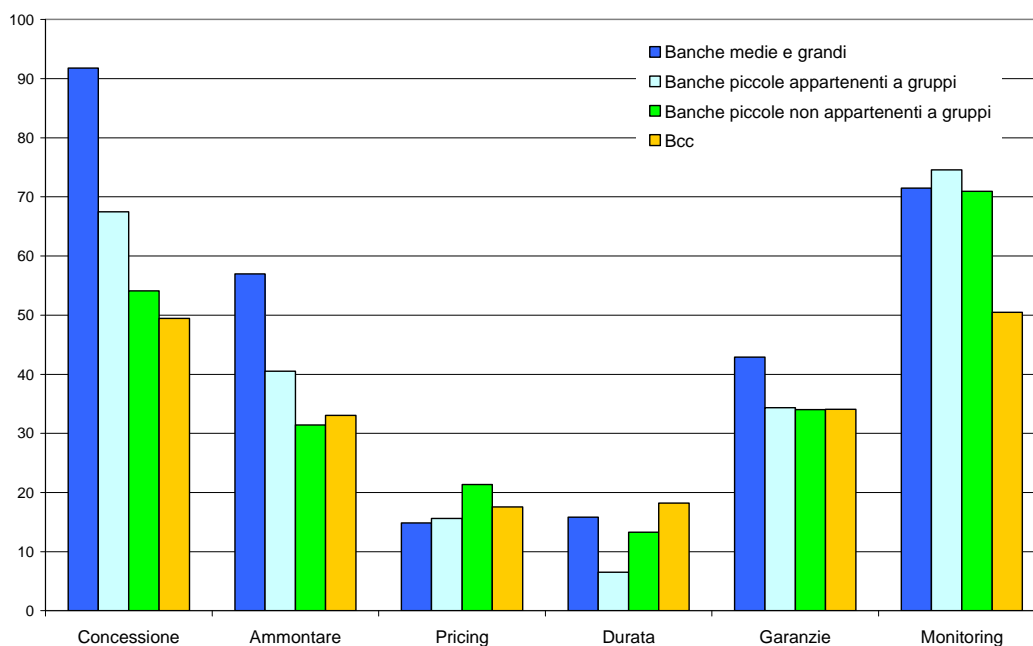
Le tecniche statistiche di *scoring* hanno assunto una posizione di rilievo nel processo di erogazione del credito, in particolare nella decisione circa la concessione del finanziamento: il punteggio risulta nella maggior parte dei casi determinante o molto importante (tav. 15 e fig. 7). Le differenze tra gruppi di banche sono significative e la rilevanza delle tecniche quantitative appare decisamente più elevata per le banche maggiori, mentre tende a decrescere al ridursi delle

dimensioni. I risultati di questi strumenti valutativi influenzano in genere l'importo del finanziamento. Per le imprese più piccole sono importanti anche nel determinare le garanzie accessorie richieste.

Fig. 7

### IMPORTANZA DELLO SCORING NELL'AFFIDAMENTO DELLE PMI

(frequenze delle risposte di 'determinante' e 'molto importante', ponderate con i prestiti alle imprese di piccole dimensioni)



Fonte: indagine campionaria presso 322 banche.

Pur essendo diffuse, le tecniche di *scoring* vengono tuttavia utilizzate in misura limitata al fine di stabilire le condizioni di prezzo e di durata dei prestiti. In assenza di un impatto immediato del rating sul tasso richiesto, potrebbe non essersi (ancora) prodotto in Italia l'effetto mostrato dalla letteratura in altri paesi, di espansione delle quantità concesse alla clientela marginale a tassi più elevati.

Coerentemente con l'evoluzione delle tecniche di gestione e controllo dei rischi, tali metodologie sono invece impiegate di frequente per il monitoraggio dell'evoluzione della situazione dell'impresa e dello stato del rapporto.

Le differenze con riferimento alle grandi imprese non sembrano particolarmente marcate, sebbene tenda ad aumentare il rilievo dei risultati della valutazione nel definire le condizioni del prestito (tav. 15).

Il grado di flessibilità nell'utilizzo di questi strumenti può presentare una elevata variabilità. Dipende infatti dalle caratteristiche delle procedure adottate, che possono prevedere modifiche dei punteggi per tener conto di elementi informativi non considerati dal modello, e dalla rilevanza effettiva che esse assumono nelle decisioni e nella gestione del rapporto di credito, a seconda che siano il principale strumento di valutazione o vengano utilizzati come elemento complementare ad altre modalità di giudizio. Il grado di flessibilità di questi modelli è stato colto nell'indagine prevedendo la modalità 'determinante' tra le possibili risposte relative all'importanza delle

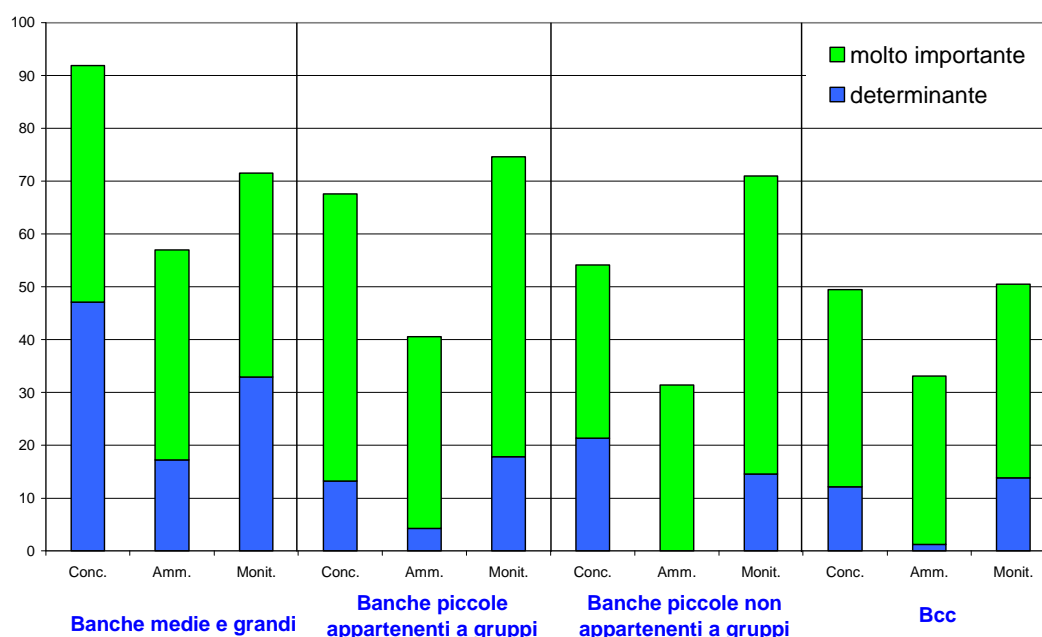
metodologie di *scoring*. Questa modalità è stata rilevata separatamente da quella di ‘molto importante’ proprio per afferrare la possibilità di deroga ai punteggi automatici da parte dei responsabili della concessione del credito; nel caso di punteggi ‘determinanti’ si ipotizza, infatti, che la flessibilità sia praticamente nulla.

Sono quindi state elaborate separatamente le due risposte per i profili in cui gli *score* risultavano più rilevanti. La figura 8 riassume i risultati.

Fig. 8

### FLESSIBILITÀ NELL’UTILIZZO DELLE METODOLOGIE DI *SCORING*

(composizione delle risposte di ‘determinante’ e ‘molto importante’ nell’affidamento delle PMI - valori ponderati con i prestiti alle imprese)



Fonte: indagine campionaria presso 322 banche.

In tutti i casi considerati, i punteggi che derivano dalle metodologie statistiche risultano più vincolanti per le grandi banche che per quelle di minori dimensioni.

Per le decisioni relative alla concessione di credito alle piccole e medie imprese, questi strumenti – seppure importanti – sono determinanti solo per il 18 per cento delle banche del campione, frequenza che sale a circa un terzo per le banche maggiori; le frequenze sono più alte se calcolate su dati ponderati (fig. 8), a ulteriore conferma che il grado di discrezionalità tende a ridursi all’aumentare delle dimensioni della banca (e dell’impresa affidata). Inoltre, a una maggiore specializzazione relativa nei prestiti a piccole e medie imprese corrisponde un minor peso delle procedure di *scoring* nella decisione di concedere il credito.

Si è visto prima che la probabilità che una banca sviluppi internamente, in tutto o in parte, il proprio sistema di *scoring* cresce con le dimensioni aziendali. L’acquisizione di una procedura statistica dall’esterno potrebbe ridurre il controllo che la banca esercita sul proprio strumento di selezione della clientela, favorendone la percezione di *black box*, sia nella fase iniziale, in relazione all’algoritmo e alla base dati impiegata per l’implementazione, sia nei successivi momenti di revisione (Frame, Srinivasan e Woosley, 2001). La rilevazione condotta mostra che,

per ciascuna classe dimensionale di banca, le procedure di *scoring* delle PMI risultano con maggiore frequenza determinanti o molto importanti nella concessione del credito quando sviluppate all'interno della banca (tav. 16).

#### **5.4 La concessione di prestiti: le informazioni utilizzate**

La fase di selezione dei soggetti che chiedono la concessione di finanziamenti è estremamente importante per l'attività dell'intermediario. L'evoluzione della tecnologia ha toccato anche questo aspetto dell'attività creditizia, agevolando la costruzione di modelli quantitativi in grado di sintetizzare l'informazione relativa a un prenditore.

La disponibilità di tecniche di *scoring* può integrarsi con le altre fonti informative normalmente utilizzate nello *screening*, arricchendole, oppure sostituirle, risultando la principale modalità valutativa. Una delle domande contenute nel questionario riguardava appunto l'importanza attribuita dalle banche alle diverse fonti informative utilizzate per decidere dell'affidamento di una impresa che, per la prima volta, si rivolge alla banca per chiedere credito: l'output del modello statistico è solo una di queste fonti, e non sempre la più rilevante.

I risultati, riportati nella tavola 17, sono in linea con le aspettative. Con riferimento ai prestiti alle piccole e medie imprese, gli *scoring* risultano prioritari con frequenza elevata tra le banche medio-grandi e con frequenza molto contenuta negli altri casi. Viceversa, le informazioni qualitative vengono maggiormente valorizzate dalle banche di credito cooperativo. Nel selezionare le grandi imprese risultano, rispetto alle PMI, meno decisivi i modelli statistici e più importanti le informazioni qualitative. Infine, le banche piccole e le BCC tendono ad attribuire una grande rilevanza allo stato delle relazioni creditizie dell'impresa con il sistema, accentuata in relazione alle imprese di maggiori dimensioni.

## RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI

- Acemoglu D., P. Aghion, C. Lelarge, J. Van Reenen e F. Zilibotti (2006), Technology, information and the decentralization of the firm, mimeo.
- Aghion P. e J. Tirole (1997), Formal and real authority in organizations, *Journal of Political Economy*, 105: 1-29.
- Allen L., G. DeLong e A. Saunders (2004), Issues in the credit risk modelling of retail markets, *Journal of Banking & Finance*, 28: 727-752.
- Bank for International Settlements (2005), Studies on the Validation of Internal Rating Systems, Basel Committee on Banking Supervision, Working Paper no. 14, May 2005
- 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. e R. DeYoung (2001), The Effects of Geographic Expansion on Bank Efficiency, *Journal of Financial Services Research*, 19: 163-84.
- Berger A. N., W. S. Frame e N. H. Miller (2005), Credit scoring and the availability, price, and risk of small business credit, *Journal of Money, Credit and Banking*, 191-222.
- Berger A. N., N. H. Miller, M. A. Petersen, R. G. Rajan e J. C. Stein (2005), Does Function Follow Organizational Form? Evidence From the Lending Practices of Large and Small Banks, *Journal of Financial Economics*, 76: 237-269.
- Bofondi M. e F. Lotti (2005), Innovation in the retail banking industry: the diffusion of credit scoring, *Review of Industrial Organization*.
- Bonaccorsi di Patti E., G. Eramo e G. Gobbi (2005), Piccole e grandi banche nel mercato del credito in Italia, *Banca Impresa Società*, XXIV(1): 3-34.
- Christie A., M. P. Joyeb e R. L. Watts (2003), Decentralization of the firm: theory and evidence, *Journal of Corporate Finance*, 9: 3-36.
- Cowan C. D. e A.M. Cowan (2006), A survey based approach of financial institution use of credit scoring for small business lending, working paper Office of Advocacy, Unites States Small Business Administration, SBAH-04-Q-0021.
- Degryse H. e S. Ongena (2004), The impact of technology and regulation on the geographical scope of banking, *Oxford Review of Economic Policy*, 20: 571-590.
- Deng S. e E. Elyasiani (2005), Geographic diversification, distance, BHC return and risk, mimeo
- Felici R. e M. Pagnini (2007), Distance, Bank heterogeneity and Entry in Local Banking Markets, *Journal of Industrial Economics*, forthcoming.
- Ferri G. (1997), Mobilità dei dirigenti ed efficienza allocativa: banche locali e nazionali, *Quaderno di Moneta e Credito*, 245-265.
- Frame W.S., A. Srinivasan e L. Woosley (2001), The effect of credit scoring on small business lending, *Journal of Money Credit and Banking*, 33: 813-825.
- Hertzberg A., J. M. Liberti e D. Paravisini (2007), Information and Incentives Inside The Firm: Evidence From Loan Officer Rotation, mimeo.
- Jankowitsch R., S. Pichler e W. S. A. Schwaiger (2007), Modelling the economic value of credit rating systems, *Journal of Banking and Finance*, 181-198.

Liberti J. M. (2005), How does organizational form matter? Distance, communication and soft information, mimeo.

Liberti J. M. e A. Mian (2006), Estimating the effect of hierarchies on information use, mimeo.

Milgrom P. e J. Roberts (1992), *Economics, organization and management*, Prentice Hall, NJ.

Scott J. (2006), Loan officer turnover and credit availability for small firms, *Journal of Small Business Management*, 44(4): 544–562

Stein J. C. (2002), Information production and capital allocation: decentralized versus hierarchical firms, *Journal of Finance*, 57: 1891-1921.

Uchida H., G. F. Udell e N. Yamori (2006), Loan Officers and Relationship Lending, mimeo.

## TAVOLE

Tav. 1

### COMPOSIZIONE DEL CAMPIONE

*(unità)*

Dimensioni	Nord Ovest	Nord Est	Centro	Sud - Isole	Totale
Banche medie e grandi	17	9	7	4	37
Banche piccole appartenenti a gruppi	27	21	24	20	92
Banche piccole non appartenenti a gruppi	10	9	10	3	32
Banche di credito cooperativo	54	57	40	10	161
<b>Totale</b>	<b>108</b>	<b>96</b>	<b>81</b>	<b>37</b>	<b>322</b>

Tav. 2

### DIMENSIONI DEL CAMPIONE

*(milioni di euro e unità)*

Dimensioni	Fondi intermediati		Dipendenti		Sportelli	
	Media	Mediana	Media	Mediana	Media	Mediana
Banche medie e grandi	39.380	20.125	5.647	3.342	519	347
Banche piccole appartenenti a gruppi	3.168	2.350	571	422	67	51
Banche piccole non appartenenti a gruppi	1.491	1.460	287	178	32	22
Banche di credito cooperativo	668	518	116	96	14	12

Tav. 3

### DISTANZA CENTRO-PERIFERIA (1)

*(chilometri e valori percentuali)*

Dimensioni	2000			2006		
	Media	Mediana	Scarto (2)	Media	Mediana	Scarto (2)
Banche medie e grandi	152	116	126	151	117	136
Banche piccole appartenenti a gruppi	50	30	99	66	39	100
Banche piccole non appartenenti a gruppi	26	21	67	31	22	69
Banche di credito cooperativo	15	14	64	16	14	68
<b>Totale</b>	<b>42</b>	<b>19</b>	<b>121</b>	<b>47</b>	<b>21</b>	<b>132</b>

Fonte: indagine campionaria presso 322 banche.

(1) Riferito alle banche del campione presenti sia nel 2000 sia nel 2006. La distanza è espressa in chilometri e misura la distanza media della sede dai SLL dove la banca è presente, ponderata per i prestiti detenuti dalla banca nel SLL. - (2) Scarto interquartile diviso la mediana in valori percentuali.



**DIFFUSIONE TERRITORIALE (1)***(unità e valori percentuali)*

Dimensioni	2000			2006		
	Media	Mediana	Scarto (2)	Media	Mediana	Scarto (2)
Banche medie e grandi	96	60	147	111	70	117
Banche piccole appartenenti a gruppi	12	10	100	19	15	97
Banche piccole non appartenenti a gruppi	9	5	80	11	7	100
Banche di credito cooperativo	3	2	50	3	3	67
<b>Totale</b>	<b>17</b>	<b>4</b>	<b>225</b>	<b>21</b>	<b>5</b>	<b>280</b>

Fonte: indagine campionaria presso 322 banche.

(1) Riferito alle banche del campione presenti sia nel 2000 sia nel 2006. Numero di sistemi locali del lavoro in cui una banca è presente con almeno uno sportello – (2) Scarto interquartile diviso la mediana in valori percentuali.

**INDICI DI DELEGA***(migliaia di euro e valori percentuali)*

Dimensioni	Delega del responsabile di filiale (1)			Indice di delega relativa (2)		
	Media	Mediana	Scarto (3)	Media	Mediana	Scarto (3)
Banche medie e grandi	546	250	146	5,3	3,1	159
Banche piccole appartenenti a gruppi	202	125	118	11,0	8,6	119
Banche piccole non appartenenti a gruppi	92	80	125	13,7	14,3	130
Banche di credito cooperativo	53	30	217	19,2	16,7	122
<b>Totale</b>	<b>154</b>	<b>75</b>	<b>173</b>	<b>14,7</b>	<b>10,8</b>	<b>177</b>

Fonte: indagine campionaria presso 322 banche.

(1) Alle banche è stato posto il quesito: "Si consideri la concessione di prestiti a imprese non finanziarie che si rivolgono alla vostra banca per la prima volta e che, in base alle informazioni disponibili, non presentano aspetti problematici riguardo alla solvibilità. Indicare l'ammontare massimo del credito (in migliaia di euro) che può essere concesso in autonomia da...". Il valore indicato rappresenta la delega del responsabile di filiale o dell'unità periferica. Si considera l'attività di prestito alle piccole e medie imprese. – (2) L'indice di delega relativa è dato dalla delega del responsabile di filiale normalizzata rispetto a quella del direttore generale. – (3) Scarto interquartile diviso la mediana in valori percentuali.

**INDICI DI DELEGA PER FORMA TECNICA (1)***(migliaia di euro e valori percentuali)*

Dimensioni	Delega del responsabile di filiale (1)		Indice di delega relativa (2)	
	Media	Mediana	Media	Mediana
Apertura credito in c/c (3)	62	25	16,8	10,0
Crediti autoliquidanti (3)	107	50	17,4	11,8
Mutui chirografari	54	25	16,7	10,0
Mutui ipotecari	124	60	18,3	10,0
Fido complessivo	154	75	14,7	10,8

Fonte: indagine campionaria presso 322 banche

(1) Il valore indicato rappresenta la delega del responsabile di filiale o dell'unità periferica (in migliaia di euro). Si considera l'attività di prestito alle piccole e medie imprese. – (2) L'indice di delega relativa è dato dalla delega del responsabile di filiale normalizzata rispetto a quella del direttore generale. – (3) La delega è riferita ai prestiti non assistiti da garanzie reali.

**TENDENZA DEL GRADO DI DECENTRAMENTO DECISIONALE (1)***(valori percentuali)*

Dimensioni	Tendenza al decentramento decisionale		
	Diminuzione	Invariato	Aumento
Banche medie e grandi	5,4	21,6	73,0
Banche piccole appartenenti a gruppi	7,5	38,7	53,8
Banche piccole non appartenenti a gruppi	2,7	45,9	51,4
Banche di credito cooperativo	2,6	47,7	49,7
<b>Totale</b>	<b>4,2</b>	<b>42,1</b>	<b>53,7</b>

Fonte: indagine campionaria presso 322 banche.

(1) Alle banche è stato posto il quesito: "Ritenete che il grado di decentramento decisionale adottato dalla vostra banca nell'attività di credito alle imprese non finanziarie nell'ultimo triennio sia complessivamente aumentato, diminuito o rimasto sostanzialmente invariato?". Si considera l'attività di prestito alle piccole e medie imprese.

**PERMANENZA MEDIA DEL RESPONSABILE DI FILIALE***(valori assoluti e valori percentuali)*

Dimensioni	Permanenza in mesi (1)			Tendenza della permanenza nell'ultimo triennio (1)		
	Media	Mediana	Scarto (2)	Diminuzione	Invariato	Aumento
Banche medie e grandi	32	32	33	39,4	45,5	15,1
Banche piccole appartenenti a gruppi	38	36	50	36,5	54,0	9,5
Banche piccole non appartenenti a gruppi	49	38	63	26,7	60,0	13,3
Banche di credito cooperativo	50	48	50	41,8	42,5	15,7
<b>Totale</b>	<b>45</b>	<b>38</b>	<b>71</b>	<b>38,5</b>	<b>47,7</b>	<b>13,8</b>

Fonte: indagine campionaria presso 322 banche.

(1) Alle banche è stato posto il quesito: "Indicare il tempo di permanenza medio dei responsabili delle filiali presso la filiale di cui sono titolari (anche valori stimati, in mesi) e se questo, nell'ultimo triennio, è aumentato, diminuito o rimasto invariato". – (2) Scarto interquartile diviso la mediana in valori percentuali.

**FATTORI UTILIZZATI NELLA DETERMINAZIONE DEGLI INCENTIVI  
PER IL RESPONSABILE DI FILIALE (1)**

*(valori percentuali)*

	Banche medie e grandi	Banche piccole appartenenti a gruppi	Banche piccole non appartenenti a gruppi	Banche di credito cooperativo	Totale banche
Variazione dei prestiti	28,6	19,7	33,3	36,1	<b>29,6</b>
Incidenza delle sofferenze e/o delle partite incagliate	5,7	16,4	37,5	53,0	<b>32,0</b>
Variazione delle sofferenze e/o delle partite incagliate	8,6	21,3	58,3	49,4	<b>35,0</b>
Redditività netta del portafoglio prestiti	25,7	14,7	29,2	19,3	<b>20,2</b>
Redditività complessiva dell'unità organizzativa (es. margine di intermediazione)	88,6	90,2	62,5	60,2	<b>74,4</b>
Rischiosità potenziale media del portafoglio prestiti	11,4	18,0	20,8	32,5	<b>23,2</b>

Fonte: indagine campionaria presso 322 banche.

(1) Percentuale di banche che considera "molto importante" l'utilizzo dei fattori indicati per per la remunerazione del responsabile di filiale. Le possibili modalità di risposta erano "molto importante", "abbastanza importante", "poco importante", "per nulla importante". Il campione è ristretto alle banche che utilizzano gli incentivi legati ai fattori indicati.

**TENDENZA NELL'UTILIZZO DEGLI INCENTIVI  
PER IL RESPONSABILE DI FILIALE (1)**

*(valori percentuali)*

	Banche medie e grandi	Banche piccole appartenenti a gruppi	Banche piccole non appartenenti a gruppi	Banche di credito cooperativo	Totale banche
Variazione dei prestiti	28,1	25,0	13,6	5,2	<b>15,9</b>
Incidenza delle sofferenze e/o delle partite incagliate	34,6	33,3	31,6	48,6	<b>40,1</b>
Variazione delle sofferenze e/o delle partite incagliate	39,3	42,6	36,8	48,0	<b>43,7</b>
Redditività netta del portafoglio prestiti	23,1	19,2	35,0	20,9	<b>22,5</b>
Redditività complessiva dell'unità organizzativa (es. margine di intermediazione)	26,5	48,3	36,4	41,0	<b>40,1</b>
Rischiosità potenziale media del portafoglio prestiti	48,3	33,3	33,3	43,6	<b>40,3</b>

Fonte: indagine campionaria presso 322 banche.

(1) Percentuale di banche che indica in aumento, nell'ultimo triennio, l'importanza dei fattori indicati per per la remunerazione del responsabile di filiale. Le possibili modalità di risposta erano "aumentato", "sostanzialmente invariato", "diminuito", "non applicabile". Il campione è ristretto alle banche che hanno fornito un'indicazione sulla tendenza.

**VARIABILI ORGANIZZATIVE PER AREA GEOGRAFICA (1)***(unità e valori percentuali)*

Area geografica	Numero livelli gerarchici (2)	Delega del responsabile di filiale (3)	Indice di delega relativa (4)	Tendenza decentramento decisionale (5)	Permanenza in mesi (6)	Incentivi per il responsabile di filiale (7)
Nord Ovest	3,28	89	16,6	50,0	40	53,1
Nord Est	3,29	125	12,3	54,0	57	58,6
Centro	3,20	90	18,7	51,5	45	47,9
Sud e Isole	3,33	94	18,2	45,4	42	51,5

Fonte: indagine campionaria presso 322 banche.

(1) Sono considerate solo le banche piccole e le banche di credito cooperativo. – (2) Numero medio di livelli gerarchici tra il responsabile di filiale e il direttore generale, estremi inclusi. – (3) Delega media del responsabile di filiale (in migliaia di euro). – (4) L'indice di delega relativa è dato dalla delega del responsabile di filiale normalizzata rispetto a quella del direttore generale. – (5) Percentuale di banche che indicano un aumento del decentramento decisionale nell'ultimo triennio. – (6) Il valore indicato corrisponde alla permanenza mediana del responsabile di filiale presso la stessa filiale. – (7) Percentuale di banche che indica come "molto importante" almeno uno dei fattori proposti nella tavola 6 per la remunerazione del responsabile di filiale.

**DIFFUSIONE DEI MODELLI DI SCORING  
PER LA VALUTAZIONE DEI CREDITI ALLE IMPRESE (1)**  
(valori percentuali)

e sede	2000	2003	2006	alle PMI	alle grandi imprese
<i>Quota di banche che utilizzano metodologie statistico-quantitative (frequenze percentuali delle risposte)</i>					
Dimensioni					
Banche medie e grandi	8,1	29,7	97,3	97,3	83,8
Banche piccole appartenenti a gruppi	6,5	20,7	66,3	64,1	56,5
Banche piccole non appartenenti a gruppi	9,4	28,1	59,4	59,4	46,9
Banche di credito cooperativo	11,8	24,8	42,2	42,2	–
<b>Totale</b>	<b>9,6</b>	<b>24,5</b>	<b>57,1</b>	<b>56,5</b>	–
Sede delle banche (solo banche piccole e di credito cooperativo)					
Nord-Ovest	5,5	19,8	51,7	51,7	–
Nord-Est	8,1	19,5	42,5	42,5	–
Centro	14,9	31,1	58,1	56,8	–
Sud	15,2	30,3	63,6	60,6	–
<b>Totale piccole e Bcc</b>	<b>9,8</b>	<b>23,9</b>	<b>51,9</b>	<b>51,2</b>	–
<i>Quota di banche che utilizzano metodologie statistico-quantitative (2) (frequenze delle risposte ponderate con i prestiti alle imprese)</i>					
Dimensioni					
Banche medie e grandi	10,6	34,7	98,3	97,5	90,8
Banche piccole appartenenti a gruppi	6,2	20,7	68,5	62,2	63,1
Banche piccole non appartenenti a gruppi	11,1	40,5	68,0	73,0	57,4
Banche di credito cooperativo	11,4	21,6	39,0	40,0	–
<b>Totale</b>	<b>9,9</b>	<b>31,4</b>	<b>87,8</b>	<b>81,4</b>	–
Sede delle banche (solo banche piccole e di credito cooperativo)					
Nord-Ovest	4,4	20,9	51,6	53,0	–
Nord-Est	9,3	24,3	49,8	51,8	–
Centro	6,2	20,4	79,2	63,2	–
Sud	16,4	29,4	74,9	60,4	–
<b>Totale piccole e Bcc</b>	<b>8,0</b>	<b>22,9</b>	<b>61,4</b>	<b>56,2</b>	–

Fonte: indagine campionaria presso 322 banche.

(1) Alle banche è stato posto il quesito: "Nella valutazione del merito di credito, utilizzate anche punteggi automatici ottenuti sulla base di metodologie statistico-quantitative (credit scoring e rating interni)? Indicare l'impiego di tali metodologie per i finanziamenti alle piccole e medie imprese e alle aziende grandi". (2) Le frequenze percentuali sono ponderate con il complesso dei prestiti alle imprese per i dati riferiti al 2003 e al 2006 e con i prestiti alle piccole imprese e alle grandi imprese, rispettivamente, per le ultime due colonne.

**MODALITÀ DI SVILUPPO DEI MODELLI DI SCORING (1)***(valori percentuali)*

Dimensioni	Sviluppo interno	Sviluppo in collaborazione con altri enti	Acquisizione da società del gruppo	Acquisizione da società esterne	Altre modalità
<b>Finanziamenti alle PMI</b>					
Banche medie e grandi	46,8	47,6	3,3	2,4	0,0
Banche piccole appartenenti a gruppi	24,4	24,6	22,5	26,0	0,8
Banche piccole non appartenenti a gruppi	21,0	35,8	0,2	41,4	1,5
Banche di credito cooperativo	11,9	40,5	18,3	24,6	4,7
<b>Finanziamenti alle grandi imprese</b>					
Banche medie e grandi	52,6	38,0	6,1	3,3	0,0
Banche piccole appartenenti a gruppi	18,6	21,7	19,6	25,7	14,4
Banche piccole non appartenenti a gruppi	33,6	35,5	0,6	30,3	0,0

Fonte: indagine campionaria presso 322 banche.

(1) Nella tabella sono riportate le frequenze percentuali delle risposte ponderate con i prestiti alle imprese, rispettivamente di piccole e grandi dimensioni.

**INFORMAZIONI UTILIZZATE NEI MODELLI DI SCORING (1)***(valori percentuali)*

Informazioni utilizzate (2):	Piccole e medie imprese				Grandi imprese		
	Banche medie e grandi	Banche piccole in gruppi	Banche piccole non in gruppi	Banche di credito cooperativo	Banche medie e grandi	Banche piccole in gruppi	Banche piccole non in gruppi
Bilanci delle imprese	46,5	71,0	56,1	82,6	86,7	77,5	29,9
Dati territoriali e settoriali	2,1	1,3	1,7	2,4	0,0	1,2	5,8
Relazioni creditizie con il sistema (3)	85,1	35,6	75,4	50,0	35,0	47,3	76,1
Altre fonti esterne (4)	11,8	9,8	9,8	9,8	3,1	7,3	16,0
Relazione tra impresa e banca	50,4	63,9	54,0	46,9	27,3	50,0	47,3
Relazione tra impresa e gruppo	3,2	6,9	0,0	0,0	8,7	9,3	0,0
Informazioni qualitative (5)	4,7	13,4	5,5	3,8	33,7	8,8	22,6

Fonte: indagine campionaria presso 322 banche.

(1) Nella tabella è riportata la somma delle frequenze delle risposte che segnalano la fonte informativa tra le prime due per importanza, ponderando per i prestiti alle imprese, rispettivamente di piccole e grandi dimensioni. I dati sono riferiti alla fine del 2006. – (2) Alle banche è stato chiesto: "Nel caso utilizzate metodologie statistico-quantitative nella valutazione del rischio di credito delle imprese, ordinare per importanza decrescente le informazioni considerate dal "motore di calcolo" nella determinazione del punteggio complessivo, assegnando 1 al più importante, 2 al successivo e così via. Nel caso in cui il fattore valutativo non è applicato apporre NA.". – (3) Fonte Centrale dei rischi o altri Credit Bureau. – (4) Centrale di allarme interbancaria, Bollettino dei protesti, ecc. – (5) Informazioni codificabili, ad esempio tramite appositi questionari, sulla struttura organizzativa dell'impresa, sulle caratteristiche del progetto da finanziare, ecc.

**IMPORTANZA DEI MODELLI DI SCORING NELLE DECISIONI DI AFFIDAMENTO (1) (2)***(valori percentuali)*

Dimensioni	Concessione	Ammontare	Pricing	Durata	Garanzie	Monitoring
<b>Finanziamenti alle PMI</b>						
Banche medie e grandi	91,8	57,0	14,7	15,8	42,9	70,0
Banche piccole appartenenti a gruppi	67,0	39,3	15,5	6,7	34,1	73,7
Banche piccole non appartenenti a gruppi	54,1	31,4	21,4	13,3	34,0	71,0
Banche di credito cooperativo	47,5	31,8	16,5	17,5	31,9	48,5
<b>Finanziamenti alle grandi imprese</b>						
Banche medie e grandi	88,0	70,2	20,3	29,0	35,6	82,6
Banche piccole appartenenti a gruppi	67,6	34,8	17,3	9,0	27,9	61,4
Banche piccole non appartenenti a gruppi	50,1	33,2	32,1	14,3	32,1	81,9

Fonte: indagine campionaria presso 322 banche.

(1) Alle banche è stato chiesto di "Inserire un numero tra 1 e 5, a seconda dell'importanza decrescente: 1=determinante, 2=molto importante, 3=abbastanza importante, 4=poco importante, 5=per nulla importante, NA=non applicabile. Nella tabella è riportata la somma delle frequenze delle risposte di determinante e molto importante, limitatamente alle banche che hanno indicato di utilizzare metodologie di tipo statistico-quantitativo. I dati sono riferiti alla fine del 2006. - (2) Nella tabella sono riportate le frequenze percentuali delle risposte ponderate con i prestiti alle imprese, rispettivamente di piccole e grandi dimensioni.

**IMPORTANZA DEI MODELLI DI SCORING NELLA CONCESSIONE DEI PRESTITI (1)***(valori percentuali)*

Dimensioni	Tecniche sviluppate internamente o in collaborazione con altri enti	Tecniche acquisite dall'esterno	Tecniche sviluppate internamente o in collaborazione con altri enti	Tecniche acquisite dall'esterno
	<i>Frequenze semplici</i>		<i>Valori ponderati (2)</i>	
<b>Finanziamenti alle PMI</b>				
Banche medie e grandi	93,5	20,0	95,2	36,6
Banche piccole appartenenti a gruppi	73,9	60,0	72,2	56,5
Banche piccole non appartenenti a gruppi	40,0	35,7	30,1	64,7
Banche di credito cooperativo	54,5	51,4	52,8	43,9

Fonte: indagine campionaria presso 322 banche.

(1) Alle banche è stato chiesto di "Inserire un numero tra 1 e 5, a seconda dell'importanza decrescente delle tecniche di scoring nella concessione del prestito: 1=determinante, 2=molto importante, 3=abbastanza importante, 4=poco importante, 5=per nulla importante, NA=non applicabile. Nella tabella è riportata la somma delle frequenze delle risposte di determinante e molto importante, limitatamente alle banche che hanno indicato di utilizzare metodologie di tipo statistico-quantitativo. I dati sono riferiti alla fine del 2006. - (2) Frequenze percentuali delle risposte ponderate con i prestiti alle imprese di piccole dimensioni.

**IMPORTANZA DEI FATTORI CONSIDERATI NELLA VALUTAZIONE  
DI UNA AZIENDA NUOVA CLIENTE (1)**

*(valori percentuali)*

Informazioni utilizzate (2):	Piccole e medie imprese				Grandi imprese		
	Banche medie e grandi	Banche piccole in gruppi	Banche piccole non in gruppi	Banche di credito cooperativo	Banche medie e grandi	Banche piccole in gruppi	Banche piccole non in gruppi
Metodi statistico-quantitativi	70,2	27,6	18,9	8,9	59,6	32,9	0,0
Bilanci delle imprese	95,2	85,7	95,2	96,5	100,0	95,2	98,2
Relazioni creditizie con il sistema (3)	82,6	86,7	97,2	89,5	72,0	92,5	98,2
Disponibilità di garanzie	28,3	51,8	45,7	42,0	3,9	24,4	33,5
Informazioni qualitative (5)	35,8	33,5	33,4	49,9	69,2	48,8	61,8
Conoscenza diretta	16,3	15,9	9,6	15,0	3,9	4,7	2,9

Fonte: indagine campionaria presso 322 banche.

(1) Nella tabella è riportata la somma delle frequenze delle risposte che segnalano la fonte informativa tra le prime due per importanza, ponderando per i prestiti alle imprese, rispettivamente di piccole e grandi dimensioni. I dati sono riferiti alla fine del 2006. – (2) Alle banche è stato chiesto: "Con riferimento alla concessione di prestiti a imprese non finanziarie che si rivolgono alla vostra banca per la prima volta, ordinare per importanza i fattori valutativi utilizzati nel decidere sulla concessione del credito assegnando 1 al più importante, 2 al successivo e così via. Non è possibile assegnare a voci diverse lo stesso valore. Nel caso in cui il fattore valutativo non è applicabile apporre NA." – (3) Fonte Centrale dei rischi o altri Credit Bureau. – (4) Centrale di allarme interbancaria, Bollettino dei protesti, ecc. – (5) Informazioni codificabili, ad esempio tramite appositi questionari, sulla struttura organizzativa dell'impresa, sulle caratteristiche del progetto da finanziare, ecc.



**L'ATTIVITÀ CREDITIZIA: ASPETTI ORGANIZZATIVI E TECNICHE DI VALUTAZIONE**

Tutte le risposte vanno riferite al 31/12/2006, se non altrimenti specificato

Azienda: \_\_\_\_\_ Codice ABI \_ \_\_\_\_\_

Gruppo bancario: \_\_\_\_\_

**SEZIONE A: ORGANIZZAZIONE DELL'ATTIVITÀ CREDITIZIA**

**A1** – Con riferimento all'attività di prestito alle **imprese non finanziarie**, indicare se la vostra banca:

a) segue un modello organizzativo per divisioni, distinguendo la clientela tra piccole e grandi imprese (ad es. <i>retail e corporate</i> ) ed, eventualmente, da quale anno	Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>	dal _____	Quota delle piccole sul tot. dei prestiti alle impr. non finanziarie _____%
b) all'interno del gruppo (solo per le banche appartenenti ai gruppi) è specializzata in un segmento dimensionale di clientela ed, eventualmente, da quale anno	Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>	dal _____	

**A2** – Ancora con riferimento all'attività di prestito alle **imprese non finanziarie**, indicare i segmenti nei quali è suddivisa la clientela **per classe dimensionale**, definendo la variabile utilizzata e le soglie rilevanti (1).

		Denominazione del segmento	Variabile utilizzata (unità di misura)	Soglia (2)	Soglia equivalente in termini di fatturato (3)
1)	PMI				
2)	Grandi imprese				

(1) Se la banca segue un modello organizzativo divisionale, individuare i segmenti a cui corrispondono divisioni distinte della banca. Se la banca è specializzata all'interno di un gruppo indicare il segmento di specializzazione, la variabile e la soglia utilizzate. Se la banca non segmenta la propria clientela indicare solo la classe di imprese più rilevante per la sua operatività. (2) Ad es.: "fino a 100" va indicato con "<100"; "tra 100 e 200" va indicato con "100-200"; oltre 100" va indicato con ">100". – (3) Solo per banche che non usano il fatturato per segmentare la clientela.

**Nel seguito del questionario, con "PMI" e "Grandi imprese" si indicano rispettivamente le classi dimensionali individuate alla prima e alla seconda riga della domanda A2. Se la banca opera in via esclusiva o prevalente con uno dei due segmenti di clientela, compilare solo le parti del questionario dove ci si riferisce al proprio segmento.**

**A3** – Si consideri la concessione di prestiti a imprese non finanziarie che si rivolgono alla vostra banca per la prima volta. Questo processo può coinvolgere diverse figure dell'organizzazione della banca (1): indicare, per ciascuno dei segmenti di clientela individuati in precedenza, tali figure in ordine crescente partendo dal "gestore" di prima istanza del rapporto creditizio (ad esempio, direttore di filiale, gestore *corporate*), l'ambito territoriale di competenza e l'unità organizzativa a cui appartengono (ad esempio filiale, direzione generale). Nel caso di banche appartenenti a gruppi, indicare anche le figure della capogruppo coinvolte. (Nota bene: se necessario, aggiungere ulteriori righe alla tabella).

	PMI			Grandi imprese		
	Denominazione	Ambito territoriale di operatività (2)	Unità organizzativa a cui appartiene	Denominazione	Ambito territoriale di operatività (2)	Unità organizzativa a cui appartiene
1						
2						
3						
4						
5						
6						

(1) Indicare tutte le figure che possono concorrere alla concessione di un prestito, ad esempio: responsabile crediti interno alla filiale, direttore di filiale, direttore di filiale con ruolo di coordinamento, direttore area crediti, direttore generale, comitato esecutivo, CdA e, per le banche in gruppi, direttore area crediti della capogruppo, direttore generale della capogruppo, comitato esecutivo della capogruppo, CdA della capogruppo. – (2) 1 = sub-provinciale, 2 = provinciale, 3 = multi-provinciale, 4 = regionale, 5 = multi-regionale, NA = non applicabile.

**A4.1** – Si consideri la concessione di prestiti a imprese non finanziarie che si rivolgono alla vostra banca per la prima volta (1). Indicare l'ammontare massimo del credito (in migliaia di euro) che può essere concesso in autonomia da ciascuna delle figure indicate nella domanda precedente. Distinguere per segmenti di clientela e forma tecnica. (Nota bene: se necessario, aggiungere ulteriori righe alla tabella).

	PMI					Grandi imprese				
	Apertura credito in c/c (2) (3)	Crediti autoliquidanti (2) (3)	Mutui chirografari (2)	Mutui ipotecari (2)	Fido complessivo (3)	Apertura credito in c/c (2) (3)	Crediti autoliquidanti (2) (3)	Mutui chirografari (2)	Mutui ipotecari (2)	Fido complessivo (3)
1										
2										
3										
4										
5										
6										

(1) Fare riferimento a un'impresa che, in base alle informazioni disponibili, non presenta aspetti problematici riguardo alla solvibilità. – (2) Qualora nella classificazione possano rientrare più casi (es. il valore varia per diversi tipi di filiali) indicare il valore rappresentativo della maggioranza dei rapporti. Se il responsabile indicato non ha margini di autonomia riportare "0". Se la banca non concede prestiti sotto la forma richiesta apporre "NA". Se una figura organizzativa non ha limiti, oltre a quelli previsti dalla normativa vigente, apporre "max". – (3) Riferirsi ai prestiti non assistiti da garanzie reali.

**A4.2** – Con riferimento alla concessione di prestiti sia a nuovi affidati, sia a quelli a cui erano già stati concessi prestiti in precedenza, la vostra banca prevede verosimilmente anche una griglia di condizioni standard sui tassi di interesse praticati. Indicare qual è lo scostamento, espresso in punti base (centesimi di punto), rispetto alle condizioni standard (ad esempio,  $\pm 25$  punti base) che può essere deciso in autonomia dalle prime tre figure dell'organizzazione della banca individuate precedentemente (1), distinguendo per classi dimensionali di impresa e forma tecnica (2).

	PMI					Grandi imprese				
	Apertura credito in c/c (2) (3)	Crediti autoliquidanti (2) (3)	Mutui chirografari (2)	Mutui ipotecari (2)	Fido complessivo (3)	Apertura credito in c/c (2) (3)	Crediti autoliquidanti (2) (3)	Mutui chirografari (2)	Mutui ipotecari (2)	Fido complessivo (3)
1										
2										
3										

(1) Fare riferimento alle figure organizzative individuate alla righe 1, 2 e 3 della domanda A3. – (2) Qualora nella classificazione possano rientrare più casi (es. il valore varia per diversi tipi di filiale) indicare il valore rappresentativo della maggioranza dei rapporti. Se il responsabile indicato non ha margini di autonomia riportare "0". Se la banca non concede prestiti sotto la forma richiesta apporre "NA". – (3) Riferirsi ai prestiti non assistiti da garanzie reali.

**A4.3** – Ritenete che il grado di decentramento decisionale adottato dalla vostra banca nell'attività di credito alle imprese non finanziarie nell'ultimo triennio sia complessivamente aumentato, diminuito o rimasto sostanzialmente invariato?

**PMI:** aumentato  invariato  diminuito  NA  **Grandi imprese:** aumentato  invariato  diminuito  NA

**A5** – Indicare il peso dei seguenti fattori nel determinare gli incentivi per la remunerazione dei responsabili della filiale. Indicare inoltre se, nell'ultimo triennio, l'importanza di ciascun fattore è aumentata, diminuita o rimasta sostanzialmente invariata.

	Ordine di importanza (1)	Tendenza (2)
Variazione dei prestiti		
Incidenza delle sofferenze e/o delle partite incagliate		
Variazione delle sofferenze e/o delle partite incagliate		
Redditività netta del portafoglio prestiti		
Redditività complessiva dell'unità organizzativa (ad es. margine di intermediazione)		
Rischiosità potenziale media del portafoglio prestiti		
Variazione della raccolta diretta		
Variazione della raccolta indiretta		
Altro (specificare)		

(1) 1 = molto importante, 2 = abbastanza importante, 3 = poco importante; 4 = per nulla importante; NA = non applicabile.

(2) 1 = aumentato; 2 = sostanzialmente invariato; 3 = diminuito; NA = non applicabile.

**A6** – Indicare il tempo di permanenza medio dei responsabili delle filiali presso la filiale di cui sono titolari (anche valori stimati, in mesi) e se questo, nell'ultimo triennio, è aumentato, diminuito o rimasto invariato.

**Tempo medio:** \_\_\_\_\_ (mesi)

**Tendenza nel triennio:** aumentato  invariato  diminuito  NA

## SEZIONE B: VALUTAZIONE DEL MERITO DI CREDITO

**B1** – Nella valutazione del merito di credito, utilizzate anche punteggi automatici ottenuti sulla base di **metodologie statistiche quantitative** (*credit scoring e rating interni*)? Indicare l'impiego di tali metodologie per i tipi di finanziamento sotto riportati, l'anno d'introduzione, se sono sviluppate internamente o acquisite dall'esterno e la loro importanza nella decisione relativa a: concessione, ammontare, *pricing*, durata, garanzie richieste e *monitoring* del prestito.

	Sì / No	Anno di introduzione (1)	Interne / esterne (2)	Indicare la rilevanza della metodologia nella scelta relativa a:					
				Concessione (3)	Ammontare (3)	Pricing (3)	Durata (3)	Garanzie (3)	Monitoring (3)
Mutui alle famiglie									
Credito al consumo									
Finanz. alle PMI									
Finanz. alle grandi imprese									

(1) Indicare l'anno di prima introduzione. – (2) Indicare se: 1 = le metodologie sono state sviluppate esclusivamente all'interno della banca; 2 = sono state sviluppate in collaborazione con altri enti o con consorzi; 3 = sono state acquisite da società esterne appartenenti al gruppo; 4 = sono state acquisite da società esterne non appartenenti al gruppo; 5 = altre modalità. – (3) Inserire un numero tra 1 e 5 a seconda dell'importanza decrescente: 1 = determinante, 2 = molto importante, 3 = abbastanza importante, 4 = poco importante, 5 = per nulla importante, NA = non applicabile.

**B2** – Nel caso utilizzate **metodologie statistico-quantitative** nella valutazione del rischio di credito delle imprese, **ordinare** per importanza decrescente le informazioni considerate dal “motore di calcolo” nella determinazione del punteggio complessivo, **assegnando 1 al più importante, 2 al successivo e così via**. Non è possibile assegnare a voci diverse lo stesso valore. Nel caso in cui il fattore valutativo non è applicabile apporre “NA”.

	Dati di bilancio delle imprese	Dati settoriali e territoriali	Inform. di relazione con le banche (1)	Inform. da altre fonti esterne (2)	Inform. di relazione tra impresa e banca (3)	Informazioni di relazione con il vostro gruppo (3)	Informazioni qualitative (4)	Altro (5) —
PMI								
Grandi								

(1) Fonte Centrale rischi e/o altri Credit Bureau. – (2) Centrale allarme interbancaria, Bollettino dei protesti, Camere di Commercio, società specializzate, ecc. – (3) Ad es. rapporti attivi e passivi in essere tra l'impresa e la vostra banca. – (4) Struttura organizzativa dell'impresa, progetto da finanziare ecc. – (5) Specificare.

**B3** – Con riferimento alla concessione di **prestiti a imprese non finanziarie che si rivolgono alla vostra banca per la prima volta**, **ordinare** per importanza i fattori valutativi utilizzati nel decidere sulla concessione del credito **assegnando 1 al più importante, 2 al successivo e così via**. Non è possibile assegnare a voci diverse lo stesso valore. Nel caso in cui il fattore valutativo non è applicabile apporre “NA”.

	PMI	Grandi imprese
Metodi esclusivamente statistico-quantitativi		
Dati di bilancio delle imprese (1)		
Informazioni dalle relazioni creditizie in essere con il sistema (fonte Centrale rischi e/o altri Credit Bureau) o da fonti pubbliche (Centrale allarme interbancaria, Bollettino dei protesti, ecc.) (1)		
Disponibilità di garanzie personali e/o reali e/o concesse da confidi		
Informazioni qualitative ( <i>struttura organizzativa dell'impresa, caratteristiche del progetto da finanziare ecc.</i> ) (1)		
Altre valutazioni basate sulla conoscenza diretta		
Altro (specificare)		

(1) In caso di impiego di metodologie statistico-quantitative di cui alla domanda precedente, fare riferimento all'utilizzo della fonte informativa al di fuori di tali algoritmi.