

# Mobilità dei dirigenti ed efficienza allocativa: banche locali e nazionali \*

GIOVANNI FERRI

«L'importanza del ruolo svolto dalla banca locale deriva [...] dal fatto che essa è espressione dei ceti produttivi e in genere delle forze delle aree dove essa opera; e quindi la risposta che tali forze possono dare alle esigenze di sviluppo civile ed economico di una particolare area non può non essere diversa da quella che può essere data da un dirigente di filiale di banca estranea alla regione [...]: in una grande banca, quanto maggiore è l'efficienza di un dirigente, tanto più rapido sarà il suo passaggio dalla direzione di filiali meno importanti a quella di filiali più importanti ubicate nelle regioni più varie del Paese [...]; tanto minori saranno in conseguenza le possibilità di tali dirigenti di inserirsi nelle società locali, di conoscerne minutamente le esigenze e di rappresentarne efficacemente gli interessi nel quadro delle ampie direttive della propria direzione centrale» (Saraceno 1970, pp. 1023-24).

## 1. Introduzione

È da condividere questa tesi di Pasquale Saraceno, il grande meridionalista più noto come epigono dell'intervento pubblico nell'economia e nelle grandi banche che come sostenitore delle banche locali? o meglio, questa tesi è fondata sulla base della teoria dell'intermediazione ed, eventualmente, se ne ha un qualche riscontro empirico? e, se sì, se ne possono trarre implicazioni positive e/o normative riguardo alla struttura del sistema bancario?

Il presente contributo ruota attorno a queste domande. A esse dà risposta in tre modi. Dapprima (paragrafo 2) discutendo come la teoria, oggi dominante, che fonda l'intermediazione bancaria sui

---

□ Banca d'Italia, Servizio Studi, Roma.

\* Le opinioni qui espresse sono esclusivamente dell'autore (e non dell'Istituto di appartenenza) che, senza alcun coinvolgimento, desidera ringraziare Ginette Eramo per il valido supporto nelle elaborazioni.

problemi di asimmetria informativa e di incentivo apra uno spazio interessante, sebbene ancora inesplorato, su come la ripartizione dei compiti e delle decisioni tra direzioni centrali e periferiche delle banche possa influenzare l'efficienza allocativa delle banche stesse. In sintesi, considerando che le informazioni sulla generalità dei debitori sono raccolte dalle direzioni periferiche, la domanda che ci si pone è se la mobilità dei dirigenti periferici indebolisca l'acquisizione di informazioni sulla clientela, con conseguenze negative sull'efficienza delle banche nell'allocazione del credito. Una questione collegata è se la mobilità dei dirigenti periferici sia maggiore per le banche grandi/nazionali che per quelle piccole/locali. Ciò potrebbe dipendere da due motivi. Il primo, suggerito da Saraceno, è che nelle banche grandi i dirigenti di filiale esprimano essi stessi una "domanda di mobilità" in quanto carriere più veloci implicano maggiore mobilità. Il secondo è che la mobilità del dirigente periferico potrebbe essere una risposta efficace all'azzardo morale che il dirigente della filiale si avvalga del vantaggio informativo sui propri debitori rispetto agli uffici centrali della banca per perseguire obiettivi personali in conflitto con l'interesse della banca; la mobilità dei dirigenti potrebbe essere più elevata per le banche grandi se fosse vero che quanto maggiore la distanza della filiale dal centro, tanto maggiore l'azzardo morale centro-periferia, ovvero tanto maggiori i costi di farvi fronte. Un'ultima questione collegata è se, a parità di dimensione della banca, diverse strutture proprietarie possano condurre a difformi mobilità dei dirigenti periferici.

Nel terzo paragrafo, si sottopongono a verifica empirica le ipotesi sinteticamente descritte sulla base di informazioni raccolte sulla permanenza media in carica dei direttori di filiale presso le banche italiane. In particolare, si osserva che la variabilità tra le banche della permanenza dei direttori nelle filiali è elevata: si va da un minimo di 10 mesi a un massimo di 10 anni. Si riscontra che le banche caratterizzate da una permanenza più bassa dei direttori nelle filiali mostrano livelli del rapporto sofferenze/impieghi più elevati, a parità di rendimento degli impieghi e di altre variabili di controllo. Si appura, infine, che la permanenza dei direttori nelle filiali si riduce al crescere della dimensione della banca e all'allungarsi del tempo richiesto per completare le pratiche di recupero dei crediti in contenzioso, mentre ha una moderata tendenza ad aumentare per le casse di risparmio e per le banche costituite nella forma di popolari.

Sulla scorta di queste evidenze, nel quarto e ultimo paragrafo si traggono alcune conclusioni e ipotesi di ordine generale. In partico-

lare, si argomenta che un'elevata mobilità dei direttori nelle filiali, sebbene necessaria a risolvere il problema d'azzardo morale connesso con la possibile collusione con i debitori locali, può condurre a un depauperamento delle relazioni con la clientela e a un sottoinvestimento informativo da parte delle banche, con possibili conseguenze negative sulla loro capacità allocativa. Al riguardo valgono tre considerazioni. La prima riguarda la correlazione negativa tra tempi di recupero dei crediti in contenzioso e permanenza dei direttori. Tempi di recupero, come noto, più lunghi nel Mezzogiorno, anche in conseguenza della minore efficienza dei tribunali, possono causare un sottoinvestimento informativo e aggravare il razionamento del credito proprio nell'area del paese ove il problema è più serio. La seconda osservazione concerne la difficoltà che la teoria dell'intermediazione sempre incontra a spiegare la coesistenza di banche di dimensione limitata al fianco di quelle grandi in presenza di tanto spesso ipotizzate economie di scala. Se il problema d'azzardo morale connesso con la possibile collusione dei direttori con i debitori locali cresce con la distanza della sede centrale della banca dalle filiali, ciò può configurare un vantaggio per le banche locali rispetto a quelle nazionali e, dunque, una diseconomia di scala manageriale che potrebbe in certa misura compensare le ipotizzate economie di scala. L'ultima considerazione si sofferma sugli indizi che, a parità degli altri fattori, la mobilità dei direttori sarebbe inferiore per le casse di risparmio e le banche popolari. È infatti noto che per queste banche tendono a essere meno mobili anche gli esponenti ai vertici societari: si può forse avanzare la congettura che, pur configurando rischi d'altro genere per una gestione efficiente della banca, una maggiore stabilità degli amministratori abbia il pregio di consentire una migliore gestione del rischio d'azzardo morale tra centro e direttori nel territorio.

## 2. Pregi e difetti della mobilità dei direttori nelle filiali delle banche

La teoria dell'intermediazione oggi dominante trova fondamento per l'esistenza delle banche nel loro contributo a superare problemi di asimmetria informativa per debitori che altrimenti non si qualificerebbero per ricevere fondi da finanziatori esterni e, pur in presenza di progetti d'investimento validi, sarebbero costretti ad accantonarli

ovvero ad attivarne solo nella misura consentita dall'autofinanziamento.<sup>1</sup> Mediante la raccolta di informazioni, anche riservate, sui potenziali debitori, la banca attiva una funzione di selezione (*screening*) individuando i debitori meritevoli, un'azione che nei confronti di operatori poco noti configurerebbe costi proibitivi per agenti non specializzati in tale funzione, dati anche i problemi di selezione avversa. Inoltre, osservando nel tempo, anche mediante informazioni riservate, il comportamento dei debitori cui ha scelto di concedere affidamento, la banca si configura come agente efficiente per controllare (*monitoring*) che essi facciano buon uso dei finanziamenti ricevuti; essa contribuisce così ad alleviare il problema dell'azzardo morale del debitore. Dunque, la banca assolve il suo compito principale, ampliare le risorse per debitori che altrimenti subirebbero vincoli finanziari, raccogliendo informazioni su di essi sia prima di concedere loro il prestito sia successivamente. Va da sé che per migliorare la raccolta di queste informazioni e conseguire un'allocazione più efficiente del credito è necessario che si instaurino relazioni di clientela di lunga durata tra la banca e il debitore. Ad esempio, su dati riferiti agli USA, Petersen e Rajan (1994, 1995) e Berger e Udell (1995) mostrano che relazioni di clientela più intense e stabili si traducono in benefici per i debitori nella disponibilità o nel costo del credito.<sup>2</sup>

Una questione interessante, cui finora la letteratura non ha dedicato sufficiente attenzione, riguarda come e da chi queste relazioni di clientela vengano instaurate e accudite e, dunque, dove e da chi vengano raccolte le informazioni riservate sui debitori. In particolare, dato che queste informazioni sono in ampia parte raccolte e quelle relazioni instaurate e curate nel territorio, operando a stretto contatto con i debitori, chi svolge questo compito ha un nome e un cognome: è il direttore di filiale della banca.

Viene allora da chiedersi: la relazione di clientela rilevante anziché quella "generica" con la banca non è piuttosto quella "specificata" con il direttore di filiale che ha instaurato e/o accudisce quel cliente? La risposta è affermativa nell'ipotesi, assai verosimile, che sussistano aspetti idiosincratici del rapporto di credito legati alla specifica relazione tra cliente e direttore di filiale e che sia impossibile o non economico superare tali aspetti idiosincratici direttamente ad

<sup>1</sup> Cfr. Bhattacharya e Thakor (1993).

<sup>2</sup> Per l'Italia, Angelini e Guiso (1994) e Angelini, Di Salvo e Ferri (1997), rispettivamente su un campione di imprese medio-grandi e su uno di imprese piccole e minori, trovano che la probabilità di incontrare in vincoli di liquidità cala quando le relazioni creditizie sono più concentrate.

opera dell'amministrazione centrale della banca. In questa ipotesi insorge tuttavia un problema aggiuntivo: l'esistenza di un vantaggio informativo sui propri clienti da parte del direttore della filiale nei confronti dell'amministrazione centrale della banca genera un problema di azzardo morale tra i due. In altre parole, il direttore della filiale potrebbe avere un incentivo ad ampliare il giro dei prestiti della propria filiale al di là di quanto risulterebbe ottimale per la banca, ad esempio al fine di perseguire suoi disegni di potere (*empire building*) ovvero interessi personali che lo potrebbero portare a colludere con debitori non meritevoli.

Questo rischio è ovviamente ben presente a qualsiasi banchiere. A esso le banche rispondono in due modi: con la funzione ispettiva interna e con la mobilità dei direttori di filiale. L'azione ispettiva non ha controindicazioni per la raccolta di informazioni sui clienti e la durata dei rapporti. Al contrario, la mobilità dei direttori di filiale se, da un lato, contribuisce a risolvere il problema d'azzardo morale centro-periferia interno alla banca, dall'altro, agisce negativamente sulla raccolta delle informazioni sui debitori. Siamo, dunque, in presenza di un chiaro *trade-off* tra permettere ai direttori una lunga permanenza nella stessa filiale e intensificare così l'investimento nella raccolta di informazioni, sottostando però al rischio che essi distorcano l'allocazione del credito a proprio vantaggio, ovvero indurre un'elevata mobilità dei direttori di filiale in modo da ridurre l'azzardo morale centro-periferia, esponendosi però al rischio di un depauperamento nella raccolta di informazioni sui debitori.

Il meccanismo descritto da Saraceno (1970) nella citazione iniziale non sembra in realtà alternativo a quello appena proposto. Saraceno ipotizza che l'elevata mobilità dei direttori di filiale sarebbe "domandata" proprio da questi ultimi al fine di accelerare la propria carriera. Non è chiaro, tuttavia, quale sarebbe il vantaggio per la banca nel favorire un comportamento dei direttori che induce un depauperamento informativo sui debitori. È dunque possibile che, secondo il principio *promoveatur ut amoveatur*, l'accelerazione della carriera per i direttori di filiale che si muovono sia nient'altro che un diverso strumento - l'incentivo economico piuttosto che il comando - finalizzato comunque a contenere il rischio d'azzardo morale centro-periferia di cui si è detto.

Una questione collegata è se la mobilità dei dirigenti periferici sia maggiore per le banche grandi/nazionali che per quelle piccole/locali. In altri termini, secondo il nostro schema di riferimento,

l'azzardo morale centro-periferia cresce al crescere della dimensione della banca? e, dunque, è verosimile aspettarsi che la mobilità dei dirigenti sia più elevata per le banche grandi/nazionali che per quelle piccole/locali? Una risposta affermativa è ragionevole se si ipotizza che all'aumentare della distanza della filiale dal centro cresca l'azzardo morale centro-periferia, ovvero crescano i costi per farvi fronte. Ad esempio, secondo Banerjee, Besley e Guinnane (1994) e Besley e Coate (1995), l'appartenenza a una stessa comunità locale genera informazioni gratuite (*information spillovers*) sugli altri membri, riducendo le asimmetrie informative. Nel nostro contesto, ciò ridurrebbe i costi di *monitoring* sul direttore di filiale da parte di amministratori centrali che, per la banca locale, finiscono per essere espressione delle stesse comunità locali in cui quel direttore opera; in altri termini, il comportamento del direttore è osservabile a costo basso o nullo e, perciò, si attenua o si elimina il rischio di azzardo morale centro-periferia.

Un'ultima connessa questione è se, a parità di dimensione della banca, diverse strutture proprietarie possano condurre a difformi mobilità dei dirigenti periferici. È possibile che alcune strutture proprietarie inducano una permanenza maggiore di altre degli amministratori centrali. Se, a parità di altre condizioni, la maggiore stabilità degli amministratori centrali contribuisce a governare il rischio di azzardo morale centro-periferia, è possibile che ciò permetta di operare con dirigenti periferici meno mobili. Naturalmente è possibile e verosimile che la relativa immobilità degli amministratori centrali della banca abbia conseguenze nel complesso sfavorevoli per l'efficienza della gestione, ma non si può escludere che essa consenta alla banca di operare con una maggiore stabilità dei direttori.

In sintesi, la discussione sin qui articolata porta a formulare alcune ipotesi da sottoporre a verifica empirica:

i) posto che vi sia una qualche variabilità tra le banche nella permanenza dei direttori nelle filiali, è vero che una maggiore permanenza migliora l'efficienza nell'allocazione del credito?

ii) è fondata l'ipotesi che quanto maggiore la dimensione della banca tanto minore la permanenza dei direttori nelle filiali?

iii) è vero che, a parità di altre condizioni, forme societarie della banca che danno luogo a una maggiore stabilità degli amministratori centrali si associano a una maggiore permanenza anche dei direttori nelle filiali periferiche?

### 3. Verifica empirica

La verifica empirica si basa su informazioni relative ai tempi medi di permanenza dei direttori nelle filiali presso tutte le aziende di credito italiane, eccetto le casse rurali e artigiane (oggi banche di credito cooperativo), raccolte mediante un questionario distribuito alle banche all'inizio del 1993.<sup>3</sup> La verifica si articola secondo due modalità. Dapprima si propone una discussione descrittiva basata esclusivamente su correlazioni desumibili da evidenze grafiche. Di seguito, si effettuano alcuni approfondimenti specificando due semplici regressioni volte a individuare la significatività statistica delle determinanti dell'efficienza nell'allocazione del credito e delle determinanti della permanenza dei direttori nelle filiali.

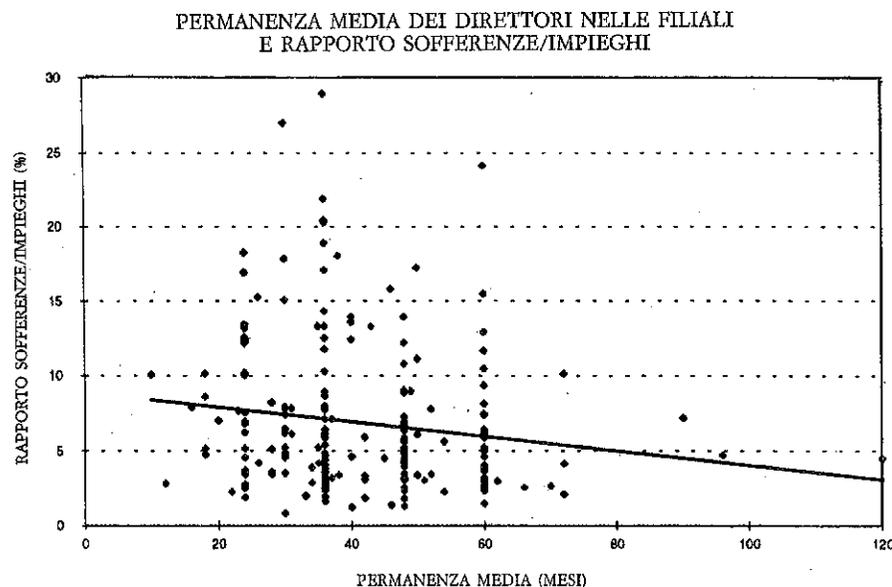
Un passo preliminare consiste nel verificare che vi sia una qualche variabilità tra le banche in termini di mobilità dei direttori periferici. La distribuzione tra le banche della permanenza dei direttori si caratterizza per una media che sfiora i 3 anni e mezzo (41,6 mesi) e una moda e mediana che coincidono a 3 anni esatti; a testimoniare l'elevata variabilità sono sufficienti la sensibile deviazione standard (15,2 mesi) e l'ampio scarto tra la banca con permanenza minima (10 mesi) e quella con permanenza massima (10 anni).

La figura 1 vuole dare una prima risposta all'ipotesi i), sul presunto nesso tra permanenza dei direttori nelle filiali ed efficienza della banca nell'allocazione del credito. Nella figura, per ognuna delle banche considerate, si riporta in ascissa il tempo medio di permanenza dei direttori nelle filiali e in ordinata il rapporto tra partite in sofferenza e impieghi totali. Sebbene questo rapporto registri con imperfezione e ritardi il deterioramento nella qualità del credito, la sua forte variabilità tra le banche lo configura come un indicatore accettabile delle difformità nei profili allocativi. Si evidenzia una relazione negativa, suggerita dalla pendenza della retta d'interpolazione lineare. Dunque, almeno in via preliminare, l'evidenza raccolta

<sup>3</sup> Il questionario, mirato precipuamente a raccogliere informazioni sul coinvolgimento delle banche nella determinazione e nel mutamento degli equilibri di controllo delle imprese, è riprodotto in appendice al volume di Capra *et al.* (1994) ove ne sono commentati i principali risultati. Le risposte valide al questionario sono 239, ma scendono a 208 nell'analisi qui svolta in quanto, per ovvi motivi di comparabilità, si eliminano le banche con meno di cinque sportelli.

pare fornire un qualche supporto all'ipotesi che una mobilità elevata dei direttori nelle filiali possa cagionare un sottoinvestimento informativo da parte delle banche e, per tale via, una minore capacità di selezione e controllo nell'allocazione del credito.

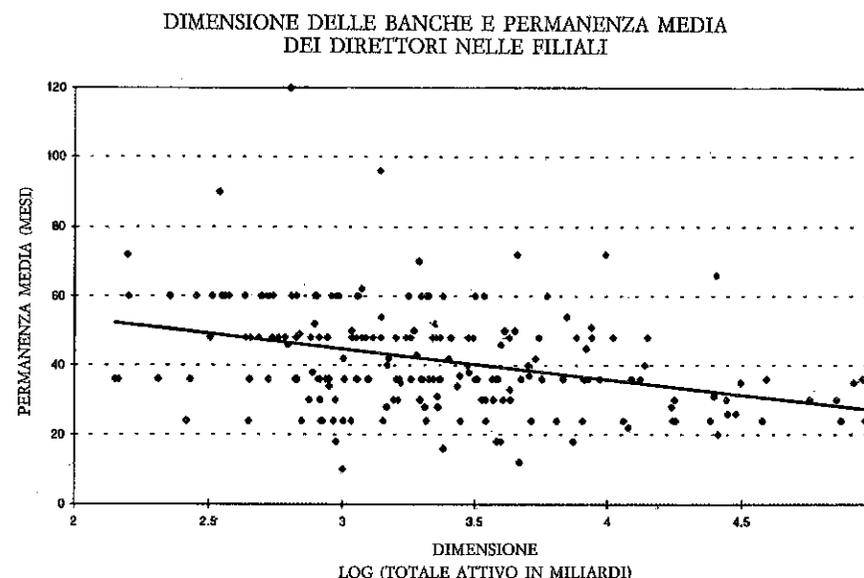
FIGURA 1



Alla seconda ipotesi - che la mobilità dei direttori cresca con la dimensione della banca - fornisce riscontro preliminare la figura 2. Secondo la retta d'interpolazione lineare, la permanenza media dei direttori nelle filiali si ridurrebbe sensibilmente da circa 4 anni e mezzo per le banche di dimensione minima (con un attivo totale di poche centinaia di miliardi di lire) a poco più di due anni per quelle di dimensione massima (prossime a un attivo totale di 100.000 miliardi di lire).

Vale la pena di formulare qualche considerazione, sempre in modo esplorativo, sui possibili legami tra stabilità dei direttori e relazioni di clientela. Le relazioni di clientela divengono più strette, alleviando il problema dell'asimmetria informativa, allorché ne è maggiore l'esclusività ovvero la stabilità. A parità di durata del rapporto, una maggiore esclusività dei rapporti finanziari che il cliente scelga di concentrare presso una sola banca o presso poche banche rafforza la relazione, ma è anche vero che, a parità di concentrazione,

FIGURA 2

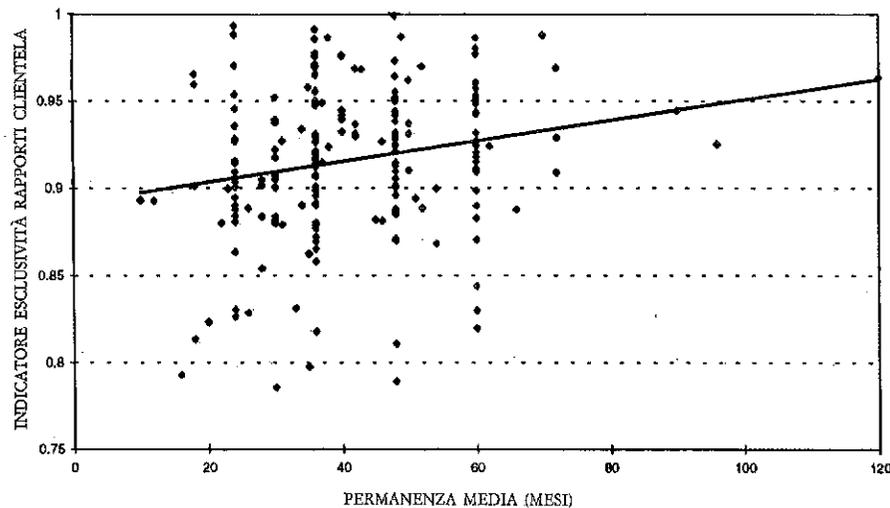


la banca diviene progressivamente più importante per il cliente al crescere della durata del rapporto stesso. Queste due dimensioni del rapporto di credito possono essere misurate con un buon grado di approssimazione osservando dati micro sui rapporti banca-impresa. Ai fini di questo lavoro, i dati disponibili hanno consentito di calcolare una *proxy* relativa all'esclusività del rapporto a livello di banca. In particolare, si fa ricorso alla *proxy*, proposta da Angeloni *et al.* (1995), calcolata per ciascuna banca come media ponderata, tra i debitori da essa affidati, dell'indice di Herfindahl di concentrazione del credito dei singoli debitori tra le banche affidanti.<sup>4</sup> Nel nostro caso, dunque, l'ipotesi di lavoro è che una maggiore permanenza dei direttori nelle filiali si associ a una maggiore esclusività nei rapporti con la clientela. La figura 3 mostra che, in effetti, al crescere della permanenza dei direttori la *proxy* di esclusività delle relazioni di clientela tende a crescere.

<sup>4</sup> Sia  $L_{ij}$  l'ammontare dei prestiti concessi dalla banca  $i$  all'impresa  $j$  e sia  $L_i$  l'ammontare totale dei prestiti concessi dalla banca  $i$  a tutte le imprese. La *proxy* di concentrazione dei prestiti per l'impresa  $j$  è l'indice di Herfindahl:  $h_j = \sum_{i=1}^m [L_{ij}/(\sum_{i=1}^m L_{ij})]^2$  ove  $i = 1, 2, \dots, m$  banche che prestano. L'indice di concentrazione per la banca  $i$  è allora:  $H_i = \sum_{j=1}^n q_{ij} h_j$ ,  $j = 1, \dots, n$  tutti i clienti della banca  $i$  ove  $q_{ij} = L_{ij}/L_i$  è il peso del cliente  $j$  nel portafoglio dei prestiti totali della banca  $i$ . Questo indicatore calcola perciò il grado di concentrazione per lira di prestito della banca.

FIGURA 3

PERMANENZA MEDIA DEI DIRETTORI NELLE FILIALI ED ESCLUSIVITÀ DEI RAPPORTI DI CLIENTELA CON I DEBITORI



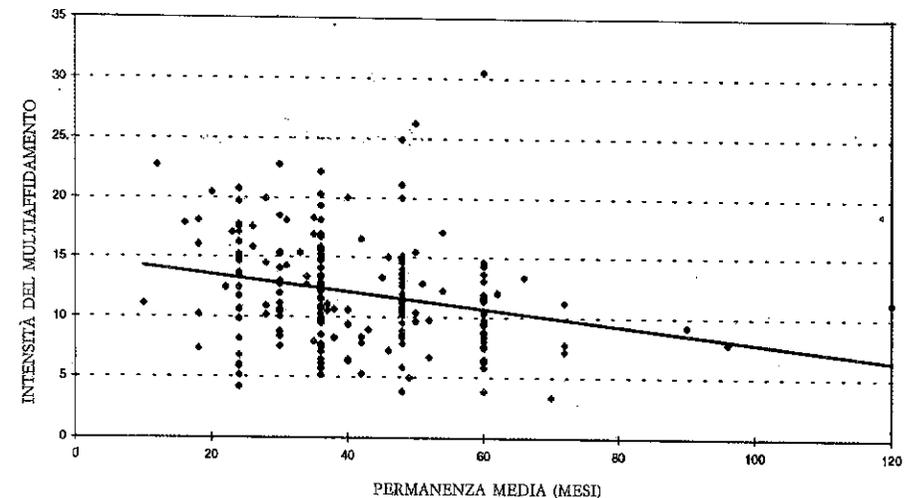
Un'ulteriore considerazione riguarda il possibile nesso tra mobilità dei direttori di filiale e multi-affidamento della clientela, fenomeno quest'ultimo che indebolisce l'acquisizione di informazioni sui debitori da parte delle singole banche. Ad esempio, secondo Detragiache, Garella e Guiso (1996), a determinare il multi-affidamento sarebbe la scelta delle imprese di moltiplicare le banche presso cui si indebitano, al fine di contenere il rischio di incontrare vincoli di liquidità quando una delle banche prestatrici non è disposta a rinnovare ancora o a espandere il credito concesso. Prescindendo da crisi della banca, la mobilità del direttore della filiale è il fattore che più accresce l'aspettativa dell'impresa che la banca riveda la disponibilità del credito accordato. Dunque, se questa ipotesi fosse vera, ci si dovrebbe aspettare che il fenomeno del multi-affidamento cresca all'aumentare della mobilità dei direttori periferici delle banche. E, in effetti, la figura 4 evidenzia una correlazione negativa abbastanza netta tra queste due variabili.<sup>5</sup> Nello specifico, il numero medio di banche per lira pre-

<sup>5</sup> In modo analogo all'indicatore precedente, sia  $L_{ij}$  l'ammontare dei prestiti concessi dalla banca  $i$  all'impresa  $j$  e sia  $L_i$  l'ammontare totale dei prestiti concessi dalla banca  $i$  a tutte le imprese. Se per l'impresa  $j$  il numero di banche da cui prende a prestito è  $nb_j$ , l'indice di multi-affidamento per la banca  $i$  è dato da:  $NB_i = \sum_{j=1}^n q_{ij} nb_j$ , dove  $j = 1, \dots, n$  tutti i clienti della banca  $i$  e  $q_{ij} = L_{ij}/L_i$  è il peso del cliente  $j$  nel portafoglio dei prestiti totali della banca  $i$ . Questo indicatore calcola perciò il grado di multi-affidamento per lira di prestito della banca.

stata al proprio cliente medio si dimezza nel confronto tra le banche caratterizzate da massima mobilità dei direttori di filiale e quelle contrassegnate da mobilità minima.

FIGURA 4

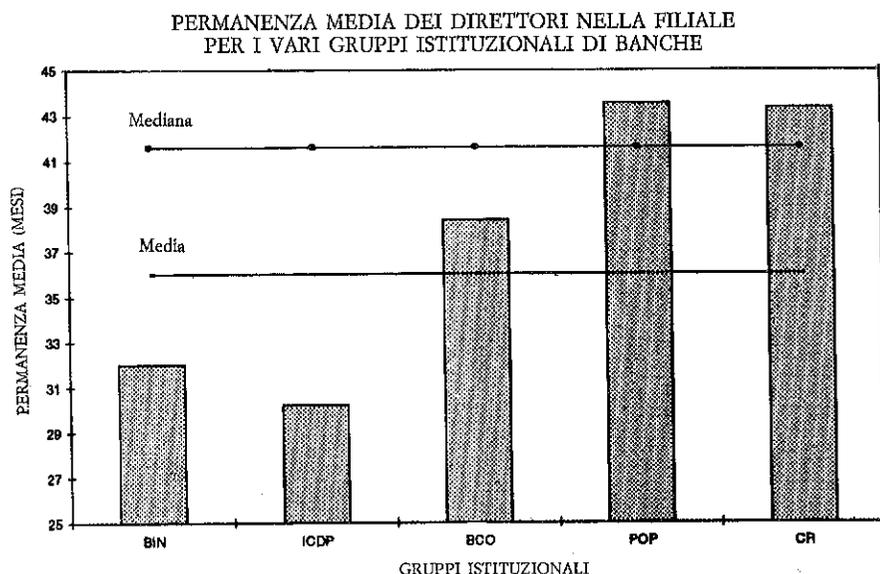
PERMANENZA MEDIA DEI DIRETTORI NELLE FILIALI E INTENSITÀ DEL MULTIAFFIDAMENTO



Veniamo, infine, alla terza ipotesi: che, a parità di altre condizioni, forme societarie della banca che danno luogo a una maggiore stabilità degli amministratori centrali si associno a una maggiore permanenza anche dei direttori nelle filiali periferiche. Al riguardo, la figura 5 presenta il valore medio della permanenza dei direttori nelle filiali calcolato per i diversi gruppi istituzionali di banche. Gli istituti di credito di diritto pubblico (ICDP) e le banche d'interesse nazionale (BIN) presentano i valori minimi (rispettivamente 30,2 e 32 mesi); le banche ordinarie di credito (BCO) si collocano in posizione intermedia (38,4 mesi); sono le banche popolari (POP) e le casse di risparmio (CR) a mostrare i valori più elevati della permanenza dei direttori nelle filiali (rispettivamente 43,5 e 43,3 mesi). Dunque, le BIN e gli ICDP si collocano al di sotto della media; le BCO tra la media e la mediana; le POP e le CR al di sopra della mediana. La figura 5 fornisce un'indicazione solo preliminare in quanto, come evidenziato nella figura 2, la permanenza media dei direttori nelle filiali è inversamente correlata alla dimensione della banca ed è noto che BIN e ICDP includono le banche di massima dimensione, mentre POP e CR

contano quelle di dimensione minima. È anche per questo che diviene necessario raffinare l'analisi statistica con l'ausilio della regressione.

FIGURA 5



La seconda parte della verifica empirica consiste nella stima di due equazioni di regressione: la prima riferita all'eventuale effetto benefico della permanenza dei direttori nelle filiali; l'altra alle determinanti di tale permanenza. Dunque, nella prima equazione, si vuole verificare se la relazione negativa tra permanenza dei direttori nelle filiali e rapporto tra sofferenze e impieghi della banca sia robusta ove si tenga conto di altre caratteristiche della banca. In particolare, l'equazione è specificata nel modo seguente:<sup>6</sup>

$$SOFI = \alpha + \beta_1 * LTEMPI + \beta_2 * RUIMP + \beta_3 * IMPAT + \beta_4 * IMPCLI + \beta_5 * HERF + \beta_6 * UTAC + \beta_7 * DUM EZ + \varepsilon \quad (1)$$

ove, per ciascuna banca, *SOFI* è il rapporto tra partite in sofferenza e impieghi totali; *LTEMPI* è il logaritmo della permanenza media dei direttori nelle filiali; *RUIMP* è il ricavo unitario sugli impieghi; *IMPAT* è il rapporto tra impieghi e attivo totale (fondi intermediati); *IMPCLI*

<sup>6</sup> Tutte le variabili incluse nelle due regressioni sono misurate alla fine del 1992.

è l'ammontare medio del fido (rapporto tra totale impieghi e numero di clienti); *HERF* è la *proxy* relativa all'esclusività del rapporto a livello di banca descritta sopra; *UTAC* è il rapporto tra credito effettivamente utilizzato e credito accordato dalla banca; *DUM EZ* è una variabile di comodo che assume valore unitario per le banche con sede legale nel Mezzogiorno.

L'idea alla base di questa specificazione è che, assumendo neutralità rispetto al rischio, ciascuna banca possa scegliere una combinazione sua propria del binomio rischio-rendimento e di ciò si debba pertanto tenere conto nel valutarne l'efficienza allocativa. In altre parole, osservando che *SOFI* è più alto per la banca A rispetto alla banca B, sarebbe errato attribuire immediatamente un'inefficienza alla banca A senza controllare se ciò non sia giustificato da un rendimento medio degli impieghi più elevato: il segno atteso di *RUIMP* è perciò positivo. La presenza tra i regressori della variabile di permanenza media dei direttori in forma logaritmica (*LTEMPI*) è volta a cogliere la probabile non linearità della relazione con *SOFI*: il segno atteso è negativo. L'inclusione di *IMPAT* è volta a tenere conto di eventuali effetti sull'efficienza allocativa derivanti dalla specializzazione che la banca si è data; è possibile che l'efficienza sia maggiore per le banche che allocano una componente più elevata del proprio attivo agli impieghi: il segno atteso è negativo. *IMPCLI* mira a cogliere un'altra caratteristica di specializzazione della banca; un valore elevato della variabile individua presumibilmente banche che tendono ad affidare clienti grandi, generalmente caratterizzati da minor grado di rischio: il segno previsto è negativo (Angeloni *et al.* 1995). Anche per *HERF* il segno atteso è negativo: a parità di altre condizioni, relazioni di clientela più strette dovrebbero permettere una migliore allocazione del credito. Non è invece chiaro che segno ci si debba aspettare per *UTAC*: valori più elevati possono segnalare, da un lato, banche capaci di assicurare una migliore correlazione tra accordato ed effettive esigenze creditizie della clientela e, dunque, banche più attente a gestire i rischi di liquidità e di credito; dall'altro, possono individuare banche orientate a prestare a soggetti più rischiosi, che operano sistematicamente a ridosso del margine superiore delle proprie linee di credito. Infine, il segno atteso di *DUM EZ* è positivo sia, soprattutto, per il fatto che queste banche operano in un'economia più fragile e strutturalmente caratterizzata da maggiori sofferenze, sia perché le banche meridionali rivelano una capacità allocativa sistematicamente inferiore (Faini, Galli e Giannini 1992).

Con la seconda equazione si vuole verificare in maniera più accurata la presunta relazione negativa tra dimensione della banca e permanenza dei direttori nelle filiali nonché controllare se, per data dimensione, difformità nelle forme societarie delle banche abbiano un impatto sulla permanenza dei direttori. In particolare, l'equazione è specificata come segue:

$$\text{TEMPI} = \alpha + \beta_1 * \text{LDIP} + \beta_2 * \text{SPO2} + \beta_3 * \text{RECUP} + \beta_4 * \text{DUPOP} + \beta_5 * \text{DUCR} + \eta \quad (2)$$

ove, per ciascuna banca, *TEMPI* è la permanenza media dei direttori nelle filiali; *LDIP* è il logaritmo del numero dei dipendenti; *SPO2* è il quadrato del numero di sportelli; *RECUP* è il tempo medio di recupero dei crediti in contenzioso nell'area ove la banca ha sede legale; *DUPOP* e *DUCR* sono due variabili di comodo che assumono valore unitario rispettivamente per le banche popolari e per le casse di risparmio.

Sulla base della figura 2, ci si aspetta una relazione negativa tra dimensione della banca e permanenza media dei direttori nelle filiali. Considerando che tale relazione potrebbe essere nonlineare, si è incluso il logaritmo del numero dei dipendenti e anche il termine quadratico riferito al numero degli sportelli.<sup>7</sup> Al crescere dei tempi di recupero dei crediti aumenta il costo per la banca di un comportamento scorretto del direttore di filiale che dia luogo a uno stesso credito in contenzioso: ci si attende perciò che la permanenza dei direttori sia inversamente correlata con *RECUP* che, come mostrano Generale e Gobbi (1996), ha un'ampia varianza tra le diverse aree del paese. *DUPOP* e *DUCR* mirano invece a verificare se, a parità di dimensione della banca, i tempi di permanenza dei direttori siano più lunghi per queste banche. Se, infatti, secondo l'ipotesi *iii*), una maggiore stabilità degli amministratori centrali della banca può contenere i costi nel governare l'azzardo morale centro-periferia, l'aspettativa di trovare tempi più lunghi per le banche popolari è legittima alla luce della scarsa mobilità dei loro consigli di amministrazione (De Bonis, Manzone e Trento 1994). Anche se non ci risulta che siano stati pubblicati studi al riguardo, osservazioni episodiche inducono a

<sup>7</sup> Per cogliere la dimensione della banca sono stati effettuati tentativi anche con il totale dell'attivo, con il numero degli sportelli, e con quello dei dipendenti; quest'ultimo mostra una relazione più forte, ma i risultati non cambiano qualitativamente se esso viene rimpiazzato da una delle altre due variabili.

ritenere che la mobilità sarebbe scarsa anche per gli amministratori delle casse di risparmio.<sup>8</sup>

I risultati delle due regressioni sono riportati nella tavola 1.

Per ambedue le regressioni si confermano i segni delle relazioni attese. In particolare, dalla prima equazione si evince che i tempi di permanenza dei direttori nelle filiali sono negativamente correlati con la qualità degli impieghi della banca a parità di rendimento, di collocazione della banca al Centro-Nord o nel Mezzogiorno e delle altre variabili considerate miranti a cogliere la specializzazione della banca. In linea con le previsioni, al peggiorare della qualità degli impieghi ne aumenta sensibilmente il rendimento. La qualità degli impieghi risulta invece migliore per la banca quanto più essa alluchi il proprio attivo agli impieghi alla clientela (*IMPAT* elevato), quanto più essa operi con clientela medio-grande (*IMPCLI* elevato), quanto più strette le sue relazioni di clientela (*HERF* elevato).

Relativamente al rapporto tra credito effettivamente utilizzato dalla clientela e credito a essa accordato dalla banca il segno risulta positivo – ancorché la relazione sia solo debolmente significativa – a indicare che questa variabile sembra cogliere la specializzazione della banca verso soggetti più rischiosi, che operano sistematicamente a ridosso del margine superiore delle proprie linee di credito. Corrisponde alle attese anche il risultato per la variabile di comodo territoriale. A parità delle altre variabili considerate, le banche con sede legale nel Mezzogiorno hanno un rapporto sofferenze/impieghi più elevato: impossibile dire sulla base di questa analisi quanto ciò rifletta una specializzazione territoriale sfavorevole da parte di banche i cui prestiti si dirigono a un'economia più fragile e quanto invece ciò dipenda dalla minore efficienza allocativa di tali banche. Vale infine la pena di notare la bontà dell'adattamento (*fit*) della regressione stimata, come indica il valore relativamente elevato di  $R^2$  in considerazione del fatto che si tratta di una stima *cross section*.

Anche i risultati della seconda equazione stimata corrispondono alle attese, sebbene la bontà dell'adattamento della regressione sia, in questo caso, di gran lunga inferiore. Il tempo medio di permanenza dei direttori nelle filiali si riduce al crescere della dimensione della banca, come si evince dall'importanza di *LDIP*. Il segno positivo del

<sup>8</sup> Con riferimento alle banche di credito cooperativo, escluse da questa analisi, Andreozzi, Di Salvo e Maggiolini (1997) stimano in circa 10 anni la permanenza media in carica degli amministratori, valore che gli autori reputano elevato nel confronto con le altre banche.

TAVOLA 1

DETERMINANTI DELL'EFFICIENZA ALLOCATIVA E DEI TEMPI  
DI PERMANENZA DEI DIRETTORI NELLE FILIALI\*

Variabile	Coefficiente stimato	t-statistica di White
<i>Efficienza allocativa</i>		
$\alpha$	0,155	2,3**
LTEMPI	-0,015	-2,8***
RUIIMP	0,589	4,1***
IMPAT	-0,102	-2,6***
IMPCLI	-0,400	-4,7***
HEREF	-0,118	-1,8**
UTAC	0,058	1,5*
DUMEZ	0,048	5,5***
N. osservazioni	208	
R <sup>2</sup>	0,61	
R <sup>2</sup> aggiustato	0,59	
<i>Tempi di permanenza dei direttori nelle filiali</i>		
$\alpha$	109,50	8,6***
LDIP	-5,62	-6,1***
SPO2	2,0e-5	3,1***
RECUP	-59,48	-3,6***
DUPOP	2,96	1,2
DUCR	4,03	1,7**
N. osservazioni	208	
R <sup>2</sup>	0,21	
R <sup>2</sup> aggiustato	0,19	

\* I livelli di significatività a cui l'ipotesi nulla che il coefficiente sia zero può essere rifiutata sono indicati rispettivamente da: \* (al 10%), \*\* (al 5%) e \*\*\* (al 1%). I risultati delle regressioni non cambiano eliminando le 12 osservazioni *outlier* di banche con permanenza media inferiore a 18 mesi o superiore a 60 mesi.

termine quadratico suggerisce inoltre che la relazione potrebbe essere non lineare. Molto forte è anche la relazione negativa tra lunghezza dei tempi necessari al recupero dei crediti in contenzioso nell'area ove la banca ha sede legale e tempi medi di permanenza dei direttori nelle filiali. Infine, con riferimento all'ipotesi che - in seguito a una minore mobilità dei membri dei propri consigli di amministrazione rispetto alle altre banche - le banche popolari e le casse di risparmio abbiano

anche una minore mobilità dei direttori nelle filiali, si riscontra una relazione debole: in ambedue i casi la relazione assume il segno positivo atteso, ma essa non è significativa agli usuali livelli per le banche popolari e lo è soltanto per le casse di risparmio. Dunque, solo per queste ultime banche sarebbe confermata una maggiore stabilità dei direttori nelle filiali a parità di dimensione della banca e degli altri fattori considerati.

## 4. Alcune conclusioni

La discussione sviluppata e le evidenze raccolte consentono a questo punto di effettuare una sintesi e di azzardare qualche considerazione conclusiva.

In sintesi, si è dapprima argomentato che la teoria dell'intermediazione bancaria, basando la *raison d'être* delle banche sull'uso di rapporti riservati con i debitori per superare i problemi di asimmetria informativa, rende opportuno lo studio - sinora trascurato - di come la ripartizione dei compiti e delle decisioni tra il centro e la periferia delle banche possa influenzare l'efficienza allocativa delle banche stesse. In particolare, siccome le informazioni sui debitori sono raccolte dalle direzioni periferiche, la mobilità dei dirigenti periferici potrebbe indebolire questa funzione e avere conseguenze negative sull'efficienza nell'allocazione del credito. E, in effetti, i risultati della nostra analisi empirica corroborano questa ipotesi: si è mostrato che, tenendo conto di altri fattori, la capacità allocativa della banca peggiora al ridursi della permanenza dei direttori nelle filiali. Si è mostrato, tra l'altro, come al ridursi della permanenza dei direttori nelle filiali si indeboliscano le relazioni di clientela delle banche, come risulta sia da un intensificarsi del multiaffidamento da parte dei debitori, sia da una minore concentrazione del credito tra le banche affidanti.

La domanda diviene allora: perché le banche muovono con una certa frequenza i direttori da una filiale all'altra (o verso il centro) se ciò ha conseguenze negative sull'efficienza nell'allocazione del credito? La risposta che ci è parsa più plausibile è che le banche si trovino di fronte a un *trade-off*. L'esistenza di un vantaggio informativo sui propri clienti nei confronti dell'amministrazione centrale della banca

che il direttore della filiale acquisisce con la sua permanenza in loco genera infatti un problema di azzardo morale centro-periferia: il direttore della filiale potrebbe sfruttare il proprio vantaggio informativo per perseguire suoi progetti personali (*empire building*) in conflitto con gli obiettivi della banca. Per limitare questo rischio le banche ricorrono alla mobilità dei direttori di filiale. Siamo, dunque, in presenza di un chiaro *trade-off* tra permettere ai direttori una lunga permanenza nella stessa filiale e intensificare così l'investimento nella raccolta di informazioni, sottostando però al rischio che essi distorcano l'allocatione del credito a proprio vantaggio, ovvero indurre un'elevata mobilità dei direttori di filiale in modo da ridurre l'azzardo morale centro-periferia, esponendosi però al rischio di un depauperamento nella raccolta di informazioni sui debitori. A nostro avviso, questa spiegazione è più convincente di quella, suggerita da Saraceno nella citazione iniziale, che i dirigenti di filiale esprimano essi stessi una "domanda di mobilità" in quanto carriere più veloci implicano maggiore mobilità.

La questione collegata che ci siamo posti è che cosa spieghi l'ampia variabilità osservata tra le banche nel ricorso alla mobilità dei direttori di filiale (da una permanenza minima di 10 mesi a una massima di 10 anni) e se corrisponda al vero l'affermazione, pure di Saraceno, che tale mobilità sia maggiore per le banche grandi/nazionali che per quelle piccole/locali.

La risposta che abbiamo dato è che, in effetti, la mobilità dei direttori di filiale è positivamente correlata con la dimensione delle banche. Si osserva inoltre che la mobilità è maggiore per le banche che operano in aree ove più lunghi sono i tempi necessari per il recupero dei crediti in contenzioso. Sebbene questi due fattori consentano di spiegare solo una parte modesta della variabilità osservata tra le banche nel ricorso alla mobilità dei direttori periferici, vale la pena di formulare qualche considerazione su di essi.

In particolare, se è vero che la mobilità del dirigente periferico è una risposta all'azzardo morale che questi si avvalga del vantaggio informativo sui propri debitori rispetto agli uffici centrali della banca per perseguire obiettivi personali in conflitto con l'interesse della banca, la mobilità dei dirigenti potrebbe essere più elevata per le banche grandi/nazionali che per quelle piccole/locali perché quanto maggiore la distanza della filiale dal centro, tanto maggiore è l'azzardo morale centro-periferia, ovvero tanto maggiori sono i costi di farvi fronte. Ciò pare verosimile se, come sostengono taluni autori, l'appartenenza a una stessa comunità locale genera informazioni gratuite

(*information spillovers*) sugli altri membri, riducendo le asimmetrie informative: nel nostro contesto, ciò ridurrebbe i costi di *monitoring* sul direttore di filiale da parte di amministratori centrali che, per la banca locale, finiscono per essere espressione delle stesse comunità locali in cui quel direttore opera; in altri termini, data la contiguità, il comportamento del direttore è osservabile a costo basso o nullo e, perciò, si attenua o si elimina il rischio di azzardo morale centro-periferia. Questa considerazione ha una ricaduta importante per la difficoltà che la teoria dell'intermediazione sempre incontra a spiegare la coesistenza di banche di dimensione limitata al fianco di quelle grandi in presenza di tanto spesso ipotizzate economie di scala. Se il problema d'azzardo morale connesso con la possibile "collusione" dei direttori con i debitori locali cresce con la distanza della sede centrale della banca dalle filiali, ciò può configurare un vantaggio per le banche locali rispetto a quelle nazionali e, dunque, una diseconomia di scala manageriale che potrebbe in certa misura compensare le ipotizzate economie di scala.<sup>9</sup>

L'evidenza che la mobilità dei direttori di filiale aumenta al crescere dei tempi di recupero dei crediti pare giustificata se si considera che tempi di recupero più lunghi implicano costi maggiori connessi con un analogo "cattivo comportamento" del direttore di filiale. Ma i tempi di recupero dei crediti in contenzioso sfuggono in larga misura al controllo delle banche e dipendono soprattutto da un elemento esogeno: la rapidità con cui i tribunali disbricano tali pratiche. Dato che questa rapidità è decisamente inferiore nel Mezzogiorno, questo elemento contribuirebbe, secondo la nostra argomentazione, ad accrescere la mobilità dei dirigenti periferici delle banche. A sua volta, ciò contribuirebbe a ridurre l'investimento informativo sui debitori proprio in un'area ove, in considerazione della fragilità dell'economia e dell'elevato rischio, vi è maggiormente bisogno di un'accurata opera di selezione dei progetti d'investimento validi dai cattivi. Da questo punto di vista, il fattore di sottoinvestimento informativo che si è evidenziato può essere uno dei nessi che conducono alla maggiore incidenza dei vincoli di liquidità nel Mezzogiorno rispetto al resto dell'Italia.

L'ultima considerazione che si è formulata si sofferma sugli indizi che, a parità degli altri fattori, la mobilità dei direttori sarebbe

<sup>9</sup> L'ipotesi che, a fianco dei benefici derivanti dalle economie di scala, le grandi banche soffrano di diseconomie manageriali è stata avanzata da Nakamura (1993).

inferiore per le casse di risparmio e le banche popolari. È infatti noto che per queste banche tendono a essere meno mobili anche gli assetti societari: si può forse avanzare la congettura che, pur configurando rischi d'altro genere per una gestione efficiente della banca, una maggiore stabilità degli amministratori abbia il pregio di consentire una migliore gestione del rischio d'azzardo morale tra centro e direttori nel territorio. L'evidenza empirica proposta al riguardo non è tuttavia dirimente: la relazione ipotizzata trova riscontro per le casse di risparmio ma è molto debole per le banche popolari.

Da un punto di vista normativo sembrano raccomandabili due interventi che consentano di ridurre l'azzardo morale centro-periferia di cui si è discusso. In primo luogo, un aumento della rapidità con cui i tribunali disbrighano le pratiche del contenzioso avrebbe un effetto univocamente positivo in tal senso e consentirebbe alle banche di operare con dirigenti periferici meno mobili, intensificando l'investimento informativo sui debitori. Ne risulterebbe un beneficio allocativo per le banche e una riduzione dei vincoli di liquidità per l'economia: come si è detto, di ciò beneficerebbe in particolare il Mezzogiorno. In secondo luogo, si dovrebbero incentivare le banche a usare strumenti alternativi a quello della mobilità per governare l'azzardo morale centro-periferia. Tra di essi assume particolare rilievo la funzione ispettiva interna delle banche. Ben condotte visite ispettive periodiche riducono fortemente l'asimmetria informativa tra direttore della filiale e amministrazione centrale della banca che è all'origine dell'azzardo morale. A sua volta, ciò consente di limitare il ricorso alla mobilità dei dirigenti per prevenire l'azzardo morale e, dunque, di accrescere l'investimento informativo e l'efficienza allocativa.

#### BIBLIOGRAFIA

- ANDREOZZI, P., R. DI SALVO e P. MAGGIOLINI (1997), "I rapporti creditizi tra piccole imprese e credito cooperativo. I risultati di un'indagine", in F. Cesarini, G. Ferri e M. Giardino, a cura di.
- ANGELINI, P., R. DI SALVO e G. FERRI (1997), "Disponibilità e costo del credito per le piccole imprese: relazioni di clientela e banche cooperative", in F. Cesarini, G. Ferri e M. Giardino, a cura di.
- ANGELINI, P. e L. GUIISO (1994), "Razionamento del credito alle imprese. Cause, diffusione e persistenza", Banca d'Italia, dattiloscritto.
- ANGELONI, I., L. BUTTIGLIONE, G. FERRI ed E. GAIOTTI (1995), "The credit channel of monetary policy across heterogeneous banks: the case of Italy", Banca d'Italia, *Temì di discussione*, n. 256.

- BANERJEE, A.V., T. BESLEY e T.W. GUINNANE (1994) "Thy neighbor's keeper: the design of a credit cooperative with theory and a test", *Quarterly Journal of Economics*, vol. 109, no. 2, pp. 490-515.
- BESLEY, T. e S. COATE (1995), "Group lending, repayment incentives and social collateral", *Journal of Development Economics*, vol. 46, no. 1, pp. 1-18.
- BERGER, A.N. e G.F. UDELL (1995), "Relationship lending and lines of credit in small firm finance", *Journal of Business*, vol. 68, no. 3, pp. 351-81.
- BHATTACHARYA, S. e A.V. THAKOR (1993), "Contemporary banking theory", *Journal of Financial Intermediation*, vol. 3, no. 1, pp. 2-30.
- CAPRA, L., N. D'AMICO, G. FERRI e N. PESARESI (1994), "Gli intermediari della riallocazione proprietaria in Italia", in *Assetti proprietari delle imprese*, il Mulino, Bologna, vol. III.
- CESARINI, F., G. FERRI e M. GIARDINO, a cura di (1997), *Credito e sviluppo. Banche locali cooperative e imprese minori*, il Mulino, Bologna, in corso di pubblicazione.
- DE BONIS, R., B. MANZONE, e S. TRENTO (1994) "La proprietà cooperativa: teoria, storia e il caso delle banche popolari", Banca d'Italia, *Temì di discussione*, n. 238.
- DETRAGIACHE, E., P.G. GARELLA e L. GUIISO (1996), "Multiple versus single banking relationships", Banca d'Italia, dattiloscritto.
- FAINI, R., G. GALLI e C. GIANNINI (1992), "Finance and development: the case of Southern Italy", *CEPR Discussion Paper*, no. 674.
- GENERALE, A. e G. GOBBI (1996), "Il recupero dei crediti: costi, tempi e comportamenti delle banche", Banca d'Italia, *Temì di discussione*, n. 265.
- NAKAMURA, L.L. (1993), "Commercial bank information: implications for the structure of banking", in M. Klausner e L.J. White eds, *Structural Change in Banking*, Irwin, Homewood, Illinois.
- PETERSEN, M.A. e R.G. RAJAN (1994), "The benefit of firm-creditor relationships: evidence from small business data", *Journal of Finance*, vol. 49, no. 1, pp. 3-37.
- PETERSEN, M.A. e R.G. RAJAN (1995), "The effect of credit market competition on lending relationships", *The Quarterly Journal of Economics*, CX, no. 2, pp. 407-43.
- SARACENO, P. (1970), "Sviluppo economico e banca locale. Riflessioni su un settantacinquennio di storia bancaria italiana", *Bancaria*, vol. 9, pp. 1019-26.