

Luglio 2020

## Le nuove Linee Guida EBA sulla concessione e monitoraggio del credito

*Guido Tirloni, Associate Partner, Alberto Antonietti, Manager, KPMG Advisory*

### 1. Un nuovo interesse per il Regolatore Europeo

Negli ultimi anni, nel quadro di vigilanza unica a livello europeo (*Single Supervisory Mechanism*), il Regolatore ha intensificato particolarmente la pressione normativa e l'attività ispettiva sul settore bancario.

In particolare, il Regolatore Europeo ha pubblicato una serie di nuove normative e linee guida (es. Linee Guida sui NPL, Nuova Definizione di Default, Calendar Provisioning, etc.) con l'obiettivo di indirizzare definitivamente uno dei principali problemi che gli istituti bancari si sono trovati a fronteggiare nell'ultimo decennio: l'asset quality del settore bancario. In tale contesto inizialmente il Regulator si è concentrato sulla risoluzione della criticità legata agli elevati livelli di crediti deteriorati (c.d. Non Performing Loans), problema che caratterizzava in particolare alcuni Paesi dell'Unione Europea tra cui l'Italia.

Il Regulator ha mostrato negli ultimi anni un interesse particolare nell'indirizzare le banche verso importanti percorsi di *derisking* (i.e. riduzione stock crediti deteriorati), sia attraverso il rafforzamento e l'evoluzione dei propri modelli di gestione dei Non Performing Loans sia attraverso la realizzazione di operazioni straordinarie di cessione di crediti deteriorati. Grazie agli sforzi congiunti di banche e Regulator i livelli di crediti deteriorati di sistema si sono ridotti significativamente con l'NPL Ratio del settore bancario italiano – ovvero l'indicatore che misura il rapporto tra i crediti deteriorati e il totale dei crediti in essere – passato da un valore intorno al 20% tra il 2015 e il 2016 ad un valore inferiore al 10% a fine 2019. Tuttavia, è importante sottolineare che – nonostante gli importanti risultati raggiunti dal ceto bancario nella riduzione dei NPL – la recente crisi dell'economia reale legata al Covid 19 porterà alla generazione di flussi di crediti non performing maggiori rispetto ad uno scenario ordinario.

In tale contesto, l'attenzione del Regolatore si è progressivamente spostata nel corso degli

ultimi anni sul credito performing. In particolare, l'interesse della Vigilanza riguarda le modalità di erogazione e monitoraggio del credito, al fine di prevenire nei prossimi anni la generazione di nuovi stock di NPL.

La nuova sfida proposta del Regolatore è quindi passare da un approccio «RE-active» (logica di gestione del «deteriorato in essere») a un approccio «PRO-active» della gestione del credito fin dalle primissime fasi di vita.

Nel mese di aprile 2019 la BCE ha richiesto alle principali Banche europee disclosure sui portafogli performing, sia in termini di stock che di nuovi volumi erogati, con l'obiettivo di analizzare la qualità e la rischiosità delle nuove erogazioni di credito e delle esposizioni in essere verificando tra i vari elementi la correlazione tra il pricing e la rischiosità delle esposizioni creditizie.

A distanza di un anno e più precisamente nel mese di giugno 2020 sono state comunicate alle banche le risultanze dell'analisi, le cui evidenze principali sono state le seguenti:

- Aumento dei volumi dei prestiti alle famiglie, alimentato da un forte aumento dei prezzi degli immobili, tuttavia non completamente sostenuto dalla crescita dei redditi delle famiglie, con conseguente incremento della rischiosità delle esposizioni garantite da immobili residenziali;
- Leggero miglioramento nella qualità dei portafogli corporate a fronte tuttavia di strutture di prestiti più rischiose e di riduzione degli spread sul pricing;
- Bassa correlazione tra pricing e rischiosità delle esposizioni creditizie, le cui cause sottostanti meriteranno sicuramente approfondimenti successivi al fine di non rendere il tema strutturale all'interno dei P&L delle banche.

In tale contesto la European Banking Authority (EBA), in data 20 Giugno 2019, ha pubblicato una prima versione draft, in consultazione pubblica, delle “*Guidelines on Loan Origination and Monitoring*”.

Il documento fornisce raccomandazioni e best practice agli Istituti bancari in materia di concessione del credito con l'obiettivo di assicurare l'adozione di adeguati standard prudenziali e prevenire la generazione di nuovi crediti deteriorati in futuro, garantendo solidità e stabilità al sistema finanziario europeo.

A tal fine, vengono introdotti standard rigorosi e prudenti atti a migliorare le prassi, i modelli di governance, i processi e i meccanismi in materia di concessione attraverso requisiti informativi e driver per la valutazione del merito creditizio, la gestione e monitoraggio del rischio creditizio in tutte le fasi di vita del credito, il framework di controllo, la determinazione del pricing in ottica EVA (i.e. Economic Value Added), la valutazione delle garanzie in sede di concessione, monitoraggio e revisione periodica del valore delle stesse.

L'EBA ha sviluppato tali orientamenti basandosi sulle esperienze nazionali, sulle priorità di vigilanza, e sui recenti sviluppi politici, affrontando le carenze nelle politiche e nelle prassi di concessione creditizia emerse nella recente crisi finanziaria. Vengono inoltre presi in considerazione aspetti quali fattori ambientali, sociali e di governance, «green lending», antiriciclaggio e finanziamento del terrorismo, e innovazione tecnologica.

In data 30 Settembre 2019 si è conclusa la consultazione pubblica sul documento. La pubblicazione della versione definitiva delle Linee Guida era prevista per il mese di Dicembre 2019 e l'entrata in vigore delle stesse per la fine di Giugno 2020. Tuttavia, a fronte delle richieste inviate dalle Banche / associazioni di categoria (anche l'ABI ha inviato una serie di richieste di chiarimento, facendosi portavoce del sistema Italia) la pubblicazione della versione definitiva, e conseguentemente anche la data di entrata in vigore della stessa, è stata posticipata.

In data 29 Maggio, l'EBA ha pubblicato la versione finale delle citate Linee Guida, le cui previsioni normative si rivolgono a tutte le istituzioni finanziarie europee con principio di proporzionalità nell'applicazione dei requisiti secondo dimensione, natura, complessità e rischiosità delle stesse.

Il contenuto ricalca nella sostanza quanto espresso nella versione Draft, al netto di alcuni chiarimenti, semplificazioni ed integrazioni, la maggioranza dei quali di impatto positivo sui piani di adeguamento delle banche.

La data di implementazione delle linee guida è stata fissata per la fine di Giugno 2021. Ciò nonostante, in considerazione anche delle attuali pressioni derivanti dall'emergenza da Covid-19, l'EBA ha introdotto un regime transitorio per l'applicazione delle stesse (c.d. *phased in*). In particolare:

- applicazione su nuovi finanziamenti dal 30 Giugno 2021;
- applicazione su finanziamenti in stock sui quali sono concesse rinegoziazioni o modifiche contrattuali dal 30 Giugno 2022;
- possibilità di adeguamento dei framework / infrastrutture di monitoraggio fino al 30 Giugno 2024.

Per i finanziamenti verso enti creditizi, società di investimento, istituti finanziari, assicurazioni e banche centrali e stati sovrani (compresi governi centrali) si applicano solo i requisiti relativi alla governance interna e al monitoraggio del credito.

## 2. Le principali raccomandazioni alle banche

Le *Guidelines on Loan Origination and Monitoring* riportano le indicazioni e le aspettative del Regolatore riguardo ai comportamenti e alle prassi che gli istituti bancari dovrebbero adottare in sede di concessione e monitoraggio del credito, al fine di garantire che questi dispongano di standard solidi e prudenti per l'assunzione, la gestione e il

monitoraggio del rischio di credito e che i finanziamenti di nuova costituzione mantengano buoni livelli di qualità del credito anche nelle successive fasi di vita.

In particolare, le linee guida sono articolate in cinque differenti sezioni: i) Internal Governance ii) Pratiche di concessione del credito iii) Pricing iv) Valutazione delle garanzie v) Monitoraggio i cui contenuti sono sinteticamente illustrati in seguito.

È importante sottolineare come le linee guida sulla concessione e sul monitoraggio del credito – analogamente alle linee guida sui Non Performing Loans pubblicate dal Regulator nel 2017 – forniscano indicazioni ed aspettative non solo su tematiche tipicamente “regulatory” ma anche sui modelli di business e sui modelli operativi del credito.

Un elemento di novità che si ritrova in queste Linee guida, rispetto alle precedenti normative, riguarda l’esplicito riferimento e coinvolgimento di aree che implicano la necessità di una maggiore cooperazione interdisciplinare fra le diverse funzioni degli istituti bancari. Si tratta di temi come, ad esempio, l’utilizzo della tecnologia per l’analisi del merito creditizio delle controparti e per la valutazione delle garanzie, la necessità di dati e di relative infrastrutture dal momento della concessione del credito e per l’intero ciclo di vita dello stesso e l’inclusione del rischio in ambito ESG (Environmental, Social and Governance).

## **2a. Internal Governance**

La prima sezione verticale delle Guidelines (Sezione 4) fornisce indicazioni per l’applicazione del framework generale di Internal governance, in relazione al processo di concessione e monitoraggio del credito. La presente sezione si focalizza, in particolare, su tre temi principali: le strategie creditizie, il modello organizzativo e operativo per la concessione del credito e il framework di controlli sul rischio di credito.

In merito al rischio di credito, il Regolatore si aspetta che gli Istituti bancari integrino il *risk appetite framework* e le politiche creditizie all’interno della propria struttura organizzativa, anche attraverso l’ausilio di specifiche metriche e indicatori (c.d. *Key Risk Indicators*). A questo proposito, le banche devono anche provvedere a sviluppare e diffondere una “cultura del credito” a tutti i livelli dell’organizzazione, assicurando un adeguato bagaglio di esperienza e formazione, oltre all’indipendenza delle risorse coinvolte nella filiera del credito. Parallelamente allo sviluppo della “cultura del credito”, deve essere introdotto, o rivisto laddove già presente, un sistema di remunerazione delle risorse collegato alla qualità del credito.

Per quanto riguarda il processo di concessione del credito, le Guidelines prevedono la definizione di un framework decisionale che integri al proprio interno filiere e strutture deliberative differenziate, fra gli altri, per segmento di clientela, area geografica, settore di attività economica e asset class. Per garantire l’efficacia e l’efficienza dei processi di concessione, l’EBA richiede inoltre che sia stabilito un equilibrio fra l’area crediti e il

business nei poteri di delibera del credito, che venga periodicamente verificata la sostenibilità dei carichi di lavoro delle risorse preposte e che siano rafforzati i controlli di primo livello sui motori di delibera automatici. Per quanto concerne, invece, il processo di controllo del rischio di credito, le banche devono definire i ruoli e le responsabilità sui controlli interni differenziandoli per linea di business, funzione e struttura interna, prevedendo in aggiunta un meccanismo di reporting che sia trasparente e periodico.

Nelle Linee Guida viene, inoltre, rimarcata l'importanza conferita alla necessità di definizione di processi di concessione e monitoraggio per quanto riguarda le casistiche di iter procedurali in deroga rispetto ai processi standard e le relative procedure di escalation necessarie.

Per quanto riguarda i controlli interni, per le banche sarà fondamentale la definizione di ruoli e responsabilità sui controlli per linea di business, funzione e struttura interna prevedendo meccanismi di reporting trasparenti e periodici.

Tra gli altri ambiti di novità, da un lato viene introdotto il concetto del cosiddetto "Responsible Lending", volto a garantire maggiori livelli di protezione del consumatore nella fase di definizione ed erogazione dei prodotti creditizi e dall'altro lato viene specificata la necessità di prevedere la declinazione di credit policies per la gestione di diversi ambiti "particolari", relativi ad esempio al digital lending, ai processi di scoring automatici, ESG e Green Lending, Leverage transactions.

## **2b. Loan origination practices**

Le modalità di concessione del credito sono oggetto della Sezione 5 delle Guidelines. Tale sezione fornisce agli Istituti bancari i requisiti in merito alla raccolta e alla gestione della documentazione funzionale alla valutazione del merito creditizio delle controparti, che deve essere specifica a seconda del segmento di clientela, della tipologia di prodotto richiesto, della dimensione e del rischio di credito connessi e che deve essere controllata per analizzarne l'attendibilità e la veridicità. La conseguente valutazione del merito creditizio del cliente dovrà essere coerente con la strategia e le policy degli istituti bancari e dovrà essere performata attraverso metriche e parametri specifici per tipologia di segmento, che comprendano anche indicatori di rischio, e strumenti di analisi, quali ad esempio le analisi di sensitivity, per cogliere possibili scenari impattanti sulla situazione della controparte. In questo senso, le Guidelines insistono molto anche sullo sviluppo e sul rafforzamento degli strumenti di valutazione dei cash flow prospettici del cliente, per lavorare sempre più in ottica *forward-looking* anche a fronte della maggior disponibilità di dati e informazioni sulle controparti e sugli scenari prospettici di mercato.

Particolare importanza è data alla specificità dei requisiti da adottare nella valutazione del merito creditizio dei clienti. Infatti, ad una serie di requisiti di carattere generale, fa seguito un set di requisiti specifici per tipologia di attività, forme tecniche creditizie e per controparte. L'obiettivo finale è quello di permettere agli istituti bancari di avere una visione univoca e onnicomprensiva della posizione finanziaria delle controparti,

considerando tutti i loro impegni finanziari in essere (n.d.r. nella versione finale delle linee guida viene enfatizzato particolarmente il concetto di *single customer view*). Nella stessa ottica, gli Istituti bancari sono incentivati ad archiviare e storicizzare in database ed in repository strutturati tutti i set informativi raccolti in fase di istruttoria.

Due ulteriori punti di attenzione in questa sezione riguardano da un lato i cosiddetti clienti connessi per i quali viene richiesto il potenziamento delle modalità di censimento e dei processi di istruttoria, valutazione e monitoraggio e dall'altro lato i covenant, sia di tipo finanziario che di tipo non finanziario, per cui si richiede un utilizzo più diffuso e soprattutto strutturato all'interno dei contratti, e sul rafforzamento dei relativi meccanismi di monitoraggio, in modo da consentire la tempestiva individuazione di eventuali *covenant breach* e porre in atto azioni correttive.

## 2c. Pricing

Per quanto concerne il pricing del credito, la sezione 6 delle Guidelines definisce le aspettative del Regolatore riguardo alla determinazione del pricing in ottica risk-based, proponendo una serie di elementi minimi che gli istituti bancari dovrebbero considerare al momento della concessione di un nuovo finanziamento. In questo ambito, le banche devono determinare il pricing in modo che sia allineato con il proprio credit risk appetite, con le proprie strategie di business e con le caratteristiche del prodotto creditizio. In particolare, le Linee Guida rimarcano la necessità per gli istituti bancari di definire un meccanismo di pricing “minimo”, volto a compensare tutte le componenti di costo sostenute per la concessione del credito ed in particolare il costo del capitale, il costo del funding, il costo del rischio e i costi operativi. L'obiettivo che si pone il regolatore attraverso tali indicazioni è quello di evitare la generazione di meccanismi di distruzione del valore economico nel processo di determinazione del prezzo dei finanziamenti da parte delle banche le quali dovrebbero *in primis* applicare dei prezzi coerenti con i profili di rischiosità del cliente tenendo tuttavia anche in considerazione la componente di mercato / concorrenziale.

In questo ambito, viene richiesto agli istituti bancari di adottare gli indirizzi specificati di differenziazione dell'approccio per la determinazione del pricing in funzione del segmento di clientela. Nel dettaglio, per il segmento “consumer” (ovvero i privati) e per il segmento “micro-imprese” (i piccoli operatori economici e le imprese di minori dimensioni) la scelta del pricing dovrebbe essere effettuata a livello di portafoglio e di prodotto, mentre per quanto riguarda i segmenti “PMI e Corporate” la scelta dovrebbe essere fatta a livello di singola transazione.

Secondo le linee guida dovrebbero essere inoltre introdotte specifiche strutture di governance (i.e. Comitato pricing) a presidio del pricing framework e incaricate di eventuali decisioni su casistiche rilevanti, e dovrebbero essere definiti specifici requisiti di monitoraggio dei processi di deroga alle modalità standard di determinazione del pricing e di casistiche di pricing sottocosto.

Tuttavia, premessa la necessità per gli istituti finanziari di perseguire politiche di pricing coerenti con i profili di rischio e di costo viene data conferma che le strategie di pricing restano in capo agli istituti, con particolare menzione anche alle casistiche di pricing «promozionali», per le quali potrebbe non essere applicato il framework di pricing descritto in precedenza

## 2d. Valutazione delle garanzie

La sezione 7 delle Guidelines si focalizza sui requisiti per la valutazione delle garanzie immobiliari e mobiliari che le banche devono da tenere in considerazione sia al momento della concessione del credito, sia per tutto il ciclo di vita dello stesso.

Per quanto riguarda la valutazione delle garanzie immobiliari in sede di origination viene sottolineata la necessità che la stima, effettuata da periti con comprovate capacità ed esperienza, sia fatta in modalità c.d. *full* (ovvero attraverso una visita in loco dell'immobile sia esternamente che internamente). Elemento di novità rispetto alla prima versione delle linee guida è stata l'introduzione della possibilità di utilizzare, al momento della concessione e solo in caso di mercati residenziali maturi, una valutazione peritale c.d. *desktop* (ovvero senza necessariamente una alla visita in loco dell'immobile) ma supportata dall'utilizzo di adeguati modelli statistici avanzati.

Con riferimento invece al monitoraggio del valore dei collateral sono definiti una serie di apposite regole e di criteri differenziati sulla base del tipo di proprietà (ad es. immobili residenziali ed immobili commerciali), qualità creditizia del prestito (ad es. performing a basso rischio vs performing ad alto rischio), stato di sviluppo dell'immobile (ad es. in costruzione, completato), valore della proprietà (ad es. valore contabile lordo, loan to value) e delle variazioni contingenti delle condizioni di mercato.

Le Linee guida sottolineano, in aggiunta, la necessità di integrare all'interno dei framework normativi delle banche processi altrettanto strutturati anche per la valutazione ed il monitoraggio dei collateral mobiliari.

In questa sezione sono inoltre illustrate le aspettative del Regolatore in merito ai valutatori, i quali devono dimostrare di avere adeguata esperienza ed indipendenza, oltre che di attenersi a specifici standard normativi. Deve essere inoltre prevista un'adeguata rotazione dei periti nelle successive valutazioni del medesimo immobile, lasciando comunque libera agli istituti nel definirne relative regole e criteri.

Inoltre, le banche dovrebbero prevedere un rafforzamento dei processi di valutazione delle performance dei periti anche attraverso l'utilizzo di modelli statistici avanzati come strumento di back-test del valore delle garanzie.

Infine, nell'ultimo capitolo della sezione sono riportati i requisiti in merito all'utilizzo di modelli statistici avanzati che devono avere un dettaglio sufficientemente granulare ed essere basati su adeguati basi dati, oltre che soggetti a regolare backtesting per verificare

la coerenza e l'attendibilità delle valutazioni ed eventualmente apportare gli opportuni interventi correttivi.

## 2e. Monitoraggio andamentale

L'ultima sezione delle Guidelines riporta i requisiti in merito al monitoraggio del rischio di credito e delle esposizioni creditizie. Il framework di monitoraggio introdotto dall'EBA prevede l'allineamento con le strategie del rischio di credito delle banche ed il monitoraggio delle esposizioni creditizie su base continuativa, sia a livello aggregato (i.e. di portafoglio), sia individuale.

È sottolineata l'importanza di strutturare un framework di monitoraggio, supportato da adeguate procedure e basi dati, che monitori nel continuo l'andamento degli stessi Key Risk Indicators da rilevare e storicizzare in sede di origination, prevedendo l'attivazione di specifiche azioni gestionali al superamento di soglie limite. L'impatto a livello di implementazioni IT in questo ambito è particolarmente invasivo, difatti è stata prevista l'introduzione di un regime transitorio di 3 anni (fino al 2024) per permettere agli Istituti il recupero delle informazioni (qualitative e quantitative) necessarie a garantire la costruzione di un framework di monitoraggio in linea con i contenuti richiesti. Fondamentale per le banche sarà anche l'introduzione (ove applicabile) di modalità strutturate di monitoraggio dei covenant finanziari e non finanziari.

Il principale punto di attenzione in questa sezione è l'importanza attribuita dal Regolatore alla gestione dei modelli di intercettazione dei primi segnali di deterioramento del credito (c.d. modelli di *early warning*), con un particolare focus sui sistemi di gestione delle informazioni e sul monitoraggio automatizzato. In tal senso, le Guidelines includono dettagliate aspettative in merito alla progettazione degli indicatori di *early warning* (riportandone anche un set minimo indicativo), in termini di criteri, dati e frequenze, sia a livello di singoli prestiti sia a livello di portafoglio. All'interno delle linee guida viene infatti rimarcata l'importanza dell'introduzione di sistemi e strumenti di monitoraggio del credito a livello di portafoglio (con riferimento soprattutto ai processi di monitoraggio della clientela appartenente al segmento "consumer" e al segmento "micro imprese") garantendo al contempo la presenza di indicatori *early warning* con granularità a livello di controparte.

L'obiettivo del Regolatore è comunque quello di rafforzare la predittività dei modelli di *early warning* per garantire l'individuazione tempestiva delle posizioni la cui qualità del credito è a rischio di deterioramento, oltre alla previsione di processi strutturati di gestione (c.d. modelli di *early managing*) che permettano la corretta attribuzione ai gestori delle posizioni individuate e la tempestiva attivazione di azioni per evitare il deterioramento della posizione.

Le Linee guida, all'interno del framework di controllo, evidenziano inoltre la necessità di rafforzare i controlli di secondo livello su specifici ambiti, come, ad esempio, la coerenza delle politiche creditizie o la coerenza dei meccanismi di definizione del pricing dei

finanziamenti.

### **3. In che modo le banche sono impattate dalla normativa**

L'insieme delle suddette evoluzioni dei modelli e processi del credito implica per le banche cambiamenti di grande portata, a livello sia di processi che di procedure IT, ma anche e soprattutto di cultura del credito. Emerge infatti la necessità per gli istituti finanziari di prevedere piani di turnaround sostanziale, implementati con *phased in* graduali, come da previsione del Regulator stesso, consapevole della portata degli interventi richiesti e dei relativi impatti sulle banche.

Si apre quindi per le banche europee uno scenario di ripensamento dei propri processi di concessione e di monitoraggio del credito, come lo è stato il triennio 2017 – 2019 con riferimento ai processi di gestione del credito deteriorato, dopo la pubblicazione nel marzo 2017 delle Linee Guida sui NPL.

La portata dei citati cambiamenti necessita infatti un avvio tempestivo dei piani di allineamento, considerate anche le annunciate ispezioni del regolatore che saranno focalizzate sul credito performing.

Gli impatti principali per le banche, derivanti da questo ripensamento della concessione e monitoraggio del credito, possono essere sintetizzati in 6 ambiti principali:

- Focalizzazione sui processi di pianificazione strategica del credito attraverso il rafforzamento del framework di definizione e di monitoraggio delle politiche creditizie
- Revisione dei processi di concessione del credito per ottimizzare i meccanismi di valutazione del merito creditizio
- Innovazione dei modelli di monitoraggio del credito sia a livello di controparte sia a livello di portafoglio in logica sempre più predittiva per intercettare i primi segnali di deterioramento del credito ed attivare le opportune azioni gestionali
- Adeguamento dei modelli operativi e organizzativi in relazione alle nuove modalità di origination e monitoraggio del credito in tutte le sue fasi di vita;
- Rafforzamento dell'architettura informatica per gestire i processi di concessione e di monitoraggio del credito anche attraverso l'introduzione di strumenti innovativi e la creazione di basi dati informative strutturate sul credito;
- Valorizzazione del capitale umano attraverso lo sviluppo di una cultura del credito e il rafforzamento dei processi di crescita, di formazione, e di incentivazione delle risorse coinvolte nei processi creditizi

Concludendo, è da sottolineare come uno dei principali fattori abilitanti per il successo di

operazioni di evoluzione dei processi cardine di organizzazioni complesse come le banche sia la necessità di massimizzazione delle sinergie tra le diverse strutture funzionali interessate.

Solo per citare un esempio, il capitolo 4 sottolinea particolarmente come la definizione delle politiche creditizie (Area CLO) debba essere contestualizzata rispetto alle metriche di Risk Appetite della Banca (Area CRO), oltre che fungere da input per la pianificazione strategica (Area CFO) e le azioni della rete (Area CCO).

Un altro caso esemplificativo di questa integrazione riguarda anche la necessità, ripetuta sia nel capitolo 5 che nel capitolo 8, di monitoraggio del credito durante tutte le fasi di vita, con l'utilizzo delle stesse metriche (KRI), da analizzare, e storicizzare, sia al momento dell'erogazione che in fasi di monitoraggio successivo. Si apre quindi di nuovo questo fil rouge di integrazione tra le fasi di istruttoria e gestione e monitoraggio, che riguarda non solo i processi ma anche le relative basi dati e procedure informatiche.

Trasversale a tutti i cambiamenti resta poi la componente organizzativa e di gestione delle risorse umane, in quanto questo approccio proattivo al credito fortemente voluto dal Regolatore, potrà davvero mettere le basi per un futuro caratterizzato da ottimi livelli di qualità negli attivi delle banche, oltre che da P&L alleggeriti dalla componente di rettifiche su crediti, se l'evoluzione auspicata, e quindi questa nuova cultura del credito, sarà accettata e condivisa a tutti i livelli delle istituzioni finanziarie.