

Principes

# Changemanagement en het risico op overkreditering

Tien principes en zeven voorbeelden

3 juli 2024

# Inhoudsopgave

<b>Introductie</b>	<b>3</b>
Aanleiding	3
Doel en totstandkoming	3
Juridisch kader	3
Tien principes voor changemanagementproces	4
<b>Principes voor changemanagement</b>	<b>5</b>
1. Maak duidelijke procesafspraken	5
2. Identificeer en prioriteer de change tijdig	5
3. Breng de risico's in kaart van de change	5
4. Test de change vooraf	6
5. Monitor afwijkingen direct na de change	6
6. Hanteer een fall-back plan	7
7. Documenteer een change	7
8. Meld incidenten bij de AFM	7
9. Monitor doorlopend op afwijkingen en faciliteer signalering	8
10. Houd controle op changes bij een uitbesteed systeem of proces	8
<b>Voorbeelden van incidenten</b>	<b>9</b>

# Introductie

## Aanleiding

Verstrekkers van consumptief of hypothecair krediet maken gebruik van vele (IT-)processen die de kredietverlening ondersteunen. Deze processen ondersteunen bijvoorbeeld het inwinnen en beoordelen van informatie over de financiële positie van de consument. De AFM ziet dat er bij het doorvoeren van veranderingen in processen en de IT-omgeving fouten kunnen ontstaan die van invloed zijn op verantwoorde kredietverstrekking.

De AFM ontvangt steeds vaker incidentmeldingen van kredietaanbieders over fouten in geautomatiseerde kredietacceptatieprocessen. De AFM is naar aanleiding van deze incidentmeldingen een verkenning gestart naar het changemanagementproces van verschillende kredietverstrekkers. De hier gepresenteerde principes zijn voortgekomen uit die verkenning en hebben als doel om de markt voor consumptief krediet en hypothecair krediet handvatten te geven om hun IT-change management en kredietacceptatieprocessen aan te scherpen. Kleine fouten in (gewijzigde) systemen of processen kunnen namelijk een grote impact hebben. Hoewel wij zien dat automatisering ook voordelen meebrengt ten opzichte van handmatige processen en de kans op individuele beoordelingsfouten zelfs kan verminderen, hebben wij zorgen bij de effectiviteit van huidige changemanagementprocessen om dergelijke impactvolle fouten op te sporen of te voorkomen. Hierover publiceerde de AFM in december 2023 een persbericht.<sup>1</sup>

## Doel en totstandkoming

De principes in deze publicatie hebben tot doel om kredietverstrekkers inzicht te geven in *good practices*, en handvatten te geven bij changemanagement in de processen en systemen die de kredietverlening ondersteunen. Hiermee wordt op deze onderdelen een indicatieve invulling gegeven aan de verplichting uit de Wet op het financieel toezicht om een bedrijfsvoering in te richten die een beheerste en integere uitoefening van het bedrijf waarborgt. Consumenten worden door een gedegen changemanagementproces beter beschermd tegen overkreditering door fouten in processen en IT-systemen die de kredietverlening ondersteunen.

De uitgangspunten zijn tot stand gekomen na een verkenning door de AFM in 2023 en 2024 naar het changemanagementproces van verschillende kredietverstrekkers. Dit document is vervolgens geconsulteerd bij brancheorganisaties.

## Juridisch kader

Op kredietverleners rust op grond van de Wet op het financieel toezicht de verplichting om een bedrijfsvoering in te richten die een beheerste en integere uitoefening van het bedrijf waarborgt. Op grond van het Besluit Gedragstoezicht financiële ondernemingen Wft moeten kredietverleners onverwijld incidenten melden aan hun toezichthouder als die het vertrouwen in de financiële markten kunnen schaden. De AFM is van mening dat proces- en IT-fouten die tot overkreditering kunnen leiden als incident moeten worden gemeld.

Europese richtlijnen en technische standaarden geven verdere invulling aan uitgangspunten voor adequaat changemanagement. Op grond van EBA/GL/2019/04, 3.6.3, rust op financiële instellingen de verantwoordelijkheid om een gedegen IT-changemanagementproces in te richten. In DORA (*Digital*

---

<sup>1</sup> Zie [Kredietaanbieders moeten alert zijn op fouten in geautomatiseerde acceptatieprocessen \(afm.nl\)](https://www.afm.nl/nl/mededelingen/kredietaanbieders-moeten-alert-zijn-op-fouten-in-geautomatiseerde-acceptatieprocessen).

*Operational Resilience Act*) 'RTS on ICT Change Management' worden voor financiële entiteiten eisen gesteld aan het changemanagement. Kredietverleners die geen bank zijn blijven buiten de scope van DORA.

De principes die de AFM met deze publicatie aan kredietverleners geeft zijn indicatief voor de verwachtingen die de AFM heeft van een gedegen changemanagement, mede in het kader van de open normen ten aanzien van een beheerste en integere bedrijfsvoering. Daarmee wordt niet uitgesloten dat de omstandigheden per kredietverlener kunnen verschillen en dat verdergaande maatregelen nodig zijn om een beheerste en integere uitoefening van het bedrijf te kunnen waarborgen.

## Tien principes voor changemanagementproces

Een effectief changemanagementproces kan voorkomen dat wijzigingen in processen en/of de IT-omgeving leiden tot onbedoelde nadelige gevolgen. Mocht zich toch een fout voordoen, dan kan een effectief changemanagementproces ervoor zorgen dat onbedoelde gevolgen vervolgens ook snel worden opgespoord, beperkt en hersteld. Changemanagement kan zien op IT-veranderingen, maar ook op organisatorische of functionele veranderingen.

De AFM heeft tien principes geïdentificeerd die als handvatten kunnen dienen bij het inrichten van changemanagement. De AFM verwacht van kredietaanbieders dat zij nagaan of hun changemanagement van voldoende kwaliteit is en deze uitgangspunten daarbij in ogenschouw nemen. De AFM meent dat de principes op hoofdlijnen in elke organisatie van toepassing moeten zijn bij het doorvoeren van aanpassingen die de kredietverlening kunnen raken. Het is aan de kredietaanbieders zelf om te besluiten dat een andere werkwijze dan wordt voorgesteld in de principes beter past bij de inrichting van hun organisatie.

De AFM heeft de volgende principes geïdentificeerd voor het inrichten en uitvoeren van changemanagement:

1. Maak duidelijke procesafspraken
2. Identificeer en prioriteer de change tijdig
3. Breng de risico's in kaart van de change
4. Test de change vooraf
5. Monitor afwijkingen direct na de change
6. Hanteer een fall-back plan
7. Documenteer een change
8. Meld incidenten bij de AFM
9. Monitor doorlopend op afwijkingen en faciliteer signalering
10. Houd controle op changes bij een uitbesteed systeem of proces

Hierna worden de principes verder uitgewerkt, aangevuld met *good practices* die de AFM is tegengekomen in haar verkenning naar het changemanagementproces bij kredietverstrekkers.

# Principes voor changemanagement

## 1. Maak duidelijke procesafspraken

*Doel: Een gestandaardiseerd proces met duidelijke rollen en verantwoordelijkheden*

Leg uw changemanagementproces duidelijk vast in beleidsstukken en procedures. Zorg daarbij dat deze procedures bekend zijn bij alle betrokkenen en gehanteerd worden.

Zorg voor een juiste verdeling van taken en verantwoordelijkheden voor de verschillende fases van een change. Houd daarbij rekening met:

- *Key person risk*: leg niet te veel verantwoordelijkheden bij één persoon neer om te voorkomen dat het wel of niet slagen van een change hiervan afhankelijk wordt.
- Het *4-ogen principe*: voor het doorvoeren van een change dienen minimaal twee personen goedkeuring te geven.



**Good practice:** borg een extra controle bij belangrijke go/no-go momenten, zoals een formele sign-off na afronding van de change door een eindverantwoordelijke uit het management.



**Good practice:** Organisatieonderdelen adopteren dikwijls het changemanagementproces op concernniveau. Zorg dat dit centrale changemanagementproces voldoende is toegesneden op de processen en taken voor kredietverlening. Maak bij afwijkingen op het centrale changemanagementproces een eigen procesvastlegging.

## 2. Identificeer en prioriteer de change tijdig

*Doel: Een compleet overzicht van de omvang en prioriteit van een change*

Identificeer tijdig aanpassingen die impact kunnen hebben op het kredietacceptatieproces, zoals wijzigingen in wet- en regelgeving, maar ook wijzingen in systemen van derden die invloed hebben op uw proces.

Creëer bewustzijn binnen de organisatie dat changes op tijd gemeld of gedeeld moeten worden.

Maak procesafspraken hoe changes worden beoordeeld en geprioriteerd.



**Good practice:** prioriteer changes die voortkomen uit compliance of zorgplicht hoog en classificeer ze als high-risk om een zorgvuldig en tijdig changeproces te borgen.

## 3. Breng de risico's in kaart van de change

*Doel: Voer een assessment uit om risico's en afhankelijkheden helder te krijgen en deze onderdeel te maken van de change.*

Voer ter voorbereiding van de change een impact assessment of change risk assessment uit, deze bevat onder andere:

- Functionele analyse van de change: welke aanpassingen zijn nodig in het kredietverleningsproces?
- Technische analyse van de change: welke aanpassingen zijn nodig in de ondersteunende systemen?
- Afhankelijkheden met andere systemen en/of processen
- Afhankelijkheden met systemen en/of processen van derden

Betrek de juiste personen van alle relevante afdelingen bij een impact/change risk assessment. Denk daarbij aan business-afdelingen, compliance, credit risk, legal, operational risk management, ICT en ICT Risk/ICT Security.



**Good practice:** Een impact assessment is essentieel voor nieuwe changes. Bij repeterende changes kan worden teruggevallen op de uitkomsten van reeds uitgevoerde assessments. Ga na of het echt gaat om een repeterende change en neem daarbij altijd scherp de eventueel gewijzigde omstandigheden of afhankelijkheden in ogenschouw.



**Good practice:** Uit gesprekken met kredietverstrekkers bleek dat het zo breed mogelijk betrekken van de relevante disciplines binnen de organisatie het beste werkt om mogelijke afhankelijkheden boven tafel te krijgen.

## 4. Test de change vooraf

*Doel: Een robuust testplan inclusief acceptatiecriteria*

De AFM constateert dat aan de basis van een incident doorgaans een onvolledig testplan ligt. Een robuust testplan maakt de kans op onvoorziene fouten als gevolg van de aanpassing kleiner, al kan het risico op fouten nooit volledig worden afgedekt.

Maak daarnaast gebruik van een testomgeving: de ontwikkeling, het testen en de productie (live-omgeving) vinden in gescheiden systemen plaats.

Beoordeel welke type tests relevant zijn voor de change, met extra aandacht voor:

- Regressie-test: niet-aangepaste onderdelen van een systeem functioneren nog steeds na wijziging.
- Gebruikersacceptatietest: controleer (automatisch of handmatig) of wordt voldaan aan de vooraf opgestelde acceptatiecriteria.
- Maak gebruik van zoveel mogelijk relevante test-cases en -scenario's: maak bij het testen van de krediettoets gebruik van maatmensen met verschillende combinaties van variabelen.



**Good practice:** bij het testen van een aanpassing aan de krediettoets of de configuratie daarvan, zoals de indexatie van leennormen, wordt de test op meerdere plekken uitgevoerd en gecontroleerd. Bijvoorbeeld een parallel rekenprogramma dat onafhankelijk wordt bijgewerkt, rekensheets in Excel, en een handmatige narekening van dossiers.



**Good practice:** maak gebruik van test-cases door het verzamelen van historische, werkelijke klantgegevens die dicht tegen de maximale kredietruimte aan zitten.

## 5. Monitor afwijkingen direct na de change

*Doel: Vroegtijdige opsporing van onvoorziene issues direct na de live-gang*

Wees na live-gang van de change extra alert op afwijkingen in het systeem of proces:

- Controleer of je de verwachte impact van de change terugziet na live-gang.
- Controleer of alle benodigde koppelingen met andere systemen en/of diensten van derden nog functioneren.

- Afwijkingen na een change kunnen handmatig geïdentificeerd worden, maar maak waar mogelijk gebruik van *data-analytics* om afwijkingen geautomatiseerd te monitoren.



**Good practice:** Controleer na de live-gang direct 'met eigen ogen', door bijvoorbeeld de eerste nieuwe verstrekkingen handmatig na te rekenen.

## 6. Hanteer een fall-back plan

*Doel: Hanteer een fall-back plan om onvoorziene issues na live-gang direct te kunnen oplossen*

Hanteer een terugvalscenario bij impactvolle wijzigingen voor het geval dat een change niet-succesvol is.

Bepaal of een nieuw of aangepast IT-systeem parallel naast het oude systeem gebruikt kan worden als uitwijkmogelijkheid. Ook kan in sommige gevallen tijdelijk teruggerepen worden op een handmatig proces.



**Good practice:** een terugval naar oude leennormen kan leiden tot overkreditering. Het is dan beter om orders aan te houden tot de fout is hersteld en daarna de kredietruimte alsnog te berekenen.

## 7. Documenteer een change

*Doel: Maak een change inzichtelijk en herleidbaar*

Houd change-activiteiten bij in logs en check daarna of wijzigingen conform de afspraken zijn uitgevoerd.

Gebruik een workflow- of ticket-systeem ten behoeve van de gecontroleerde overdracht en registratie van change-activiteiten.

## 8. Meld incidenten bij de AFM

*Doel: Zorg dat incidenten direct gemeld worden bij de AFM*

Kredietverleners die onder toezicht staan van de AFM moeten incidenten verplicht 'onverwijld' melden bij de AFM; banken en verzekeraars die krediet aanbieden moeten incidenten melden bij DNB en doen ten aanzien van de kredietverstrekking tevens een incidentmelding bij de AFM.

De AFM verwacht dat aanbieders een incident melden wanneer er een vermoeden bestaat van een overtreding. Hiervoor is het niet noodzakelijk om een volledig onderzoek naar het incident te hebben afgerond. De verantwoordelijke aanbieder meldt het incident bij de AFM. Daarnaast verwachten wij ook van ketenpartijen dat zij het incident melden bij de AFM als zij verantwoordelijk zijn voor het incident en/of de achterliggende rekenregels waarin de fout zich voordoet.

Vermeld in uw melding in ieder geval, voor zover reeds bekend en anders later aan te vullen, de volgende gegevens:

- Een omschrijving van het incident inclusief een gedetailleerde omschrijving hoe het incident is ontdekt en wat de *root-cause* is van het incident.
- De datum (1) waarop het incident plaatsvond; (2) waarop het incident is ontdek; en (3) waarop het incident is hersteld.
- Indien van toepassing: het aantal klanten van uw onderneming dat (mogelijk) getroffen is door het incident.
- Indien van toepassing: de (geschatte) omvang van de schade op klantniveau.

- Wat uw onderneming doet/heeft gedaan om het incident te beheersen.
- Welke maatregelen uw onderneming treft om toekomstige gelijksoortige incidenten te voorkomen.
- Welke herstelmaatregelen uw onderneming treft voor klanten die zijn getroffen door het incident.



## Melden misstanden en incidenten ([afm.nl](https://afm.nl))

### 9. Monitor doorlopend op afwijkingen en faciliteer signalering

*Doel: Vroegtijdig inzicht in mogelijke fouten in kredietacceptatie*

Zorg voor voldoende maatregelen om het kredietacceptatieproces te monitoren op afwijkingen, zoals:

- Monitor doorlopend de kredietverstrekking op afwijkingen die kunnen wijzen op fouten in de processen die de kredietacceptatie ondersteunen.
- Herbeoordeel periodiek steekproefsgewijs klantdossiers.

Zorg voor een scheiding van de functies van acceptanten en controle om fouten tijdig te identificeren.

Zorg voorts voor een duidelijk proces dat het intern signaleren van fouten faciliteert. Maak het melden van fouten, afwijkingen of onverwachte uitkomsten makkelijk. De interne cultuur om dit te doen is daarbij essentieel.



**Good practice:** Een systeem dat automatische alerts geeft bij trendbreuken kan wijzen op een fout in het acceptatieproces. Maak bijvoorbeeld gebruik van data-analytics en monitor alle verstrekkingen op portefeuilleniveau. Controleer vervolgens uw portefeuille op onregelmatigheden zodat mogelijke fouten snel ontdekt kunnen worden. Bijvoorbeeld als in een bepaalde periode alle kredietaanvragen worden geaccepteerd terwijl dat niet gebruikelijk is.

### 10. Houd controle op changes bij een uitbesteed systeem of proces

*Doel: Maak afspraken met interne/externe dienstverleners over changes die het kredietacceptatieproces raken.*

De kredietaanbieder blijft altijd verantwoordelijk voor de juiste toepassing van de leennormen, ook als (een deel) van het proces of ondersteunende systemen zijn uitbesteed. Dit geldt ook wanneer er sprake is van intragroep uitbesteding.

Maak in ieder geval afspraken met de dienstverlener over de volgende punten:

- Tijdig informeren over changes die het kredietacceptatieproces raken
- Inzicht in de beoordeling van een change, uitgevoerde impact assessment en change documentatie
- Mogelijke uitwijkmogelijkheden wanneer een change niet succesvol is
- Het onverwijld melden van incidenten die zich hebben voorgedaan

Neem zelf ook maatregelen bij een impactvolle change die wordt uitgevoerd door een dienstverlener, zoals het uitvoeren van een eigen impact assessment (principe 3), het monitoren van afwijkingen na de change (principe 5) en het inventariseren van eigen uitwijkmogelijkheden (principe 6).



# Voorbeelden van incidenten

Uit haar gesprekken met marktpartijen begrijpt de AFM dat naast het delen van inzichten, voorbeelden van incidenten kunnen bijdragen aan een gedegen changemanagementproces. Die delen wij hieronder, gebaseerd op recente incidentmeldingen en waar nodig aangepast om herleidbaarheid te voorkomen. De beschreven incidenten komen voort uit incidentmeldingen die de AFM marktbreed heeft ontvangen, vanuit verschillende typen kredietaanbieders. Daarmee illustreren deze voorbeelden hoe aanpassingen onbedoeld een negatieve impact kunnen hebben op de kredietverlening. We hopen hiermee de alertheid bij het doorvoeren van aanpassingen verder te verhogen.

*Maandelijks kredietverplichtingen bij derden berekent de kredietverstrekker op basis van 2% van het totale kredietbedrag. Dit bedrag wordt in mindering gebracht op de kredietruimte. Bij een steekproef wordt ontdekt dat na een herziening in de configuratietabel een 0% stond op de plek waar eerst 2% stond. Het systeem rekende sindsdien met 0% van het kredietbedrag in plaats van de vereiste 2%.*

*Het autoleasebedrag dat via het systeem van BKR wordt opgevraagd, wordt na een update door de rekenmodule alleen meegenomen als het op de laatste regel van de opgehaalde BKR-informatie staat. Doordat het leasebedrag niet wordt meegenomen in de kredietbeoordeling als het bedrag op een andere plek in de BKR-informatie staat, worden verschillende klanten overgekrediteerd.*

*De webshop wordt vernieuwd, waarbij geen impact wordt verwacht op de kredietmodule. De uitslag van de krediettoets in de kredietmodule wordt onverwacht niet goed aangeroepen door de webshop-module, waardoor elke consument een krediet kan afsluiten, ook als het krediet niet passend is.*

*Een kredietaanbieder maakt gebruik van een rekentool met brondata om de krediettoets uit te voeren. Daarbij worden relevante lasten en inkomen uit externe bronnen gehaald. Als een van die externe bronnen wijzigt en de presentatie van haar data aanpast, lukt het de rekentool niet langer om alle relevante data uit de gewijzigde databron te halen. Dat wordt niet direct opgemerkt. Hierdoor wordt in de krediettoets gerekend met een te hoog inkomen omdat niet alle relevante posten worden betrokken.*

*Een wijziging wordt doorgevoerd waarbij een pensioenoverzicht wordt opgevraagd afhankelijk van de looptijd en de leeftijd, in plaats van standaard vanaf een bepaalde leeftijd. Een tweede wijziging kort daarop wijzigt de leeftijd waarop klanten in aanmerking komen voor een bepaalde productgroep. Na deze twee wijzigingen wordt onbedoeld helemaal geen pensioenoverzicht meer opgevraagd voor de voornoemde productgroep.*

*Er wordt een wijziging gemaakt in de data-mapping tussen twee databases die leidt tot een onjuiste verwisseling van maandelijks lasten in de inkomenstoets. De bijtelling voor lease wordt vanwege gelijkende labels aangezien voor het bedrag van de eigen bijdrage en verwisseld. Dat leidt tot een onderschatting van het inkomen van consumenten met een lease-auto.*

*Bij een data-migratie wordt een code met fouten gestuurd naar de API die onbedoeld leidt tot een verdubbeling van de kredietlimiet op een bepaalde productgroep. De technische test leidt niet tot fouten en een functionele test wordt niet uitgevoerd, waardoor de fout niet wordt opgemerkt.*



**Autoriteit Financiële Markten**

Postbus 11723 | 1001 GS Amsterdam

**Telefoon**

020 797 2000

[www.afm.nl](http://www.afm.nl)

Follow us: →



*De AFM maakt zich sterk voor eerlijke en transparante financiële markten.*

*Als onafhankelijke gedragstoezichthouder dragen wij bij aan duurzaam financieel welzijn in Nederland.*

De tekst van deze publicatie is met zorg samengesteld en is informatief van aard. U kunt er geen rechten aan ontleen. Door veranderende wet- en regelgeving op nationaal en internationaal niveau is het mogelijk dat de tekst niet actueel is op het moment dat u deze leest. De Autoriteit Financiële Markten (AFM) is niet aansprakelijk voor de eventuele gevolgen – bijvoorbeeld geleden verlies of gederfde winst – ontstaan door of in verband met acties ondernomen naar aanleiding van deze tekst.

© Copyright AFM 2024