

PRACTICE GUIDE

DE WEG NAAR SUCCES- VOLLE DIGITALISERING DE ROL VAN INTERNAL AUDIT



Instituut van
Internal Auditors
Nederland

achmea 

NOREA 
DE BEROEPSORGANISATIE VAN IT-AUDITORS

Colofon

Titel

De weg naar succesvolle digitalisering -
De rol van internal audit

Opdrachtgever

IIA Nederland

Met medewerking van

Achmea
NOREA

Auteurs

Frank Lubbers
Paul van den Hoogen

*Frank en Paul werken als senior internal audit manager binnen Achmea.
Hier onderzoeken zij onder andere technologie en de toepassing daarvan.*

© IIA Nederland, 2025

Gebruik van de tekst is toegestaan met bronvermelding.



Inhoud

Voorwoord	4
1. Inleiding	5
2. Digitalisering in Perspectief: van waardecreatie tot de rol van internal audit	6
2.1 Digitalisering	6
2.2 Voordelen van digitalisering	6
2.3 Digitalisering is meer dan technologie	7
2.4 De uitdagingen van digitalisering	7
2.5 Conditie voor digitaal succes	8
2.6 De rol van internal audit bij digitalisering	9
3. Het Digitaliseringsframework	11
3.1 Ontstaan van het digitaliseringsframework	11
3.2 Opbouw van het digitaliseringsframework	12
4. Een onderzoek uitvoeren met het digitaliseringsframework	16
4.1 Voorbereiding	16
4.2 Uitvoering	17
4.3 Rapportage	18
4.4 Benchmarking	18
5. Praktijkervaring & lessons learned	19
5.1 Toepassingen bij Achmea	19
5.2 Lessons learned uit de toepassing bij Achmea	19
5.3 Lessons learned uit de onderzoeksresultaten bij Achmea	20
5.4 Wat zijn de lessons learned voor het audit vakgebied?	21
Nawoord: wij zijn nog niet klaar!	22

Voorwoord

Digitalisering is essentieel voor organisaties om competitief te blijven alsmede efficiënter en effectiever te worden. Daarbij vraagt een succesvolle digitale transformatie meer dan alleen nieuwe technologie. De adoptie en toepassing van digitalisering stelt organisaties in staat om echte meerwaarde te behalen. Organisaties moeten beschikken over een heldere digitale strategie, een innovatieve cultuur, robuuste IT-infrastructuur en medewerkers met de juiste digitale vaardigheden.

Voor IIA en NOREA is digitalisering een belangrijk onderwerp omdat internal auditors in een snel veranderende technologische omgeving hieraan bij kunnen dragen. Digitale transformatie brengt niet alleen kansen, maar ook nieuwe risico's voor de organisatie met zich mee. Het is cruciaal dat internal auditors deze ontwikkelingen begrijpen en hun organisaties hierover kunnen adviseren en hierop kunnen toetsen. Door dit onderwerp prominent op de agenda te zetten en handvatten te bieden voor de beoordeling ervan, willen IIA en NOREA hun leden in staat stellen om proactief en deskundig in te spelen op deze veranderingen. De [Global Internal Audit Standards \(GIAS\)](#), met name Principe 13 vraagt om een zorgvuldige voorbereiding en vaststelling van de evaluatiecriteria; deze publicatie kan auditors daarbij helpen bij het onderzoeken van digitalisering.

Deze publicatie is gebaseerd op het digitaliseringsframework dat internal audit Achmea heeft ontwikkeld om digitalisering te onderzoeken. IIA en NOREA bedanken Achmea hartelijk. Uit de lessons learned blijkt dat de internal audit afdeling door het onderzoeken van digitalisering een aanzienlijke meerwaarde kan bieden voor de organisatie.

1 Inleiding

Klanten worden kritischer en hebben hoge eisen over de aangeboden dienstverlening. Uit customer journey onderzoeken blijkt dat klanten vaak online selfservice bediening verlangen via geautomatiseerde processen. Daarnaast willen klanten inzicht in hun data en verwachten zij dat organisaties meebewegen met technologische innovaties zoals artificial intelligence.

Tegelijkertijd streven organisaties ernaar hun efficiëntie en effectiviteit te verhogen, wat ook noodzakelijk is om de concurrentie voor te blijven. Een manier om dit te bewerkstelligen is het digitaliseren van processen. Digitalisering moet organisaties niet alleen helpen om processen te verbeteren, maar ook fungeren als enabler voor innovatieve veranderingen. Het digitaliseren brengt echter ook risico's met zich mee, zoals hoge implementatiekosten en een complexe veranderagenda. Internal audit kan een belangrijke bijdrage leveren door inzicht te geven in de waarborgen van een beheerste en efficiënte (implementatie van) digitalisering.



Bron: Risk in Focus 2025: Hot topics for internal auditors

Chief audit executives onderkennen het belang van digitalisering. Uit "[Risk in Focus 2025. Hot topics for internal auditors](#)" blijkt dat zij digital disruption identificeren als een belangrijk risico en dat dit risico momenteel nog onvoldoende aandacht krijgt.

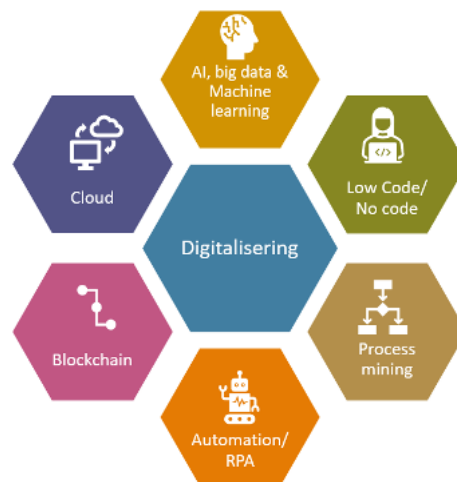
Het bestuur van Achmea heeft haar internal auditfunctie in 2022 de vraag gesteld om digitalisering te onderzoeken. Het bestuur stelde de vraag: "Wat zijn de obstakels en drivers van succesvolle digitalisering?". Men wilde hiermee bereiken dat de digitale ambities van Achmea op een beheerste manier ingevuld worden. Dat doel sluit aan bij de wens van IIA en NOREA om haar leden handvatten te bieden om op relevante en zorgvuldige wijze aandacht te besteden aan digitale disruptie/ digitalisering.

In deze practice guide beschrijven we eerst wat digitalisering betekent, welke voordelen en uitdagingen dit met zich meebrengt voor organisaties en welke rol internal audit hierin speelt. Vervolgens presenteren we het digitaliseringsframework dat internal audit Achmea naar aanleiding van het verzoek van het bestuur heeft ontwikkeld. Daarna gaan wij in op de praktische toepassing van het digitaliseringsframework bij onderzoeken binnen Achmea. Verder delen we onze praktijkervaringen en lessons learned voor het auditvakgebied in het algemeen. Tot slot doen wij een oproep aan audit professionals om digitalisering binnen hun organisaties te onderzoeken. We nodigen hen uit om ervaringen te delen, waarmee we gezamenlijk het digitaliseringsframework kunnen valideren en versterken.

2. Digitalisering in Perspectief: van waardecreatie tot de rol van internal audit

2.1 Digitalisering

Digitalisering biedt organisaties zowel kansen als uitdagingen. Om de meerwaarde van Internal audit hierin te duiden, is het belangrijk om eerst nader in te gaan op wat digitalisering inhoudt. [Gartner definieert digitalisering](#) als “het gebruik van digitale technologieën om een businessmodel te veranderen en nieuwe kansen voor omzet en waardecreatie te creëren; het is het proces van transformatie naar een digitale onderneming.” Deze definitie legt echter een sterke nadruk op de complete verandering van het businessmodel, terwijl digitalisering ook op kleinere schaal, zoals procesniveau, een belangrijke rol speelt. Om deze reden hebben wij digitalisering geïnterpreteerd als het slimmer inrichten van processen door het toepassen van (nieuwe) technologieën en innovaties. Dat kent vele vormen, zoals wij hebben weergegeven in afbeelding 1. Technologieën als cloud, blockchain, Artificial Intelligence (AI), low-code/no-code, process mining en automatisering/robotic process automation (RPA) maken doordachte, geoptimaliseerde processen mogelijk. Dit maakt digitalisering relevant voor alle organisaties.



Afbeelding 1: Technieken van digitalisering

2.2 Voordelen van digitalisering

Digitalisering kan veel (strategische) voordelen bieden, zoals het effectiever laten opereren van de organisatie en de verbeterde klantbediening & ervaring. Deze klantbediening verbetert wanneer medewerkers inzicht hebben in alle klantinformatie en wanneer klanten zelf inzicht hebben in hun klantcasus en proces. Door digitalisering kunnen organisaties sneller en preciezer op de behoeften en wensen van hun klanten inspelen. Dit leidt tot een hogere klanttevredenheid en beter onderscheidend vermogen. Daarnaast stelt digitalisering organisaties in staat om reeds aanwezige en (nieuwe) technologieën beter toe te passen.

Bovendien kan digitalisering bijdragen aan verbeterde besluitvorming binnen organisaties. Door de beschikbaarheid van real-time data en geavanceerde analysetechnieken kunnen beter geïnformeerde en snellere beslissingen genomen worden. Dit verhoogt de wendbaarheid en slagvaardigheid van de organisatie.

Ten slotte kan digitalisering leiden tot aanzienlijke kostenbesparingen door automatisering en stroomlijning van processen, die de efficiëntie verhoogt en de kans op fouten vermindert. Dit resulteert in lagere operationele kosten en een verbeterde winstgevendheid.

2.3 Digitalisering is meer dan technologie

Centraal bij digitalisering staat het inrichten van processen waar technologie een integraal onderdeel van vormt. Door te digitaliseren, benutten organisaties het potentieel van (nieuwe) technologieën zoals Artificial Intelligence (AI), low-code en process automation. Deze technologieën moeten een integraal onderdeel worden van de bedrijfsvoering.

Toch is de inzet van technologie alleen niet voldoende voor het succesvol digitaliseren. De structuur van de organisatie, de processen, de governance, en condities waaronder de technologie wordt geïmplementeerd en toegepast, bepalen de slaggingskansen van deze technologie. Enkele voorbeelden van hoe technologie afhankelijk is van de condities waarbinnen het ingezet wordt:

-  **AI en Machine Learning** stellen organisaties in staat om grote hoeveelheden data te analyseren, patronen te herkennen en complexe taken over te nemen of uit te voeren. Dit vereist echter niet alleen data van voldoende kwaliteit, maar ook een duidelijke strategie voor data governance. Daarmee wordt geborgd dat de data aan de noodzakelijke kwaliteitseisen voldoet en goed wordt beheerd. Een effectieve implementatie vraagt daarbij om samenwerking tussen verschillende afdelingen om ervoor te zorgen dat de data voldoet aan de kwaliteitsnormen. Alleen dan zullen AI-toepassingen daadwerkelijk waarde toevoegen aan de bedrijfsprocessen.
-  **Robotic Process Automation (RPA)** kan repetitieve en homogene taken automatiseren, wat leidt tot efficiëntieverbeteringen. Voor een succesvolle inzet van RPA is gedetailleerde procesdocumentatie van belang en is een robuuste, gestandaardiseerde IT-infrastructuur een vereiste.
-  De **Cloud** biedt organisaties flexibiliteit en schaalbaarheid in het afnemen van IT diensten, maar vereist ook dat processen gestandaardiseerd worden en dat maatwerk tot een minimum wordt beperkt. Dit vraagt om een evaluatie en herontwerp van bestaande processen, het inrichten van de juiste governance en het ontwikkelen van een digitaliseringsstrategie. In de digitaliseringsstrategie moeten dus architectuurkeuzes gemaakt worden over de standaardisatie van processen en de vereiste flexibiliteit.

2.4 De uitdagingen van digitalisering

Digitaliseren is een cruciale en tegelijkertijd uitdagende opgave waar organisaties voor staan. Hoewel digitalisering essentieel is voor het behouden van concurrentiekracht en het verbeteren van bedrijfsprocessen, kent de realisatie van succesvolle digitalisering grote uitdagingen. Deze uitdagingen zijn onder andere:

-  Digitalisering is meer dan alleen het implementeren van een 'stukje' techniek (zie ook paragraaf 3.3). Vaak is er ook **weerstand tegen verandering door medewerkers**; support vanuit het management is essentieel.
-  De huidige **krapte op de arbeidsmarkt** maakt het lastig om gekwalificeerd personeel te vinden en te behouden. Ook hebben organisaties niet altijd zicht op welke competenties nodig zijn om te digitaliseren. Dit kan leiden tot het minder slagvaardig realiseren van digitaliserings-doelstellingen.
-  **Complexe IT-omgevingen en legacy systemen** bemoeilijken de adoptie van nieuwe technologieën. De integratie van nieuwe technologieën in deze verouderde systemen is een grote technische uitdaging en brengt hoge kosten met zich mee. Dit kan de snelheid en slagvaardigheid van digitalisering ernstig belemmeren.
-  **Hoge transformatie- en implementatiekosten** vormen een drempel.
-  Organisaties willen vaak **te veel tegelijkertijd doen**. Het is beter een aantal projecten goed te doen dan digitalisering als doelstelling op te leggen over de hele organisatie heen.
-  Een **ondoordachte digitale aanpak** kan resulteren in mislukte digitaliseringsprojecten, waardoor organisaties achterblijven bij hun concurrenten.

2.5 Conditie voor digitaal succes

Om digitalisering succesvol en duurzaam toe te passen, zijn een aantal condities essentieel. Deze condities zijn bepaald op basis van onder andere [Gartner's digital executive scorecard](#), lean management¹, [8 veranderstappen van Kotter](#) en het [people, process, technology framework](#)². Deze theoretische basis hebben wij verrijkt met praktijkinzichten uit diverse digitale transformatieprojecten, zowel binnen Achmea als bij andere organisaties. Belangrijke condities, in het verlengde van de genoemde uitdagingen, zijn:

1. **Duidelijke strategie:** Een helder geformuleerde digitale strategie die aansluit bij de bedrijfsdoelen.
2. **Leiderschap & Cultuur:** Sterk leiderschap en commitment om de digitale veranderingen te leiden. Daarnaast dient er een open cultuur aanwezig te zijn waarin fouten gemaakt mogen worden en waarbij delen van kennis centraal staat.
3. **Technologische infrastructuur:** Een robuuste, schaalbare en flexibele IT-infrastructuur die de basis vormt om digitale initiatieven te ondersteunen.

1 Plenert, Gerhard J. (2011). Lean Management Principles for Information Technology. Boca Raton: CRC Press.

2 Ramakrishnan, S., & Testani, M. (2011). People, process, technology three elements for a successful organizational transformation. IBM path forward to business transformation. IBM Centre for Learning and Development, 1-21.

4. **Data & analyse:** Betrouwbare databronnen en (geavanceerde) analysemogelijkheden zijn onmisbaar. Daarnaast is data(kwaliteit) essentieel om technologieën zoals AI en machine learning te benutten.
5. **Medewerkers en vaardigheden:** Medewerkers met de juiste digitale & technische vaardigheden zijn belangrijk in het realiseren van de verandering.
6. **Procesoptimalisatie:** Gestandaardiseerde, gedocumenteerde en goed ontworpen processen, het toepassen van continu verbeteren en lean management.
7. **Klantgerichtheid:** Klantbehoefte moet centraal staan, gemeten worden en op worden geacteerd.
8. **Financieel management:** Business casemanagement en benefit tracking om productiviteitsgroei te bepalen en te meten.
9. **Regelgeving, compliance & cybersecurity:** Het fundament van een digitaal succes is dat er voldaan wordt aan wet- en regelgeving zoals de AVG, DORA en de EU AI ACT. Het voldoen aan deze aspecten is een license to operate. Verder staat cybersecurity aan de basis van het vertrouwen in digitale oplossingen.
10. **Samenwerking en Partnerships:** (Strategische) samenwerkingen met partners in de keten en het delen en opdoen van kennis.

2.6 De rol van internal audit bij digitalisering

Internal audit kan een belangrijke rol spelen in het ondersteunen van de organisatie bij het realiseren van de doelstellingen die beoogd worden met de digitale transformatie. Bij het uitvoeren van onderzoeken richt internal audit zich op zowel de risico's als de kansen binnen het digitaliseringsproces. Door deze inzichten kan internal audit het management adviseren over belangrijke risicogebieden zoals architectuurkeuzes, KPI's en de wijze van sturing, en cybersecurity. Daarnaast kan internal audit ook kansen identificeren waar extra investeringen waardevol kunnen zijn, zoals bij het verbeteren van de beheersing van digitale risico's.

De rol van internal audit bij digitalisering moet worden gezien in de bredere context van het three lines model. Hierbij is de 1e lijn verantwoordelijk voor het ontwerp en de uitvoering van digitaliserings-initiatieven, terwijl de 2e lijn een ondersteunende en controlerende (monitorende) functie heeft om te borgen dat dit op een beheerste wijze gebeurt. Internal audit, als 3e lijn, voert onafhankelijk onderzoek uit om vast te stellen of de beheersing door de 1e en 2e lijn effectief is en/of daarmee wordt geborgd dat de uitgezette digitaliseringsstrategie zal worden gerealiseerd. Het digitaliseringsframework, zoals in dit artikel beschreven, biedt de organisatie, 1e lijn, 2e lijn, internal audit en external audit hiervoor een waardevolle werkwijze.

Internal audit kan de beheersbaarheid van digitale verandering waar nodig vergroten door het uitvoeren van een gericht onderzoek. Dit kan zowel een adviserende review zijn tijdens de ontwerpfase van een digitaliseringsproject als een assurance-onderzoek wanneer processen reeds geïmplementeerd zijn. In beide gevallen draait het om de vraag: Zijn de juiste condities aanwezig om digitalisering succesvol te laten zijn? Met een onderzoek naar digitalisering wordt namelijk gevalideerd dat processen goed zijn ontworpen en dat aan alle noodzakelijke randvoorwaarden wordt

voldaan. Dit voorkomt ook dat organisaties zonder duidelijk plan of focus aan de slag gaan. Een duidelijk plan en focus zijn essentieel voor het succes van digitaliseringsinitiatieven.

Als laatste zorgt een onderzoek van internal audit ervoor dat de brede aspecten van digitalisering, zoals benefit tracking en de keuze van technologieën voor klantbediening, worden geëvalueerd. De bevindingen vanuit internal audit op dit punt kunnen organisaties helpen om niet alleen hun huidige digitaliseringsprojecten te optimaliseren, maar ook om zich voor te bereiden op toekomstige ontwikkelingen. Hierdoor fungeert internal audit niet alleen als aanbieder van 'assurance', maar ook als een strategische sparringpartner in het digitaliseringstraject.

Kortom, internal audit kan bijdragen aan het waarborgen van een succesvolle digitale verandering van de organisatie door structuur, zekerheid en strategische inzichten te bieden. Het digitaliseringsframework dat in het volgende hoofdstuk wordt beschreven, biedt Internal audit een concrete methode om deze rol succesvol in te vullen.

3. Het Digitaliseringsframework

Dit hoofdstuk beschrijft het ontstaan en de opbouw van het digitaliseringsframework. Vervolgens wordt er ingegaan op de wijze waarop het framework beschikbaar gesteld is voor de internal auditors.

3.1 Ontstaan van het digitaliseringsframework

Digitalisering heeft aandachtsgebieden die de hele organisatie en meerdere thema's raken. Er is echter een aantal aandachtsgebieden die kenmerkend zijn voor digitalisering. Deze zijn afgeleid van de digitaliseringscondities zoals beschreven in hoofdstuk 3.5 en onderstaand weergegeven in afbeelding 2. Tevens zijn hierbij enkele hulpvragen weergegeven die de thema's diepgang geven.

De klant staat centraal	• Zijn de front office processen uitgewerkt met customer journeys? • Worden de klant prestaties gemeten aan de hand van KPI's zoals de Net Promoter Score (NPS) en Customer Effort Score (CES)?
Technologie en data zijn randvoorwaardelijk	• Zorgt de gekozen architectuur niet voor belemmeringen (geen legacy, Excel etc.) • Worden dataprincipes toegepast bij data ontsluiting (single source of truth, single versioning etc.)
Processen moeten efficiënt en schaalbaar zijn	• Is het klant order ontkoppelpunt zo laat mogelijk neergelegd? • Zijn de architectuurprincipes toegepast bij de opzet van processen (Straight to processing, clean order, first time right etc.)?
Risicobeheersing moet toekomstbestendig ingericht zijn	• Staat datagebruik centraal in risicobeheersing? • Wordt exception based (continuous) monitoring toegepast?
Cultuur van samenwerken	• Soft controls: • Wordt innovatie bevorderd? • Worden successen gedeeld & gevierd?

Afbeelding 2: Aandachtsgebieden en vragen voor digitalisering

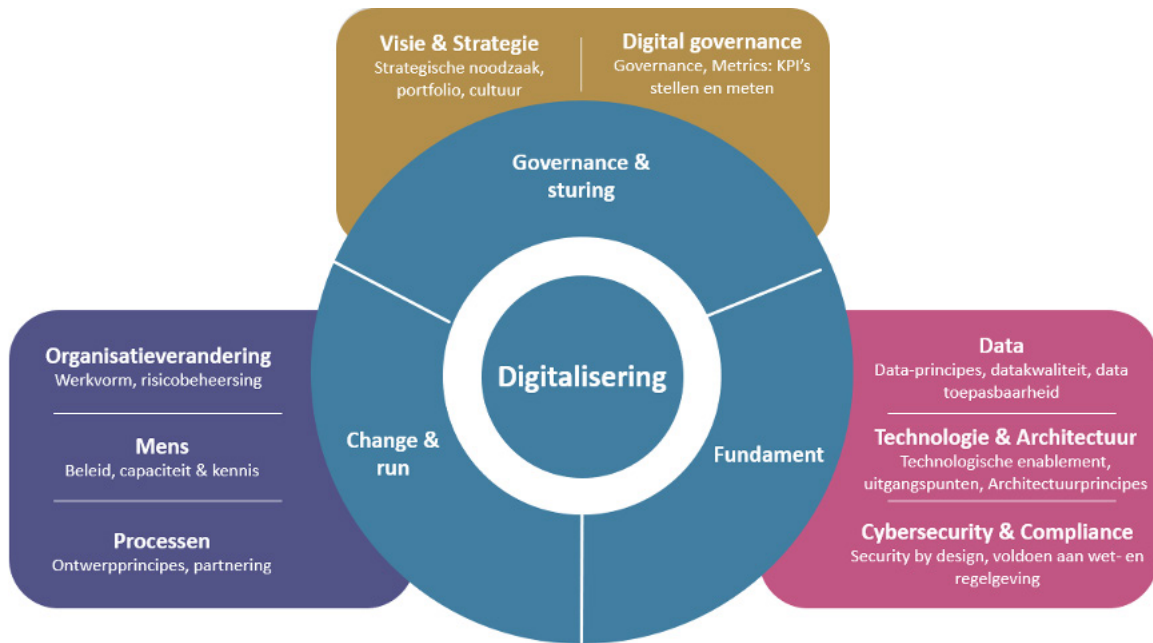
Om deze unieke aandachtsgebieden adequaat te onderzoeken moest een passend framework gezocht worden. Bestaande frameworks zoals COBIT of van reguliere projectenaudits waren te generiek en ongeschikt om al deze focuspunten te adresseren. Zo bieden ze weinig houvast voor het toetsen van de digitaliseringsstrategie, de inzet van nieuwe technologieën, condities die digitalisering mogelijk maken, of zijn ze enkel gericht op de wijze van projectbeheersing en daarmee niet op de inhoud. Bovendien richten de bestaande frameworks zich voornamelijk op IT-governance en controle, en bieden beperkte richtlijnen voor het stimuleren van innovatie en het integreren van nieuwe technologieën. Ze behandelen vaak technische en procesmatige aspecten, maar besteden te weinig aandacht aan de menselijke factor, zoals het ontwikkelen van digitale competenties en het stimuleren van een innovatiecultuur. Om deze reden heeft Achmea internal audit een eigen digitaliseringsframework ontwikkeld om de vraag van het bestuur over digitalisering te beantwoorden.

Elk van die bronnen die in hoofdstuk 3.5 benoemd zijn hebben het digitaliseringsframework verrijkt:

-  Gartner's digital executive scorecard: inzicht in digitale enablers;
-  Lean management: de klant centraal stellen en een wijze bieden om processen efficiënt te ontwerpen en (klant)waarde te maximaliseren;
-  8 veranderstappen van Kotter: borgen van verandermanagement;
-  Architectuurprincipes: werkwijze voor een goed procesontwerp en bijbehorende monitoringsprincipes door gebruik te maken van principes zoals Straight to Processing (STP), First Time Right (FTR);
-  Dataprincipes: werkwijze voor het ontwikkelen van een goede datastructuur en ontsluiting door gebruik te maken van principes zoals single source of truth en single versioning;
-  People, process, technology framework: kapstok om een duidelijke uitsplitsing te maken tussen de mens, het proces en de technologie.

3.2 Opbouw van het digitaliseringsframework

Het digitaliseringsframework bestaat uit drie hoofdcomponenten (afbeelding 3): Governance & sturing, Change & run, en Fundament. Elk van deze componenten omvat specifieke componenten die essentieel zijn voor een grondig onderzoek naar digitalisering. Met dit digitaliseringsframework kunnen internal auditors een breed scala aan aspecten van digitalisering in kaart brengen en analyseren. Dit leidt tot een gedetailleerd inzicht in de digitalisering binnen de organisatie. Hierdoor kunnen gerichte aanbevelingen worden gedaan om de digitale strategie en implementatie van de digitalisering te verbeteren.



Afbeelding 3: Het digitaliseringsframework

Hieronder wordt elk van de hoofdcomponenten nader beschreven.

GOVERNANCE & STURING

Governance & sturing bestaat uit twee componenten die invulling geven aan de wijze waarop digitalisering geleid en gestuurd wordt:

1. **Visie & Strategie** - Hier wordt beoordeeld hoe de strategische noodzaak om te digitaliseren is geïntegreerd in de organisatievisie en doelstellingen. De ambitie en verankering in portfoliomanagement worden geëvalueerd, waarbij wordt beoordeeld of concrete prioriteiten en innovatieprocessen aanwezig zijn. Tevens wordt gekeken naar de mate waarin digitalisering is ingebed in de cultuur van de organisatie, en hoe deze cultuur de digitale transformatie ondersteunt.
2. **Digital governance** - Dit omvat de besturing en beheersing van digitaliserings-initiatieven, met duidelijke rollen, verantwoordelijkheden en besluitvormingsprocessen. Metrics en prestatie-indicatoren worden gesteld en gemeten op zowel strategisch als operationeel niveau, waarbij zowel technologische als niet-technologische aspecten worden meegenomen.

CHANGE & RUN

Change & run omvat het daadwerkelijke digitaliseringsproces en de operationele gang van zaken. Hier wordt gekeken hoe processen, technologie en data met elkaar worden geïntegreerd en geoptimaliseerd om de beoogde meerwaarde te realiseren. Binnen change & run zijn drie componenten:

1. **Organisatieverandering** - De impact op mensen, cultuur, vaardigheden en de wijze waarop veranderingen worden doorgevoerd en geborgd. Hierbij is specifieke aandacht voor het creëren van draagvlak, het aanpassen van de organisatiestructuur en het borgen van duurzame gedragsverandering. Tevens wordt hierbij beoordeeld of risicobeheersing in voldoende mate mee digitaliseert met de organisatie.

2. **Mens** - Aspecten als beleid, capaciteit en kennis die de menselijke factor in digitalisering adresseren. Het gaat hierbij onder meer om het aantrekken en ontwikkelen van de juiste digitale competenties, het stimuleren van een innovatiecultuur onder medewerkers en het actief managen van de medewerker beleving.
3. **Processen** - De volwassenheid van processen, gebruik van ontwerpprincipes, en de mate van procesoptimalisatie en -standaardisatie. Hierbij is expliciet aandacht voor het elimineren van verspilling en het continu verbeteren van de digitale klantbeleving. Daarnaast wordt geëvalueerd in hoeverre partners betrokken zijn en samenwerken bij de digitalisatie van processen.

FUNDAMENT

Het fundament voor digitalisering wordt gevormd door drie essentiële componenten die de basis vormen voor een succesvolle en toekomstbestendige digitale verandering:

1. **Data** - Data vormt de basis voor digitale processen en diensten, waarbij data-kwaliteit, -governance en -analyse centraal staan. Dit fundament adresseert de beschikbaarheid, betrouwbaarheid en bruikbaarheid van data, alsmede de competenties en cultuur om datagedreven te werken.
2. **Technologie & Architectuur** - De technologische componenten en systemen die de digitalisering mogelijk maken, zoals cloud, AI, mobiele technologie, Internet Of Things. Hierbij ligt de focus op de gehanteerde architectuurprincipes en -keuzes die bepalend zijn voor de wendbaarheid, schaalbaarheid en toekomstvastheid van het digitale landschap. Dit fundament adresseert zaken als systeemintegratie, modulariteit, standaardisatie en het gebruik van open platformen.
3. **Cybersecurity & Compliance** - Dit aspect richt zich op het beschermen van de digitale bedrijfsmiddelen en het naleven van relevante wet- en regelgeving. Dit fundament omvat het identificeren en mitigeren van cyberdreigingen, het implementeren van security en privacy by design, en het waarborgen van ethisch verantwoord gebruik van technologie zoals AI.

Door al deze elementen in samenhang te onderzoeken ontstaat een compleet beeld van de kansen, risico's en volwassenheid van digitalisering binnen een organisatie of proces.

In het model is per component (bijv. visie & strategie, organisatieverandering) een doelstelling gedefinieerd en per element (bijv. werkvorm, ontwerpprincipes) aandachtspunten gekoppeld om de doelstelling te toetsen. Per aandachtspunt zijn hulpvragen, betrokken rollen, testaanpak, good practices en relevante documenten gedefinieerd. Het kader bestaat uit 131 verschillende aandachtspunten. Om een idee te geven hoe dit eruit ziet tonen we in afbeelding 4 een voorbeeld van het eerste aandachtspunt gericht op de strategische prioriteit van digitalisering:

Hoofdcomponent:	Governance & sturing				
Component	Visie & Strategie				
Doelstelling:	Digitaliseringsactiviteiten zijn aligned met de organisatievisie. Het portfolio zorgt dat juiste activiteiten plaatsvinden en de cultuur bevordert innovatie en motivatie om de visie te bereiken.				
Element:	Strategische noodzaak				
Aandachtspunt	(Hulp)vragen	Betrokken rollen	Testaanpak	Good practice	Relevante documenten
De focuspunten digitalisering en datagedreven werken zijn verankerd in de strategische prioriteiten voor de organisatie.	• In hoeverre zijn digitalisering en data verankerd in de organisatie-strategie? • Hoe wordt de digitale strategie vertaald naar concrete doelstellingen? • Welke governance is ingericht voor digitale initiatieven? • Op welke wijze vindt budgettering en prioritering plaats? • Hoe wordt de voortgang van de digitale strategie gemeten en bijgestuurd?	• Raad van Bestuur/ Directie • Chief Digital Officer / CIO • Strategisch Business Management	• Interview bestuurders en directieleden over digitale strategie en ambities • Inspecteer strategische plannen en beleidsdocumenten op digitale componenten • Stel vast dat er concrete digitale doelstellingen en KPI's zijn geformuleerd • Beoordeel de afstemming tussen IT-roadmap en organisatiestrategie • Verifieer de structurele allocatie van digitaal budget	De organisatie heeft digitalisering en data expliciet verankerd in haar strategie met meetbare doelstellingen en KPI's die regelmatig worden gemonitord en bijgesteld. Er is een duidelijke governance structuur voor digitale initiatieven met strategische prioritering en structurele budgetallocatie. De digitale strategie wordt periodiek herijkt op basis van technologische ontwikkelingen en veranderende organisatiebehoeften. Digitale innovatie wordt gestimuleerd en er is een duidelijke koppeling tussen digitale initiatieven en strategische organisatiedoelen, ondersteund door een meerjarige digitale roadmap en investeringsplan.	• Strategisch plan en digitale strategie • IT-roadmap en portfoliopanning • Digitale KPI-dashboards en rapportages • Budget en investeringsplannen digitalisering • Verslagen strategische digitale reviews

Afbeelding 4: aandachtspunt uit het digitaliseringsframework

Het model, met de concrete aandachtspunten en visuals uit hoofdstuk 3, is te verkrijgen op de website van het IIA.



Scan de QR-code
of klik op de link
daarin.

4. Een onderzoek uitvoeren met het digitaliseringsframework

In dit hoofdstuk wordt de wijze beschreven waarop een onderzoek uitgevoerd kan worden met het digitaliseringsframework. Eerst wordt ingegaan op de voorbereiding en het komen tot een plan van aanpak, als tweede wordt ingegaan op de uitvoering van het onderzoek, als derde wordt stilgestaan bij de wijze van rapporteren en als laatste wordt er ingegaan op een wijze om de uitkomsten te benchmarken.

4.1 Voorbereiding

Een onderzoek naar digitalisering vereist, zoals elke internal audit, een risico gebaseerde aanpak, afhankelijk van de ontwikkelingen, de aard en de volwassenheid van de organisatie. Zoals te zien in afbeelding 4 bepaalt de auditor, in afstemming met de stakeholders, in stap 1 het onderzoeksobject. Dit kan bijvoorbeeld een specifiek project, operationeel proces of de overkoepelende digitaliseringsvisie van een bedrijf(sonderdeel) zijn.

Vervolgens worden in stap 2, op basis van een grondige risicoafweging en materialiteit, de meest relevante componenten uit het digitaliseringsframework geselecteerd voor het onderzoek. Een onderzoek naar een operationeel klantinteractieproces kan er bijvoorbeeld toe leiden dat de strategische noodzaak voor digitalisering buiten de scope wordt geplaatst. Elk component (bijv. werkvorm, ontwerpprincipes) heeft in het digitaliseringsframework haar eigen doelstelling en aandachtspunten. Het is aan de auditor om op basis van het onderzoeksobject de relevante aandachtspunten te selecteren waarmee de doelstelling gevalideerd wordt.

Met de gekozen scope start met stap 3 de uitvoering, waarin de kansen en risico's van digitalisering voor de organisatie in kaart gebracht worden aan de hand van de geselecteerde onderdelen van het digitaliseringsframework.



Afbeelding 4: Stappenplan onderzoek digitalisering

4.2 Uitvoering

Een effectief onderzoek naar digitalisering vereist een gestructureerde aanpak die recht doet aan de complexiteit van het onderwerp en de verschillende perspectieven binnen de organisatie. Bij de uitvoering zijn de volgende zaken van belang:

-  Het is belangrijk om de juiste medewerkers te benaderen om de verschillende aandachtsgebieden goed te onderzoeken. Een lijnmanager kent de digitalisering KPI's die hij monitort, een architect kent de architectuurprincipes, een product manager kent de requirements, een senior manager weet hoe organisatiedoelen overeenkomen met het project/proces in scope, etc.
-  Indien de scope een bestaand proces is, zul je gebruik maken van productie-data om de daadwerkelijke digitalisering te meten. Voorbeelden zijn de mate van Straight To Processing, First Time Right, in hoeverre wordt de happy flow gevolgd, wat is de uitval en hoe (snel) wordt dit opgepakt, etc.
-  Indien de scope een project/change is zul je meer gebruik moeten maken van informatie over het voortbrengingsproces. Voorbeelden zijn de masterdesigns, de doorvertaling hiervan in detail requirements en de daadwerkelijke wijze van bouwen (parameteriseerbaar, stamtabellen, configureerbaar).
-  Het evalueren van alle bevindingen (positief en negatief) is en blijft professional judgement. Onze ervaring is wel dat hoe meer onderzoek je hebt gedaan hoe beter je kunt vergelijken en hoe beter je de bevindingen dus kunt duiden in het uiteindelijke rapport.

4.3 Rapportage

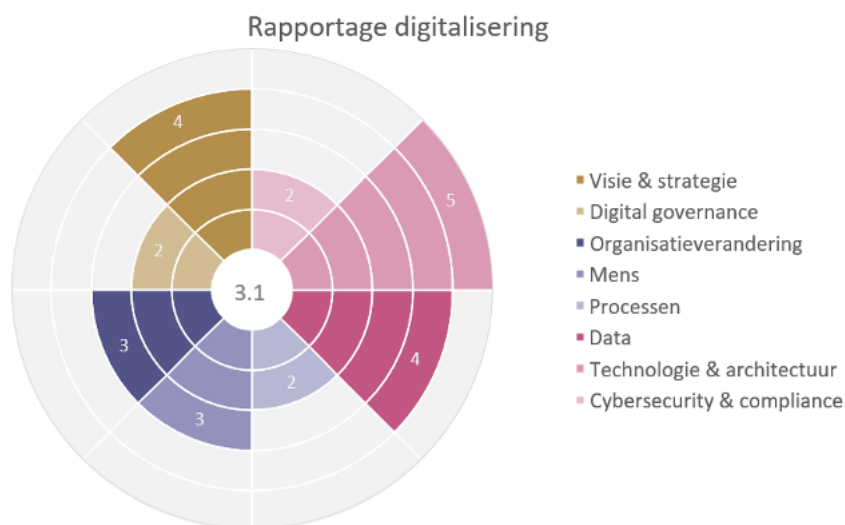
Het eindrapport bestaat uit een evaluatie van de mate waarin aan de geselecteerde normen wordt voldaan. Dit wordt aangevuld met bevindingen over sterke punten en verbetermogelijkheden.

Het is optioneel om op basis van de resultaten een volwassenheidsscore te geven per element en voor de digitalisering als geheel. Hierbij wordt een schaal van 1 tot 5 gehanteerd, van 'ad hoc' tot 'geoptimaliseerd' van het Capability Maturity Model Integration (CMMI)³ (zie afbeelding 5). Bij niveau 1 is er geen sprake van beheersing en worden processen ad hoc en chaotisch uitgevoerd. Bij niveau 3 zijn processen gestandaardiseerd en gedocumenteerd, en worden ze proactief beheerd. Op niveau 5 zijn processen geoptimaliseerd en wordt er continu gezocht naar verbeteringen door middel van kwantitatieve feedback en innovatieve technieken.

De volwassenheidsmeting maakt niet alleen de belangrijkste verbeterpunten inzichtelijk, maar faciliteert ook benchmarking tussen bedrijfsonderdelen. Door het onderzoek uit te voeren bij verschillende bedrijfsonderdelen, ontstaat een breed beeld van digitalisering binnen de organisatie. Door de verschillende onderdelen met elkaar te

³ Chrissis, M. B., Konrad, M., & Shrum, S. (2011). CMMI: Guidelines for Process Integration and Product Improvement (3rd ed.). Addison-Wesley Professional.

vergelijken en succesvolle digitaliseringsinitiatieven te identificeren, kunnen zowel risico's als kansen voor versnelde digitalisering in kaart worden gebracht. Deze inzichten (best practices) zijn vaak ook waardevol voor andere delen van de organisatie.



Afbeelding 5: Voorbeeld rapportagewijze digitalisering door middel van een volwassenheidsmodel

4.4 Benchmarking

Wanneer er meerdere digitaliseringsonderzoeken uitgevoerd zijn dan is er een mogelijkheid om een benchmark rapport op te stellen. In het benchmark rapport kan de auditor reflecteren op rode lijnen in de verschillende sterke en zwakke elementen uit de diverse onderzoeken (kansen en risico's) en tevens een top 10 bepalen van manieren om digitalisering te versnellen.

5. Praktijkervaring & lessons learned

5.1 Toepassingen bij Achmea

Bij Achmea hebben wij het digitaliseringsframework toegepast op tien onderzoeken verdeeld over zes bedrijfsonderdelen. Digitalisering is primair onderzocht als onderdeel van adviesonderzoeken. De scope varieerde van het toetsen van één element tot het gehele digitaliseringsframework.

De onderzoeksobjecten omvatten zowel implementatietrajecten (change situatie) als reguliere operationele processen in de run situatie. Deze twee vormen stelden ons in staat om digitaliseringsaspecten vanuit verschillende invalshoeken te beoordelen. Een bijzonder onderzoek betrof een specifieke opdracht naar de IT-organisatie. Deze opdracht was gericht op “digitalisering by design”, dat wil zeggen dat er beoordeeld werd of de IT-afdeling vanuit zijn verantwoordelijkheden de rest van de organisatie op een juiste wijze faciliteert in het digitaliseren. Dit leverde waardevolle inzichten op in de wijze waarop de IT-dienstverlening digitalisering kan versnellen en ondersteunen.

**10 onderzoeken
succesvol afgerond**

**10 successen en drivers
bepaald in een benchmark
rapport voor het bestuur**

**5 onderzoeken gepland/
in uitvoering**

5.2 Lessons learned uit de toepassing bij Achmea

De uitgevoerde onderzoeken bij Achmea laten zien dat het digitaliseringsframework effectief kan worden toegepast op zowel projecten/verandertrajecten (change) als operationele processen (run).

Vanuit onze ervaring blijkt het digitaliseringsframework goed te functioneren binnen adviesopdrachten, waarbij de rapportages met volwassenheidsscores positief zijn ontvangen door de business. Daarnaast hebben wij bij Achmea ook een digitaliseringsnorm getoetst als onderdeel van een assurance onderzoek. Dit gaf een positief beeld en liet zien dat er potentie zit in het gebruik van het digitaliseringsframework binnen assurance opdrachten.

Ook zien wij dat het onderzoeken van digitalisering een open blik vraagt van de auditor. Digitalisering is een continu veranderend proces waarbij nieuwe technologieën en werkwijzen zich snel opvolgen. Dit vereist dat de auditor zich voorafgaand aan het onderzoek goed moet inlezen in de relevante ontwikkelingen over het object, de markt en de technologie. Deze open houding stelt de auditor in staat om kansen te identificeren die anders mogelijk over het hoofd worden gezien.

De leerpunten uit de Achmea-onderzoeken hebben waardevolle input geleverd voor de verdere verbetering van het digitaliseringsframework. Dankzij deze aanscherpingen is het in deze practice guide beschreven digitaliseringsframework nu nog beter toepasbaar voor toekomstige onderzoeken naar digitalisering.

5.3 Lessons learned uit de onderzoeksresultaten bij Achmea

Uit onze onderzoeken tot nu toe zien we bredere lessen voor succesvolle digitalisering. Dit is de top 5 lessons learned die uit de onderzoeken naar voren komen:



LEG FOCUS OP DIGITALISERING IN PLAATS VAN AUTOMATISERING

Digitalisering moet een brede benadering kennen die verder gaat dan enkel automatisering. Hiermee wordt bedoeld dat je niet bestaande (sub) proces(stappen) probeert te automatiseren, maar een proces redesign toepast om daarmee processen zoveel mogelijk digitaal in te richten. Dit aspect raakt alle facetten uit het framework omdat er aandacht moet zijn voor architectuur, data, communicatie en kennisdeling en standaardisatie.



PAS BREDE ARCHITECTUUR- EN DATAPRINCIPES TOE

Goed ontworpen processen, architectuur en datagebruik zijn randvoorwaardelijk voor een succesvolle digitalisering. Wanneer architectuurprincipes zoals straight through processing, clean order en first time right worden toegepast bij het ontwerp en aanpassen van processen, worden processen gestroomlijnd en geoptimaliseerd over de gehele procesketen. Dit leidt tot een verhoogde operationele efficiëntie. Het zorgt ook voor lagere kosten voor de organisatie en een goede klantbeleving. Daarnaast zou data als primair bedrijfsmiddel gezien moeten worden, waarbij op een juiste wijze data ontsloten en beheerd wordt. Hiervoor kunnen dataprincipes gebruikt worden zoals single source of truth en single versioning.



COMMUNICEER PRAKTISCHE GOEDE VOORBEELDEN TER INSPIRATIE EN VOOR SYNERGIEVOORDELEN.

Erg belangrijk in de digitaliseringreis van een organisatie is dat kennis en best practices gedeeld worden. Zet (bescheiden) collega's in de schijnwerpers en zorg ervoor dat het leren van elkaar centraal staat. Een cultuur van kennisdelen en een open mind-set zijn hierbij van belang.



STANDAARDISEER DE CONFIGURATIE VAN PLATFORMEN EN SYSTEMEN

Digitalisering vraagt ook om standaardisatie. Processen moeten enkel uniek zijn wanneer het gaat om klantgerichte processen in de front-office. Hier kunnen organisaties zich differentiëren. Back-office processen, platformen en systemen moeten daarentegen zoveel mogelijk gestandaardiseerd worden. Hoewel dit in eerste instantie niet altijd de meest voor de hand liggende keuze lijkt, zal dit zich uiteindelijk terugbetalen in de onderhoudbaarheid van de systemen.



LAAT RISICOBEBEERSING MEEBEWEGEN MET DE DIGITALISERING VAN DE ORGANISATIE

De laatste lessons learned laat zien dat er voldoende aandacht moet zijn voor risicobebepaling bij het digitaliseren van de organisatie. Wanneer processen gedigitaliseerd worden dan is ook het uitgelezen moment om risicobebepaling opnieuw vorm te geven, waarbij specifiek aandacht is voor de toepassing van data driven, exception based en continuous monitoring.

Aanvullend op deze lessons learned blijkt uit ons onderzoek ook dat het waardevol is om bij de scoping van een onderzoek zoveel mogelijk elementen van het digitaliseringsframework te betrekken. Dit geeft een completer beeld van de digitaliseringssaspecten en verhoogt de relevantie van de beelden voor de organisatie.

5.4 Wat zijn de lessons learned voor het audit vakgebied?

De inmiddels uitgevoerde onderzoeken leren dat de internal auditor een waardevolle bijdrage kan leveren aan de digitaliseringsdoelen van de organisatie. De resultaten van de onderzoeken brengen de risico's en drivers voor digitalisering in kaart voor zowel het management als de verschillende stakeholders. Internal audit kan op basis hiervan concrete aanbevelingen doen om de digitalisering op een beheerste wijze te versnellen. Wij zien als effect dat het management ontvankelijk is voor de aanbevelingen en ook concreet aan de slag gaat met de adviezen.

Daarnaast biedt onderzoek naar digitalisering een blik op de toekomst, waar traditionele audits doorgaans een oordeel vellen over het verleden. Hiermee geeft het onderzoek een echte meerwaarde in het realiseren van doelstellingen. In de praktijk zien wij ook dat organisaties ambitieuze digitaliseringsdoelstellingen hebben geformuleerd, maar worstelen met de realisatie hiervan. Onze toetsingswijze naar digitalisering kan hiervoor waardevolle handvatten bieden.

Verder brengt het periodiek herhalen van onderzoeken naar digitalisering een mogelijkheid tot benchmarking. Hierdoor kan de internal auditor de organisatie helpen het lerend vermogen te vergroten. Dit continue verbeterproces is essentieel om wendbaar te blijven in een snel veranderende digitale omgeving.

Nawoord: wij zijn nog niet klaar!

Het toetsingskader en onderliggende normenkader zijn vrij toegankelijk voor iedere organisatie en auditor via de website van het IIA.

We nodigen iedere auditor uit om actief onderzoek te doen naar digitalisering en daarmee vanuit internal audit een waardevolle rol te spelen in het succesvol begeleiden van de digitale verandering van de organisatie.

Als auteurs en ontwikkelaars van het model zijn wij ook benieuwd naar de ervaringen. Wij hopen het toetsingskader in de toekomst verder te kunnen ontwikkelen.

IIA, NOREA en Achmea hopen zodoende op feedback op het toetsingskader en het gebruik daarvan alsmede op suggesties voor eventuele verbeteringen. Deze kunnen worden gedeeld via vaktechniek@iia.nl. Door samenwerking en kennisdeling kunnen we zorgdragen dat internal audit blijvend zijn meerwaarde kan bieden en vergroten in het digitaliseren van de organisatie.



*Scan de QR-code
of klik op de link
daarin.*



Instituut van
Internal Auditors
Nederland

achmea 

NOREA 
DE BEROEPSORGANISATIE VAN IT-AUDITORS