

# Wprowadzanie Audytu Wewnętrznego w Epokę Cyfrową: **Część 1**

*Ustrukturyzowana metodyka wykorzystania  
automatyzacji w celu modernizacji funkcji  
audytu wewnętrznego*

Copyright © 2019 by the Internal Audit Foundation. Wszystkie prawa zastrzeżone.

Opublikowane przez Fundacja Audytu Wewnętrznego  
1035 Greenwood Blvd., Suite 401  
Lake Mary, Florida 32746, USA

Żadna część niniejszej publikacji nie może być powielana, przechowywana w systemie wyszukiwania ani przekazywana w jakiegokolwiek formie za pomocą jakichkolwiek środków - elektronicznych, mechanicznych, kserokopii, nagrywania lub w inny sposób - bez uprzedniej pisemnej zgody wydawcy. Prośby do wydawcy o zgodę należy przesyłać drogą elektroniczną na adres: [copyright@theiia.org](mailto:copyright@theiia.org) z dopiskiem „prośba o pozwolenie na ponowne wydrukowanie”.

Limit odpowiedzialności: Fundacja Audytu Wewnętrznego publikuje ten dokument w celach informacyjnych i edukacyjnych i nie zastępuje porad prawnych ani rachunkowych. Fundacja nie udziela takich porad i nie udziela żadnych gwarancji dotyczących wyników prawnych lub księgowych poprzez publikację tego dokumentu. Gdy pojawią się problemy prawne lub rachunkowe, należy zachować profesjonalne standardy.

Międzynarodowe ramowe zasady praktyki zawodowej (ang. International Professional Practices Framework (IPPF)) wydane przez Instytut Audytorów Wewnętrznych (IIA) obejmuje pełny zakres istniejących i rozwijających się wskazówek dotyczących praktyki dla zawodu. IPPF zapewnia wytyczne dla audytorów wewnętrznych na całym świecie i wyznacza drogę do światowej klasy audytu wewnętrznego.

IIA i Fundacja współpracują z naukowcami z całego świata, którzy przeprowadzają cenne badania dotyczące kluczowych problemów wpływających na dzisiejszy świat biznesu. Wiele treści prezentowanych w raportach końcowych jest wynikiem badań finansowanych przez Fundację i przygotowanych, jako usługa dla Fundacji i zawodu audytu wewnętrznego. Wyrażone opinie, interpretacje lub punkty widzenia reprezentują konsensus naukowców i niekoniecznie odzwierciedlają lub reprezentują oficjalne stanowisko lub politykę IIA lub Fundacji.

ISBN-13: 978-1-63454-070-4  
23 22 21 20 19 12 3 4 5

## Spis treści

<b>Czym jest RPA</b> .....	5
<b>Czym RPA nie jest</b> .....	5
<b>Potencjalne korzyści z RPA w audycie wewnętrznym</b> .....	6
<b>Potrzeba ustrukturyzowanego podejścia</b> .....	8
<b>Metodologia</b> .....	9
<b>Krok 1: Identyfikacja możliwości</b> .....	9
<b>Krok 2: Ocena wartości</b> .....	9
<b>Krok 3: Ocena złożoności</b> .....	10
<b>Krok 5: Utworzenie dokumentów kwalifikacji procesu</b> .....	12
<b>Krok 6: Przegląd i finalizacja</b> .....	14
<b>Krok 7: Opracowanie dokumentów projektowych</b> .....	14
<b>Krok 8: Ustanowienie grupy zarządzania projektami</b> automatyzacji w ramach audytu wewnętrznego .....	16
<b>Realizacja wartości</b> .....	17
<b>Podsumowanie</b> .....	18

# Wprowadzanie Audytu Wewnętrznego w Epokę Cyfrową

## Ustrukturyzowana metodyka wykorzystania automatyzacji w celu modernizacji funkcji audytu wewnętrznego

Zrobotyzowana Automatyzacja Procesów (ang. robotic process automation (RPA)) jest jedną z najbardziej przełomowych technologii na rynku. Jako, że pierwsi użytkownicy RPA mogli wykazać się zdolnością do modernizacji i digitalizacji funkcji biznesowych, również działy audytu wewnętrznego coraz częściej dostrzegają potencjał automatyzacji. RPA może przysporzyć się do poprawy jakości audytu, przyspieszenia czasu wykonywania procesu i uwolnienia zasobów od rutynowych zadań, tak aby można było skoncentrować się na strategicznych działaniach generujących wartość. Niektóre działy audytu wewnętrznego (DAW) są zaawansowane w zakresie automatyzacji, podczas gdy inne dopiero rozważają, jak włączyć RPA do swoich funkcji. W obu przypadkach nadszedł czas, aby DAW przyspieszyły swoje działania. Potrzeba stopniowego wdrażania RPA w ramach funkcji audytu wewnętrznego intensyfikuje się ze względu na ograniczenia budżetowe, jak i rosnący, zróżnicowany krajobraz ryzyka.

Pierwszym krokiem do skutecznego wykorzystania automatyzacji i modernizacji audytu wewnętrznego jest uzyskanie gruntownego zrozumienia, czym jest RPA, czym nie jest i jakie korzyści może przynieść. Wnikliwe zrozumienie możliwości i ograniczeń tej technologii może zwiększyć szanse na uzyskanie zwrotu z inwestycji oraz pełne wykorzystanie narzędzi. Kolejnym krokiem jest przyjęcie systematycznej, opartej na analizie metodologii w celu identyfikacji i nadania priorytetu potencjalnym możliwościom automatyzacji DAW. Ustrukturyzowane podejście jest niezbędne do wytyczenia kierunku ciągłego doskonalenia, zwłaszcza wtedy, kiedy już najbardziej podstawowe elementy zostaną zautomatyzowane. U podstaw tych działań ważne jest, aby kierownictwo wyższego szczebla zobowiązało się zaangażować długoterminowo w RPA.

## Czym jest RPA

Platformy RPA lub „roboty programowe” wykonują rutynowe procesy biznesowe, naśladując sposób interakcji ludzi z systemami komputerowymi. Tak jak użytkownicy wiedzą, gdzie kliknąć, aby kontrolować aplikacje, roboty programowe można zaprogramować do wykonywania podobnych działań. Jedno zadanie lub całościowy proces w różnych aplikacjach i platformach może być wykonywany przez jednego robota programowego przy niewielkiej interwencji człowieka, używanej zwykle tylko do zarządzania wyjątkami.

RPA jest dedykowane do procesów powtarzalnych, przewidywalnych interakcji z aplikacjami. Procesom tym zwykle brakuje skali lub wartości uzasadniającej transformację IT poprzez wdrożenie nowej platformy. Rzeczywiście piękno robotów programowych, w skrócie „botów”, polega na ich prostocie: są one zazwyczaj tanie i łatwe do wdrożenia. Dzięki prostemu programowaniu, które wymaga prostego kodu lub nawet nie wymaga go wcale, boty mogą zwiększyć wydajność procesu i efektywność usługi bez konieczności fundamentalnego przeprojektowywania procesu, często związanego z automatyzacją opartą na dużych systemach. Różnorodne, potencjalne scenariusze RPA obejmują zarówno generowanie odpowiedzi jak i weryfikację poprawności danych w wielu systemach, a nawet pełną automatyzację procesu od jego początku do końca.

## Czym RPA nie jest

RPA nie jest uczeniem maszynowym (ang. machine learning (ML)) ani sztuczną inteligencją (ang. artificial intelligence (AI)), które są systemami samouczącymi się i do pewnego stopnia są w stanie odtwarzać ludzką percepcję i osąd. RPA nie próbuje ani czytać, ani interpretować, ani myśleć. Zarządzane przez logikę biznesową i ustrukturyzowane dane wejściowe, boty mogą być zaprogramowane do wykonywania rutynowych zadań w systemie planowania zasobów przedsiębiorstwa (ERP), takich jak przetwarzanie transakcji, manipulowanie danymi, uzyskiwanie odpowiedzi i komunikacja z innymi systemami. W tradycyjnym sensie, mogą wyeliminować potrzebę wciskania klawiszy i prostych operacji, ale nie mogą zastąpić człowieka będącego w stanie analizować i ustalać strategię. W związku z powyższym, niektóre firmy zaczynają ulepszać możliwości swoich platform RPA, wprowadzając do nich funkcje poznawcze, takie jak Meta Language, rozpoznawanie mowy i przetwarzanie języka naturalnego. Już teraz w produkcji jest wiele botów z ulepszoną sztuczną inteligencją, które czytają e-maile, klasyfikują treść i odpowiadają automatycznie, wykonują połączenia telefoniczne, aby ostrzegać użytkowników o awariach lub sprawach wymagających uwagi, a także skanować optycznie, aby przejść do stron internetowych i pozyskiwać informacje w celu ich dalszego przetwarzania. Jeśli ten trend się utrzyma, granice pomiędzy zaawansowanymi technologiami cyfrowymi będą się coraz bardziej zacierać.

## Potencjalne korzyści z RPA w audycie wewnętrznym

Pod względem potencjalnych korzyści z RPA, z pewnością wyróżniają się szybkość procesu, mniejsze ryzyko popełnienia błędu, niższe koszty, a ostatecznie usprawnione procesy. Jednak oprócz możliwości przeprowadzania tych samych audytów szybciej i skuteczniej, istnieje wiele innych powodów, dla których DAW mogą zdecydować się na automatyzację. Coroczna ankieta Global Robotics Survey przeprowadzona przez Deloitte w Wielkiej Brytanii rzuca światło na niektóre z tych powodów. W raporcie opublikowanym w 2017 r. respondenci (w tym centra usług wspólnych) wskazali, że RPA przewyższa oczekiwania w wielu wymiarach, w tym zapewnia lepszą zgodność (92%), wyższą jakość / dokładność (90%), wyższą wydajność (86%) oraz redukcję kosztów (59%).

Jednostki AW mogą potencjalnie skorzystać ze wszystkich tych wymiarów oraz mogą znaleźć nowe. RPA może pomóc w standaryzacji procesów audytu, co zmniejsza błędy ludzkie podnosząc jakość audytu. Umożliwia również śledzenie czynności, co pozwala na łatwiejsze wykrywanie i usuwanie błędów. Często produktywność i utrzymanie talentów są również wspierane, ponieważ pracownicy zatrudnieni w pełnym wymiarze czasu pracy, są zwolnieni z wykonywania powtarzalnych zadań będąc przekierowywanym na bardziej satysfakcjonujące zadania. Zadania, takie jak zaznajamianie się z liderami biznesu w zakresie ryzyka strategicznego, dołączanie do komitetów ds. Ryzyka oraz uczestnictwo w zarządzaniu dużymi projektami i nadzorze nad nimi, pomagają skoncentrować się na największych zagrożeniach. Co istotne, powyższe to tylko niektóre z produktywnych możliwości wykorzystaniu czasu zaoszczędzonego po zastosowaniu RPA.

### Typowe sytuacje do zastosowania RPA

- Zbieranie podstawowych informacji i danych z wielu systemów lub źródeł w celu lepszego zdefiniowania zakresu kontroli.
- Ciągłe monitorowanie operacji biznesowych, które byłyby zbyt wymagające i / lub kosztowne, gdyby były wykonywane ręcznie.
- Wstępnie wypełnianie dokumentacji na podstawie zakresu audytu.
- Generowanie dokumentacji planistycznej poprzez automatyzację dokumentów tekstowych.
- Częste przeprowadzanie analizy „co jeśli” na większej ilości danych.
- Wykrywanie podejrzanych dzienników aktywności (logs) związanych z systemami informatycznymi.
- Zgłaszanie w czasie rzeczywistym oszustw powstających w systemach finansowych.
- Testowanie skuteczności kontroli na podstawie próby lub całej populacji.

Umożliwiając testy pełnej populacji, w przeciwieństwie do prób statystycznych, RPA może poprawić zgodność i zarządzanie ryzykiem, wzmacniając w ten sposób drugą linię obrony. Przykładowo, RPA jest w stanie przetestować całą populację transakcji zagranicznych, aby zidentyfikować transakcje występujące w krajach objętych sankcjami Urzędu Kontroli Aktywów Zagranicznych (ang. The Office of Foreign Assets Control (OFAC)) lub w celu oznaczenia kont z niewłaściwą kontrolą finansową. Ta zdolność do przeprowadzania kontroli pełnej populacji w różnych jednostkach biznesowych może zwiększyć zdolność DAW do efektywniejszego identyfikowania ryzyka regulacyjnego i reputacyjnego oraz zapewnić wyższy poziom skuteczności systemu kontroli firmy ( w tym finansowej i technicznej). Ponadto, korzystając z narzędzi analizy ryzyka i wizualizacji danych w połączeniu z RPA, audytorzy mogą uzyskać lepszy wgląd w procesy biznesowe, co umożliwi im przeprowadzanie bardziej ukierunkowanych audytów, jednocześnie testując 100 procent populacji.

Im zdolności audytowe DAW są dojralsze, tym można spodziewać się więcej korzyści. Na przykład, RPA może pozwolić DAW na częstsze testowanie, a niektóre organizacje już przechodzą na model ciągłego audytu, aby zapewnić organizacji bardziej aktualne informacje. Możliwości łączenia danych z organizacji i spoza niej mogą wzbogacić wiedzę i zapewnić bardziej szczegółowe zrozumienie ryzyka. Ponadto, umożliwiony przez RPA analizy porównawcze i analizy trendów mogą być wykorzystane do usprawnienia procesu ustawicznego kształcenia i rozwoju w miejscu pracy, przy jednoczesnym zapewnieniu lepszych wyników względem interesariuszy.

Ostatecznie progresywne wdrożenia RPA, które opierają się na istniejących technologiach analitycznych (jednocześnie je wzbogacając), mogą pomóc DAW w rozwijaniu kultury cyfrowej i uzyskiwaniu ciągłych innowacji. Taka kultura może stworzyć wzorowy cykl ciągłego doskonalenia poprzez zastosowanie technologii nowej generacji i data-science w procesie audytu.

## Potrzeba ustrukturyzowanego podejścia

Pomimo długiej listy potencjalnych korzyści konieczne jest rozeznanie w określeniu, gdzie zastosować RPA w celu uzyskania maksymalnego efektu. Chociaż istnieją sytuacje, w których RPA działa dobrze, istnieją również sytuacje, w których nie działa. Automatyzacja NIE jest odpowiednia dla procesów, które:

- dotyczą złożonych interakcji:
  - Przykład: Proces obejmujący niestandardową metodę uzyskiwania danych lub odpowiedzi.
- wymagają zastosowania profesjonalnego osądu
  - Przykład: Przegląd wymagany, gdy kwota faktury przekroczy odpowiedni próg.
- pociągają za sobą zadania poznawcze wysokiego poziomu
  - Przykład: Rozpoznawanie wzorców przy określaniu klastrów danych i modeli predykcyjnych.

Korzystając z ogólnej wytycznej „powtarzalności i opartej na regułach”, DAW zwykle zaczynają od łatwo osiągalnych celów (z ang. low hanging fruits). Po tym jednak proces identyfikowania możliwości automatyzacji staje się bardziej skomplikowany. Samo poleganie na skończonych wskaźnikach, takich jak koszty wdrożenia i oszczędność czasu, może spowodować, że możliwości automatyzacji wartości dodanej - takie jak te, które poprawią ograniczenie ryzyka, alokację zasobów ludzkich i zarządzanie talentami, zostaną pominięte. Często potrzebna jest jednak ustrukturyzowana metodologia identyfikacji możliwości automatyzacji o wysokim potencjale, które zapewniają wartość strategiczną, a także oszczędności kosztów, przy jednoczesnym stopniowym zwiększaniu dojrzałości cyfrowej organizacji. Konieczne jest zrozumienie wartości, jaką przynosi automatyzacja znormalizowanych procesów i dalej przeprowadzenie obiektywnej oceny złożoności w porównaniu z korzyściami automatyzacji. W tym celu Deloitte opracował ośmiostopniową metodologię, która ma pomóc DAW nie tylko w określeniu odpowiednich możliwości dla RPA, ale także w opracowaniu mapy drogowej automatyzacji i pozycjonowaniu swojej organizacji tak, aby czerpać z niej korzyść.



## Metodologia

### Krok 1: Identyfikacja możliwości

Pierwszy krok obejmuje przegląd aktualnego stanu organizacji, aby zrozumieć, gdzie i jak można wbudować RPA w celu zwiększenia poprawy wydajności i skuteczności DAW. Zwykle składa się z:

- Analizy planu audytu w celu uzyskania kontekstowego zrozumienia środowiska biznesowego i kluczowych aktywności
- Identyfikacji:
  - Procesów, które są znormalizowane i oparte na regułach, w przeciwieństwie do zmiennych i opartych na decyzjach (np. analizy i rekomendacje).
  - Testów lub ich części, które są oparte na regułach i można je przeprowadzić analizując i porównując duże zestawy danych.
  - Kontroli, w których pełne badanie populacji byłoby wykonalne i korzystne.
  - Testów, które mogłyby zwiększyć swoją wartość ze względu na rozszerzony zakres.

**Wynik:** lista testów i określonych elementów kontrolnych, które potencjalnie mogą zostać zautomatyzowane.

### Krok 2: Ocena wartości

Po opracowaniu listy potencjalnych kandydatów do automatyzacji, następnym krokiem jest ocena potencjalnej wartości każdego z nich według kluczowych kryteriów, zwykle związanych z: oszczędnością czasu i pieniędzy, ryzykiem nieodłącznym dla procesu, poprawą wydajności, satysfakcją klientów i pracowników, oraz wpływem na ograniczenie ryzyka. Ostatecznym celem jest ocena procesów kandydujących według wartości ich potencjału całkowitego. Obejmuje to zarówno korzyści ilościowe, jak i jakościowe. Ocenia się je na podstawie ich zdolności do zwiększenia skuteczności, łatwości, jakości, oraz dodatkowo wydajności poprzez podział na poziomy niskie, średnie i wysokie.

**Wynik:** Porównanie procesów kandydujących według ich potencjału wartości biznesowej (patrz **tabela 1**).

**Tabela 1: Kluczowy wynik: każdy z procesów kandydujących można porównać pod względem względnej złożoności i wartości biznesowej**

Kryterium #	Kluczowe kryteria	Niska wartość	Średnia wartość	Wysoka wartość	Definicja
B1	Poprawa wydajności etatów	<1 etat	1-10 etatów	>10 etatów	Ile etatów jest obecnie przypisanych do procesu?
B2	Skrócony proces czasu obsługi	<10%	10-90%	>90%	O ile skróci się czas obsługi po wprowadzeniu RPA?
B3	Zwiększona dokładność, jakość i zmniejszenie ryzyka	Bez znacznego wpływu	10-20% wzrostu jeśli chodzi o zgodność	>20% wzrostu jeśli chodzi o zgodność	Jaki jest poziom ryzyka i czy istnieją problemy z jakością w bieżącym procesie? Jeśli tak, to czy RPA ułatwi osiągnięcie zgodności poprzez ograniczenie ryzykownych kroków?
B4	Redukcja czasu oczekiwania klientów	<10%	10-90%	>90%	Jaka może być redukcja czasu oczekiwania klientów jako rezultat wdrożenia RPA?
B5	Poprawa interakcji z klientami	Brak poprawy	Nieznaczna poprawa	Optymalizacja obsługi klienta	W jaki sposób RPA usprawni procesy obsługi klienta poprzez uproszczenie procesu i / lub integrację kanałów klienta, danych biznesowych i aplikacji przedsiębiorstwa?
B6	Usunięcie powtarzalnych zadań/ wzmocnienie wartości dodanej	Bez wpływu	Częściowe usunięcie powtarzalnych zadań	Kompleksowe usunięcie powtarzalnych zadań	Jak dobrze RPA usuwa powtarzające się zadania? Czy istnieje możliwość podniesienia umiejętności pracowników wykonujących zadania o większej wartości dodanej i zmniejszenie rotacji.?
B7	Komponenty wielorazowego użytku	Brak wielorazowych komponentów	Kilka modułów ze znacznymi korektami do wdrożenia	Duża liczba modułów ze małymi korektami do wdrożenia	Czy istnieje potencjał wprowadzenia elastycznego reagowania na ciągle zmieniające się procesy biznesowe dzięki możliwości ponownego użycia komponentów? W takim razie, kryteria te mają wysoką wartość biznesową oraz zdolność do zwiększania efektywności zgodnie z wymaganiami.
B8	Replikacja procesów/ zadań w różnych jednostkach biznesowych i lokalizacjach	Brak możliwości zastosowania replikacji	Nie dotyczy	Replikacja wprowadzo na częściowo	Jeśli obecny proces jest wykonywany przez zespół, który jest rozproszony geograficznie - i dla każdego z członków zespołu proces jest tylko ułamkiem ich pracy - inicjatywa transformacji procesu może być konieczna celem scentralizowania procesu przed rozpoczęciem automatyzacji.

Źródło: Na podstawie „RPA Opportunity Assessment Framework”, Deloitte Australia 2018, s. 11. © 2018 Deloitte Touche Tohmatsu

### Krok 3: Ocena złożoności

Po przeprowadzeniu oceny wartości, kolejnym etapem jest określanie wykonalności automatyzacji procesów kandydujących. Jednym ze sposobów jest określenie złożoności procesu na podstawie kluczowych kryteriów, takich jak liczba zaangażowanych aplikacji, czas trwania, przetwarzanie danych, bezpieczeństwo dostępu oraz zasięg geograficzny. Podobnie jak w przypadku ćwiczenia - ustalenie wartości, celem określenia złożoności jest ocena procesów kandydujących zgodnie ze stopniem trudności automatyzacji (tj. złożonością), w podziale na poziomy niskie, średnie i wysokie.

**Wynik:** porównanie procesów kandydujących według wykonalności automatyzacji (patrz **tabela 2**).

Tabela 2: Ramy oceny możliwości RPA

Kryterium #	Kluczowe kryteria	Niska złożoność	Średnia złożoność	Wysoka złożoność	Definicja
C1	Liczba aplikacji	<3	=3	>4	Ilu aplikacji używa proces?
C2	Liczba ekranów	<10	10-30	>30	W ramach określonej aplikacji, ile jest różnych paneli / stron, z którymi proces wchodzi w interakcje?
C3	Liczba akcji	<20	20-50	>50	Ile razy wykonywana jest operacja na ekranie (tj. kopiuj / wklej dane, otwórz / zamknij aplikację pobierz / prześlij załącznik, utwórz / usuń wiersz w arkuszu kalkulacyjnym, załóż / wyloguj itp.)?
C4	Skala oczekiwanych wyjątków	Niska	Średnia	Wysoka	W jakim stopniu proces może odbiegać od normy? Jaka jest złożoność kroków, aby poradzić sobie z tym odchyleniem?
C5	Rodzaj danych	Cyfrowe, uporządkowane i znormalizowane	Cyfrowe, uporządkowane i znormalizowane	Cyfrowe, uporządkowane i nieznormalizowane	Uporządkowane - e-maile z szablonami, Excel arkusze kalkulacyjne itp. Niestrukturyzowane - zwykłe wiadomości e-mail
C6	Wymagana obsługa danych	Kopiuj/wklej	Kopiuj, wklej, czytaj i modyfikuj	Kopiuj wklej, odczytaj danych, wzbogacenie danych ekstrakcja danych PDF	Jaka jest natura interakcji z powyższymi ekranami? Kopiuj / wklej, czytaj i modyfikuj, wzbogacanie danych lub ekstrakcja danych?
C7	Bezpieczeństwo dostępu	Pojedyncze logowanie (Single Sign ON SSO)	Poświadczenia zarządzane przez aplikację	Struktura uwierzytelnienia nie jest udokumentowana ani utrzymywana	Rodzaj infrastruktury bezpieczeństwa i liczba punktów styku, które wymagają rozliczenia / uwierzytelnienia.
C8	Geografia procesu	Proces lokalny	Proces w wielu lokalizacjach wymagających dostosowania do kodu (np. Certyfikacja GIAC)	Globalny proces z wieloma odmianami i wymaganiami dostosowania kodu	Ile maszyn fizycznych używa proces i gdzie się one znajdują? Weź pod uwagę różnicę w wynagrodzeniach w różnych regionach geograficznych.
C9	Wymagania przeprojektowania procesu?	Nie są wymagane zmiany procesu	Wymagane niewielkie zmiany w procesie (niespełnione 1-3 kroki)	Wymagane znaczące przeprojektowanie procesu (niespełnione 4-8 kroków)	Czy jakkolwiek etap procesu wymaga zmiany, aby kwalifikować się do RPA? Czy wymagany jest jakkolwiek ludzki osąd?
C10	Powiązany poziom ryzyka operacyjnego	Niekuczowy proces	Czasowa i biznesowa zależność od procesu	Proces krytyczny	Wpływ na biznes, gdyby proces się zatrzymał. Weź pod uwagę ryzyko finansowe, szansę popełnienia błędu przez robota, spełnienie wymagań SLA itp.
C11	Typowy czas trwania	4-6 tygodni	7-9 tygodni	12-14 tygodni	Czas opracowywania do produkcji.

Źródło: Na podstawie „RPA Opportunity Assessment Framework”, Deloitte Australia 2018, s. 10. © 2018 Deloitte Touche Tohmatsu

## Krok 4: Kwalifikacja procesów

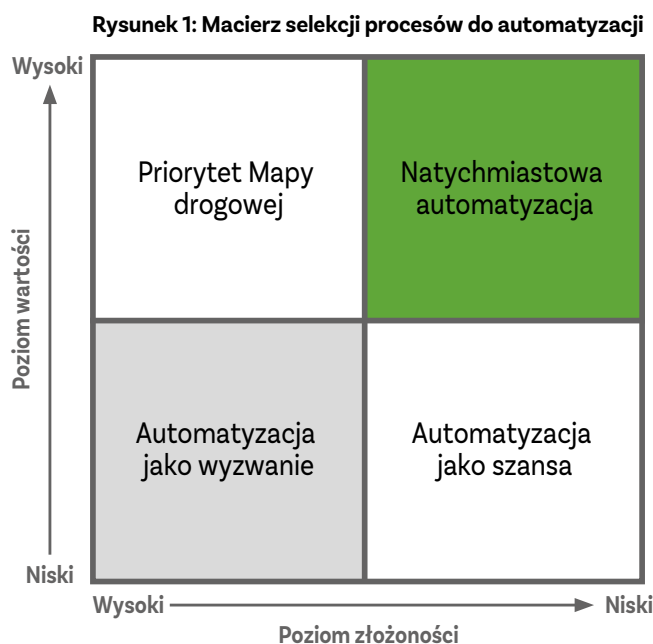
Po określeniu wartości biznesowej i złożoności procesów, można je zmapować na macierz wyboru lub kartę wyników, z kategoriami natychmiastowej możliwości automatyzacji, priorytetem mapy drogowej, szansą automatyzacji i wyzwaniem automatyzacji.

Po przypisaniu procesów do różnych kwart macierzy liderzy DAW mogą konsultować się z właścicielami procesów w celu:

- Weryfikacji ustaleń dotyczących wartości i złożoności procesu.
- Nadania priorytetu procesom z natychmiastowymi możliwościami automatyzacji w oparciu o wskaźniki wartości i złożoności.
- Poznania procesu kompleksowo, co ostatecznie poprowadzi do utworzenia dokumentacji.
- Identyfikacji poziomu współpracy interesariuszy, właścicieli danych i innych pracowników firmy.

Po zapoznaniu się z kartą wyników i późniejszymi dyskusjami z właścicielami procesów, liderzy DAW mogą ustalić, które procesy wymagają natychmiastowego lub krótkoterminowego działania, które procesy mogą czekać i czy występują procesy, które automatyzacji nie powinny podlegać wcale.

**Wynik:** Lista priorytetów procesów do zautomatyzowania (patrz **rysunek 1**).



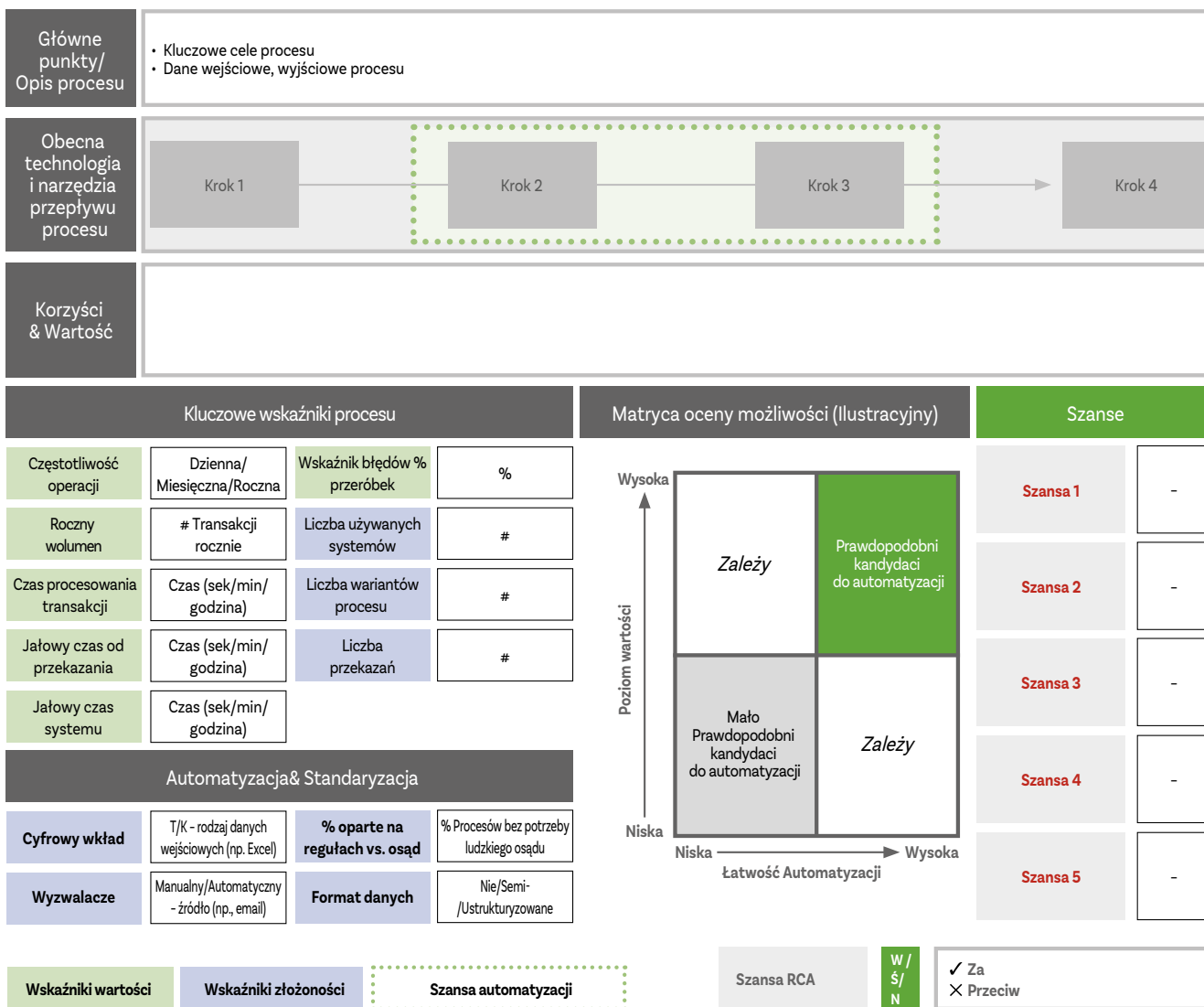
Źródło: Copyright © 2019 Deloitte Development LLC. Wszelkie prawa zastrzeżone

## Krok 5: Utworzenie dokumentów kwalifikacji procesu

Dokument kwalifikacji procesu (ang. process qualification document (PQD)) stanowi ramy do prezentacji ważnych informacji o konkretnym procesie na poziomie ogólnym. Ilustruje i opisuje przebieg procesu, wyjaśnia wyzwania i wymagane ulepszenia, podsumowuje uzasadnienie biznesowe oraz organizuje dane kontaktowe i własnościowe. Dla każdego procesu uznanego za priorytet automatyzacji należy utworzyć PQD. Celem PQD jest ułatwienie dyskusji z zarządem w ramach przygotowań do uzyskania zatwierdzenia i finansowania.

**Wynik:** Jeden PQD na proces priorytetowy (patrz rysunek 2).

Rysunek 2: Przykładowy dokument kwalifikacji procesu



Źródło: Copyright © 2019 Deloitte Development LLC. Wszystkie prawa zastrzeżone.

## Krok 6: Przegląd i finalizacja

Ważne jest, aby DAW i IT uzgodniły, że każdy PQD ma dokładnie pokrywać proces, który ma zostać zautomatyzowany, a oficjalny dokument jest niezbędny do kodyfikacji tej umowy. Finalny dokument wdrożeniowy powinien zawierać co najmniej:

1. Lista zidentyfikowanych procesów właściwych do automatyzacji
2. Odpowiedni PQD i macierz wyboru

Po osiągnięciu ostatecznego porozumienia między DAW, IT i zespołem ds. rozwoju automatyzacji, można rozpocząć fazę projektowania.

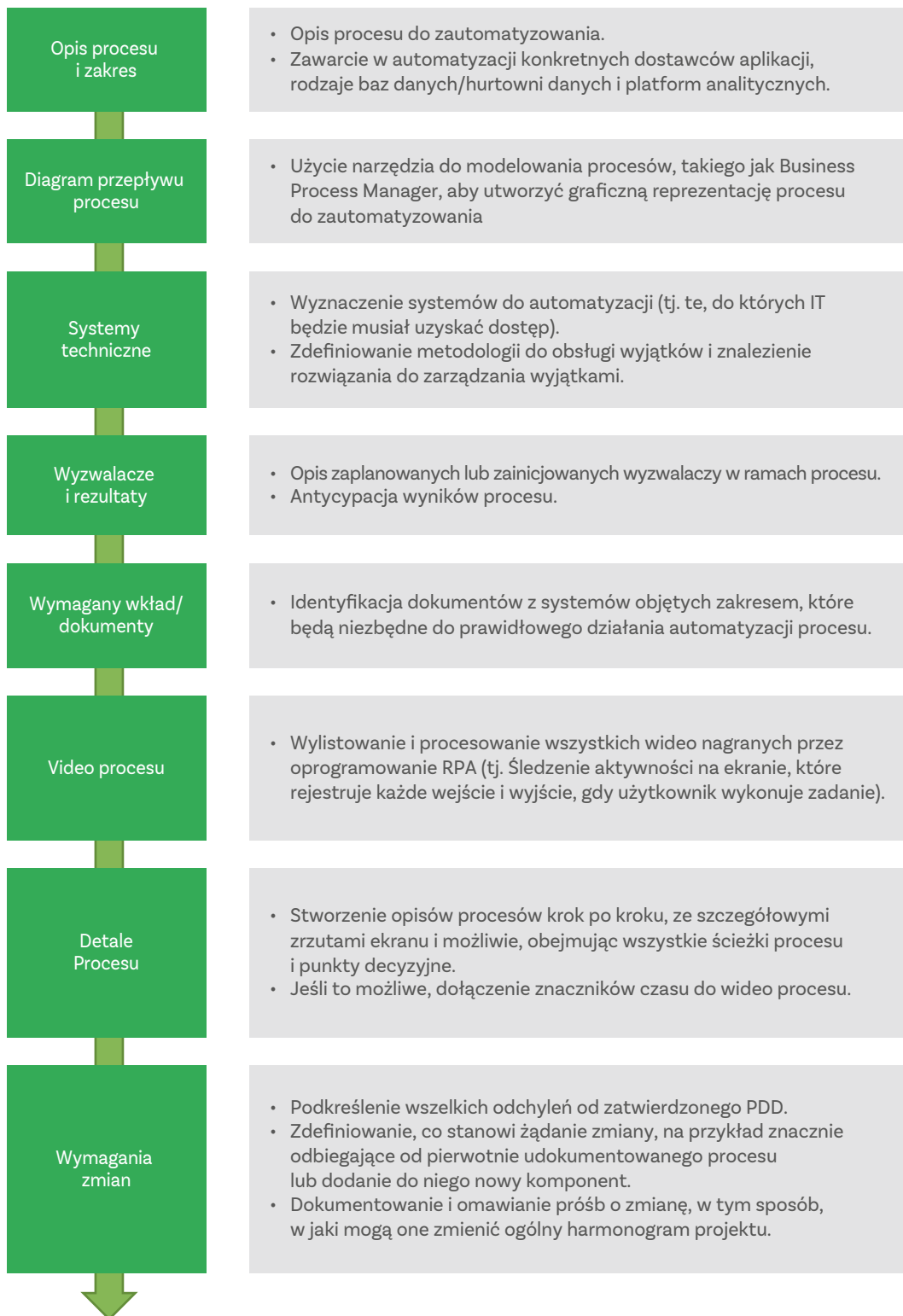
**Wynik:** Podpisany dokument zatwierdzający zautomatyzowane procesy.

## Krok 7: Opracowanie dokumentów projektowych

Dokument projektu procesu (ang. The process design document (PDD)) stanowi ogólne ramy dla rozwoju automatyzacji. Zawiera opis zakresu, przebieg procesu krok po kroku, opisy techniczne, wymagane dane wejściowe i dokumenty oraz żądania zmian. Wiodąca praktyka PDD, jak wyszczególniono na rysunku 3, zawiera szczegóły na poziomie naciśnięcia klawisza i pasujące zrzuty ekranu, dzięki czemu deweloper może doświadczyć tego procesu z pierwszej ręki. PDD nie tylko kieruje rozwojem, ale także ułatwia dyskusję na temat wpływu żądań zmian na przebieg procesu i harmonogram projektu.

**Wynik:** Jeden PDD na priorytetowy proces.

Rysunek 3: Przykładowy dokument projektu procesu



Źródło: Copyright © 2019 Deloitte Development LLC. Wszystkie prawa zastrzeżone.

## Krok 8: Ustanowienie grupy zarządzania projektami automatyzacji w ramach audytu wewnętrznego

Grupa zarządzania projektami automatyzacji (ang. an automation project management group (PMO)) w ramach DAW ma za zadanie działać w na rzecz stosowania RPA poprzez wykorzystanie wspólnej technologii, scentralizowanego modelu zarządzania oraz standardowych procesów i procedur. Zwykle obejmuje kilka ról międzyfunkcyjnych, które wspólnie nadzorują obecną i przyszłą automatyzację w ramach jednostki biznesowej lub całej organizacji:

- Sponsor automatyzacji: Jest właścicielem inicjatywy RPA i bierze udział w spotkaniach wykonawczych RPA.
- Lider automatyzacji PMO: Zarządza grupą RPA PMO w AW, definiuje strategię RPA i działa jako propagator RPA.
- Menedżer zmian RPA: Służy, jako agent zmian RPA w całym przedsiębiorstwie; tworzy i wykonuje plan zmian i komunikacji.
- Architekt rozwiązania automatyki: definiuje architekturę i służy, jako strażnik rozwiązania automatyzacji.

Umiejętności powszechnie spotykane w grupie automatyzacji PMO obejmują strategię, przebudowę procesów, infrastrukturę i rozwój IT, zarządzanie zmianami i obsługę klienta. W miarę rozwoju organizacji wszystkie te umiejętności są niezbędne do wyboru odpowiedniego modelu operacyjnego i określenia odpowiedniego poziomu centralizacji zarządzania. Dojrzałość zdolności automatyzacji, dostępne zasoby i narzędzia wykorzystywane w różnych jednostkach biznesowych są często ważnymi czynnikami przy podejmowaniu tych decyzji. Ponadto grupa PMO w ramach DAW zapewnia wkład i działa, jako ekspert merytoryczny w tworzeniu ram ryzyka i kontroli dla audytu procesów biznesowych opartych na RPA.

Podczas, gdy wielkość niektórych organizacji DAW może uzasadniać utworzenie grupy PMO, mniejsze grupy mogą potrzebować wykorzystywać wiedzę w grupach biznesowych i informatycznych. Ważne jest jednak, aby mieć wyznaczone zasoby, które będą napędzać wdrożenie automatyzacji w ramach AW i budować relacje w całej organizacji.



## Realizacja wartości

Boty programowe można zaprogramować do automatycznego wykonywania powtarzalnych procesów i przetwarzania dużych ilości danych, ale nie można ich zaprogramować do automatycznego generowania wartości. Uaktywnienie botów w sposób zapewniający zamierzone wyniki wymaga modelu operacyjnego, który wspiera relacje między funkcyjne poprzez:

- Wcześniejsze wdrożenie IT w celu ustalenia kryteriów automatyzacji i ustalenia, czy warto zautomatyzować dane zadanie.
- Szkolenie audytorów i specjalistów IT, aby obie grupy zrozumiały kryteria automatyzacji i sposób zastosowania narzędzi automatyzacji.
- Utworzenie środowiska do dzielenia się wiedzą i wymiany pomysłów między PMO, a zespołami IT i audytowymi.

## Podsumowanie

Pomyślne wdrożenie RPA może znacznie zmniejszyć, a w niektórych przypadkach wyeliminować, potrzebę interwencji człowieka w przeprowadzaniu obowiązkowych testów kontrolnych o niskiej wartości. To z kolei może zaoszczędzić setki osobogodzin, które można przekierować na działania o wyższej wartości. Funkcje drugiej linii obrony, takie jak działu zgodności (ang. compliance), mogą również skorzystać ze stosowania RPA w celu ograniczenia powtarzających się lub zbędnych czynności monitorowania.

Te możliwości to dopiero początek. RPA, które zostało ulepszone za pomocą ML w DAW, może poradzić sobie z czynnościami kontrolnymi wyższego poziomu, które tradycyjnie wymagały ludzkiej oceny, takimi jak klasyfikacja transakcji, testy oparte na wyjątkach i analityczne pulpity nawigacyjne. Pozwalając specjalistom DAW poświęcić jeszcze więcej czasu na działania strategiczne, zaawansowany RPA może promować lepszą współpracę między trzema liniami obrony, a ostatecznym celem jest umożliwienie zintegrowanego podejścia do zarządzania ryzykiem.

Dzięki wdrożeniu modelu operacyjnego, w którym audyt i IT mogą współpracować w celu zidentyfikowania i rozwinięcia możliwości o wysokim potencjale, DAW mają większą szansę na czerpanie zamierzonych korzyści z automatyzacji. Niektóre wiodące organizacje odkrywają, że koniecznością jest nie tylko automatyzacja, ale także wykorzystanie zaoszczędzonych zasobów poprzez przekierowanie ich do ciągłej modernizacji i doskonalenia. W tym miejscu nie można zignorować elementu ludzkiego. Co prawda, boty mogą mieć siłę do przetwarzania ogromnych ilości danych i znajdowania wzorców i wyjątków, ale tylko ludzie są w stanie decydować, co jest najważniejsze.

## Kontakty

Michael Schor  
Partner  
Deloitte & Touche LLP  
[mschor@deloitte.com](mailto:mschor@deloitte.com)

Neil White  
Principal  
Deloitte & Touche LLP  
[nwhite@deloitte.com](mailto:nwhite@deloitte.com)

Martin Rogulja  
Senior Manager  
Deloitte & Touche LLP  
[mrogulja@deloitte.com](mailto:mrogulja@deloitte.com)

## Kontrybutorzy

Kevin Kurtz  
Consultant  
Deloitte & Touche LLP  
[kekurtz@deloitte.com](mailto:kekurtz@deloitte.com)

Asef Qayyum  
Consultant  
Deloitte & Touche LLP  
[aqayyum@deloitte.com](mailto:aqayyum@deloitte.com)

## Redakcja

**Tłumaczenie:**

Adam Zawadzki  
CIA

**Korekta:**

Sebastian Burgemejster  
CISA, CRISC, CISM, CRMA

**Skład DTP:**

Marcin Boguś

Niniejsza publikacja zawiera wyłącznie informacje ogólne, a Fundacja Audytu Wewnętrznego i Deloitte nie świadczą, za pośrednictwem tej publikacji, porad księgowych, biznesowych, finansowych, inwestycyjnych, prawnych, podatkowych ani innych profesjonalnych porad ani usług. Niniejsza publikacja nie zastępuje takich profesjonalnych porad ani usług, ani nie powinna być wykorzystywana jako podstawa do jakichkolwiek decyzji lub działań, które mogą mieć wpływ na Twój biznes. Przed podjęciem jakiegokolwiek decyzji lub podjęcia jakichkolwiek działań, które mogą mieć wpływ na działalność firmy, należy skonsultować się z wykwalifikowanym profesjonalnym doradcą. Fundacja Audytu Wewnętrznego i Deloitte nie ponoszą odpowiedzialności za jakiegokolwiek straty poniesione przez osoby, które opierają się na tej publikacji.

## **Deloitte**

W rozumieniu tego dokumentu „Deloitte” oznacza Deloitte & Touche LLP, spółkę zależną Deloitte LLP. Szczegółowy opis naszej struktury prawnej znajduje się na stronie [www.deloitte.com/us/about](http://www.deloitte.com/us/about). Niektóre usługi mogą nie być dostępne w celu potwierdzenia klientów zgodnie z zasadami i przepisami rachunkowości publicznej.

## **Fundacja Audytu Wewnętrznego**

Fundacja Audytu Wewnętrznego zapewnia przełomowe badania dla zawodu audytu wewnętrznego od ponad 40 lat. Poprzez inicjatywy badające aktualne problemy, pojawiające się trendy i przyszłe potrzeby Fundacja stała się siłą napędową rozwoju i rozwoju zawodu.

Copyright © 2020 by Internal Audit Foundation, (“IAF”) strictly reserved. Any reproduction of The IIA or IAF name or logo will carry the U.S. federal trademark registration symbol ®. No parts of this material may be reproduced in any form without the written permission of IAF.

Permission has been obtained from the copyright holder, Internal Audit Foundation, 1035 Greenwood Blvd., Suite 401, Lake Mary, Florida, 32746, U.S.A. to publish this translation, which is the same in all material respects, as the original unless approved as changed. No parts of this document may be reproduced, stored in any retrieval system, or transmitted in any form, or by any means electronic, mechanical, photocopying, recording, or otherwise, without prior written permission of IAF.

This document was translated by IIA Poland on May 2020.

**Deloitte.**



---

Copyright © 2019 by the Internal Audit Foundation. All rights reserved.

Copyright © 2019 Deloitte Development LLC. All rights reserved.