



# Agile Journey UniCredit Bank AG



Stand 13.08.2020

PUBLIC



## Wir wollen

- eine **schlanke Struktur**, die einen schnellen und flexiblen Prüfungsansatz ermöglicht.
- die **Abteilungssilos aufbrechen** und hin zu einer Auditfunktion die gemeinsame Ansichten, Ansätze, Ziele und Verantwortlichkeiten trägt und E2E denkt und vorgeht.
- eine **homogene Risikoorientierung** (z.B. Top10-Risiken, Prüfungsbedarf) über alle Prüfungsaktivitäten.
- eine **laufende Qualifizierung** von Personen (Förderung von Erfahrungen in neuen / anderen Bereichen, gleiche Wettbewerbsbedingungen mit den Geprüften).
- **Transparenz/Offenheit/Verantwortlichkeit**

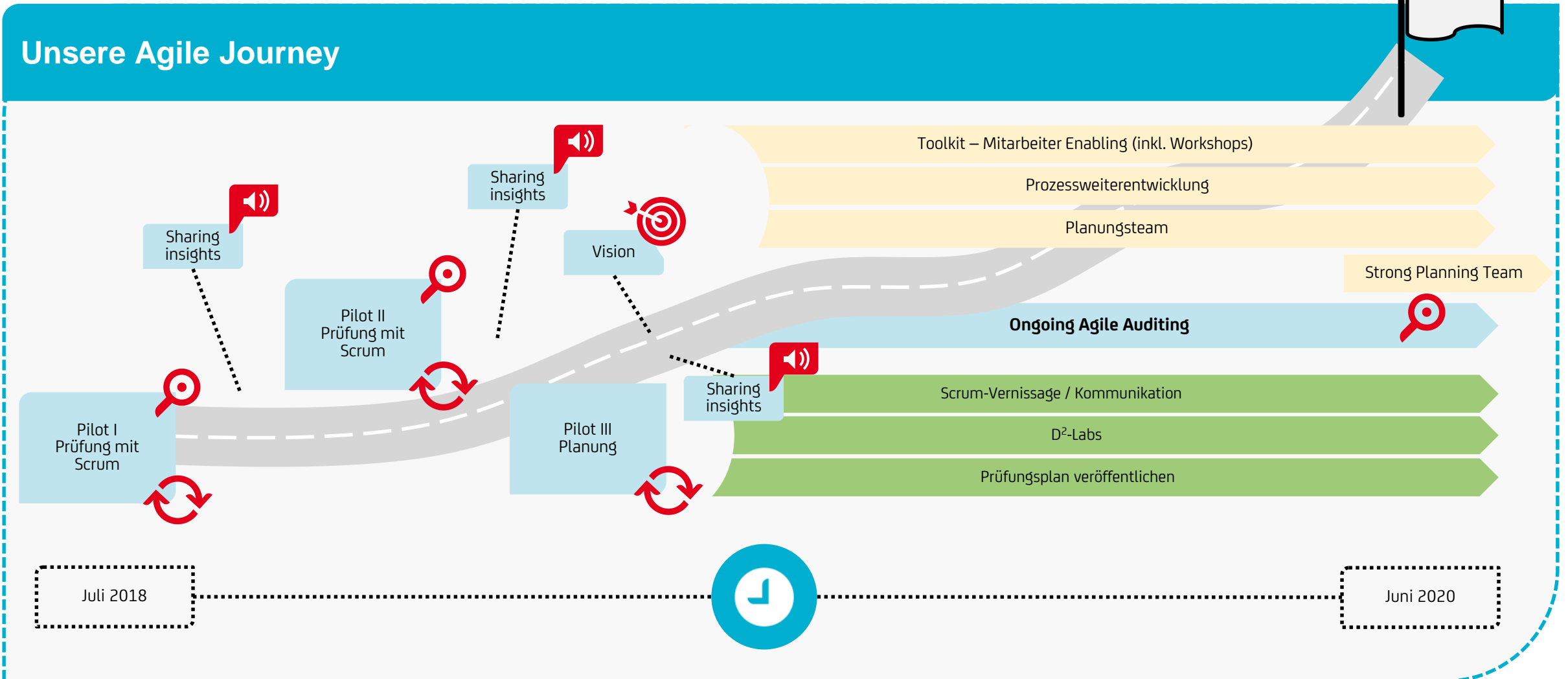


- ✓ 3 **Pilotgruppen** á 3 Monate mit Begleitung externer Consultant und SCRUM Master zum vertesten und verproben agiler Methoden und Entwicklung und Vertestung neuer Ansätze (2 Piloten hatten Prüfungen, 1 Pilot Planungsprozess) (Juli 2018 bis Mai 2019)
- ✓ Seit April 2019 erarbeitet 1 Team ein **Toolkit**, das zu uns passt und jeder Mitarbeiter hat die Möglichkeit einen Workshop zum erleben der Tools zu besuchen. Alle Mitarbeiter haben den gleichen Kenntnisstand und jeder kann sich für seine Aufgabenstellung die passenden Tools / Methoden zusammenstellen.
- ✓ Seit Juni 2019 arbeitet ein Team an der **Implementierung** der Ergebnisse aus den Piloten und entwickelt und vertestet Ideen weiter.
- ✓ Im Juni 2019 Implementierung eines agilen abteilungsübergreifenden **Planning Teams** das die Ergebnisse des Piloten sukzessive umsetzt und weiterentwickelt, die Planung 2020 risikoorientiert über alle Abteilungen erstellt hat und die Einsatzplanung abteilungsübergreifend erstellt.
- ✓ 11 Mitarbeiter sind **SCRUM Master**, derzeit werden Rollen in Prüfungen und der Organisation entwickelt
- ✓ ca. 15-20 **Audits** sind seit 2019 im agilen Setting u/o mit agilen Tools durchgeführt worden, bei Bedarf mit Unterstützung eines agilen Coaches
- ✓ Juni 2020 Implementierung des **Strong Planning Teams**

# Implementierung Agility in Audit



## Unsere Agile Journey



# Strong Planning Team



- Alle **Hierarchieebenen**
- Alle **Standorte** (Remote-Zusammenarbeit möglich)
- 5 - 7 Personen
- Mix aus **Erfahrungsträger und neue Mitarbeiter** sowie aus Personen, die auf die **verschiedenen Projekt-Anforderungen** (innovieren, promoten, entwickeln, organisieren, umsetzen, überwachen, stabilisieren, beraten etc.) souverän reagieren können
- direkter Bericht an den **CAE** ohne Hierarchie innerhalb des Teams
- konstante **Rotation** alle 2-3 Jahre
- gemeinsame **Jahresziele** angereichert mit persönlichen Zielen.
- **360°-Feedback** von Führungskräften, Kunden und Stakeholdern und die Ergebnisse fließen in **Jahresgespräche und Bewertung** ein.



- Sicherstellung der Gewährleistung einer **vollständig risikobasierte Abdeckung** der Prozesse der Bank durch die Interne Revision (Verantwortung für die REV-weite Planerfüllung).
- Jede **Entscheidung** bezüglich der Priorisierung (auf allen Ebenen: Jahresplan, Mehrjahresplanung, Einsatzplanung) muss mit diesem Ziel übereinstimmen.
- Das SPT kann die in den operativen Einheiten (Prüfer und Nichtprüfer) **vorhandenen Ressourcen** und **Kenntnisse** für die Durchführung einzelner Aktivitäten/ Aufgaben/ Bewertungen nutzen.



- Ist **einzig gegenüber dem Revisionsleiter (CAE)** verantwortlich (Dienstleister für CAE)
- **Plant** alle Prüfungen nach Risikobedarfen für die gesamte Revision
- Stellt das **Alignment** mit Group, Stakeholdern und gesetzlichen Vorgaben her
- Stellt einen revisionsweit **optimierten Ressourceneinsatz** sicher (über Einsatzplanung hinaus)
- Unternimmt **unterjährige (Re-) Priorisierung** von Prüfungen bei Verzögerungen / Verschiebungen / ungeplanten Prüfungen => in Absprache mit den Gruppenleitern und dem CAE (Koordination über SPT)

# Kulturwandel in der Agilen Journey – Mindset & Führung



## Entwicklung der Denkweise, Haltung & Mentalität von Mitarbeiter und Führungskräfte

### Während der Piloten:

- Open Pilot für Mitarbeiter und Führungskräfte
- Führungskräfte Retro alle 6 Wochen während der ersten beiden Piloten
- Workshop Product Owner und SCRUM Intro für Führungskräfte
- Vernissage für alle Mitarbeiter durch die Pilotenteilnehmer zum SCRUM Flow und einzelne agile Tools

**Jährliche Klausur** mit den Führungskräften und alle Teilnehmer der Piloten und agilen Initiativen:

- 2018: Gemeinsame Entscheidung agile Vorgehensweise zu vertesten
- 2019: wurde die Journey selbst im zeitlichen Horizont entwickelt und im Nachgang haben die Führungskräfte gemeinsam die Vision entwickelt, die in einer Großveranstaltung vorgestellt wurde

Regelmäßige **Calls** und Infoveranstaltungen durch Top Managerin

Im **Doing** in der Zusammenarbeit z.B. mit dem Planungsteam

Teilnahme an den **Workshops** Toolkit Enabelung

**Open Reviews** der agilen Initiativen



## Fokus Themenfelder im Kulturwandel

- Workshop Product Owner und SCRUM Intro für Führungskräfte (SCRUM Kernpunkte und Werte)
- Workshops Toolkit Enabelung (Agiles Manifest, SCRUM Kernpunkte & Werte, agile Prüfung erleben)
- Führungskräfte haben gemeinsam die Vision entwickelt



## Wo arbeiten wir mit Scrum?

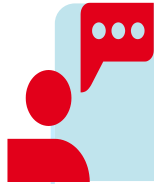
- Working Group Agile Tools
- Working Group Agile Prozesse
- Internal Audit Planungsteam
- Ausgewählte Prüfungen
- D<sup>2</sup>-Labs (Tag für Innovationen durch Mitarbeiter)
- Data Analytics
- Methoden-Team
- Continuous Auditing



## Wie leben wir agile Praktiken, Werte?

- One Table Approach in der Berichtsabstimmung (**Transparenz**)
- Book an Agile Coach (**People Development**)
- Veröffentlichung des Prüfungsplans mit der Möglichkeit sich auf andere Prüfungen zu bewerben (**Offenheit, Cross-functional**)
- Partizipative Organisationsentwicklung
- Reviews mit Geprüften (**Offenheit**)
- Retros im Prüfungsteam (**Adaption, Mut**)
- Kudo-Cards (**Respekt**)
- SCRUM Boards (**Transparenz**)

# Testimonials von Führungskräften und Mitarbeitern



## Was war anders?

- Mehr Kommunikation
- Tiefere Einbindung
- Verantwortung im Team
- Durchgängiges Feedback
- Erhöhte Offenheit
- Besseres Zeitmanagement
- Hoher Abstimmungsbedarf
- Vorwissen über agiles Arbeiten ist hilfreich



## Wie wird agile Führung wahrgenommen?

- Mehr Freiheit bei der Zurodnung von Aufgaben
- Weniger PrüfungsLEITER, mehr PrüfungsKOORDINATOR
- Erwartungen transparenter
- Gestiegenes Verantwortungsgefühl



# Bisherige Tipps und Take aways



## Was würden wir unbedingt wieder so machen?

- Befähigung durch Agile Workshops
- Cross-border Teamwork forcieren
- Rückhalt und Unterstützung des Top-Management
- Einbindung erfahrener Scrum Master
- Viel testen und früh testen!
- Agile Tool Cards
- Agile audit planning
- Re-evaluierung der Prozesse hinsichtlich Kompatibilität mit Scrum



## Was würden wir anders machen?

- Klare Definition Product Owner
- Stärkere operative Einbindung der Führungskräfte von Beginn an
- Verbindlichkeit und Einmaligkeit der (Informations-) Angebote an die Mitarbeiter
- Noch stärkere und sich wiederholende Kommunikation der Vision