



# Use Case

# Agile Jahresplanung in Group

# Audit der Commerzbank

---



- 1. Weshalb planen wir agil?**
- 2. Übersicht Planungsprozess**
- 3. Der Planungsprozess im Detail**
- 4. Unsere Learnings**
- 5. Testimonials**



Agenda



# Weshalb planen wir agil?

---

Kapitel Nr 1

# Was motiviert uns, agil zu planen?



## CROSS FUNCTIONAL

- Bereichsübergreifende Planung – (Gesamtbank-) Risiken aus unterschiedlichen Blickwinkeln im Fokus haben

## LIMIT WORK IN PROGRESS

- Bereichsübergreifende Priorisierung – Liefergeschwindigkeit, Termintreue und Engpässe im Fokus

## INSPECT AND ADAPT

- Kontinuierliche Betrachtung von Bankrisiken und deren Verzahnung mit Jahresplanung, Quartalsplanung sowie quartärllicher Aktualisierung des Audit Universe



# Übersicht Planungsprozess



Kapitel Nr 2

# Der agile Planungsprozess im Überblick



## Jahresplanung

## Kontinuierliche Risikobeurteilung

## Kontinuierliche operative Planung





# Der Planungsprozess im Detail

---

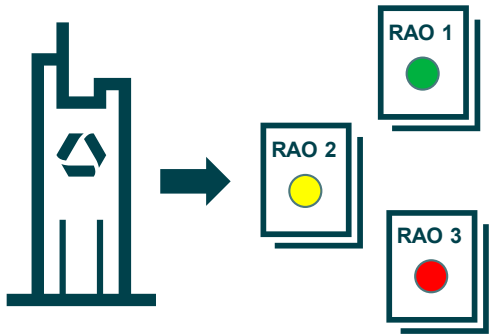
Kapitel Nr 3


# Die agile Jahresplanung



## Risk Assessment

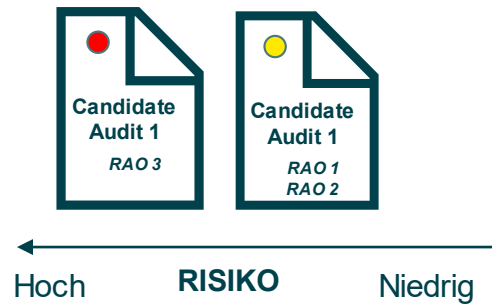
Die Risikobeurteilung erfolgt auf Basis von Risk Assessment Objects (RAOs), die Schnittpunkte zwischen den Kernprozessen und den Gesellschaften/ Lokationen der Bank bilden.



 Der Farbscore beeinflusst den Prüfrhythmus – rote RAOs werden jährlich geprüft.

## Bildung der Candidate Audits in Teilgruppen

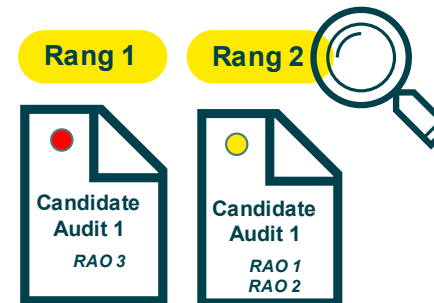
Bildung von Audit Candidates aus RAO in bereichsübergreifenden Kleingruppen und deren risikoorientierte Priorisierung gemäß der in Group Audit gültigen Coverage Strategie.



 Moderierte Workshops mit Agile Champions

## Challenge und Ranking Workshop

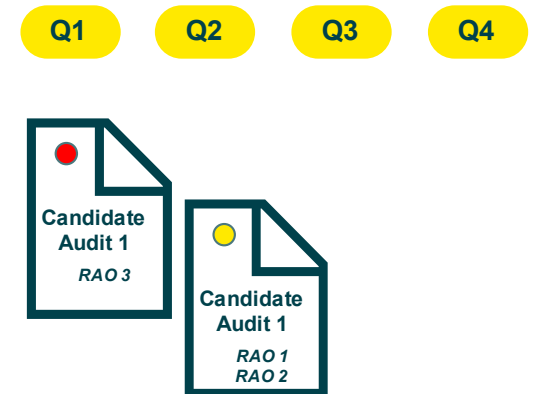
Bereichsübergreifende Challenge aller gebildeten Audit Candidates hinsichtlich Priorisierung und Umfang sowie bei Bedarf Adjustierung der Priorisierung.



 Priorisierung anhand von Affinity Estimation

## Capacity und Roadmap Planning

Prüfungen für das Planjahr gemäß Priorisierung innerhalb der vier Quartale realistisch planen und Commitment für das kommende Jahr schaffen.



 Roadmap Planung mit technischer Unterstützung



# Die kontinuierliche Planung und Risikobeurteilung



## BI-WEEKLY JOUR FIXE GROUP AUDIT HEAD / DIVISIONAL HEAD



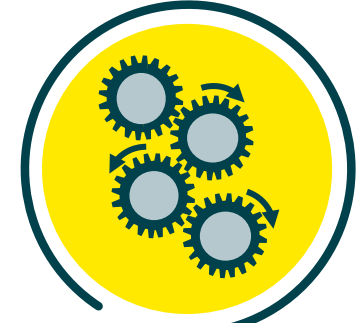
- Review der laufenden und zeitnah anstehenden Prüfungen und des Berichtsversands
- Ggf. Aktualisierung der anstehenden oder laufenden Prüfungen

## MONTHLY PLANNING MIT DEN DEPARTMENT HEADS



- Bestätigung des Commitments von anstehenden Prüfungen
- Ggf. Aktualisierung der aktuellen Quartalsplanung

## QUARTERLY PLANNING DIVISIONAL HEAD UND DEPARTMENT HEAD



- Review der gelieferten Prüfungen aus dem Vorquartal
- Challenge des Prüfbacklogs für das kommende Quartal
- Commitment für Prüfungen für das kommende Quartal



# Unsere Learnings



Kapitel Nr 4

# Was haben wir bisher gelernt?



## CROSS FUNCTIONAL

- Die bereichsübergreifende Zusammenarbeit hat die verschiedenen Prüft Themen und Risiken für alle transparent gemacht und damit einen Gesamtüberblick ermöglicht und das Verständnis für wesentliche Risiken geschärft.
- Die Transparenz über die Prüfungen in der Gesamtorganisation ermöglicht eine übergreifende Validierung und Challenge von Prüfungen auf deren Beitrag zur übergreifenden Mitigation von Risiken der Organisation.
- Der Weg vom „Silo“-Denken hin zur einer Betrachtung der Gesamtorganisation ist ein kontinuierlicher Prozess und besonders zu Beginn der Transformation eine Herausforderung.

## LIMIT WORK IN PROGRESS

- Das kontinuierliche Betrachten der Prüfungsplanung hat dabei geholfen, sich abzeichnenden Engpässe als auch Überbelastungen in kommenden Quartalen frühzeitig transparent zu machen.
- Die Transparenz war die Grundlage, „Over-Commitments“ zu vermeiden und bereichsübergreifend nach tragfähigen Lösungen zu suchen.
- Durch das Vermeiden von Engpässen und „Over-Commitments“ ist die Termintreue in der Prüfungsdurchführung gestiegen.

## INSPECT AND ADAPT

- Die wiederkehrende Betrachtung der Risiken ermöglicht es, sich auf Veränderungen einzustellen und dies laufend in der Prüfungsplanung und auch –durchführung zu berücksichtigen.
- Das Durchführen von Retrospektiven nach jedem Planungsworkshop hat zu einer kontinuierlichen Verbesserung der Qualität der Planungsworkshops beigetragen.



# Testimonials



Kapitel Nr 5

# Testimonials von den Teilnehmern



**Die Begleitung der Planungsteams hat mir als Agile Champion viel Spaß gemacht, da von allen Seiten die Bereitschaft und Offenheit vorhanden war, den Planungsprozess agil zu gestalten. Insbesondere in den einzelnen Retrospektiven habe ich beobachtet, dass die Teams sehr selbstreflektiert waren und recht schnell konkrete Maßnahmen für sich identifiziert haben, um den Prozess noch besser zu gestalten. Da war es selbstverständlich, dass es in den Retros auch Diskussionen gab, was nicht gut gelaufen war. Die konstruktive Atmosphäre hat aber dazu geführt, dass pragmatische Lösungen gefunden wurden und nach "vorn" geschaut wurde, was mich sehr begeistert hat.**

**- Audit Agile Champion, Frankfurt-**

**In my opinion especially the cooperation with the other audit divisions was successful. We didn't work in silos anymore and had the willingness to work together, by listening and understanding each others concerns and risks. The moderation of the meetings have also increased efficiency, so we were able to provide adequate results on time. I believe that was good and we should stick to that!**

**- Audit manager, Frankfurt -**

# Testimonials von den Teilnehmern



**I believe that in today's world cooperation and exchange of views, ideas and thoughts beyond technical expertise are increasingly important. We have designed our planning process in a way that people listen to each other and debate. To challenge your colleagues also means to challenge yourself, your risk assessment, your judgement. Another design element is speed. You need to be in a position to respond and adapt quickly. So planning has become a rather continuous exercise. Everybody is encouraged to take part in the process. I am fully committed to it!**

**- Audit Head, Frankfurt-**

**Die tiefe fachliche Auseinandersetzung mit den Risikothemen in Vorbereitung auf die Workshops führte zu sehr konstruktiven Diskussionen über die relevanten Risiken und Prüfungsansätze. Das gemeinsame Erarbeiten und Commitment aller zu unserem Prüfungsplan hat auch unser Zusammenarbeitsmodell über alle Bereiche hinweg gestärkt. Insbesondere die Transparenz über die aktuellen Herausforderungen in den einzelnen Abteilungen führte auch zu einem höheren Verständnis untereinander.**

**- Audit Divisional Head, Frankfurt-**

# Testimonials von den Teilnehmern



**The guidance and instructions by the moderators during the workshops were very helpful and timesaving. All in all the cooperation enabled transparency throughout the organization, so we were able to better challenge the organization and processes.**

**We still have room for improvement, for example in the future we can take advantage of technology and rely even more on technological support. What we can improve, we can change next time.**

***- Audit manager, New York -***

**Mit der agilen Prüfungsplanung bekommen wir Prüfer die Chance quartalsweise Häkchen auf die Prüfungen zu setzen, auf die wir gestafft werden wollen. Dabei können wir unsere Präferenzen nicht nur innerhalb unseres Bereichs angeben, sondern uns sogar bereichsübergreifend auf Prüfungen bewerben. Ich schätze diese Möglichkeiten sehr und auch dass wir so mehr in den Planungsprozess einbezogen werden und ihn mitgestalten können, finde ich gut.**

***- Audit Mitarbeiter Frankfurt -***



Sicherlich war die Jahresplanung vollständig remote eine Herausforderung für alle, aber dank guter Vorbereitung aller und einer Moderation, die uns durch den Tag geführt hat, erfolgreich. Gelungen ist uns aus meiner Sicht insbesondere, dass wir bereichsübergreifend einen Überblick über die Vielzahl der Prüfungsinhalte gewonnen haben. Weiterhin haben wir die Risiken gezielter diskutiert und damit risikoorientiert in Prüfungen bereichsübergreifend abgedeckt. Gut war, dass wir die Priorisierungen quasi in Sprints über den Tag verteilt haben, innerhalb der Sprints nach klaren Regeln diskutiert und priorisiert haben. Dies hat uns geholfen, Fokus zu halten und Komplexität herauszunehmen. Hinsichtlich des methodischen Vorgehens im Vorfeld können wir uns noch besser abstimmen. Hier wurde (wiedermal) deutlich, dass remote Arbeiten insbes. in großen Gruppen eine exzellente Vorbereitung und eine von allen mitgetragene Vorgehensweise benötigt. Aus meiner Sicht ist weiterhin essentiell, in einem Tool/Medium zu arbeiten, so dass im Vorfeld der Jahresplanung jeder zu jeder Zeit den aktuellen Stand der Planung kennt. Dies fördert nicht nur das Verständnis und die Zusammenarbeit untereinander, es beschleunigt auch den Jahresplanungsworkshop als auch die dann folgenden quartärlchen Sprints.

*- Audit Divisional Head, Frankfurt -*





**COMMERZBANK**