



Agile Prozesse und IKS-Maturität – braucht es eine neue Art der Revision?

ISACA/SVIR-Fachtagung «Fit für die Zukunft»
Zürich, 19. November 2013

Michel Huissoud / Brigitte Christ



In den nächsten 40 min. werden wir

- dem Dilemma «agil versus kontrolliert» auf den Grund gehen,
- «gute» von «schlechter» Agilität unterscheiden,
- Ansätze entwickeln, wie Agilität und Kontrolle vereinbar sind – selbst für die Revision

Agile Prozesse – was ist das?

Ein Prozess ist «die Art wie wir Dinge hier tun»

Ein Dokument ist kein Prozess

Was die Personen tun, das ist es was zählt

Und sie verbessern kontinuierlich die
Arbeitsweise, indem sie die Lehren aus dem
Vergangenen ziehen

Es ist ein klarer Widerspruch – Revisoren hassen die Agilität...

Agilität fördert Betrug

Ein IKS muss so ausgebaut und weiterentwickelt werden, bis es jede Agilität verunmöglicht, koste es was es wolle...



Oder doch nicht?

Sollten sich die IKS-Verantwortlichen und die Auditoren nicht auch für die Sparsamkeit und die Wirtschaftlichkeit engagieren?

Sollten sie die Kontrolle nicht schlank und effizient gestalten?

Ist die Agilität nicht auch ein Produktivitätsfaktor?

Der Zielkonflikt beim IKS



Der Zielkonflikt bei der EFK

Finanzkontrollgesetz

Art. 5 Kriterien der Finanzkontrolle

- 1 Die Eidgenössische Finanzkontrolle übt die Finanzaufsicht nach den Kriterien der **Ordnungsmässigkeit**, der Rechtmässigkeit und der **Wirtschaftlichkeit** aus.

Was versteht ein Manager unter Agilität?



Was versteht ein Revisor unter Agilität?



Die gutgemeinte Agilität

- Sparsamer Ressourceneinsatz
- Flexibilität
- Schnelligkeit
- Innovation / Kreativität
- Wesentlichkeit
- «substance over form»
- Agilität als Unternehmenskultur

„Je mehr Du nach Plan arbeitest, umso mehr bekommst Du das, was Du geplant hast, aber nicht das, was Du brauchst“¹

Quantifizierung des Nutzen? Risiken?

Die «schlechte» Agilität

- Manager halten die Prozesse nicht ein
- Salami taktik, um Schwellen zu umgehen (Kompetenzregelung, Beschaffungsrecht usw.)
- Prozessschritte werden nicht eingehalten bzw. Chronologie wird nicht respektiert (Formulare mit Blanko-Unterschriften)
- Funktionstrennung wird umgangen (PW bekannt, Unterschriftenstempel)
- Pro-Forma Tätigkeiten (zum Beispiel Gegenofferten)
- Zu breite Zugriffsrechte
- IT-Personal arbeitet permanent in der produktiven Umgebung
- ...

Lösungsansätze - die Grenze der «prozessgesteuerten Geschäftsführung»

- Müssen **sämtliche**
Tätigkeiten der Firma im
Prozess-Management
erfasst sein?



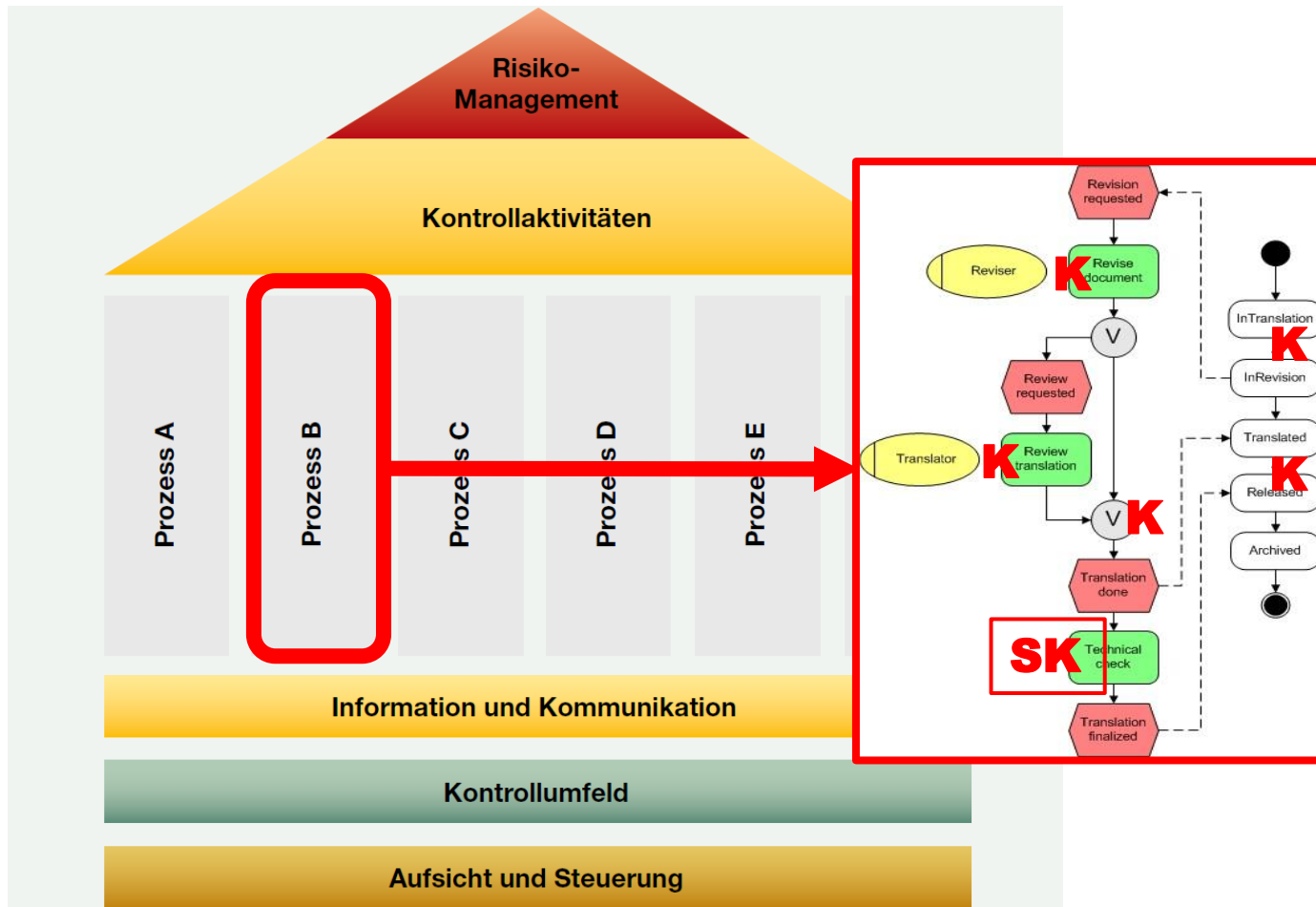
- Müssen die Prozesse **sämtliche Varianten** vorsehen, regeln und dokumentieren?



- Müssen in einem Prozess **sämtliche Aktivitäten** kontrolliert werden?



Agile Prozesse: welche Kontrollen sind robust?



Was ist robuster in einer agilen Umgebung?

- «Soft» oder «hard» Kontrolle?
- Kontrolle auf der Unternehmensebene oder in den Prozessen?
- Präventive oder detektive Kontrolle?
- Automatische oder manuelle Kontrolle?
- Kontrolle durch die Linie oder durch einen Dritten?
- Fokus auf Stärken oder Probleme?
- «Rule-based» IKS oder «Principle-based» IKS?

Wie viel Kontrolle brauchen wir?

- Wer soll zwischen Agilität und Kontrolle entscheiden ?
- Auf welcher Basis?
- Nach welchen Kriterien?

Ordnungsmässigkeit

Wirtschaftlichkeit



Und in welche Richtung sollen wir Revisoren jetzt gehen?





Ihre Meinung? Anregungen? Fragen?