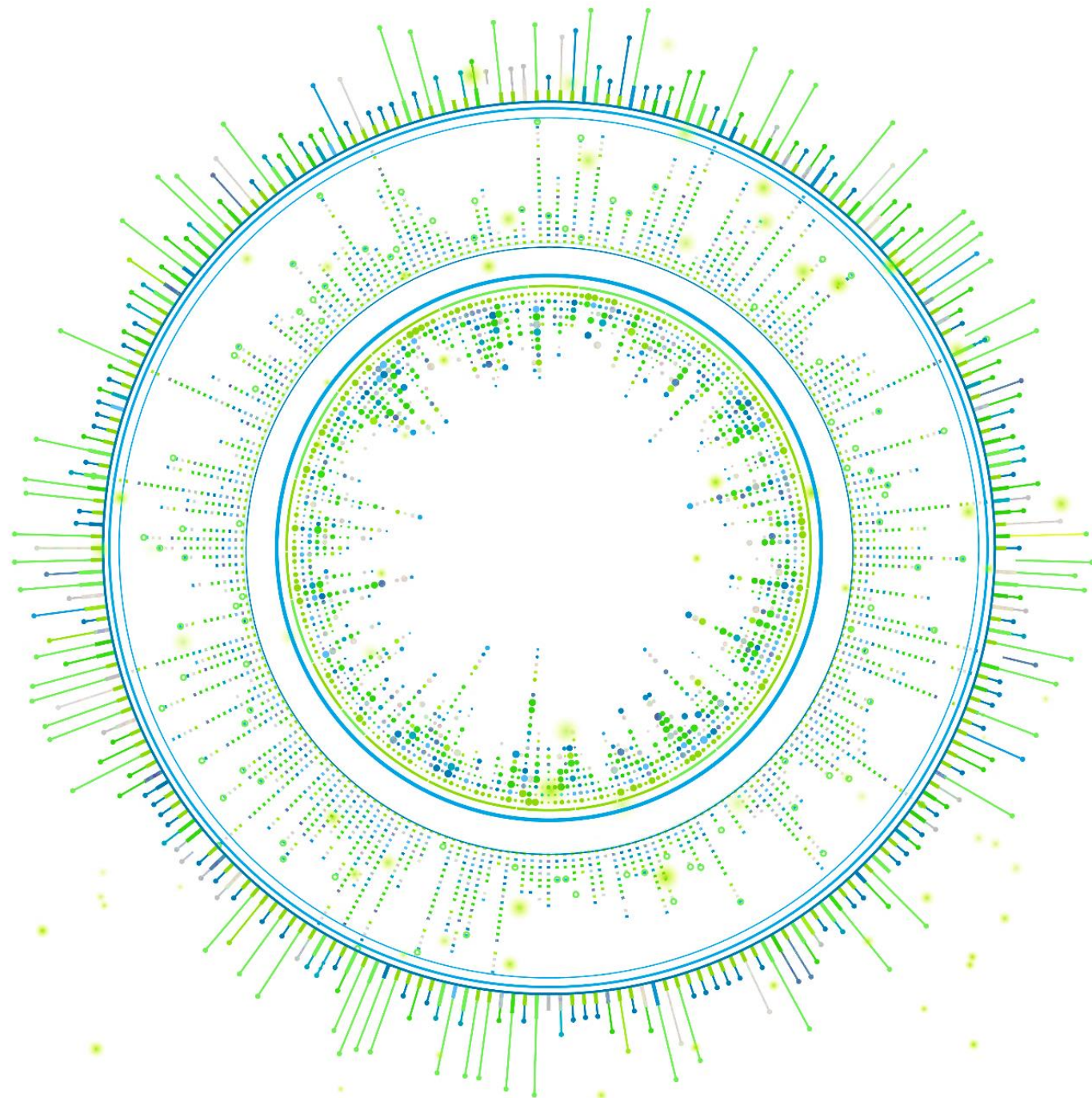


**Deloitte.**  
Digital

MARZEC 2020

## **Digital Workplace**

Usługi Deloitte w zakresie Digital Workplace



# Organizacje przenoszą swoje działania do świata cyfrowego

Zaistniała sytuacja oraz jej skala mogą być powodem powstawania nieefektywności.

## *Praca w trybie zdalnym i rozproszonym bez odpowiedniego przygotowania organizacji*



### **Problemy w komunikowaniu się z zespołem**

- Brak lub ograniczona możliwość komunikacji bezpośredniej
- Skłonność do akumulowania tematów do omówienia
- Brak kontaktu wzrokowego podczas komunikacji

### **ODPOWIEDŹ**

Zbudowanie fundamentów umożliwiających komunikację zdalną

Wykorzystanie narzędzi online wspierających komunikację bezpośrednią

Wprowadzenie zasad komunikacji



### **Trudności w zorganizowaniu tygodnia i dnia pracy**

- Konieczność dzielenia czasu między pracę a sprawy osobiste
- Utrudnienie w alokacji zadań ad-hoc

### **ODPOWIEDŹ**

Wprowadzenie rutyn tygodniowych i dzienny wspierających zarządzanie zespołem (opartych np. na Scrum)

Wprowadzenie zasad pracy zdalnej



### **Brak transparentności w zakresie wykonywanej pracy i postępów**

- Brak wiedzy o postępach zespołu i poszczególnych pracowników
- Duplikacja zadań, zajmowanie się sprawami nieaktualnymi lub wewnątrznie sprzecznymi

### **ODPOWIEDŹ**

Wykorzystanie narzędzi do wizualizacji przepływów pracy (np. Kanban w dowolnym narzędziu online)



### **Spadek motywacji i zaangażowania pracowników**

- Podważenie wzajemnego zaufania między członkami zespołu
- Osłabienie przynależności do zespołu i organizacji

### **ODPOWIEDŹ**

Techniki angażujące i integrujące pracowników

Dobre praktyki dla pracowników jak nie oszaleć w domu

Deloitte przygotował ofertę usług z zakresu Digital Workplace, które mają na celu złagodzenie negatywnych skutków pracy zdalnej oraz budowę zwinnej organizacji przyszłości.



# Na działania w zakresie Digital Workplace należy obecnie patrzeć w trzech perspektywach czasowych

Na początku warto skupić się na wykorzystaniu obecnych narzędzi oraz zbudowaniu fundamentów pracy zdalnej. W średnim terminie należy zoptymalizować narzędzia i metodyki pracy. W długim terminie należy przygotować organizację na ciągłe efektywne działanie w trybie pracy zdalnej.

## 01.

### **Quick wins** **Stabilizacja pracy zdalnej**

#### **Natychmiastowe działania stabilizujące sytuację**

Przegląd obecnie dostępnych narzędzi oraz wsparcie w opracowaniu Digital Workplace Playbook, które określi zasady pracy zdalnej, w tym pryncypia, rytm, zasady komunikacji (np. w jakich przypadkach organizować spotkania, a kiedy wykorzystywać komunikację bezpośrednią) oraz sposób wykorzystywania narzędzi.

Wsparcie w opracowanie planu i wdrożeniu komunikacji zasad pracy zdalnej.

Facylitacja warsztatów w trybie zdalnym z wykorzystaniem ogólnodostępnych narzędzi wspierających online (wirtualne tablice, narzędzia do głosowania, zbierania feedbacku, zadawania pytań).

Organizacja szkoleń dotyczących pracy zdalnej (również narzędziowych), w tym szkoleń dedykowanych dla kadry zarządzającej.

Wsparcie w konfiguracji narzędzi wspierających pracę zdalną (np. Jira, Confluence, Trello, MS Teams, Zoom).

Wsparcie w migracji do chmury wybranych aplikacji umożliwiających pracę zdalną (np. pulpit zdalny, call center).

Audyt bezpieczeństwa Digital Workplace

## 02.

### **Mid-term optimization** **Ludzie, narzędzia, metodyki**

#### **Ludzie**

Identyfikacja ambasadatorów zmiany w organizacji i przygotowanie ich do pracy facylitacyjnej.

Stworzenie i aktywizacja kluczowych grup zespołowych.

Program cotygodniowych wyzwań dla menadżerów i ich zespołów zwiększający produktywność i komfort pracy zdalnej.

#### **Narzędzia**

Analiza doświadczeń pracowników w pracy zdalnej (opracowanie employee journeys).

Opracowanie rekomendacji i roadmapy transformacji doświadczenia pracownika.

Wsparcie w implementacji i zarządzanie zmianą.

#### **Metodyki**

Analiza charakteru pracy danej jednostki i dobór odpowiednich metodyk z zakresu agile (np. Kanban, Scrum).

Wprowadzenie nowej metodyki pracy.

Aktywne wsparcie w okresie przechodzenia na nową metodykę.

## 03.

### **Long term reorganization** **Budowa trwałej zwinności operacyjnej**

#### **Paperless oraz migracja do chmury**

Identyfikacja obszarów, gdzie migracja przyniesie największe korzyści pod względem potencjału innowacji oraz możliwości optymalizacji kosztów.

Selekcja odpowiednich narzędzi i platform z perspektywy biznesowej, technologicznej i prawnej.

Wsparcie we wdrożeniu.

#### **Automatyzacja procesów**

Robotyzacja procesów operacyjnych z wykorzystaniem sztucznej inteligencji.

Wdrożenie narzędzi DevOps.

#### **Dostosowanie modelu operacyjnego**

Transformacja w kierunku wykorzystania agile w całej organizacji (ang. Enterprise agile transformation).



MOŻLIWOŚĆ PRZYGOTOWANIA  
DEDYKOWANEJ OFERTY

SZCZEGÓŁY DALEJ W NINIEJSZYM MATERIALE

# Przygotowaliśmy katalog usług, które w krótkim terminie pomogą organizacji zbudować fundamenty pracy zdalnej

#	Usługa	Co zrobimy?
1	Opracowanie i wdrożenie Digital Workplace Playbook	Wraz z zespołem klienta wypracujemy Digital Workplace Playbook, firmowy zestaw zasad komunikacji, kolaboracji i wymiany wiedzy w pracy zdalnej. Następnie pomożemy go wdrożyć i zakomunikować na poziomie organizacji. <a href="#">Szczegóły przedstawione dalej w niniejszym materiale.</a>
2	Efektywne spotkania – coaching moderatora spotkań zdalnych	Tygodniowy (16 h w ciągu jednego tygodnia) shadowing i coaching moderatora spotkań zdalnych. Zakres obejmuje przeprowadzanie zdalnego planowania, warsztatów, burz mózgow i sesji feedbackowych oraz najlepsze praktyki wydajnych spotkań w formie wideokonferencji.
3	Szkolenie dla menedżerów z zarządzania zespołem zdalnym	Kompleksowe szkolenie z metod zarządzania, wyznaczania celów, najlepszych praktyk komunikacji oraz budowania zaangażowania w zespołach zdalnych. Jednodniowe szkolenie do maksymalnie 10 osób.
4	Konfiguracja zdalnego dostępu do zasobów firmowych	Usługa wdrożenia rozwiązań umożliwiających dostęp zdalny do zasobów firmowych. W zależności od potrzeb może to być np. VPN, zdalny dostęp do pulpitów i aplikacji pracowniczych lub nawet przeniesienie centrali telefonicznej do chmury.
5	Przegląd i wsparcie w efektywnym wykorzystywaniu narzędzi do pracy zdalnej	Przegląd narzędzi wspierających pracę zdalną w organizacji oraz wsparcie w ich efektywnym wykorzystaniu. Przejdziemy przez typowe problemy w konfiguracji narzędzia i zarekomendujemy ustawienia dopasowane do struktury i procesów klienta.
6	Konfiguracja narzędzi pakietu Atlassian (m.in. Jira i Confluence)	Przygotowanie optymalizacji procesu dla wybranego projektu, przeprowadzenie szkolenia i przygotowanie dokumentacji. Pakiet S zakłada istnienie infrastruktury oraz wykorzystanie standardowych funkcjonalności Atlassian. Pakiet M dodatkowo obejmuje wsparcie w wyborze konkretnego narzędzia, jego konfigurację w opcji chmurowej oraz szkolenie z obsługi systemu i administracji projektem.
7	Szkolenie z metodyki Scrum w zespołach rozproszonych	Jednodniowe szkolenie dla maksymalnie 20 osób wyjaśniające całościowo zastosowanie metodyki Scrum w zespołach rozproszonych. Przedstawimy w nim najlepsze praktyki wydajnych zespołów, jak również omówimy poszczególne artefakty, wydarzenia i role metodyki Scrum.
8	Opracowanie wytycznych z zakresu digitalizacji działalności gospodarczej w świetle wymogów prawa	Przygotowanie materiałów przedstawiających wymagania wynikające z przepisów prawa i dobre praktyki w zakresie prowadzenia działalności gospodarczej w formie zdalnej. Materiał może obejmować prawną analizę takich zagadnień jak: zarządzanie procesem negocjowania i zawierania umów w formie zdalnej, digitalizacja kluczowych umów handlowych i ich archiwizacja (paperless), wdrożenie podpisu elektronicznego lub bezpiecznego podpisu, postanowienia w umowach z kontrahentami, wpływające na możliwość zdalnego wykonywania obowiązków nałożonych umową, praca zdalna a dozwolone formy monitoringu pracowników, kanały komunikacji umożliwiające pracownikom zgłaszanie naruszeń anonimowo (ochrona sygnalistów), digitalizacja posiedzeń zarządu/rady nadzorczej oraz podejmowania uchwał przez wspólników i akcjonariuszy, digitalizacja obiegu dokumentów korporacyjnych, prawne aspekty konieczności zapewnienia bezpieczeństwa informacji w przypadku pracy zdalnej.
9	Szkolenie z bezpieczeństwa w pracy zdalnej	Jednogodzinne szkolenie w grupach do 15 maksymalnie osób o zasadach bezpieczeństwa danych podczas pracy zdalnej. Zostaną poruszone tematy dotyczących podstawowych wymagań bezpieczeństwa, wymagań bezpieczeństwa podczas pracy zdalnej oraz sesja pytań i odpowiedzi. Szkolenia mogą być prowadzone w języku polskim, angielskim i rosyjskim.
10	Opracowanie komunikacji z zakresu bezpieczeństwa pracy zdalnej dla całej organizacji	Przygotowanie komunikatów (głównie w formacie emailów) na temat bezpieczeństwa informacji. Zostaną poruszone takie tematy jak złośliwe oprogramowanie, phishing, oszustwa telefoniczne, bezpieczne korzystanie z mediów społecznościowych, bezpieczeństwo urządzeń mobilnych, hasła i inny. Materiały mogą być przygotowane w języku polskim, angielskim i rosyjskim.
11	Audyt bezpieczeństwa	Badanie odporności organizacji na cyberataki uwzględnia weryfikację posiadania adekwatnych środków ochrony dla Digital Workplace. <a href="#">Szczegóły przedstawione dalej w niniejszym materiale.</a>
12	Halo - whistleblowing	Wdrożenie intuicyjnego narzędzia do zdalnego zgłaszania nieprawidłowości w organizacji (whistleblowing) – zgodnego z Dyrektywą UE oraz RODO. <a href="#">Szczegóły przedstawione dalej w niniejszym materiale.</a>

# Chaos spowodowany brakiem reguł w pracy zdalnej może znacznie obniżyć efektywność organizacji

W pięć dni jesteśmy gotowi przygotować i zakomunikować pracownikom dedykowany podręcznik pracy zdalnej, który będzie uwzględniał specyfikę danej organizacji.

	 WSTĘPNE ROZPOZNANIE	 ANALIZA NARZĘDZI	 WARSZTATY	 PODRĘCZNIK	 KOMUNIKACJA
Cel	Rozpoznanie obecnej sytuacji, identyfikacja problemów	Analiza dostępnych narzędzi oraz ich możliwości, a także potencjału ich rozszerzenia	Wypracowanie pryncypiów, reguł, dobrych praktyk pracy i komunikacji zdalnej	Opracowanie prostego podręcznika określającego reguły nowej rzeczywistości	Adopcja nowych reguł przez pracowników
Nasze potrzeby	Wysoka dostępność kluczowych osób w organizacji Polityka pracy zdalnej (jeżeli istnieje)	Dostęp do narzędzi wykorzystywanych w pracy zdalnej Wysoka dostępność kluczowych osób w organizacji	Wysoka dostępność kluczowych osób oraz wybranych pracowników w organizacji	Wysoka dostępność kluczowych osób w organizacji (konsultacje)	Dostępność pracowników organizacji
Zakres	Analiza obecnej sytuacji organizacji Określenie kluczowych wyzwań w pracy zdalnej Określenie obszarów pracy i ich kluczowych charakterystyk	Analiza dostępnych narzędzi oraz sposobu ich wykorzystania Analiza możliwości rozszerzenia wsparcia narzędziowego przy minimalnym wpływie na koszty	Przeprowadzenie interaktywnych warsztatów w trybie zdalnym w celu określenia pryncypiów, reguł oraz dobrych praktyk pracy i komunikacji zdalnej przy wykorzystaniu dostępnych narzędzi biorąc pod uwagę różne charakterystyki pracy	Spisanie ustaleń w formie przystępnego i łatwego do przyswojenia podręcznika Konsultacja podręcznika w z kluczowymi interesariuszami	Komunikacja podręcznika w formie serii interaktywnych webinarów
Produkty	Lista obszarów oraz zidentyfikowanych problemów w pracy zdalnej, które w nich występują	Zidentyfikowane narzędzia, które mogą wspierać pracę zdalną (wraz z poziomem dojrzałości ich obecnego wykorzystania)	Ustalenia w zakresie pryncypiów, reguł oraz dobrych praktyk pracy i komunikacji zdalnej	Ustalenia spisane w formie przystępnego podręcznika	Pracownicy wyposażeni w przystępny zestaw reguł pracy zdalnej

Chcesz dowiedzieć się więcej? Skontaktuj się z nami



# Cyberprzestępcy nie śpią nawet w czasach kryzysu i cały czas rozwijają swoje narzędzia

W ramach realizacji usługi audytu bezpieczeństwa proponujemy szybkie sprawdzenie (4 etapy, 2 dni) odporności organizacji na cyberataki w modelu pracy kryzysowej i zdalnej.

	 <b>REKONESANS ZEWNĘTRZNY</b>	 <b>BADANIE WEWNĘTRZNE</b>	 <b>WYWIAD</b>	 <b>OCENA I WNIOSKI</b>
Cel	Rozpoznanie zasobów organizacji widocznych w sieci Internet	Znalezienie usług w środowisku pracy zdalnej, udostępnianych usług	Zebraenie informacji o praktykach zarządczych i procesach organizacji	Usprawnienie organizacji
Nasze potrzeby	Nazwa domen Zakres adresów IP	VPN lub dostęp do sieci Klienta na miejscu Stacja robocza w domenie i konto użytkownika z domyślnymi uprawnieniami	Dostępność pracowników odpowiedzialnych za omawiane zagadnienia	Dostępność pracowników odpowiedzialnych za omawiane zagadnienia
Zakres	Identyfikacja domen Organizacji Identyfikacja udostępnionych w sieci Internet usług sieciowych Identyfikacja aplikacji web i interfejsów widocznych w sieci Internet (np. WebMail, VPN, panele administracyjne) Atakowanie słownikowe panelów logowania prostymi hasłami Skanowanie zasobów pod kątem znanych podatności	Konfiguracja bezpieczeństwa VPN Weryfikacja zabezpieczeń stacji roboczej podłączonej do domeny w kontekście pracy zdalnej Weryfikacja konfiguracji usług wspomagających pracowników w pracy zewnętrznej (2FA, polityki haseł, rejestrowania zdarzeń, backup, Skype, MDM).	Pytania organizacyjne odnośnie modelu pracy zdalnej, zarządzania incydentami, backup oraz planów kryzysowych – odtwarzania sprawności działania. Pytania techniczne odnośnie wdrożonych technologii i środków prewencyjnych, wykrywania i reagowania (DLP, IAM, MDM, Skype, VPN, PAM, Active Directory, SIEM, IDS/IPS)	Raport zawierający listę obserwacji, wynikające z niego ryzyka oraz rekomendowane działania wysokopoziomowe w zakresie ich zaadresowania
Produkty	Luki i znane podatności w infrastrukturze Organizacji widocznej w sieci Internet	Obserwacje: luki, podatności i błędy w konfiguracji	Obserwacje odnoszące się do procesów zarządczych	Raport podsumowujący

Chcesz dowiedzieć się więcej? Skontaktuj się z nami



# Eksperci w dziedzinie raportowania nadużyć w firmie, wsparci wiodącą technologią

**Zero tolerancji dla nieprawidłowości** - w związku z obecną sytuacją i obostrzeniami dotyczącymi zachowania zasad bezpieczeństwa w pracy tolerancja dla jakichkolwiek niebezpiecznych i nieodpowiedzialnych zachowań powinna być zerowa. Identyfikacja przypadków takich zachowań jest priorytetem.

**Deloitte Halo** to internetowa platforma do obsługi raportowania nadużyć w firmie (whistleblower), która zapewnia sygnalistom bezpieczne i poufne kanały zgłoszeń (**platforma internetowa, linia telefoniczna oraz e-mail**).

Wszystkie **zgłoszenia są na bieżąco odbierane** przez wyszkolonych pracowników Deloitte Forensic i **raportowane do państwa organizacji poprzez platformę Halo**.

Zgłoszenia o wysokim profilu ryzyka (**dotyczące kwestii bezpieczeństwa**) otrzymują priorytet.

Twoja firma ma dostęp do wszystkich zgłoszeń poprzez platformę, co umożliwia lepszą organizację pracy i szybki dostęp do spraw. Kokpit Halo ułatwia **wyszukiwanie i analizę zgłoszeń**.

Deloitte Halo umożliwia również komunikację z sygnalistą bez naruszania jego prawa do zachowania anonimowości. Komunikacja odbywa się poprzez Halo, a pracownik Deloitte jest pośrednikiem.

## Dlaczego Halo?

- System zgodny z **RODO** oraz **unijną dyrektywą o sygnalistach**
- Globalny zasięg i znana marka
  - Niski koszt
- **Elastyczny i intuicyjny** system
  - **Wielojęzyczne** wsparcie
- Trzy dostępne **kanały komunikacji**
  - **Szybkie i zdalne wdrożenie**

## Korzyści dla twojej firmy

- **Jeden system** obsługujący cały proces związany z sygnalistą
- Umożliwia **komunikację między twoją firmą a anonimowym sygnalistą**
- W przypadku uzasadnionych zgłoszeń o nadużyciach, szybki **dostęp do usług Deloitte Forensic i Legal**

Zeskanuj kod QR swoim smartfonem, żeby obejrzeć demo Deloitte Halo.



## Wymagania prawne

- Ustawa o przeciwdziałaniu praniu pieniędzy
- Ustawa o odpowiedzialności podmiotów zbiorowych (2019)
- Nowa unijna dyrektywa o sygnalistach (2019)



Wyceniane indywidualnie na podstawie liczby pracowników, wybranych kanałów zgłoszeń oraz obsługiwanych języków



# Najważniejsze jest szybkie i komfortowe wdrożenie u pracowników nowych nawyków pracy zdalnej

W sytuacji dezorientacji, emocjonalnego napięcia i utraty stałego rytmu pracy w biurze menadżerowie i ich zespoły potrzebują sprawnej mapy działań, poczucia bezpieczeństwa i kontroli. Program „Efektywna Praca Zdalna” pozwoli na uporządkowanie sytuacji i zapewnienie produktywnej ciągłości pracy.

1-2 tygodnie      4-6 tygodni      Działanie ciągle

## IMAGINE

**CEL:** Opracowanie planu zarządzania zmianą, uwzględniając inicjatywy quick win do błyskawicznej implementacji

- Przygotowanie **mapy wdrożenia zmiany** w oparciu o metodykę service design uwzględniającą: warsztaty fokusowe, IDIs i analizę historycznych działań, budowę person i tzw. change journeys
- **Identyfikacja kluczowych grup interesariuszy**, mających istotny wpływ na organizację.
- Stworzenie listy inicjatyw wraz z kalendarzem działań
- Równoległe w ramach szybkiej implementacji **wsparcie działań komunikacyjnych** m.in. przygotowanie dobrych praktyk pracy zdalnej

## DELIVER

**CEL:** Przeprowadzenie działań z wybraną grupą stakeholderów z pomiarem efektów zmian

- Wdrożenie programu „Efektywna Praca Zdalna” z wykorzystaniem dostępnych narzędzi i platform cyfrowych
- Interaktywne formy szkoleniowe, webinaria, podcasty etc.
- Grywalizujące aktywności promujące nowe nawyki produktywności
- Barometr zmian – cotygodniowa ankieta analizująca efekty zmian

## RUN

**CEL:** Wyskalowanie wdrożonych metod w całej organizacji oraz dostosowanie innych procesów w obszarze HR do nowego modelu pracy

- Zbudowanie długoterminowej **strategii zmiany kulturowej** w organizacji z wykorzystaniem **Deloitte Digital Maturity Framework**
- Wsparcie w rozszerzeniu skali wdrożonych rozwiązań w zależności od potrzeb Klienta

## Korzyści dla organizacji



**Zwiększenie elastyczności i produktywności pracy** poprzez wprowadzenie nowych nawyków organizacyjnych



**Empowerment** i wzrost ownershipu w pracy zespołowej



**Optymalizacja kosztowa** związana z lepszym wykorzystaniem czasu i umiejętności zespołów

Chcesz dowiedzieć się więcej? Skontaktuj się z nami





# Po stabilizacji sytuacji należy rozważyć wdrożenie nowych narzędzi, które poprawią doświadczenie pracowników

By wyeliminować pewne nieefektywności związane z rozproszeniem pracowników oraz utrzymać wysoki poziom ich zaangażowania należy przeprowadzić analizę ich obecnego wsparcia narzędziami IT oraz zdefiniować i wdrożyć strategię *technology experience*.



## Korzyści dla organizacji



**Zniwelowanie nieefektywności** związanych z utrudnioną komunikacją w zespołach rozproszonych



**Nowa energia** dla pracowników utrwalająca ich łączność z organizacją



Fundament pod **optymalizację kosztową** w przyszłości

Chcesz dowiedzieć się więcej? Skontaktuj się z nami



# Zwinne metodyki pracy pozwolą organizacjom efektywnie realizować działania operacyjne i rozwojowe

Analiza charakteru realizowanej pracy, a następnie wybór optymalnej metodyki oraz jej wprowadzenie w organizacji będą kluczowe dla efektywnego działania w świecie cyfrowym.

2 tygodnie — 8 tygodni — Działanie ciągle

## IMAGINE

**CEL:** Analiza charakteru wykonywanej pracy oraz wybór odpowiedniej metodyki z obszaru agile dla obszarów objętych pilotażem.  
Sformułowanie zespołów, które przeprowadzą eksperymenty

- Identyfikacja obszaru do objęcia pilotażem
- Przeprowadzenie warsztatów VSM w celu identyfikacji **wąskich gardeł i nieefektywności** w obecnym procesie
- Warsztaty definiujące wizję **docelowego trybu pracy**, która zostanie przetestowana w pierwszej iteracji zmian

## DELIVER

**CEL:** Przeprowadzenie pilotażu w wybranym obszarze (aktywny coaching na poziomie zespołu oraz organizacji) oraz ciągły pomiar rezultatów w celu bieżącego podejmowania decyzji o kolejnych krokach

- **Przeprowadzenie transformacji** modelu pracy w obszarze pilotażowym (dwa zespoły) z wykorzystaniem podejścia Lean Change
- W zakresie m.in. szkolenia z metodyk agile, warsztaty z organizacją, coaching, facylitacja wydarzeń Scrum, analizy dojrzałości wykorzystania metodyk Scrum

## RUN

**CEL:** Wyskalowanie wdrożonych metod w całej organizacji oraz dostosowanie innych procesów w obszarze finansów i HR do nowego modelu pracy

- Kompleksowa usługa z wykorzystaniem Deloitte Agile Transformation Framework w zależności od potrzeb Klienta

## Korzyści dla organizacji



**Podniesienie efektywności** pracy zespołów



**Zapewnienie transparentności** w ocenie postępów prac



**Zwiększenie zaangażowania** pracowników w realizowane działania

Chcesz dowiedzieć się więcej? Skontaktuj się z nami





### **Daniel Martyniuk**

Partner

**Mail:** [damartyniuk@deloittece.com](mailto:damartyniuk@deloittece.com)

**Tel:** +48 609 995 536

### **Monika Hołdak**

Digital Transformation Manager

**Mail:** [mholdak@deloittece.com](mailto:mholdak@deloittece.com)

**Tel:** +48 668 305 038

### **Agata Jankowska-Galińska**

Legal Senior Manager

**Mail:** [ajankowskagalinska@deloittece.com](mailto:ajankowskagalinska@deloittece.com)

**Tel:** +48 728 459 605

### **Adam Kwiecień**

Forensic Manager

**Mail:** [akwiecien@deloittece.com](mailto:akwiecien@deloittece.com)

**Tel:** +48 532 510 463

### **Bartłomiej Leszczyński**

Manager

**Mail:** [bleszczynski@deloittece.com](mailto:bleszczynski@deloittece.com)

**Tel:** +48 734 187 423

### **Paweł Tomkiel**

Specialist Senior

**Mail:** [ptomkiel@deloittece.com](mailto:ptomkiel@deloittece.com)

**Tel:** +48 600 816 375

### **Anastasia Agafonova**

Risk Senior Consultant

**Mail:** [anagafonova@deloittece.com](mailto:anagafonova@deloittece.com)

**Tel:** +48 660 579 362

# Dziękujemy

Nazwa Deloitte odnosi się do jednej lub kilku jednostek Deloitte Touche Tohmatsu Limited, prywatnego podmiotu prawa brytyjskiego z ograniczoną odpowiedzialnością i jego firm członkowskich, które stanowią oddzielne i niezależne podmioty prawne. Dokładny opis struktury prawnej Deloitte Touche Tohmatsu Limited oraz jego firm członkowskich można znaleźć na stronie [www.deloitte.com/pl/onas](http://www.deloitte.com/pl/onas).

Member of Deloitte Touche Tohmatsu Limited

© 2020. Deloitte Advisory spółka z ograniczoną odpowiedzialnością sp.k.

# Deloitte.

## Digital