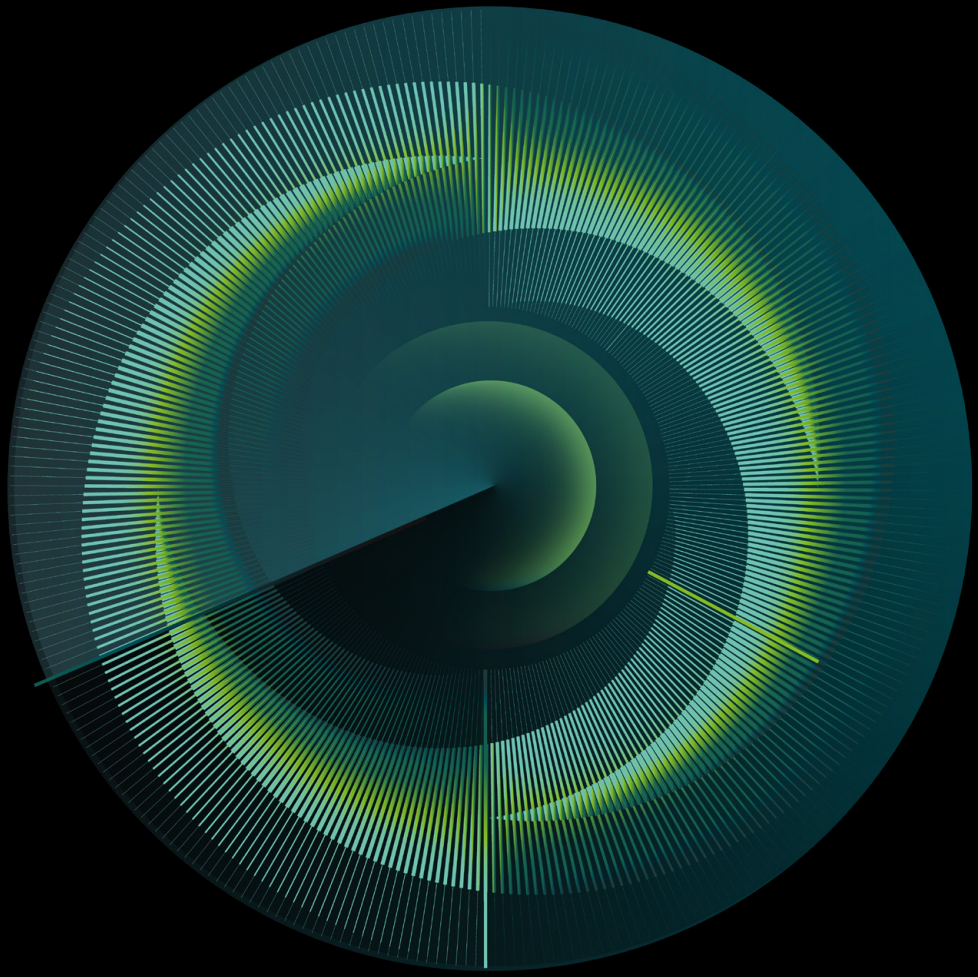
Deloitte.



Deloitte Agile Maturity Survey 2023

Spis treści

Informacje o badaniu Deloitte Agile Maturity Survey

03

Kluczowe wnioski z badania

06

01

Stan zwinności i strategie transformacji

10

02

Kultura zwinna: perspektywa liderów i zespołów

19

03

Zwinne procesy i metody w organizacjach

25

04

Organizacje stosujące tradycyjne metody wytwórcze

33

05

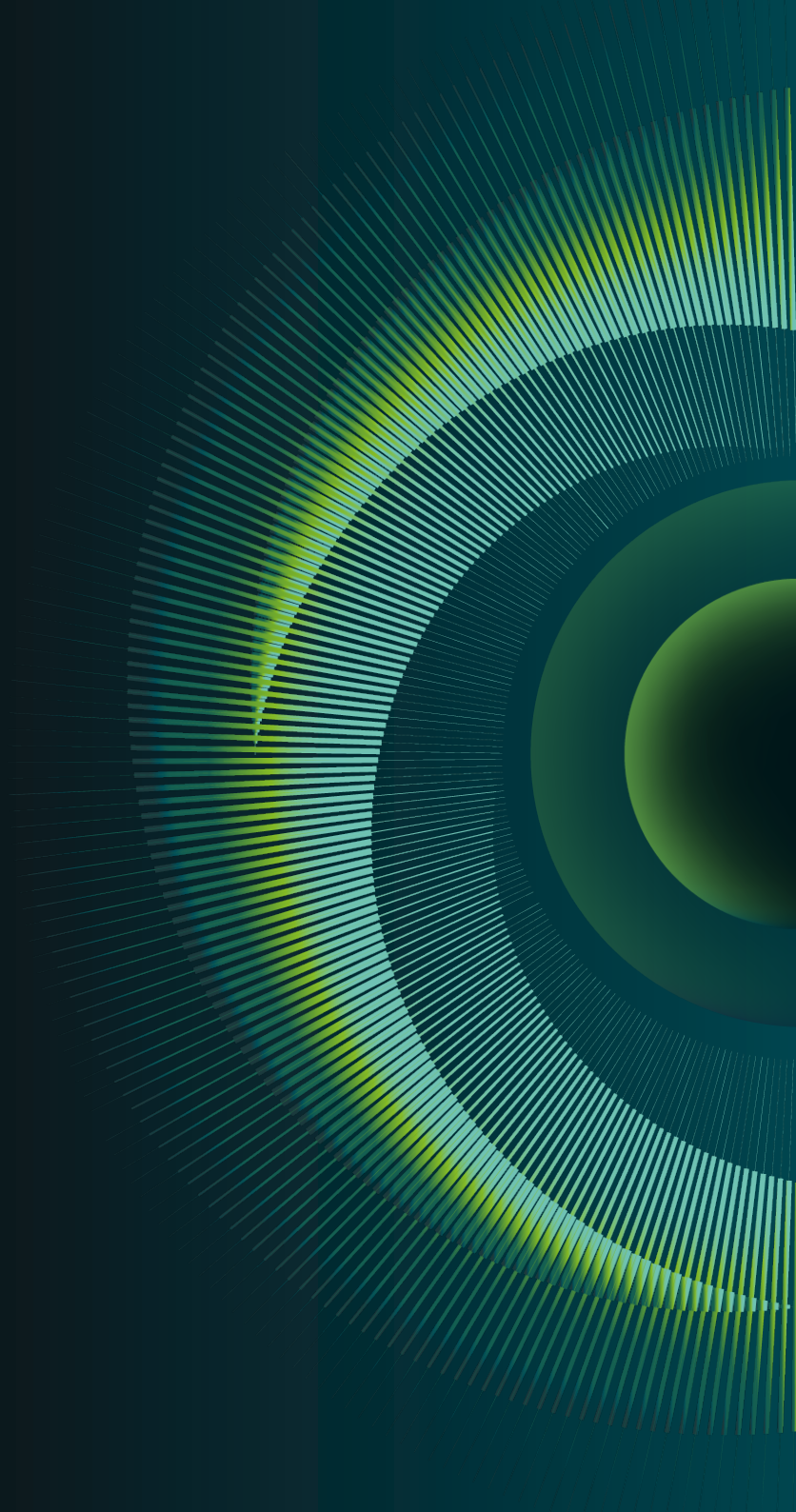
Praktyczne doświadczenia liderów z transformacji zwinnych

35

O nas

45

Informacje o badaniu Deloitte Agile Maturity Survey



Wprowadzenie

W 2023 roku organizacje stoją przed szeregiem wyzwań – rynkowych, technologicznych i ludzkich. Po pierwsze, **współcześni konsumenci** oczekują wysokiej jakości produktów, perfekcyjnej obsługi oraz natychmiastowego reagowania na ich potrzeby. Jednocześnie, globalizacja oraz cyfryzacja usług zacierają granice konkurencji, a regulatorzy wprowadzają coraz to nowe wymagania. Po drugie, digitalizacja przedsiębiorstw oraz **rozwój i adaptacja nowych technologii** nigdy jeszcze nie przebiegały tak szybko, jak w ciągu ostatnich lat. Duże transformacje technologiczne, programy cyfryzacji przedsiębiorstw, zmiana środowiska pracy wymuszona pandemią czy tegoroczny hype genAI narzucają zawrotne tempo i wymagają świetnie zorganizowanego procesu wytwórczego. Po trzecie, starzejące się społeczeństwo oraz wkraczające na rynek pracy **pokolenie „Z"**, zmuszają do rewizji zarówno samego modelu pracy, jak i misji, wizji i priorytetów organizacji.

W tak dynamicznym otoczeniu, tradycyjny model zarządzania organizacją się nie sprawdza. Długie i złożone procesy decyzyjne, kaskadowe wprowadzanie produktów na rynek, rozbudowana struktura czy brak systemowych rozwiązań na ciągłe dostosowywanie kierunków strategicznych, nie pozwalają na szybkie adresowanie wyzwań.

Zwinność (z ang. agile) często uznawana jest za remedium na bolączki, z którymi mierzą się obecnie organizacje.

Czy na pewno tak jest? Jak wiele organizacji z sukcesem wykorzystuje w Polsce metody zwinne? Jakie osiągają korzyści i jak mierzą swoje rezultaty? Czego możemy się od nich nauczyć, aby wystrzegać się najczęściej popełnianych błędów?

Deloitte Agile Maturity Survey jest pierwszym raportem, który przedstawia dojrzałość polskich organizacji w stosowaniu metod zwinnych. Dołożyliśmy wszelkich starań, aby przedstawić wielowymiarową perspektywę, uwzględniającą zarówno aspekty strategiczne, kulturowe oraz operacyjne. W niniejszym raporcie dzielimy się nie tylko wynikami badań ankietowych, ale również praktycznymi doświadczeniami liderów z różnych branż, przedstawionymi w formie krótkich case studies.

Wszystkim uczestnikom badania serdecznie dziękujemy za udział w ankiecie oraz podzielenie się swoimi doświadczeniami i obserwacjami. Głęboko wierzymy, że przedstawione wyniki staną się inspiracją dla Państwa organizacji w drodze do organizacyjnej zwinności.

Zapraszamy do lektury!

Anna Wiącek-Kocot
Partnerka,
Head of Technology Strategy & Transformation, Deloitte

Daniel Martyniuk
Partner,
Lider doradztwa technologicznego, Deloitte

Marcin Cieśliński
Partner Associate,
Technology Strategy & Transformation, Deloitte

Artur Kożuch
Starszy Menedżer,
Technology Strategy & Transformation, Deloitte

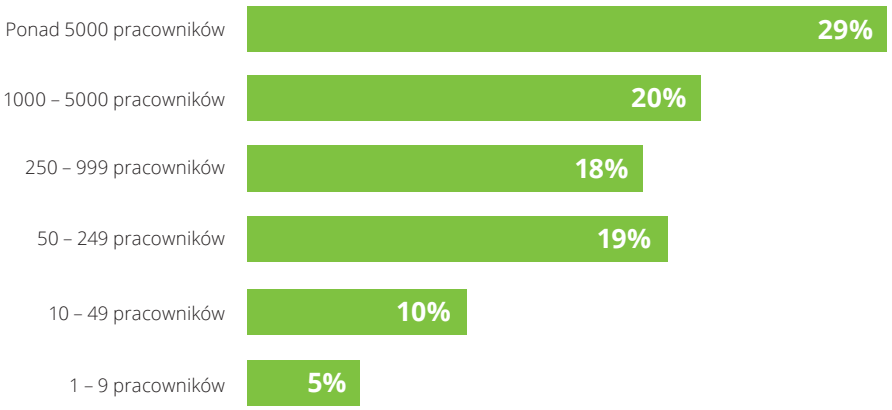
Katarzyna Wojna
Menedżerka,
Technology Strategy & Transformation, Deloitte

Charakterystyka uczestników badania

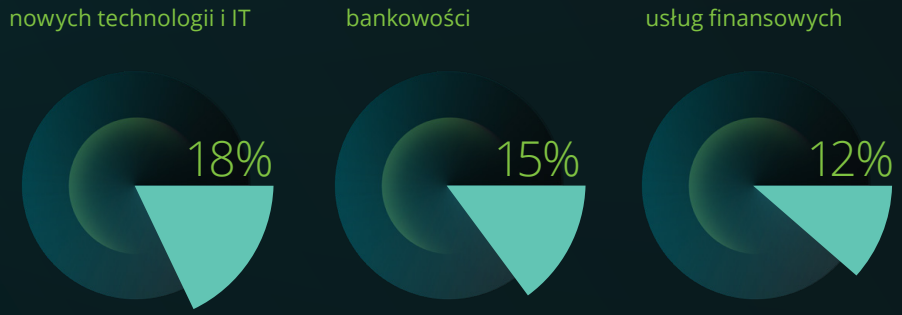
W przeprowadzonym badaniu wzięło udział 536 pracowników z ponad 200 organizacji działających na polskim rynku. Uczestnikami byli przedstawiciele każdego poziomu organizacyjnego, zarówno kadra zarządzająca, menedżerowie średniego szczebla, jak i specjaliści.

Dużą wartością badania jest zróżnicowana grupa firm i instytucji, które wzięły w nim udział. Zróżnicowanie dotyczy zarówno branż, jak i wielkości reprezentowanych organizacji. Pozwoliło nam to podjąć próbę odzwierciedlenia stanu zwinności w organizacjach działających w Polsce.

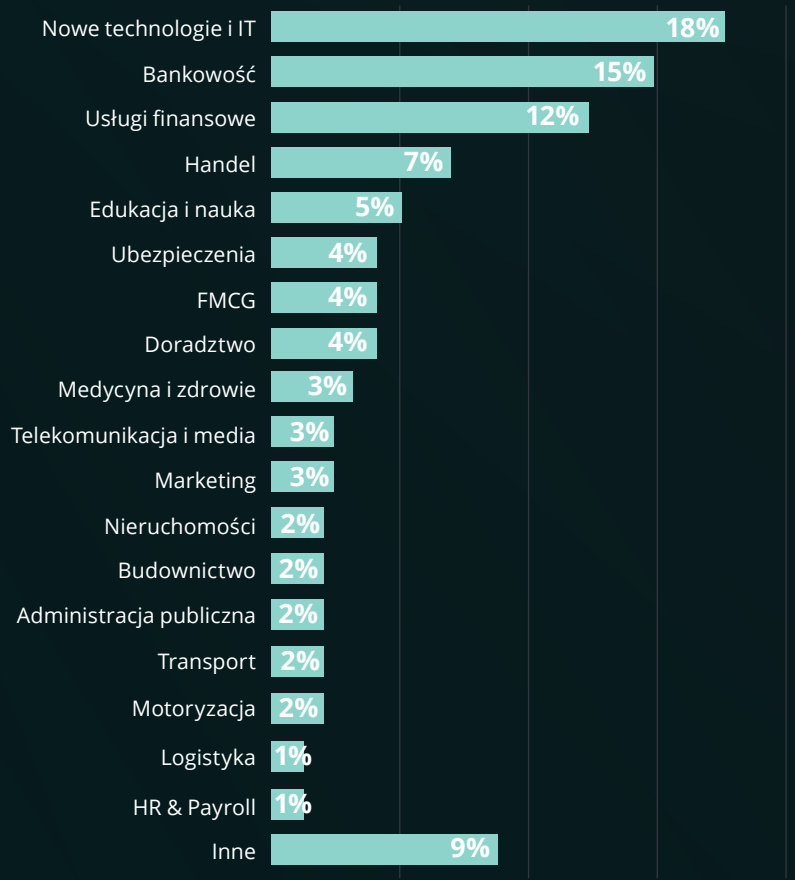
Podział procentowy respondentów badania ze względu na wielkość organizacji



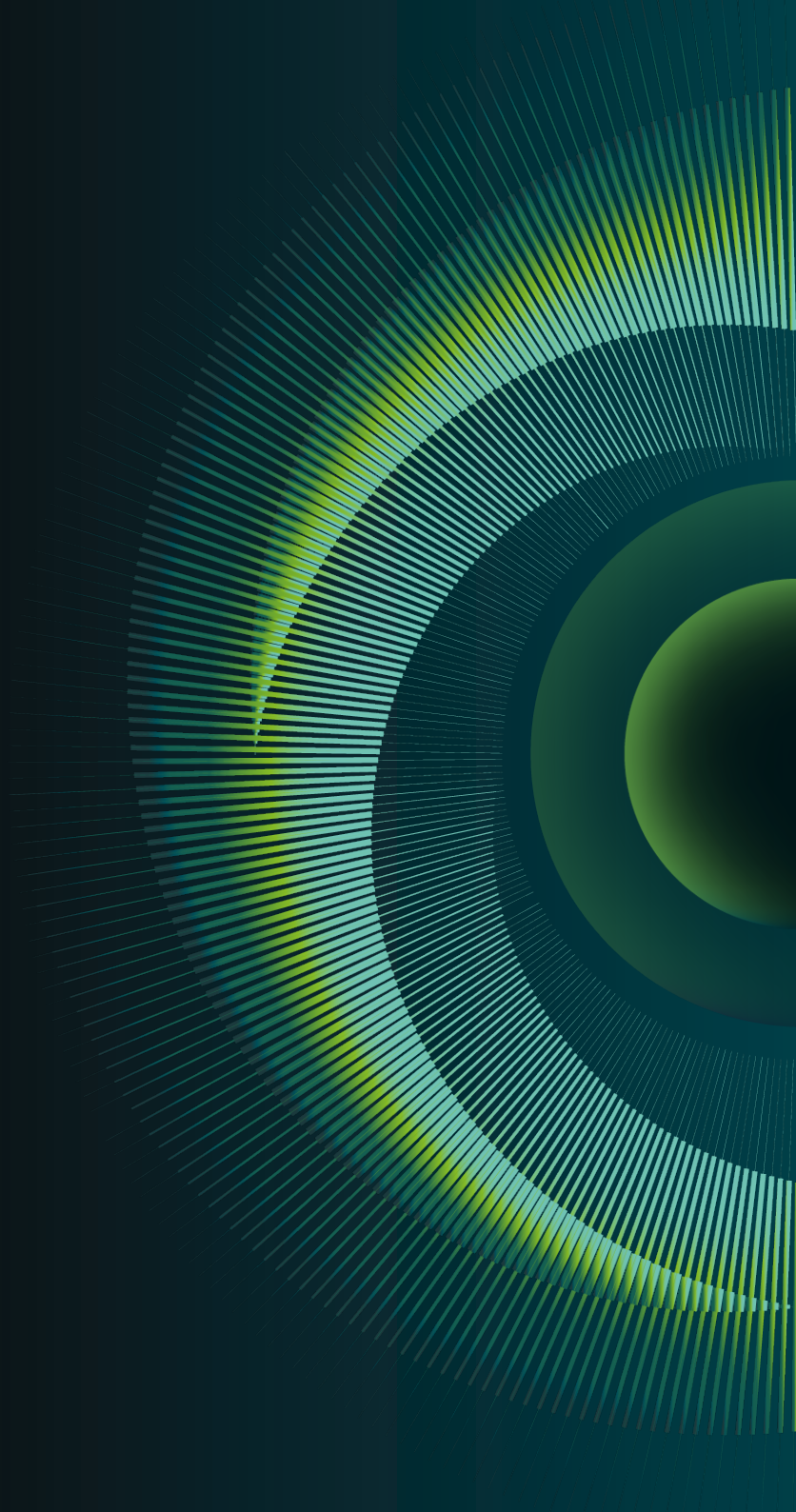
Największa liczba respondentów pochodziła z branż



Podział procentowy respondentów badania na poszczególne branże



Kluczowe wnioski z badania



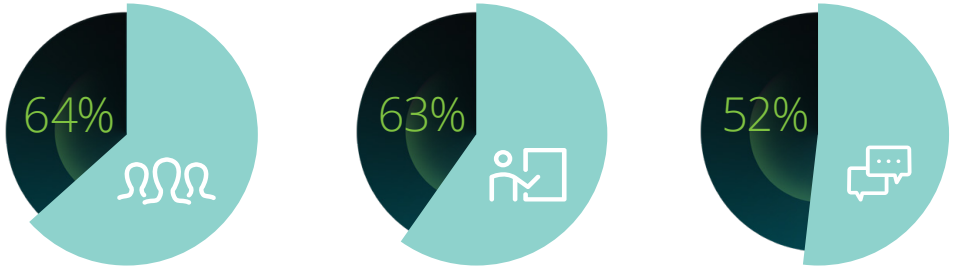
Kluczowe wnioski z badania

Zainteresowanie wdrażaniem zwinnych metod pracy w różnych obszarach organizacji jest na polskim rynku trendem relatywnie młodym.

80% uczestników badania deklaruje, że w ich organizacji stosowane są metody zwinne, a jedynie 1/4 z nich stosuje je dłużej niż 6 lat.

Coraz więcej organizacji poszukuje rozwiązań, które pozwalają na zoptymalizowanie współpracy, komunikacji oraz procesów planowania, aby wciąż podnosić wartość, efektywność oraz jakość produktów dostarczanych klientom. Wiele firm i instytucji postrzega zwinność, jako sposób na osiągnięcie tych korzyści i decyduje się na wdrożenie jej w sposób systematyczny (transformacja zwinna).

Wśród organizacji objętych badaniem, podejście zwinne jest najczęściej stosowane w następujących obszarach:



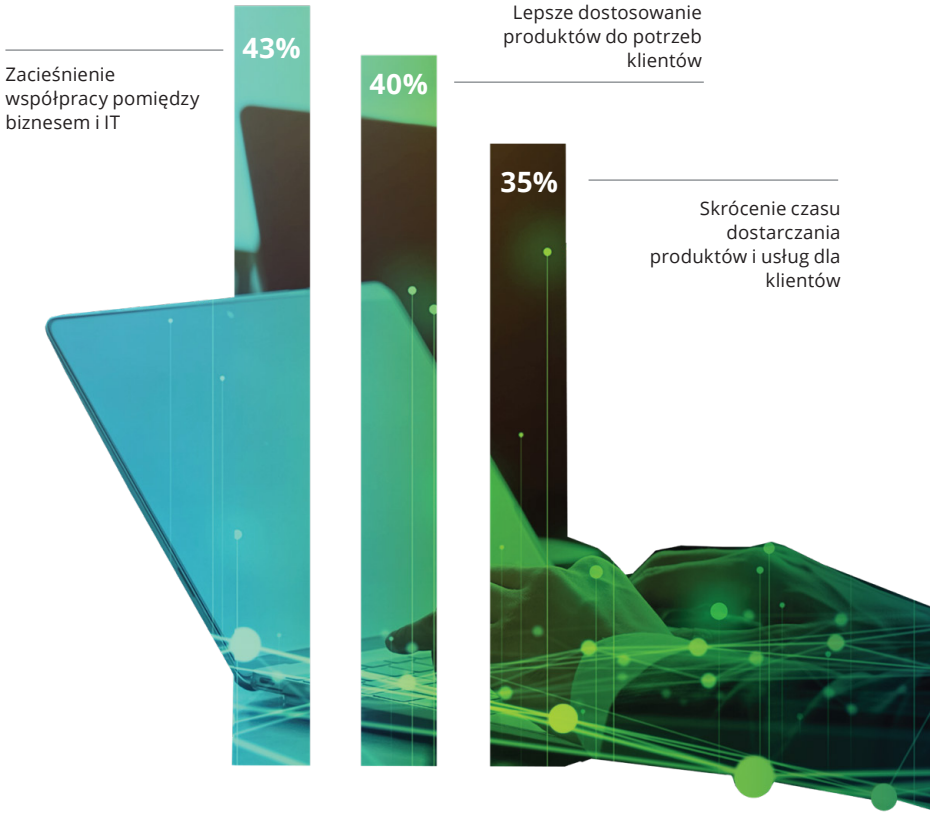
Tworzenie produktów oraz współpraca zespołowa

Zarządzanie portfolio, planowanie i podejmowanie decyzji

Komunikacja wewnątrz organizacji

Odpowiedzi na pytanie wielokrotnego wyboru

Uczestnicy badania deklarują, że wdrożenie zwinnego modelu pracy w ich organizacji przyniosło szereg korzyści.
Najczęściej wskazywano:



Najczęściej wskazywane korzyści z adopcji zwinnego modelu pracy (pyt. wielokrotnego wyboru)

W jaki sposób firmy i instytucje wdrażają zwinny model pracy?

Zgodnie z wynikami badania, większość organizacji, króre stosują zwinny model pracy (83%) wprowadza go w **sposób ewolucyjny**, stopniowo wdrażając zwinne praktyki w wybranych obszarach.
Obserwujemy również rosnące zainteresowanie poszerzaniem stosowania metod zwinnych na skalę całych organizacji, chociaż najczęściej transformowanym obszarem pozostaje **IT** (technologie informatyczne).

Większość (64%) transformacji zwinnych w firmach i instytucjach objętych badaniem została przeprowadzona **bez wsparcia zewnętrznych konsultantów**.

Co więcej, 37% uczestników badania zadeklarowało, że w ich organizacji menedżerowie wysokiego szczebla aktywnie angażują się w pracę nad wprowadzanymi zmianami.

Wyzwania w adopcji metod zwinnych

Wśród organizacji objętych badaniem, najczęściej (68%) wskazywanym wyzwaniem podczas wdrożenia zwinnego modelu pracy, było zdefiniowanie **adekwatnych miar pozwalających na ocenę postępu wdrożenia**.

Jak dojrzałość zwinna w Polsce kształtuje się na tle innych krajów?

Dokonaliśmy również porównania wyników z globalnym badaniem State of Agile.

Poziom dojrzałości zwinnej

Objęte badaniem organizacje działające w Polsce charakteryzują się niższą dojrzałością zwinną względem średniej dojrzałości organizacji na świecie. Spośród uczestników badania Deloitte, 9% deklaruje, że cała organizacja działa według metod zwinnych, w porównaniu do 16% respondentów na rynkach światowych. Obserwujemy jednak rosnące zainteresowanie skalowaniem metod zwinnych wśród organizacji działających w Polsce.

24% respondentów z firm i instytucji objętych badaniem Deloitte stosuje metody skalowania. Wynik ten również odbiega od wskaźnika adopcji zwinnych metod skalowania na rynkach zagranicznych, gdzie z takiego podejścia korzysta 41% respondentów.

Aspiracje i korzyści z adopcji metod zwinnych

Główną korzyścią oczekiwaną przez organizacje wdrażające zwinny model pracy jest skrócenie czasu dostarczenia produktów do klientów. Jest to spójny trend, zarówno w Polsce (67%), jak i na rynkach zagranicznych (52%).

Spośród uzyskanych korzyści płynących z wdrożenia zwinnego modelu pracy wyróżnia się poprawa współpracy, której osiągnięcie zadeklarowało 43% respondentów naszej ankiety oraz 69% respondentów w raportach globalnych.

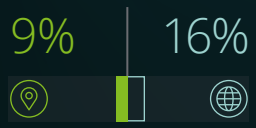
Wyzwania w adopcji metod zwinnych

Równocześnie, uczestnicy porównywanych badań wskazują na zbliżone wyzwania w adopcji metod zwinnych. Należą do nich brak zrozumienia liderów - odpowiednio 38% na rynku polskim oraz 39% na rynkach zagranicznych, a także sprzeczne priorytety i brak zgody pomiędzy interesariuszami - odpowiednio 29% w Polsce oraz 31% za granicą.

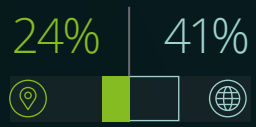
Wśród organizacji działających w Polsce, najczęściej wskazywanym wyzwaniem było jednak zdefiniowanie adekwatnych miar pozwalających na ocenę postępu transformacji (68%),

na co nie wskazywali uczestnicy globalnego badania State of Agile. Może to być jedną z głównych przyczyn rozbieżności między oczekiwanymi a uzyskiwanymi na drodze transformacji korzyściami, o czym piszemy na stronie 16.

Poziom zaawansowania skalowalnych metod zwinnych w organizacji:

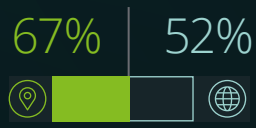


Cała organizacja działa według metod zwinnych

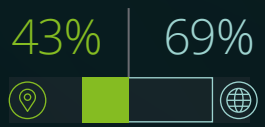


Organizacja korzysta ze skalowanych metod zwinnych

Oczekiwane i uzyskiwane korzyści z transformacji:

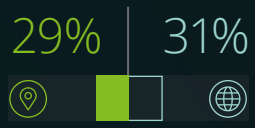


Najczęściej oczekiwana korzyść: skrócenie czasu dostarczania produktów do klientów

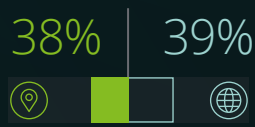


Najczęściej uzyskiwana korzyść: poprawa współpracy w organizacji

Wyzwania w adopcji zwinnego modelu pracy:



Sprzeczne priorytety



Brak zrozumienia zasad zwinności ze strony liderów organizacji

Polska Świat

Anna Wiącek-Kocot
Partnerka, Deloitte

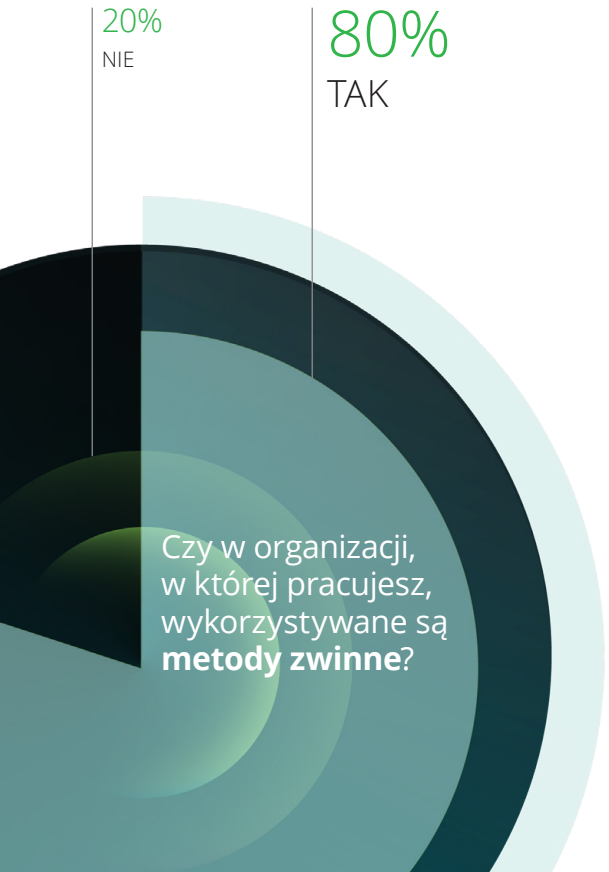
Agile jako model pracy w Polsce jest relatywnie młodym konceptem. Mamy istotnie niższy poziom adopcji podejścia zwinnego na poziomie organizacyjnym. Wiele organizacji wykorzystuje podejście zwinne na poziomie zespołów. Stosowane w zespołach metodyki i narzędzia są spójne z globalnymi trendami. Widzimy jednocześnie rosnące zainteresowanie skalowaniem podejścia zwinnego – duże organizacje i instytucje dostrzegają możliwość wykorzystania synergii z połączenia zespołów zwinnych w grupę realizującą wspólny produkt. Przewidujemy, że zwinność wyskalowana na poziomie organizacyjnym będzie tak dużą przewagą konkurencyjną jaką agile na poziomie zespołów był 10-15 lat temu.

01

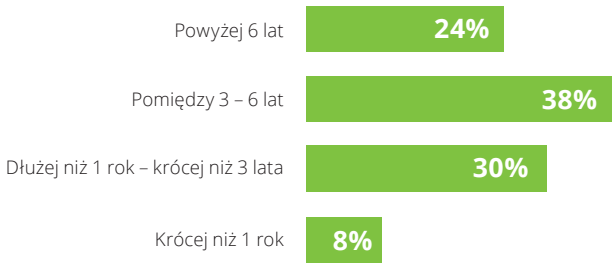
Stan zwinności i strategie transformacji

Pomiędzy tradycyjnym podejściem a zwinnością

Aż 80% uczestników badania pracuje w organizacji stosującej metody zwinne. Agile jest stosunkowo młodym modelem pracy w Polsce - 76% z nich wskazuje, że metody zwinne są stosowane w ich organizacjach nie dłużej niż 6 lat.



Jak długo organizacja, w której pracujesz stosuje metody zwinne?

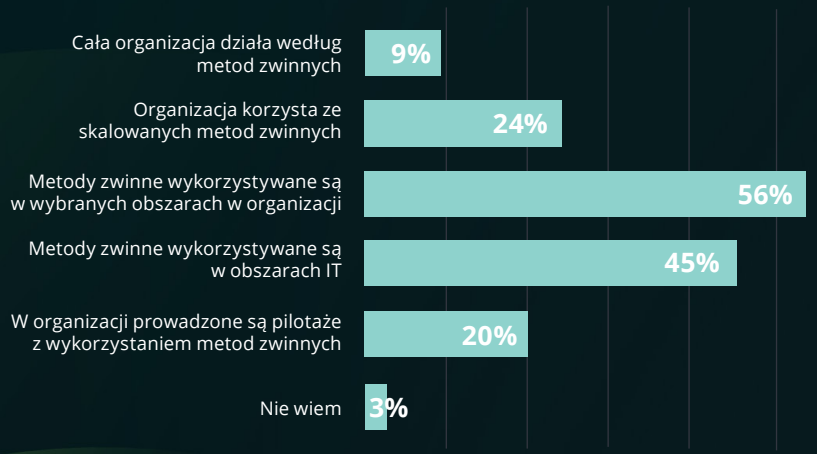


W większości organizacji zwinność jest stosowana selektywnie, najczęściej w obszarach IT.

Mimo szerokiego zainteresowania zwinnością, tylko 9% ankietowanych deklaruje, że cała organizacja działa według metod zwinnych, zaś metody skalowania agile są wykorzystywane w ¼ organizacji. Zdecydowana większość instytucji, które wzięły udział w badaniu, stosuje metody zwinne w wybranych obszarach (56%), w szczególności w zespołach technologicznych (45% ankietowanych).

Wszystkie przedstawione w raporcie dane dotyczące stosowania zwinnego modelu pracy dotyczą uczestników badania, którzy zadeklarowali stosowanie metod zwinnych (80% respondentów).

Jak oceniasz poziom zaawansowania zwinności w Twojej organizacji?



Odpowiedzi na pytanie wielokrotnego wyboru

Marcin Cieśliński
Partner Associate,
Deloitte

Z obserwacji Deloitte wynika, iż agile w Polsce jest relatywnie młodym sposobem pracy – jedynie co czwarty ankietowany pracuje w organizacji, w której metody zwinne są obecne od ponad 6 lat. Widzimy duże pole do dalszego rozwoju dojrzałości metod zwinnych, poprzez ich szerokie wykorzystanie w organizacjach. Większość instytucji rozpoczyna swoją przygodę ze zwinnością od pilotażu w dziale IT. Widzimy jednak coraz większy nacisk na to, by przyjęty model pracy przekładał się na lepszą efektywność i wyniki finansowe - stąd szersze zaangażowanie jednostek biznesowych w adopcję podejścia zwinnego. Obserwujemy również rosnące zainteresowanie klientów skalowaniem agile i spodziewamy się utrzymania wzrostowego trendu w tym obszarze.

Strategie wdrażania zwinnego modelu pracy w organizacjach działających na polskim rynku

Na polskim rynku dominuje podejście stopniowego wdrażania podejścia zwinnego – wskazało na to 83% badanych. Jedynie 6% respondentów odpowiedziało, że ich organizacje zdecydowały się na wdrożenie metod zwinnych jednocześnie we wszystkich obszarach objętych zmianą („big-bang").

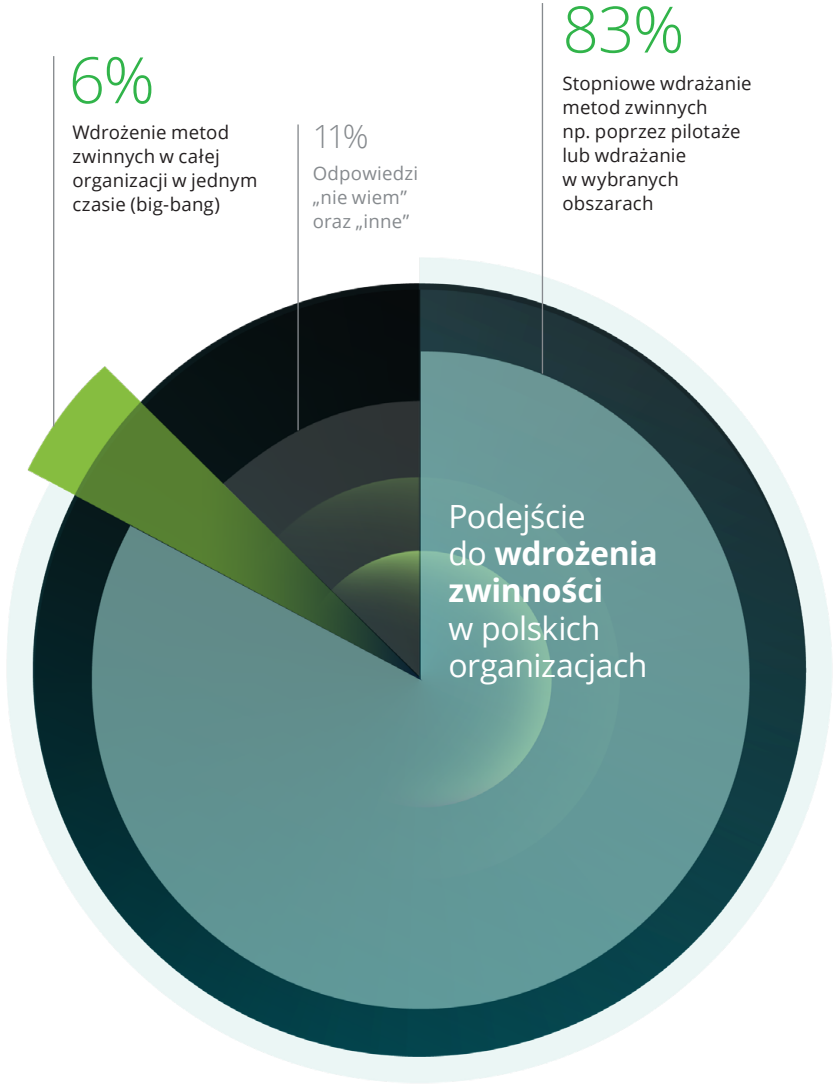
Etapowe wdrażanie metod zwinnych np. poprzez pilotaże w wybranych obszarach, przynosi wiele korzyści:

- minimalizuje ryzyka operacyjne i ryzyka związane z ciągłością działania organizacji;
- pozwala na stałe dostosowywanie sposobu wprowadzania zmian w oparciu o wnioski z poprzednich etapów wdrożenia
- daje możliwość większej koncentracji na aktualnie zmienianych obszarach oraz zapewnienia im lepszego wsparcia (np. dopasowanie rozwiązań do specyfiki obszaru, dostępność trenerów oraz coach'ów).

Alternatywne podejście „big-bang", czyli wdrożenia metod zwinnych we wszystkich objętych zmianą obszarach danej organizacji w jednym czasie, jest wśród polskich firm i instytucji o wiele mniej popularne (6% ankietowanych).

Główne założenia dla wdrożenia „big-bang" to:

- konieczność zarządzania jednoczesną zmianą w większej skali;
- konieczność wcześniejszego szczegółowego zaprojektowania nowego kształtu organizacji we wszystkich objętych zmianą obszarach;
- trudna zmiana, która niesie ryzyko dla całej organizacji, a której korzyści widoczne są dopiero w długim terminie.

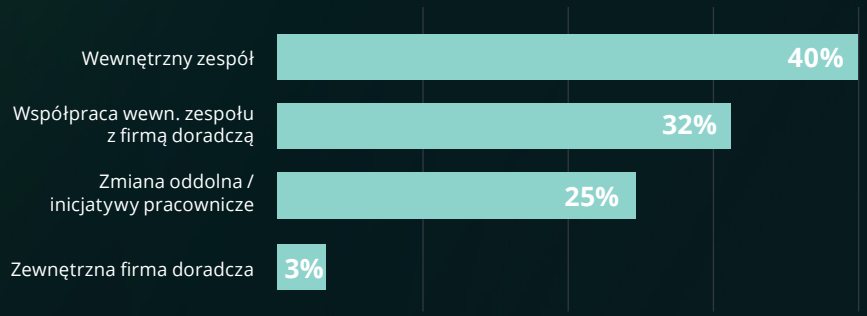


65% respondentów zadeklarowało, że zwinne metody były wdrażane w ich organizacji wewnętrznie przy wsparciu powołanego do tego zespołu bądź poprzez oddolne inicjatywy.

Dzięki wiedzy pracowników o organizacji oraz jej potrzebach, można wypracować optymalne dla danej jednostki rozwiązania. Co więcej, konsultowanie zmian z pracownikami sprawia, że czują się oni częścią transformacji oraz chętniej adaptują się do nowego sposobu pracy.

Ponad 1/3 organizacji przeprowadziła zmianę we współpracy z zewnętrznymi doradcami.

Sposób przeprowadzenia transformacji zwinnej w organizacji

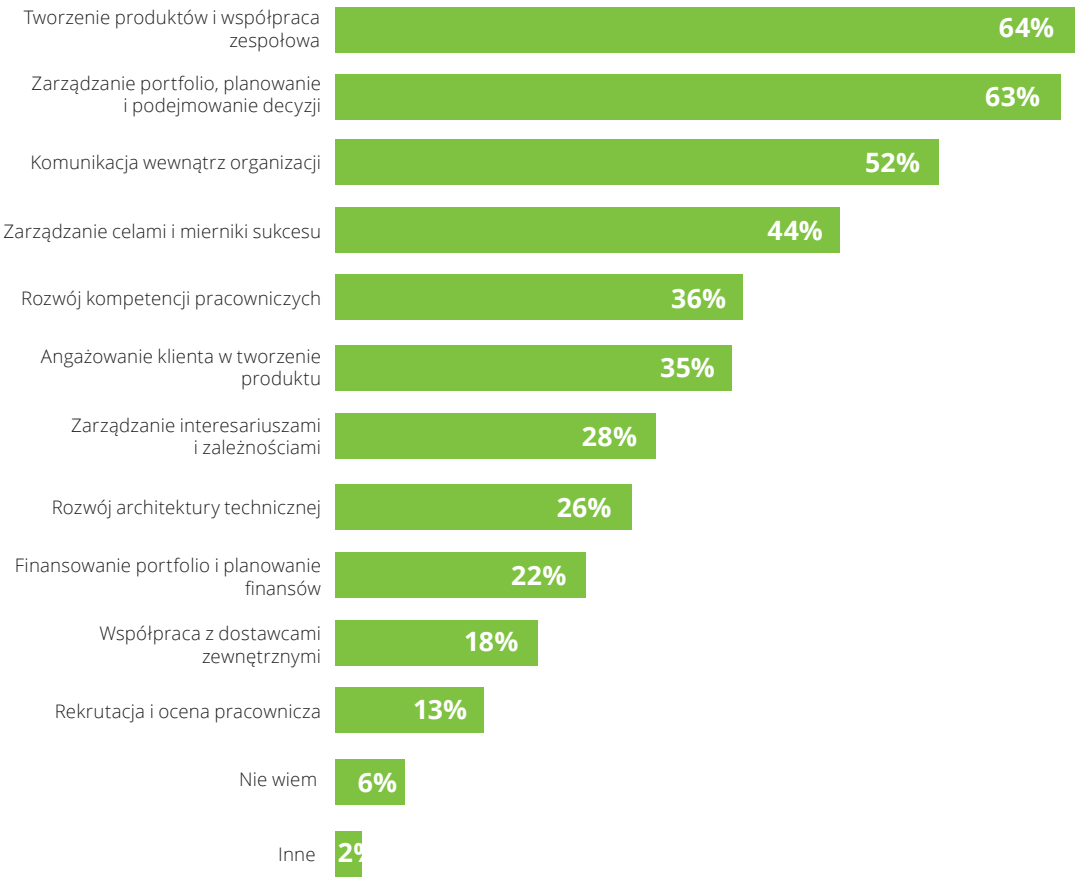


Anna Wiącek-Kocot
Partnerka, Deloitte

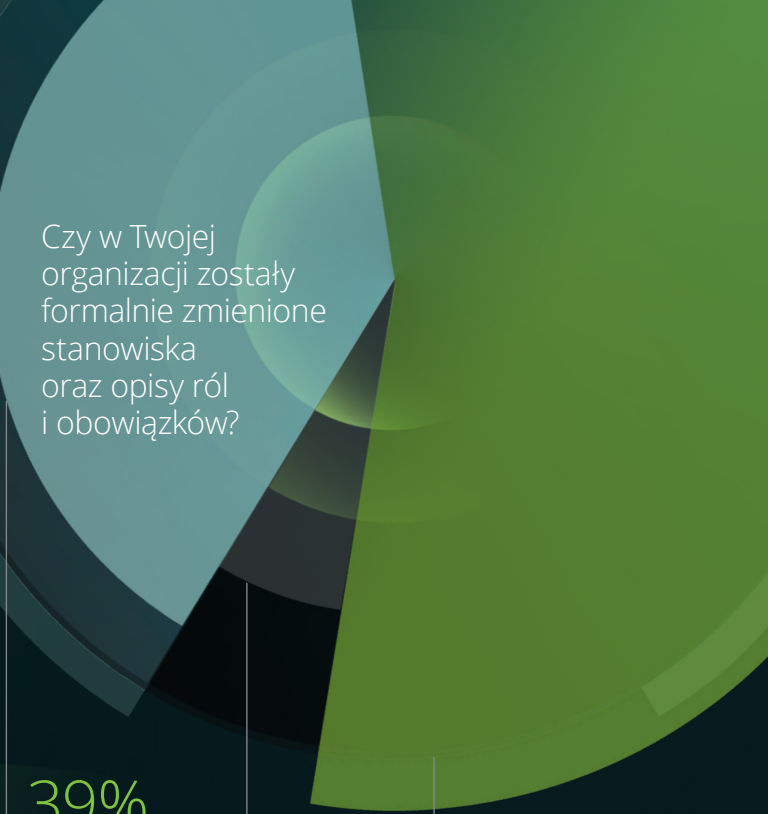
Doświadczenia Deloitte pokazują, że dla organizacji działających na polskim rynku ważne jest zaangażowanie swoich pracowników w zmianę. Nie wyklucza to jednak współpracy i wsparcia zewnętrznych ekspertów. Dzięki takiemu połączeniu firmy i instytucje zyskują wiedzę o najlepszych praktykach, standardach rynkowych oraz stosowanych w innych organizacjach rozwiązaniach. Doświadczeni we wdrażaniu podejścia zwinnego eksperci, pomagają również uniknąć często popełnianych błędów.

Wpływ zwinnej transformacji na strukturę i procesy w organizacji

Według uczestników badania, następujące procesy uległy zmianie w trakcie adopcji zwinnego modelu pracy:



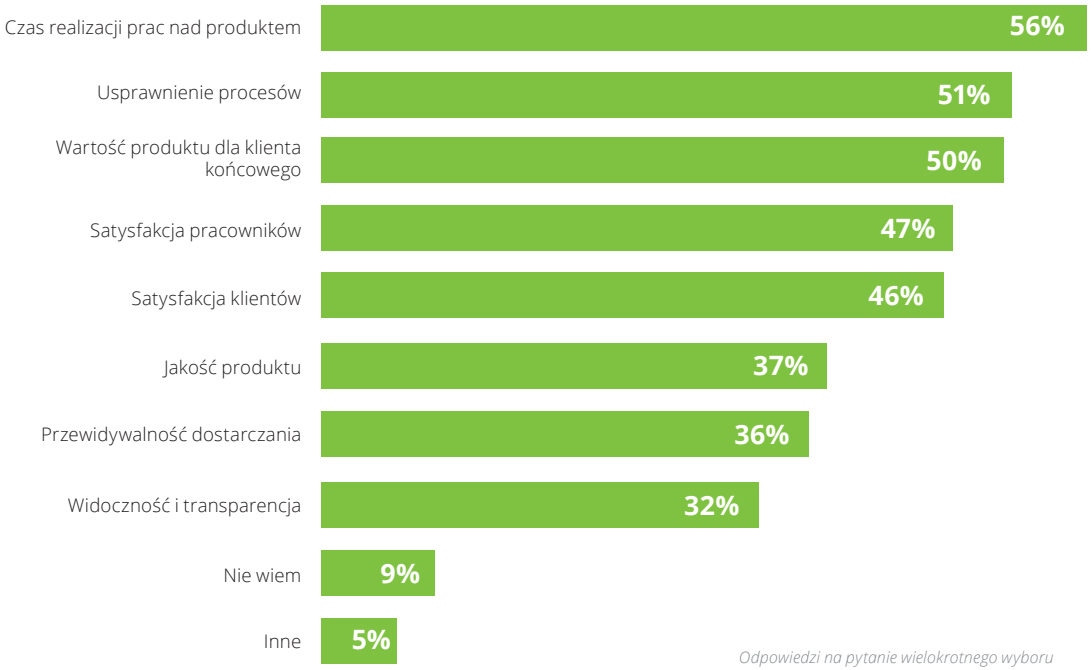
Czy w Twojej organizacji zostały formalnie zmienione stanowiska oraz opisy ról i obowiązków?



39% uczestników badania zadeklarowało, że w ich organizacjach nastąpiła formalna zmiana nazw stanowisk oraz zakresu obowiązków, wynikająca z wdrożenia podejścia zwinnego.

55% respondentów wskazało, że ich organizacje pozostały przy istniejącej strukturze i stanowiskach, jedynie nadając pracownikom nowe role wynikające ze zwinnego modelu pracy.

W organizacjach objętych badaniem stosowane są następujące miary sukcesu transformacji zwinnej



Odpowiedzi na pytanie wielokrotnego wyboru

Julia Jacukowicz
Konsultantka, Deloitte

Jednym z pierwszych kroków podczas wspieranych przez nas transformacji zwinnych jest zdefiniowanie celów wraz z ich miernikami, które w przyszłości pozwolą nam określić, czy dany cel został zrealizowany na oczekiwanym poziomie. Większość liderów organizacji, postrzega sukces transformacji jako szybszy czas dostarczenia produktów na rynek (56%). Doświadczenia Deloitte wskazują również na powszechność miar wzrostu satysfakcji pracowników oraz klientów, na które wskazywało odpowiednio 47% i 46% uczestników badania.

Poza określeniem celów oraz ich mierników, niezwykle istotne jest ustalenie częstotliwości dokonywania pomiarów, a także wykonanie pomiaru bazowego dla poszczególnych wskaźników. Regularne dokonywanie odczytów i mierzenie poziomu realizacji celów pozwala organizacji na dostosowanie prowadzonych działań aby osiągnąć oczekiwane korzyści.

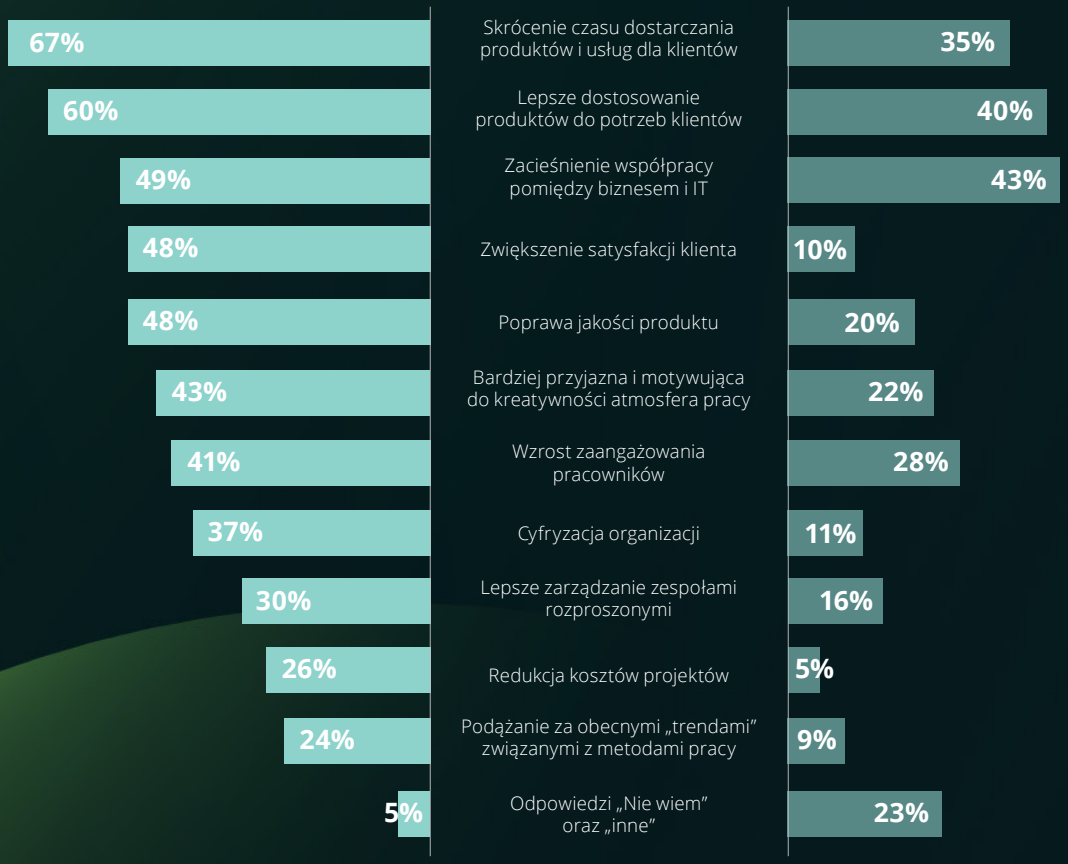
Oczekiwane i uzyskiwane korzyści z transformacji zwinnej

Dlaczego organizacje decydują się na adopcję metod zwinnych?

Zgodnie z wynikami badania organizacje upatrują największych korzyści w następujących obszarach:

Jakie korzyści uzyskują organizacje?

Aspiracje organizacji znajdują odzwierciedlenie w obserwowanych przez nie korzyściach z przeprowadzonej zmiany.



Odpowiedzi na pytanie wielokrotnego wyboru z ograniczeniem do 3 zaznaczeń w ankiecie.

Najczęściej osiągane korzyści uzyskiwane przez organizacje w wyniku transformacji zwinnej są zbieżne z powodami, dla których liderzy zdecydowali się na jej rozpoczęcie.

Według respondentów są to:

- skrócenie czasu dostarczania produktów i usług,
- lepsze dostosowanie produktów do potrzeb klientów
- zacieśnienie współpracy pomiędzy biznesem oraz IT.

Należy natomiast zwrócić uwagę, że nie wszystkim organizacjom udaje się osiągnąć zakładane korzyści.

Jednym z powodów braku realizacji zakładanych celów z transformacji zwinnej jest dokonywanie lokalnych usprawnień na poziomie zespołów wytwórczych, bez ingerencji w procesy na poziomie całej organizacji. Często organizacje rozpoczynające transformacje oddolnie budują i kształtują bardzo dojrzałe praktyki zwinne, pozostawiając ekosystem wokół zespołów bez zmian. Tradycyjny proces budżetowania, długi proces decyzyjny, niedostosowany proces powoływania inicjatyw (projektów, produktów) czy opiniowania (przez Dział Prawny, Bezpieczeństwo i podobne jednostki) to tylko jedne z wielu przykładów, które uniemożliwiają organizacjom zrealizowanie oczekiwanych korzyści.

Drugim najczęściej obserwowanym przez Deloitte powodem nieosiągnięcia założonych korzyści, zwłaszcza w obszarach takich jak dostosowanie produktów do potrzeb klientów i zwiększania ich satysfakcji, jest brak zrozumienia potrzeb i czynników wpływających na decyzje zakupowe po stronie klienta końcowego. Często Właściciele Produktów (z ang. Product Owners) to osoby z doświadczeniem analitycznym, które świetnie rozumieją proces wytwórczy, umieją efektywnie opisywać wymagania, rozmawiać z interesariuszami w organizacji, ale są daleko od swojego klienta końcowego i jego prawdziwych potrzeb, bolączek i oczekiwań.

Uważamy, że postawa klientocentryczna w 2023 roku nie jest jeszcze naturalnie wpisana w DNA organizacji działających na polskim rynku i jest to przestrzeń do usprawnień w nadchodzących latach.

Wyzwania w adopcji zwinnego modelu pracy

Organizacje, które **pracują** w modelu zwinnym

Wyniki przeprowadzonego badania pokazują, że **największym wyzwaniem w transformacji zwinnej** jest zdefiniowanie adekwatnych miar pozwalających na ocenę postępów i rezultatów transformacji.
Na kolejnych miejscach uplasowały się brak zrozumienia zasad zwinności i zaangażowania ze strony liderów organizacji (38%), zmiana kultury organizacyjnej i przyzwyczajeń (33%) oraz sprzeczne priorytety i brak zgody pomiędzy interesariuszami (29%).

Wyzwania w adopcji zwinnego modelu pracy

Odpowiedzi na pytanie wielokrotnego wyboru

Katarzyna Wojna
Menedżerka, Deloitte

Trudności w ocenie, czy transformacja przynosi zamierzone efekty najczęściej ma jedno z kilku źródeł. Pierwszym z nich jest brak jasno zdefiniowanych oraz mierzalnych celów transformacji. Podstawą skutecznie przeprowadzonej zmiany jest usprawnianie obszarów, które podlegają systematycznym pomiarom odpowiadającym celom organizacji. Efekty tych usprawnień można ocenić poprzez regularny monitoring uzyskiwanych wartości w odniesieniu do pomiaru wartości bazowych. Brak takiego pomiaru przed rozpoczęciem transformacji jest kolejną częstą przyczyną trudności w ocenie efektów zmiany.

Działania transformacyjne w organizacjach nie są prowadzone w oderwaniu od zadań biznesowych. Badając skuteczność zmian należy określić bazowy poziom wskaźnika i obserwować jak zmienia się on w czasie. Rzadko jednak wskaźnik jest miernikiem wyizolowanego działania, raczej jest wynikiem wielu zmiennych.

Wyzwania transformacji stojące przed organizacjami, które nie pracują w modelu zwinnym

Organizacje, które **nie pracują** w modelu zwinnym

Wyniki badania pokazują, że organizacje, które jeszcze nie rozpoczęły transformacji upatrują największego wyzwania w zmianie kultury organizacyjnej (69%).

Lista kolejnych rozpoznanych wyzwań wskazuje, że organizacje nie identyfikują w swoich zasobach minimalnego zaplecza doświadczeń i kompetencji by podjąć próbę eksperymentowania z metodami zwinnymi.

Wyzwania organizacji tradycyjnych

Odpowiedzi na pytanie wielokrotnego wyboru

Katarzyna Wojna
Menedżerka, Deloitte

Kultura organizacyjna jest efektem działań zamierzonych bądź przypadkowych.
Każda organizacja ma swój specyficzny kod funkcjonowania i atmosferę pracy, niezależnie od tego czy dana jednostka świadomie tworzy te wartości, czy zakłada ich samoistne kształtowanie. Organizacje z największym potencjałem to te, które w sposób świadomy kształtują kulturę organizacyjną sprzyjającą adaptacji do nieuniknionych wyzwań rynkowych. Zmiana kultury organizacyjnej jest długotrwałym procesem wdrażania trafnie dopasowanych przedsięwzięć, który rozpoczyna się od dobrej identyfikacji stanu bieżącego. Proces ten wymaga dyscypliny w utrzymywaniu odpowiednich postaw i narracji. Prawdziwa zmiana kulturowa przejawia się dobrowolną adopcją nowych postaw, a nie dostosowaniem do narzuconych z góry zasad.

02

Kultura zwinna: perspektywa liderów i zespołów

Zwinność wśród liderów organizacji

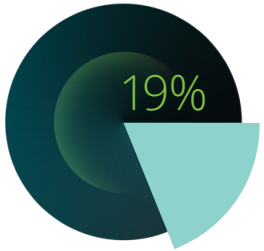
Czy liderzy organizacji angażują się w zmianę?

Jedynie 19% respondentów badania zauważa, że w ich organizacjach **kadra zarządzająca w znaczącym stopniu dostosowała sposób pracy tak, by wspierać organizację w dążeniu do zwinności.**

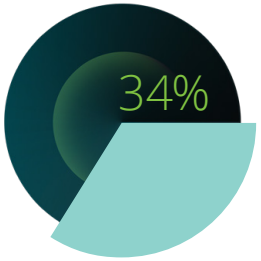
Według respondentów to właśnie brak zrozumienia zwinności i zaangażowanie się w zmianę kulturową organizacji ze strony liderów należą do grupy największych wyzwań w adopcji nowego modelu pracy (patrz strona 17).

Wyniki badania pokazują, że zwinność częściej postrzegana jest przez menedżerów jako nowy sposób prowadzenia projektów a nie zmiany dotychczasowych metod pracy.

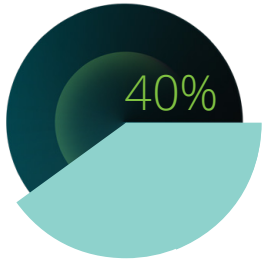
W jakim stopniu Zarząd i menedżerowie wyższego szczebla sami kierują się zwinnymi wartościami?



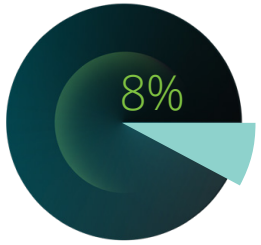
Menedżerowie i liderzy w znacznym stopniu zmienili sposób pracy, aby w pełni wspierać zwinność w organizacji



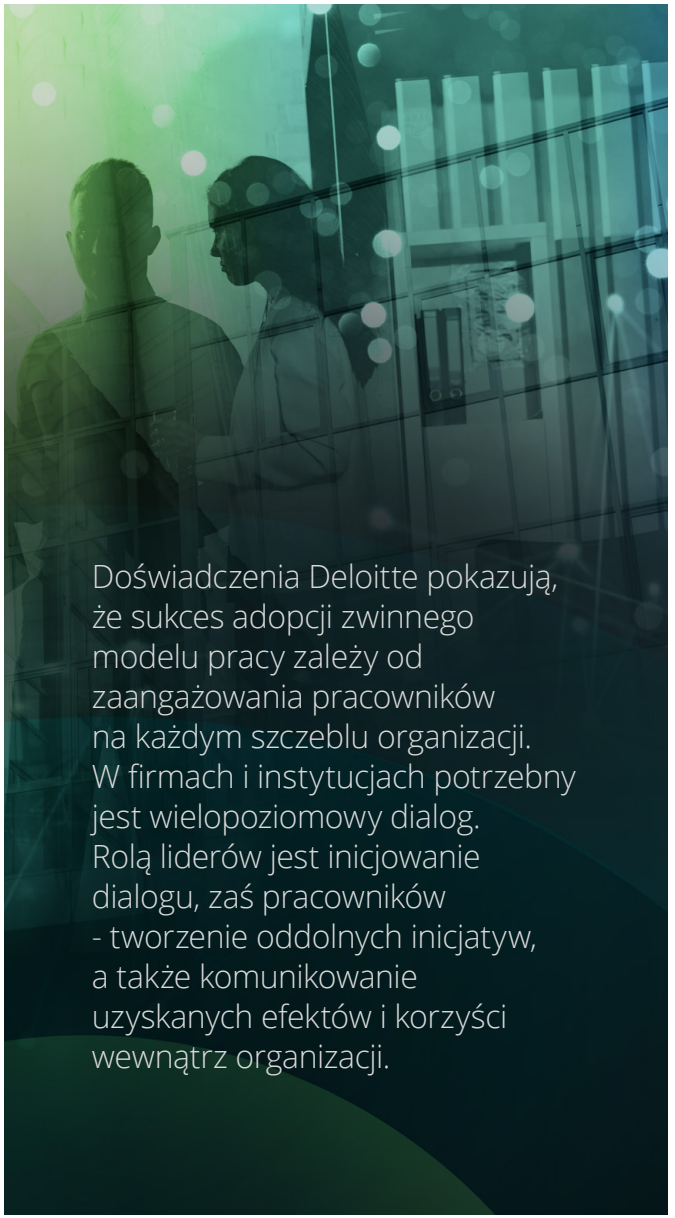
Menedżerowie i liderzy częściowo dostosowali swoją pracę do wdrażanego podejścia zwinnego



Zwinność jest postrzegana jako nowy sposób prowadzenia projektów, który nie ma wpływu na liderów i menedżerów



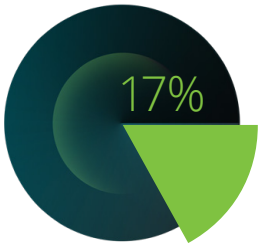
Nie wiem



37% ankietowanych zadeklarowało **wysokie zaangażowanie Zarządu** oraz menedżerów wyższego szczebla w **zmianę w ich organizacji**.

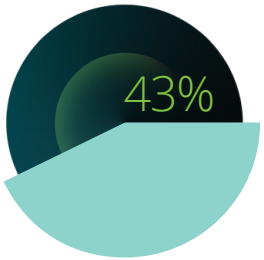
Transformacje zwinne, w które zaangażowana jest zarówno kadra zarządcza, jak i pracownicy, przebiegają efektywniej, skuteczniej i tworzą znacznie mniej sytuacji konfliktowych. W przypadku braku zaangażowania kadry zarządczej, transformacja przybiera formę oddolną. Dzięki takim działaniom możemy stworzyć efektywnie działające zespoły, natomiast wyskalowanie zmiany na poziom międzyzespołowy będzie wywyzwaniem. Elementy takie jak kluczowe procesy w organizacji, przestarzała technologia, kultura organizacyjna mogą pozostać w pierwotnym kształcie, co ograniczy wymierne korzyści uzyskane ze zmiany.

W jakim stopniu Zarząd i menedżerowie wyższego szczebla są zaangażowani w transformację zwinną?

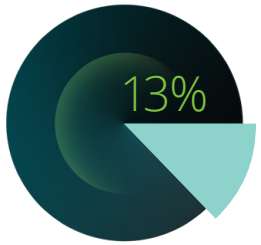


Są głównym motorem transformacji

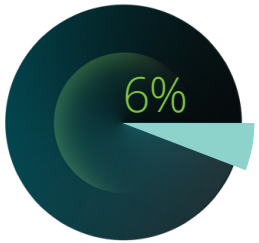
Są w pełni zaangażowani w transformację i dają przykład dla reszty organizacji



Są częściowo zaangażowani w transformację



Nie są zaangażowani



Nie wiem

Artur Kożuch
Starszy Menedżer,
Deloitte

***Liderzy odgrywają kluczową rolę w transformacjach organizacyjnych**, zarówno tych przeprowadzanych oddolnie, jak i tych kierowanych odgórnie. Istotnym czynnikiem sukcesu wprowadzanych zmian jest promowanie przez liderów zachowań zgodnych ze zwinną kulturą pracy. Liderzy poprzez swoje postawy mogą sprzyjać ciągłemu doskonaleniu struktury, procesów oraz technologii, lub wręcz przeciwnie – mogą tworzyć środowisko ograniczające samodoskonalenie organizacji. Liczne zmiany w organizacji można przeprowadzić jedynie w bliskiej współpracy z Zarządem. Należą do nich między innymi: zmiana struktury organizacyjnej, linii raportowania, stanowisk, siatki płac, kluczowe procesy planistyczne, w tym wyznaczania i kaskadowania celów.*

Mimo iż 37% ankietowanych uważa, że ich liderzy są zaangażowani w zwinną transformację, tylko 19% respondentów twierdzi, że liderzy w znacznym stopniu zmienili własny sposób pracy na bardziej zwinny. Dostrzegamy konieczność, by liderzy nie tylko deklaratywnie angażowali się w zmianę, ale poprzez zmianę swojego zachowania aktywnie promowali zwinne postawy.

Zwinna kultura w zespołach

Kultura zwinna w zespołach opiera się na współpracy oraz autonomii.

Kluczowe dla dobrego funkcjonowania zwinnego zespołu w organizacji jest zbudowanie zaufania do zwinnego sposobu pracy. Należy również zadbać o zapewnienie mu możliwości samodoskonalenia, aby mógł wciąż podwyższać wartość wytwarzanych rozwiązań. Dobrymi praktykami umożliwiającymi rozwój zespołu są m.in.: cykliczne spotkania poświęcone wyciąganiu wniosków z dotychczasowej pracy oraz wspólne poszukiwanie usprawnień, umożliwienie wymiany wiedzy oraz tworzenia wspólnych standardów pracy wśród pracowników o podobnych kompetencjach (np. gildie), a także zapewnienie dostępu do odpowiednich szkoleń.

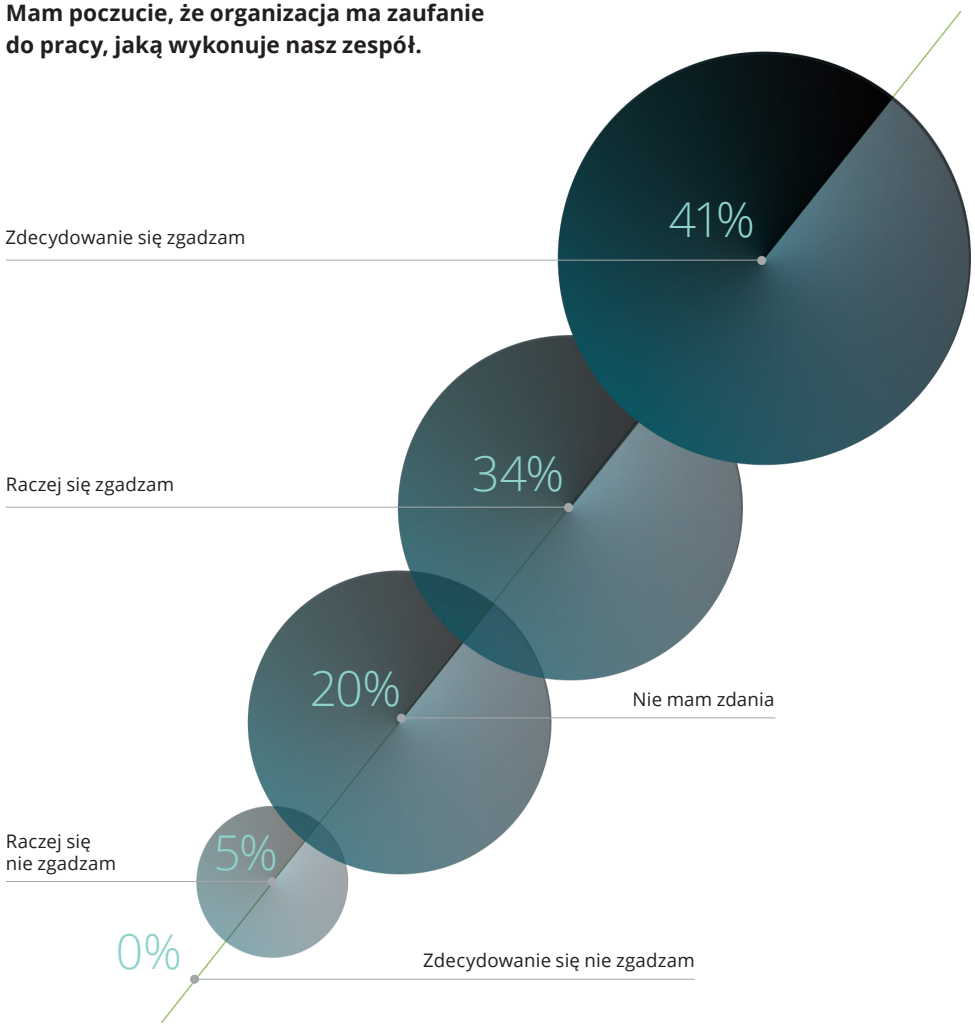
ZAUFANIE

Wprawdzie istnieje pewien brak zrozumienia idei zwinności i sposobu funkcjonowania zespołów zwinnych, jednak według **75% uczestników badania organizacje mają zaufanie do pracy**, jaką wykonuje ich zespół zwinny.

Zwinne zespoły charakteryzują się samoorganizacją, czyli możliwością podejmowania decyzji, dotyczących sposobu realizacji zadań oraz podziału obowiązków. Ten poziom autonomii może być niezrozumiały dla osób spoza zespołu - stoi on bowiem w opozycji do klasycznych, hierarchicznych metod zarządzania, w których menedżer przydziela zadania członkom zespołu.

W szczególnym przypadku, gdy organizacja wprowadza zwinny model działania w wybranych obszarach, brak zrozumienia sposobu pracy może zwiększać dystans we współpracy z jednostkami pracującymi w tradycyjnym modelu. Istotne jest zatem budowanie szerokiego zrozumienia zwinnych praktyk, by utrzymać tempo zmian i efektywność pracy całej organizacji.

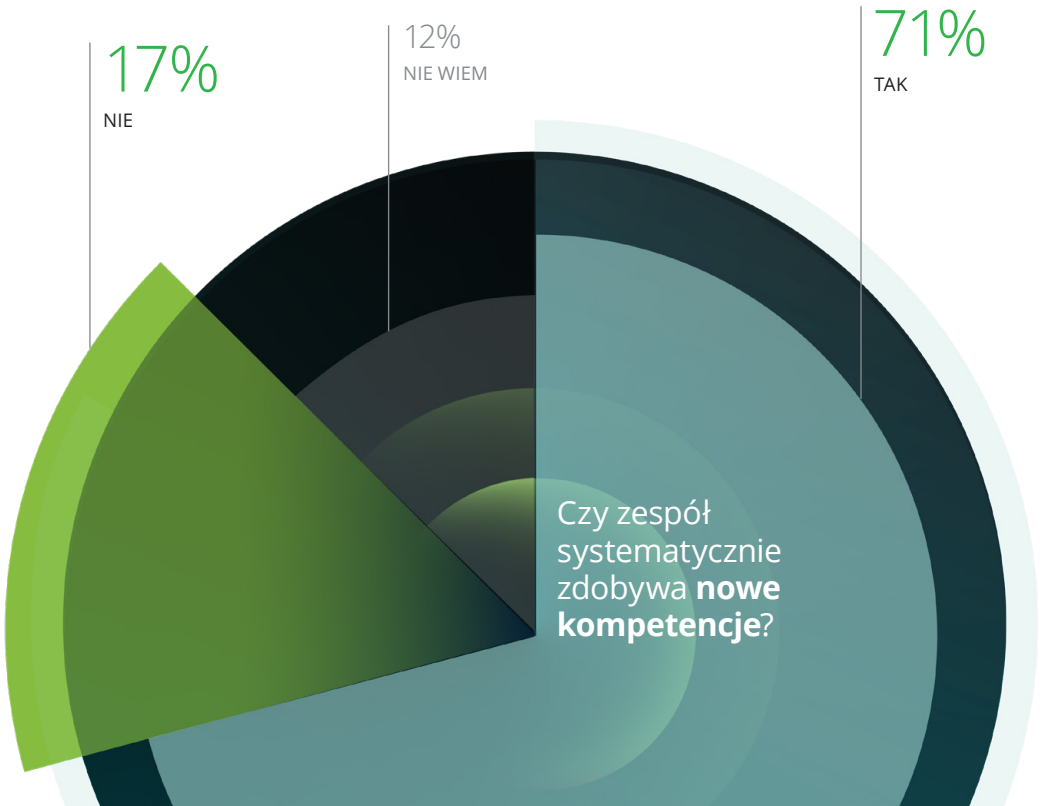
Mam poczucie, że organizacja ma zaufanie do pracy, jaką wykonuje nasz zespół.



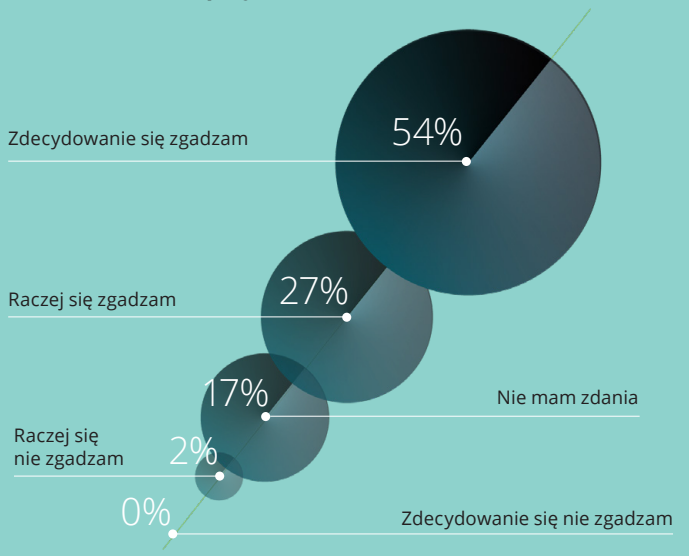
DĄŻENIE DO CIĄGŁEGO DOSKONALENIA

Istotnym elementem kultury zwinnej w zespołach jest dążenie do **samodoskonalenia**. Większość uczestników badania zadeklarowała, że ich zespoły mają możliwość systematycznego zdobywania nowych kompetencji (71%). Jednocześnie niemal 1/6 uczestników badania deklaruje, że ich zespoły nie doskonalą się w sposób systematyczny. Wynik ten może świadczyć o istotnym, wymagającym uwagi liderów obszarze do usprawnień - konieczności zapewniania zespołom możliwości doskonalenia oraz wymiany wiedzy. Jest to kluczowe dla budowania kultury zwinnej w organizacji i poczucia sprawczości.

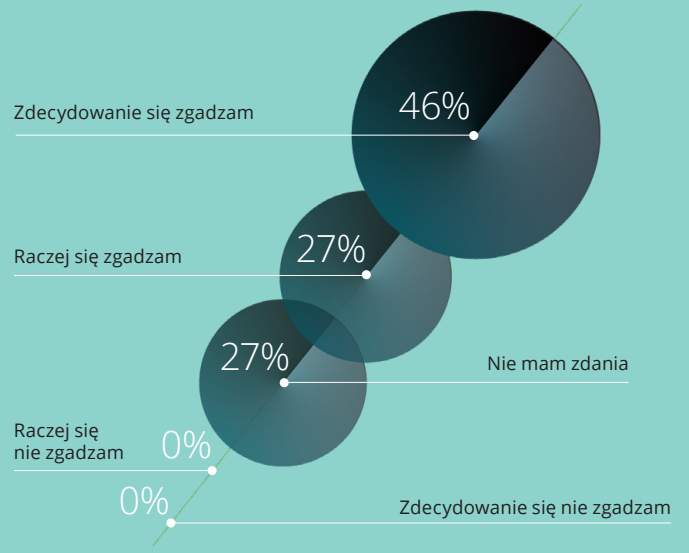
Zdecydowana większość ankietowanych zadeklarowała, że w ich zespołach otwarcie rozmawia się o porażkach w celu wyciągania z nich wniosków (81%) oraz wychodzi z propozycjami usprawnień w zakresie procesów, współpracy i narzędzi (73%). Ważną praktyką zwinną wspierającą powyższe działania są cykliczne **retrospektywy**. Takie spotkania zapewniają członkom zespołu przestrzeń, aby wspólnie identyfikować obszary wymagające poprawy oraz sposoby na ich udoskonalenie.



W zespole, w którym pracuję, otwarcie rozmawiamy o porażkach, po to by wyciągać z nich wnioski na przyszłość



Zespół, w którym pracuję, systematycznie proponuje ulepszenia w obszarach procesów, współpracy i narzędzi



O wyzwaniach w pracy zwinnej

Kultura

Wyzwania w pracy zwinnej

Odpowiedzi na pytanie wielokrotnego wyboru

Praktyki i organizacja pracy

Wyzwania w pracy zwinnej

Odpowiedzi na pytanie wielokrotnego wyboru

Inercja organizacji, czyli przyzwyczajenie do stosowanych poprzednio praktyk, została wskazana jako największe wyzwanie w pracy zwinnej (45%). Jest to zjawisko powszechne podczas adopcji praktyk agile, zarówno wśród pracowników, jak i kadry zarządzającej, w szczególności menedżerów średniego szczebla.

W ocenie członków zespołów, najczęstszym wyzwaniem jest oddanie części decyzyjności na rzecz zwiększenia autonomii pracowników.

Może to wynikać z powszechnego przekonania, że głównym zadaniem menedżerów jest przypisywanie zadań i kontrola pracy zespołu. W kontekście transformacji agile, rola lidera ewoluuje. Zwinny lider wskazuje kierunki, pomaga swojemu zespołowi się rozwijać oraz zapewnia warunki do efektywnej pracy. W modelu zwinnym zmienia się również rola pracowników. Autonomia zespołów w podejmowaniu decyzji dotyczących sposobu realizacji prac wiąże się z większą odpowiedzialnością za wytwarzany produkt bądź usługę. Zakorzenienie takich postaw w organizacji wymaga nie tylko zmian strukturalnych, ale również zmian na poziomie kultury organizacyjnej.

Martyna Mataśka
Starsza Konsultantka,
Deloitte

Podczas współpracy z polskimi firmami i instytucjami obserwujemy, że wiele z nich rozpoczyna adopcję zwinnego modelu pracy nie mając sprecyzowanego pomysłu na organizację tej pracy. To często skutkuje niespójnością praktyk pomiędzy zespołami, którą 44% respondentów wskazało jako wyzwanie.

Zmiana istniejącego modelu wymaga systemowego podejścia, w tym:

- *prześledzenia ścieżek przepływu pracy nad produktem,*
- *identyfikację działań, które nie przekładają się na zwiększenie wartości produktów dla klienta końcowego,*
- *podjęcie decyzji o docelowym modelu działania.*

Systemowe podejście pozwala na zdefiniowanie przepływu pracy tak, aby zapewnić optymalny proces wytwarzania produktów, a w efekcie podnieść skuteczność oraz jakość działań danej firmy bądź instytucji.

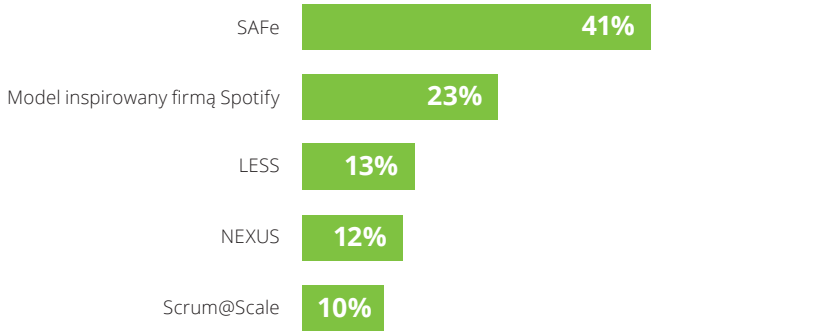
03

Zwinne procesy i metody w organizacjach

Scrum, Kanban oraz Scaled Agile Framework (SAFe) to najchętniej stosowane podejścia zwinne

Popularność metod zwinnych stosowanych na poziomie zespołu

Popularność metod skalowania zwinności na poziomie organizacji*



**Wśród respondentów, którzy określili jaką metodę skalowania stosują*

Wyniki badania pokazują, że najczęściej stosowanymi **podejściami zwinnymi** w organizacjach funkcjonujących na polskim rynku są **Scrum** (78%) oraz **Kanban** (61%). Wśród **metod skalowania** ankietowani zdecydowanie najczęściej korzystają z rozwiązania **Scaled Agile Framework** (SAFe) - 41%. Popularny jest też model inspirowany firmą **Spotify** - 23%.

Klaudyna Szurgot
Starsza Konsultantka, Deloitte

W Polsce, podobnie jak na świecie, Scrum i Kanban są dominującymi podejściami do pracy zwinnej na poziomie zespołów. Taki stan rzeczy utrzyma się jeszcze przez długi czas, jako że Scrum i Kanban są powszechnym standardem rynkowym z dedykowanymi rolami i certyfikowanymi szkoleniami.

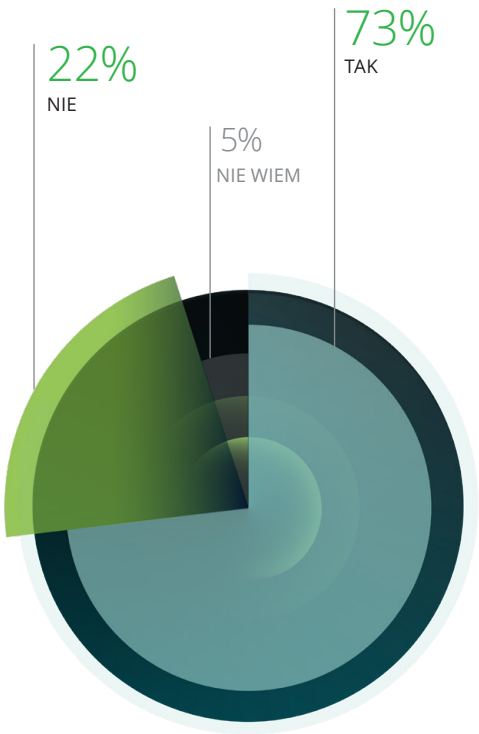
Polska podąża również za globalnymi trendami w skalowaniu podejścia zwinnego. Scaled Agile Framework jest liderem rynku, a w Deloitte również widzimy rosnące zainteresowanie klientów tym podejściem.

Uwagę przykuwa wysoki (+16 pp w stosunku do trendu globalnego) wynik modelu inspirowanego firmą Spotify – podejście to jest popularne szczególnie w sektorze bankowym.

Najlepsze efekty przynosi adaptacja dostępnych na rynku rozwiązań. Umiejętne dostosowanie istniejących modeli do specyfiki organizacji oznacza znalezienie równowagi pomiędzy wykorzystaniem gotowych rozwiązań a tworzeniem nowego modelu uszytego na miarę danej organizacji.

Zwinność w zespole – ugruntowane praktyki oraz kierunki rozwoju

Czy zespół ma zrozumiałe dla wszystkich warunki, które dane zadanie musi spełnić by uznać je za zakończone (tzw. Definition of Done)?



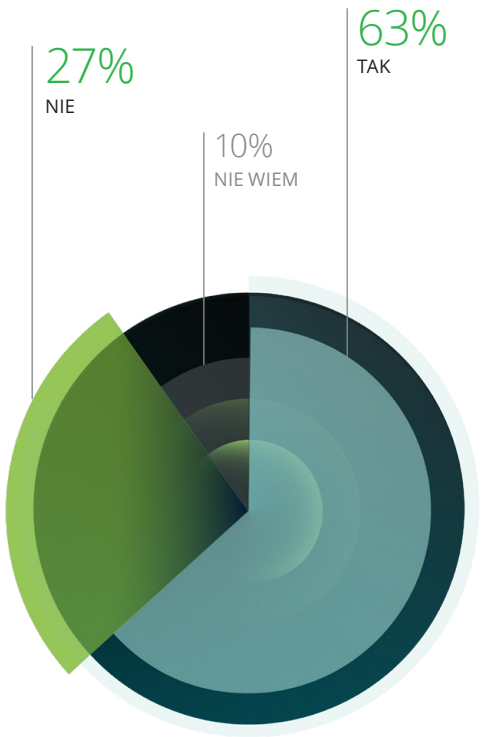
Definicja ukończenia

(z ang. Definition od Done, DoD)

W obszarach reprezentowanych przez uczestników badania, praktyka tworzenia zespołowej definicji ukończenia jest dobrze ugruntowana - 73% ankietowanych deklaruje jej stosowanie.

Dobrze zdefiniowane i uzgodnione w zespole „Definition of Done" zapewnia wspólne zrozumienie tego, co uznajemy za ukończoną pracę. Stosowanie tej praktyki zwiększa jakość wytwarzanego produktu, ponieważ każdy z członków zespołu rozumie zasady gotowego produktu. Ponadto, praca staje się bardziej transparentna oraz efektywniejsza dzięki zminimalizowaniu poprawek wynikających z niezrozumienia wymagań. DoD jest także dla zespołu cennym narzędziem służącym usprawnianiu procesu wytwarzania produktu.

Czy zespół posiada wszystkie niezbędne kompetencje, aby samodzielnie dostarczać produkt/usługę?

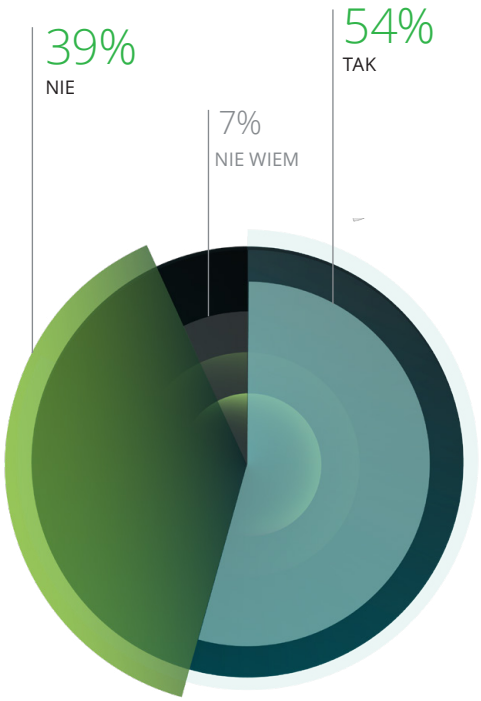


Zespoły interdyscyplinarne

63% uczestników badania zadeklarowało pracę w zespole interdyscyplinarnym, zapewniającym wszystkie niezbędne kompetencje do samodzielnego dostarczania produktu. 27% ankietowanych deklaruje, że podejście to nie ma zastosowania w ich zespołach. Jest to istotny obszar do rozwoju w zakresie zwinności.

Zespoły interdyscyplinarne składają się z pracowników o zróżnicowanych umiejętnościach, tak aby zespół posiadał pełen zestaw kompetencji niezbędnych do wytworzenia produktu bądź usługi. Takie zespoły mogą pracować w sposób autonomiczny, niezależnie od innych jednostek w organizacji, co znacząco skraca czas dostarczenia produktu do klienta. Dzięki temu, wiele wyzwań można zaadresować na poziomie zespołu, zmniejszając tym samym liczbę przestojów prac. Taki model wspiera również wymianę wiedzy między pracownikami o różnych specjalizacjach, naturalnie zapewniając możliwości rozwoju i samodoskonalenia.

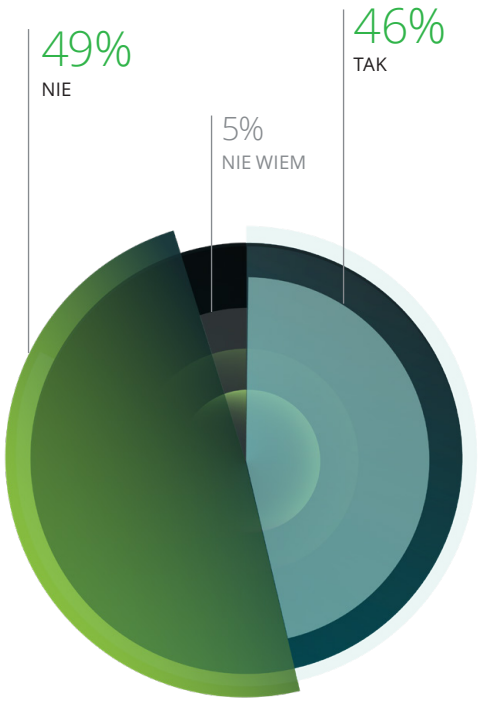
Czy zespół sam wyznacza sobie wskaźniki efektywności i systematycznie je monitoruje?



Metryki efektywności zespołu

Według wyników przeprowadzonego badania niewiele ponad połowa respondentów (54%) wskazuje, że ich zespoły wprowadzają i regularnie monitorują wskaźniki efektywności. Choć dla zespołu wprowadzenie takich praktyk często nie jest priorytetem, mierzenie efektywności przynosi liczne korzyści. Posiadając takie wskaźniki, zespoły mogą opierać działania usprawniające prace na rzetelnych danych, a także prowadzić konstruktywny dialog z liderami organizacji. Metryki efektywności stanowią także podstawę do podejmowania decyzji oraz ciągłego doskonalenia procesów wytwarzania produktu.

Czy w Twoim zespole jest jedna osoba, która podejmuje decyzje dotyczące rozwoju produktu (np. w kwestii wybierania priorytetów funkcjonalności, decyzja co ma najwyższą wartość dla Klienta w danej chwili)?



Rola Product Ownera

Prawie połowa uczestników badania (46%) zadeklarowała, że Product Owner nie jest wystarczająco umocowany w organizacji do samodzielnego podejmowania decyzji produktowych. W zespole zwinnym Product Owner odpowiada za maksymalizację wartości wytwarzanego produktu, komunikację z interesariuszami oraz priorytetyzację zadań. Aby ten zakres obowiązków mógł być realizowany z korzyścią dla całego procesu, Product Owner potrzebuje odpowiedniego umocowania do podejmowania decyzji. Przekonanie, iż głównym zadaniem Product Ownera jest zbieranie wymagań ze strony przedstawicieli biznesowych stanowi powszechną przeszkodę dla uzyskania pełni korzyści ze zwinnego procesu wytwarzania.

Martyna Mataśka
Starsza Konsultantka, Deloitte

Wskaźniki skuteczności zespołu są przeznaczone dla zespołu i nie powinny być wykorzystywane do porównywania zespołów między sobą. Jest to kluczowe dla budowania zaufania wśród ludzi i wspierania transparentności w organizacji. Wskaźniki mają służyć do oceny, gdzie w procesie pojawia się nieefektywność/ problem, tak żeby można było podjąć działania usprawniające ten proces. Do mierników wykorzystywanych przez zespoły należą najczęściej Lead Time, Cycle Time, Velocity i Predictability.

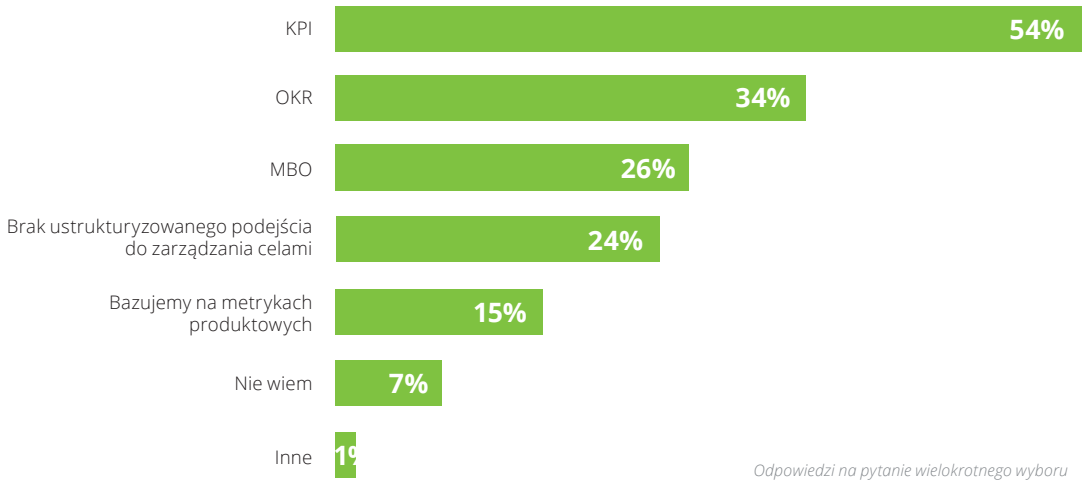
W organizacjach występują różne poziomy oczekiwań w stosunku do roli Product Ownera - od analityka biznesowego, przez pośrednika pomiędzy zespołem a sponsorami biznesowymi, po wizjonera produktu. Rozwój kompetencji Product Ownera w organizacji wymaga zrozumienia wszystkich aspektów tej roli. Powinien on mieć odpowiednie umocowanie do podejmowania decyzji związanych z produktem, by dostarczyć największą wartość.

Wyznaczanie celów: najpowszechniejsze podejścia wśród organizacji

Zbadaliśmy popularność dostępnych na rynku metod wyznaczania celów w organizacjach. Przeważająca liczba respondentów deklarowała stosowanie metod Key Performance Indicators (54%), Objectives and Key Results (34%) oraz Management by Objectives (26%).

Blisko ¼ respondentów wskazała, że w ich organizacji brakuje ustrukturyzowanego podejścia do wyznaczania celów.

Jakie metody do zarządzania celami wykorzystuje Twoja organizacja?



Odpowiedzi na pytanie wielokrotnego wyboru

Maria Kacalińska
Starsza Konsultantka,
Deloitte

Wyznaczanie celów metodą Objectives and Key Results (OKR) jest trendem, który jako Deloitte obserwujemy na rynku już od kilku lat. OKR to nowoczesna metoda zarządzania poprzez cele, która zapewnia skupienie pracowników na najbardziej priorytetowych zadaniach. Według metody OKR, każdy cel (Objective) ma przypisane mierniki realizacji (Key Results), co umożliwia jasną weryfikację realizacji zamierzonych celów. Szczególną korzyścią tej metody jest poczucie wpływu, którego doświadczają pracownicy współtworząc treść celów i mierników. Integralną częścią metody jest kwartalny przegląd OKR oraz adaptacja celów do warunków rynkowych i wewnętrznych zmian w organizacji. Zapewnia to organizacji elastyczność oraz skupienie na działaniach przynoszących największą wartość.

Jednym z najnowszych trendów, u podstaw którego leży mierzenie dostarczanej wartości, jest zarządzanie oparte na dowodach (ang.) Evidence Based Management (EBM). Metoda ta opiera podejmowanie decyzji na podstawie analizy danych, będąc tym samym pierwszym krokiem do stworzenia organizacji zarządzanej w oparciu o dane.

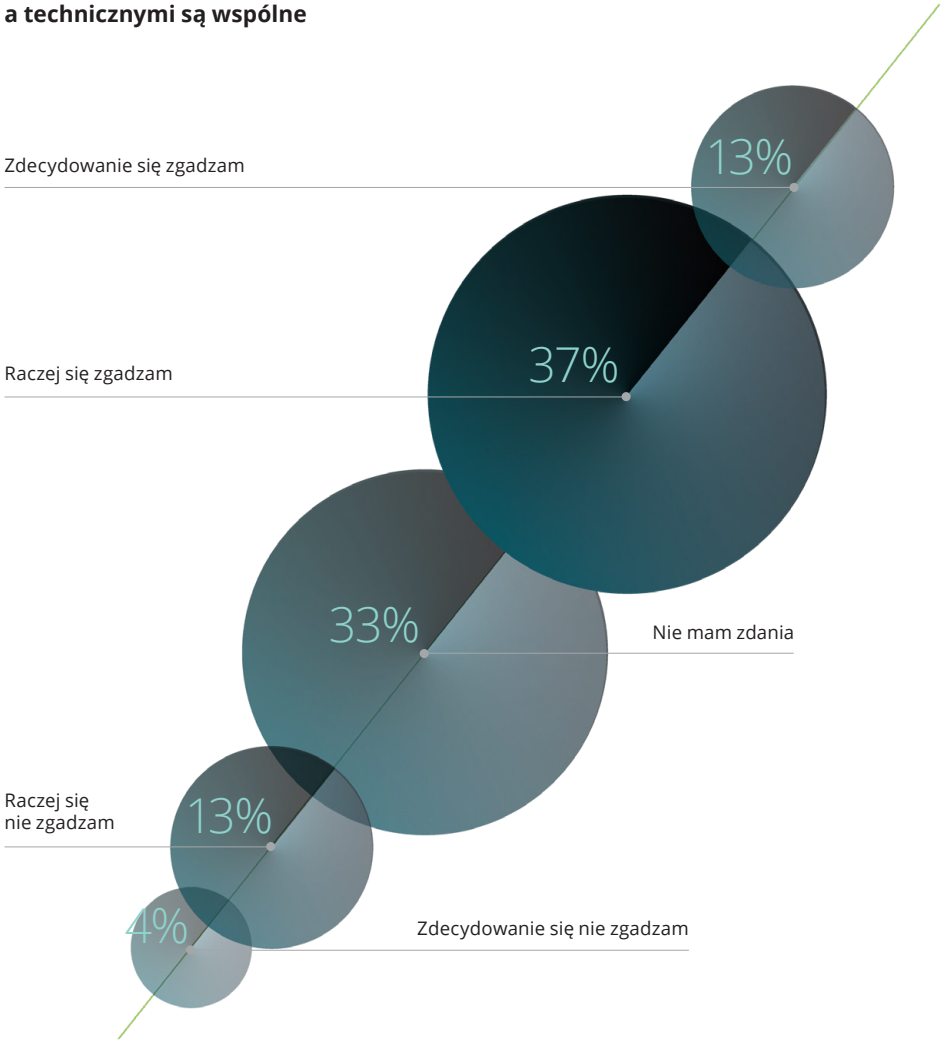
Dlaczego warto wyznaczać wspólne cele dla jednostek biznesowych i zespołów technologicznych?

Podstawą zwinnej organizacji są interdyscyplinarne zespoły oraz grupy zespołów, składające się zarówno z przedstawicieli biznesu, jak i technologii. Członkowie takich zespołów działają według wspólnej misji, wizji oraz kierunku działania, a zatem stawiane im cele nie powinny ograniczać się do wybranych kompetencji (np. efektywności zarządzania incydentami). Powinny natomiast odzwierciedlać całościowy charakter pracy zespołów zwinnych, np. dostarczenie klientowi produktu wysokiej wartości.

Wyznaczanie wspólnych celów dla wszystkich członków zespołu zwiększa efektywność, dzięki skupieniu się na wartości produktu, a nie na celach pośrednich. **Wspólne cele budują także zespołowość, współpracę oraz motywację, poprzez poczucie wspólnej odpowiedzialności za sukces wytwarzanego produktu.**

Aż 33% respondentów odpowiedziało, że nie ma zdania na temat wspólnych celów pomiędzy jednostkami biznesowymi i technicznymi. Może to oznaczać, że cele stawiane przez organizacje nie są jeszcze w pełni spójne między obszarami i nie są transparentnie komunikowane.

W wyniku transformacji zwinnej cele między jednostkami biznesowymi a technicznymi są wspólne



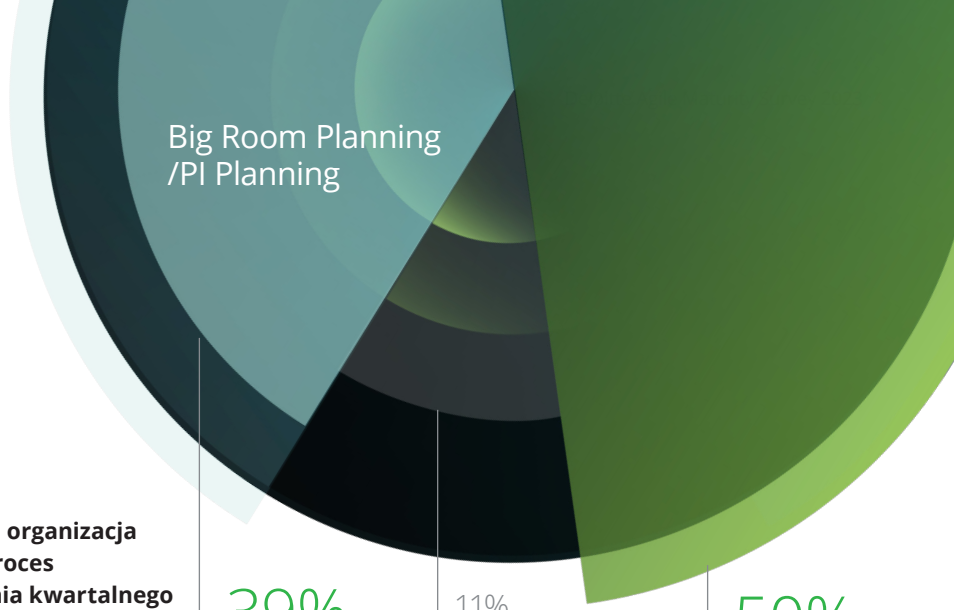
Proces zwinnego planowania

Badanie pokazało, że organizacje dostrzegają wartość w przeglądzie postępów i planowaniu prac w rytmie kwartalnym. Ponad połowa organizacji stosuje w tym celu rozwiązania Quarterly Business Review (56%), mniej popularny jest natomiast Big Room Planning / PI Planning (39%).

Wraz z procesem adopcji agile, reorganizacją struktury oraz powołaniem nowych ról, zmieniają się również metody planowania na poziomie organizacji. Coraz częściej przechodzą one na kwartalny cykl planowania. Spośród uczestników badania, 56% zadeklarowało wdrożenie Quarterly Business Review (QBR). Metoda ta pozwala na okresową ocenę wyników, dyskusję o priorytetach oraz analizę zależności w gronie liderów, w celu stworzenia wysokopoziomowego planu działań na kolejny kwartał. Pełniejsze zaplanowanie prac wymaga jednak kontynuacji w formie planowania na poziomie zespołów. Na tym etapie warto wykorzystać rozwiązania takie jak Big Room Planning (BRP). 39% badanych, którzy pracują w zwinnych organizacjach działających w Polsce, stosuje to podejście. Podczas tego wydarzenia zespoły przygotowują wspólnie z interesariuszami plan działań na najbliższy kwartał w oparciu o cele i zależności.

Marcin Cieśliński
Partner Associate,
Deloitte

Istotną korzyścią z planowania kwartalnego z udziałem zespołów jest uwzględnienie wiedzy pracowników o zależnościach oraz technicznych możliwościach wytworzenia produktu w opracowywanym planie, a także potwierdzenie jego wykonalności. Co więcej, zaangażowanie przedstawicieli zespołów w proces planowania znacząco zwiększa motywację do realizacji zadań oraz poczucie odpowiedzialności za osiągnięcie celów.



Czy Twoja organizacja stosuje proces planowania kwartalnego (Big Room Planning/PI Planning)?

39%
TAK

11%
NIE WIEM

50%
NIE

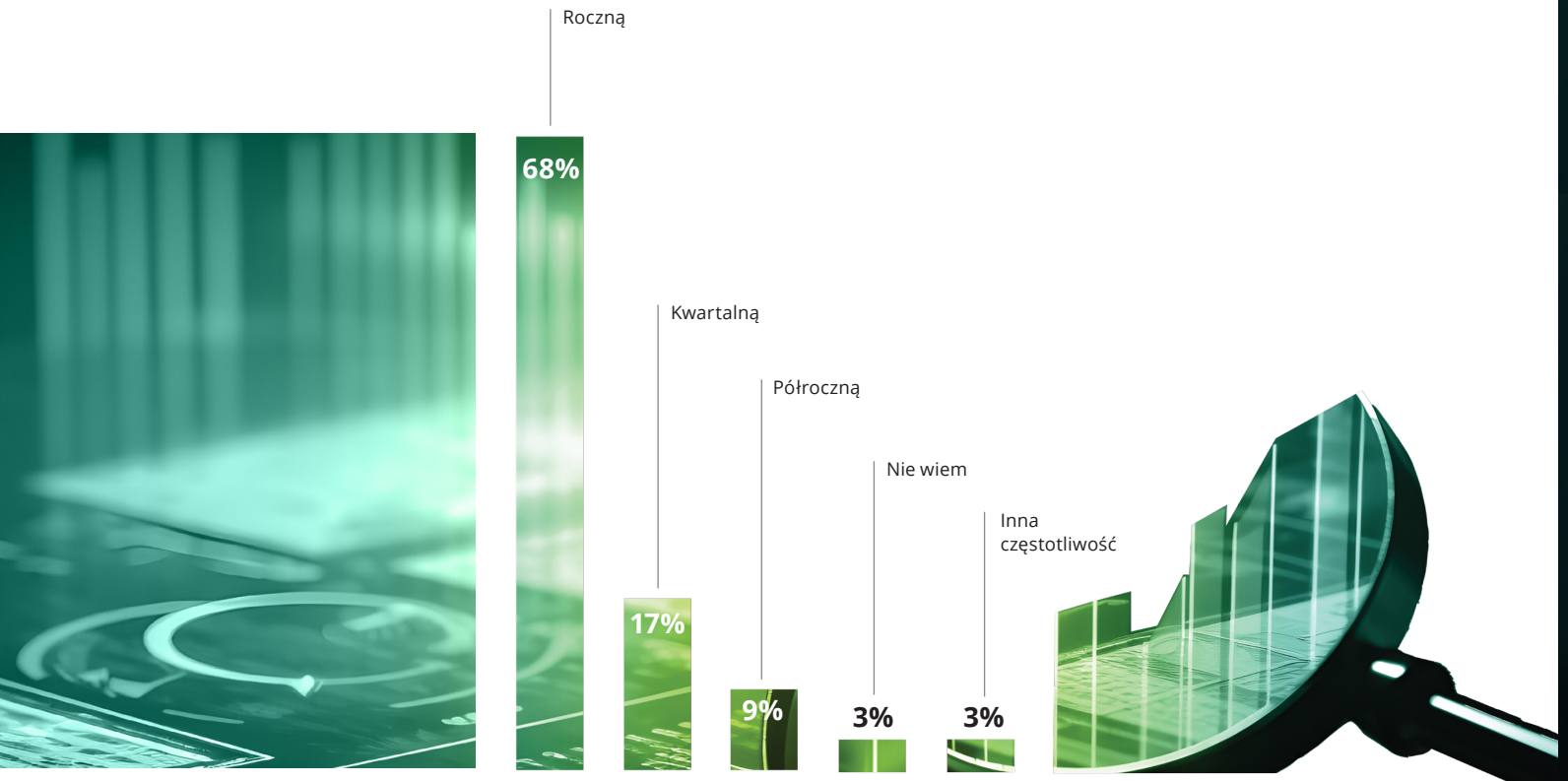
Czy Twoja organizacja stosuje proces przeglądu kwartalnego (tzw. Quarterly Business Review)?

56%
TAK

8%
NIE WIEM

36%
NIE

Z jaką częstotliwością Twoja organizacja przeprowadza proces budżetowania?



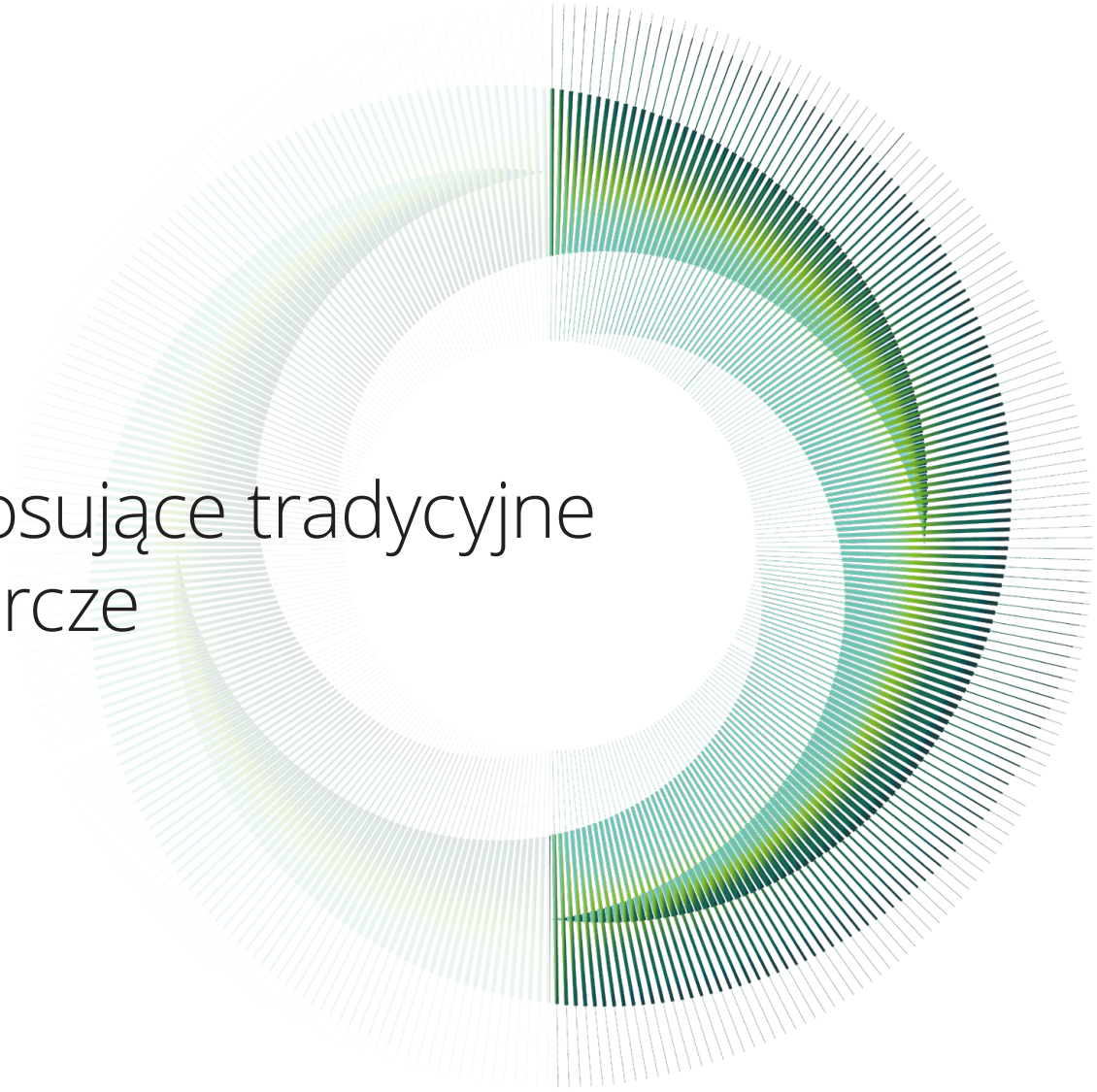
Marcin Cieśliński
Partner Associate,
Deloitte

Doświadczenia Deloitte pokazują, że praktyka częstego planowania zadań sprzyja podejmowaniu optymalnych decyzji biznesowych. Nie przekłada się to jednak na częstotliwość planowania budżetu. ***Większość organizacji stosuje roczny cykl budżetowania (68%)****, zaś jedna czwarta eksperymentuje z podejściem kwartalnym (17%) bądź półrocznym (9%).*
Wśród klientów Deloitte obserwujemy, że zainteresowanie dostosowywaniem procesów budżetowania do założeń podejścia zwinnego jest coraz większe i spodziewamy się, że ten trend będzie rósł w następnych latach.

Ważne, by przed wdrożeniem zmiany częstotliwości budżetowania przeprowadzić pogłębioną analizę procesów finansowych, biznesowych i operacyjnych, aby zapewnić spójność działania organizacji.

04

Organizacje stosujące tradycyjne metody wytwórcze



W stronę zwinności?

Co sprawia, że organizacja, w której pracujesz nie korzysta z metod zwinnych?

Odpowiedzi na pytanie wielokrotnego wyboru

Czy kompetencje zwinne są konieczne do wdrożenia zwinnego modelu pracy?

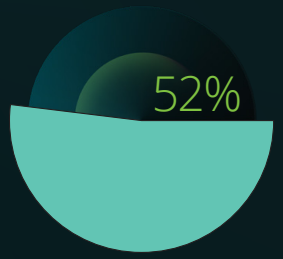
Zarówno pracownicy organizacji wdrażających zwinność, jak i ci, których firmy nie rozpoczęły tego procesu, dostrzegają znaczenie pozyskiwania nowych kompetencji, w tym kompetencji zwinnych. Brak odpowiednich umiejętności w organizacji jest według respondentów główną przeszkodą dla wdrożenia metod zwinnych (54%). Z kolei 52% ankietowanych zadeklarowało, że szkolenie pracowników z nowych kompetencji jest istotnym obszarem do poprawy w ich organizacji.

Potrzeba zmian

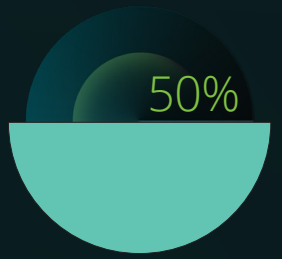
Choć brak świadomości potrzeby zmiany był drugim, najczęściej wskazywanym powodem pozostawania przy metodach tradycyjnych (50% odpowiedzi), coraz więcej organizacji dostrzega korzyści płynące ze zwinności. Rosnąca liczba organizacji decyduje się na adopcję podejścia zwinnego, dążąc przede wszystkim do efektywniejszej organizacji pracy, bądź przyspieszenia procesu dostarczania produktów.
Więcej informacji o czynnikach motywujących organizacje do zmiany można znaleźć na stronie 16.

Najczęściej wskazywane obszary do poprawy według uczestników reprezentujących organizacje tradycyjne (pyt. wielokrotnego wyboru)

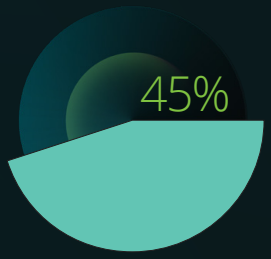
Szkolenie pracowników w obszarze nowych kompetencji



Poziom innowacji w całej organizacji



Elastyczność w projektach, umożliwiająca reagowanie na potrzeby rynku



Te potrzeby są odpowiedzią na postępujący trend digitalizacji produktów i usług dostępnych na rynku oraz dynamicznie zmieniające się warunki rynkowe, w których funkcjonują organizacje. Nowe standardy wytwarzania wymagają elastyczności w planowaniu oraz częstej adaptacji w oparciu o głos klienta i informacje z rynku. Istotna staje się także możliwość eksperymentowania, dzięki której organizacja ma szansę stworzyć prawdziwie innowacyjne rozwiązania.

Według ankietowanych, zarówno innowacyjność, jak i elastyczność w reagowaniu na potrzeby rynku są jednymi z najważniejszych obszarów do poprawy w objętych badaniem organizacjach, które nie wprowadziły zwinnego modelu pracy (odpowiednio 50% i 45%). Wyniki te wskazują, że wyzwania wynikające ze zmienności oraz postępującej digitalizacji produktów dotykają zarówno organizacji zwinnych, jak i tradycyjnych. Warto zatem budować świadomość potencjału metod zwinnych w kontekście adaptacji do obecnych warunków rynkowych.

Daniel Martyniuk
Partner, Deloitte

Wiedza i umiejętności z zakresu zwinności nie są warunkiem koniecznym do rozpoczęcia zmiany w organizacji. Szkolenia pracowników są integralną częścią adopcji modelu agile, a brakujące kompetencje można zapewnić poprzez współpracę z firmami doradczymi oraz rekrutację pracowników z potrzebnymi kompetencjami.

Ponadto, doświadczenia Deloitte pokazują, że praca w metodach zwinnych pomaga w przyciąganiu i utrzymaniu talentów w organizacji. Jest to spowodowane budowaniem zaangażowania oraz kreowaniem większego wpływu na współtworzone produkty, z których korzystają klienci.

05

Praktyczne doświadczenia liderów z transformacji zwinnych

Seweryn Papierz
Centre of Expertise Way of Working Lead
ING Bank Śląski S.A.

Jednym z kluczowych elementów kultury organizacyjnej ING Banku Śląskiego S.A. jest ciągłe **usprawnianie procesów wewnętrznych firmy**. Organizacja od zawsze stawia na **innowacje i pomysły**, które będą zwiększać **potencjał rozwoju banku**. Na tej ścieżce pojawiły się **zwinne metody pracy**, które zaadaptowaliśmy zgodnie z naszymi potrzebami i wizją firmy.

W ING Banku Śląskim S.A. mówimy o podejściu ewolucyjnym. Zmiany nie były koniecznością, lecz świadomym wyborem liderów i pracowników jednostek.

ING pionierem zwinności

Pierwsze eksperymenty z pracą w agile przeprowadzaliśmy w pionie IT już 2007 roku. Widząc korzyści z tej metody pracy przenieśliśmy wypracowane dobre praktyki i wzorce do kolejnych projektów, w tym do jednego z największych – stworzenia nowej bankowości elektronicznej MojeING. Projekt ten zaangażował liczną grupę pracowników z wielu jednostek banku. Dzięki temu wiedza i doświadczenie w stosowaniu nowoczesnych metod pracy płynęła nieprzerwanym strumieniem do całej organizacji. Kolejnym etapem mogło być już tylko systematyzowanie tej wiedzy i powoływanie struktur odpowiadającym nowemu sposobowi pracy.

Największe zmiany strukturalne miały miejsce w latach 2017-2018 i objęły zasięgiem 2 piony. Sukcesywnie, kolejne jednostki organizacyjne były wspierane w odkrywaniu i wdrażaniu optymalnych metod pracy. Biorąc pod uwagę tę historię zmian, w ING Banku Śląskim S.A. mówimy o podejściu ewolucyjnym. Zmiany nie były koniecznością, lecz świadomym wyborem liderów i pracowników jednostek. Ponadto obecny sposób pracy jest wynikiem łączenia różnych metodyk i sprawdzania w praktyce tego, co działa najlepiej - nie korzystaliśmy z gotowego wzorca, rozwiązania oparliśmy o własne doświadczenia.

Kluczowe czynniki sukcesu

W banku mamy zespół Way of Working Coachów, których celem jest wspieranie organizacji we wdrażaniu najskuteczniejszych i najlepiej dopasowanych metod pracy.

W jednostkach pracują Scrum Masterzy oraz Way of Working Masterzy, którzy wspierają zespoły w zwiększaniu efektywności pracy. Mamy mocną drużynę zmotywowanych trenerów, która pomaga zmieniać organizację. Warto jednak dodać, że od początku organizacyjnych przemian byliśmy wspierani przez Sponsora na poziomie Zarządu. Transparentny przepływ informacji pomiędzy wszystkimi poziomami organizacyjnymi na temat potrzeb, celów i wyzwań był fundamentalny dla zdefiniowania ogólnych wzorców pracy w ING Banku Śląskim S.A. Wzorce te odzwierciedliliśmy również w formalnym dokumencie, który stanowi załącznik do Regulaminu Organizacyjnego. Chcieliśmy tym dać wyraz transparentności, a także uwidocznić ważność zasad i praktyk, które utworzyliśmy wspólnie. Nasz sposób pracy nazywaliśmy prosto - „Way of Working" i oznacza to dla nas „najlepszy, na dany moment, sposób pracy". Zakładamy, że jeśli pojawią się nowe okoliczności mamy prawo i obowiązek zredefiniować zasady i zmienić sposób pracy. To podejście pomogło nam w szybkiej adaptacji do pracy zdalnej w pandemii, a później we wdrażaniu pracy hybrydowej.

Istnieje kilka reguł, które kształtują nasz obecny sposób pracy. Przede wszystkim nasze działania mają wspierać budowę organizacji, która jest skuteczna biznesowo i jednocześnie dba o ludzi. Zadowolenie pracowników i jednoczesne osiąganie najlepszych wyników, to jest nasz kierunek. Dzięki wdrożeniu Way of Working nie tylko w obszarze budowania produktów umożliwiamy pracownikom w całej organizacji podejmowanie nowych ról i budowanie unikalnych kompetencji.

Zespoły są bardzo ważnym ogniwem w organizacji. To w nich powstają rozwiązania najlepiej odpowiadające na potrzeby klientów. Odpowiedni poziom autonomii zespołu, a także dobrze zdefiniowane cele są krytyczne, by zespoły mogły dostarczać jak najlepszą wartość. Oddawanie odpowiedzialności ze strony liderów oraz przyjmowanie odpowiedzialności ze strony zespołów było jednym z wyzwań, któremu poświęciliśmy wiele uwagi. Uważamy, że wyczerpujące przedyskutowanie tematu służy poprawie efektywności, nawet jeśli poświęciliśmy na to więcej czasu niż planowaliśmy.

To, co również buduje współpracę i przekształca silosy w kooperację jednostek to wspólny KPI dla pionów, np. dostępność aplikacji. Proces ciągłego planowania i podsumowywania prac na poziomie pionów nie należy do najłatwiejszych przedsięwzięć do skoordynowania, natomiast efekty w postaci urealnienia oczekiwanych wyników są nieocenione. Liczymy na dalsze i ciągłe pogłębianie współpracy i budowanie nowych połączeń pomiędzy pionami. Widzimy potencjał w koncepcji sieciowej struktury organizacyjnej, w której zespoły wypracują własne sieci komunikacyjne w organizacji. Way of Working zdecydowanie wzmacnia prędkość naszej organizacji w wielu aspektach, w tym w digitalizacji produktów, dalszej transformacji cyfrowej i dbania o zadowolenie klientów i pracowników.

Tomasz Żelski
Dyrektor Zarządzający ds. Digitalizacji, PZU

Paweł Cesarz
Dyrektor ds. Dostarczania oprogramowania, PZU

W PZU oddaliśmy pojemność zespołów IT w ręce biznesu, który decyduje jak wykorzystać te zasoby.

PZU rozpoczęło pracę w modelu zwinnym jako jedna z pierwszych firm w Polsce. Podstawą zwinności naszego przedsiębiorstwa jest budowanie silnej współpracy między biznesem i technologią oraz model decyzyjny oparty na miarach.

Transformacja zwinna rozpoczęła się od kluczowego programu „Everest"

Transformację zwinną naszego przedsiębiorstwa rozpoczęliśmy w latach 2012-2013 w ramach realizacji projektu wymiany systemu głównego w ubezpieczeniach majątkowych. Wiedzieliśmy, że jeśli chcemy się zmieścić w założonych ramach czasowych - przejście na pracę w metodach zwinnych jest dla nas jedynym słusznym rozwiązaniem. Zmiana sposobu pracy obejmowała zarówno obszary technologiczne, jak i biznesowe. W ciągu 3 lat przenieśliśmy na nowy system ponad kilkaset produktów, a w projekcie brało udział ponad 500 pracowników. Wówczas idea agile rozprzestrzeniła się na całą organizację, jednak procesy zwinne doskonaliliśmy jeszcze długo po zakończeniu projektu.

Autorski model planowania inicjatyw za pomocą roadmap

Wszystkie zespoły IT pracują obecnie w podejściu Scrum bądź Kanban, w zależności od specyfiki zadań danej jednostki. Zwinny model pracy umożliwia nam regularne wydania na produkcję po każdym sprincie, a także przeprowadzenie 6 dużych wydań biznesowych w ciągu roku. W PZU oddaliśmy biznesowi odpowiedzialność za wykorzystanie dostępnych mocy wytwórczych w obszarach IT. W celu usprawnienia procesu planowania inicjatyw, cały dział technologii podzieliliśmy na kilka specjalistycznych domen systemowych, których backlogami zarządzają Rady Architektów Biznesowych. To Rady ustalają priorytety. Każda z rad jest odpowiedzialna za planowanie map drogowych inicjatyw, a także decyzję o priorytetach, zgodnie z możliwościami wytwórczymi danej grupy zespołów. Proces ten przebiega w rytmie miesięcznym. Wizualizacja zdolności wytwórczych za pomocą map drogowych jest wypracowaną wewnętrznie, autorską metodą PZU. W naszej organizacji funkcjonuje również rada architektów biznesowych IT, która nadzoruje środowisko technologiczne – wskazuje potrzeby aktualizacji systemów czy zmian, mających na celu zaadresowanie długu technologicznego, zapewnienie stabilności oraz bezpieczeństwa. Rada architektów biznesowych IT pełni rolę doradczą dla rad architektów biznesowych.

Zarządzanie w oparciu o dane

Największymi korzyściami ze zwinnego modelu pracy są dla nas transparentność, lepsze zrozumienie wspólnych celów, świadome i efektywne zarządzanie zasobami zgodnie z priorytetami organizacji, a także liczne miary pozwalające ocenić stan organizacji. Obecnie stosujemy miary pojemności, prędkości oraz przewidywalności dostarczania, a także miary DevOps takie jak częstotliwość wdrażania na produkcję czy średni czas odtworzenia usługi (ang. MTTR). Dokonujemy również regularnego zestawienia korzyści i kosztów, aby ocenić wartość wprowadzanych na rynek rozwiązań. Nasze doświadczenia pokazują, że regularne zbieranie danych o wszelkich możliwych do zmierzenia aspektach organizacji jest jednym z najważniejszych elementów transformacji. Wprowadzenie mierników pozwoliło na bardziej przejrzystą komunikację między IT a interesariuszami biznesowymi, zarówno w zakresie pojemności oraz wyników, jak również efektów samej transformacji.

Kluczowym czynnikiem sukcesu transformacji w PZU była również decyzja o wprowadzeniu zmiany na skalę całego przedsiębiorstwa, umożliwiająca stworzenie trwałej współpracy między biznesem a technologią.

Skuteczna transformacja wymaga zmiany nie tylko modelu wytwórczego, ale również procesu decyzyjnego. Ważnym aspektem zmiany było także silne wsparcie ze strony Zarządu oraz umiejętne zarządzenie zmianą: prowadzenie otwartego dialogu w organizacji, szukanie wspólnych punktów widzenia oraz zapobieganie nadmiernej kontroli nad sposobem realizacji inicjatyw. Rozpoczynając przygodę z metodami zwinnymi warto pamiętać również o tym, że choć wiele efektów można uzyskać w krótkim czasie, to zmiana organizacyjna jest długotrwałym procesem. Mimo wieloletniej pracy w modelu zwinnym, PZU wciąż jest na drodze transformacji. Kolejnym krokiem będzie dla nas usprawnienie procesu zarządzania tematami strategicznymi. Chcemy, elastycznie zarządzać backlogiem zgodnie z priorytetami i możliwościami wytwórczymi organizacji, tak aby znajdowały się w nim jedynie tematy, które organizacja będzie realizować w najbliższych miesiącach.

Mateusz Szkudlarek
Sr Director IT Operations
TVN I Warner Bros. Discovery

Zmiana organizacyjna towarzyszy nam w naszej firmie, odkąd wiele lat temu połączyliśmy siły z **międzynarodowymi partnerami** biznesowymi. Dziś jesteśmy częścią **największej grupy medialnej na świecie**, co otwiera jeszcze większe możliwości biznesowe. **Zmienność organizacyjna** jak również **zmienność otoczenia biznesowego** skłania nas do poszukiwania efektywnych sposobów na adaptację.

Ponieważ były to inicjatywy oddolne pracownicy naturalnie przyjmowali proponowane w zespołach nowe praktyki pracy. To potwierdza tezę, że zwinność rodzi się w praktyce pośród zespołów otrzymujących autonomię i jasne cele.

Nasza podróż z metodami zwinnymi rozpoczęła się w trakcie pracy nad platformą Player.pl. W pierwszej fazie zmian, w kierunku zbudowania zwinności biznesowej, inicjatorem nowych metod pracy byli nasi pracownicy. Byli oni jednocześnie źródłem i nośnikiem wiedzy w organizacji. Ponieważ były to inicjatywy oddolne pracownicy naturalnie przyjmowali proponowane w zespołach nowe praktyki pracy. To potwierdza tezę, że zwinność rodzi się w praktyce pośród zespołów otrzymujących odpowiednią autonomię i jasne cele.

Potrzebę zwinnego sposobu pracy widzieliśmy nie tylko wśród ówcześnie pracującej kadry, ale również w oczekiwaniach nowo zatrudnianych pracowników. Nie mamy wątpliwości, że praca zwinna rozumiana jako ciągłe dopasowywanie się do potrzeb rynkowych oraz praca w samoorganizujących się zespołach to kierunek dla przedsiębiorstw funkcjonujących w dzisiejszym świecie.

Do największych korzyści, jak również, kolejnych wniosków zaprowadziło nas wdrożenie pracy w sprintach. Dzięki idei planowania realizacji mniejszych całości na krótsze okresy zwiększyliśmy ilość wydań. To przełożyło się na pozytywny feedback ze strony naszych klientów.

Nowe praktyki pracy w tym elementy Scrum, szybko rozpowszechniły się w obszarze technologii generując potrzebę skalowania i usystematyzowania pracy pomiędzy zespołami. W tym zakresie mogliśmy ponownie liczyć na naszych pracowników, którzy z zaangażowaniem i determinacją podjęli wspólne wyzwanie z liderami nad usprawnieniem przepływu pracy.

Doświadczając korzyści wynikających z ciągłego usprawniania zwróciliśmy się po wsparcie do firmy doradczej po sprawdzone techniki oceny stanu bieżącego oraz po rekomendacje na bazie ich przekrojowych doświadczeń z rynku. Przeprowadziliśmy analizę IT Capability, DevOps Assessment oraz Agile Maturity Assessment. To dało nam świeże spojrzenie/ nową perspektywę na to w jakich miejscach możemy jeszcze usprawniać naszą działalność.
Listę rekomendacji spriorytetyzowaliśmy i sukcesywnie wdrażamy kolejne zmiany, które pomagają doskonalić naszą organizację.

Ważnym elementem na ścieżce zmian jest odpowiedź na pytanie, czy idziemy zgodnie z oczekiwaniami. Dyskusja o miernikach jest ciągle obecna w naszej organizacji.

Efekty płynące ze zmiany sposobu pracy nie są łatwe do zmierzenia wprost, zatem początkowo najbardziej interesującym nas zagadnieniem było „czy biznes jest zadowolony?". Istnieje niewiele firm, które mogą pozwolić sobie na obniżenie wyników finansowych w związku z wdrażaniem nowych sposobów pracy. Dlatego w pierwszej kolejności potrzebowaliśmy się upewnić, że wewnętrzne zmiany nie wpłyną na nasz biznes negatywnie. Obecnie skupiamy się na obserwowaniu tych wskaźników, które odzwierciedlają zadowolenie klienta końcowego. Ponadto wspólnie z biznesem pracujemy nad wdrożeniem dashboardu technologicznego, a także nad wdrożeniem metody OKR'owej, u podstaw której leży wyznaczanie mierników do stawianych celów.

Przed nami dyskusja o kolejnych usprawnieniach w sposobie pracy i rozszerzeniu stosowania praktyk zwinnych. Pracujemy w adaptacyjny sposób – doceniamy oddolne inicjatywy oraz prezentujemy realne korzyści z wdrożenia zwinności naszym intersariuszom i liderom organizacji.
To dla nas najbardziej adekwatne podejście.

Michał Plechawski
Chief Information Officer,
mBank S.A.

mBank S.A. ma **wieloletnie doświadczenia** z wdrażaniem podejścia zwinnego. Obecnie jako organizacja skupiamy się na **operacjonalizacji** i **utrzymaniu przeprowadzonych zmian zwinnych**. Zarówno biznes jak i technologia dobrze rozumieją mechanizmy iteracyjności czy pętli zwrotnej.

Nie da się dobrze dostarczać oprogramowania w sposób inny niż zgodnie z pryncypiami zwinności – nie mam co do tego żadnych wątpliwości.

Wizja i konsekwencja liderów determinują początkowy sukces

Obranie ścieżki podejścia zwinnego mBank zawdzięcza wizji i determinacji naszego obecnego COO – Krzysztofa Dąbrowskiego. Przygoda mBanku ze zwinną transformacją rozpoczęła się od działu IT. Po kilku latach potrzebę zmiany sposobu współpracy na linii Biznes-IT dostrzegli również liderzy obszaru detalicznego. Główną motywacją było umożliwienie szerszej realizacji rozwoju pomysłów dotyczących produktów. Kluczowe dla nas było wytworzenie wspólnego zrozumienia, że dobrze przeprowadzona zmiana polega na docieraniu się, nie na twardym dopasowaniem do rynkowego szablonu. Oczywiście nie wszystko poszło idealnie – na początku zabrakło chociażby skalowalnego procesu zarządzania zależnościami między zespołami. Wprowadziliśmy więc cokwartalny proces QBR, który pomógł skoordynować prace, uspójnić i komunikować priorytety strategiczne oraz reagować na zmiany rynkowe na poziomie grupy zespołów.

Kluczem do skutecznego wdrożenia zmiany była ciężka praca na samym początku w zakresie transformacji kulturowej w obszarze IT. Oprócz szerokiej edukacji receptą na sukces okazała się być stanowczość i determinacja liderów, którzy trwali w postanowieniu zmiany. Konsekwencja ze strony wiodących osób, pokazanie, że kierunek się nie zmieni – to wszystko wpłynęło na zmianę postawy pozostałych osób w organizacji.

Finansujemy biznesy, nie projekty

Kolejną ważną zmianą było nowe podejście do procesu budżetowania inwestycji w IT. W naszym banku obecnie budżety alokowane są na poszczególne biznesy. To te obszary w dalszej kolejności mają za zadanie finansować część wytwórczą w zakresie swoich produktów. Mamy również coraz mniej klasycznie rozumianych projektów. Decyzyjność o uruchomieniu projektu została przeniesiona do poszczególnych biznesów.

Wbrew niektórym rynkowym modelom w banku nie przeprowadzamy re-ewaluacji budżetu w trakcie roku. Głównym powodem jest duża inercja w kwestii zatrudnienia – pozyskanie nowych talentów nie dzieje się z dnia na dzień. Również naturalna inercja w przetargach i ogólnie procesach zakupowych również nie wspiera procesu redystrybucji budżetu co pół roku. Mamy więc jeden roczny proces budżetowania, po którym obszary biznesowe mają dużą elastyczność, ale też odpowiedzialność w zapewnieniu sobie odpowiednich zasobów do osiągnięcia wyznaczonych celów.

Zwinność jest obowiązkiem, nie opcją

Na przestrzeni lat widzimy, że obranie ścieżki bazującej na zwinnym podejściu do tworzenia oprogramowania było nie tylko dobrą decyzją, ale wręcz obowiązkiem liderów banku.

Trudno jednoznacznie określić wpływ zwinnej transformacji na Rachunek Zysków i Strat w banku. Nasza branża jest specyficzna – duży wpływ na wyniki instytucji bankowych mają makroekonomia czy polityka monetarna państwa. Obecna sytuacja związana z podwyżką stóp procentowych jest tego najlepszym przykładem.

Jednocześnie widzimy wyraźne efekty wprowadzenia podejścia zwinnego w postaci skrócenia Time-to-market oraz poprawy Net Promoter Score (NPS) – dostarczamy rozwiązania szybciej, zaś klienci jeszcze bardziej doceniają wartość produktów i usług, które im oferujemy.

Z naszych wieloletnich doświadczeń można wyciągnąć kilka uniwersalnych wniosków dla każdej organizacji, która rozważa zwinną transformację. Po pierwsze niezbędna jest determinacja i wytrwałość ze strony liderów. Zmiana sposobu pracy dziesiątek, setek czy czasem tysięcy ludzi będzie rodziła naturalny opór w organizacji, powstaną próby powrotu do starego modelu działania. Liderzy muszą przezwyciężyć pokusę zawrócenia z trudnej ścieżki zmiany. Po drugie potrzebny jest silny partner po stronie biznesowej, który wie czego chce, ma wizję i wspólnie z IT będzie firmował nowe podejście. Po trzecie – nie wolno nie doceniać aspektu technologicznego. Wczesne inwestycje w architekturę czy rozwinięcie praktyk Continuous Integration i Continuous Deployment to podstawa późniejszego sukcesu zwinnej transformacji.

Karol Krupnik
Expert Lead Transformation - Way of Working
ING Hubs Poland

W ING Hubs Poland dostarczamy kompleksowe **usługi IT** oraz **usługi operacyjne w ING na całym świecie** z dziedziny bezpieczeństwa, ryzyka finansowego i wsparcia biznesu. Nasza firma to bardzo dynamicznie rozwijające się przedsiębiorstwo, stale rozszerzające zakres usług, które zatrudnia dziś ponad 3500 pracowników. Jeszcze niespełna 7 lat temu zatrudnialiśmy ok 700 pracowników i działaliśmy głównie jako wsparcie technologiczne dla spółek ING. Ten wzrost nieodłącznie wiąże się ze zmianami organizacyjnymi i potrzebą zadbania o jak **najwyższą dostarczaną wartość**.

Same metody pracy nie dają gotowych rozwiązań - dają zestaw elementów, które możemy wykorzystać do ułożenia lepszej rzeczywistości.

Projekt transformacyjny, który miał na celu wdrożenie praktyk zwinnych, rozpoczął się w naszej organizacji w podobnym czasie, jak w wielu jednostkach grupy ING – na przełomie 2016 i 2017 roku. Celem nowego podejścia do pracy było lepsze wykorzystanie potencjału zespołów poprzez danie im większego „empowermentu" do działania i eksperymentowania. Przy okazji chcieliśmy też mówić tym samym językiem, co reszta grupy ING by sprawnie się komunikować i lepiej ze sobą współpracować. Podejście to nazwaliśmy One Agile Way of Working. Stanowiło ono zestaw ramowych zasad i praktyk zaczerpniętych z najlepszych rynkowych wzorców, takich jak m.in. podejście Spotify, czy też framework Scrum. Sama transformacja nigdy nie była celem samym w sobie.

Stawialiśmy na zwiększenie elastyczności, innowacyjności oraz budowanie tego, co faktycznie jest potrzebne naszym klientom i partnerom biznesowym.

Początkowo najczęstszym sposobem na zwinność w organizacji był framework Scrum. Jednocześnie w toku licznych eksperymentów tworzyliśmy również własne podejścia inspirowane różnymi innymi frameworkami, jak np. Kanban. Ciągle poszukiwaliśmy takich rozwiązań, które najlepiej będą adresowały wyzwania, które nasi pracownicy napotykają w codziennej pracy. W kwestii synchronizacji pracy pomiędzy zespołami wspierał nas często Nexus oraz LeSS, a aktualnie w wielu miejscach wprowadzamy koncepcję Team Topologies, która rzuca nowe światło na dopasowanie rozwiązań do konkretnych typów zespołów. Niemniej jednak, naszym celem nie było nigdy wdrożenie jednego najlepszego frameworku. Podejmując rozmowę o kolejnych zmianach w danym obszarze bierzemy pod uwagę przede wszystkim cele biznesowe, poziom zadowolenia pracowników, a także potencjał w wytwarzaniu nowych usług. Same metody pracy nie dają gotowych rozwiązań - dają zestaw elementów, które możemy wykorzystać do ułożenia lepszej rzeczywistości, biorąc pod uwagę wymienione wcześniej aspekty i cele biznesowe.

Pierwszym wyzwaniem w trakcie transformacji było zaszczepienie w organizacji dobrego zrozumienia tzw. „why?", czyli po co robimy tę zmianę i jakie korzyści będą z niej płynąć. Przekonywanie do rezygnacji z utartych nawyków pracy na rzecz nowych nigdy nie jest łatwe. Zadanie to jest jednak wykonalne dzięki zaplanowanym szerokim działaniom edukacyjnym oraz cierpliwej postawie zarówno uczących się jak i tych, którzy edukują. Odchodzenie od hierarchicznych struktur na rzecz zwiększania autonomii zespołów to nie tylko zmiana strukturalna, lecz przede wszystkim kulturowa. Na tę ostatnią potrzeba czasu i swobody w adaptacji, z czego korzystamy do dzisiaj.

Obecnie pracujemy z wyzwaniem dopasowania modelu pracy dla zespołów, które pracują nad usługami świadczonymi na międzynarodowym rynku, co oznacza łączenie zespołów z różnych międzynarodowych lokalizacji. Budujemy ujednolicone modele pracy i spójne zasady wspierające nas w procesach podejmowania decyzji i priorytetyzacji działań, które będziemy następnie na bieżąco i regularnie wspólnie usprawniać.

Jedną z najważniejszych atutów podejścia, które wypracowaliśmy na przestrzeni lat, jest duża elastyczność w jego dostosowaniu do specyfiki działania danego obszaru, dzięki czemu możemy z tego sposobu pracy korzystać w całej organizacji.

Zmianę obserwujemy również z poziomu roli Agile Coacha, którą znacząco ewoluowała. Na początku zmiany skupialiśmy się w dużej mierze na wsparciu pojedynczych zespołów. Dzisiaj mamy natomiast do czynienia z bardzo wszechstronnymi i szeroko wyspecjalizowanymi ekspertami od transformacji, którzy pracują przede wszystkim z leaderami, projektując struktury organizacyjne i przeprowadzając zmiany, które dotyczą całych jednostek organizacyjnych. Korzystamy przy tym z nieograniczonego wachlarza metodyk i podejść do sposobu pracy, dlatego nawet nazwa roli uległa zmianie na Way of Working.

W dalszym ciągu naszym celem jest budowa kultury opartej na współpracy, innowacyjności i szybkości działania we wdrażaniu nowych rozwiązań. Myślę, że mamy na tym polu wiele sukcesów i jest to dzisiaj coś co napędza każdą osobę w firmie. Czy może być jeszcze lepiej? Zawsze!

VOX

Lucyna Michniewicz-Ślaska
Chief Information Officer,
VOX Capital Group

Wdrożenie zwinnych metod pracy było jednym z etapów **większej transformacji modelu biznesowego**, którą prowadzimy w naszej firmie od niemal 10 lat. Dziś w całej organizacji **czerpiemy z takich filozofii jak agile, lean i kaizen** skutecznie usprawniając nasze procesy i produkty.

Wolność jest jedną z naszych najważniejszych wartości – często robimy to, w co wierzymy, nie to, co wynika z kalkulacji biznesowej. Dzięki temu przyciągamy wiele talentów z rynku, a poziom rotacji w naszej firmie jest nieporównywalnie niski.

Pracę w agile'u rozpoczęliśmy 3 lata temu w obszarze nowych technologii. Od początku naszym celem nie było tylko to, by pracownicy zaadaptowali się do metody, lecz to, aby mogli samodzielnie ją współtworzyć i rozwijać w zespołach na swoje potrzeby. W naszej firmie dajemy dużą swobodę pracownikom w kontekście sposobu pracy, zgłaszania pomysłów czy realizacji zadań. Metody zwinne dobrze odpowiadają na potrzeby naszej firmy, która stawia na pierwszym miejscu ludzi.

Nasz sposób pracy inspirowany jest Scrumem. Pracujemy w iteracjach najczęściej 2-tygodniowych, zespoły planują i podsumowują pracę na Planowaniu i Review, a także monitorują jej przebieg na Daily. Organizujemy również co 1,5 miesiąca szerokie spotkania Demo, na których prezentujemy interesariuszom i wielu innym osobom z organizacji efekty naszych prac, by uzyskać feedback.

W zespołach nie mamy jednak typowej roli Scrum Mastera z dwóch przyczyn. Pierwsza to założenie, że zespoły mają się od początku uczyć samodzielności. Druga, ponieważ rola ta była interpretowana zbyt rozbieżnie przez osoby, które chcieliśmy zatrudnić do zespołu. Kombinacja tych dwóch rzeczy sprawiła, że zdecydowaliśmy się na powołanie funkcji Agile Coachów, których zadaniem była edukacja pracowników obszaru nowych technologii i moderowanie spotkań retrospektywnych, na których zespół rozwija swoją metodę pracy.

Początkowo zespoły pracowały bez liderów, natomiast z czasem pojawiła się potrzeba powołania takiej roli – był to głos pracowników. Lider zespołu jest nośnikiem kultury organizacyjnej – to on pomaga wdrożyć pracowników do firmy. Nasza firma jest oparta bardziej na relacjach niż na procedurach, dlatego osoby, które budują relacje najszybciej oraz które mogą pokierować innych w organizacji, by zrealizowali zadania są najlepszymi kandydatami na liderów. To zatem osoby, które potrafią usuwać przeszkody w realizacji zadań swoich i innych, a także, które potrafią rozpoznawać potrzeby zespołu. Szczególnie cenimy w tej roli pracowników, którzy swobodnie poruszają się wśród zespołów złożonych z różnorodnych osobowości.

Stawiamy na innowacje i wierzymy, że interdyscyplinarne zespoły, w których składzie znajdziemy jednostki o różnych talentach, stylach myślenia i różnych kompetencjach mogą wypracować najlepsze rozwiązania.

Innowacje, po które sięgamy, to np. stacjonarny punkt sprzedaży, w którym klient może zaplanować całą aranżację swojego mieszkania czy domu i zobaczyć ją w okularach VR. Ten, a także inne projekty płyną z pomysłów naszych pracowników. Stale testujemy nowe rozwiązania w naszych placówkach w Polsce i zagranicą.

Wolność jest jedną z naszych najważniejszych wartości – często robimy to, w co wierzymy, nie to, co wynika z kalkulacji biznesowej. Dzięki temu przyciągamy wiele talentów z rynku, a poziom rotacji w naszej firmie jest nieporównywalnie niski.

Praca z zastosowaniem zwinnego podejścia daje pracownikom dużo wolności, jednocześnie wraz z tą dużą swobodą w wyborze rodzaju i sposobu pracy wiąże się duża odpowiedzialność. Tę świadomość budujemy wśród pracowników od początku wdrożenia metod zwinnych.

Wychodzimy z założenia, że nie ma „skończonej metody pracy". Zawsze jest szansa na kolejne usprawnienia i modyfikacje, które nie będą podyktowane sytuacją rynkową, lecz zrodzą się wewnętrznie dzięki pomysłom pracowników. Obecnie planujemy kolejną serię spotkań w firmie, na których będziemy mogli porozmawiać o aktualnych rozwiązaniach dotyczących sposobu pracy i sprawdzić, czy są one adekwatne do bieżących potrzeb pracowników. Retrospekcja jest kluczowym elementem naszej kultury organizacyjnej. To ciągły dialog pomiędzy pracownikami, zespołami i liderami, na którym budujemy potencjał naszej firmy.

Agnieszka Szopa-Maziukiewicz
Dyrektor Zarządzająca Obszarem IT
w Grupie BIK,
Prezes Zarządu Digital Fingerprints S.A.

Biuro Informacji Kredytowej S.A. **wspiera bezpieczeństwo** instytucji finansowych i ich klientów będąc głównym źródłem informacji kredytowej i gospodarczej w Polsce. Jednocześnie jesteśmy organizacją, której działalność opiera się na **nowoczesnych rozwiązaniach technologicznych**.

Kluczowe z punktu widzenia zachowania ciągłości biznesowej jest ewolucyjne i iteracyjne podejście do zwinnej transformacji.

Szeroką transformację poprzedził pilotaż i analizy rynkowe

Nasze doświadczenia z wykorzystaniem podejścia zwinnego zaczęły się kilka lat temu w zespołach wytwórczych.
Przeorganizowaliśmy się nieformalnie ze struktury wspierającej tradycyjne zarządzanie projektami na domeny biznesowe takie jak instytucje finansowe, banki, leasingowe, faktoringowe, pożyczkowe, czy Małe i Średnie Przedsiębiorstwa. Zaczęliśmy od małych obszarów i zaobserwowaliśmy, że taka organizacja pracy daje wymierne rezultaty, większą efektywność, szybsze dostarczanie wartości biznesowej dla klientów i podnosi zadowolenie pracowników. Jednak brakowało nam perspektywy biznesu w naszych zreorganizowanych zespołach IT.
Jednocześnie obserwowaliśmy inne organizacje, które decydowały się na zmiany w szerszym zakresie. Łącząc te wnioski i pozytywne doświadczenia z naszych pilotażowych eksperymentów w zakresie zwinności, zdecydowaliśmy się uruchomić zwinną transformację w całej organizacji. Działania transformacyjne przypadły na okres pandemii. Naszym celem było więc szybsze reagowanie na zmieniające się warunki – chcieliśmy lepiej adresować potrzeby i zdecydowanie poprawić czas dostarczania produktów na rynek, podnieść efektywność, produktywność, dostosować nasze produkty i usługi do oczekiwań klientów.

Zmiana w BIK była wdrażana iteracyjnie. Zaczęliśmy od wyboru archetypu organizacji, czyli ustalenia wokół jakich aspektów zbudowane będą docelowo jednostki organizacyjne. W naszym przypadku podjęliśmy decyzję, aby zorientować się wokół segmentów klientów i produktów. Warto przy tym podkreślić, że pierwsze etapy zmiany były realizowane w strukturze wirtualnej, bez odzwierciedlenia w formalnych liniach raportowania. Pierwszym krokiem był pilotaż jednego obszaru biznesowego (Strumienia Wartości), obserwacja mierzalnych rezultatów oraz zaplanowanie usprawnień wprowadzonego modelu. Wyciągając wnioski z pilotażu uruchamialiśmy w fazach kolejne Strumienie Wartości. Iteracyjne podejście pozwoliło utrzymać ciągłość biznesową, zebrać informacje zwrotne od naszych klientów i pracowników oraz usprawnić model działania. Po uruchomieniu wszystkich Strumieni Wartości zdecydowaliśmy się na zmianę struktury organizacji.

Zwinna transformacja to przede wszystkim zmiana kulturowa

Największym wyzwaniem w transformacji było przekonanie ludzi do zmiany. Jednym z kluczowych czynników sukcesu był unikalny model projektu, poprzez utworzenie wspólnego zespołu z Deloitte, który był naszym partnerem w zwinnej transformacji. Zespół Zmiany składający się z przedstawicieli BIK jak i doradcy oraz pierwsze uruchamiane Strumienie Wartości były prawdziwymi ambasadorami transformacji w organizacji.

Drugim istotnym aspektem w naszych działaniach była budowa w zespołach kultury odpowiedzialności, transparentności oraz otwartości – taka zmiana niezbędna jest na wszystkich poziomach organizacji.

Istotne było również wsparcie dla zmiany ze strony całego Zarządu BIK – jasne określenie kierunku oraz wskazanie na nieodwracalność zmian i konieczność wypracowywania kompromisów w przypadku trudnych momentów oraz decyzji do podjęcia.

Najlepiej sprawdza się model dostosowany do danej organizacji

Specyfika BIK wymagała wprowadzenia kilku unikalnych rozwiązań w trakcie zwinnej transformacji. W ramach wyboru modelu zarządzania Strumieniami Wartości postawiliśmy na dualizm i partnerstwo przywództwa biznesowego i technologicznego w każdym Strumieniu Wartości. Liderzy biznesowi oraz technologiczni odpowiadają za osiągane wyniki.

Dedykowane podejście wymaga więcej czasu, który warto poświęcić, aby dopasować do uwarunkowań organizacji model pracy, procesy czy strukturę organizacyjną.

Transformacja zwinna to działanie rozłożone na lata, lecz już po 2-3 kwartałach zespoły zauważyły realny wpływ na osiągane wyniki i cele oraz zrozumiały mechanizmy ustalania priorytetów biznesowych. Transformacja zwinna zbudowała w BIK wspólne zrozumienie priorytetów zarówno z biznesu jak i technologii.

nationale nederlanden

Paweł Pszczółkowski
Portfolio Management Office Director,
Nationale-Nederlanden

Maciej Krzywiński
Head of Agility,
Nationale-Nederlanden

Zmienilibyśmy strukturę fizyczną organizacji, tylko gdyby zagwarantowało nam to korzyści (koszty, efektywność czy TTM) większe od kontynuacji działania w strukturze macierzowej.

Nationale-Nederlanden ma za sobą kilka lat praktycznych doświadczeń w dążeniu do zwinności biznesowej. Nasze podejście do transformacji jest bardzo pragmatyczne – patrzymy przez pryzmat przyczynienia się danej zmiany do realizacji postawionych celów strategicznych i biznesowych.

Zwinna transformacja idzie w parze z transformacją cyfrową

Potrzeba zwinnej transformacji w Nationale-Nederlanden pojawiła się przy okazji transformacji cyfrowej na przełomie 2019 i 2020 roku. Zmiana sposobu pracy na agile pomogła nam z kilkukrotnym wzrostem inwestycji, zarządzaniem zmianą oraz złożonością organizacyjną.

Sponsorem zwinnej transformacji był cały Zarząd. Ambicje naszej zwinnej transformacji oparliśmy o kilka aspektów. Po pierwsze nasze zespoły miały być cross-funkcyjne, biznesowo -technologiczne. Po drugie zdefiniowane Strumienie Wartości miały odzwierciedlać cele strategiczne. Powołaliśmy również nowe role takie jak: Value Stream Leader (VSL), Product Owner, Scrum Master oraz Tech Leader. W przypadku VSL wraz z powołaniem nowej roli stworzony został dedykowany program rozwojowy pokrywający nowo zdefiniowane oczekiwania: właścicielstwo, prowadzenie Strumienia Wartości jak własnej firmy, kompetencje liderskie, szukanie obszarów do współpracy, negocjacja kompromisów itp.

W niektórych obszarach świadomie zdecydowaliśmy się ograniczyć zakres i nasze ambicje co do zmiany. Nadal jesteśmy w strukturze macierzowej, co daje nam większą elastyczność i możliwość modyfikacji w ramach nowych potrzeb.

Na podstawie naszych doświadczeń uważamy, że iteracja działań transformacyjnych jest właściwym podejściem do zmian. Jakkolwiek, sukces wdrożeń pilotażowych w Nationale-Nederlanden przyciągnął tak duże zainteresowanie Liderów w organizacji, że zdecydowaliśmy o jednoczesnym uruchomieniu pozostałych Strumieni Wartości.

Pragmatyczne podejście do efektów zwinnej transformacji

Ocena skuteczności zwinnego modelu pracy w Nationale-Nederlanden ma kilka wymiarów. Po pierwsze problemy na styku biznesu i technologii są o wiele wcześniej identyfikowane i rozwiązywane samodzielnie przez zespoły. Widać rosnące poczucie właścicielstwa za produkty i usługi. Ludzie poczuwają się do współtworzenia oraz rozwoju i utrzymania mechanizmu, który został kilka lat temu zaprojektowany. Zespoły chętnie dzielą się sukcesami i dobrymi praktykami. Efekty widać w lepszych wynikach ogólnofirmowych i dedykowanych badaniach zaangażowania i ankietach satysfakcji pracowników. Skala przekazywania pracy pomiędzy obszarami zmniejszyła się. Zaobserwowaliśmy, że nie występuje już eskalacja pomiędzy obszarami. Wspólnie gasimy iskry, a nie pożary.

Nowy model operacyjny pomógł nam również z sukcesem przeprowadzić integrację z inną firmą ubezpieczeniową na rynku – to namacalny efekt udanej transformacji. Opracowane mechanizmy priorytetyzacji oraz krótka pętla informacji zwrotnej były kluczowymi czynnikami, które przyczyniły się do sukcesu tego projektu. Podczas integracji, zwinność biznesowa potwierdziła się w działaniu.

Z perspektywy pracowników zauważalna jest wielka chęć kontynuowania pracy w podejściu zwinnym. Po zakończeniu obecnej strategii liderzy powiedzieli, że już nie wyobrażają sobie funkcjonowania w innym modelu. Agile to forma współpracy, w której liderzy i zespoły czują się komfortowo. Zwinna filozofia to model, który świadomie jako organizacja wybraliśmy.

Bez zmiany po stronie ludzi zwinna transformacja się nie uda

Na podstawie naszych doświadczeń mamy kilka rad dla organizacji wprowadzających zwinny sposób pracy.

Należy promować właścicielstwo na poziomie produktów i procesów – delegowanie odpowiedzialności jest jedyną drogą do skutecznego dostarczania w ramach skalowanej zwinności.

Dużo uwagi w zmianie należy poświęcić ludziom. Zmiana nie ma szansy wydarzyć się w oparciu o same procesy, ponieważ organizacja szybko wróci do starych sposobów pracy.

Działania transformacyjne powinny zawsze być powiązane z efektami biznesowym. Jasne przełożenie na Profit & Loss to klucz decyzyjny przy wdrażaniu zmiany.

Wyciągajmy w krótkoterminowych interwałach wnioski z tego co się wydarzyło przy zmianie organizacyjnej.

Bank Pekao

Piotr Sagan
Head of Agile Transformation,
Bank Pekao S.A.

W czerwcu 2017 roku Bank Pekao S.A, po finalizacji zakupu przez PZU i PFR, ponownie stał się **polską marką**. Ten moment stanowił początek drogi banku do **unowocześnienia organizacji**. Jednym z kroków na tej ścieżce stała się **cyfrowa transformacja**.

Model zwinny powinien zostać przyswojony jako naturalny sposób realizacji zmiany w banku.

Pierwszym krokiem była ocena postępu transformacji cyfrowej

W maju 2020 roku w banku został powołany Departament Transformacji Cyfrowej, w którego zakresie zadań zdefiniowano rolę wewnętrznego konsultingu w obszarze działań i projektów transformacyjnych oraz funkcję centrum wiedzy metodyki Agile. Przegląd projektów wyłonił skalę równolegle prowadzonych działań transformacyjnych w banku. W wyniku przeprowadzonej analizy zwróciliśmy uwagę na fakt, iż mimo stosowania od strony realizacyjnej zwinnego procesu wytwórczego, to metodyka projektowa i podejście biznesowe były klasyczne. Ograniczało to potencjał do eksperymentowania, ciągłej weryfikacji zakładanych celów, czy zmiany pierwotnych wymagań w trakcie realizacji. Organizacja skupiała się przede wszystkim na dostarczaniu coraz większej liczby funkcjonalności, kładąc mniejszy nacisk na efekty i wartości z produktów. Priorytetem stało się uchwycenie cyklicznie odnawianych, powtarzających się projektów, realizujących stały rozwój systemów informatycznych, pogrupowanie ich w obszary ułożone biznesowo, by skoncentrować się na celach i wartości oraz efektywności wytwórczej. W efekcie przeprowadzonych działań transformacyjnych przekształciliśmy ok. 70 powtarzających się projektów w 22 ujęte w domenach biznesowych Produkty Zwinne, posiadające stałe zespoły, zdefiniowaną strategię opisaną w kartach produktów, KPI biznesowe oraz Roadmapy rozwoju.

Najlepiej uczyć się na cudzych błędach

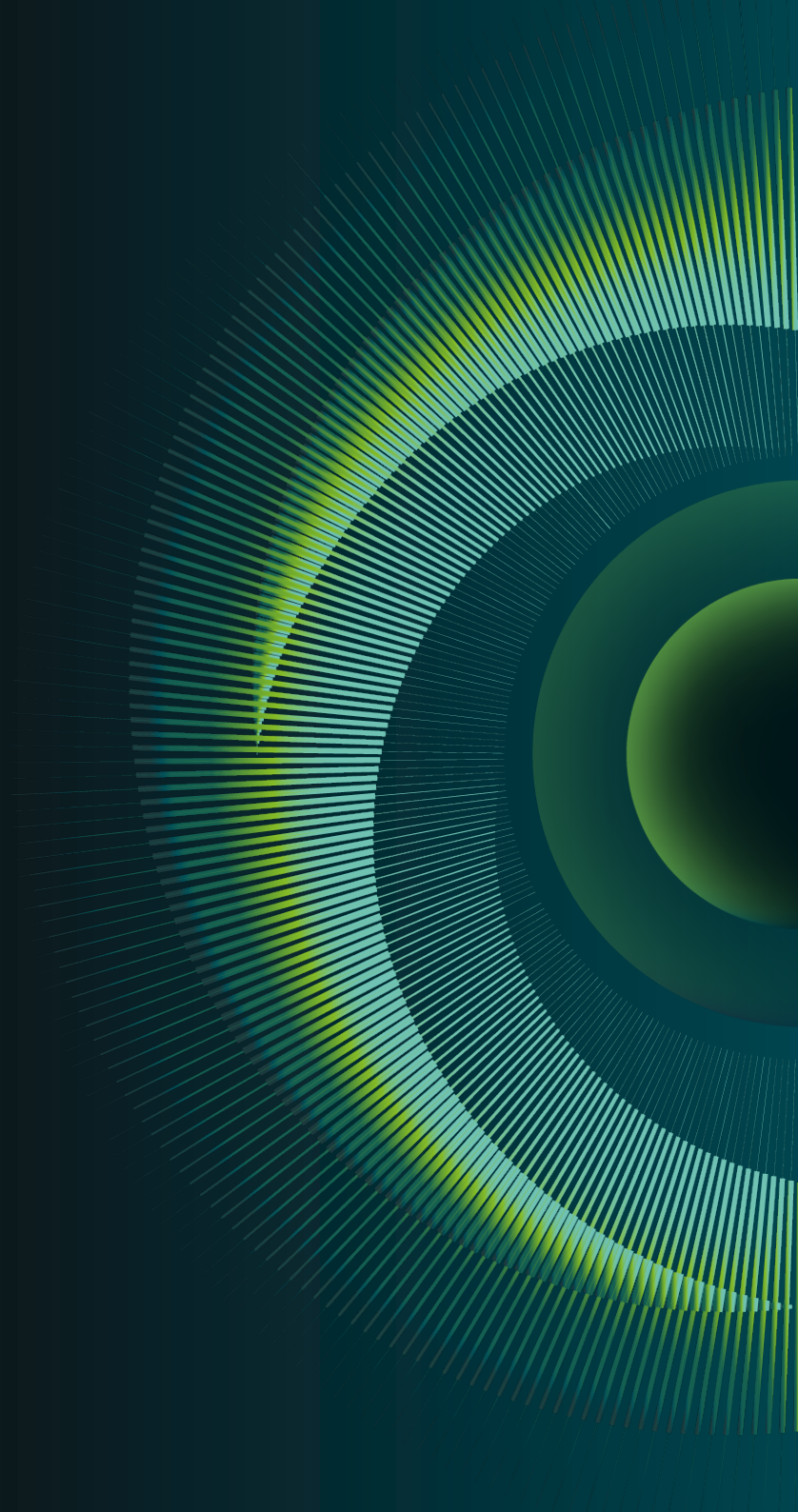
Przyjęty przez nas model transformacji można określić mianem ewaluacyjnego, „inteligentnego" podejścia do zmiany. Wykorzystaliśmy doświadczenia innych transformacji Agile w sektorze finansowym na polskim rynku – bazując na wiedzy co udało się innym instytucjom, a gdzie zostały popełnione błędy. W naszej transformacji zdecydowaliśmy się nie zmieniać fizycznej struktury organizacyjnej, skupiając się na wprowadzeniu modelu zwinnego jako realizacji zmiany w sposób naturalny. Pierwszą miarą sukcesu zwinnej transformacji było uchwycenie balansu pomiędzy stałym rozwojem technologicznym, a dostarczaniem pożądanych przez klientów usług. Dążymy do tego, aby większość działań skierowanych na rozwój kanałów bankowości elektronicznej i produktów oferowanych naszym klientom była dostarczana w ramach Produktów Zwinnych. Nasz cel zakłada, by na koniec 2024 roku ponad 30% nakładów inwestycyjnych na transformację cyfrową było realizowanych i rozliczanych w ramach Produktów Zwinnych – mierzymy to udziałem Capex uzyskiwanym w ramach struktur zwinnych. W Banku Pekao S.A. duży akcent poło-żony jest na weryfikację optymalnego wykorzystania zasobów i redukcję zależności. Wdrażamy podejście Evidence-Based Management, które pomoże obiektywnie zmierzyć efektywność struktur zwinnych oraz rzeczywisty poziom wartości dostarczanej klientom. Ambicją zespołu transformacji Agile, wynikającą z celów strategicznych banku, jest doprowadzenie do skrócenia time-to-market wartości dostarczanej klientowi oraz stałe podnoszenie jakości oferowanych produktów, mierzone wskaźnikiem zadowolenia NPS. Transformacja zwinna to w szczególności zmiana kulturowa, dbamy o to, żeby tempo działań transformacyjnych współgrało ze zmianą kultury organizacyjnej w naszym banku.

Finansowanie struktur zwinnych wymaga stałych zespołów

Zauważamy istotne wyzwania w wypracowaniu jednolitego modelu, określającego właściwy poziom wymaganych zasobów i budżetu do dostarczenia wartości poprzez Produkt Zwinny. W klasycznych projektach mamy uzasadnienie biznesowe oraz harmonogram. W przypadku Produktu Zwinnego jedyną stałą jest zmiana. Naszą ambicją jest finansowanie produktów na bazie stałych zespołów zwinnych. Wymaga to od IT zgody na oddanie stałych zasobów i kompetencji do produktów zwinnych, zaś od biznesu wykazania efektywności wykorzystania tych zasobów. Dużym wyzwaniem jest zbudowanie uzasadnienia biznesowego dla realizacji danego zestawu działań.

Dla firmy, która chce rozpocząć transformację zwinną mam kilka wskazówek. Po pierwsze - niezbędne jest aktywne wsparcie zmiany w organizacji przez Zarząd. Po drugie - nie należy bać się porażek. Warto eksperymentować z różnymi rozwiązaniami, popełniać błędy i uczyć się na nich. Po trzecie - konieczne jest zdefiniowanie krótko- i długoterminowych celów transformacji zwinnej, wraz z transparentnym komunikowaniem osiągnięć i postępów prac całej organizacji. Należy także pamiętać, że determinantą utrzymania dużej dynamiki osiągania celów transformacyjnych jest wprowadzenie wysokiego poziomu standardów produktów zwinnych już na wstępnym etapie procesu.

O nas



O nas

Deloitte Polska posiada szeroką ofertę usług w obszarze metod zwinnych, zarówno w zakresie wsparcia w działaniach transformacyjnych, badaniu dojrzałości oraz wsparcia operacyjnego.

Transformacje zwinne

Wspieramy organizacje w pełnych transformacjach, zaczynając od zdefiniowania wizji oraz docelowego stanu organizacji, przez wszystkie etapy operacjonalizacji stworzonego planu. Przeprowadzane przez nas transformacje obejmują zarówno zarówno zmianę struktury, procesów oraz technologii, jak również wsparcie w przeprowadzeniu świadomej zmiany kulturowej w organizacji.

Skalowanie podejścia zwinnego

Jednym z wyzwań, które najczęściej obserwujemy na rynku jest efektywne wykorzystanie podejść do skalowania metod zwinnych. Jako Konsultanci posiadamy wieloletnie i praktyczne doświadczenie w wykorzystaniu ram postępowania SAFe, LeSS, Nexus czy modelu inspirowanego firmą Spotify.

Model zarządzania portfelem według zasad Lean

Częstym wyzwaniem w organizacjach, które zaczynają praktykować metody zwinne na szeroką skalę, jest dostosowanie obecnych procesów w zakresie zarządzania projektami oraz produktami do realiów agile (w tym aspektów budżetowania). Przedstawiciele naszej praktyki regularnie współpracują z szefami jednostek PMO, pomagając im osiągnąć elastyczność w kwestii zmiany planów, jednocześnie zachowując transparentność toczących się prac.

Badania dojrzałości zwinnej

Zapewniamy profesjonalne badania stanu dojrzałości zwinnej w organizacji, z wykorzystaniem nowoczesnych narzędzi Agile Maturity Assessment oraz Organizational Agile Maturity Assessment. Sprawdzone metody badania pozwalają na szybką i efektywną identyfikację mocnych stron organizacji, a także obszarów wymagających usprawnień. Dzięki uzyskanym wynikom możemy wesprzeć organizację w stworzeniu planu usprawnień, dostosowanego do unikalnych potrzeb oraz wyzwań.

Wsparcie operacyjne

Jako eksperci w obszarze zwinności, możemy pełnić rolę Agile Coachów, Scrum Masterów, Product Ownerów czy specjalistów ds. zwinnego PMO. Unikalny zestaw kompetencji, a także szeroka wiedza o stosowanych na polskim rynku rozwiązaniach, pozwalają nam wspierać organizacje w świadomym wprowadzaniu praktyk zwinnych.

Akademia zwinnych organizacji

Nasi trenerzy mają długoletnią praktykę i stale rozwijają nie tylko swoją wiedzę merytoryczną, ale również kompetencje trenerskie. Stosujemy najlepsze metody przekazywania wiedzy i w angażujący sposób prowadzimy szkolenia spersonalizowane pod daną grupę uczestników. Na szkoleniach dzielimy się praktycznym doświadczeniem z pracy na realnych przypadkach i wyzwaniach, które napotykamy w pracach projektowych.

Autorzy badania

Anna Wiącek-Kocot
Partnerka

E-mail: awiacek@deloittece.com
Tel.: +48 662 047 462

Daniel Martyniuk
Partner

E-mail: damartyniuk@deloittece.com
Tel.: +48 609 995 536

Marcin Cieśliński
Partner Associate

E-mail: mcieslinski@deloittece.com
Tel.: +48 532 422 674

Artur Kożuch
Starszy Menedżer

E-mail: akozuch@deloittece.com
+48 668 497 027

Katarzyna Wojna
Menedżerka

E-mail: kwojna@deloittece.com
Tel.: +48 698 327 819

Maria Kacalińska
Starsza Konsultantka

Martyna Mataśka
Starsza Konsultantka

Klaudyna Szurgot
Starsza Konsultantka

Julia Jacukowicz
Konsultantka

Redaktorka:
Agata Lipiec

Wizualizacja:
Anna Trzęsala & Julita Krawczyk

Deloitte.

Powyższa publikacja zawiera jedynie informacje natury ogólnej. Deloitte Touche Tohmatsu Limited („DTTL"), globalna sieć jej firm członkowskich oraz jednostek z nimi powiązanych (zwanych łącznie „organizacją Deloitte") nie świadczą za jej pośrednictwem profesjonalnych usług ani nie udzielają profesjonalnych porad. Przed podjęciem jakichkolwiek decyzji lub działań, które mogą mieć wpływ na finanse lub działalność firmy, należy skorzystać z porady specjalisty.

Nie składamy żadnych oświadczeń, nie udzielamy gwarancji ani nie podejmujemy zobowiązań (jawnych ani dorozumianych) dotyczących dokładności i kompletności informacji zawartych w niniejszej publikacji. DTTL, jej firmy członkowskie, podmioty z nimi powiązane, ich pracownicy oraz agenci nie ponoszą odpowiedzialności za straty lub szkody, wynikające bezpośrednio lub pośrednio z wykorzystania niniejszej publikacji. DTTL i jej firmy członkowskie oraz podmioty z nimi powiązane stanowią oddzielne i niezależne podmioty prawne.

Nazwa Deloitte odnosi się do jednej lub kilku jednostek Deloitte Touche Tohmatsu Limited, („DTTL") i jej firm członkowskich oraz ich jednostek stowarzyszonych (zwanych łącznie „organizacją Deloitte"). DTTL (zwana również „Deloitte Global"), jej firmy członkowskie i podmioty z nimi powiązane są prawnie odrębnymi, niezależnymi podmiotami, które nie mogą podejmować decyzji ani zobowiązań za inne podmioty wobec osób trzecich. DTTL, jej firmy członkowskie i podmioty z nimi powiązane ponoszą odpowiedzialność wyłącznie za własne działania i zaniechania, a nie za działania i zaniechania innych firm członkowskich. DTTL nie świadczy usług na rzecz klientów. Więcej informacji można znaleźć na stronie: www.deloitte.com/about.

© 2023. Wszelkich informacji udziela Deloitte Polska.