



TRANSFORMACJA ZWINNA W PRAKTYCE



Transformacja zwinna w praktyce

Raport przygotowany przez
Centrum Procesów Bankowych i Informacji

© Copyright by Centrum Procesów Bankowych i Informacji



Centrum Procesów Bankowych i Informacji
cpb.pl

Partnerzy raportu:

Biuro Informacji Kredytowej S.A.
Consdata S.A.
yaarl S.A.

Warszawa, grudzień 2024
Wydawnictwo Centrum Procesów Bankowych i Informacji

Spis treści

Wprowadzenie	4
Transformacja zwinna – w kierunku nowoczesnej instytucji finansowej i klienta cyfrowego	6
Filozofia agile. Transformacja modelu biznesowego firmy, zarządzania i kultury organizacyjnej Studium przypadku na przykładzie Biura Informacji Kredytowej S.A.	20
Jak organizować zwinne zespoły low-code developerów w bankach	24
FDD (Feature-Driven Development) czyli wspierana AI zwinna transformacja w praktyce	30

Im prościej, tym lepiej

Citius – Altius – Fortius – czyli, „szybciej, wyżej, silniej” (lub jak tłumaczą niektórzy „szybciej, wyżej, mocniej”) – to motto olimpijskie, dewiza igrzysk olimpijskich i Międzynarodowego Komitetu Olimpijskiego. Jego autorem był pedagog, kaznodzieja zakonu dominikanów Henri Didon, a baron Pierre de Coubertin, w trakcie Kongresu Olimpijskiego w Paryżu w roku 1894, uczynił je hasłem MKOl.

Słowa te jednak idealnie pasują do działalności współczesnych firm technologicznych i banków. Choć słowo „wyżej” wypadłoby zastąpić słowem „prościej”. Szybciej – czyli każde proponowane rozwiązanie powinno przyspieszyć działanie instytucji i kontaktowanie się z nią. Prościej – czyli każda wykonywana czynność, tak przez pracownika, jak i klienta, powinna być jak najmniej skomplikowana. Silniej – czyli mocno i skutecznie przywiązać do siebie i pracownika, i klienta.

Dziś człowiek nie chce niepotrzebnie tracić czasu – dlatego wybiera te instytucje, które obsługują go szybko, bezproblemowo, wszelkie formalności ograniczają do minimum, a na dodatek błyskawicznie dostosowują się do jego zmieniających się oczekiwań. Aby mogły to czynić potrzebują odpowiednich narzędzi, struktury i metodologii.

I mają je – to agile. Czyli podejście do zarządzania stawiające na zwinność, elastyczność oraz skupienie się na kliencie. Metoda ta ma iteracyjny charakter, który pozwala zaplanować proces na wiele mniejszych kroków. Umożliwia zwiększenie efektywności, ciągłe reagowanie na zmiany i szybkie uzyskiwanie efektów. Głównym założeniem jest skrócenie terminów realizacji zadań przypisanych zespołom. To zaś ułatwia otrzymywanie informacji zwrotnych od użytkowników końcowych, a jednocześnie skraca czas dostarczenia im działającego produktu.

Najpopularniejsze metodyki Agile to Scrum, Kanban, Lean, Extreme Programming (XP) oraz Agile Modeling. Każda ma swoje specyficzne założenia, praktyki i narzędzia, wszystkie wszakże dążą do zwiększenia efektywności i jakości pracy zespołów projektowych. Nie uznajemy się jednak za specjalistów w tych kwestiach, dlatego też nie będziemy się wypowiadać na ich temat. Głos po prostu oddaliśmy fachowcom.

BANK.PL

PORTAL FINANSOWY

*O bankowości
warto wiedzieć
więcej!*

Transformacja zwinna – w kierunku nowoczesnej instytucji finansowej i klienta cyfrowego

Funkcjonowanie instytucji finansowych w niestabilnym otoczeniu makroekonomicznym stanowiło w ostatnich latach wyzwanie dla wielu podmiotów sektora finansowego. Banki bardzo dobrze sobie z nim poradziły. Aktualnie kluczowym elementem budowania trwałych przewag konkurencyjnych jest natychmiastowa odpowiedź na potrzeby klienta cyfrowego – a nawet wyprzedzająca jego potrzeby. Dlatego też kluczem do sukcesu może być transformacja zwinna – ale to rewolucja w bankowości.



Fot. Archiwum prywatne

**Prof. UEK dr hab.
Mateusz Folwarski**

Najznakomitszym osiągnięciem biznesowym jest stworzenie produktu, który spełnia zapotrzebowanie wielu konsumentów, jest całkowicie unikatowy i ma optymalną cechę¹. Współczesne organizacje muszą zmagać się z wieloma

trudnościami, które są wynikiem rosnącej globalizacji, coraz większej zależności między podmiotami gospodarczymi, szybkim rozwojem technologicznym i procesami integracji w niestabilnych warunkach rynkowych².

1 V. Vernon, T. Jaskuła, *Strategiczne monolity i mikrousługi*, Wydawnictwo Helion, 2023, s. 33.

2 M. Kocot, *Zwinność organizacyjna wobec wyzwań cyfryzacji i problemów współczesnego świata*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2024, s.11.

Rewolucja na rynku bankowym – w kierunku transformacji zwinnej

Zmienne otoczenie makroekonomiczne w ostatnich latach istotnie wpłynęło na prowadzenie działalności na rynku bankowym. Współcześnie tradycyjne banki stoją przed istotnymi wyzwaniami, które w różnym kierunku i z różnych stron otaczają sektor bankowy. Zwłaszcza w wyniku przyspieszonego rozwoju technologicznego prowadzenia działalności bankowej jest szczególnie utrudnione i wymaga od organów zarządzających instytucjami finansowymi istotnych zmian w zakresie wielu segmentów prowadzenia działalności. Tradycyjna bankowość, która opierała się na podstawowych produktach i usługach – jak m.in. oferowanie kredytów i przyjmowanie depozytów – odchodzi do lamusa. Oczywiście stanowi dalej podstawę prowadzenia działalności – ale w całkiem inny sposób i poprzez inne kanały dystrybucji usług bankowych. Aktualnie banki stoją przed wyzwaniami związanymi z rozwojem technologicznym systemu finansowego poprzez³:

- rozszerzenie zestawu usług i produktów finansowych (w tym kanałów dystrybucji),
- pojawienie się nowych dostawców technologicznych tych usług (np. bigtechów, fintechów, challenger banków i zewnętrznych dostawców usług),

³ *Digitalisation of finance*, Bank for International Settlements, May 2024, s. 3.

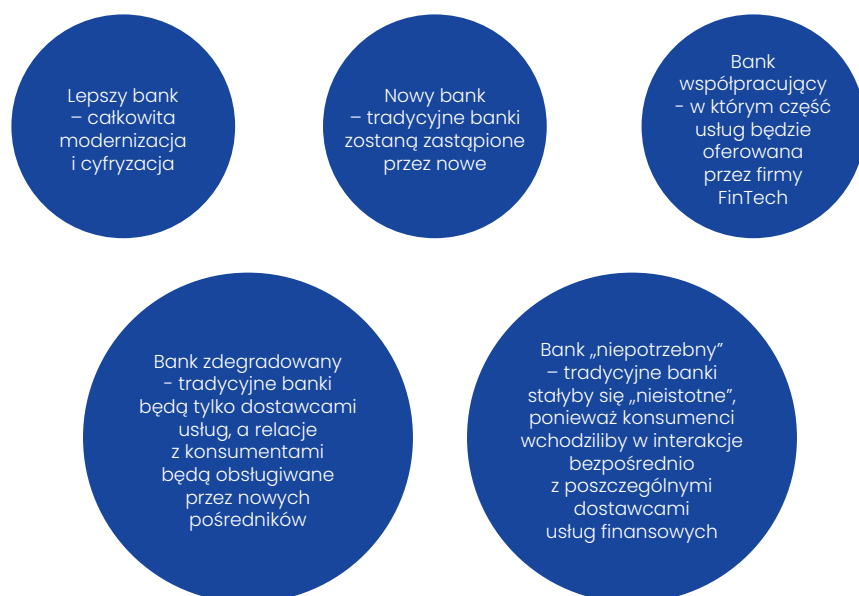
- rosnące wykorzystanie innowacji cyfrowych do zarządzania, ograniczania i nadzorowania ryzyka.

Już w 2018 roku (czyli jeszcze przed istotnymi wyzwaniami makroekonomicznymi jak pandemia COVID-19 oraz wojna w Ukrainie), liczne organy nadzorcze i regulacyjne analizowały wpływ rozwoju technologii na tradycyjną bankowość. Szoki makroekonomiczne od 2020 roku jeszcze bardziej przyspieszyły i zwiększyły wpływ zmian technologicznych na prowadzenie działalności bankowej. Analizę wpływu nowych technologii na tradycyjną bankowość określić można poprzez kilka scenariuszy, mających wpływ na zmiany modeli biznesowych banków (patrz schemat 1). W związku z taką identyfikacją nowych scenariuszy dla tradycyjnych banków, już od kilku lat stały one przed wyzwaniem analizy wpływu sektora fintech na ich działalność. Dlatego też, brak przeprowadzenia istotnych zmian w prowadzonej działalności i uwzględnienia w pełni wpływu postępu technologicznego może prowadzić do marginalizacji działalności tradycyjnego banku – w kierunku banku zdegradowanego lub niepotrzebnego. W związku z tym, nowoczesne instytucje bankowe powinny intensywnie wykorzystywać rozwiązania technologiczne, które nie tylko będą odpowiedzią na potrzeby konsumenta, ale również na ograniczanie kosztów prowadzenia działalności. Co warto szczególnie podkreślić, wpływ sektora fintech na rynek bankowy odegrał kluczową rolę w umiejscowieniu konsumenta w samym sercu prowadzonej działalności przez bank.

Jedną z kluczowych cech charakterystycznych dla trwającej cyfryzacji sektora finansowego jest pojawienie się i rosnące wykorzystanie szerokiej gamy innowacyjnych rozwiązań technologicznych w różnych (wszystkich) aspektach działalności bankowej.

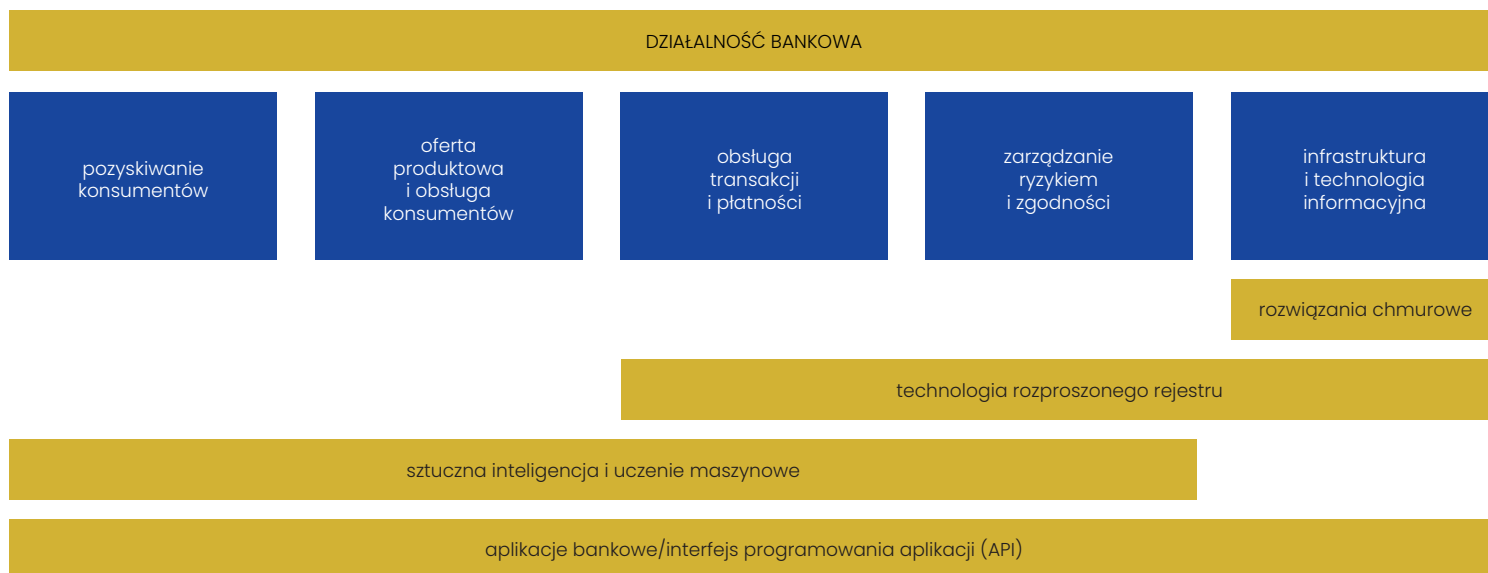
Tradycyjne banki bardzo szybko zrozumiały, że nie można zatrzymać procesów cyfryzacji finansów i koniecznością jest jak najszybsze wdrożenie rozwiązań cyfrowych do swojej działalności. Co więcej – szoki makroekonomiczne ostatnich lat, przyspieszyły proces cyfryzacji instytucji finansowych (m.in. poprzez tzw. twardy lockdown banki musiały w krótkim okresie czasu przenieść liczne procesy do zdalnych kanałów). Ponadto banki cieszą się bardzo wysokim poziomem zaufania społeczeństwa, co jest kluczowe dla prowadzenia ich działalności. Dodatkowo nowe →

Schemat 1. Wpływ sektora fintech na tradycyjne modele bankowe



Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Sound practices: implications of fintech developments for banks and bank supervisors*, Basel Committee on Banking Supervision (BCBS), February 2018.

Schemat 2. Wpływ technologii na działalność banków



Źródła: opracowanie własne na podstawie: Digitalisation of finance, Bank for International Settlements, May 2024. Technical note on open banking: comparative study on regulatory approaches, World Bank, 2022.

podmioty na rynku finansowym (challenger banki, fintechy), czy też globalne firmy technologiczne (bigtechy), nie posiadają tak wysokiego poziomu zaufania społeczeństwa w zakresie ochrony danych osobowych i ich przetwarzania. Według badań deklarowana chęć polskich konsumentów do wyrażenia zgody na zbieranie i przetwarzanie danych osobowych do celów marketingowych – dla banków jest najwyższa w Polsce i wynosi 76%, zaś dla dostawców usług i treści cyfrowych – bigtechów jak np. Google, Facebook – zaledwie 9%⁴. Analizując globalne trendy, można zauważyć podobną tendencję. Na podstawie ostatnich raportów można zauważyć, że firmy technologiczne nie cieszą się wysokim poziomem zaufania w zakresie ochrony danych osobowych⁵:

- wielu dostawców usług i treści cyfrowych gromadziło i mogło przechowywać liczne dane o użytkownikach i osobach niebędących ich użytkownikami. Dodatkowo konsumenci nie byli świadomi takich praktyk,

- wielu dostawców usług i treści cyfrowych uzyskiwało wysokie dochody ze sprzedaży usług reklamowych innym firmom, opierając się w dużej mierze na wykorzystaniu danych osobowych swoich użytkowników – bez ich wiedzy,
- nastąpiło powszechne zastosowanie algorytmów, analizy danych lub sztucznej inteligencji do analizy potrzeb i zachowań konsumentów, a użytkownicy nie mieli żadnej kontroli nad tym, w jaki sposób ich dane osobowe były wykorzystywane przez systemy wykorzystujące sztuczną inteligencję,
- wielu dostawców usług i treści cyfrowych nieodpowiednio chroniło dzieci i nastolatków w sieci oraz dane osobowe o tych najmłodszych uczestnikach.

W związku z tym, tradycyjne banki stanęły i stoją przed wielką szansą, ale i wyzwaniem – w zakresie uzyskania trwałych przewag konkurencyjnych – dzięki otwartości i umiejętnemu wdrożeniu elementów cyfrowych do każdego segmentu swojej działalności. Ponadto fintechy, bigtechy, challenger banki i inne nowe podmioty prowadzące działalność na rynku finansowym wymusiły na tradycyjnych bankach konieczność zwrócenia szczególnej uwagi na konsumenta na rynku finansowym. To właśnie konsument powinien być w centrum uwagi, a procesy cyfryzacyjne w bankowości powinny silnie uwzględniać perspektywę klienta.

Rewolucja w postrzeganiu konsumenta – w kierunku transformacji zwinnej

Z badań wynika, że Polska ma największą gospodarkę cyfrową w regionie Europy Środkowo-Wschodniej, która w 2021 roku była warta 44 mld euro. Według szacunków wartość ta ma w 2025 roku wynieść ponad 80 mld euro, zaś w 2030 przekroczyć

4 Zarządzanie doświadczeniami klienta (CX) w erze RODO – jak Polacy dbają o ochronę informacji o sobie? Raport KPMG w Polsce 2018.

5 A Look Behind the Screens Examining the Data Practices of Social Media and Video Streaming Services, Federal Trade Commission, September 2024.



120 mld euro. Wzrost wartości gospodarki cyfrowej w Polsce jest w dużej mierze wynikiem rozwoju handlu cyfrowego, jednak dalszy rozwój może zależeć od rozwoju ICT, który może odpowiadać za 76% wzrostu do roku 2030⁶. Innowacje cyfrowe na rynku finansowym są często rozwiązaniami globalnymi, opartymi głównie na potrzebach konsumenta, który ma coraz większe oczekiwania i wymagania dotyczące produktów i usług finansowych. Digitalizacja oraz cyfryzacja na rynku finansowym i związane z tym regulacje (m.in. Dyrektywa PSD2) istotnie wpływają na proces ograniczania wykluczenia finansowego osób ubogich oraz takich, które dotychczas nie korzystały z usług oferowanych przez tradycyjne banki. Jednym z głównych skutków cyfryzacji jest konieczność odmiennego definiowania relacji bank-klient, wymuszająca zmiany bankowych modeli biznesowych z uwzględnieniem nowych uwarunkowań konkurencji na rynku bankowym⁷. W literaturze przedmiotu postulowane są różne

podejścia do przeprowadzenia skutecznych procesów cyfrowej transformacji firm – dominują te, w których sukces transformacji upatruje się głównie w przywództwie lub w działaniach ukierunkowanych na klientów⁸. Nowoczesne banki coraz częściej budują swoje modele biznesowe i strategię produktowe silnie uwzględniając procesy cyfryzacji usług i produktów bankowych opierając się na sloganie „żyj więcej, bankuj mniej”. Ta idea koncentruje się na uczestniczeniu nowoczesnej instytucji finansowej w codziennym życiu każdego człowieka, ale w sposób niewidoczny dla konsumenta usług finansowych.

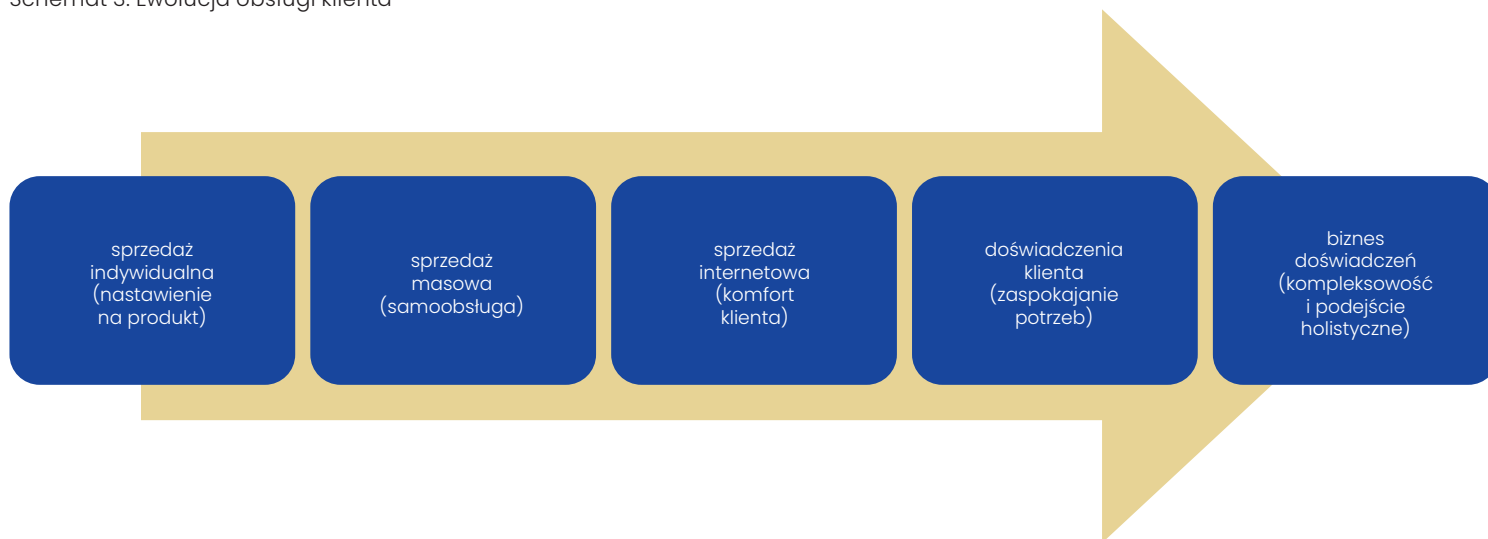
Dlatego też, nowoczesne instytucje finansowe bardzo silnie uwzględniają w swoich procesach w zakresie oferowania produktów/usług finansowych – potrzeby klienta. W związku z tym, te podążające za klientem wyróżniają się na tle innych instytucji przede wszystkim personalizacją produktów/usług finansowych jak i dbałością o konsumenta rynku finansowego. Dlatego też, coraz większe znaczenie – obok personalizacji produktów/usług finansowych, znajduje w ofercie tych instytucji kwestia lojalizacji klientów. To konsument wybierając i następnie rekomendując daną instytucję finansową i jej produkty/usługi stanowi kluczowy element strategii nowoczesnych instytucji finansowych – będąc w samym jej centrum uwagi/serca. Ponadto to klienci, oceniając markę instytucji finansowych przez pryzmat całego spektrum doświadczeń i relacji z instytucjami finansowymi, są najcenniejszym walorem nowoczesnych banków – jak i w coraz większym stopniu wpływają na odbiór i tworzą wizerunek tych instytucji. W związku z tym personalizacja usług i wiarygodność instytucji finansowych odgrywa coraz większą rolę w tworzeniu i budowaniu reputacji nowoczesnej instytucji finansowej. W skutecznej walce o klienta (zarówno nowego, jak i utrzymania stałego), najważniejsza staje się umiejętność skutecznego zarządzania jego doświadczeniami. Już od dawna kluczowymi relacjami na linii bank-konsument, jest metoda sześciu filarów – *Customer Experience*, która w sposób jednoznaczny determinuje czynniki wpływające na ich opinie. To umożliwia zarządzającym instytucjami finansowymi →

6 Polska jako Cyfrowy Challenger, Podsumowanie wyników raportu dla Polski, McKinsey & Company, wrzesień 2022.

7 S. Kasiewicz, L. Kurkliński, Ryzyko klienta i kultura ryzyka a rozwój bankowości cyfrowej, „Bezpieczny Bank” 2017, nr 3 (68), s. 107.

8 S. Kasiewicz, Cyfrowa transformacja firm a kultura ryzyka, „Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie” 2020, nr 2, s. 51.

Schemat 3. Ewolucja obsługi klienta



Źródło: W. Osuch, M. Żaczyński, Doświadczenie klienta (customer experience) w erze cyfrowej, [w:] Transformacja cyfrowa. Człowiek wobec technologii, red. nauk, D. Bosek – Rak, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2023.

przede wszystkim skuteczne kierowanie swoją marką, dzięki czemu mogą dużo lepiej zrozumieć jakie oczekiwania wobec usług/produktów finansowych zgłaszają ich klienci oraz jak oceniają dotychczasowe relacje z instytucją.

W związku z tym budowanie długookresowych relacji z klientem stanowi nie tylko element strategii banków, ale przede wszystkim kluczowe wyzwanie w zakresie utrzymywania relacji. Bardzo ważne w budowaniu efektywnych relacji na linii nowoczesny bank-klient jest uwzględnienie procesu internacjonalizacji (umiędzynarodowania) i zastosowanie podejścia policentrycznego, gdzie strategia działania rozwijana jest według kryteriów kraju goszczącego spółkę córkę. Według badań KPMG, w których porównano wagi sześciu filarów *Customer Experience*, w Polsce (porównując wyniki analiz w 20 krajach z różnych kontynentów), klienci przywiązują największą wagę do personalizacji usług/produktów (czyli czy instytucje poszukują rozwiązania jak odpowiadać na indywidualne potrzeby klienta) oraz wiarygodności instytucji (jak dostarczana jest obietnica marki). Inne elementy stanowią istotne segmenty *Customer Experience*, niemniej polscy konsumenci przywiązują do nich mniejszą wagę (m.in. rozwiązywanie problemów – czyli jak „przekuć” problemy w pozytywne doświadczenia, empatia – czyli jak wczuć się w specyficzną sytuację klienta, czas

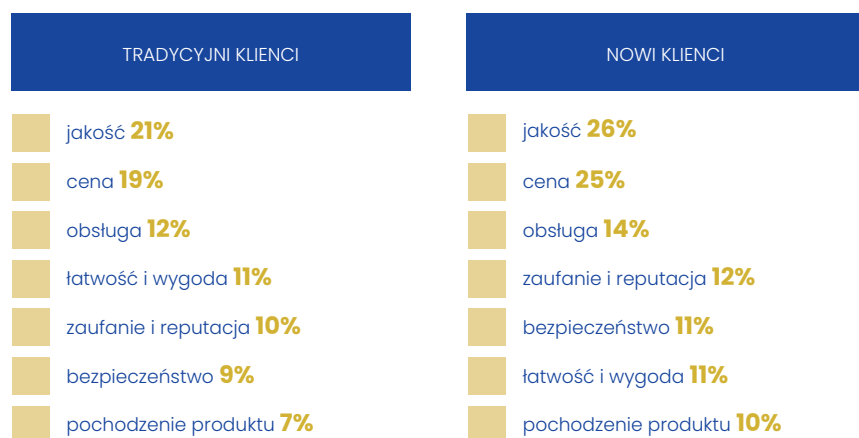
i wysilek – czyli jak nie utrudniać korzystania z produktów i usług, oraz oczekiwania – czyli odpowiedzi na pytanie, czy klient wie czego może się spodziewać?)⁹. Ponadto na podstawie tych badań, można zauważyć istotną przewagę w zakresie m.in. wiarygodności instytucji finansowych w Polsce nad dostawcami usług cyfrowych.

W zakresie deklarowanej chęci polskich konsumentów do wyrażenia zgody na zbieranie i przetwarzanie danych osobowych do celów marketingowych, największą wiarygodność w Polsce uzyskały banki – 76%, podczas gdy dostawcy usług i treści cyfrowych, jak np. Google czy Facebook – zaledwie 9%. To wskazuje na wielki potencjał banków w Polsce, które uwzględniając potrzeby konsumentów produktów/usług finansowych i posiadając wysoki stopień wiarygodności i zbudowane długookresowe relacje z klientami, mogą osiągnąć trwałe przewagi konkurencyjne. Niemniej, banki powinny stale analizować współczesne trendy wskazujące na dalszy rozwój obsługi klienta – zwłaszcza cyfrowego, uwzględniając w swoich strategiach tzw. biznes doświadczeń (*business of experience*). Umiejętność zarządzania relacjami z klientem na każdym poziomie współpracy z nim, stanowi olbrzymie wyzwanie dla banków. Związane jest to z kilkoma elementami zarządzania relacjami i obsługą klienta. Przede wszystkim należy zwrócić uwagę na ujęcie historyczne ewolucji obsługi klienta – w którym aktualnie najistotniejszym elementem jest kompleksowość podejścia i podejście holistyczne (patrz schemat 3).

Transformacja instytucji, jak i konsumentów usług finansowych, istotnie przyspieszyła w obliczu ostatnich szoków makroekonomicznych. Oczywiście procesy cyfryzacji banków i klientów pro-

9 [Cyfrowy] klient nasz pan, raport KPMG, 2019, s. 1-52.

Schemat 4. Zmiana oczekiwań konsumentów ramach dostarczania produktów i usług



Źródło: opracowanie własne na podstawie: Life Reimagined: Mapping the motivations that matter for today's consumers, Raport Accenture, 2021, s. 10.

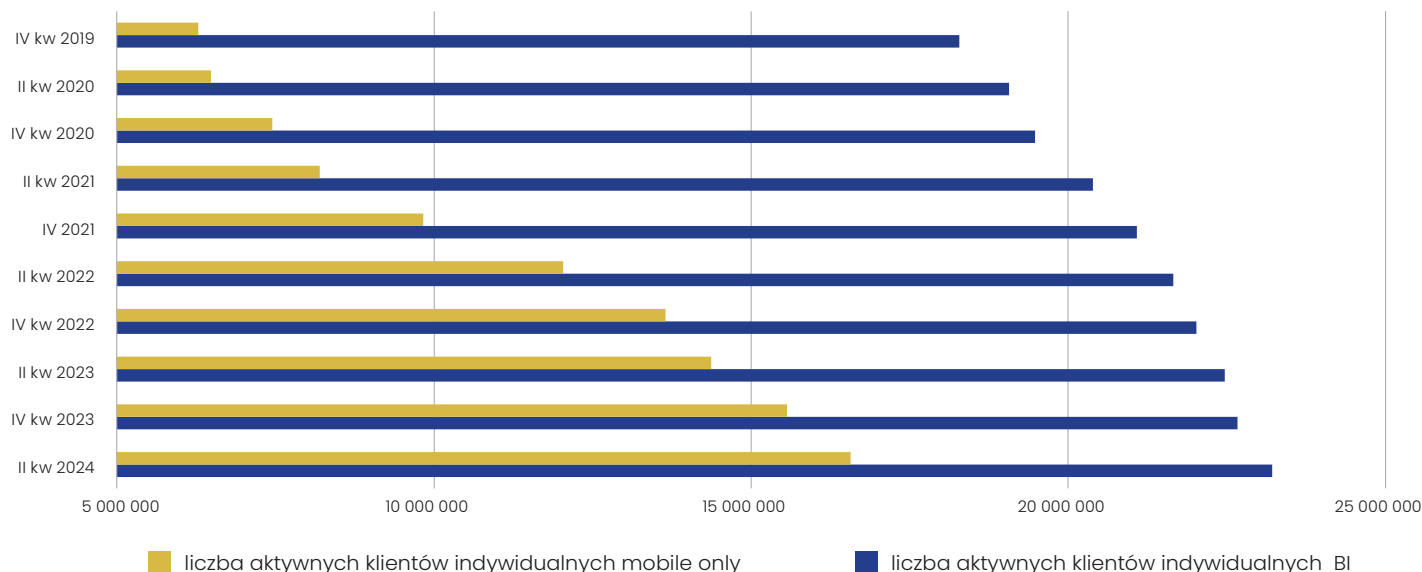
duktów/usług bankowych były zauważalne już po 2010 roku, czyli postępującej smarftonizacji społeczeństwa, niemniej poprzez szoki związane z pandemią COVID-19 oraz agresją Rosji w Ukrainie – istotnie przyspieszyły. Wpłynęło to na zmianę percepcji klientów. Z badań wynika, że pandemia COVID-19 sprawiła, iż ponad 50% nowych klientów i 33% ukształtowanych klientów twierdzi, że pod wpływem tego szoku makroekonomicznego całkowicie zmieniło

swój dotychczasowy sposób myślenia o życiu i o tym, co jest dla nich ważne¹⁰. Ponadto zauważono spadek istotności ceny i jakości w ramach motywacji i prowadzonych relacji z instytucjami, a wzrost m.in. personalizacji usług, łatwości dostępu i wygody (patrz schemat 4).

Szoki makroekonomiczne istotnie wpłynęły również na podejście konsumentów produktów/usług finansowych do procesów cyfryzacji. Wskazuje na to m.in. istotny wzrost klientów którzy tworzą tzw. grupę *mobile only* – kategoryzowanych jako użytkowników logujących się przynajmniej raz w miesiącu do aplikacji mobilnej, przy jednoczesnym braku logowania się do bankowości elektronicznej. Dlatego też, na wykresach 1 i 2 przedstawiono odpowiednio – liczbę aktywnych klientów bankowości internetowej i *mobile only* oraz ich przyrost w ostatnich kwartałach. Na wykresie 1 można zauważyć wzrost aktywnej liczby klientów bankowości indywidualnej poprzez wykorzystywanie bankowości internetowej o prawie 5 mln osób od IV kwartału 2019 roku do II kwartału roku 2024. W tym samym →

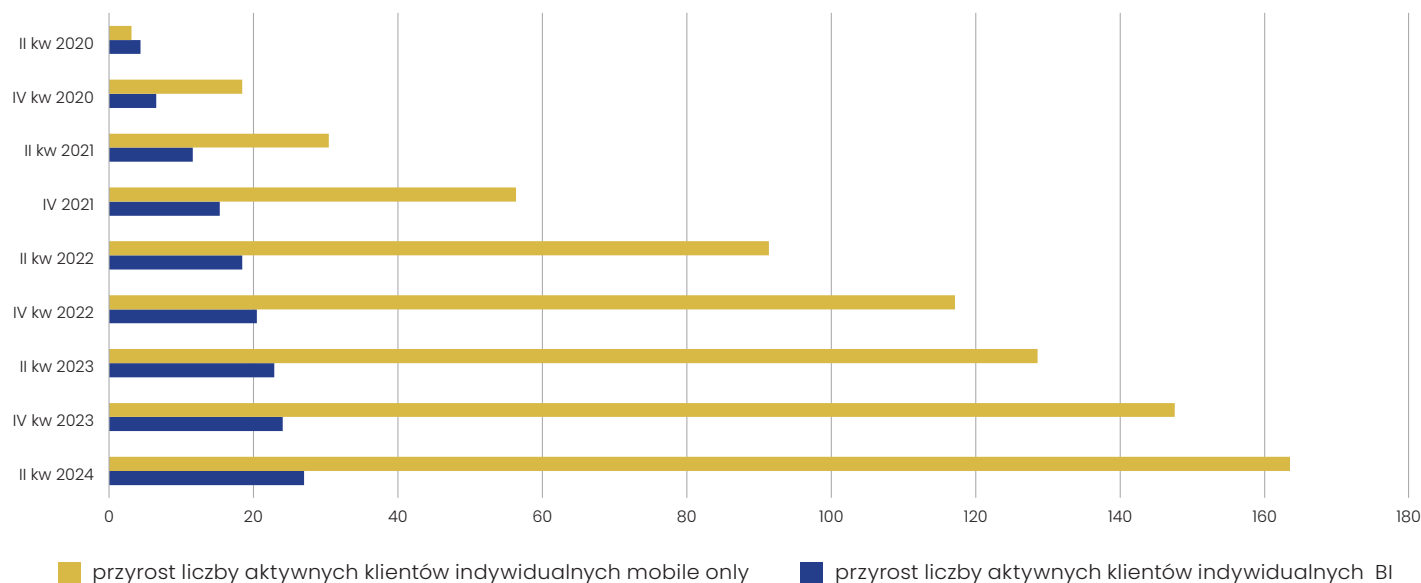
10 Life Reimagined: Mapping the motivations that matter for today's consumers, Raport Accenture, 2021, s. 5.

Wykres 1. Liczba aktywnych klientów indywidualnych *mobile only* i bankowości internetowej, w mln osób



Źródło: opracowanie własne na podstawie raportów Raport NetB@nk – Związku Banków Polskich – za okres IV kwartał 2019 – II kwartał 2024, <https://www.zbp.pl/raporty-i-publikacje/raporty-cykliczne/raport-netbank>

Wykres 2. Przyrost liczby aktywnych klientów indywidualnych mobile only i bankowości internetowej, w % (IV kwartał 2019 roku =100%)



Źródła: opracowanie własne na podstawie raportów Raport NetBank - Związku Banków Polskich - za okres IV kwartał 2019 - II kwartał 2024, <https://www.zbp.pl/raporty-i-publikacje/raporty-cykliczne/raport-netbank>.

okresie liczba klientów indywidualnych mobile only wzrosła aż o ponad 10 mln osób. To pokazuje na konieczność rozwoju zdalnych kanałów dystrybucji produktów/usług finansowych – silnie uwzględniając preferencje konsumentów, zwłaszcza cyfrowych. Jeszcze bardziej jest to zauważalne w przyroście liczby aktywnych klientów mobile only. Jeśli przyjmiemy IV kwartał 2019 roku jako moment wyjściowy, to do II kwartału 2024 roku liczba tych klientów wzrosła o 164% (w tym samym momencie dla klientów indywidualnych aktywnych dla bankowości internetowej nastąpił wzrost o 27%).

Definicja transformacji zwinnej (agile) – a banki cyfrowe i klient cyfrowy

Podejście zwinne, rozumiane jest jako ogół metodyk zwinnych (agile) oraz metodyk szczupłych (lean), jest ono dzisiaj powszechnie stosowanym podejściem w zarządzaniu projektami wytwarzania – przede wszystkim oprogramowania¹¹. Pisząc o jakości w świecie agile, nie sposób

nie poruszyć samego pojęcia jakości. Nie jest to termin nowy – podobnie jak nie są nowe założenia stojące za samą filozofią agile¹². Agile (transformacja zwinna) to opis podejścia do zarządzania projektami, które skupia się na wczesnym dostarczaniu wartości biznesowej, ciągłym doskonaleniu tworzonego produktu i procesach wykorzystywanych do jego tworzenia, elastyczności zakresu, wkładzie zespołu oraz dostarczaniu dobrze przetestowanych produktów, które odzwierciedlają potrzeby klienta¹³. Jest to proces ciągły, w którym cały czas analizowane są przede wszystkim potrzeby klientów. Celem transformacji zwinnej jest stopniowe budowanie i rozwijanie zwinności biznesowej rozumianej jako zdolność przedsiębiorstwa do realizacji i utrzymywania pełnego potencjału zarówno w zakresie zysków, jak i ludzi, niezależnie od zmian środowiska w którym funkcjonuje¹⁴. Zwinność biznesowa w bankowości definiowana jest w praktyce jako:

- szybkość dostarczania nowych produktów i usług finansowych,
- innowacyjność wdrażanych produktów i usług finansowych,

12 K. Zmitrowicz, R. Stańczak, *Jakość w agile. Zwinna droga do sukcesu*, Wydawnictwo PWN, Warszawa 2018, s. 1.

13 M.C. Layton, S. J. Ostermiller, D.J. Kynaston, *Zwinne zarządzanie projektami dla bystrzaków*, Wydawnictwo Helion, Warszawa 2024, s. 23.

14 A. Suchorzewska, A. Piechnat, *Transformacja zwinna (agile transformation) jako podejście do zwiększenia efektywności organizacji*, [w:] Transformacja cyfrowa. Człowiek wobec technologii, red. nauk., D. Bosek-Rak, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2023, s. 86.

11 P. Paterek, A. Kozarkiewicz, *Zwinne zarządzanie zespołami projektowymi*, Wydawnictwo C.H.Beck, Warszawa 2020, s. 14.

Schemat 5. Strategia transformacji zwinnej



Źródło: McKinsey Company, *The journey to an agile organization*, April 2019.

- podejście eksperymentalne do wykorzystania funkcjonujących technologii – w kierunku poszukiwania nowych wdrożeń,
- elastyczna struktura organizacyjna,
- przywództwo w organizacji oparte na wsparciu.

W wyniku ostatnich szoków makroekonomicznych funkcjonowanie sektora bankowego we współczesnej gospodarce opartej na cyfryzacji wymusza na instytucjach finansowych nieustanne poszukiwanie i dostarczanie produktów i usług finansowych nie tylko spełniających oczekiwania klientów – zwłaszcza cyfrowych, ale również wyprzedzających ich potrzeby. Dlatego też transformacja zwinna powinna uwzględniać nieustające zmiany w czterech obszarach – tworzących strategię agile (patrz schemat 5).

Model biznesowy nowoczesnego banku powinien być oparty na zorientowaniu na misji ze szczególnym uwzględnieniem pracowników – jako jednego z kluczowych walorów danego podmiotu. Ponadto struktura w organizacji powinna być uproszczona i zorientowana na delegowanie zarówno odpowiedzialności, jak i decyzyjności na poszczególne zespoły. Ten sposób zarządzania umożliwia usprawnienie całego procesu związanego z podejmowaniem decyzji. Dodatkowo delegowanie większej odpo-

wiedzialności na poziom zespołów umożliwia ograniczenie wpływu menedżerów najwyższego szczebla na ich prace – a to implikuje innowacyjność. Ponadto celem modelu biznesowego banku w strategii transformacji zwinnej jest konieczność uproszczenia do niezbędnego minimum procesu raportowania przez zespół.

Ludzie – to kluczowy obszar strategii agile. Istotnym wyzwaniem dla banków jest nieustanna dbałość o zarządzanie talentami w instytucji. Cały ten proces powinien być transparentny i możliwie prosty – co umożliwiłoby nie tylko utrzymanie kluczowych pracowników banku, ale również pozyskiwanie nowych talentów. Ponadto przywództwo w nowoczesnym banku powinno sprzyjać promowaniu liderów danej instytucji, którzy mogą odegrać wiodącą rolę w zakresie inspirowania i motywowania pozostałych pracowników. Powyższe elementy idealnie wpisują się w tworzenie nowoczesnej kultury korporacyjnej, która jest oparta na otwartości i elastyczności. Te obszary powinny uwzględniać również nieformalne kanały komunikacji – zwłaszcza zespołów, które umożliwią sprawną komunikację.

Procesy – powinny uwzględniać mechanizm łączący pracę zespołową z planowaniem prac, procesami decyzyjnymi oraz zarządzaniem wydajnością. Praca zespołowa powinna opierać się na realizacji krótkich zadań. Zespoły wyposażone w kompetencje decyzyjne i minimalizm raportowania realizując poszczególne etapy wdrażania produktu/usługi finansowej robią to krok po kroku. To umożliwia stałą optymalizację i proces monitorowania wydajności zespołów – w wyniku dostarczania poszczególnych elementów danego produktu/usługi finalnych.

Technologia – powinna być oparta na elastycznym podejściu do nowych technologii, zwłaszcza opartych na procesie cyfryzacji i digitalizacji. Szczególną rolę w tym aspekcie odgrywają zespoły IT, które możliwie szybko powinny implementować poszczególne rozwiązania, w możliwie prosty sposób. Niezbędnym elementem wdrażania technologii w nowoczesnym banku jest możliwość elastycznego zastosowania poszczególnych rozwiązań, co umożliwia ciągłe dostosowywanie produktów i usług – zwłaszcza dla klienta cyfrowego. Należy jednak pamiętać, że zespoły pracowników powinny być wyposażone w odpowiednie narzędzia wspierające ich pracę. →

Historia transformacji zwinnej – czyli jak być agile od początku

Początki powstania transformacji zwinnej mają już prawie 100 lat. Pierwsze podejście do identyfikacji transformacji zwinnej zaproponował **Walter Shewart** w planie zwinnego zarządzania projektami – w zakresie analizy jakości projektów. W ramach tzw. swojego cyklu zaproponował on *Plan-Do-Study-Act*, czyli systematyczny proces, który umożliwia zdobywanie niezbędnej wiedzy w celu ciągłego doskonalenia produktu, usługi lub procesu oferowanego przez daną organizację. Istotny rozwój tej koncepcji nastąpił w latach 40., 50. i 60. XX wieku. W latach 40. ubiegłego wieku gospodarka USA, zmagająca się ze skutkami wielkiego kryzysu gospodarczego, poszukując nowoczesnych rozwiązań, wdraża program zarządzania talentami – wpisujący się w strategię agile. Następnie rozwija transformację zwinną stosując technikę zarządzania czasem oraz krok po kroku – w ramach realizacji projektów wojskowych. Po tym okresie firmy technologiczne zauważają możliwość uzyskania przewag konkurencyjnych na rynku – w ramach stosowania strategii agile. Dlatego też m.in. IBM wdraża elementy strategii agile w ramach doskonalenia iteracyjnego, zaś dr **Winston W. Royce** publikuje słynny artykuł *Managing the Development of Large Software System*, w którym sugeruje że dotychczasowy model stosowany w ramach procesów tworzenia oprogramowania – tzw. model kaskadowy może być nieefektywny¹⁵.

Model kaskadowy (*waterfall model*) – to jeden z kilku rodzajów procesów, który umożliwia tworzenie oprogramowania w sposób zdefiniowany. Głównymi cechami tego modelu jest m.in.:

- brak elastyczności,
- wysoki koszt,
- konieczność zrealizowania od początku założonego planu.

Model ten został nazwany kaskadowym ze względu na to że każda czynność następuje kolejno po sobie. W związku z tym, zakładał kolejne etapy realizacji projektu, w którym każdy następował po sobie i był uzależniony od jego realizacji:

- planowanie całego systemu i określenie szczegółowych wymagań dotyczących całego projektu,
- analiza wykonalności całego systemu,
- zaprojektowanie całego systemu wraz z jego poszczególnymi strukturami,
- wdrożenie całego systemu,
- faza testowa, –która przede wszystkim polega na testowaniu wszystkich elementów połączonych w całość,
- wdrożenie całego systemu.

Co warto podkreślić, w modelu kaskadowym na końcu fazy testowej, jeśli któryś z elementów nie jest zadowalający i efektywny, należy się cofnąć do początku lub do momentu kiedy otrzymamy satysfakcjonujący produkt odpowiadający potrzebom zainteresowanych uczestników rynku.

Kolejnym etapem dążenia do transformacji zwinnej był rok 1986, w którym to **Hirotaka Takeuchi** i **Ikujiro Nonaka** opublikowali artykuł „*The New Product Development Game*”. Już w tamtych czasach stwierdzili, że w szybko zmieniającym się, stale konkurencyjnym świecie rozwoju nowych produktów, niezbędna jest szybkość i elastyczność organizacji. Zaproponowali holistyczne podejście w ramach sześciu cech tworzących spójną całość: niestabilność, samoorganizujące się zespoły projektowe, nakładające się na siebie kolejne fazy rozwoju, „*multilearning*”, delikatną i subtelną kontrolę zespołów projektowych i transfer projektu do nauki. Jednocześnie zaznaczyli, że te sześć elementów pasuje do siebie jak puzzle, które tworzą bardzo szybki i elastyczny proces rozwoju nowych produktów i usług. W wyniku zaproponowania takiego podejścia, bardzo wiele firm w krótkim czasie odkryło, że aby wyróżnić się na bardzo zmiennym, konkurencyjnym rynku, potrzeba czegoś więcej niż tylko przyjętych standardowych podstaw – obejmujących m.in. wysoką jakość, niskich kosztów. Dlatego też organizacje zauważyły przede wszystkim potrzebę szybkiej reakcji na potrzeby klientów i ciągłej elastyczności¹⁶.

Autorzy w swoim artykule porównali realizację procesów do gry w rugby, gdzie piłka jest przekazywana w drużynie, ale podczas gry każda jednostka porusza się po boisku samodzielnie realizując strategię drużyny krok po kroku. Zgodnie z podejściem cały proces rozwoju produktu wyłania się z ciągłej interakcji starannie dobranego, multidyscyplinarnego zespołu, którego członkowie pracują razem w sposób ciągły od początku do samego końca. Co warto podkreślić, w tym artykule po raz pierwszy połączono technologię zwinną z pojęciem „*Scrum*”.

*Buduję moje obrazy przyrostowo po kawałku, pracując w sposób podobny do pisarza. Pozytywną stroną pracy metodą przyrostową jest brak konieczności zaczynania od zera*¹⁷.

Scrum ostatecznie stał się jednym z najpopularniejszych agile'owych ram postępowania w ramach dostarczania wartości

15 Royce, Winston W. *Managing the development of large software systems: concepts and techniques*, W Proceedings of Westcon, IEEE CS Press, 1970 r, s. 328–339.

16 H. Takeuchi, I. Nonaka, *The New Product Development Game*, From the Magazine, January 1986.

17 B. Oberkirch, *Working in Close*, 43 Folders, 2008.



klientom (m.in. według raportu *State of Agile Report 2020* – firmy digital.ai). Polega on na podziale danego projektu na regularne iteracje, które są zwane sprintami. Każdy ze sprintów trwa zazwyczaj od 2 do 4 tygodni i najczęściej kończy się dostarczeniem działającego elementu danego produktu/usługi. Scrum wprowadza kilka ról które są m.in. odpowiedzialne za przestrzeganie zasad (*Scrum Master*), osobę koordynującą całą listą zadań do wykonania (*Product Owner*) i cały zespół deweloperski/projektowy. Dlatego też istotne jest zrozumienie tych trzech ról w całym Scrumie.

Właściciel produktu odpowiada za cały produkt i potrzeby biznesowe realizowane przez potencjalne wdrożenie tego produktu. Zespół deweloperski wykonuje codziennie techniczne prace, które mają na celu wdrożenie danego produktu. Ponadto każdy członek zespołu deweloperskiego powinien posiadać wszechstronne kwalifikacje i wykształcenie, tak aby móc wykonywać wiele zadań związanych z wdrożeniem danego produktu. Trzecią rolę w całym procesie sprawuje Scrum master, który ma główne zadanie – chronienie całego zespołu deweloperskiego przed rozproszeniem organizacyjnym. Jego rola polega na stworzeniu takiego środowiska pracy, które nie będzie w żaden sposób wpływało na podejmowane działania przez zespół deweloperski.

Kluczowym narzędziem pracy całego zespołu jest prosta i mało skomplikowana tablica, która pomaga każdemu w śledzeniu postępu w ramach realizowanego projektu. W ramach każdego

ze sprintów zespół deweloperski zazwyczaj codziennie rozwija i testuje pewien element produktu, do momentu aż właściciel danego produktu go zaakceptuje. Co ważne – albo i nawet kluczowe – dana jego funkcjonalność musi wskazywać na przyrost całego produktu w opinii potencjalnych jego odbiorców. Po tym, kolejnym elementem jest informacja od właściciela produktu – czy podejmowane są kolejne kroki. Warto podkreślić że koniec jednego sprintu rozpoczyna kolejny. Właściciel danego produktu może wypuścić na rynek dany produkt lub udoskonalenie już istniejącego rozwiązania jeśli uzna, że została już wygenerowana wystarczająca wartość tego produktu i podniesie to jego efektywność.

Oczywiście w zależności od złożoności organizacji i stopnia złożoności realizowanego procesu trzy role scrumowe mogą zostać uzupełnione o interesariuszy i agile mentora (coacha). Pierwszymi z nich są osoby, których dotyczy ten produkt oraz/lub mają na niego wpływ. Ta współpraca może istotnie wpłynąć na kształt i powodzenie danego sprintu. Agile mentor to osoba lub →

osoby, które mają duże doświadczenie w realizacji procesu agilowego. Taka osoba, która jest w danej organizacji, aczkolwiek nie jest w zespole deweloperskim, bardzo często ma obiektywne spojrzenie na cały sprint/sprinty i może istotnie wesprzeć cały zespół scrumowy.

W ramach ról wyróżnia się trzy afreakty, które są nieodłącznym elementem scrumu. Jest to rejestr produktu, rejestr sprintu oraz przyrost produktu. Na początku następuje zdefiniowanie pełnej listy wymagań dotyczących produktu – ale z zaznaczeniem, że ta lista jest elastyczna i może być modyfikowana na każdym etapie kolejnych sprintów. Następnie określana jest lista wymagań i zadań w danym sprincie, która umożliwia zespołowi osiągnięcie założonego celu, który przypisany jest do danego sprintu. Ostatnią rolę stanowi przyrost produktu, którego efektem powinna być nowa funkcjonalność będąca odpowiedzią na zainteresowania interesariuszy.

Kolejnym przełomowym momentem w ramach wdrażania transformacji zwinnej był rok 2001, w którym to grupa 17 ekspertów stworzyła i podpisała tzw. Manifest Agile. W jego ramach wyróżniono cztery elementy, które zmieniły postrzeganie całego procesu zarządzania projektami, czyli:

- ważniejsi są ludzie i interakcje między nimi aniżeli procesy i narzędzia,
- ważniejsze jest działające oprogramowanie aniżeli szczegółowa dokumentacja projektu,
- ważniejsza jest współpraca z klientami aniżeli negocjacja umów z nimi,
- ważniejsze jest reagowanie na ciągłe zmiany aniżeli realizacja całego planu.

W ramach rozwoju zwinnego zarządzania projektami stworzono m.in. Manifest Agile¹⁸ (pełna nazwa: Manifest zwinnego wytwarzania oprogramowania), w ramach którego sformułowano 12 zasad, które wyznaczyły kierunek zmian w zakresie zwinnego zarządzania projektami i stanowiły podstawę zwrotu w zakresie realizacji i wdrażania tego procesu. Wśród tych zasad wyróżniono:

1. **Najwyższy priorytet to zadowolenie klienta.** Zasada ta wskazuje, że zespół deweloperów (projektowy) jest stricte nastawiony na dostarczenie jak najlepszego pro-

duktu klientowi – zwłaszcza klientowi cyfrowemu. Ponadto to klient powinien być w centrum uwagi, a produkt/usługa powinny być odpowiedzią na jego potrzeby. Reguła ta oznacza, że zespół projektowy jest zorientowany na dostarczaniu klientowi produktu, który naprawdę spełnia jego potrzeby.

2. **Bądźcie gotowi na zmiany wymagań.** W tej zasadzie istotne jest nastawienie na elastyczność i możliwość ciągłej zmiany nawet na późnym etapie wdrażania produktu. Kluczowym jest tu element zapewnienia klientowi przewagi konkurencyjnej. Transformacja zwinna zakłada „z góry”, że wymagania dotyczące realizacji projektu będą się zmieniać w trakcie jego trwania. Ponadto zamiast traktować takie sytuacje jako sytuacje problemowe, metodyka agile wykorzystuje je do dostosowania produktu do zmieniających się potrzeb zleceniodawcy i rynku. To w zdecydowany sposób poprawia skuteczność stosowania transformacji zwinnej.
3. **Dostarczajcie funkcjonujące oprogramowanie często.** Zwinne zarządzanie projektami oparte jest przede wszystkim na dostarczaniu informacji w niewielkich odstępach (sprintach) – kilkudniowych, kilkutygodniowych lub kilkumiesięcznych. W tej metodzie występuje zasada – im częściej, tym lepiej. Dlatego też, w podejściu agile istotą jest dostarczanie działającego produktu regularnie. Dzięki temu możliwe jest nieustanne i ciągłe kontrolowanie postępu w ramach realizowanego projektu i umożliwianie odbiorcy korzystania z nowych funkcji na bieżąco. Ponadto elastyczność w ramach realizacji projektu w sposób agile'owy umożliwia ciągłe udoskonalanie projektu już na etapie jego realizacji.
4. **Ścisła współpraca pomiędzy zespołami biznesowymi i deweloperskimi.** Co najważniejsze, ta współpraca powinna trwać przez cały czas realizacji projektu. Dla całego procesu transformacji zwinnej kluczowe jest nieustanne i bliskie współdziałanie interesariuszy zespołu deweloperskiego (projektowego). To umożliwia ciągłą komunikację i pozwala stale dostosowywać projekt do potrzeb konsumenta.
5. **Twórzcie projekty wokół zmotywowanych ludzi.** Podstawą powodzenia zwinnego zarządzania projektem to ludzie. Ich motywacja ma kluczowe znaczenie. Dlatego też zapewnienie nie tylko odpowiedniego środowiska pracy, ale również wsparcia stanowi istotny element realizacji całego procesu. Ponadto ważne jest zaufanie do ludzi i wiara w zespół, że zrealizują powierzone im zadania. Ta zasada manifestu agile opiera się na zaufaniu. Według niej zespół deweloperów (projektowy) jeśli jest odpowiednio zmotywowany to ma większe szanse na osiągnięcie sukcesów.
6. **Najbardziej efektywnym sposobem przekazywania informacji w zespole deweloperskim (projektowym) jest rozmowa twarzą w twarz.** W transformacji zwinnej to komunikacja odgrywa kluczową rolę. Bezpośrednia konwersacja, zwłaszcza w ramach zespołu deweloperskiego, pozwala na szybkie, skuteczne i ciągłe przekazywanie informacji oraz natychmiastowe rozwiązywanie problemów.

¹⁸ Principles behind the Agile Manifesto, <http://agilemanifesto.org/principles.html>, dostęp z dnia 13.11.2024.

7. **Działające oprogramowanie jest podstawowym wyznacznikiem postępu.** W każdym realizowanym projekcie miarą postępu i rozwoju jest funkcjonujące rozwiązanie a nie raportowanie ukazujące, że zespół projektowy pracował. Dlatego też, wartość projektu (poszczególnych sprintów) mierzy się poprzez to czy działa oprogramowanie, a nie czy do tego została wydana/opublikowana obszerna dokumentacja. Takie wskazanie oczekiwań przez kadrę menedżerską powierzone zespołowi projektowemu umożliwi jego członkom pełne skupienie się na realizacji poszczególnych elementów tworzących produkt.
8. **Procesy zwinne umożliwiają zrównoważony rozwój. Sponsorzy, deweloperzy oraz użytkownicy powinni być w stanie utrzymywać równe tempo pracy.** Transformacja zwinna u podstaw zakłada równomierny rozwój całego projektu. W związku z tym, praca wszystkich (a przede wszystkim zespołu projektowego) nad danym projektem jest ciągła i zrównoważona w całym okresie jego realizacji.
9. **Ciągłe skupienie na doskonałości technicznej i dobrym projektowaniu zwiększa zwinność.** Transformacja zwinna wskazuje na istotną rangę dbałości o jakość techniczną produktu i odpowiedniego procesu projektowania. To umożliwia elastyczność w realizacji projektu i otwartość na ewentualne zmiany, które możliwe wystąpią podczas realizacji kolejnych sprintów.
10. **Prostota – sztuka minimalizowania koniecznej pracy – jest kluczowa.** W agile nie komplikuje się projektu m.in. poprzez zbędne i rozległe procesy raportowania postępów. Zamiast tego podstawą realizacji danego projektu jest prostota i minimalizacja.
11. **Najlepsze rozwiązania architektoniczne, wymagania i projekty pochodzą od samoorganizujących się zespołów.** W transformacji zwinnej to zespoły projektowe mają obowiązek organizowania całości swojej pracy, doboru odpowiednich narzędzi i technik, które najlepiej służą realizacji celu projektowego. W zamian za tak względnie istotną swobodę w działaniu, zespoły deweloperskie również ponoszą w pełni odpowiedzialność za realizację lub brak realizacji czy to kolejnych sprintów czy też całego projektu.
12. **W regularnych odstępach czasu zespół analizuje możliwości poprawy swojej wydajności, a następnie dostraja i dostosowuje swoje działania do wyciągniętych wniosków.** Te działania prowadzą przede wszystkim do zwiększenia efektywności. Wynika to z tego, że w procesie transformacji zwinnej kluczowe jest ciągłe doskonalenie.

Aby skutecznie realizować transformację zwinną umożliwiające zostało oparcie całego procesu agile na realizacjach mniejszych segmentów całego projektu. Przedstawione zasady mogą być też rozpatrywane w czterech odrębnych grupach:

- zadowolenia klienta – m.in. zasady 1, 2, 3 i 4 – w ramach stosowania tych zasad kluczowym jest podejście przez nowoczesne banki do potrzeb klientów cyfrowych. W tym elemencie str-

tegi dostarczane są w pierwszych sprintach te funkcje, które mają najwyższy priorytet.

- Jakości – m.in. zasady 1, 3, 4, 6, 7, 8, 9, 12 – w ramach których istotą działalności jest intensyfikacja prac i codzienne testowanie produktu oraz budowanie funkcjonalności danego produktu, ale tylko takiej, która jest potrzebna w danym czasie.
- Pracy zespołowej – m.in. zasady 4, 5, 6, 8, 11, 12 – gdzie kluczem staje się komunikacja całego zespołu. Brak barier dla efektywnej komunikacji, odbywającej się ciągle i w czasie rzeczywistym, sprzyja realizacji poszczególnych sprintów. Co warto podkreślić, kluczowym elementem tej komunikacji jest rozmowa – nie zaś komunikacja zdalna.
- Rozwoju produktów – m.in. zasady 1, 2, 3, 7, 8, 9, 10 – wsparcie dla całego zespołu projektowego w zakresie m.in. odpowiedzi na pojawiające się pytania w czasie rzeczywistym. Ponadto efektywnej realizacji rozwoju produktów sprzyja minimalizacja liczby zadań, które nie są związane z wykonaniem danego sprintu.

Rozwój 12 zasad transformacji zwinnej ukierunkowany był również na ich ewolucję. Zaproponowano m.in. dodanie trzech dodatkowych zasad – zwanych platynowymi. Polegały one na oparciu się na formalnościach, myśli i działalności jako zespół oraz wizualizacji zamiast formy pisanej¹⁹. Dlatego też najważniejsze ogniwo w procesie wytwarzania stanowi umocowany, samoorganizujący się, samorządzący, oparty na współpracy oraz multidyscyplinarny zespół projektowy o wysokiej autonomii²⁰.

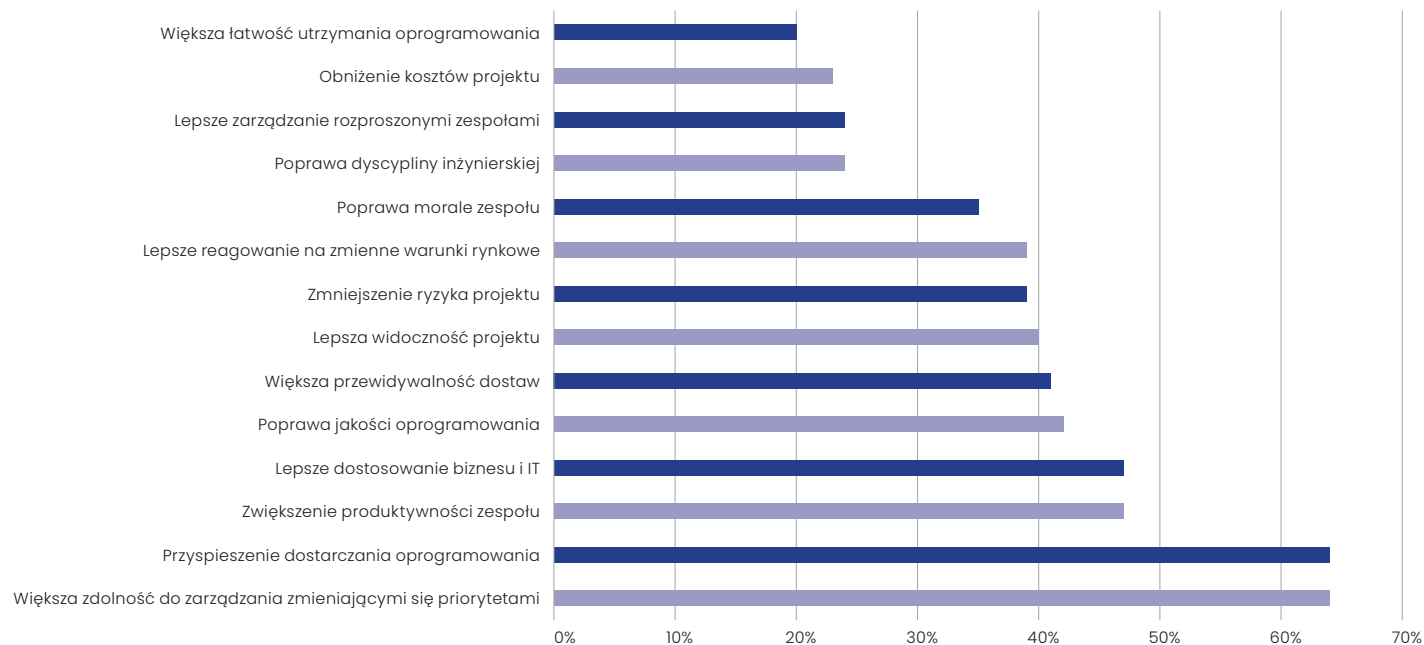
Transformacja zwinna – w kierunku praktycznego wdrożenia

Procesy zarządzania oparte na agile zyskują na popularności – zwłaszcza w nowoczesnych bankach zabiegających o klientów cyfrowych. Prowadzący badania zapytali reprezentacyjną grupę organizacji jakie były najważniejsze powody wdrożenia w nich agile. Największa →

19 M.C. Layton, S.J. Ostermiller, D.J. Kynaston, *Zwinne zarządzanie projektami dla bystrzaków*, Wydawnictwo Helion, Warszawa 2024, s. 56.

20 P. Paterek, A. Kozarkiewicz, *Zwinne zarządzanie zespołami projektowymi*, Wydawnictwo C.H.Beck, Warszawa 2020, s. 38.

Wykres 3. Jakie były najważniejsze powody wdrożenia agile w Twoim zespole lub organizacji?



Źródła: opracowanie własne na podstawie 15th State of Agile Report, Agile adoption accelerates across the enterprise, digital.ai, 2021.

liczba odpowiedzi mówiła o większej zdolności do zarządzania zmieniającymi się priorytetami oraz przyspieszenie dostarczania oprogramowania (patrz wykres 3.)

Z kolei na wykresie 4 przedstawiono opinię o tym, czy wdrożenie agile pozytywnie wpłynęło na jakieś obszary w prowadzonej przez nich firmie.

Jak można zauważyć dzięki przeprowadzonym badaniom, wdrażanie technologii zwinnej może w wielu instytucjach, jak i procesach istotnie wspomóc efektywność prowadzonej działalności. Dlatego też, w nowoczesnym świecie finansów, w którym dominują klienci cyfrowi bardzo często jest przywoływane stwierdzenie członka zarządu Scrum Alliance z 2018 roku „każda organizacja która nie przejdzie transformacji agile’owej zginie. To tak samo, jakby firma odmawiała używania komputerów”²¹. Warto jednak pamiętać, że korzystanie z gotowych metodyk zarządzania i przenosze-

nie ich wprost do przedsiębiorstwa nie gwarantuje jeszcze skuteczności, ani powodzenia w stworzeniu dobrych i trwałych standardów działania²². Dlatego też, stosuj transformację zwinną dostosowaną do Twojej instytucji – i nie zamykaj się na nowoczesne rozwiązania.

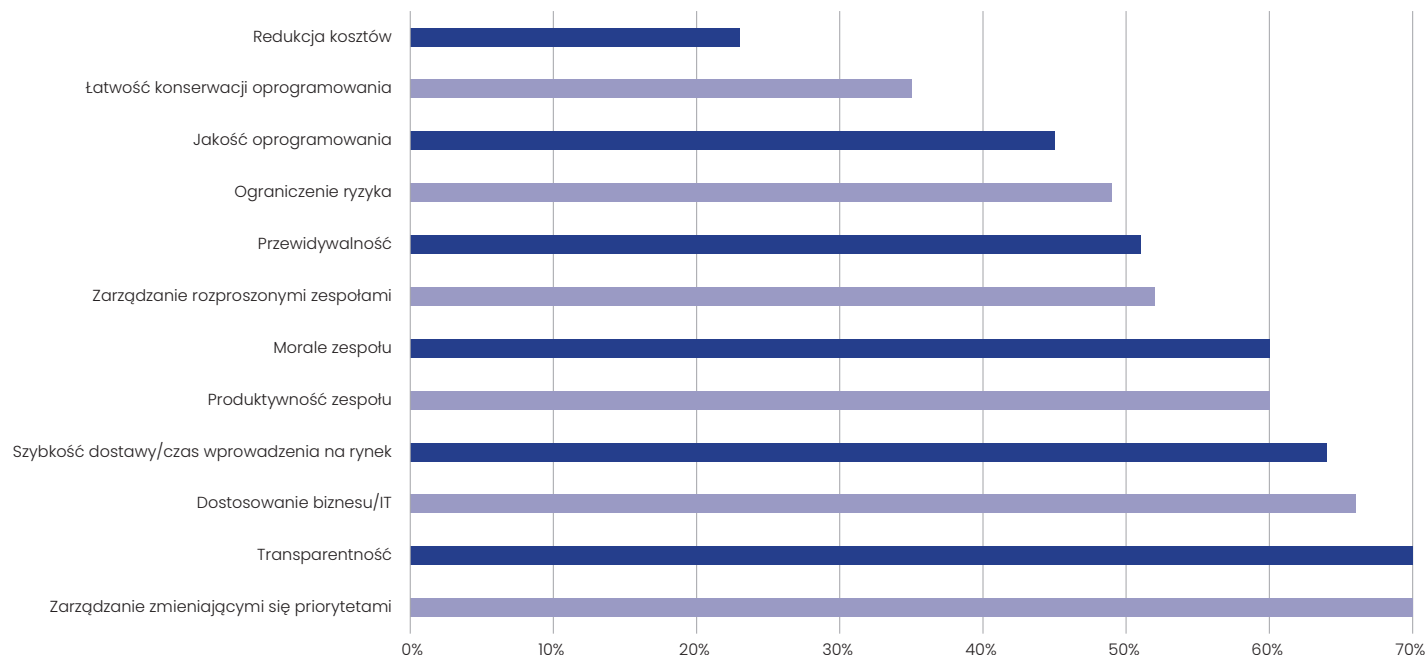
Literatura:

- 15th State of Agile Report, Agile adoption accelerates across the enterprise, digital.ai, 2021.
- A Look Behind the Screens Examining the Data Practices of Social Media and Video Streaming Services, Federal Trade Commission, September 2024.
- [Cyfrowy] klient nasz pan, raport KPMG, 2019.
- Digitalisation of finance, Bank for International Settlements, May 2024. Technical note on open banking: comparative study on regulatory approaches, World Bank, 2022.
- Kasiewicz S., Cyfrowa transformacja firm a kultura ryzyka, „Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie”, 2020, nr 2.
- Kasiewicz S., Kurkliński L., Ryzyko klienta i kultura ryzyka a rozwój bankowości cyfrowej, „Bezpieczny Bank” 2017, nr 3 (68).
- Kocot M., Zwinność organizacyjna wobec wyzwań cyfryzacji i problemów współczesnego świata, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2024.

21 Szerzej: Three Keys for Leading a Successful Agile Transformation, <https://platinumedge.com/three-keys-for-leading-a-successful-agile-transformation-2>, dostęp z dnia 13.11.2024.

22 A. Szpitter, Architektura zarządzania procesami i projektami, Wydawnictwo CeDeWu, Warszawa 2020, s. 96.

Wykres 4. Czy wdrożenie agile pozytywnie wpłynęło na każdy z następujących obszarów w Twojej firmie?



Źródło: opracowanie własne na podstawie 15th State of Agile Report, Agile adoption accelerates across the enterprise, digital.ai, 2021.

- Layton M.C., Ostermiller S.J., Kynaston D.J., *Zwinne zarządzanie projektami dla bystrzaków*, Wydawnictwo Helion, Warszawa 2024.
- *Life Reimagined: Mapping the motivations that matter for today's consumers*, Raport Accenture, 2021.
- McKinsey Company, *The journey to an agile organization*, April 2019.
- Oberkirch B., *Working in Close*, 43 Folders, 2008.
- Osuch W., Żaczyński M., *Doświadczenie klienta (customer experience) w erze cyfrowej*, [w:] Transformacja cyfrowa. Człowiek wobec technologii, red. nauk., D. Bosek-Rak, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2023.
- Paterek P., Kozarkiewicz A., *Zwinne zarządzanie zespołami projektowymi*, Wydawnictwo C.H.Beck, Warszawa 2020.
- *Polska jako Cyfrowy Challenger*, Podsumowanie wyników raportu dla Polski, McKinsey & Company, wrzesień 2022.
- *Principles behind the Agile Manifesto*, <http://agilemanifesto.org/principles.html>.
- Raport NetB@nk Związku Banków Polskich – za okres IV kwartał 2019 – II kwartał 2024, <https://www.zbp.pl/raporty-i-publikacje/raporty-cykliczne/raport-netbank>.
- Royce, Winston W. *Managing the development of large software systems: concepts and techniques*, [w:] *Proceedings of Westcon*, IEEE CS Press, 1970.
- *Sound practices: implications of fintech developments for banks and bank supervisors*, Basel Committee on Banking Supervision (BCBS), February 2018.
- Suchorzewska A., Piechnat A., *Transformacja zwinna (agile transformation) jako podejście do zwiększenia efektywności organizacji*, [w:] Transformacja cyfrowa. Człowiek wobec technologii, red. nauk., D. Bosek-Rak, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2023.
- Szpitter A., *Architektura zarządzania procesami i projektami*, Wydawnictwo CeDeWu, Warszawa 2020.
- Takeuchi H., Nonaka I., *The New Product Development Game*, From the Magazine, January 1986.
- *Three Keys for Leading a Successful Agile Transformation*, <https://platinumedge.com/three-keys-for-leading-a-successful-agile-transformation-2>.
- Vernon V., Jaskuła T., *Strategiczne monolity i mikrouługi*, Wydawnictwo Helion, 2023.
- *Zarządzanie doświadczeniami klienta (CX) w erze RODO – jak Polacy dbają o ochronę informacji o sobie?* Raport KPMG w Polsce 2018.
- Zmitrowicz K., Stańczak R., *Jakość w agile. Zwinna droga do sukcesu*, Wydawnictwo PWN, Warszawa 2018.

Filozofia agile.

Transformacja modelu biznesowego firmy, zarządzania i kultury organizacyjnej

STUDIUM PRZYPADKU NA PRZYKŁADZIE BIURA INFORMACJI KREDYTOWEJ S.A.

Tempo dokonujących się zmian – technologicznych, regulacyjnych czy makroekonomicznych, wyznacza firmom nowe cele w zakresie planowania, rozwoju innowacyjnych produktów i usług oraz kreowania nowej wartości biznesowej. Jeśli stawia się klienta w centrum zainteresowania, a za priorytet uznaje szybkość dostarczania nowych rozwiązań technologicznych adekwatnych do jego potrzeb, to optymalną ścieżką, by sprostać tym wyzwaniom jest praca w modelu zwinnym.

Agile oznacza zmianę organizacyjną w modelu operacyjnym, zarządzaniu, technologii, a także w kulturze i sposobie funkcjonowania firmy. Dlaczego firmy decydują się na transformację agile? Bo sukces w biznesie oznacza rozwój i aktywne reagowanie na zmieniające się otoczenie. Środkiem do tego są nie tylko dobre pomysły, kompetentni ludzie z talentem i nowe technologie, ale także elastyczne środowisko pracy.

Na taką ścieżkę ewolucji organizacji zdecydowało się Biuro Informacji Kredytowej. Oznaczało to odejście od tradycyjnego – kaskadowego i hierarchicznego modelu organizacji na rzecz działania w modelu operacyjnym w pełni zorientowanym na klienta, opartym na inicjatywach biznesowych realizowanych w ramach projektów. Pozwoliło to spełnić cel – aktywnie adaptować się do ustawicznie ewoluującego otoczenia.

Zwinna transformacja organizacji w niespełna rok

Biuro Informacji Kredytowej, jako główny dostarczyciel danych dla szeroko rozumianego sektora finansowego, ma świadomość, iż dynamicznie zmieniająca się rzeczywistość na rynku finansowym oraz w obszarze technologii wymaga własnej transformacji i sposobu myślenia organizacji.

Przez wiele lat BIK funkcjonowało, podobnie jak wiele innych organizacji, w tradycyjnym modelu operacyjnym. Coraz szybsze tempo cyfrowej rewolucji sprawiło, iż model ten stał się nieefektywny, bądź znacząco utrudniał, albo – w wielu przypadkach, wręcz uniemożliwiał adekwatną i szybką reakcję na nowe uwarunkowania rynkowe. Aby zmienić ten stan rzeczy, niezbędne stały się nie tylko punktowe korekty, ale holistyczna ewolucja organizacyjna firmy. Chodziło o taką zmianę, która pozwoliłaby wy-



kreować optymalne warunki bliskiej współpracy pomiędzy jednostkami, w szczególności pomiędzy biznesem i IT, aby zbudować kulturę większej odpowiedzialności zespołów wytwórczych za realizowane przez nie inicjatywy oraz przygotowywane produkty.

Przejście na model zwinny wymagało nie tylko decyzji na poziomie zarządczym, ale również konsekwentnego objęcia nim całej organizacji. Takie podejście wymusiło niejako przejście od modelu produktocentrycznego ku nowoczesnej filozofii, w której w centrum zainteresowania jest klient, jego indywidualne potrzeby i oczekiwania.

Tu warto jeszcze zwrócić uwagę na inny aspekt niżeli na osiągnięcie wspomnianego wcześniej celu biznesowego. W ten sposób firma stwarza również szanse na przyciągnięcie kreatywnych specjalistów, skłonnych do włączenia się w elastyczne środowisko pracy dla utalentowanych ludzi z wszechstronnymi kompetencjami. Dziś, gdy cały rynek finansowy cierpi na deficyt fachowców z obszaru IT, jest to jeden z kluczowych czynników determinujących wzrost każdego przedsiębiorstwa. Uwzględniając wszystkie powyższe czynniki, BIK postawiło na przeprowadzenie transformacji agile w sposób holistyczny, obejmujący wszystkie aspekty funkcjonowania organizacji.

Pilotaż i analizy rynkowe

Inspiracją do wdrożenia w BIK modelu zwinnego było doświadczenie zespołów IT, które w zespołach wytwórczych już kilka lat wcześniej

pracowały z wykorzystaniem podejścia zwinnego. Praca w stałych, mniejszych grupach, mających wspólny cel pozwoliła na zauważalne zwiększenie poziomu satysfakcji z wykonywanej pracy, to zaś przyniosło wymierne rezultaty w postaci wzrostu efektywności. Początkowo reorganizacja pracy w małych grupach wspierała tradycyjne zarządzanie projektami na domeny biznesowe, takie jak banki, instytucje finansowe, leasingowe, faktoringowe, pożyczkowe, czy małe i średnie przedsiębiorstwa. Wciąż jednak brakowało perspektywy biznesu w zreorganizowanych zespołach IT. I tak, wnioski i pozytywne doświadczenia z pilotażowych eksperymentów w zakresie zwinności, stały się impulsem do przeorganizowania całej struktury organizacyjnej firmy.

Realizowane w pierwszym etapie transformacji wdrożenia pilotażowe spotkały się z aprobatą ze strony zarządu BIK, co pozwoliło na uruchomienie kompleksowego projektu zmiany funkcjonowania Biura w kierunku modelu agile.

Na tym etapie w sposób jasny i przejrzysty zarysowano kierunki prowadzonej transformacji, wskazano też na nieodwracalny charakter dokonywanych zmian. Tak rozległe przedsięwzięcie obejmowało przeprowadzenie gruntownych zmian zarówno na płaszczyźnie technologicznej, jak i organizacyjnej. Należało wykreować na nowo szeroko rozumiany model operacyjny, co oznaczało potrzebę dokonania ingerencji w strukturę organizacji, sposób zarządzania, realizowane procesy czy podział ról i stanowisk, zarówno w ramach zespołów, jak i całej instytucji. Nie obyło się bez transformacji architektury systemów IT. Dokonywana przebudowa miała wpływ na kwestie fundamentalne, jak kultura organizacyjna i filozofia funkcjonowania całego przedsiębiorstwa. Efektem było wypracowanie podejścia bazującego na wspólnej odpowiedzialności za produkt – poczynając od pomysłu, przez wdrożenie aż po jego utrzymanie i obsługę. Proces transformacji zwinnej w BIK skupił się na czterech kluczowych obszarach organizacji:

- Struktura – objęcie zmianą całej struktury organizacji (stworzenie płaskiej struktury, ról, odpowiedzialności, linii raportowania);
- Procesy – zdefiniowanie procesów planowania (QBR), budżetowania oraz rozliczania, wyznaczania oraz oceny realizacji celów (OKR);
- Ludzie – przekonanie do zmiany, budowa w zespołach kultury odpowiedzialności, transparentności oraz otwartości;
- Technologia – dostosowanie architektury IT, budowa samodzielnych usług, automatyzacja testów, wdrożeń itp.

Wartości – kluczem do efektywnego wprowadzania przekształceń w firmie

Kompleksowe i zwinne podejście towarzyszyło powołaniu Zespołu Zmiany, odpowiadającemu za ewolucję wszystkich wskazanych powyżej aspektów funkcjonowania BIK oraz świadomemu kształtowaniu kultury organizacyjnej. W skład Zespołu weszli reprezentanci w zasadzie wszystkich obszarów Grupy BIK: Zasobów Ludzkich, Marketingu i Komunikacji, Finansów, Bezpieczeństwa, Zakupów i Administracji, IT oraz jednostek produktowych i sprzedażowych, którzy byli dołączani w zależności od transformowanego obszaru.

Duży nacisk położono na umiejętność wypracowywania kompromisów w przypadku podejmowania trudnych decyzji. Warty podkreślenia jest fakt, że Zespół realizował swe działania w oparciu o metodyki zwinne. Takie konsekwentne podejście wpłynęło nie tylko na tempo i efektywność transformacji całej firmy. Pozwoliło przede wszystkim przekonać do tego przedsięwzięcia pozostałych członków załogi, eliminując ewentualne obawy i zastrzeżenia, które w naturalny sposób mogą pojawić się podczas tak istotnych i dogłębnych przekształceń w firmach.

W toku prac Zespołu uruchamiano pierwsze Strumienie Wartości, a ich członkowie stawali się prawdziwymi ambasadorami procesu zwinnej transformacji, w sposób płynny i niejako naturalny włączając w nową rzeczywistość pozostałych współpracowników.

Wszelkie działania na rzecz wdrożenia zwinnego modelu operacyjnego realizowane były umiejętnie, w sposób płynny i ewolucyjny, co miało olbrzymie znaczenie dla zachowania ciągłości biznesowej. Był to niezbędny warunek, konieczny w instytucji takiej jak BIK, która realizuje kluczowe usługi dla całego sektora bankowego w trybie 24/7.

Z dzisiejszej perspektywy można wskazać następujące czynniki sukcesu w tak przeprowadzonej transformacji agile:

- zbudowała w BIK wspólne zrozumienie priorytetów zarówno w dziedzinie biznesu, jak i technologii, tworząc nowy standard i ułatwiając zarazem bliską współpracę obszarów biznesowych i IT;
- zogniskowała wysiłki wszystkich obszarów na realizacji wspólnego celu w procesie dostarczenia produktu lub usług, wzmocniła identyfikację ludzi z zespołem, z którym współpracują oraz celem, który mają osiągnąć;
- pozwoliła zwiększyć przewidywalność inicjatyw, szybciej reagować na pojawiające się ryzyka, dzielić inicjatywy na mniejsze etapy i szybciej dostarczać wartość biznesową.

Model agile w organizacji – mierzalne i niemierzalne efekty

Zespoły BIK, które najszybciej wdrożyły metodyki zwinne, już po 3–4 kwartałach odnotowały realny wpływ na osiągane wyniki i cele, przy jednoczesnym zwiększeniu rozumienia mechanizmów ustalania priorytetów biznesowych.

Kolejne etapy realizacji tego bezprecedensowego przedsięwzięcia przyniosły mierzalną poprawę wskaźników biznesowych i operacyjnych dla całej organizacji. Udało się doprowadzić do wzrostu zaangażowania załogi rzędu 17–30%.

Niemierzalnym efektem jest integracja pracowników wokół celów i kluczowych rezultatów. Niebagatelne znaczenie miało szersze ich włączenie w dyskusje o nowych inicjatywach, co przełożyło się pozytywnie na kreatywność zespołów w postaci rosnącej liczby usprawnień produktów i procesów obsługi klientów. Istotną poprawę można było dostrzec także w sferze samodzielności i samoorganizacji zespołów oraz ich otwartości i transparentności. W efekcie przynosi to wymierne korzyści w postaci chociażby rosnącej →

PROCES TRANSFORMACJI AGILE BIK ZOSTAŁ PODZIELONY NA CZTERY NASTĘPUJĄCE PO SOBIE ETAPY.

Etap I – Analiza organizacji

oraz pilotaż w wybranym obszarze:

- Utworzenie zespołu realizującego transformację organizacji (change team) oraz backlogu transformacji
- Analiza obecnego stanu organizacji
- Wybór archetypu organizacji oraz stworzenie bazowej struktury – Strumieni Wartości
- Opracowanie zwinnego modelu operacyjnego dla transformowanego obszaru
- Uruchomienie pierwszego Strumienia Wartości

Etap II – Obserwacja pierwszego uruchomionego obszaru i optymalizacja działania Strumienia

- Obserwacje i wnioski z działania w pierwszym uruchomionym Strumieniu Wartości
- Dostosowania działania w uruchomionym strumieniu pilotażowym
- Przygotowanie do uruchomienia kolejnych strumieni wartości

Etap III i IV – Transformacja kolejnych obszarów organizacji oraz uruchamianie kolejnych Strumieni Wartości

- Uruchomienie kolejnych Strumieni Wartości podzielone na dwa etapy (podejście iteracyjne)
- Przygotowanie i przeprowadzenie formalnych zmian w strukturze organizacyjnej odzwierciedlających zmiany wypracowane w ramach projektu transformacji
- Dostosowanie organizacji nie-agile do pracy w nowym modelu operacyjnym

odpowiedzialności za rezultaty pracy zarówno w całych zespołach, jak i u poszczególnych pracowników.

Warto zaznaczyć, iż realizacji projektu transformacji towarzyszyło szerokie wykorzystanie narzędzi wspierających pracę zwinną, takich jak Jira, Confluence, Bamboo czy Teams, a także cenne doświadczenie stosowania praktyk zwinnych w obszarze IT w okresie poprzedzającym reorganizację całej firmy.

W projekcie założono bieżącą analizę potrzeb dodatkowych systemów oraz narzędzi IT wspierających procesy zwinne. Przykładem mogą być procesy służące zgłaszaniu pomysłów, inicjatyw czy usprawnień przez pracowników Strumieni, korzystające z oprogramowania Jira. Dokonywane zgłoszenia były weryfikowane przez Product Managerów oraz Product Ownerów. Następnie, zaproponowane rozwiązania były pogłębiane na kolejnych etapach ich procesowania. Już jako gotowe usprawnienie kierowano je do planowania.

Dzięki transformacji zwinnej w poszczególnych sferach funkcjonowania BIK, udało się wypracować pozytywne efekty:

- łatwiejsze dostosowywanie się do otaczających warunków rynkowych, szybsze reagowanie na trudniejsze i zmieniające się otoczenie;
- osiągnięcie optymalnego czasu Time To Market uwzględniającego rolę Grupy BIK jako ważnego elementu sektora finansowego;
- optymalizację procesu wytwarzania nowych produktów, opartej na krótkich iteracjach, w ramach których powstają przyrosty funkcjonalności, które można szybciej przekazywać klientom;
- wzrost efektywności operacyjnej oraz produktywności;
- osiągnięcie spójności działań zgodnych z wartościami Grupy BIK (nastawienie na klienta, realizacja, innowacyjność) – dopasowanie wartości oraz metod zwinnych do wartości Grupy BIK;
- kulturę wspólnej odpowiedzialności pracowników za produkty Grupy BIK. Zespoły są w pełni skupione na potrzebach klienta, biorą odpowiedzialność oraz dążą do ciągłej poprawy efektów swojej pracy;
- poprawę zaangażowania Grupy BIK w tworzenie innowacyjnych produktów odpowiadających na potrzeby klientów.



Agnieszka Pilch

HEAD OF AGILE, BIURO INFORMACJI KREDYTOWEJ S.A.

Po sukcesie pierwszych wysiłków transformacji związanej ze zmianą struktury organizacyjnej, dopasowaniu zespołów do poszczególnych linii biznesowych, wdrożeniu planowania w cyklu kwartalnym, weszliśmy w kolejny etap. Widzimy, że nadszedł czas i możliwość zwiększenia zdolności BIK do jeszcze szybszego reagowania na pojawiające się szanse i podniesienie wskaźnika innowacyjności.

Adresując ambicje BIK, wypracowaliśmy lekki i elastyczny proces regularnego (comiesięcznego) przeglądania i adoptowania priorytetów i wizualizacji prac we wszystkich zespołach. Ułatwiło to planowanie i synchronizację co w efekcie przełożyło się na poprawienie wskaźnika „Time to Money” (od identyfikacji potrzeby do uzyskania korzyści).

Ciągle rozwijamy kompetencje zwinne, regularnie poddajemy refleksji sposób działania całej organizacji, co zapewni BIK mocną pozycję rynkową. Tworzymy środowisko, w którym Zespoły mogą być dumne z tego, co robią – dostarczając rozwiązania najwyższej jakości i skupiając się na najważniejszych szansach dla organizacji.



SYSTEM

DZ

Dokumenty Zastrzeżone



DokumentyZastrzezone.pl



**Razem
w słusznej sprawie!**

Spółeczna Kampania Informacyjna Systemu
DOKUMENTY ZASTRZEŻONE

**UTRACIŁEŚ
DOKUMENTY?**

**NIE POZWÓL UKRAŚĆ
SWOJEJ TOŻSAMOŚCI!**

Kampania Informacyjna Systemu
DOKUMENTY ZASTRZEŻONE

Patronat honorowy



Ministerstwo Spraw
Wewnętrznych i Administracji

Współpraca



POLICJA

Patronat



Federacja
Konsumentów

Organizator



ZWIĄZEK
BANKÓW
POLSKICH

Jak organizować zwinne zespoły low-code developerów w bankach

Banki nieustannie poszukują sposobów na przyspieszenie procesu rozwoju aplikacji, aby sprostać rosnącym oczekiwaniom klientów i wymaganiom rynku. Wdrożenie platformy low-code umożliwia tworzenie rozwiązań taniej i szybciej w porównaniu do tradycyjnego developmentu, ale stawia też przed bankami nowe wyzwania dotyczące organizacji zespołów oraz zarządzania projektami i kompetencjami low-code.



Michał Stolarski
PRODUCT OWNER
CONSDATA S.A.

Fot. Consdato S.A.

Mysząc o organizacji zespołów low-code w bankowości, warto pamiętać o prawie Conway'a, które mówi, że systemy projektowane przez organizację będą odzwierciedlać ich struktury komunikacyjne. Zespoły będą zatem naturalnie dążyć do rozwiązań, które będą w pewnym stopniu odbiciem wewnętrznych struktur banku.

Wprowadzając technologię low-code do organizacji należy świadomie rozłożyć kompetencje w istniejących strukturach, tak aby jej wykorzystanie nie psuło wypracowanego sposobu działania pracowników. Próba nagłej i drastycznej zmiany DNA organizacji doprowadzi do pojawienia się przeszkód uniemożliwiających efektywne wykorzystanie nowego narzędzia w codziennej pracy.

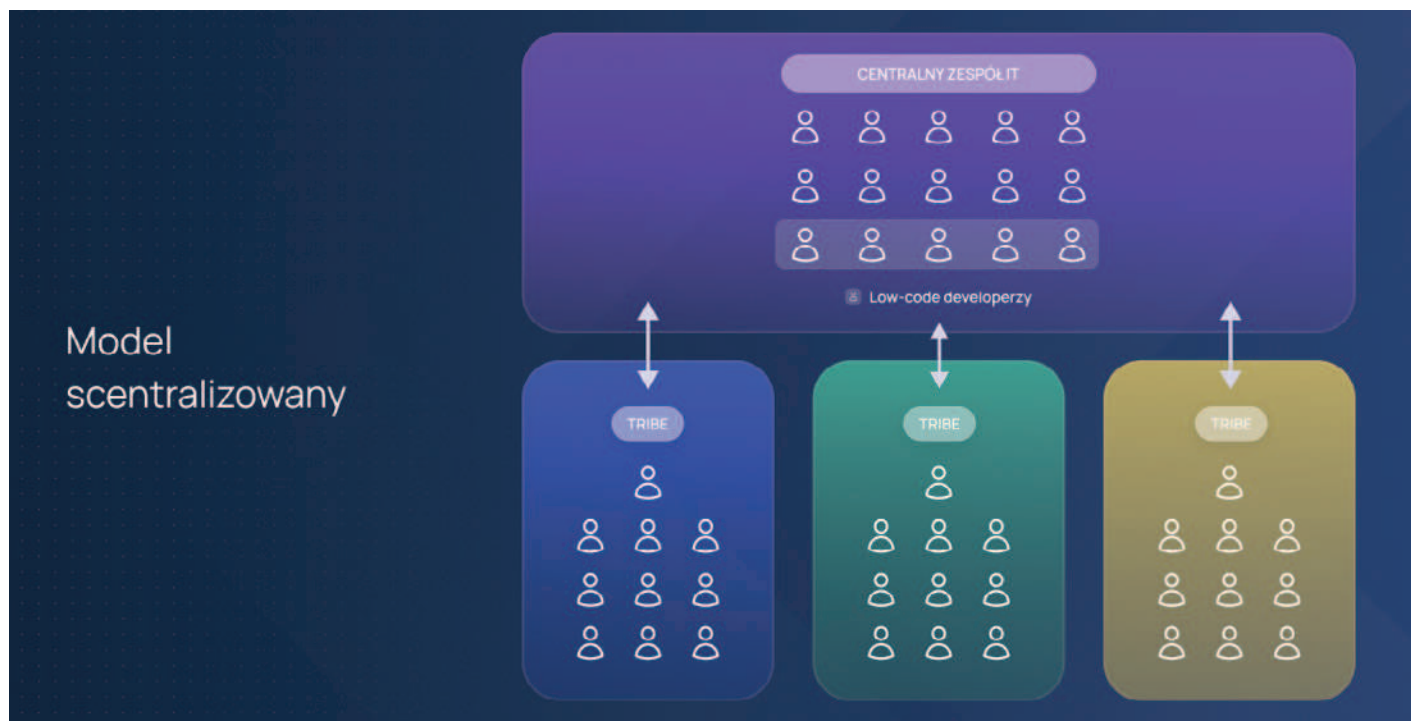
Technologia low-code działa najefektywniej gdy jest używana przez zespoły bezpośrednio odpowiedzialne za wytwarzany produkt. Dlatego warto zadbać o zbudowanie odpowiednich struktur umożliwiających skuteczną współpracę między low-code developerami a biznesem.

Jak zatem powinien wyglądać model organizacji zespołów low-code w strukturach bankowych?

To zależy...

Nie istnieje jeden uniwersalny model, ponieważ banki mają różne struktury, są na różnych etapach transformacji cyfrowej i mają różne priorytety.

Analizując działania naszych klientów wykorzystujących platformę Eximee, widzimy spektrum rozwiązań. Na jednym końcu spektrum znajduje się model scentralizowany, w którym zespół low-code jest częścią centralnego działu IT lub dedykowanego centrum rozwoju technologii i odpowiada za tworzenie aplikacji dla różnych działów banku. Podejście to ułatwia zapewnienie spójności wszystkich procesów, standaryzację i lepsze zarządzanie bezpieczeństwem, ale jest mało elastyczne i prędzej czy później zaczyna powodować problemy z priorytetyzacją zadań.





Na drugim końcu spektrum mamy model zdecentralizowany, w którym każdy dział banku posiada własne kompetencje low-code. Zespoły te tworzą rozwiązania na potrzeby danego obszaru, co umożliwia większą elastyczność i szybsze wdrażanie optymalnych aplikacji. Wadą może być utrudnione zachowanie standardów i ryzyko tworzenia alternatywnych rozwiązań dla jednego problemu lub wyzwania.

Dobór modelu organizacji zwinnych zespołów low-code zależy w dużej mierze od tego, jak działa bank. Nasze dwudziestoletnie doświadczenie i obserwacje sektora bankowego pozwalają stwierdzić, że większość banków segmentuje swoją działalność na różne obszary biznesowe, takie jak bankowość detaliczna, korporacyjna, kredyty czy depozyty i dąży do struktury organizacyjnej odzwierciedlającej ten podział. Każdym obszarem zajmuje się tzw. *tribe* (w poszczególnych bankach zwany również pionem, departamentem czy formacją), który jest odpowiedzialny za całościową realizację projektów – od analizy biznesowej i systemowej, po stworzenie i wdrożenie procesów i rozwiązań IT. Zazwyczaj *tribes* są wspierane przez jednostki pomocnicze skupiające się na wybranym aspekcie technologii lub działania banku – np. na centralnej obsłudze RODO, BigData czy bezpieczeństwie. Jednostki pomocnicze działają na rzecz wielu *tribes*, niejako w poprzek organizacji.

W takim środowisku platformy low code, takie jak Eximee, stają się idealnym narzędziem wspierającym szybkie dostarczanie rozwiązań dopasowanych do specyficznych potrzeb każdego obszaru biznesowego. Jednak, aby działać optymalnie i w pełni wykorzystać potencjał platformy na skalę całej organizacji, potrzebny jest model, który:

- zapewni zespołom niezależność;
- zagwarantuje spójność tworzonych rozwiązań i zgodność z wymogami banku;
- pozwoli wykorzystać szerokie doświadczenie całej organizacji w tworzeniu aplikacji low-code;
- nie powoduje wąskich gardeł w procesie wytwórczym.

Na pierwszy rzut oka powyższe atrybuty mogą wydawać się sprzeczne, jednak staranne dobranie procesu wdrożenia technologii low-code oraz modelu działania umożliwia osiągnięcie kompromisu zapewniającego wydajne działanie zespołów.

Proponowany model organizacji zespołów low-code

Kluczowym aspektem właściwej organizacji zespołów low-code w wyżej opisanych warunkach jest **rozproszenie wiedzy i kompetencji w całym banku**. Oznacza to, że każdy *tribe* powinien posiadać kompetencje umożliwiające niezależne tworzenie low-codowych rozwiązań dla konkretnego obszaru biznesowego.

Poszczególne *tribes* muszą mieć możliwie jak największą niezależność działania, jednak nad wszystkim powinna czuwać **osobna centralna jednostka – grupa ekspertów low-code i innych specjalistów, wspierających** →

wszystkie zespoły w zakresie realizacji aplikacji low-code spełniających wymagania biznesowe oraz wpisujących się w standardy przyjęte w banku. Do zadań tej grupy należy:

- prowadzenie szkoleń i szerzenie wiedzy na temat low-code w organizacji;
- promowanie najlepszych praktyk w projektowaniu i wdrażaniu rozwiązań;
- wspieranie zespołów w realizacji projektów poprzez konsultacje i mentoring;
- dbanie o spójność i reużywalność rozwiązań dostarczanych przez poszczególne *tribes*;
- nadzór nad utrzymaniem platformy low-code, szczególnie w zakresie bezpieczeństwa;
- zarządzanie rozwojem narzędzi dostarczanych w ramach platformy low-code poprzez opracowywanie zagregowanych wymagań oraz ich realizację we współpracy z dostawcą platformy low-code;
- zapewnienie zgodności z wymaganiami regulacyjnymi i standardami banku;
- zapewnienie spójnego monitorowania środowiska i aplikacji biznesowych;
- zapewnienie danych do procesu raportowania;

- zarządzanie spójnością UX/UI oraz języka zgodnie z wytycznymi zawartymi w design style guide i content style guide;
- projektowanie i rozwój architektury aplikacji low-codowych oraz zależności pomiędzy nimi;
- wsparcie przy wdrażaniu aplikacji low-codowych i release management.

Zakres działania zespołu wspierającego wykracza poza sam low-code. Kompetencje architektów, analityków systemowych czy projektantów UX będą bardzo przydatne w ramach tej jednostki.

Dodatkowo, **low-code developerów z różnych tribes może zrzeszać chapter**, który jest platformą wymiany wiedzy i doświadczeń pomiędzy zespołami tworzącymi rozwiązania dla poszczególnych obszarów biznesowych.

Jak do tego dojść?

Najlepszym punktem wyjścia dla wdrożenia platformy low-code jest konkretna potrzeba biznesowa wymagająca stworzenia aplikacji lub całego procesu. Według naszego doświadczenia we wdrażaniu platformy Eximee w największych bankach w Polsce, najlepiej jeśli pierwsze procesy na platformie low-code zapewni dostawca, który przy okazji przeszkoli i nauczy zespół banku pracować na narzędziu oraz dostosuje narzędzie do indywidualnych potrzeb i rozwiązań, które istnieją już w banku, np. integracja z istniejącym workflow. Sukces pierwszych projektów

Proponowany model organizacji zespołów low-code w bankach



nie tylko buduje zaufanie do technologii, ale także daje podstawy do dalszego skalowania platformy w organizacji.

Po wdrożeniu pierwszej aplikacji low-code warto kontynuować współpracę zespołu bankowego z ekspertami Eximee. Wspólna realizacja projektów przyspiesza transfer wiedzy i pozwala zespołowi bankowemu w pełni korzystać z doświadczenia Consdata. Z każdym kolejnym projektem zespół bankowy staje się coraz bardziej samodzielny, aż osiąga pełną niezależność i pewność w działaniu.

Po tym etapie bank ma wdrożone narzędzie i pierwsze procesy, know-how oraz przeszkolonych ludzi skupionych w niewielkim zespole, który nadal rozwija umiejętności i zdobywa doświadczenie realizując projekty „na zamówienie” poszczególnych *tribes*. Na dłuższą metę, taka agregacja kompetencji low-code znacznie ogranicza możliwości skalowania strumienia prac. Może to powodować długie kolejki tematów do realizacji oraz zasilosowanie wiedzy i kompetencji low-code w jednej jednostce.

Dlatego, gdy zespół osiągnie pewien stopień dojrzałości, nadchodzi czas na **rozproszenie kompetencji low-code w organizacji**. Taka propagacja wiedzy może odbywać się poprzez stopniowe przenoszenie low-code developerów do poszczególnych *tribes* lub poprzez szkolenia i mentoring nowych developerów dołączających do poszczególnych zespołów. Centralny zespół może nadzorować pierwsze projekty, a z czasem zespoły low-code w poszczególnych *tribes* stają się coraz bardziej samodzielne.

Nawet po zbudowaniu wewnętrznych zespołów low-code, banki mogą nadal liczyć na wsparcie Consdata. Oferujemy realizację projektów end-to-end, doradztwo oraz konsultacje. Współpraca

z ekspertami Eximee zapewnia utrzymanie wysokiej jakości rozwiązań, ułatwione zarządzanie backlogiem i optymalne wykorzystanie technologii low-code na każdym etapie rozwoju.

Korzyści i wyzwania

Proponowany model organizacji low-code developerów w ramach *tribes* oferuje wiele korzyści, ale stawia też nowe wyzwania.

Zalety

• Skrócenie T2M

Uniezależnienie *tribes* od centralnego zespołu wspiera zwinne wprowadzanie innowacji w krótkich cyklach. Dzięki temu, że każdy *tribe* ma swoich low-code developerów, możliwe jest szybkie tworzenie aplikacji dostosowanych do specyficznych potrzeb danego obszaru biznesowego.

• Błyskawiczne wdrażanie zmian

W proponowanym modelu zmiany w formularzach i procesach są wprowadzane szybko, ponieważ zajmuje się nimi zespół, który stworzył aplikację. Dzięki standaryzacji wymuszonej przez narzędzia low-code, nie ma potrzeby odtwarzania szczegółów ani aktualizowania bibliotek. W przeciwieństwie do modelu z centralnym zespołem low-code, gdzie każda →

Transfer wiedzy i rozwój kompetencji low-code

	Działania	Kwestie do rozważenia
Realizacja procesów przez ekspertów z Consdata	Rozwój reużywalnych elementów	Backlog tematów do realizacji
	Pogłębianie wiedzy	Omnikanalowość procesów
	Identyfikacja powtarzalnych wzorców	Współpraca z bankowymi <i>tribes</i>
Włączenie osób z banku do zespołu realizacyjnego	Onboarding low-code developerów/analityków	Wielkość zespołu i perspektywa czasowa
	Wspólna praca z zespołem Consdata	Rekrutacja nowych talentów
	Przekazywanie utrzymania procesów	Ustalenie środowisk i przepływu zmian między środowiskami
Development realizowany przez zespoły bankowe ze wsparciem Consdata	Realizacja procesów w banku	Wybór procesów do realizacji
	Pomoc ekspertów Consdata w razie potrzeby	Backlog tworzenia elementów wspólnych
	Nadzór analityka z Consdata	Zasady współpracy pomiędzy <i>tribes</i>
Development procesów w banku ze wsparciem konsultacyjnym ze strony Consdata	Wybrane procesy realizowane przez Consdata	Zasady rozwoju elementów wspólnych
	Nadzór analityka z banku	Planowanie wsparcia podczas realizacji projektów
	Konsultacje analityczne z Consdata	Mechanizmy dzielenia się wiedzą

zmiana musi czekać w kolejce, tutaj *tribes* mogą korzystać w pełni z dobrodziejstwa low-code, szczególnie w zakresie zwinności i łatwości modyfikacji.

- **Lepsze zrozumienie biznesu**

Low-code developerzy pracujący w poszczególnych zespołach mają lepsze zrozumienie specyficznych wymagań biznesowych, co ułatwia tworzenie rozwiązań skrojonych na konkretne potrzeby.

- **Elastyczność i autonomia**

Model ten daje zespołom większą elastyczność i swobodę działania, co jest kluczowe w zwinnych metodykach. Decentralizacja wspiera szybsze podejmowanie decyzji i realizację projektów.

- **Spójność bez nadmiernych ograniczeń**

Jednostka nadzorująca dba o zachowanie spójności rozwiązań i optymalne wykorzystanie wypracowanych elementów, zapobiega duplikacji pracy w różnych zespołach oraz pilnuje wspólnej wizji rozwoju. Mając szeroką perspektywę i wgląd w działania poszczególnych *tribes*, jest w stanie identyfikować ich potrzeby i problemy i proponować rozwiązania na poziomie całego systemu.

- **Compliance i zarządzanie wiedzą**

Centralna jednostka ekspercka zapewnia, że rozwiązania tworzone w różnych zespołach są zgodne ze standardami branżowymi i spełniają wymagania regulacyjne. Promowanie najlep-

szych praktyk oraz wymiana wiedzy w ramach chapteru low-code wspiera wzrost kompetencji w całej organizacji.

Ryzyka

- **Brak standaryzacji**

Choć centralna jednostka może nadzorować standardy, nadmierna autonomia poszczególnych zespołów może prowadzić do rozbieżności w sposobie tworzenia rozwiązań i skutkować trudnościami z utrzymaniem jednolitych procesów.

- **Wyzwania w zakresie współpracy między zespołami**

Działające niezależnie od siebie zespoły mogą mieć trudności z efektywną współpracą i wymianą wiedzy, co może prowadzić do powielania rozwiązań lub trudności w koordynacji działań w większych projektach.

- **Enkapsulacja wiedzy**

Jeśli komunikacja między *tribes* i centralną jednostką będzie niedostateczna, może dojść do sytuacji, w której wiedza o platformie i rozwiązaniach low-code zostanie skumulowana w jednym zespole. Może to utrudnić szybkie skalowanie rozwiązań i wprowadzanie zmian na poziomie całej organizacji.

Model ten wymaga więc ścisłego monitorowania spójności i jakości rozwiązań oraz efektywnej współpracy między zespołami i centralną jednostką ekspercką.

Podsumowanie

Wprowadzenie platform low-code i zwinnych zespołów w bankach to proces wymagający strategicznego podejścia. Dobrze zaplanowana struktura zespołów oraz efektywna wymiana wiedzy pomiędzy nimi może znacząco przyspieszyć cyfrową transformację i umożliwić bankom szybsze dostosowanie się do zmieniających się potrzeb rynku. •

“

Współpraca z zespołem Eximee i ogólnie z firmą z Consdata można określić dwoma słowami: bardzo dobra. Dlaczego tak się dzieje? Sama platforma Eximee pozwala na budowanie rozwiązań w banku w sposób autonomiczny. My jako zespół pracujący wewnątrz banku jesteśmy niezależni, możemy niezależnie tworzyć rozwiązania, systemy, projekty, które osadzamy na platformie Eximee. Ale z drugiej strony, kiedy pojawia się jakiś kłopot, jakieś wyzwanie, z którym nie potrafimy sobie sami poradzić, zawsze mamy pod ręką naszego partnera zespół Eximee po stronie Consdata.

”

Grzegorz Rębacz, Technical Tribe Owner, Credit Agricole Bank Polska





Code less, deliver more

EXIMEE LOW-CODE DEVELOPMENT PLATFORM

www.eximee.com

W czym możemy Ci pomóc?

Przykłady zastosowania platformy Eximee na rynku bankowym



Onboarding i KYC

Pozyskiwanie nowych klientów, potwierdzanie tożsamości, weryfikacja klienta oraz aktywacja produktów



Self-service

Realizacja obsługi posprzedażowej samodzielnie przez klientów w bankowości elektronicznej



Obsługa omnikanałowa

Zarówno klienci, jak i pracownicy banku mogą wykonywać zadania w procesie w dowolnym kanale



Procesy sprzedażowe

Sprzedaż i dosprzedaż produktów dla klientów zalogowanych i niezalogowanych



Digitalizacja procesów biznesowych

Realizacja procesów "od A do Z" z maksymalnym wykorzystaniem komponentów istniejących w infrastrukturze banku



Automatyzacja procesów biznesowych

Tam gdzie jest to opłacalne, automatyzacja procesów poprzez integrację z usługami bankowymi lub zastosowanie robotów



+100

komponentów
front-endowych

+20M

użytkowników
końcowych

+15 000

jednocześnie
uruchomionych procesów

0.5M

procesów rozpoczętych
przez klientów dziennie

Zaufali nam



FDD (Feature-Driven Development) czyli wspierana AI zwinna transformacja w praktyce

Transformacja cyfrowa sektora finansowego wchodzi w kolejny dynamiczny etap adopcji technologii low-code, sztucznej inteligencji i zwinnego podejścia do realizacji projektów. W yarrrl S.A., rozumiejąc wyzwania stojące przed naszymi klientami, doskonalimy zarówno zwinną metodykę realizacji projektów, jak i rozwijamy technologię low-code wspieraną modelami AI. Kierunki rozwoju wyznacza dążenie do świata rozwiązań informatycznych, które są nie tylko pożytecznym narzędziem pomagającym użytkownikowi, ale które stają się pełnoprawnym członkiem grupy wspierającej realizację zadań przez zespół klienta.



Fot. yarrrl S.A.

Emilia Pieczyńska

DYREKTOR DEPARTAMENTU WDROŻEŃ
DLA SEKTORA FINANSOWEGO
YARRL S.A., ODPOWIEDZIALNA
ZA WDROŻENIA ROZWIĄZAŃ
W SEKTORZE FINANSOWYM
I ROZWÓJ TECHNOLOGII LOW-CODE.



Fot. yarrrl S.A.

Jan Szymanowski

DR N. TECHN., DORADCA ZARZĄDU
YARRL S.A., WCZEŚNIEJ DYREKTOR
ZARZĄDZAJĄCY W PROSERVICE
FINTECO ORAZ WICEPREZES BONAIR,
OD LAT WSPIERAJĄCY ROZWÓJ
NARZĘDZI LOW-CODE I TECHNOLOGII
PRZEZ ZESPÓŁ LOW-CODE.



kule chcielibyśmy omówić doświadczenia z realizacji wdrożeń aplikacji opracowanych na naszej platformie low-code w instytucjach finansowych i perspektywę wykonawcy w tego typu projektach. Nasze wieloletnie doświadczenie i praktyka pozwoliły zbudować własną metodykę realizacji projektów low-code wpisującą się w postulaty Agile.

Rozwój technologii zwykle wyprzedza transformację rynku i oczekiwania klientów, tak było i w tym przypadku, kiedy oferta aplikacji budowanych szybko (RAD – Rapid Application Development), bez kodowania (low-code/no-code), zderzyła się z podejściem kaskadowym (waterfall) w umowach i przewagą dokumentów nad efektami projektu (Prince). Wraz z pojawieniem się zwinnych metodyk realizacji projektów (Agile) rosła świadomość klientów, ale nadal niemal wszystkie były realizowane na zasadzie stałej ceny (fix price), czyli tak jak umowa o dzieło, a nie jako przyrostowe osiągnięcie celu projektu w zwinnej realizacji.

Jakby mało było tego oksymoronu (Agile – fix price) to trudne do zaakceptowania, szczególnie dla działów prawnych, było rozróżnienie licencji na platformę od praw do aplikacji biznesowych zbudowanych przy jej pomocy – czy aplikacja low-code to jest utwór w rozumieniu ochrony praw autorskich, czy może tylko konfiguracja platformy? Do tego jak traktować modyfikacje aplikacji opracowane przez zespół klienta w świetle prawa autorskiego? Uniknięcie chaosu ułatwia nam licencyjne rozdzielenie praw do platformy od praw do aplikacji low-code. Ze względu na charakter powstałych na platformie rozwiązań i łatwość modyfikacji logiki biznesowej przez osoby uprawnione (nazywamy je administratorami merytorycznymi) klient posiada uprawnienia licencyjne do ich modyfikacji.

Na początku był chaos. Potem pojawiły się metodyki zarządzania projektami. Jakkolwiek platformy low-code/no-code z kilkunastoletnim stażem weszły w wiek dojrzały, to nadal trudno znaleźć teoretyczną podbudowę metodologiczną dla skutecznych wdrożeń aplikacji zbudowanych bez kodowania. W arty-



Teraz truizm – w projektach dla klienta kluczowe jest osiągnięcie celu w zaplanowanym czasie i budżecie, tyle że w rynku korporacyjnym, jeśli klient wybiera technologię low-code to znaczy, że do zaprojektowania i wdrożenia jest aplikacja klasy enterprise. Oczekiwane funkcje takiej aplikacji są złożone, procesy i algorytmy skomplikowane, a do tego sprecyzowane najczęściej na dość wysokim poziomie abstrakcji, zespół klienta jest obciążony innymi obowiązkami, a sponsorzy projektu po podjęciu decyzji o uruchomieniu wdrożenia mają inne priorytety. W takich przypadkach najlepiej sprawdza się nam realizacja projektu z koncentracją na funkcjach – sposób podejścia do projektów najlepiej opisany jest w metodyce FDD – Feature-Driven Development.

Nasza metodyka wpisuje się w postulaty Agile, przede wszystkim skupia się na celu projektu i dostarczaniu działającego oprogramowania w jak najkrótszych odcinkach czasu.

Projekt zwykle rozpoczyna opracowanie ogólnego zakresu systemu, jego kontekstu i środowiska. Wiedza zebrana podczas początkowego modelowania jest wykorzystywana do identyfikacji zakresu funkcjonalnego i dekompozycji na obszary tematyczne. Następnym zadaniem jest opracowanie planu i projektowanie poszczególnych funkcji – struktur danych, proces- →

sów, algorytmów, UI. Nasza platforma low-code dostarcza projektantowi graficzne środowisko projektowania, dzięki któremu każdy z procesów czy algorytmów po zaprojektowaniu (przeciągnij i upuść – drag & drop) działa i może zostać zweryfikowany na etapie modelowania (funkcjonalność debuggera i testów automatycznych procesów) lub sprawdzony przez klienta w środowisku uruchomieniowym, zgodnie z zasadą, że podstawową miarą postępu prac w projekcie jest działająca aplikacja.

Kluczem do sukcesu projektu jest też komunikacja. Zespół biznesowy klienta i projektanci low-code muszą codziennie współpracować przez cały projekt, a prezentacja działającego oprogramowania na możliwie wczesnym etapie projektu pozwala zarówno na wykrycie luk oraz korektę funkcjonalności, jak i daje szansę na refleksję osób z biznesu klienta, czy na pewno nie można uprościć procesu, algorytmu, decyzji, zgodnie z jednym z postulatów Agile o prostocie i maksymalizacji ilości niewykonanej pracy. Podejście Agile w przypadku aplikacji low-code to także otwartość na zmiany, które często pojawiają się na późnym etapie projektu np. przy rozszerzeniu zespołu testującego.

Środowisko platformy low-code jest przeznaczone dla analityków, którzy dobrze rozumieją domenę biznesową, ale nie muszą posiadać kompetencji programistycznych, ani dogłębnej wiedzy technicznej w zakresie IT, dlatego często klienci korzystają z możliwości kształtowania logiki biznesowej aplikacji i podejmują wyzwanie rozwoju aplikacji.

Wobec dynamicznego rozwoju technologii, w szczególności modeli sztucznej inteligencji, po wielu latach rozwoju naszej platformy low-code, wydaniu siedmiu dużych wersji platformy i setek mniejszych, zrealizowaniu wielu wdrożeń aplikacji klasy enterprise opracowanych bez kodowania, zdecydowaliśmy się dalszy rozwój technologii low-code wspieranej modelami AI realizować pod marką **Meltemee**.

Transformacja cyfrowa sektora finansowego to nie tylko dążenie do doskonałości operacyjnej, ale także konsekwentna poprawa efektywności zespołów. Ten trend obejmuje zarówno zespoły projektantów kształtujących logikę aplikacji biznesowych, jak i użytkowników tych aplikacji. Rozwijana przez yarrr platforma **Meltemee** to środowisko szybkiego wytwarzania aplikacji biznesowych klasy enterprise,

bez kodowania, którego zadaniem jest wsparcie produktywności projektantów sztuczną inteligencją w definiowaniu modelu aplikacji, logiki biznesowej i interfejsu użytkownika. Powstałe przy pomocy **Meltemee** wynikowe aplikacje biznesowe wspierają produktywność operatora modelami AI. Aplikacja na platformie **Meltemee** jest nie tylko pożytecznym narzędziem pomagającym użytkownikowi, ale staje się także pełnoprawnym członkiem zespołu wspierającym realizację zadań przez zespół i wykonującym polecenia operatora aplikacji.

Platforma **Meltemee** jest zgodna z najwyższymi standardami bezpieczeństwa OWASP ASVS L2, które zapewniają bezpieczeństwo aplikacji od etapu projektowania do etapu rozwoju. OWASP ASVS L2 definiuje wymagania dotyczące weryfikacji i dokumentacji, które są pogrupowane na podstawie powiązanego zakresu i poziomu bezpieczeństwa. Platforma **Meltemee** pozwala wdrażać aplikacje dla wielopodmiotowej organizacji lub firmy, która posiada rozbudowaną strukturę organizacyjną i polityki dostępu do danych. **Meltemee** udostępnia środowisko uruchomieniowe z narzędziami kontroli dostępu opartymi o ABAC (Attribute Based Access Control) do wdrażania rozbudowanych polityk bezpieczeństwa. ABAC to model autoryzacji, który ocenia atrybuty (lub cechy) w celu określenia reguł dostępu, rozszerzając możliwości modelu opartego o role.

Platforma **Meltemee** to także środowisko integracji z otoczeniem aplikacji. W przypadku zewnętrznych baz informacyjnych logika i aspekty techniczne obsługi są wydzielone do dedykowanych usług tzw. konektorów. Konektor komunikuje się w trybie online z API wystawionym przez zewnętrzną bazę informacyjną za pomocą odpowiedniej technologii komunikacji np. z BIK KI 4.0.

Doskonaląc metodykę FDD zwinnej realizacji projektów, yarrr dąży do minimalizacji czasu realizacji wdrożeń i poprzez to redukcji ich kosztów. Oferując technologię low-code wspieraną modelami AI, yarrr wspiera poprawę produktywności zespołów klienta, tak by być jak najbardziej skutecznym partnerem banków w transformacji cyfrowej sektora. •

O FIRMIE:

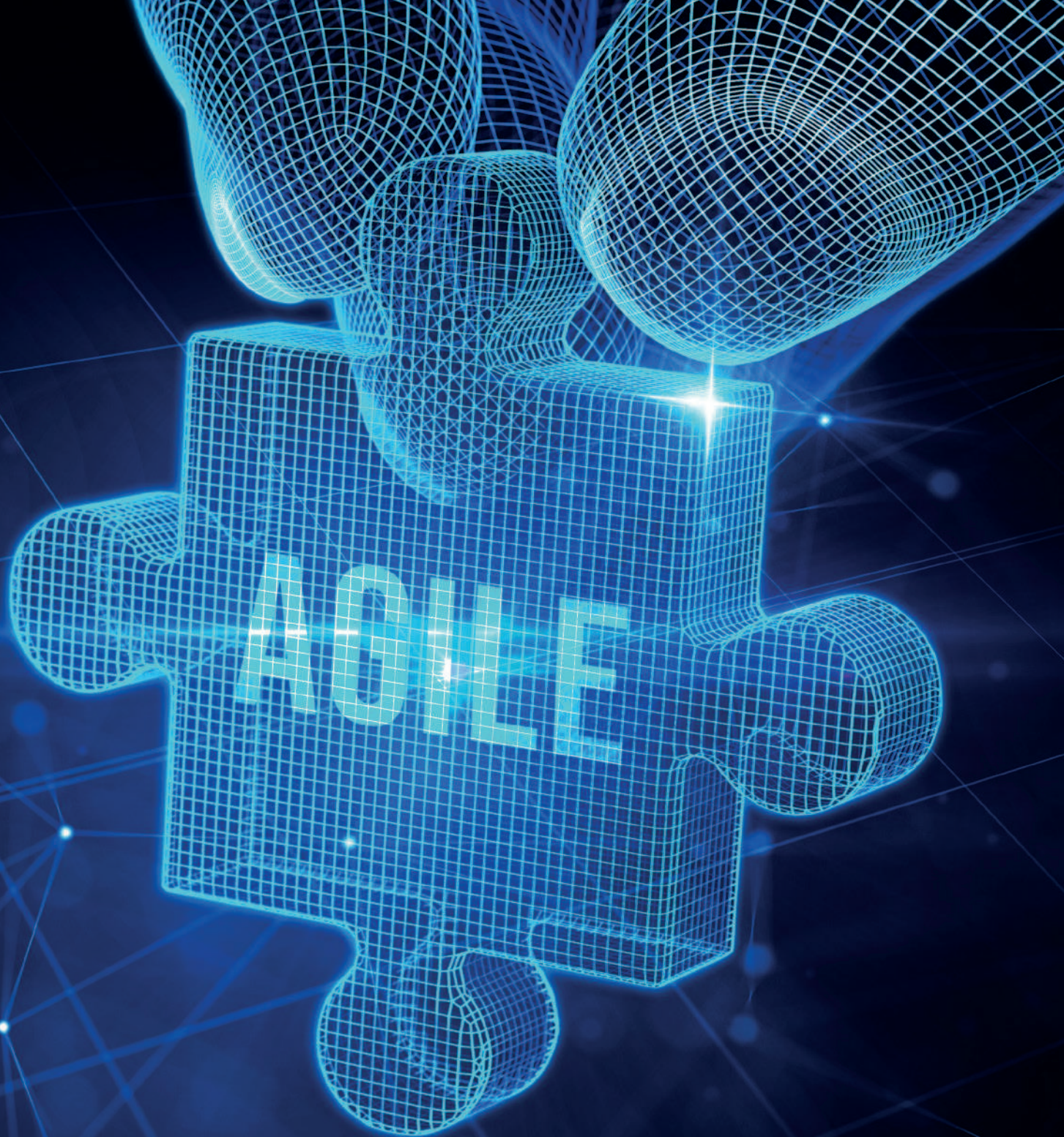
yarrr S.A. projektuje, wdraża i integruje systemy wspierające sektor komercyjny i publiczny, specjalizując się w sektorach regulowanych. Doświadczenie w tworzeniu oprogramowania oraz wiedza i zaplecze technologiczne pozwalają yarrr zapewnić wysoką jakość obsługi, a także rozwój dotychczasowych i kreowanie nowych produktów. yarrr posiada doświadczenie w zakresie tworzenia oprogramowania niezbędnego do świadczenia profesjonalnych usług IT oraz potencjał organizacyjny i techniczny zapewniający zachowanie najwyższych standardów dostarczanych systemów.



Emilia Pieczyńska
Dyrektor Departamentu Wdrożeń
dla Sektora Finansowego



Jan Szymanowski
Doradca Zarządu



TRANSFORMACJA ZWINNA W PRAKTYCE

© Copyright by Centrum Procesów Bankowych i Informacji



Centrum Procesów Bankowych i Informacji
cpb.pl

Centrum Procesów Bankowych i Informacji
<https://cpb.pl/>

Grudzień 2024