

CASE STUDY

ING Bank Śląski, Pion Ryzyka

Od priorytetu strategicznego do wdrożenia w dwa tygodnie

Rezultat

W 2018 roku CRO ING Banku Śląskiego wraz z dyrektorami wszystkich 17 departamentów Pionu Ryzyka spotkali się na warsztacie strategicznym, którego celem było przełożenie strategii na konkretne działania.

2 tyg.

Od priorytetu strategicznego do wdrożalnego rozwiązania

350+

Pracowników zaangażowanych przez dwa lata

17

Departamentów objętych transformacją

100+

Inicjatyw włączonych do programu

Bez dedykowanego zespołu transformacyjnego. Bez zewnętrznych wdrożeniowców. Wykorzystując istniejącą wiedzę i zasoby organizacji — przy Irce projektującej i facylitującej cały proces. Ta pierwsza interwencja stała się punktem wyjścia dla dwuletniego programu transformacji.

© 2026 IronLabs

Punkt wyjścia

Pion Ryzyka ING wszedł w 2018 rok ze strategicznym mandatem na rok 2020

Dane

Przekształcenie danych w strategiczny zasób całego Pionu

Narzędzia i technologia

Modernizacja infrastruktury technicznej wspierającej operacje Pionu Ryzyka

Kultura

Budowanie zachowań i kompetencji niezbędnych do trwałej zmiany

Wyzwanie

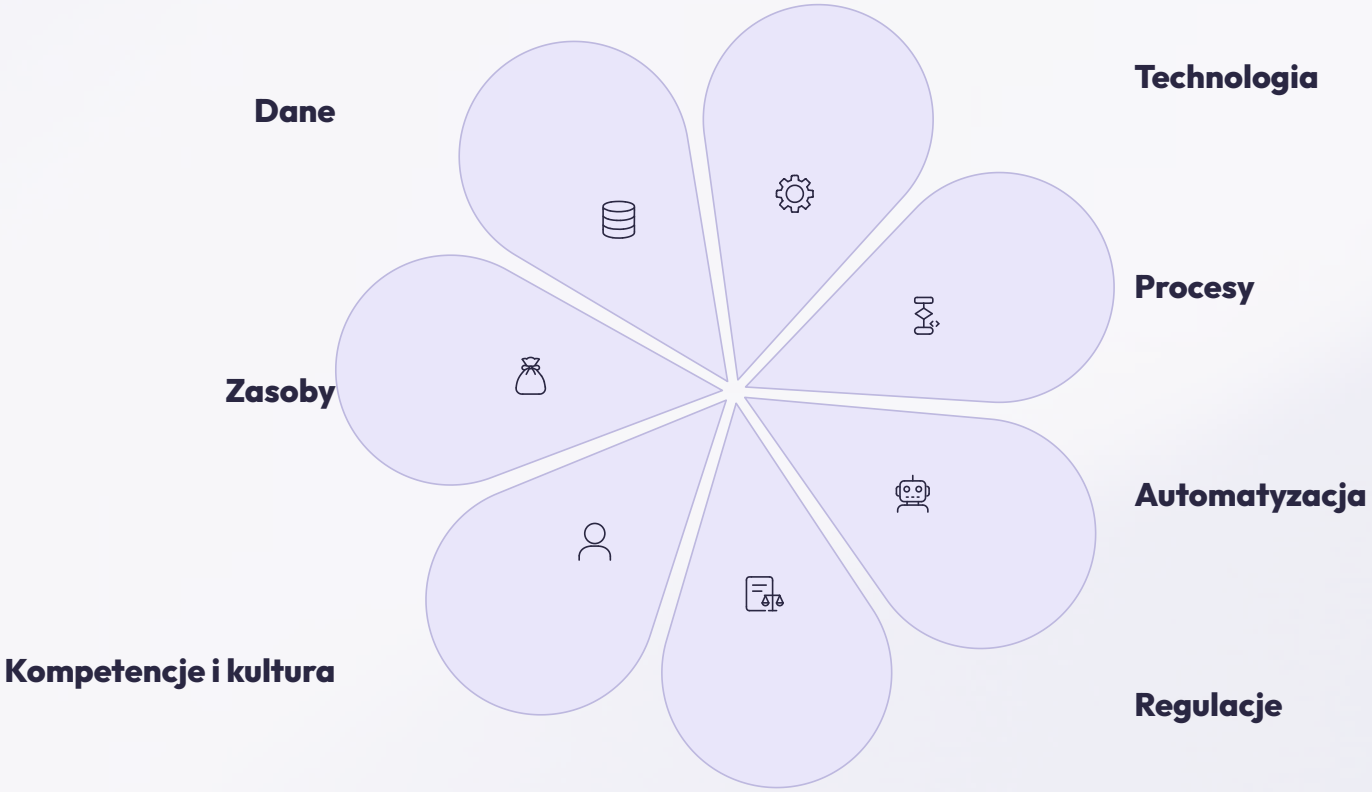
Wyzwaniem nie był brak pomysłów strategicznych. Problemem było przełożenie priorytetów rozproszonych w 17 departamentach na skoordynowane działanie. Organizacja była silnie regulowana, hierarchiczna i funkcjonowała w warunkach znacznych ograniczeń kadrowych. Współpraca między funkcjami była utrudniona, zaufanie między jednostkami – niskie, a wcześniejsze próby uruchomienia inicjatyw przekrojowych miały trudności z przejściem w trwałe wdrożenie.

Irka została zaangażowana bezpośrednio przez CRO do zaprojektowania i przeprowadzenia procesu strategicznego z udziałem dyrektorów wszystkich 17 departamentów Pionu Ryzyka.

© 2026 IronLabs

Jedna strategia, nie 17 departamentalnych agend

Proces strategiczny rozpoczął się od zebrania inicjatyw zgłoszonych przez cały pion i zorganizowania ich w jedną spójną architekturę transformacji. Dane, technologia, procesy, infrastruktura, automatyzacja, wymogi regulacyjne, kompetencje, zasoby, współpraca i kultura zostały potraktowane jako wzajemnie powiązane elementy tego samego systemu organizacyjnego.



> Rezultatem była jedna, ogólnopionowa mapa drogowa.

Jednak stworzenie kolejnej mapy drogowej nie wystarczało. Program musiał wyposażyć liderów w narzędzia i umiejętności pozwalające przekształcać inicjatywy strategiczne od pomysłu do wdrożenia, a jednocześnie stworzyć sposób na współpracę zespołów operacyjnych ponad granicami organizacyjnymi — bez generowania dodatkowego obciążenia transformacyjnego dla pracowników działających już ponad normalnymi możliwościami.

© 2026 IronLabs

Od warsztatu do wdrożenia w dwa tygodnie

Jako pierwszy eksperyment wybrano wyzwanie regulacyjne dotyczące wielu funkcji Pion Ryzyka.

1

Warsztat strategiczny

CRO i dyrektorzy 17 departamentów Pion Ryzyka uzgadniają wspólny priorytet

2

Zdefiniowanie problemu

Wyzwanie regulacyjne zawężone do zakresu możliwego do realizacji w ciągu dwóch tygodni

3

Zespół wielofunkcyjny

Złożony z dotychczasowych pracowników ING z zapewnionym, chronionym czasem pracy

4

Facilitowany sprint

Irka zaprojektowała i prowadziła sprint; bez zewnętrznego zespołu wdrożeniowego

5

Wdrażalne rozwiązanie

Dostarczone w ciągu dwóch tygodni

Rola liderów

- Zapewnili sponsoring
- Podejmowali decyzje
- Otworzyli dostęp do organizacji
- Usuwali bariery

Rola operatorów

- Pracowali ponad granicami departamentów
- Zastosowali istniejącą wiedzę operacyjną
- Rozwinęli umiejętności pracy wielofunkcyjnej
- Zbudowali zdolność do samodzielnego kontynuowania

W ciągu dwóch tygodni ING przeszło od priorytetu strategicznego uzgodnionego na warsztacie liderów do wdrażalnego rozwiązania opracowanego przez własnych pracowników.

© 2026 IronLabs

Pierwsze dwa tygodnie potwierdziły model

Kolejne dwa lata umożliwiły jego skalowanie.

Pierwszy sprint był celowo niewielki. Jego znaczenie nie polegało na tym, że jeden projekt został zrealizowany szybko. Udowodnił, że organizacja już dysponuje większością wiedzy eksperckiej potrzebnej do rozwiązania strategicznych problemów. Ograniczeniem był system, w ramach którego ta wiedza musiała funkcjonować.

- **Strategiczny priorytet**
- **Zaangażowanie przywództwa**
- **Ograniczony, wykonalny problem**
- **Chroniona pojemność**
- **Zespół interdyscyplinarny**
- **Szybka realizacja**
- **Wdrażalne rozwiązanie**

Kolejne sprinty i MVP były kontynuowane. Następnie podejście to zostało rozwinięte w szerszy mechanizm realizacji planu transformacji Pion Ryzyka.

© 2026 IronLabs

Risk Innovation League

Budowanie organizacji zdolnej do realizacji własnej strategii

Risk Innovation League została stworzona, aby skalować model w całej organizacji. Nie była to wewnętrzna rywalizacja innowacyjna. Jej celem było przyspieszenie realizacji ogólnopionowego planu działań w obszarze Ryzyka, przy jednoczesnym rozwijaniu ludzi i zachowań organizacyjnych niezbędnych do podtrzymania tej realizacji.

Jak to działało

- Pracownicy o wysokich wynikach i dużym potencjale nominowani z całego Pionu Ryzyka
- Dyrektorzy pozostawali odpowiedzialni za priorytety strategiczne i sponsorowanie projektów
- Pracownicy operacyjni wybierali inicjatywy i przejmowali odpowiedzialność za ich realizację
- Projekty wymagały wsparcia między działami, aby mogły być kontynuowane — wymuszając autentyczne zaangażowanie

Co się zmieniło

Przywództwo przesunęło się od: przydzielania zadań → ustalania priorytetów, tworzenia warunków wykonalności, sponsorowania zespołów, usuwania barier

Pracownicy operacyjni przesunęli się od: realizacji zadań w granicach swoich działów → przejmowania odpowiedzialności za wspólne problemy organizacyjne

> Aby projekt mógł przejść przez model, potrzebował wsparcia wykraczającego poza dział, który go zainicjował.

© 2026 IronLabs

Współpraca międzyfunkcyjna jako mechanizm realizacji

Współpraca nie była traktowana jako cel kulturowy oderwany od pracy operacyjnej. Osoby z różnych funkcji były zobowiązane do wspólnego rozwiązywania realnych problemów. Zaufania nie można było po prostu nakazać.



Realizuj inicjatywę

Wspólna realizacja stwarzała powtarzające się okazje, by departamenty lepiej rozumiały nawzajem swoją wiedzę, ograniczenia i zależności.



Rozwijaj organizację

Pracownicy zyskiwali kontakt z częściami organizacji, z którymi normalnie nie mieliby do czynienia. Pracownicy o wysokim potencjale rozwijali szersze rozumienie organizacji.

> W miarę postępów programu osoby realizujące transformację coraz częściej stawały się osobami zdolnymi do prowadzenia kolejnych inicjatyw transformacyjnych.

Zamiast prosić departamenty o współpracę dlatego, że współpraca jest pożądana, program dawał im wspólny problem organizacyjny, określony wynik, chronione zasoby i strukturę, w ramach której mogły go wspólnie rozwiązać.

© 2026 IronLabs

Transformacja nie mogła stać się kolejną warstwą obowiązków

Pracownicy byli już przeciążeni. Strategiczna transformacja nie mogła zakończyć się sukcesem, jeśli każda nowa inicjatywa po prostu konkurowała z obowiązkami operacyjnymi. Ochrona zdolności projektowej stała się zatem wymogiem.

Usprawnij operacje

Automatyzacja, lepsze narzędzia, przeprojektowanie procesów, outsourcing



Uwolnij zasoby

Odciążenie od obowiązków operacyjnych

Rozwijaj kompetencje

Buduj umiejętności umożliwiające utrzymanie i powtarzanie zmian

Wdrażaj zmiany strategiczne

Wykorzystaj chronione zasoby do transformacji

Celem nie było generowanie większej aktywności transformacyjnej. Chodziło o zwiększenie zdolności organizacji do zmiany bez uszczerbku dla jej zdolności do działania.

© 2026 IronLabs

Program sam musiał się uczyć

Model operacyjny nie był traktowany jako gotowy po pierwszym udanym sprincie. Kolejne cykle były oceniane na podstawie informacji zwrotnych od uczestników, indywidualnych rozmów, opinii sponsorów oraz obserwacji rzeczywistych zachowań zespołów.

Pierwszy cykl ujawnił

- Różnice w jakości sponsorowania
- Niespójne przestrzeganie struktur sprintów
- Nierówny dostęp do wsparcia
- Trudności z ochroną czasu projektowego

Wprowadzone zmiany

- Zakresy projektów zostały doprecyzowane
- Odpowiedzialności sponsorów zostały wzmocnione
- Dedykowany czas pracy został sformalizowany
- Zwiększono komunikację i przejrzystość
- Wyraźniejszy dostęp do wsparcia przy zachowaniu odpowiedzialności za realizację

> Testuj → Obserwuj → Ucz się → Zmieniaj → Powtarzaj

System transformacji był nieustannie przekształcany równolegle z organizacją.

© 2026 IronLabs

Od indywidualnych projektów do zdolności organizacyjnej

W ciągu kolejnych dwóch lat program rozszerzył się na cały Pion Ryzyka. Portfolio transformacji obejmowało technologię, dane, analitykę, automatyzację, procesy regulacyjne, outsourcing, efektywność operacyjną, kompetencje i kulturę organizacyjną.

Risk Innovation League

Przyspieszenie realizacji mapy drogowej całego Pionu Ryzyka

Społeczności Ryzyka

10 samoorganizujących się społeczności (Data Science, Narzędzia i Innowacje, Agile, Regulacje, Analiza Portfela)

Dni Demonstracji

Przenoszenie pracy i wiedzy poza zespoły, które je tworzą

Lion's Den

Przyciąganie specjalistycznych talentów; współorganizowane z ING Tech

Rozwój kompetencji

Budowanie umiejętności w całej organizacji

> Sprawiaj, by wiedza, odpowiedzialność i realizacja przekraczały granice organizacyjne.

© 2026 IronLabs

Dwa lata transformacji

To, co zaczęło się od jednego strategicznego warsztatu i jednego dwutygodniowego eksperymentu, rozwinęło się w ogólnodywizyjną zdolność transformacyjną.

350+

Pracowników w całym Pionie Ryzyka

17

Departamentów zintegrowanych w ramach jednego planu transformacji

100+

Inicjatyw włączonych do programu

3

Cykle Risk Innovation League

10

Samoorganizujących się Społeczności Ryzyka

9

Projektów ukończonych w samym pierwszym cyklu Risk Innovation League

~30%

Zgłoszona poprawa efektywności organizacyjnej

Program przyniósł usprawnienia operacyjne, automatyzację, nowe narzędzia, kompetencje outsourcingowe, inicjatywy z zakresu danych i analityki, nowe sposoby pracy oraz nowe struktury organizacyjne. Jednak długoterminowym efektem nie była liczba projektów — lecz rosnąca zdolność organizacji do ich realizacji.

© 2026 IronLabs

Od inicjatywy do kultury

Risk Innovation League przestała być specjalną inicjatywą sponsorowaną przez CRO i stała się osobnym departamentem PM. Metodyka zyskała uznanie w całym ING Polska, aż do poziomu Grupy ING.

Departament PM

Program wszedł do stałej struktury Pionu Ryzyka jako osobny departament zarządzania projektami.

7 edycji Lion's Den

Hackathon Lion's Den Risk Modelling Challenge był kontynuowany jako powtarzalny format.

Zainteresowanie Grupy ING

ING Global zwróciło się o wdrożenie metodyki międzynarodowo; plany przerwał COVID-19.

Wewnętrzna zdolność koordynacyjna została rozwinięta, a odpowiedzialność przekazana uczestnikom programu; niewielki zespół programowy raportujący do CRO zapewnił ciągłość.

Metodyka okazała się na tyle skuteczna i innowacyjna, że ING Global chciało przenieść ją na całą Grupę.

Jeden warsztat strategiczny stał się wdrażalnym rozwiązaniem w ciągu dwóch tygodni.

Kolejne dwa lata pokazały, co staje się możliwe, gdy ta zdolność zostaje rozwinięta w całej organizacji.

© 2026 IronLabs

Irka „Iron” Pawłowski

Założycielka IRONLABS · twórca IRON METHOD

Ksywa „Iron” wzięła się stąd, że od ponad dwudziestu lat pomagam organizacjom **zachować kształt pod presją**. Pracowałam w marketingu, sprzedaży, operacjach i doświadczeniu klienta — zwykle wchodząc tam, gdzie jest złożoność, bałagan i rozjazd między strategią a realizacją.

Prowadziłam programy transformacyjne w **Google, Capgemini i ING** — od globalnych operacji marketingowych i architektury danych, po dwuletnią transformację Pionu Ryzyka ING Banku Śląskiego: mapa drogowa dla 17 departamentów, ponad 100 projektów, ok. 30% poprawy efektywności i program przekazany organizacji na czas.

W IRONLABS pracuję z kadrą zarządzającą nad tym, żeby operacje były jaśniejsze, systemy mądrzejsze, a zespoły silniejsze — od SOP-ów, automatyzacji oraz transformacji cyfrowych i AI po współpracę międzyfunkcyjną i odpowiedzialność wbudowaną w codzienną pracę, bez nadmiernego komplikowania.

Większość problemów biznesowych nie jest techniczna — jest ludzka. Silosy, sprzeczne priorytety, obejścia zamiast systemów. **Tam właśnie zaczynam.**

IRON METHOD

To nie playbook. To elastyczna, warstwowa struktura, która obnaża słabe punkty, uszczelnia systemy i buduje rzeczy wytrzymujące presję.

Illuminate	Odkryj, co naprawdę się dzieje. Wyjdź poza powierzchowne objawy. Dotrzyj do źródła problemu.
Anchor	Ustal priorytety, osadź je w kontekście i jasno określ odpowiedzialność. Zadbaj o wspólny kierunek bez prowadzenia za rękę.
Rewire	Przestaw nawyki, narzędzia i struktury na nowe tory. Zastąp stare, nawarstwione sposoby działania rozwiązaniami, które naprawdę działają.
Navigate	Przeprowadź zmianę według konkretnej strategii, nie haseł. Zadbaj o informację zwrotną, buduj zaufanie i wytrzymałość na każdym etapie.
Forge	Buduj systemy, które z czasem stają się silniejsze, zamiast grzęznąć w starych schematach. Skaluj, nie tracąc tego, co sprawia, że działają.

Kontakt irka@ironlabsco.com **Web** ironlabsco.com **LinkedIn** linkedin.com/in/irkapawlowski

© 2026 IronLabs

Zbudujmy coś legendarnego, razem.

Napisz do mnie

LinkedIN



© 2026 IronLabs