

CASE STUDY

OD PRIORYTETU STRATEGICZNEGO DO WDROŻENIA W DWA TYGODNIE

Jak jeden warsztat strategiczny w Pionie Ryzyka ING Banku Śląskiego zapoczątkował dwuletni program transformacji realizowany przez własnych pracowników organizacji.

KLIENT ING BANK ŚLĄSKI | PION RYZYKA | 2018 – 2020

PRAWDZIWI
LUDZIE.
PRAWDZIWE
WYZWANIA.
REALNE EFEKTY.



ZŁOŻONE
ORGANIZACJE.
ROZWIĄZANIA.
TRWAŁA ZMIANA.

01 WYZWANIE

Wiele priorytetów. Ograniczona realizacja.

Pion Ryzyka ING miał jasny mandat strategiczny na 2020 rok, ale inicjatywy były rozproszone wśród 17 departamentów, co utrudniało współpracę międzyfunkcyjną. Zaufanie było niskie, zasoby ograniczone, a wcześniejsze próby transformacji nie przyniosły trwałych rezultatów.



02 PUNKT WYJŚCIA

Jeden warsztat. Jeden wspólny priorytet.

Irka została zaangażowana przez CRO do zaprojektowania i przeprowadzenia warsztatu strategicznego z udziałem dyrektorów wszystkich 17 departamentów. Inicjatywy z całego Pionu zostały połączone w jedną architekturę transformacji, a następnie wybrano jeden priorytet do natychmiastowej realizacji.



„Wyzwanie nie polegało na braku pomysłów, ale na przekuciu priorytetów strategicznych w skuteczną, skoordynowaną realizację.”

KIEROWNICTWO PIONU RYZYKA ING



03 DWUTYGODNIOWY EKSPERYMENT

Od strategii do gotowego rozwiązania – z wykorzystaniem istniejących zasobów.



04 ROZWÓJ KOMPETENCJI PO OBU STRONACH



Liderzy

Rozwijali narzędzia i umiejętności potrzebne do przeprowadzania inicjatyw strategicznych od pomysłu do wdrożenia.



Zespoły operacyjne

Rozwijali kompetencje wdrożeniowe i umiejętność pracy międzyfunkcyjnej, aby samodzielnie kontynuować działania.

05 REZULTAT

Rozwiązanie gotowe do wdrożenia w dwa tygodnie.

Organizacja przeszła od priorytetu strategicznego do rozwiązania możliwego do wdrożenia, wypracowanego przez własnych pracowników. Eksperyment pokazał, że ING ma już potrzebną wiedzę – brakowało struktury do realizacji.



„Pierwszy sprint pokazał, że inny model realizacji może działać nawet w złożonej, silnie regulowanej organizacji.”

IRKA

BEZ NOWEGO ZESPOŁU TRANSFORMACYJNEGO

BEZ ZEWNĘTRZNEGO ZESPOŁU WDROŻENIOWEGO

Z WYKORZYSTANIEM ISTNIEJĄCYCH LUDZI, WIEDZY I ZASOBÓW

06 OD DWÓCH TYGODNI DO DWÓCH LAT

Pierwszy sprint był początkiem. Podejście zostało następnie skalowane w całym Pionie Ryzyka.

350+

pracowników

17

departamentów

100+

inicjatyw

3

cykle
Risk Innovation League

10

samoorganizujących się
Risk Communities

9

projektów zrealizowanych
w pierwszym cyklu

~30%

raportowanej poprawy
efektywności
organizacyjnej

07 KLUCZOWE EFEKTY

- Usprawnienia operacyjne i automatyzacja
- Regulatory outsourcing i Risk Hub w Warszawie
- Nowe narzędzia, dane i analityka
- 10 Risk Communities
- Lion's Den – przyciąganie i rozwój talentów
- Wewnętrzna zdolność do kontynuacji bez zewnętrznego wsparcia

08 SAMOPODTRZYMUJĄCY SIĘ SYSTEM



09 ZAPROJEKTOWANE NA NIEZALEŻNOŚĆ

Program został zaprojektowany tak, aby rola Irki z czasem stawała się mniej centralna. Wewnętrzne kompetencje koordynacyjne zostały rozwinięte, a odpowiedzialność przekazana pracownikom ING.

Planowane dalsze rozszerzenie programu zostało przerwane przez pandemię COVID-19. Inne elementy, w tym Lion's Den, były kontynuowane po odejściu Irki, co potwierdza trwałość efektów.