

„Peníze až na prvním místě“

Alokace zdrojů v agilní společnosti

InAgile, Srpen 2021

 inAgile

„Peníze až na prvním místě“?

Vyplňování **time sheets** pro kontrolu, kolik kdo pracuje a pro informaci, kolik stojí dodávky

Pro zdroje na mnoho věcí musím žádat o **schválení**, což trvá

Příliš mnoho priorit (chceme všechno, ale nenavýšíme zdroje)


Nestabilní či špatně postavené týmy v důsledku zdrojů (např. málo developerů)

Top-down seškrtání backlogu, aby se dodržely náklady



Naše principy alokace zdrojů

- 1 **Investujeme do hodnoty**, zákaznické cesty a Company OKRs inspirují naši organizaci
- 2 **Preferujeme sehrané a relativně univerzální teamy**, které přispívají ke společným prioritám. „*Move work, not people*“
- 3 **Prioritizujeme v rámci dostupných kapacit** na základě hodnoty (OKRs, metriky úspěchu, validated learning)
- 4 **Jsme plně transparentní** co se týče výstupů tak i nákladů a z jednotlivých iterací se učíme
- 5 Zvyšujeme svou **strategickou flexibilitu**

A photograph of Wayne Gretzky in his white and red Detroit Red Wings uniform, wearing a black helmet and holding a hockey stick, skating on an ice rink. The background shows the white boards and a yellow protective strip.

I SKATE TO
WHERE THE PUCK
IS GOING TO BE,
NOT WHERE IT
HAS BEEN.

Wayne Gretzky

1 Investujeme do
hodnoty. Zákaznické
cesty a Company OKRs
inspirují naší organizaci

② „Move work, not people“

- Team dosahuje špičkové produktivity po 6-9 měsících
- Aby teamy mohly přispívat ke společným prioritám musejí být relativně univerzální z hlediska dovedností a znalostí
- Toto musí podporovat i **modulární IT architektura**
- **Orientace na společné cíle má veliký kulturní rozměr**



③ Prioritizujeme na základě hodnoty v rámci dostupných kapacit

- **OKRs a klientská cesta** jsou zdrojem nápadů, hodnotu pak ověříme pomocí **Initial Discovery**
- **Metriky očekávaného přínosu** jako vodítka pro prioritizaci. Přínosem iniciativy může být i **potvrzení důležitého předpokladu** pro finální dodávku (tzv. „validated learning“)
- **Prioritizujeme v rámci dostupných kapacit** v tribech a na úrovni banky (fixed capacity, variable scope)

3

FUJIRA Production Environment
Případově pro vás Stručnou uživatelskou příručku, která vám pomůže v základní orientaci v aplikaci.

FB Transformace

- QBR scrum
- Backlog
- Active sprints
- Releases
- Reports
- Issues**
- Components
- Structure
- Add-ons

PROJECT SHORTCUTS

PAINPOINTS

GAINPOINTS

+ Add link

Project settings

Edit Issue : FB-2040

Configure Fields ▾

Expected Clients impacted (6m) 3. Ret: <25k / SB: <2,5k / corp: <250 / inter: <250 ▾
No. of clients who experience the service/product or improvement during 6 months (just real service operations)

Expected Client / Bank Impact 0. Not measured (0 bodů) ▾
How significant is the change for ext/int client (expectation based on testing of prototype acc

Client Impact Confirmation
Link to prototype testing results according to CX Area methodology (what was tested, which n tested, feedback).

Expected Rev./Savings (12m) 0. Financial benefit < 100 ths. ▾
Additional revenues, savings or avoided loss during 12m after deployment (based on m

TL Joker None ▾
TL assessment of strategic importance (Bank OKRs, link to other Initiatives), max. 10 pts. for q

Expected Estimation Small ▾

Expected Other metrics (3m)

Update Cancel

Tři základní metriky úspěchu:

- Počet klientských interakcí (interní i externí)
- Jak se klientům změna líbí
- Finanční dopad

Print Issue Share Export ▾

Start watching this issue

26.07.2021 11:19

26.07.2021 11:22

3 OKRs a backlogy v jednom nástroji umožňují užitečné pohledy, např. pokrytí OKRs iniciativami

OKR/prio		Bank O1: Roll-out Financial Health Advisory to our c..						Bank O2: Clients can use our services digitally at the point of their need		Bank O3: Clients can use our services digitally at the point of their need	
OKRs		Bank KR1.1: Financial Health Advisory	Bank KR2.1: George (mobile) users	Bank KR2.2: Digi sales	Bank KR2.3: NTB clients	Bank KR2.4: Digital customer servicing	Bank KR3.1: Agency	Bank KR3.2: Craft			
	Actual score		0.7	1	0.6	0.7	0.6	0.5			
	Počet iniciativ		63	14	28	17	21	37			
Nej. umístění		9	27	8	20	1					
Iniciativy	Prio2021Q3										
	1					DON2CTS - CTS Web FE					
	3					DON2CTS - Migrace					
	4					DON2CTS - MX zprávy - přenos z/do SWIFT queue z/do CTS					
	8					Personal investment plan (PIP) MVP (ex-IML) - scope validatio..					
	9	Keboola pro FHA									
	12	WSPK - implementation in Small Business for lending									

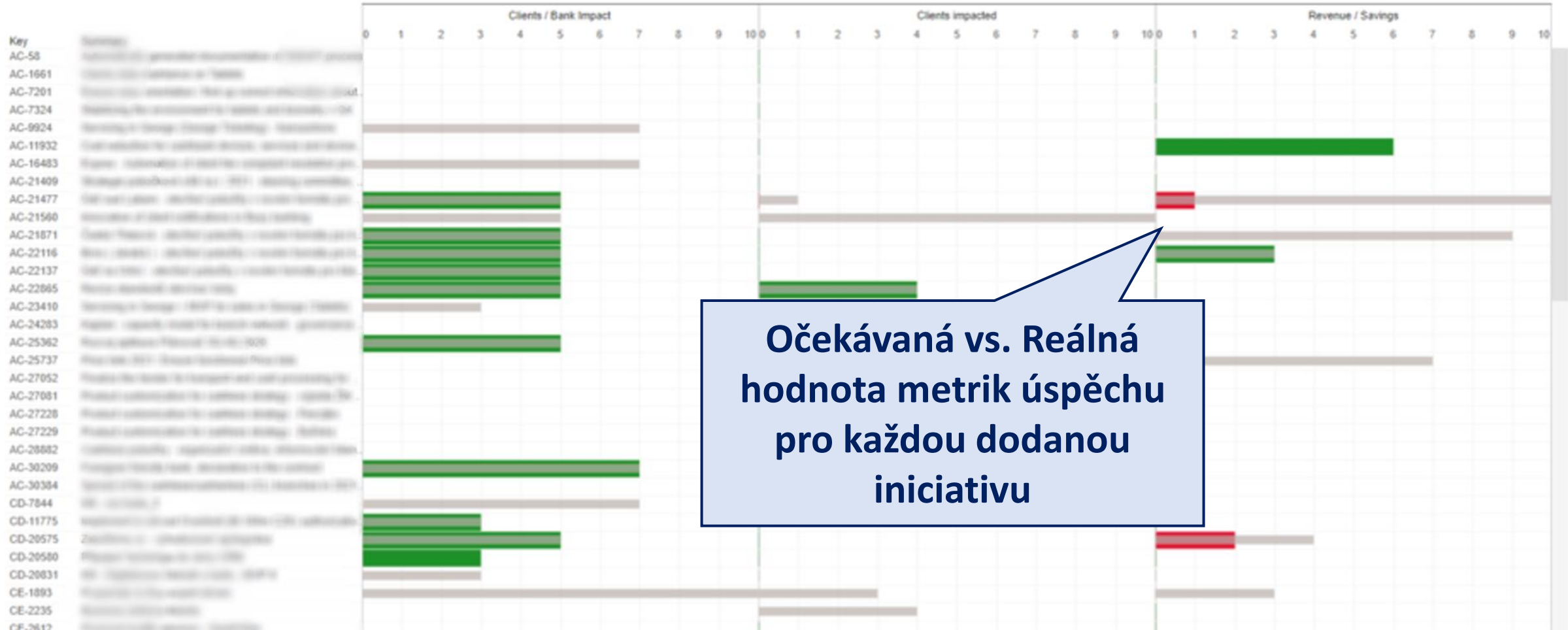
OKRs scoring

Počet iniciativ v backlogu

Konkrétní iniciativy s detailem na proklik

3 Očekávanou hodnotu iniciativ dokážeme porovnat s reálnou hodnotou po nasazení a učit se ze zpětné vazby

Initiatives view



Očekávaná vs. Reálná hodnota metrik úspěchu pro každou dodanou iniciativu

4 Jsme plně transparentní co se týče výstupů tak i nákladů a z jednotlivých iterací se učíme

- Pravidelný odečet OKRs a KPIs na všech úrovních
- Očekávaná a skutečná hodnota u každé iniciativy
- Náklady na iniciativy (příklad dále)



④ Náklady na iniciativy dokážeme spočítat automaticky z již dostupných informací

1 Náklady na squad



Initiatives Overview

Initiatives	Issues	SPs	Allocated costs
+ COLOS: extension of MVP	84	186	1 502
+ Digitalizace kreditní aplikace - sekce Klienta a skupl..	37	215	1 330
+ Firemní účet	45	422	1 321
+ Sběrná iniciativa MSE pro LR2020	50	176	1 120
+ DB - we.trade_2	20	157	987
+ Coordination of changes in EU regulation (ES) 924/2..	8	58	819
+ ESSO 2.0 - Integration	13	24	357
+ File exchange and electronic signature for B24 users	4	26	288
+ Technické řešení transakčního skóre MSE - part I.	2	16	204
+ DB - Digitalizace procesu pořízení firemní platební k..	5	49	186
+ B24 IB & MBA - Notifications of incoming and outgoi..	1	13	184
+ Oprava rozhraní SM->DWH	4	12	166
+ MSE+ - KTK do 5 mio - další rozvoj	4	26	166
+ EDA: Kafka security	1	40	161
+ B24 IB - Visibility of payment card's temporary book..	2	8	137
+ Big Data Score pro MSE	6	10	127
Návrhová analýza nařízení ECB/ECB - DMA-201811C	3	16	127
	384	1 636	10 131

2 Rozdělení kapacity squadu mezi BAU a CTB (iniciativy) – jediný manuální vstup od Pos (5min / měsíc)

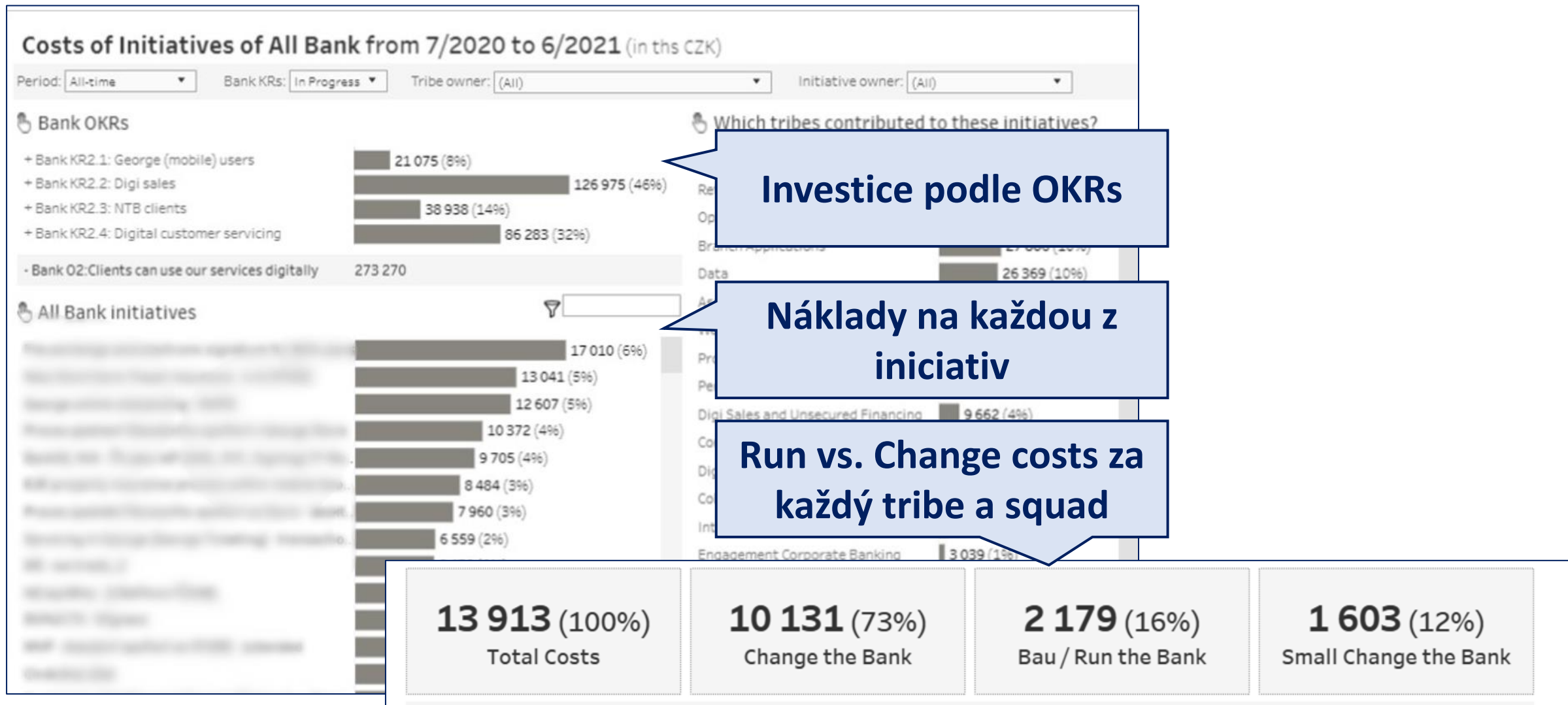
Title	Title name	Squad	Squad name	Základní výpočet	Real %18%
1	Corporate Engagement	1301_01	issuel (issuel - zprava pro klient)	Story points	10%
2	Corporate Engagement	1301_02	issuel (issuel - zprava pro klient)	Story points	10%
3	Corporate Engagement	1301_03	issuel (issuel - zprava pro klient)	Story points	10%
4	Corporate Engagement	1301_04	issuel (issuel - zprava pro klient)	Story points	10%
5	Corporate Engagement	1301_05	issuel (issuel - zprava pro klient)	Story points	10%
6	Corporate Daily Banking and Landing	1302_01	issuel (issuel - zprava pro klient)	Story points	20%
7	Corporate Daily Banking and Landing	1302_02	issuel (issuel - zprava pro klient)	Story points	20%
8	Corporate Daily Banking and Landing	1302_03	issuel (issuel - zprava pro klient)	Story points	20%
9	Corporate Daily Banking and Landing	1302_04	issuel (issuel - zprava pro klient)	Story points	20%
10	Corporate Daily Banking and Landing	1302_05	issuel (issuel - zprava pro klient)	Story points	20%
11	Corporate Daily Banking and Landing	1302_06	issuel (issuel - zprava pro klient)	Story points	20%
12	Corporate Daily Banking and Landing	1302_07	issuel (issuel - zprava pro klient)	Story points	20%
13	Corporate Daily Banking and Landing	1302_08	issuel (issuel - zprava pro klient)	Story points	20%
14	Corporate Daily Banking and Landing	1302_09	issuel (issuel - zprava pro klient)	Story points	20%
15	Corporate Daily Banking and Landing	1302_10	issuel (issuel - zprava pro klient)	Story points	20%
16	Corporate Daily Banking and Landing	1302_11	issuel (issuel - zprava pro klient)	Story points	20%
17	Corporate Daily Banking and Landing	1302_12	issuel (issuel - zprava pro klient)	Story points	20%
18	Corporate Daily Banking and Landing	1302_13	issuel (issuel - zprava pro klient)	Story points	20%
19	Corporate Daily Banking and Landing	1302_14	issuel (issuel - zprava pro klient)	Story points	20%
20	Corporate Daily Banking and Landing	1302_15	issuel (issuel - zprava pro klient)	Story points	20%
21	Corporate Daily Banking and Landing	1302_16	issuel (issuel - zprava pro klient)	Story points	20%
22	Corporate Daily Banking and Landing	1302_17	issuel (issuel - zprava pro klient)	Story points	20%
23	Corporate Daily Banking and Landing	1302_18	issuel (issuel - zprava pro klient)	Story points	20%
24	Corporate Daily Banking and Landing	1302_19	issuel (issuel - zprava pro klient)	Story points	20%
25	Corporate Daily Banking and Landing	1302_20	issuel (issuel - zprava pro klient)	Story points	20%
26	Corporate Daily Banking and Landing	1302_21	issuel (issuel - zprava pro klient)	Story points	20%
27	Corporate Daily Banking and Landing	1302_22	issuel (issuel - zprava pro klient)	Story points	20%
28	Corporate Daily Banking and Landing	1302_23	issuel (issuel - zprava pro klient)	Story points	20%
29	Corporate Daily Banking and Landing	1302_24	issuel (issuel - zprava pro klient)	Story points	20%
30	Corporate Daily Banking and Landing	1302_25	issuel (issuel - zprava pro klient)	Story points	20%
31	Corporate Daily Banking and Landing	1302_26	issuel (issuel - zprava pro klient)	Story points	20%
32	Corporate Daily Banking and Landing	1302_27	issuel (issuel - zprava pro klient)	Story points	20%
33	Corporate Daily Banking and Landing	1302_28	issuel (issuel - zprava pro klient)	Story points	20%
34	Corporate Daily Banking and Landing	1302_29	issuel (issuel - zprava pro klient)	Story points	20%
35	Corporate Daily Banking and Landing	1302_30	issuel (issuel - zprava pro klient)	Story points	20%
36	Corporate Daily Banking and Landing	1302_31	issuel (issuel - zprava pro klient)	Story points	20%
37	Corporate Daily Banking and Landing	1302_32	issuel (issuel - zprava pro klient)	Story points	20%
38	Corporate Daily Banking and Landing	1302_33	issuel (issuel - zprava pro klient)	Story points	20%
39	Corporate Daily Banking and Landing	1302_34	issuel (issuel - zprava pro klient)	Story points	20%
40	Corporate Daily Banking and Landing	1302_35	issuel (issuel - zprava pro klient)	Story points	20%
41	Corporate Daily Banking and Landing	1302_36	issuel (issuel - zprava pro klient)	Story points	20%
42	Corporate Daily Banking and Landing	1302_37	issuel (issuel - zprava pro klient)	Story points	20%
43	Corporate Daily Banking and Landing	1302_38	issuel (issuel - zprava pro klient)	Story points	20%
44	Corporate Daily Banking and Landing	1302_39	issuel (issuel - zprava pro klient)	Story points	20%
45	Corporate Daily Banking and Landing	1302_40	issuel (issuel - zprava pro klient)	Story points	20%
46	Corporate Daily Banking and Landing	1302_41	issuel (issuel - zprava pro klient)	Story points	20%
47	Corporate Daily Banking and Landing	1302_42	issuel (issuel - zprava pro klient)	Story points	20%
48	Corporate Daily Banking and Landing	1302_43	issuel (issuel - zprava pro klient)	Story points	20%
49	Corporate Daily Banking and Landing	1302_44	issuel (issuel - zprava pro klient)	Story points	20%
50	Corporate Daily Banking and Landing	1302_45	issuel (issuel - zprava pro klient)	Story points	20%
51	Corporate Daily Banking and Landing	1302_46	issuel (issuel - zprava pro klient)	Story points	20%
52	Corporate Daily Banking and Landing	1302_47	issuel (issuel - zprava pro klient)	Story points	20%
53	Corporate Daily Banking and Landing	1302_48	issuel (issuel - zprava pro klient)	Story points	20%
54	Corporate Daily Banking and Landing	1302_49	issuel (issuel - zprava pro klient)	Story points	20%
55	Corporate Daily Banking and Landing	1302_50	issuel (issuel - zprava pro klient)	Story points	20%
56	Corporate Daily Banking and Landing	1302_51	issuel (issuel - zprava pro klient)	Story points	20%
57	Corporate Daily Banking and Landing	1302_52	issuel (issuel - zprava pro klient)	Story points	20%
58	Corporate Daily Banking and Landing	1302_53	issuel (issuel - zprava pro klient)	Story points	20%
59	Corporate Daily Banking and Landing	1302_54	issuel (issuel - zprava pro klient)	Story points	20%
60	Corporate Daily Banking and Landing	1302_55	issuel (issuel - zprava pro klient)	Story points	20%
61	Corporate Daily Banking and Landing	1302_56	issuel (issuel - zprava pro klient)	Story points	20%
62	Corporate Daily Banking and Landing	1302_57	issuel (issuel - zprava pro klient)	Story points	20%
63	Corporate Daily Banking and Landing	1302_58	issuel (issuel - zprava pro klient)	Story points	20%
64	Corporate Daily Banking and Landing	1302_59	issuel (issuel - zprava pro klient)	Story points	20%
65	Corporate Daily Banking and Landing	1302_60	issuel (issuel - zprava pro klient)	Story points	20%
66	Corporate Daily Banking and Landing	1302_61	issuel (issuel - zprava pro klient)	Story points	20%
67	Corporate Daily Banking and Landing	1302_62	issuel (issuel - zprava pro klient)	Story points	20%
68	Corporate Daily Banking and Landing	1302_63	issuel (issuel - zprava pro klient)	Story points	20%
69	Corporate Daily Banking and Landing	1302_64	issuel (issuel - zprava pro klient)	Story points	20%
70	Corporate Daily Banking and Landing	1302_65	issuel (issuel - zprava pro klient)	Story points	20%
71	Corporate Daily Banking and Landing	1302_66	issuel (issuel - zprava pro klient)	Story points	20%
72	Corporate Daily Banking and Landing	1302_67	issuel (issuel - zprava pro klient)	Story points	20%
73	Corporate Daily Banking and Landing	1302_68	issuel (issuel - zprava pro klient)	Story points	20%
74	Corporate Daily Banking and Landing	1302_69	issuel (issuel - zprava pro klient)	Story points	20%
75	Corporate Daily Banking and Landing	1302_70	issuel (issuel - zprava pro klient)	Story points	20%
76	Corporate Daily Banking and Landing	1302_71	issuel (issuel - zprava pro klient)	Story points	20%
77	Corporate Daily Banking and Landing	1302_72	issuel (issuel - zprava pro klient)	Story points	20%
78	Corporate Daily Banking and Landing	1302_73	issuel (issuel - zprava pro klient)	Story points	20%
79	Corporate Daily Banking and Landing	1302_74	issuel (issuel - zprava pro klient)	Story points	20%
80	Corporate Daily Banking and Landing	1302_75	issuel (issuel - zprava pro klient)	Story points	20%
81	Corporate Daily Banking and Landing	1302_76	issuel (issuel - zprava pro klient)	Story points	20%
82	Corporate Daily Banking and Landing	1302_77	issuel (issuel - zprava pro klient)	Story points	20%
83	Corporate Daily Banking and Landing	1302_78	issuel (issuel - zprava pro klient)	Story points	20%
84	Corporate Daily Banking and Landing	1302_79	issuel (issuel - zprava pro klient)	Story points	20%
85	Corporate Daily Banking and Landing	1302_80	issuel (issuel - zprava pro klient)	Story points	20%
86	Corporate Daily Banking and Landing	1302_81	issuel (issuel - zprava pro klient)	Story points	20%
87	Corporate Daily Banking and Landing	1302_82	issuel (issuel - zprava pro klient)	Story points	20%
88	Corporate Daily Banking and Landing	1302_83	issuel (issuel - zprava pro klient)	Story points	20%
89	Corporate Daily Banking and Landing	1302_84	issuel (issuel - zprava pro klient)	Story points	20%
90	Corporate Daily Banking and Landing	1302_85	issuel (issuel - zprava pro klient)	Story points	20%
91	Corporate Daily Banking and Landing	1302_86	issuel (issuel - zprava pro klient)	Story points	20%
92	Corporate Daily Banking and Landing	1302_87	issuel (issuel - zprava pro klient)	Story points	20%
93	Corporate Daily Banking and Landing	1302_88	issuel (issuel - zprava pro klient)	Story points	20%
94	Corporate Daily Banking and Landing	1302_89	issuel (issuel - zprava pro klient)	Story points	20%
95	Corporate Daily Banking and Landing	1302_90	issuel (issuel - zprava pro klient)	Story points	20%
96	Corporate Daily Banking and Landing	1302_91	issuel (issuel - zprava pro klient)	Story points	20%
97	Corporate Daily Banking and Landing	1302_92	issuel (issuel - zprava pro klient)	Story points	20%
98	Corporate Daily Banking and Landing	1302_93	issuel (issuel - zprava pro klient)	Story points	20%
99	Corporate Daily Banking and Landing	1302_94	issuel (issuel - zprava pro klient)	Story points	20%
100	Corporate Daily Banking and Landing	1302_95	issuel (issuel - zprava pro klient)	Story points	20%

3 Relativní velikost každé user story v daném squadu dle story points (pozor, nelze sčítat napříč squady)



Model sečte cenu user stories pro každou iniciativu ze všech tribů (převedeno na peníze již lze sčítat)

④ Výstupem je pohled na kapacity týmů, náklady na jednotlivé iniciativy a dokonce i OKRs



⑤ Zvyšujeme svou strategickou flexibilitu

- Průběžně revidujeme strategii a OKRs, abychom měli **sdílený kontext**
- Lídři v organizaci jsou schopni **průběžně realokovat zdroje** a ladit složení teamů (i podél klientské cesty sales-tribe-risk-operations)
- Měli bychom být schopni každý rok uvolňovat X % z legacy nákladů a **investovat do nových oblastí a příležitostí** (např. nový tribe)



Závěrem

- **Investujeme zdroje abychom maximalizovali dodanou hodnotu** případně „validated learning“
- **Agilní řízení nám může poskytnout vysokou míru přehledu** o dodané hodnotě a nákladech
- **Klíčem k úspěchu je změna myšlení a kultury**, směrem ke spolupráci, otevřenosti a práci s daty





Ať se daří