



# Project Management

Zarządzanie projektami w przedsiębiorstwach  
działających w Polsce

Październik 2019 r.

KPMG.pl





# Wstęp



Z przyjemnością oddajemy Państwu raport, którego celem jest przedstawienie podejścia stosowanego przez przedsiębiorców działających w Polsce w zakresie zarządzania projektami (Project Management). Przebadaliśmy średnie i duże firmy, aby dowiedzieć się m.in. jakie są wykorzystywane w tym zakresie metodyki, sposoby oceny realizowanych projektów oraz kierunki rozwoju obszaru zarządzania projektami stosowane przez te podmioty.

Współcześnie od organizacji wymaga się coraz większej elastyczności. Firmy muszą dostosowywać się do zmiennych warunków rynkowych i oczekiwań klientów. Wpływ na to ma między innymi szybki rozwój technologii, rosnące potrzeby odbiorców, większa złożoność operacji oraz mniej zhierarchizowana struktura organizacyjna. Dobrze zorganizowany i doświadczony zespół często, nawet w małych firmach, okazuje się zbyt skromnym orężem w starciu z materią realizowanych projektów. Coraz bardziej innowacyjne i skomplikowane przedsięwzięcia wymagają od organizacji zmiany podejścia do zarządzania projektami i określonych inwestycji w tym obszarze.

Nasze badanie potwierdziło, że zarządzanie projektami to obecnie bardzo dynamicznie rozwijająca się dyscyplina, a jej znaczenie strategiczne jest niekwestionowane. Aż 74% ankietowanych przedsiębiorstw zadeklarowało, że strategia firmy została zdekomponowana na szereg wdrażanych projektów, a miarą realizacji strategii są zrealizowane projekty.

Organizacje działające w Polsce dostrzegają potrzebę skoordynowanego zarządzania projektami i inwestycji w rozwój tego obszaru. Potrzeba ta rośnie wraz ze wzrostem organizacji oraz z liczbą realizowanych projektów. Wiele z badanych organizacji nadal jednak nie stosuje żadnych metod pomiaru dojrzałości w obszarze zarządzania projektami. Oznacza to, że bardziej koncentrują się one na dostarczaniu produktów specjalistycznych niż na doskonaleniu warsztatu zarządczego.

Dziękujemy wszystkim firmom, które były zaangażowane w powstanie tego raportu. Mamy nadzieję, że dostarczy on Państwu wielu ciekawych informacji, które staną się początkiem dalszej dyskusji na temat kultury zarządzania projektami w Polsce.



**Marek Gzowski**  
Dyrektor KPMG



**Michał Skorupski**  
Dyrektor KPMG

# Kluczowe wnioski



## Blisko 70%

badanych firm używa wewnętrznej autorskiej metodyki zarządzania projektami.

Ponad

## 40%

ankietowanych posiada w swojej organizacji dział zajmujący się nadzorem i zarządzaniem projektami (np. Project Management Office).

## 46%

badanych firm uruchamia mniej niż 3 projekty strategiczne rocznie.



W ponad

## połowie

badanych firm więcej niż 80% zrealizowanych projektów przyniosło założone rezultaty i korzyści.



W najbliższym czasie priorytetem dla większości ankietowanych będzie

# poprawa procesu

organizacji projektu oraz komunikacji pomiędzy uczestnikami projektu.

Aż

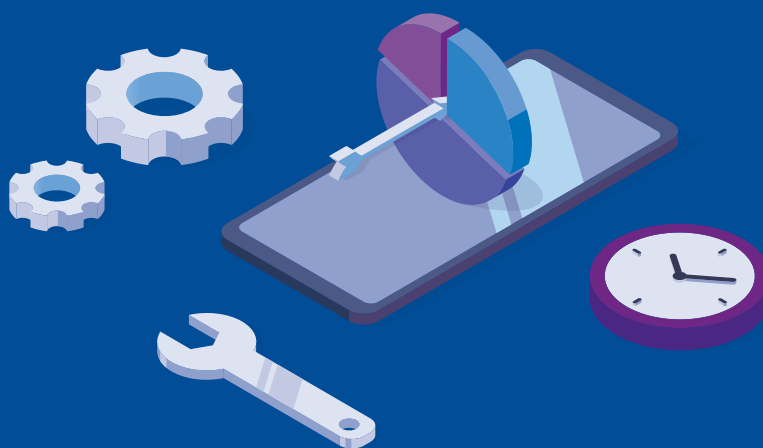
# 55%

ankietowanych firm nie prowadzi pomiarów dojrzałości projektowej.

W przypadku blisko

# 80%

przedsiębiorstw jedynie 1/5 wszystkich zrealizowanych projektów kończy się niepowodzeniem.



Dwie podstawowe przyczyny niepowodzenia projektów to:

# ograniczone zasoby

specjalistów oraz

# błędne szacowanie

kosztów projektów.



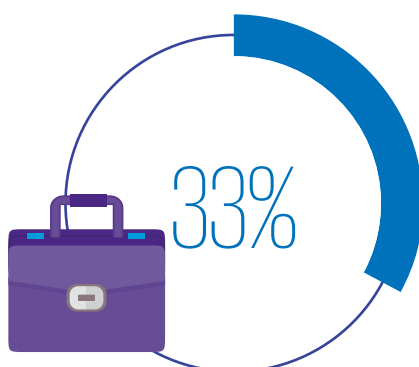
# Struktura organizacyjna

Badanie przedsiębiorstw działających w Polsce pokazuje, że stopień ustrukturyzowania obszaru zarządzania projektami jest uzależniony od wielkości organizacji. Aż 61% bardzo dużych przedsiębiorstw posiada dedykowany dział odpowiedzialny za nadzór i zarządzanie projektami (ang. Project Management Office, PMO). Odsetek ten jest tym mniejszy, im mniejsza firma - w przypadku firm średnich wynosi on 31%. Badanie pokazuje także, że co trzecia ankietowana firma nie posiada ujednoczonych mechanizmów zarządzania projektami na poziomie całej organizacji, a nawet na poziomie działów lub innych wydzielonych jednostek organizacyjnych. Oznacza to, że mają one bardzo ograniczoną kontrolę nad sposobem wykorzystania kluczowych zasobów przedsiębiorstw. Takie podejście ogranicza w praktyce możliwość wykorzystania synergii między realizowanymi projektami w zakresie korzystania z doświadczeń oraz możliwości porównywania osiągniętych wyników.

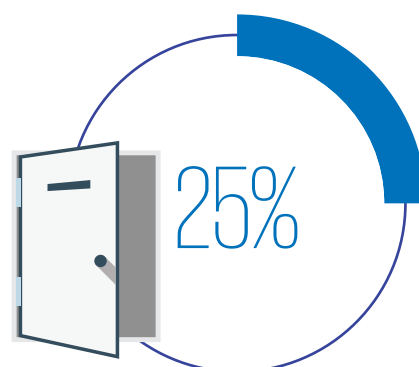
## Zarządzanie projektami odbywa się w sposób spójny na poziomie:



Całej organizacji



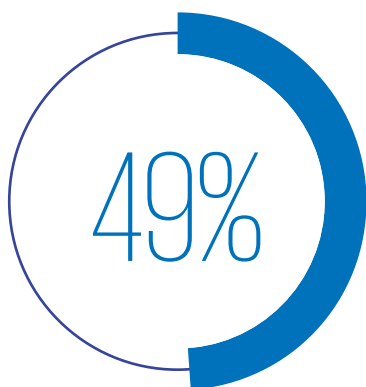
Pojedynczych projektów



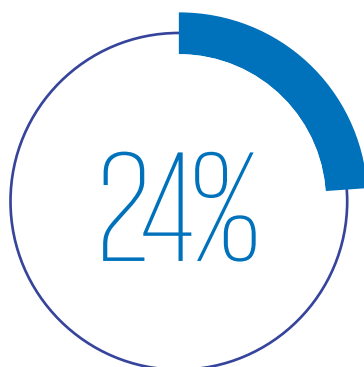
Poszczególnych działów/departamentów

Źródło: KPMG na podstawie badania ankietowego.

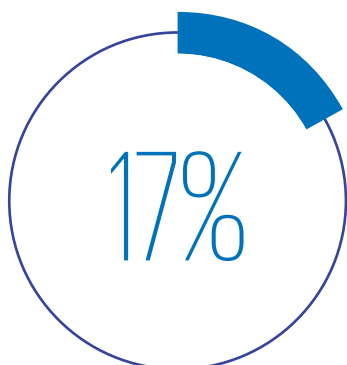
## Odpowiedzialni za zarządzanie projektami w firmie



Kierownicy Projektów na poziomie całej organizacji



Menedżerowie poszczególnych działów



Pracownicy poszczególnych działów



Inni

Źródło: KPMG na podstawie badania ankietowego.

41%

ankietowanych firm posiada Project Management Office (PMO).

W ponad

70%

przypadków podlega on bezpośrednio zarządowi.

# Metodyki i standardy

Badanie pokazuje, że o ile istnieje świadomość potrzeby zarządzania projektami, o tyle większość badanych nie stosuje żadnych standardów pomiaru dojrzałości projektowej, co utrudnia mierzenie i poprawę efektywności. Wyniki ankiety pokazują, że zarządzanie projektami jest już pewnym standardem, ale rezultaty projektów nie są mierzone w ustrukturyzowany sposób. Co więcej, firmy najczęściej deklarują, że stosują wewnętrzną, autorską metodykę zarządzania projektami, co utrudnia porównanie różnych podejść do tego procesu.

## Stosowane metodyki w zakresie zarządzania projektami w firmach

Wewnętrzna autorska metodyka zarządzania projektami

67%

Wewnętrzna metodyka oparta na światowych standardach

22%

PRINCE2®

19%

IPMA

12%

Bez metodyki

12%

Agile PM

7%

PMBOK Guide

6%

SAFE®

2%

TenStep®

1%

Inna

3%



Źródło: KPMG na podstawie badania ankietowego. Respondent mógł wybrać więcej niż 1 odpowiedź.

## Sposób mierzenia poziomu dojrzałości projektowej w organizacjach

Brak pomiarów poziomu dojrzałości w organizacji 55%

Zgodnie z własnymi standardami 38%

Brak wiedzy na ten temat 6%

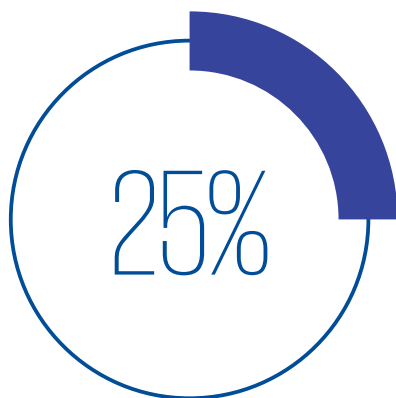
W oparciu o modele dojrzałości 1%

Źródło: KPMG na podstawie badania ankietowego.

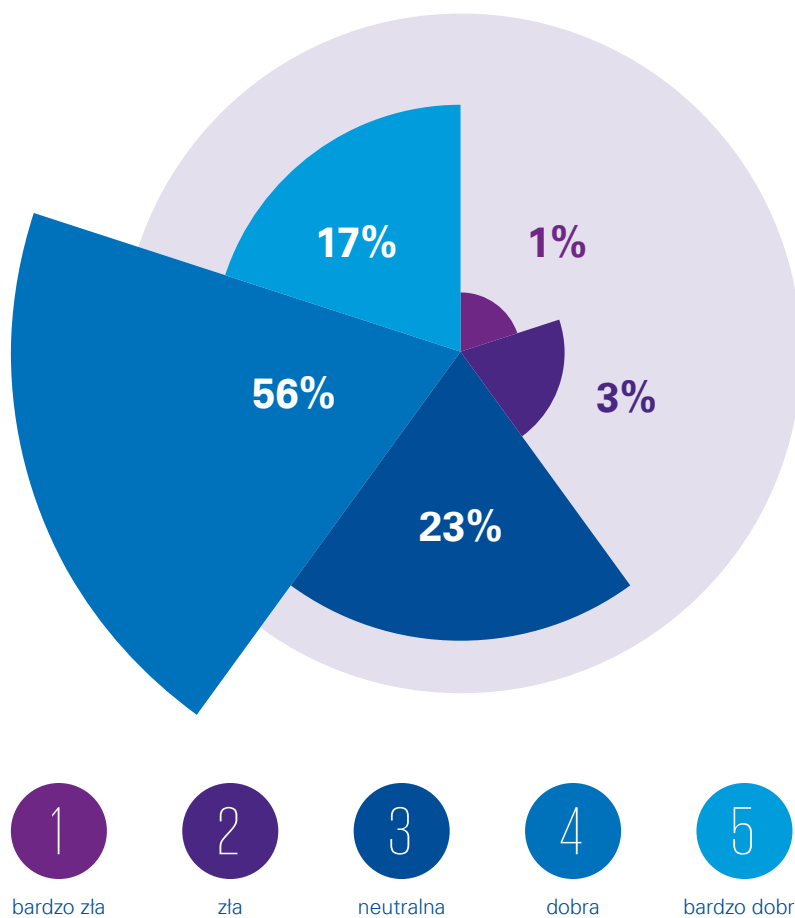


## ■ Ocena efektywności zarządzania projektami w organizacji

### ■ Odsetek firm, które planują wprowadzić lub zmienić metodykę zarządzania projektami

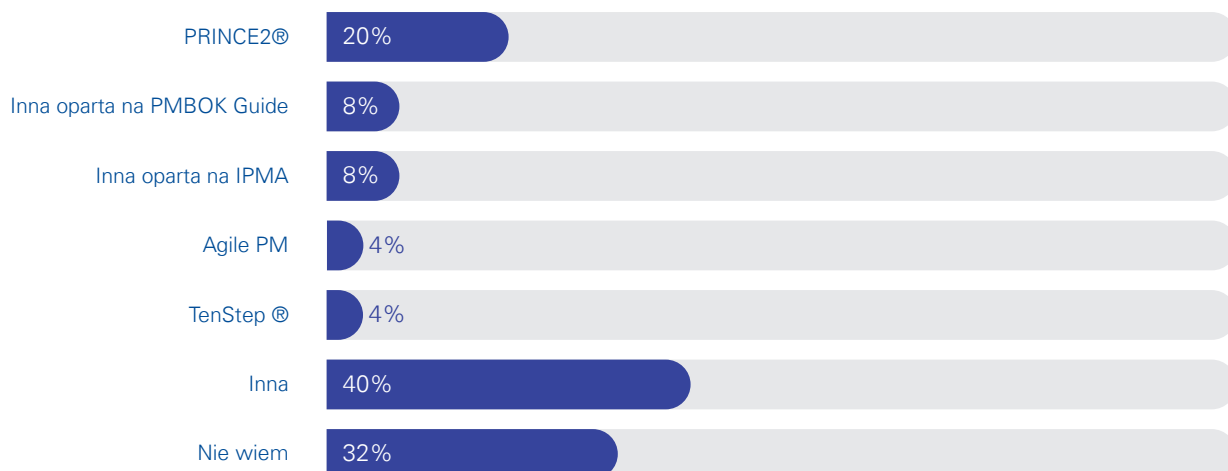


Źródło: KPMG na podstawie badania ankietowego.



Źródło: KPMG na podstawie badania ankietowego.

### ■ Metodyki zarządzania projektami wybierane przez firmy, które zadeklarowały chęć wprowadzenia nowej metodyki lub zmianę dotychczasowo stosowanej



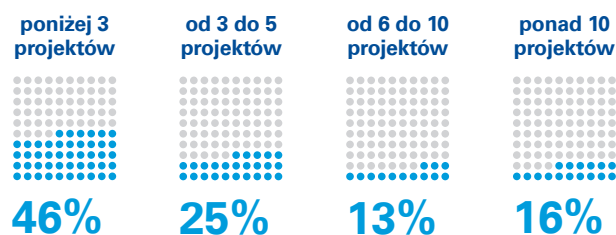
Źródło: KPMG na podstawie badania ankietowego.



# Projekty strategiczne

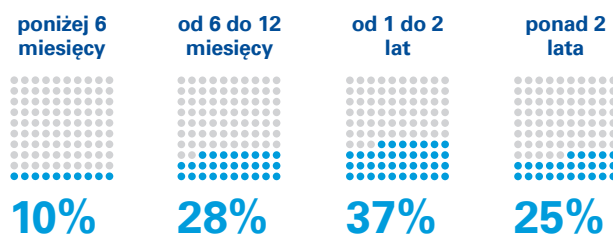
Strategia przedsiębiorstwa coraz częściej jest wprowadzana z wykorzystaniem podejścia projektowego. Prawie 3/4 badanych firm deklaruje takie podejście, w przeważającej mierze w grupie bardzo dużych przedsiębiorstw. Ponad 70% badanych podmiotów uruchamia rocznie do 5 projektów strategicznych. Z kolei ponad 60% wskazuje, że strategiczne projekty trwają ponad jeden rok, co może świadczyć o tym, że tylko kluczowe projekty są określane tym mianem.

## Liczba projektów strategicznych uruchamianych w ciągu roku



Źródło: KPMG na podstawie badania ankietowego.

## Szacunkowy czas trwania strategicznych projektów w organizacji



Źródło: KPMG na podstawie badania ankietowego.



**Izabela Sancewicz**  
Menedżer KPMG

”

Z naszego badania wynika, że w organizacjach działających w Polsce dominuje wewnętrzna autorska metodyka zarządzania projektami (stosuje ją aż 67% ankietowanych przedsiębiorstw). Relatywnie szerokie zastosowanie, choć wyraźnie niższe niż metody autorskie, znajdują metodyki wewnętrzne oparte na światowych standardach (22%). Ten sposób zarządzania jest szczególnie rozpowszechniony w bardzo dużych firmach, będących często oddziałami zagranicznych koncernów – zadeklarowała go prawie połowa ankietowanych bardzo dużych firm.

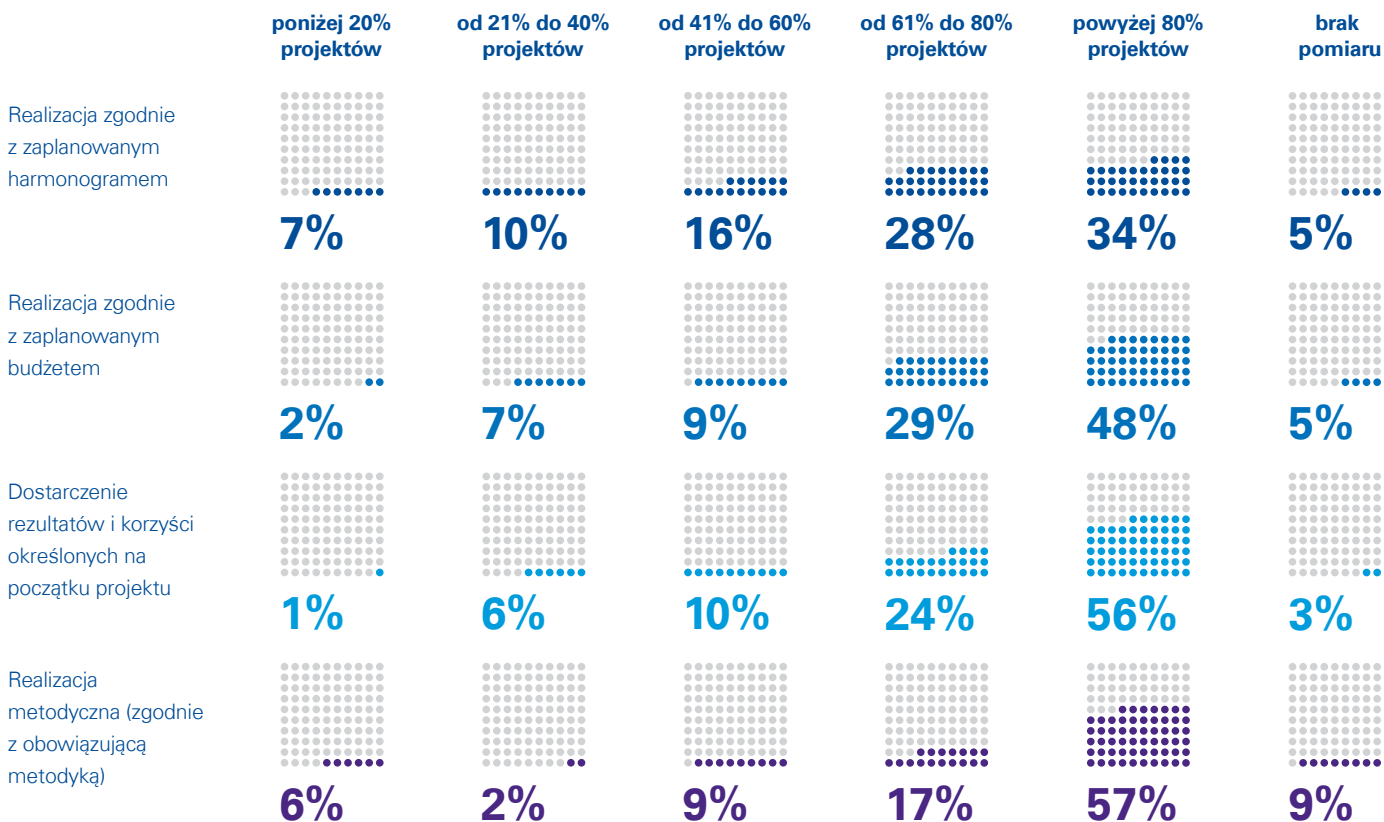
Wydaje się, że światowe metodyki i standardy zarządzania projektami nie cieszą się wielką popularnością wśród przedsiębiorstw w Polsce. Najpopularniejszą z nich jest metodyka PRINCE2, która jest stosowana przez 19% ankietowanych przedsiębiorstw, na uwagę zasługuje również IPMA (12%), a także rosnąca na znaczeniu metodyka Agile PM (7%).

Jednocześnie większość ankietowanych przedsiębiorców dobrze i bardzo dobrze ocenia efektywność zarządzania projektami w ich firmach (73%). Największa liczba firm (w szczególności firm dużych) zadeklarowała, że ponad 80% swoich projektów realizuje zgodnie z harmonogramem, budżetem, przyjętą metodyką, a projekty te dostarczają założone rezultaty i korzyści.

Zdecydowana większość badanych przedsiębiorstw (75%) nie zamierza zmieniać, ani wprowadzać nowej metodyki zarządzania projektami. Wśród 25% przedsiębiorstw, które zadeklarowały taki zamiar, najczęstszą deklaracją (40%) jest chęć zastosowania lub udoskonalenia swojej własnej autorskiej metodyki, a zainteresowanie standardami i metodykami międzynarodowymi jest wyraźnie mniejsze. W tej grupie metodyka PRINCE2 cieszy się największym zainteresowaniem (20%). Wskazania dla innych metod i standardów nie przekroczyły 8% (PMBOK, IPMA). Jednocześnie aż 12% ankietowanych przedsiębiorstw deklaruje, że nie używa żadnej metodyki zarządzania projektami.

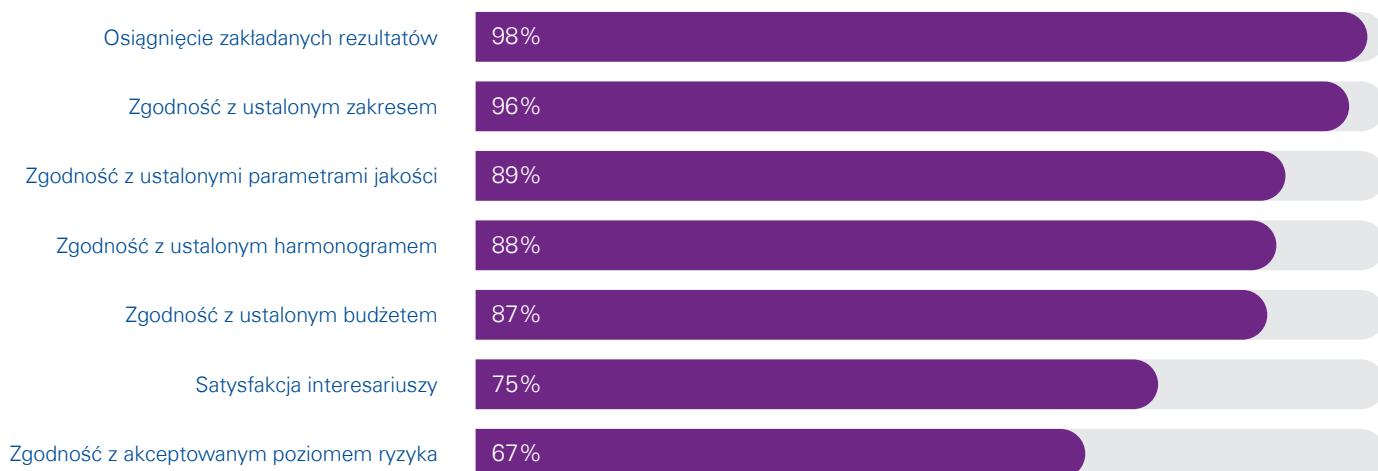
# Realizacja projektów

## ■ Efektywność realizacji projektów



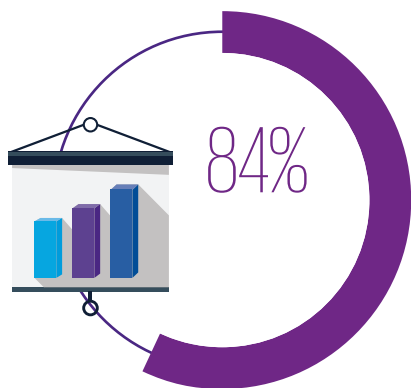
Źródło: KPMG na podstawie badania ankietowego.

## ■ Kryteria brane pod uwagę przy ocenianiu wyników projektu

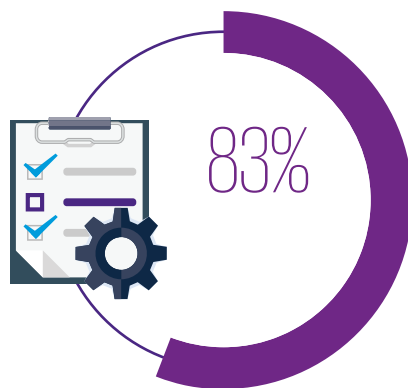


Źródło: KPMG na podstawie badania ankietowego. Respondent mógł wybrać więcej niż 1 odpowiedź.

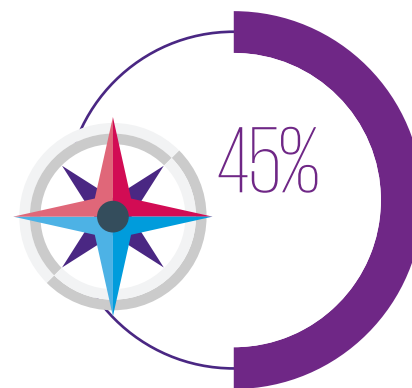
## Kryteria oceny niepowodzenia projektu



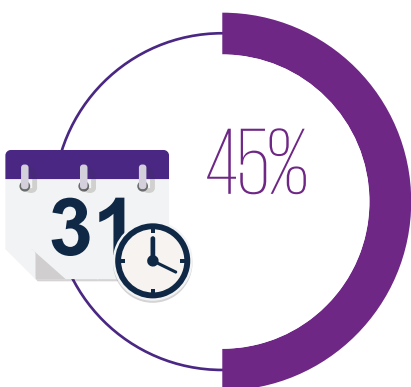
Założone korzyści nie zostały osiągnięte



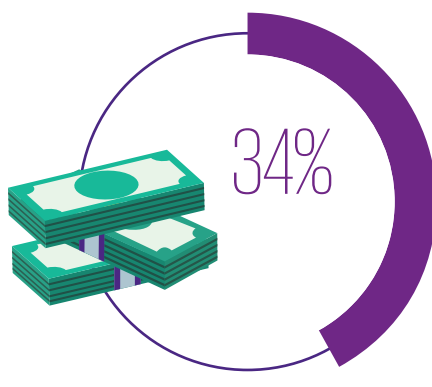
Zakres nie został zrealizowany



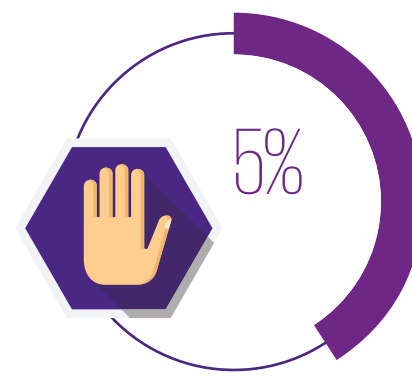
Projekt nie wspierał realizacji strategii



Przekroczono termin



Przekroczono budżet



Projekt zakończył się przedwcześnie

Źródło: KPMG na podstawie badania ankietowego. Respondent mógł wybrać więcej niż 1 odpowiedź.



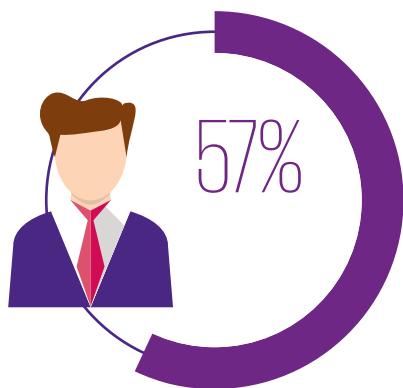
**Michał Skorupski**  
Dyrektor KPMG

”

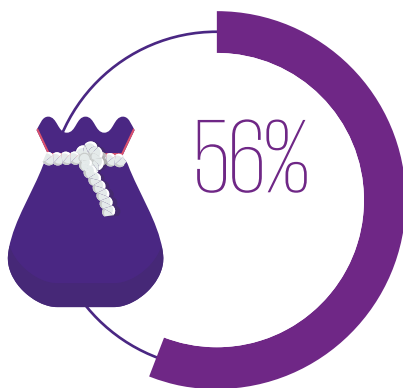
Z naszego doświadczenia wynika, że w projektach infrastrukturalnych występuje znaczący rozdźwięk pomiędzy przyjętymi w organizacji teoretycznymi podstawami zarządzania projektami a praktyką wynikającą choćby z zawieranych umów z projektantami czy wykonawcami. Umowy te pomijają istniejące procedury, zarządzenia i polityki. Przystępując do pracy z wykonawcą zmusza się go do działania w sposób, który nie był umówiony. Najwięcej nieporozumień napotykamy w zarządzaniu zmianą, kwestiach komunikacji i zarządzania ryzykiem. Przykładowo jeden z naszych klientów miał niezwykle rozbudowane zasady zarządzania ryzykiem. Kolorowe tabele, rozbudowane plany mitygacji, sprawozdania prac zespołu identyfikacji ryzyk i temu podobne dokumenty istniały, ale były aktualizowane już po tym, jak dane ryzyko kontraktu z wykonawcą się materializowało. W efekcie plany na przyszłość tworzone ex post, cały projekt opóźnił się o kilka lat i kosztował znacznie więcej niż zakładano.

To ciekawe, że większość przedsiębiorców dobrze lub bardzo dobrze ocenia efektywność zarządzania projektami w ich firmie. Mimo że w większości nie wykonują oni pomiarów dojrzałości projektowej, oceniają siebie pozytywnie. Najwyraźniej kierują się intuicją i wolą nie poddawać się obiektywnej ocenie. Patrząc na projekty z zewnątrz widzimy powtarzalność błędów, które można by całkowicie wyeliminować na wczesnym etapie projektu. Tymczasem firmy w dużym stopniu improwizują, czyli zastanawiają się nad problemem dopiero gdy wystąpi. Na wszelki wypadek rezultaty projektów rzadko są opisywane w sposób mierzalny. Szczerze mówiąc nawet jeśli mierniki sukcesu istnieją, to znaczna większość organizacji nie podsumowuje doświadczeń z zakończonych projektów, zwłaszcza z popełnionych błędów, i nie wdraża wniosków na przyszłość. Jest to największa różnica między krajowymi a zagranicznymi organizacjami projektowymi.

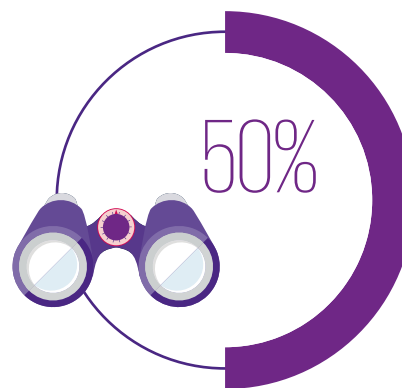
## ■ Główne przyczyny niepowodzeń w realizacji projektów



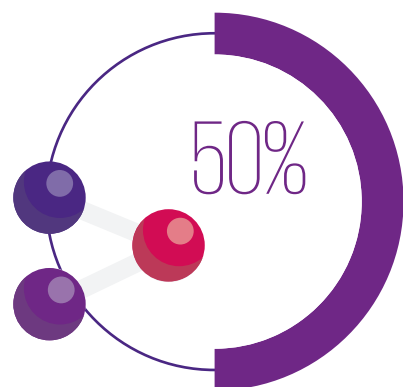
Ograniczone zasoby specjalistów



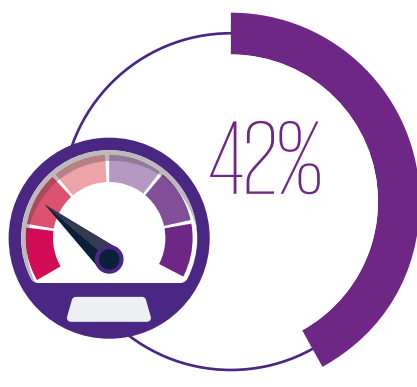
Błędne oszacowanie kosztów projektu



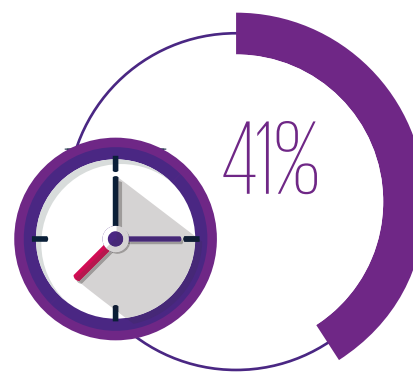
Brak lub niemożliwa do realizacji wizja lub cele projektu



Niedostateczna komunikacja / współpraca



Niższa niż planowana jakość produktów projektu



Nieadekwatne oszacowanie czasu realizacji projektu

## Pozostałe odpowiedzi wskazywane przez respondentów

Brak jasno zdefiniowanych celów

30%

Niedoświadczony zarządzający projektem

29%

Brak lub niewystarczające zarządzanie ryzykiem

26%

Brak kategoryzacji projektów na strategiczne i pozostałe

23%

Niekompetencja członków zespołu

22%

Nieradzenie sobie z organizacją projektu

21%

Brak zaangażowania kierownictwa organizacji

20%

Inne

18%

# 3/4

ankietowanych nie zamierza wprowadzić lub zmienić metodyki zarządzania projektami w ich firmie.

Źródło: KPMG na podstawie badania ankietowego. Respondent mógł wybrać więcej niż 1 odpowiedź.

## ■ Odsetek projektów zakończonych niepowodzeniem

poniżej 20%  
projektów



80%

od 21% do 40%  
projektów



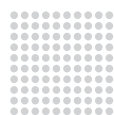
14%

od 41% do 60%  
projektów



6%

powyżej 60%  
projektów



0%

Źródło: KPMG na podstawie badania ankietowego. Respondent mógł wybrać więcej niż 1 odpowiedź.



**Bartosz Zawisza**  
Starszy Menedżer KPMG

”

Ponad 60% badanych przedsiębiorstw deklaruje, że zarządza projektami w ujednolicony sposób na poziomie całej organizacji lub pojedynczych jednostek organizacyjnych. Jednocześnie 1/3 badanych podmiotów realizuje to wyłącznie na poziomie poszczególnych projektów. Ponad 40% ankietowanych przedsiębiorstw powołało Biura Zarządzania Projektami (PMO), co umożliwia systematyczne budowanie kompetencji oraz doświadczeń w jednym miejscu w organizacji.

Wśród podmiotów, które nie mają PMO, prawie połowa opiera zarządzanie projektami na Kierownikach Projektu, co pokazuje, że tematyka zarządzania projektami redukowana jest miejscami do operacyjnego zarządzania projektem. Pozytywnie rysuje się natomiast podejście do definiowania projektów strategicznych. W badaniu zwykle takie projekty trwają powyżej roku, a liczba uruchamianych rocznie tego typu przedsięwzięć nie przekracza pięciu. Wskazuje to, że te, które określane są mianem strategicznych mogą rzeczywiście należeć do kluczowych projektów organizacji i że są otaczane specjalną uwagą ze strony decydentów.

Respondenci wskazują jednocześnie na potrzebę poprawienia procesu organizacji projektu (67%), co w powiązaniu z wcześniejszymi odpowiedziami, w których deklarowali realizację projektów w zgodności z przyjętą metodyką buduje obraz niedojrzałości stosowanych metodyk i konieczności ich udoskonalania. Świadczyć o tym może również niska penetracja międzynarodowych metodyk i standardów w zasadach zarządzania projektami stosowanymi wśród badanych firm.

Z naszego badania wynika, że o ile większość przedsiębiorców dobrze lub bardzo dobrze ocenia efektywność zarządzania projektami w ich firmie, to dostrzegają oni potrzebę dalszego udoskonalania obszaru zarządzania projektami i planują wdrożenie usprawnień w najbliższym czasie. Dotyczy to w szczególności poprawy procesu organizacji projektu, poprawy komunikacji pomiędzy uczestnikami projektu, wyznaczania projektów strategicznych, zarządzania ryzykiem w projekcie czy poprawie kompetencji zespołu w zakresie zarządzania projektami. Jak wynika z badania zarówno wysoka samoocena w zakresie efektywności zarządzania projektami, jak też identyfikacja priorytetowych obszarów usprawnień często nie są wynikiem analizy dojrzałości projektowej organizacji, a raczej odczuciami respondentów. Pomiarów w tym zakresie nie dokonuje wciąż ponad połowa firm, a jedynie 1% przeprowadza je w oparciu o modele dojrzałości. Dobra samoocena może też wynikać ze stosunkowo pobieżnego definiowania parametrów projektu w trakcie jego inicjowania, co powoduje, że brakuje punktu odniesienia w trakcie zamykania i oceny projektu, a więc obiektywnych mierników możliwych do wykorzystania.

Respondenci wskazują, że główne kryteria decydujące o tym, że projekt nie zakończył się sukcesem to: brak osiągnięcia zakładanych korzyści oraz niezrealizowanie zakresu. W dalszych odpowiedziach wskazują, że w większości (80%) przypadków dotyczy to do 20% wszystkich projektów. Daje to podstawę do twierdzenia, że zarządzanie projektami jest dobrze rozpoznany obszarem funkcjonowania przedsiębiorstw.

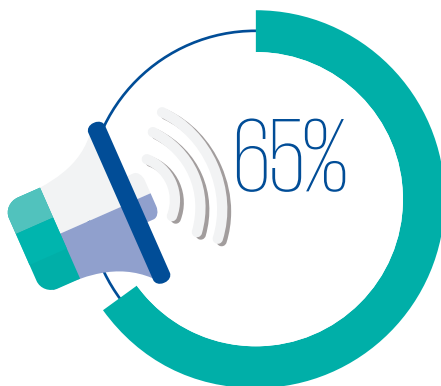
Badanie wykazuje, że firmy działające w Polsce określając priorytety w najbliższym czasie dostrzegają rosnące znaczenie zarządzania projektami i rozwijają ten obszar w swoich organizacjach. Potencjał dalszego rozwoju jest wysoki, zarówno w obszarze analiz pozwalających na wzrost świadomości dojrzałości projektowej organizacji, jak również w zakresie działań udoskonalających operacyjne zarządzanie projektami.

# Priorytety

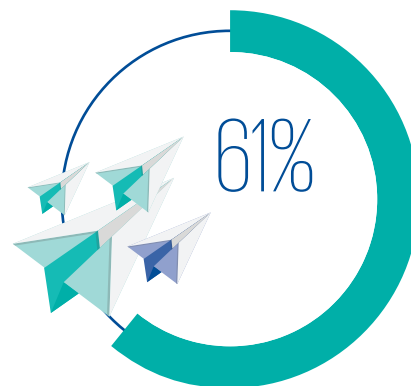
## ■ Priorytety organizacji w zakresie zarządzania projektami w najbliższym czasie



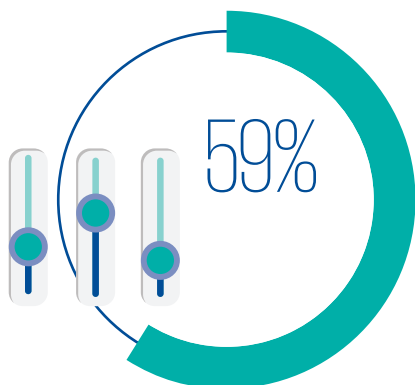
Poprawienie procesu organizacji projektu



Poprawienie komunikacji pomiędzy uczestnikami projektu



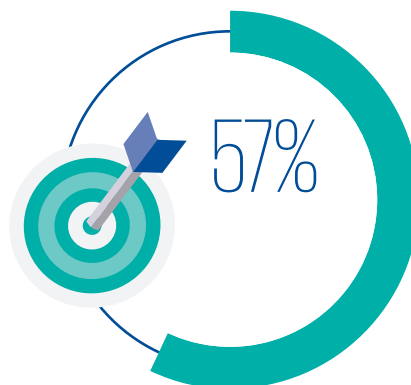
Wyznaczenie grupy projektów strategicznych



Usprawnienie zarządzania ryzykiem w projekcie



Zdefiniowanie / doprecyzowanie zasad uruchamiania projektów



Precyzyjne wyznaczenie celów przed rozpoczęciem projektu

### Pozostałe odpowiedzi wskazywane przez respondentów:

Poprawienie kompetencji zespołu w zakresie zarządzania projektami

54%

Wprowadzenie jednolitych metodyk / sposobu zarządzania projektami

51%

Zmniejszenie poziomu odchyłek kosztów projektów

49%

Wdrożenie narzędzia IT wspierającego pracę zespołu projektowego

48%

Zmniejszenie ilości czasu poświęcanego na jeden projekt

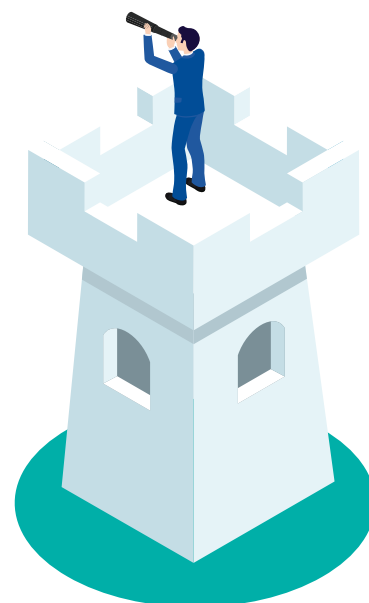
38%

Wprowadzenie / rozbudowanie / usprawnienie biura zarządzania projektami

35%

Przeprowadzenie oceny dojrzałości projektowej i wyznaczenie celów rozwojowych dla zarządzania projektami

35%



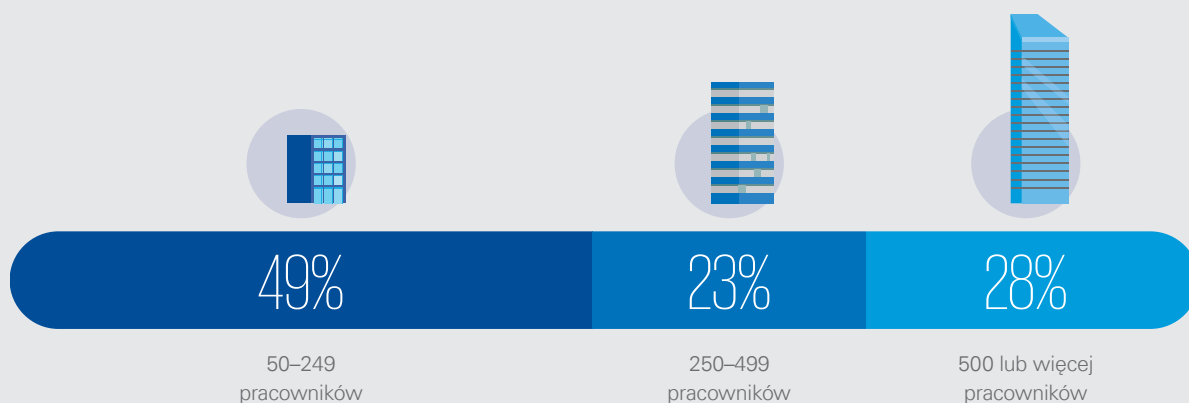
Źródło: KPMG na podstawie badania ankietowego. Respondent mógł wybrać więcej niż 1 odpowiedź.

# Metryczka

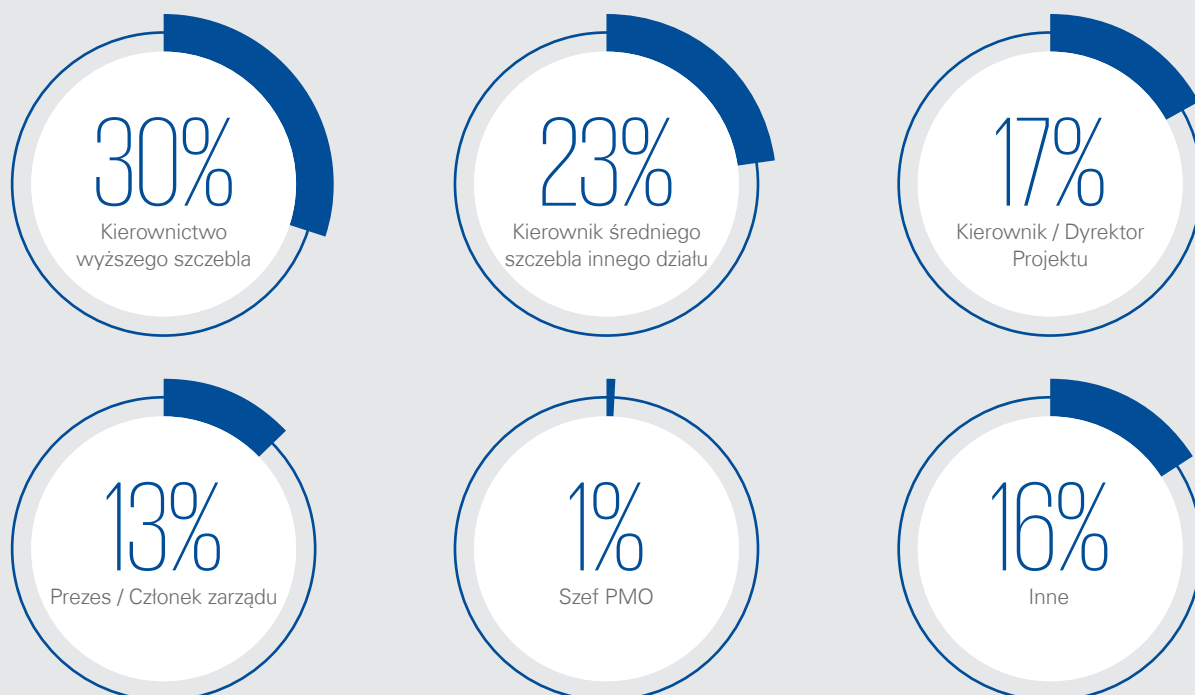
## O badaniu

Badanie dotyczące zarządzania projektami w przedsiębiorstwach działających w Polsce zostało przeprowadzone metodą wywiadu telefonicznego CATI (ang. Computer Assisted Telephone Interview) na grupie 100 średnich i dużych firm. Badanie zostało przeprowadzone w pierwszej połowie 2019 roku z pomocą firmy Norstat. Ankietowanymi byli członkowie kadry zarządzającej oraz kierownicy wyższego i średniego szczebla.

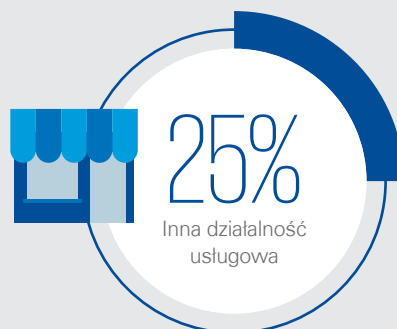
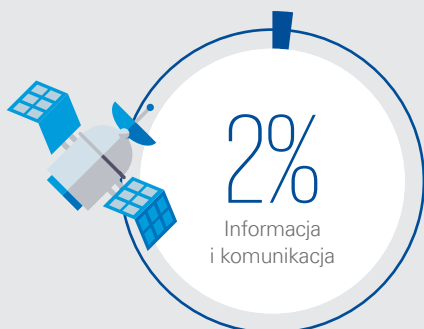
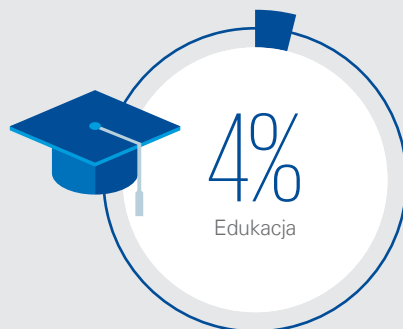
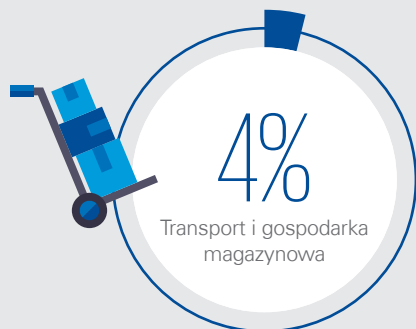
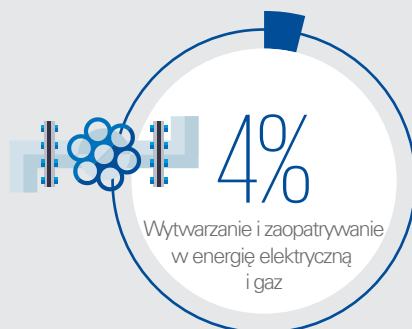
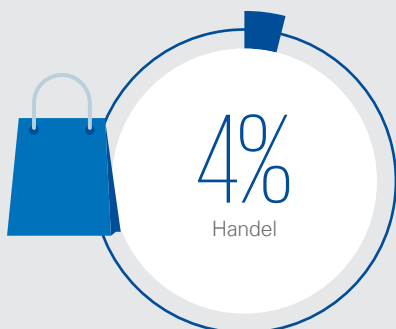
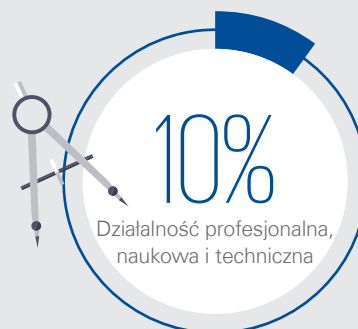
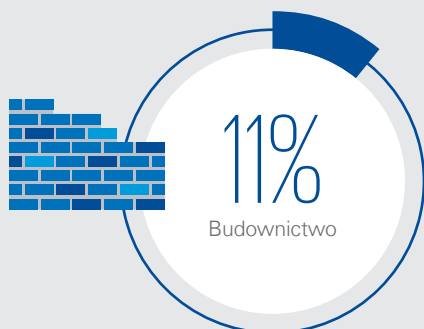
## Wielkość przedsiębiorstwa



## Stanowisko respondenta



## Sektor działalności

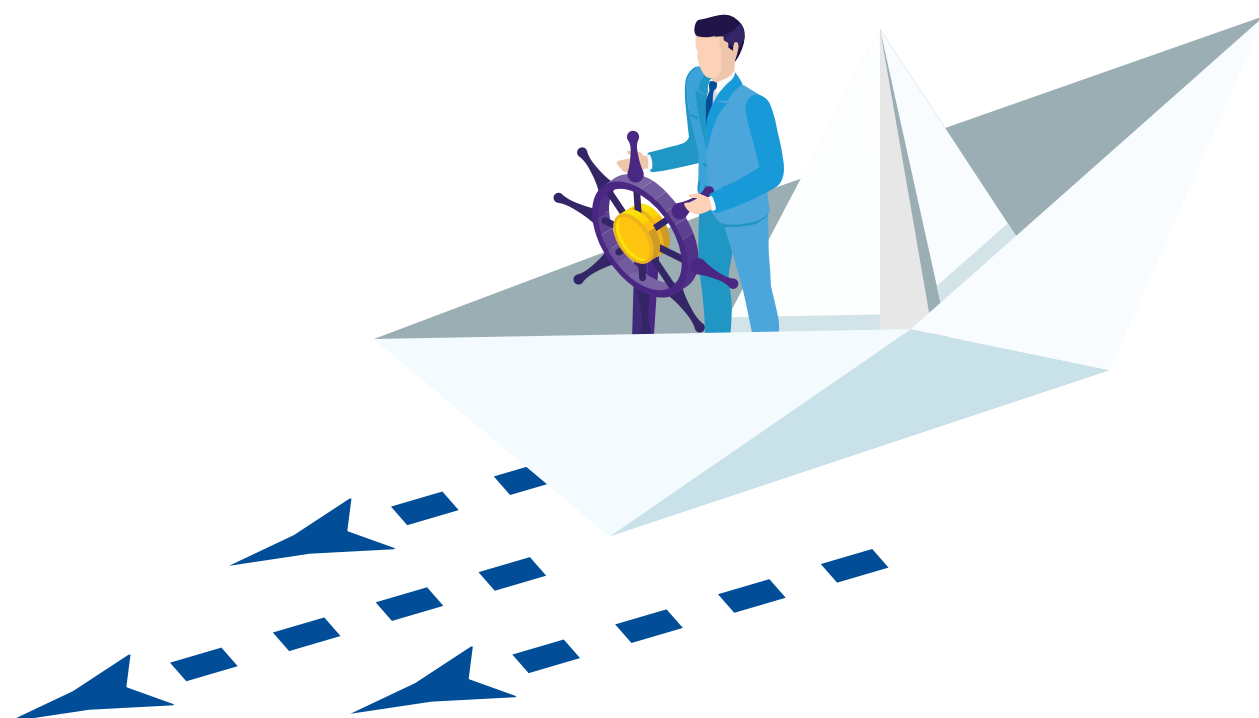






# Notatki

A series of horizontal dotted lines for writing notes.



# Kontakt



## **KPMG Sp. z o.o.**

ul. Inflancka 4A  
00-189 Warszawa  
**T:** +48 22 528 11 00  
**F:** +48 22 528 10 09  
**E:** kpmg@kpmg.pl

## **Marek Gzowski** **Usługi doradcze**

Dyrektor  
**E:** mgzowski@kpmg.pl

## **Michał Skorupski** **Usługi doradcze**

Dyrektor  
**E:** mskorupski@kpmg.pl

## **Bartosz Zawisza** **Usługi doradcze**

Starszy Menedżer  
**E:** bzawisza@kpmg.pl

## **Izabela Sancewicz** **Usługi doradcze**

Menedżer  
**E:** isancewicz@kpmg.pl

## **dr Magdalena Maruszczak** **Marketing i Komunikacja**

Dyrektor  
**E:** mmaruszczak@kpmg.pl

## **KPMG.pl**

### **Biura KPMG w Polsce**

#### **Warszawa**

ul. Inflancka 4A  
00-189 Warszawa  
**T:** +48 22 528 11 00  
**F:** +48 22 528 10 09  
**E:** kpmg@kpmg.pl

#### **Kraków**

ul. Opolska 114  
31-323 Kraków  
**T:** +48 12 424 94 00  
**F:** +48 12 424 94 01  
**E:** krakow@kpmg.pl

#### **Poznań**

ul. Roosevelta 22  
60-829 Poznań  
**T:** +48 61 845 46 00  
**F:** +48 61 845 46 01  
**E:** poznan@kpmg.pl

#### **Wrocław**

ul. Szczytnicka 11  
50-382 Wrocław  
**T:** +48 71 370 49 00  
**F:** +48 71 370 49 01  
**E:** wroclaw@kpmg.pl

#### **Gdańsk**

al. Zwycięstwa 13A  
80-219 Gdańsk  
**T:** +48 58 772 95 00  
**F:** +48 58 772 95 01  
**E:** gdansk@kpmg.pl

#### **Katowice**

ul. Francuska 36  
40-028 Katowice  
**T:** +48 32 778 88 00  
**F:** +48 32 778 88 10  
**E:** katowice@kpmg.pl

#### **Łódź**

ul. Składowa 35  
90-127 Łódź  
**T:** +48 42 232 77 00  
**F:** +48 42 232 77 01  
**E:** lodz@kpmg.pl

© 2019 KPMG Advisory Spółka z ograniczoną odpowiedzialnością sp.k. jest polską spółką komandytową i członkiem sieci KPMG składającej się z niezależnych spółek członkowskich stowarzyszonych z KPMG International Cooperative ("KPMG International"), podmiotem prawa szwajcarskiego. Wszelkie prawa zastrzeżone.

Nazwa i logo KPMG są zastrzeżonymi znakami towarowymi bądź znakami towarowymi KPMG International.

Informacje zawarte w niniejszej publikacji mają charakter ogólny i nie odnoszą się do sytuacji konkretnej firmy. Ze względu na szybkość zmian zachodzących w polskim prawodawstwie i gospodarce prosimy o upewnienie się w dniu zapoznania się z niniejszą publikacją, czy informacje w niej zawarte są wciąż aktualne. Przed podjęciem konkretnych decyzji proponujemy skonsultowanie ich z naszymi doradcami. Poglądy i opinie wyrażone w powyższym tekście prezentują zapatrywania autorów i mogą nie być zbieżne z poglądami i opiniami KPMG Sp. z o.o.