

Mycket att spara i komplexa bankprocesser



Foto: Thomas Henrikson

Processer som styr och hjälper handläggarna sparar stora resurser och ger nöjdare kunder, anser Solweig Langsgård.

I storbanks hanterar man i regel många produktvarianter i komplicerade processflöden. Här finns stora möjligheter att både kvalitets-säkra och spara resurser. På Swedbank arbetar en grupp internkonsulter med de här frågorna.

Swedbanks internkonsultgrupper inom det här området finns i flera länder och heter OpEx, vilket står för Operational Excellence. Det svenska OpEx-teamet började som ett projekt, som sedan blev en del av linjeorganisationen. Idag är man åtta personer som arbetar på uppdrag av centrala enheter och bolag i koncernen.

Lean och Sex Sigma

OpEx-teamet arbetar med verktyg från både Lean och Sex Sigma samt även TQM och Change Management, inklusive de mjuka delarna av ledningsgruppsarbetet. Alla i det svenska teamet blir utbildade Black Belts, vilket är ett krav för att arbeta i gruppen. En är dessutom utbildad Master Black Belt.

– Lean och Sex Sigma kompletterar och överlappar varandra på ett bra sätt. Lean fokuserar på smidiga flöden och minskat slöseri, medan Sex Sigma

handlar mycket om kvalitetsbristkostnader och att minska variationerna, säger *Solweig Langsgård* som är chef för OpEx-teamet i Sverige.

Genom att använda Sex Sigma, som går djupare in i siffror och data, har man sett att det i tjänsteverksamheter ofta saknas processdata dels för att beskriva nuläget, dels för att ha effektiva operativa nyckeltal.

– Vi behöver ofta ta fram dessa data själva tillsammans med exempelvis ett urval av handläggare på banken. Det kan vara ganska arbetskrävande. Men det blir mycket kraftfullt och tydligt att få fram och visa upp sådana siffror. När man sedan inför operativa nyckeltal blir de effektfulla verktyg för ledning och styrning.

Kan spara mycket på processer som hjälper och styr

Inom bankverksamheter arbetar man ofta i komplexa processer som inte säl-

lan går in i flera olika datasystem. Den stora potentialen för kvalitets- och förbättringsarbete i bankverksamhet är, enligt Solweig Langsgård, att göra rätt från början och fokusera på att utforma processer som hjälper och styr handläggarna.

– Man kan spara otroligt mycket tid och resurser på att kvalitetssäkra processerna och täppa till utrymmet för felhantering.

– I våra processer kan en handläggare hantera omkring 190 olika produkter och produktvarianter som går parallellt och i vissa fall är inflätade i varandra. Det är mycket att hålla i huvudet. Jämfört med industriproduktion är det lite som att köra 190 produkter i en och samma maskin, dvs människan.

– Ju mer vi kan hjälpa och styra med bra processer, desto mer rätt blir det från början och desto mer arbetstid sparar vi, samtidigt som inte minst kunderna blir nöjdare.

Bra ledarskap avgörande

OpEx-teamets arbete ger resultat. I de delar där man haft uppdrag har kundtillfredsställelsen ökat.

– Vi kan också se att man sparar mycket resurser. Utan att avslöja hur mycket kan jag säga att kostnaderna för vårt arbete hämtas hem många gånger om.

En avgörande förutsättning för att det ska bli bra resultat är också att man har berörda ledningsgrupper med sig, anser Solweig Langsgård.

– Här har vi en fördel som internkonsulter, eftersom vi möter ledningar som själva aktivt har valt att ta hjälp från oss. Mycket viktigt för resultatet är också att ledningarna visar tydligt ledarskap och att man förstår hur man hanterar människor i förändringsarbete. Även inom det området har vi metoder och verktyg för att hjälpa till.

I Swedbanks och OpEx-teamets kvalitets- och förbättringsarbete har Sandholm Associates bidragit med Black Belt-utbildningar.