



Mätningar och analyser öppnar för volymökning

Med hjälp av systematiska mätningar och analyser fick Swedbank fram en rad möjliga effektiviseringar av bolånehanteringen. Utöver ökad kvalitet beräknas förbättringarna minska tidsåtgången med 25 procent, vilket ger möjlighet att öka volymen låneärenden ungefär lika mycket, med befintlig personal.

Bakgrunden till projektet

Swedbank etablerade nyligen en särskild enhet, Lending Operations, för att effektivisera och förbättra hanteringen av bolån. Det gav flera fördelar, bland annat frigjordes mycket tid för bankkontoren. Som ett andra steg i detta såg man betydande möjligheter att förbättra effekterna ytterligare när det gällde tidsbesparingar och kvalitet. Därför genomfördes ett förbättringsprojekt enligt DMAIC-modellen, i samband med en Black Belt-utbildning hos Sandholm Associates.

DE FEM FASERNA

1. Definiera

Definitionen av projektet var ganska klar från början. Projektet fokuserade på bolåneprocessen, främst den del som ligger inom Lending Operations. Målet var att minska nedlagd tid (aktiv tid) med 25 procent inom ett år.

2. Mäta

Projektgruppen fokuserade först på att ta fram en nulägesbeskrivning som var tillräckligt detaljerad. Man kartlade hur processen ser ut, både för kontoren och för Lending Operations samt verifierade detta. Den komplexa processen visualiserades tydligt, vilket blev en ögonöppnare för många. Därefter mättes aktiv tid genom att bland annat klocka flera medarbetare vid flera tillfällen. Det gjordes också ärendemätningar av volymerna för vissa perioder samt löpande mätningar av volymer, typ av ärenden med mera. Dessutom gjordes aktivitetskartläggningar som gav en bild av mängden värdeskapande tid respektive spill. Det var intressant för många att se var all tid tog vägen.

3. Analysera

Analysarbetet skedde delvis parallellt med mätarbetet. Projektgruppen arrangerade en problemanalysworkshop, där man strukturerade upp det hela, gjorde Ishikawa-diagram och fick in mer input. Tre stora förbättringsområ-



den kom fram: IT-stödet, arbetssättet och de interna regelverken. Senare genomfördes en stor lösningsworkshop där man kombinerade analysen med affärsområdets visioner och workshopdeltagarnas olika kompetenser. Här kom det fram en lång rad förbättringsförslag, som visade sig kunna ge en total tidsbesparing på 34 procent. Hälften av detta handlade om effektivare arbetssätt som medarbetarna själva har kontroll över och som inte handlade om IT-systemen. Det var lite överraskande och gav ny kraft till förbättringsarbetet.

4. Förbättra

En styrgrupp tog beslut om vilka förslag som skulle prioriteras och genomföras, med sikte på projektets målnivå på 25 procent minskad tidsåtgång. Det är en lång rad små förändringar i bolånehanteringen som ska åstadkomma detta. I en ny workshop med linjeorganisationen satte man också en ny målbild kring dessa förbättringar.

5. Styra

Förbättringarna är överlämnade till linjeorganisationen som får visst stöd när det gäller införande och kvartalsvisa uppföljningar. Löpande görs också vissa mätningar och efter ett år kommer man att göra en ny mätning av processen och jämföra med målet.

Resultaten

Det förväntade resultatet är 25 procent minskad tidsåtgång, vilket gör att banken kan öka volymen hanterade bolån

ungefär lika mycket, med befintlig personal. Förbättringarna ökar också kvaliteten i lånehanteringen. Projektet har även lagt grunden för att genom centraliseringen skapa momentum för standardisering och löpande framtida förbättringsarbete.

Vad var avgörande för resultaten?

– Vi hade en tydlig målbild som gjorde att vi inte svävade iväg åt fel håll. Avgörande var också att projektet fick resurser i linjeorganisationen, och att vi fick fram underlag som var faktabaserade, säger *Charlotte Runnhagen*, Process Excellence Manager, som var Black Belt i projektet.



CHARLOTTE RUNNHAGEN