



UiT Norges arktiske universitet

Handelshøgskolen

## **Bruk av Lean som et forbedringsverktøy for kundetilfredshet og kostnadseffektivisering for bankers utlånsprosesser**

En casestudie om endringer i refinansieringsprosessen av boliglån i Nordea Bank Abp, filial i Norge

Liudmyla Hagen

Masteroppgave i strategisk ledelse og økonomi, erfaringsbasert master - BED 3910 - desember 2019



## **Forord**

Denne masteroppgaven er avslutningen på min erfaringsbaserte master i strategisk ledelse og økonomi ved Handelshøgskolen i Tromsø, UiT Norges Arktiske Universitet. Oppgaven utgjør 30 studiepoeng, og har blitt gjennomført i studieåret 2018/2019.

Ved valg av tema til masteroppgaven ble erfaring og interesse viktige faktorer. Jeg jobbet med kredittprosesser på min tidligere arbeidsplass i 2006-2012 og er kjent med de standardiserte rutineene, problemstillinger rundt dette og forsøk om å forbedre prosesser. Jeg var spent for å finne ut hvordan Lean kan forandre en kredittprosess, og ikke minst utvikling av prosessen i forbindelse med digitaliseringen. Jeg ønsket å belyse hvordan Lean var implementert og om resultater som ble oppnådd.

Arbeidet med oppgaven har vært lærerik, spennende og utfordrende. Først og fremst vil jeg takke min første veileder Gunnar Ottesen som ledet meg gjennom teoridelen, og har bidratt med sin kunnskap, erfaring og konstruktive tilbakemeldinger. En stor takk rettes mot Hallgeir Hemmingsen for en god videre veiledning og rådgivning. Samtidig vil jeg si tusen takk til Henning Sollid som har bistått med sine råd og innspill.

Videre ønsker jeg å takke ledelsen i Operations NO for innpass i bedriften og samarbeid i forkant av undersøkelsen. Studiens deltakere fra Team Development og Household Support fortjener en spesiell takk for at i sin travle hverdag satte de av tid til intervjuene og delte sine erfaringer. Takker også alle informantene og respondentene som tok seg tid til å bli intervjuet og var samarbeidsvillig. Dette har gitt meg muligheten å gjennomføre denne masteroppgaven.

Til slutt vil jeg takke min nærmeste familie som har hatt tro på meg hele veien. Spesielt takk til min mann, Egil Hagen, for hans støtte gjennom hele studiet.

Tromsø, desember 2019

Liudmyla Hagen

## Sammendrag og nøkkelord

Fremveksten av en mer digital økonomi har ført til nye kundepreferanser. Innovasjonsklynger påvirker forretningsmodellene for banktjenester. Kundenes økende krav og den økende konkurransen har gjort at Norske banker redesigner sine tradisjonelle prosesser på tvers av forretning og teknologiutvikling. Banker har digitalisering av sine prosesser høyt på agendaen, noe som vil gi kundene en kortere betjeningstid og forbedre kundeopplevelsen. I tillegg krever de nye prosessene med høy automatiseringsgrad færre årsverk, noe som igjen gir banker kostnadseffektivisering og reduksjon av direkte kostnader.

For å kunne legge til rette for en vellykket prosessendring må en bedrift gjennomtenke nøyaktig hvordan endringene skal implementeres, inkl. organisasjonens forretningsmodell, kultur, resurser o.l. Verktøy som benyttes for å endre prosesser er derfor viktig. Denne studien tar utgangspunkt i endringer i en utlånsprosess med mål å gjøre prosessen mer kundevennlig ved hjelp av en ny forretningsmodell og digitale løsninger. Studien gir innsikt i implementering av Lean i praksis ved bruk av Nordea Bank Abp, filial i Norge som enkeltcasestudie. Oppgavens problemstilling er som følger: *«Bruk av Lean som et forbedringsverktøy for kundetilfredshet og kostnadseffektivisering for bankers utlånsprosesser»*.

Problemstillingen er videre blitt brutt ned i tre forskningsspørsmål som vil bli besvart i denne studien. Det teoretiske rammeverket bygges videre på teorier om Lean, kaizen, total kvalitetsledelse, prosessledelse, kvalitetsstyring og kontinuerlig prosessforbedring. Studien fokuserer seg hovedsakelig på hvordan implementering av Lean kan forbedre en prosess i tjenesteproduksjon, bruk av institusjonelle oppskrifter i implementeringen og prosessdigitalisering.

Jeg har benyttet meg av en kvalitativ forskningsprosess. Problemstillingen studeres på to nivåer: kvalitetsgruppen som ledet implementeringen, og rådgiverne som har drevet prosessen. De oppnådde resultatene tyder på at Lean er et hensiktsmessig forbedringsverktøy for å øke kundetilfredshet og kostnadseffektivisering. Videre viser funnene at utfordringer oppstår på bakgrunn av digitaliseringen, bl.a. behov for nedbemanning ved robotiserte prosesser, og nye problemstillinger oppstår ved svikt i ny teknologi.

Nøkkelord er: Lean, implementering, bank, utlånsprosess, kvalitet, kundeverdier, verdistrømanalyse, prosessledelse.

## Innholdsfortegnelse

1	Innledning.....	7
2	Teori.....	10
2.1	Kvalitet og kvalitetsdimensjoner ved tjenesteproduksjon.....	10
2.1.1	Kvalitet og tjenesteyting.....	10
2.1.2	Kvalitetsdimensjoner ved tjenesteproduksjon.....	11
2.2	Lean og kaizen som en del av total kvalitetsledelse .....	13
2.2.1	Total kvalitetsledelse.....	13
2.2.2	Lean som et forbedringsverktøy .....	14
2.2.3	Sløsing og kildene til sløsing.....	15
2.2.4	Lean-prinsippene.....	16
2.2.5	Verdistrømkartlegging .....	17
2.2.6	Kaizen .....	19
2.2.7	Implementering av Lean i lys av institusjonelle oppskrifter .....	19
2.3	Prosessledelsestilnæringer .....	20
2.3.1	Prosessledelse.....	21
2.3.1.1	Prosessbevissthet.....	22
2.3.1.2	Prosesseierskap .....	23
2.3.1.3	Prosessmåling.....	23
2.3.1.4	Kontinuerlig prosessforbedring .....	24
2.4	Casebeskrivelse .....	25
2.4.1	Nordea Group og Nordea Bank Abp, filial i Norge .....	26
2.4.2	Boliglån og refinansiering av boliglån i Nordea Bank .....	26
2.4.2.1	Refinansieringsprosessen i 2017 .....	27
2.4.2.2	Refinansieringsprosessen i 2018 .....	28
2.4.2.3	Refinansieringsprosessen i 2019 .....	31
2.4.3	Lånedokumenter .....	32
2.4.3.1	Lånesøknad.....	32
2.4.4	Sikkerhet og behandling av kundeopplysninger .....	32
3	Metode.....	33
3.2	Valg av forskningsdesign .....	34
3.2.1	Enkeltcase-studie .....	35
3.3	Valg av metode for datainnsamling.....	36
3.3.1	Intervjuutforming .....	36
3.3.2	Utvalget av undersøkelsesenheter .....	38
3.3.3	Dokumentstudier .....	39

3.4	Dataanalyse.....	39
3.5	Metodekvalitet.....	40
3.5.1	Gyldighet og relevans .....	40
3.5.2	Pålitelighet og troverdighet.....	40
3.6	Forskningsetiske spørsmål .....	41
3.6.1	Informerte samtykke .....	41
3.6.2	Krav til privatliv.....	42
3.6.3	Krav på å bli korrekt gjengitt.....	42
3.6.4	Å studere egen organisasjon.....	43
4	Empiri.....	44
4.1	Forskningsspørsmål 1.....	44
4.2	Forskningsspørsmål 2.....	45
4.3	Forskningsspørsmål 3.....	51
5	Analyse og delkonklusjon.....	54
5.1	Forskningsspørsmål 1 .....	54
5.1.1	Konklusjon til forskningsspørsmål 1.....	55
5.2	Forskningsspørsmål 2 .....	55
5.2.1	Kundenes preferanser.....	55
5.2.2	Sløsing og kilder til sløsing.....	55
5.2.3	Implementering av endringer .....	56
5.2.4	Synkronisering mellom produksjon og etterspørselen .....	58
5.2.5	Perfeksjoner og digitalisering .....	58
5.2.6	Konklusjon til forskningsspørsmål 2 .....	59
5.3	Forskningsspørsmål 3 .....	59
5.3.1	Prosessbevissthet .....	60
5.3.2	Prosesseierskap.....	60
5.3.3	Prosessmåling .....	60
5.3.4	Kontinuerlig prosessforbedring.....	61
5.3.5	Konklusjon til forskningsspørsmål 3 .....	61
5.4	Andres forskningsresultater .....	62
6	Konklusjon.....	63
7	Studiens begrensninger og forslag til videre forskning.....	64
	Referanseliste .....	65
	Vedlegg 1 Enhetene som er involvert i refinansieringsprosessen.....	69
	Vedlegg 2 Informasjonsteknologiene som er involvert i refinansieringsprosessen .....	70
	Vedlegg 3 Verdigstrømkartlegging av refinansieringsprosessen i 2017.....	71

Vedlegg 4 Verdistrømkartlegging av refinansieringsprosessen i 2018 .....	72
Vedlegg 5 Verdistrømkartlegging av refinansieringsprosessen i 2019 .....	74
Vedlegg 6 Oversikt over forbedringsforslag .....	76
Vedlegg 7 Søknad om lån med sikkerhet som gjaldt i 2017 .....	77
Vedlegg 8 Søknad om økning av boliglån .....	80
Vedlegg 9 Kontroll over utbetalinger av refinansieringssaker per 27.05.2019 .....	81
Vedlegg 10 Obsummering av prosessens servicetid og ressursbruk for 2017 og 2019 ..	82
Vedlegg 11 Analyse av utbetalinger av refinansieringssaker .....	83
<b>Figuroversikt:</b>	
Figur 2.1 Servicetid .....	11
Figur 2.2 Virkning av verdiskapende aktiviteter på økt verdiskapning og redusering av sløsing og kostnader .....	15
Figur 2.3 Value stream mapping process .....	18
Figur 2.4 Omforming av en arbeidsprosess .....	22
Figur 2.5 Shewhart's syklus for læring og forbedring .....	24
Figur 2.6 Ledelseshjulet i delsegementer .....	25
Figur 2.7 Refinansieringsprosessen i 2017, tids- og ressursbruk .....	28
Figur 2.8 Tidslinje av kaizen-aktiviteter som er utført i 2017-2019 .....	30
Figur 2.9 Refinansieringsprosessen i 2019, tids- og ressursbruk .....	31
<b>Tabelloversikt:</b>	
Tabell 2.1 Effektene av Lean .....	18
Tabell 3.1 Grunnleggende forskjeller mellom tilnærmingene .....	34
Tabell 5.1 Utbetaling av refinansieringssaker i 2017, 2018 og jan – mai 2019 .....	83

# 1 Innledning

*«The primary focus of quality management is to meet customer requirements and to strive to exceed customer expectations» (QMP1)*

*“Successful organizations have an ongoing focus on improvement” (QMP5)*

(Quality management principles, ISO 9000, 9001)

Organisasjoner som ikke klarer å utvikle nye produkter eller løsninger, er ille ute i dagens konkurranse. Endringer skjer hyppigere etter hvert som verden preges av stadig raskere flyt av varer, kapital, arbeidskraft og informasjon over landegrenser, og økende internasjonal konkurranse. Det er ingen virksomheter som ikke er berørt av slike samfunnsendringer (Jacobsen Thorvik 2016:384).

Globalisering, teknologiutvikling og innovasjon driver samfunnet fremover og legger press på endringer. Virksomheter er nødt til å følge med på og analysere sine økonomiske forhold og konkurransemessige aspekter. Endringer er ofte forankret i en ide om hvordan noe kan gjøres bedre (Jacobsen Thorvik 2016:386).

Banksektoren er tradisjonelt en vanskelig sektor å endre, grunnet stor grad av regulering og stort fokus på håndtering av risiko (9). De siste tiårene har det vært en rask utvikling av finanstjenester (Fin Tech), dvs. en bransje, som består av virksomheter som benytter moderne teknologi og innovasjon til å konkurrere i markedet for tradisjonelle finansielle institusjoner, og er mellomledd innen finanstjenester (13). Innovasjonene kan være lansert av etablerte virksomheter fra finansbransjen eller andre bransjer, så vel som av start-ups (12). Dette er f.eks. finanstjenester som mobile betalingsløsninger, kontaktløs betaling, kryptovaluta, elektroniske lommebøker, betaling via sosiale nettverk, eller de rene nettbankene som tilbyr sine kunder mer konkurransedyktige og effektive låneprosesser med selvbetjeningsløsninger og automatiseringer, fra informasjonsinnhenting, kredittvurdering, signering, sikkerhet og til utbetaling. Teknologiutvikling har ført til at forbrukere har økt sine forventninger, krever raske prosesser og forventer en god kundeopplevelse. De vil i økende grad vurdere tilbydere som kan levere enklere, raskere og personaliserte tjenester (9).

For å holde følge i markedet er banker nødt til å innovere sine tjenester og sin måte å forholde seg med dialog med kunder. Banker i Norge har gjort store fremskritt mot å bli mer "kundesentriske" de siste årene. De investerer en betydelig kapital og ressurser i å skjerpe kundefokuset i organisasjonen. De tester ut teknologier som reduserer transaksjons- og



prosesser, bygger driftsmodellen sin rundt kunden, utvikler FinTech-strategier for å forbedre kundeopplevelsen og legger stor innsats ned i å forbedre hvordan de analyserer og bruker kundedata. For å møte kundenes behov ser banker hvilke muligheter nye teknologier gir og utvikler en forretningsmodell som verdsetter en digital opplevelse for å tilby integrert og komplett kundeopplevelse i alle faser av kundereisen (9).

De prosessene som ikke har blitt oppdatert eller renoveret med tanke på effektivitet, produktivitet, kvalitet og kundetilfredshet, vil banker redesigne på tvers av forretning og teknologiutvikling. Banker vil forbedre sine evner til å forutse hvilke tjenester kundene vil ha og hvordan de ønsker å bli betjent. Teknologiutvikling har gitt muligheter til å automatisere bankprosesser i en stor grad. Den gjør kundene selvbetjente med rådgivning fra «digitale medarbeidere». Automatiserte prosesser reduserer manuelt arbeid og menneskelige feil, reduserer kostnadene og øker samtidig prosessens kvalitet og effektivitet (11).

Finansielle innovasjoner krever nye prosesser og verktøy, og en kulturell endring som stimulerer fokus på kundeverdi og opplevelse (9). Konsekvenser med digitalisering er at staben som direkte samhandler med bankkunder er redusert. En ny trussel for medarbeidere som har oppstått er kraftig nedbemanning. En konsekvens av nedbemanning og en ny trussel for bankers pålitelighet er når automatiserte prosesser slutter å fungere. Og igjen vil det skape problemer med leveranse av produkter og tjenester.

Vitenskapelig litteratur belyser også kvalitetsforbedring av grunnleggende produksjonsprosesser og primære verdikjeder som en idestrøm som preger samtidens næringsliv (Røvik 2010). Michael Hammer (1999) definerer «prosess» slik: «En sekvens av aktiviteter som produserer et produkt eller en tjeneste for en kunde». Prosesser ledes, på lik linje med andre ressurser (Hammer & Stanton, 1999; Iden, 2013) og velfungerende arbeidsprosesser er viktige for bedriftens ytelse og resultater (Iden 2011). Offentlige bestemmelser som for eksempel COSO-rammeverket, EUs åttende direktiv og Basel II fokuserer på virksomhetskontroll gjennom dokumenterte og synlige prosesser (Iden 2011). Men bare dokumenterte arbeidsprosesser, dvs. deres tekniske og grafiske beskrivelser, er i seg selv ikke tilstrekkelig. En bedrift må kontinuerlig følge opp hvordan arbeidsprosessene fungerer i praksis, og at resultatene som produseres, er av tilfredsstillende kvalitet (Iden 2013). For å være konkurransedyktig må bedrifter styre og kontinuerlig forbedre sine prosesser (Spanyi, 2006).

Ved å ta hensyn til overnevnte kommer jeg nærmere til temaformulering av den empiriske undersøkelsen som jeg vil utføre. Dette er en casestudie om endringer i en utlånsprosess til privatmarkedet. Målet med endringene har vært et ønske om å lage mer kundevennlig prosess som fører til kostnadseffektivisering.

Undersøkelsesenheter er Divisjon Operasjonell, Nordea Bank Abp, filial i Norge (heretter Operations NO). Konkret vil jeg ta for meg endringer i bankens refinansieringsprosess av boliglån i perioden 2017 - mai 2019. Med refinansiering av boliglån menes det lån med allerede etablerte sikkerheter i banken. Endringene er gjennomført i flere omganger og har forandret låneprosessen fra å ha vært papirbasert og manuell, med mange verleveringspunkter underveis, til å bli mer digitalisert ved hjelp av nye selvbetjeningsløsninger og roboter.

Med foranstående som bakgrunn har jeg formulert følgende problemstilling:

**Bruk av Lean som et forbedringsverktøy for kundetilfredshet og kostnadseffektivisering for bankers utlånsprosesser.**

På bakgrunn av det teoretiske rammeverket til Lean besvarer jeg problemstillingen med følgende forskningsspørsmål:

1. Hvilke kvalitetsdimensjoner må prosessen ivareta for å skape kundetilfredsstillelse?
2. Var Lean et hensiktsmessig forbedringsverktøy for endring av utlånsprosessen?
3. Har implementering av Lean ført til forbedring av prosessledelse?

Å få belyst denne problemstillingen kan være viktig teoretisk siden funn i undersøkelsen kan bidra til forskningsbasert kunnskap om Lean som et forbedringsverktøy for å designe prosesser ifølge kundenes verdier, samt tilnærminger til en vellykket implementering av Lean som fører til økt kontroll og kostnadseffektivisering. Fra den empiriske siden kan undersøkelsen bidra til å vise implementeringsprosessen i helheten, oppnådde resultater og eventuelt utfordringer som har oppstått, og kanskje legge et grunnlag for ytterligere forbedringer.

## 2 Teori

I dette kapitlet skal jeg presentere teoretiske tilnærminger og begreper som vil belyse oppgavens problemstilling. I tillegg skal jeg gi en kort case-beskrivelse.

Problemstillingen er formulert som følger:

### **Bruk av Lean som et forbedringsverktøy for kundetilfredshet og kostnadseffektivisering for bankers utlånsprosesser.**

Det grunnleggende konseptet i dette arbeidet, er total kvalitetsledelse, lean-produksjon, kaizen, prosessledelse og kvalitetsstyring med vekt på dimensjoner som kundeorientering, kvalitetssikring, prosessorientering og kontinuerlig forbedring (Bank 1993, Harrington 1991, Oakland 2000).

#### 2.1 Kvalitet og kvalitetsdimensjoner ved tjenesteproduksjon

For å besvare forskningsspørsmål nr.1 «*Hvilke kvalitetsdimensjoner må prosessen ivareta for å skape kundetilfredsstillelse?*» vil jeg se nærmere på teorigrunnet om kvalitet og kvalitetsdimensjoner som skaper en verdikjede ved tjenesteproduksjon.

##### 2.1.1 Kvalitet og tjenesteyting

Kvalitet og kvalitetskrav er ikke lett formulert av kundene selve (Takeuchi og Quelch 1983). En japansk filosofi omfatter kvalitet som "null feil - gjør det riktig første gang" (Crosby 1979).

Definisjoner «kvalitet» og «tjeneste» er definert i NS-EN ISO 9000:2015 på følgende måte:

*Kvalitet:* «i hvilken grad en samling av iboende egenskaper ved et objekt oppfyller krav».

Hvor *krav* defineres som: «behov eller forventning som er angitt, vanligvis underforstått eller obligatorisk».

*Tjeneste:* «utgangsfaktor fra en organisasjon der minst en aktivitet nødvendigvis utføres mellom organisasjonen og kunden».

Tjenesten i et tjenesteleveransesystem deles i kjernetjenesten, som er den sentrale tjenesten og periferitjenesten, som er den (de) tjeneste(r) kunden blir eksponert for i forbindelse med kjernetjenesten (Aune 2003:231).

## 2.1.2 Kvalitetsdimensjoner ved tjenesteproduksjon

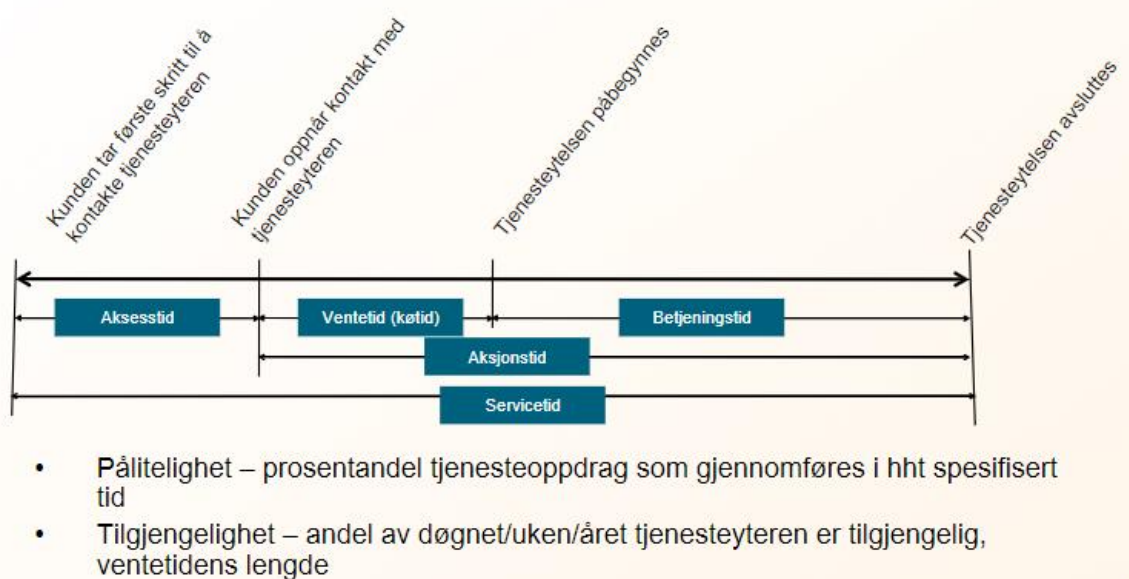
Selv om tjenester er immaterielle og derfor vanskeligere å måle kvaliteten av enn fysiske varer, kan mange aspekter ved tjenester måles og gi gode indikasjoner på tjenestekvalitet (Aune 2003:232).

I litteraturen finnes det ulike kvalitetsdimensjoner ved tjenesteproduksjon, inkl. fysisk kvalitet knyttet til levering av tjenester (utstyr og bygning), bedriftskvalitet (selskapets omdømme), interaktiv kvalitet mellom kontaktpersoner og kunder o.l. Det skilles også mellom kvaliteten forbundet med prosessen med levering av tjenester og kvaliteten i forbindelse med utfallet av tjenesten (Lehtinen, U. and Lehtinen, J.R. 1982).

Kvalitetsdimensjoner som jeg finner mest relevante for denne oppgaven beskrives under (Aune 2003; Hoff 2016; Parasuraman A., V. Zeithamel, L. Berry 1985):

*Pålitelighet* innebærer konsistens av ytelse og pålitelighet. Det handler om å utføre service rett første gang og om innholdet i det som leveres (den riktige informasjonen, råd, lovforklaring osv.). *Pålitelighet* handler også om hvor stor prosentandel av tjenesteoppdrag er gjennomført som er spesifisert i tid (Aune 2003:322).

*Velvillighet* (Responsiveness) angår vilje eller beredskap for ansatte til å yte service. Det handler om hvor raskt en kunde blir betjent, noe som inkluderer nok bemanning og kort ventetid. Asbjørn Aune (2003) kaller denne kvalitetsdimensjonen *servicetid* og deler den i flere begrep som vises i Figur 2.1.



Figur 2.1 Servicetid

For å redusere kø og ventetid benyttes det to regler. Den første er «først ankommet først betjent» (FIFO-prinsippet – First In First Out) og er den eneste aktuelle regel for betjeningsrekkefølge når kunden er til stede. Når kunden er ikke til stede kan klientene betjenes etter «korteste betjeningstid» - regelen. Det er viktig av hensyn til konsekvensene at færrest mulig kunder opplever at tjenesten tar lengre tid enn lovet (Aune 2003:233).

*Kompetanse* innebærer besittelse av de nødvendige ferdigheter og kunnskaper for å utføre tjenesten. Det dreier seg om kompetanse, ryddighet og punktlighet (Hoff 2016:171).

*Tilgang eller tilgjengelighet* innebærer en tilnærming og enkel kontakt. Det handler om tjenesten er lett tilgjengelig, ikke har omfattende ventetid, praktiske driftstider, beliggenhet og serviceanlegg.

*Høflighet* innebærer høflighet, respekt, hensyn og vennlighet av kontaktpersonell.

*Kommunikasjon* betyr at kundene blir informert på språk de kan forstå og lytte til. Informasjonen inkluderer bl.a. en forklaring av selve tjenesten, kostnader, avvik mellom service og kostnader, problemhåndtering osv.

*Troverdighet* innebærer ærlighet. Dette handler om firmanavn, firmaomdømme, personlige egenskaper til kontaktpersonalet o.l.

*Sikkerhet* kan defineres som en tilstand; fravær av uønskede hendelser eller frihet fra fare, risiko eller tvil. Denne tilstanden er imidlertid ikke statisk, men påvirkes av endringer i faktorer som trussel og farer, sårbarhet og verdi. Ordet «sikkerhet» brukes også om tiltakene som benyttes for å oppnå denne tilstanden. Tiltakene kan deles opp i tre kategorier: teknologiske, organisatoriske og menneskelige (Store Norske Leksikon). Formålet med sikringstiltak er å beskytte verdier (liv og helse, gjenstander, penger, omdømme operativ evne, m.m.) mot en trusselfaktor som, gjennom en aktiv handler, forsøker å overta, endre eller ødelegge disse verdiene (Vinje 2006). Sikkerhet inkluderer bl.a. fysisk sikkerhet, økonomisk sikkerhet og konfidensialitet.

*Forståelse / kjennskap* til kunden innebærer å forsøke å forstå kundens behov. Dette dreier seg om empati og hvor dypt tjenesteyteren er engasjert i kundens problemer (Hoff 2016:171).

## 2.2 Lean og kaizen som en del av total kvalitetsledelse

For å besvare forskningsspørsmål nr.2 «*Var Lean et hensiktsmessig forbedringsverktøy for endring av utlånsprosessen?*» vil jeg klargjøre begrepene total kvalitetsledelse, kaizen som en del av total kvalitetsledelse, Lean med 5 overordnede Lean-prinsipper og Lean-flow (verdistrømskartlegging). I tillegg vil jeg redegjøre for tilnæringer for implementering av Lean innenfor institusjonelle oppskrifter.

### 2.2.1 Total kvalitetsledelse

Det finnes mange definisjoner av total kvalitetsledelse. Aune (2003) definerer TKL-konseptet som et system der systemelementene skal samspille og optimaliseres til alle interessenters fordel (Aune 2003:36).

Oakland (1993) har gitt en omfattende definisjon av TKL som: «et program for å forbedre effektiviteten og fleksibiliteten til virksomhet som helhet. Det er i hovedsak en måte å organisere og involvere hele organisasjonen, hver avdeling, hver aktivitet, hver eneste person på alle nivåer. For at en organisasjon skal bli effektiv, må hvert element fungere sammen, og anerkjenne at hver person og alle aktivitetene påvirker og påvirkes av andre.»

Total kvalitetsledelse dreier seg om styring av alle tekniske, administrative, kreative og sosiale prosesser fra det å forstå kundenes behov, gjennom produktutvikling, produksjon, distribusjon og ettersalgsservice (Aune 2003:38).

Kvalitetsbevegelsen har et vitenskapelig grunnlag i den statistiske kontrollen av produksjonsprosesser, det vil si kvalitetskontroll (Kujala, Lillrank 2004). Siden slutten av 1980-tallet har det i økende grad blitt brukt til forretningsforvaltning av en organisasjon (Saraph, Benson, Schroeder 1989; Grant, Shani, and Krishnan 1994; Pyzdek 1999; Dahlgaard 1999). Målet i den opprinnelige tilnærmingen var å styre produksjonsprosessen slik at den oppnådde og opprettholdt et konsistent, ønsket kvalitetsnivå. Etter hvert som omfanget av TKL utvidet seg, har spørsmålet hvordan man skal definere kvalitet i en større sammenheng og hvordan man skal ta hensyn til kompleksiteten i styring av sosiale systemer kommet opp (Kujala 2002). Til tross at mange forskere har støttet innføring av TKL-filosofi i forskjellige typer av organisasjoner, har tilnærmingen fått en del av kritikk (Sila, Ebrahimpour 2002). For eksempel rollen av TKL i å forbedre forretningsmessig ytelse og den lange tiden det tar å få effekten av disse forbedringene har vært målet for noen motstandere (Harari 1993). Uansett har tilnærmingen overlevd, og mange virksomheter har fortsatt å implementere TKL.

### 2.2.2 Lean som et forbedringsverktøy

Produksjonssystemer er utformet for å oppnå tre grunnleggende mål (Koskela 2001): levere produktet, maksimere verdi og minimere sløsing.

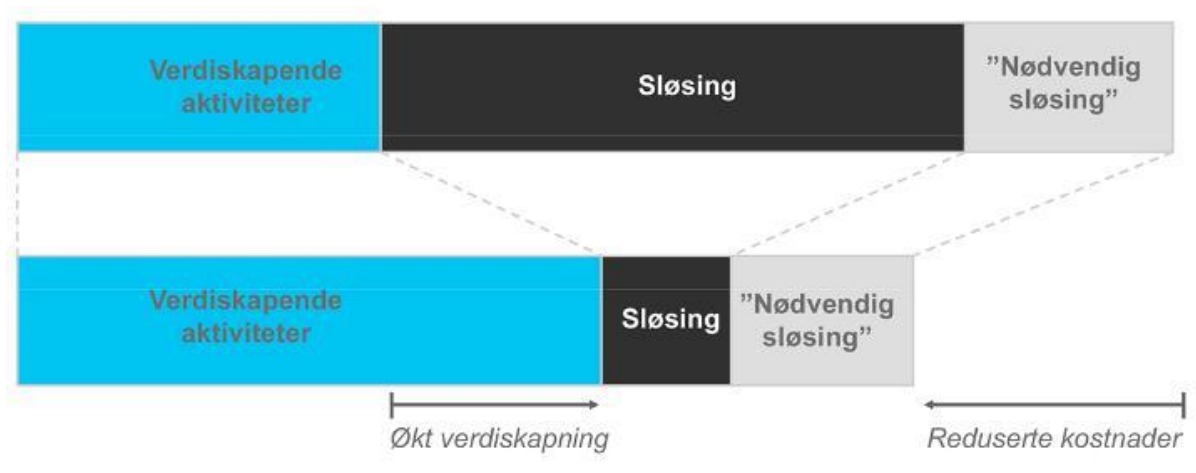
Søket med å redusere sløsing er ment å forbedre kvaliteten på prosesser og produkter, redusere ventetiden, optimalisere just-in-time levering og til og med øke kontantstrømmen. Det mest anvendte prosesskonseptet i samtiden er imidlertid *LEAN* (Røvik 2010). Lean refereres ofte til praksiser med Toyota eller mer generelt til prinsipper for god drift, uavhengig av prinsippenes opphav (Benders & Van Bijsterveld 2000).

Begrepet «*lean production*» ble lansert av forskere ved Massachusetts Institute of Technology (MIT) som studerte den globale bilindustrien (Krafcik 1988, Womack, et al. 1990) og kom frem til at japanske bilfabrikanter, og spesielt Toyota, var organisert på en måte som ga høyere produktivitet, kvalitet og fleksibilitet enn konkurrentene (Ingvaldsen, Rolfsen & Finsrud 2012). Litteraturanmeldelsen avslørte flere metoder og /eller teknikker under dette perspektivet, f.eks. just-in-time, utjevning av produksjon, total kvalitetsledelse (TKL), totalt produktivt vedlikehold (TPM) og utstrakt samarbeid med underleverandører (Ohno 1998, Shah & Ward 2003).

Lean handler om evnen til å oppnå mer ved å bruke mindre ressurser, eliminere aktiviteter som stjeler ressurser og som ikke skaper verdi for kunder (Womack og Jones, 1996).

Agdesteen (2014) definerer hovedpoenget med LEAN som å forstå hva som gir verdi for kunden og kontinuerlig jobbe med å fjerne alle aktiviteter som ikke er med på å skape denne verdien, dvs. identifisere sløsing (Agdesteen 2014).

Virkning av verdiskapende aktiviteter på økt verdiskapning og reduisering av sløsing og kostnader er vist i figur 2.2.



Figur 2.2. Virkning av verdiskapende aktiviteter på økt verdiskapning og reduisering av sløsing og kostnader

### 2.2.3 Sløsing og kildene til sløsing

*Sløsing* refererer til aktiviteter som forbruker ressurser uten å skape noen verdi (Utku İnce -et al. 2018). Siden sløsing vanligvis skjules bak vanlige vaner, oppstår den normalt i arbeidsmiljøet og er vanskelig å oppdage. Av denne grunn kan det bare bli lagt merke til og riktig definert av en forsiktig observering (Rampeasad & El Homsı 2007). Forbedre operasjoner uten å stoppe for å finne og fjerne sløsing har en strategisk prioritet (Byrne 2015).

Videre skal jeg definere mulige former og kilder for sløsing ved tjenesteproduksjon (Agdesteen 2014, Hoff 2016, Holmes & Schowengerdt 2008):

#### 1. *Ansatte*

Ansatte blir ikke involvert på rett sted til riktig tid. Manglende ansvarliggjøring, uklare arbeidsbeskrivelser og rutiner, underutnyttet kreativitet, ubalanse i teamet eller ujevn ferdighetsmiks. Sløsing forårsaket av ansattes feil.

#### 2. *Unødvendig lagerhold*

Beholdning av saker som skal tas imot skal reduseres til at Just-in-Time – filosofien kan benyttes.

#### 3. *Feilproduksjon*

Målet er nullfeil. Årsaker til feil er bl.a. utganger og resultater er ikke på standard for neste operatøren eller kunden, som resulterer i feil eller krever omarbeiding.

#### 4. *Venting*



Kødannelse intern, f.eks. unødig venting pga. manglende frister, beslutninger signaturer, godkjenninger osv.

#### 5. *Overprosessering*

Prosesser utformet med ekstra trinn, overdrevet kvalitetssikring, mange beslutningsledd, fullmaktnivåer, uklare fullmaktbeskrivelser o.l.

#### 6. *Unødvendige bevegelser*

Mentale bevegelser som multitasking og forstyrrelser. Lite hensiktsmessig kontordesign, langt å gå til utstyr som brukes ofte, venting på utskrifter osv.

#### 7. *Unødvendig transport*

Unødig transport internt, f.eks. dokumenter som sendes unødvendig mellom avdelinger, kontorer, arkiv, unødig kopiering av dokumenter. Unødvendig overlevering av / unødvendige oppgaver skaper mye merarbeid og grunnlag for feil.

### 2.2.4 Lean-prinsippene

Fem grunnleggende prinsipper for å implementere Lean som filosofi var presentert av Womack og Jones (1996). Prinsippene ble opprinnelig utarbeidet med tanke på industriell vareproduksjon, men grunntanken i prinsippene har vist seg anvendbar i alle typer bransjer. Videre ble prinsippene diskutert og utforsket. Womack og Jones oppsummerer de overordnede Lean-prinsippene i fem grupper: identifiser verdien, kartlegg verdistrømmen, bygg flyt, bygg trekk-system og se etter perfektjoner (Womack & Jones 2003).

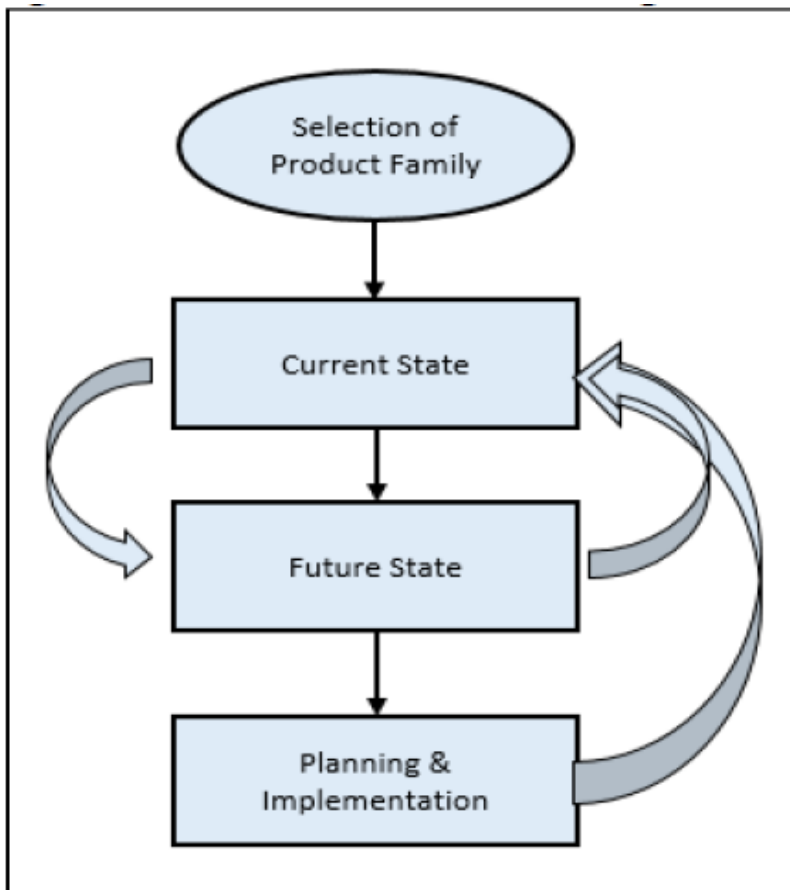
Gjønnes & Tangenes (2014) knytter også Lean til en av metodene for å øke operasjonell effektivitet som forbindes med en rasjonell ressursutnyttelse og kostnadsreduksjon. De ser på fem overordnede prinsipper delvis som på grunnleggende innsikter om mekanismer og lovmessigheter som gjør seg gjeldende i produksjonsprosesser, dels som idealer og dels som ledestjerner for hvordan en bør innrette seg for å oppnå god operasjonell effektivitet (Gjønnes & Tangenes, 2014:638- 644):

- «Prinsipp 1 består forenklet i erkjennelsen av at kun de egenskapene ved produktet som kunden/brukeren faktisk etterspør og har betalingsvillighet for, har livets rett. Dette medfører i ytterste konsekvens at alle øvrige egenskaper bør elimineres.
- Prinsipp 2 har utspring i erkjennelsen at det er aktiviteter som forbruker ressurser. I tillegg er det også aktiviteter som produserer virksomhetens varer og tjenester. Dette medfører at alle ikke-verdiskapende aktiviteter bør elimineres.

- Prinsipp 3 baserer seg på innsikten om at en prosess der gjennomstrømming (alle enheter) beveger seg i en jevn flyt, er den prosessen som krever minst produksjonskapasitet og binder opp færrest ressurser. Manglende flyt kan blant annet skyldes flaskehals, det vil si den operasjonen i en produksjonsprosess som begrenser eller forsinker prosessens samlede flyt. Utvikling og tilpasning av rutiner vil også kunne påvirke flyten, da flyt i all hovedsak kan oppnås i standardiserte og/eller rutinemessige prosesser.
- Prinsipp 4 består av erkjennelsen av at kun i en verden der produksjon alltid er fullkomment synkronisert med etterspørselen, vil en totalt imøtekomme kundens forventninger og samtidig unngå sløsing. Lean tilsikter at en bør innrette produksjonen mest mulig ut ifra signaler fra etterspørselssiden.
- Prinsipp 5 består i leveregelen om at ytterligere forbedring alltid er oppnåelig, og i prinsippet alltid lønnsom, og at en derfor alltid bør etterstrebe slik forbedring på kontinuerlig basis. Kontinuerlig forbedring er på japansk kalt kaizen».

#### 2.2.5 Verdistrømkartlegging

En av de mest brukte Lean - produksjonsteknikker for å ødelegge sløsing er Lean Flow eller *Value Stream Mapping* (VSM). Kartene består av den nåværende situasjonstegningen, den fremtidige tilstandstegningen og overgangsplanen til programmet. Figur 2.3 viser trinnene av VSM (Krajewski, Ritzman & Malhotra 2013):



Figur 2.3 Value stream mapping process

Effektene som kan oppnås av Lean produksjon er illustrert i Tabell 2.1 (Agdesteen 2014).

Tabell 2.1. Effektene av Lean

Forbedring	Fordeler
Syklustid/Produktivitet	Reduserte syklustid
Kvalitet	Færre feil og bedre analyser
Organisasjon	Bedre motivasjon, mindre tid brukt på ikke-verdiskapende aktiviteter
Gjennomstrømming	Færre purringer, bedre arbeidskapital, fornøyde ansatte etc.
Kostnader	Reduserte driftskostnader

Innenfor Lean er det også vanlig å danne Kaizenlag som har som hovedoppgave å forbedre prosessene i bedriften. (Dennis, 2016). Kaizenlag varer over en bestemt periode og dette laget blir avløst når denne perioden er over. En av de viktigste fokusene innenfor et Kaizenlag, er å samarbeide og involvere medlemmene til å finne løsninger som skal skaffe kontinuerlig forbedring for bedriften.

### 2.2.6 Kaizen

Konseptet *kaizen* (= kontinuerlige forbedringer på japansk) ble først lansert av Masaaki Imai i 1986 og betraktes som nøkkelen til japanske selskapers konkurransevne de siste tre tiårene av det tjuende århundre (Imai 1986; Brunet 2000). I sin seneste definisjon bemerket Imai (2007) at kaizen betyr: «... *kontinuerlig forbedring hver dag og hvert øyeblikk av alle i virksomheten uansett av posisjoner de har. Den spenner fra små, gradvise forbedringer til radikal innovasjon (gjennombruddprosess redesign / innovasjon - japansk kayrio)*».

Videre har forskjellige forfattere forklart *kaizen* fra forskjellige perspektiver, f.eks. som daglige problemer og måten personalet står overfor (Styhre 2001), en "livsfilosofi», «ledelsesfilosofi» (Imai 1986, Wittenberg 1994, Gondhalekar et al. 1995), et annet element i TKL (Crosby 1979; Ishikawa 1986, Deming 1986; Garvin 1987; Juran 1990, Feigenbaum 1991; Dean and Bowen 1994; Oakland 1999; Hellsten og Klefsjo 2000) eller som en grunnleggende plattform i Toyota-produksjons- eller Lean-produksjonssystemet (Womack et al. 1990, Ho and Citmill 1996, Liker 2004, Spear 2004, Hino 2006, Shingo 2007).

Hamel (2009) definerer Kaizen som følger: «*Kaizen er mye mer enn en begivenhet, det er en filosofi, tenkemåte og gjennombrudd, et mest kritisk verktøy for å oppnå strategisk imperativer og gjennomføre verdistrøms- / prosessforbedringsplaner*».

### 2.2.7 Implementering av Lean i lys av institusjonelle oppskrifter

Lean som et redskap for å endre en prosess kan tradisjonelt være knyttet til det instrumentelle perspektivet, hvor en overordnet målsetning er å øke effektiviteten, redusere kostnader og lignende (Christensen et al., 2010:139). Det instrumentelle perspektivet kjennetegner en «top down» tilnærming, hvor ledelsen styrer hele prosessen og iverksetter nødvendige tiltak ut fra det de vurderer som mest hensiktsmessig for å gjøre organisasjonen i stand til å etterleve prinsippene i Lean (Røvik 2009:50).

Implementering av Lean innenfor institusjonelle oppskrifter kjennetegner ledelsens deltagelse, involvering av de ansatte, samarbeid og kommunikasjon.

Det institusjonelle perspektivet legger vekt på en tydelig involvering av de ansatte helt fra starten, og at avgjørelse om å implementere Lean vil være preget av mer samarbeid og kommunikasjon. De ansatte blir sett på som en ressurs som kan bidra med sin kompetanse. Ledelse kan også forekomme blant medlemmene, det trenger ikke være tilknyttet posisjon. (Christensen et al., 2010:65-66). Implementering av Lean innenfor dette perspektivet vil utvikle seg som en evolusjon og ikke en revolusjon, endringen vil foregå stegvis å ha et langt tidsperspektiv (Blindheim og Røvik, 2011:114).

I det nyinstitusjonelle perspektivet er det ledelsen som initierer implementering av Lean, men de ansatte spiller en sentral rolle i implementeringen. De ansatte vil utføre de ulike endringene i praksis, altså de ulike verktøyene og metodene som legger til grunn for at organisasjonen etterlever Lean tankegangen. Ledelsen gir god informasjon om bakgrunnen for implementering og ønsket målsetning, slik at de ansatte vet hva de skal strekke seg etter. Det vil også være en forutsetning at de ansatte får god opplæring i Lean konseptet (Christensen et al., 2010:125).

En vellykket implementering av Lean kan også ses i sammenheng med oversetterkompetanse. Oversettelse vil basere seg på en god forståelse av Lean og organisasjonen det skal implementeres i, samt en nøye gjennomtenkt måte for hvordan det introduseres. Implementering av Lean i nye kontekster krever kreativitet, kunnskap og mot (Røvik, 2009:325).

Implementering av Lean innenfor institusjonelle oppskrifter vil bære preg av en «delvis topp down» ledet prosess som rettet mot en «bottom up» ledet prosess.

### 2.3 Prosessledelsestilnærminger

For å besvare forskningsspørsmål nr.3 «*Har implementering av Lean ført til forbedring av prosessledelse?*» skal jeg benytte teorirammeverket for prosessledelse og PDCA-syklusen som en vitenskapelig metode i prosessforbedring.

En av de aller første og mest kraftfulle impulser for prosessorienteringen kom i 1985 gjennom Michael Porters bok «Competitive advantage» (Porter 1985), hvor bl.a. teorien om

verdikjeden, dvs. virksomhetens organiserte verdiskapningsprosesser, ble utviklet og lansert (Røvik 2010). De fleste prosesskonsepter i samtiden (i betydningen mer instrumentelle oppskrifter på hvordan man bør prosessorientere en virksomhet) handler i hovedsak om organisering av primærproduksjonen, dvs. de grunnleggende arbeidsoperasjoner «på gulvet» i virksomheten og virksomhetens primære verdikjeder (Denison 1997, Beyer 2010). Det sterke fokus mot «gulvet» og produksjonsprosessen reflekterer også at mange av bidragsyterne til denne litteraturen preges av følgende spørsmål «hva skaper egentlig verdier?» og «hva virker i praksis?» (Røvik 2010).

På begynnelsen av 1990-tallet ble prosessorientering, under begrepet Business Process Reengineering, beskrevet som en radikal tilnærming til kostnadsreduksjon og innovasjon (Hammer 1990, Davenport 1993). Den radikale tilnærmingen var den gang, og er fortsatt utfordrende for de fleste bedrifter (Grover, Jeong, Kettinger og Teng 1995), og som en konsekvens har den forandret seg mot en mer gradvis og mindre omfattende forbedringspraksis (Albizu og Olazaran 2006). Over tid har prosessorientering også fått en ny dimensjon, prosessledelse, som vektlegger kontinuerlig styring og forbedring av prosessene (Harmon 2003, Smith mfl.2003).

### 2.3.1 Prosessledelse

En arbeidsprosess er en samling av alle aktivitetene, rollene, ressursene og reglene som inngår i produksjonen av et produkt eller en tjeneste til en kunde (Iden 2005).

Det meste av det som utføres i bedrifter, utføres i arbeidsprosesser, og flere og flere bedrifter blir oppmerksomme på hvilken betydning velfungerende arbeidsprosesser har for bedriftens resultater (Iden 2011).

Prosessledelse ble først fast etablert på gulvet, men det var vanskelig å etablere prosessledelse som en virksomhetsstyringsstrategi (Gulledge og Sommer 2002). På slutten av 1980-tallet har utvikling av nye informasjonsteknologier tillatt ledelseskontroll av hele prosessledelsen (Davenport and Short, 1990). I litteraturen gis det ulike definisjoner av prosessledelse. Prosessvirksomheter skiller seg slik at de har prosesseierskap og prosessbevissthet (Hammer og Stanton 1999), prosessbeskrivelse / prosesskart (Küing & Hagen 2007) og utvikling av informasjonsteknologier (Davenport and Short 1990). Prosessledelse reduserer syklustid, øker ledelseskontroll (Gulledge og Sommer 2002), gir muligheter for bedre planlegging og fører til effektivitets- og kvalitetsforbedring (Pritchard og Armistead 1999), noe som gir prosessvirksomheter konkurransefortrinn og fornøyde kunder.

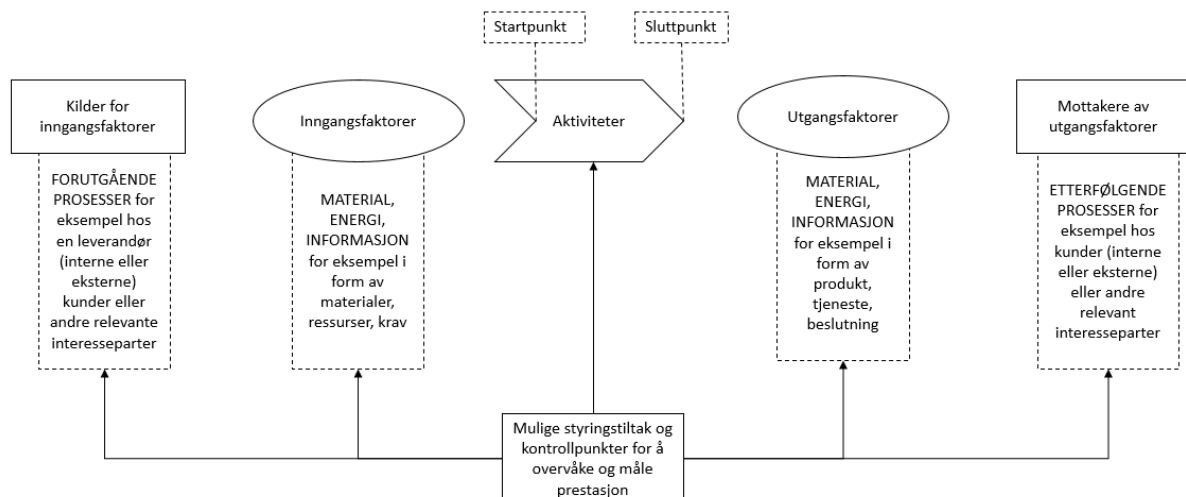
Smith and Fingar (2006) beskriver prosessledelse (*Business Process Management*) på denne måten: *Business Process Management not only encompasses the discovery, design and deployment of business process, but only the executive, administrative and supervisory control over them to ensure that they remain compliant with business objective for the delight of customers (p.4).*

Iden (2011) definerer prosessledelse ut fra fire ulike dimensjoner som alle må være til stede i bedriften: *prosessbevissthet, prosesseierskap, prosessmåling og kontinuerlig prosessforbedring.*

### 2.3.1.1 Prosessbevissthet.

En prosess deles opp i hovedprosesser, deretter delprosesser og aktiviteter (Wig 1996:36). Et sentralt kjennetegn ved prosessledelse er at arbeidsprosessene skal være identifiserte, navngitte og dokumenterte. Et overordnet prosesskart som visualiserer bedriftens sentrale arbeidsprosesser, og detaljerte modeller og beskrivelser av hver av dem, er et naturlig resultat av dette (Iden 2011).

Omforming av en arbeidsprosess med bruk av begrepene inngangsfaktorer og utgangsfaktorer (ISO 9001:2015), jf figur 2.4



Figur. 2.4 Omforming av en arbeidsprosess

Det understrekes at prosessbevissthet også handler om hvordan de ansatte forstår organisasjonens oppbygging og hvordan den fungerer (Hammer 2004, Spanyol 2006). De ansatte må ha kunnskap om de arbeidsprosessene som de selv er involvert i (Wig 1996). En

prosessledet bedrift fokuserer på hvordan oppgavene utføres, hvordan oppgavene overføres fra en enhet til en annen, og hvordan enhetene samlet sett bidrar til oppgaveløsninger (Iden 2011).

### *2.3.1.2 Prosesseierskap*

Et annet prosesskjennetegn er at hver arbeidsprosess har en leder (prosesseier), en person som er ansvarlig for prosessens ytelse og resultater (Spanyi 2006). Lederen skal ha ansvar for hele verdiskapningen fra begynnelse til slutt, og ansvaret involverer normalt aktiviteter, roller, ressurser og bidrag fra flere funksjonelle enheter (Hammer mfl. 1999). Det legges derfor vekt på at rollen må ha myndighet over alt som vedrører prosessen (Harmon 2003). I litteraturen omtales denne lederen som prosesseier (Eder-Lange og Rodriguez-Abitia 2004, Hammer 2007, Spanyi 2006). En annen beskrivelse av rolle som finnes i litteraturen om prosess- og kvalitetsledelse er tilrettelegger – en ressursperson med spesielle kunnskaper om og forståelse av kvalitetsprosesser, lagarbeid, metoder og teknikker, den skal bistå kvalitetsgrupper, og den øvrige organisasjonen slik at styring og systematisk forbedring av kvalitet raskest mulig blir en del av dagliglivet. Prosesseier og tilrettelegger kan være den samme personen (Wig 1996). Prosessledelse innebærer at bedriften har prosesseiere som sørger for at arbeidsprosessene er hensiktsmessig utformet, at de fungerer i henhold til de mål som er satt (Iden 2011).

### *2.3.1.3 Prosessmåling*

Det tredje kjennetegnet handler om at det skal settes konkrete mål til ytelse og resultat for hver arbeidsprosess. Måloppnåelse skal deretter overvåkes systematisk (Iden 2011). Målene forteller oss hvilke prosesser/delprosesser/aktiviteter vi må utvikle for å nå målene (Wig 1996). Harrington (1991) foreslår at det opprettes målinger knyttet til tre sentrale forhold: *effektivitet, rasjonalitet og tilpasningsevne* (Iden 2011).

Han beskriver *effektivitet* som i hvilken grad resultatene av prosessen innfrir behovene og forventningene til kundene.

Han definerer *rasjonalitet* som i hvilken grad ressursbruken er optimalisert.

Til sist definerer han *tilpasningsevne* som prosessens evne til å håndtere spesielle og ikke-standardiserte henvendelsene fra kundene.

I tillegg til informasjon om interne forhold mener Davenport og Beers (1995) at bedrifter også må innhente informasjon om det de *kaller arbeidsprosessens relevans*. Dette er informasjon som omhandler hva konkurrentene gjør, aktuelle nyvinninger innen informasjonsteknologi samt kundenes fremtidige behov og forventninger. Prosessledelse innebærer at bedriften har



satt mål for hver arbeidsprosess og systematisk samler inn informasjon om ytelse og resultater (Iden 2011).

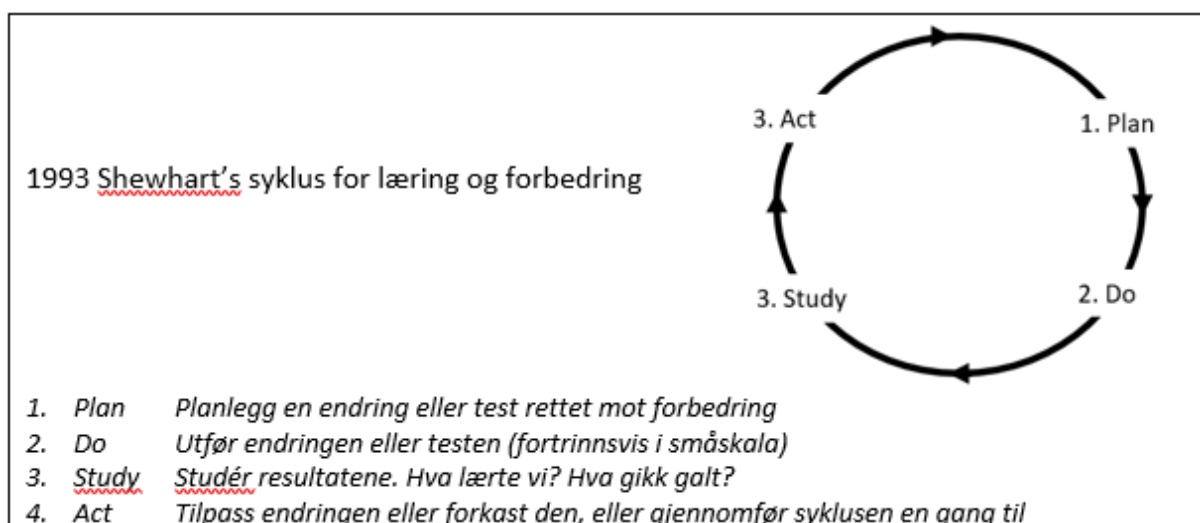
#### 2.3.1.4 Kontinuerlig prosessforbedring

Det siste kjennetegnet gjelder forbedring og videreutvikling av prosessene.

En av teknikkene som brukes i *prosess-kaizen* er Deminghjulet. William E. Deming er en av forskere som utmerket seg i arbeidet med å øke bedriftens forståelse for kvalitet. Han var opptatt av at det hele tiden skal arbeides for kontinuerlige forbedringer og at målet er å produsere varer og tjenester med null feil som også vil føre til lavere kostnader (Hoff 2016:173). Litteraturen antyder at begrepet "null defekter" er det underliggende prinsippet i perspektivet *kaizen som en «ledelsesfilosofi»* og inspirerer arbeidstakere til en automatisk og spontan søking av forbedringer i arbeidsprosesser (Brunet and New 2003). PDCA-syklusen er blant de teknikkene og metodene som er beskrevet i litteraturen som brukes til å opprettholde og forbedre standarder og som er nært knyttet til Kaizens hovedprinsipper (Suarez-Barraza, Ramis-Pujol & Kerbache 2011).

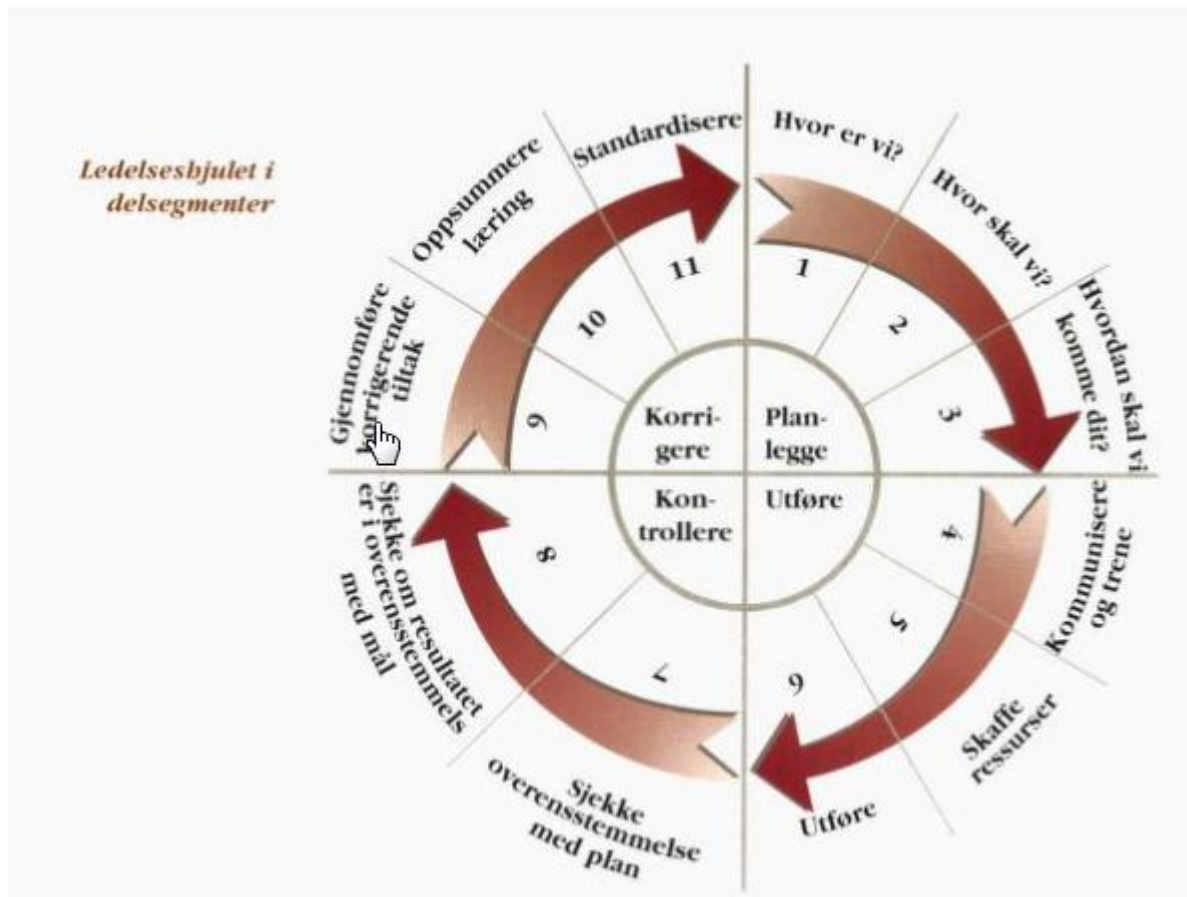
Deminghjulet ble først presentert i 1950 og deretter ble utviklet flere ganger. Det utviklet seg til PDCA-syklusen og PDSA-syklusen (og noen andre varianter) (Deming 1993).

PDSA-hjulet viser alle nødvendige aktiviteter satt inn i en helhet: *Planlegging (Plan)*, *Utførelse (Do)*, *Kontroll (Check/Study)* og *Korrigering (Act)* (se Figur 2.4). Hjulet viser den kontinuerlige prosessen fra gammel til ny standard og synliggjør den lærende prosessen (Wig 1996:43).



Figur 2.5. Shewhart's syklus for læring og forbedring

PDCA-syklusen (norsk versjon PUKK-hjulet) eller Ledelseshjulet kan deles i delsegementer for å synliggjøre alle nødvendige aktiviteter i en dynamisk utvikling (se figur 2.6)



Figur 2.6 Ledelseshjulet i delsegementer

Prosessledelse innebærer at bedriften på kontinuerlig basis og på bakgrunn av innhentet informasjon om måloppnåelse og relevans, endrer arbeidsprosessene ved behov (Iden 2011).

## 2.4 Casebeskrivelse

Her vil jeg gi en kort presentasjon av Nordea Group, Nordea Bank Abp, filial i Norge og rollen som Operations NO har i banken. Deretter vil jeg beskrive definisjonen «boliglån», hva refinansiering av boliglån handler om i denne studien og utforming av refinansieringsprosessen i 2017, 2018 og 2019. Videre vil jeg redegjøre for lånedokumenter og kundesikkerhet i banken.

#### 2.4.1 Nordea Group og Nordea Bank Abp, filial i Norge

Nordea Holding Abp er den største finansielle tjenestegruppen i Norden. Nordeas nordiske hjemmemarkeder – Danmark, Finland, Norge og Sverige – danner også sammen den tiende største økonomien i verden. Bankens viktigste forretningsområder er Personal Banking (PeB), Commercial and Business Banking (CBB), Wholesales Banking (WB) og Asset & Wealth Management (AWM). *En del av Nordeas overordnende strategi er «å sette kunden i fokus» (nordea.com).*

Nordea Bank i Norge er Norges neste største bank og har hatt en lang historie som strekker seg tilbake til 1848. I året 2000 ble norske Christiania Bank og Kreditkassen kjøpt av MeritaNordbanken, og konsernet byttet senere navn til Nordea (wikipedia.org). Den 20.12.2017 endret Nordea Bank i Norge sin juridiske form og ble registrert som Nordea Bank Abp, filial i Norge med organisasjonsnummer 920 058 817. Det norskregistrerte utenlandske foretaket (NUF'et) er en filial av hovedforetaket, Nordea Holding Abp med hovedkontor i Helsinki, Finland (brreg.no).

Operations NO er en del av Personal og Commercial & Business Bankings som behandler og leverer bankprodukter og tjenester. Teamene som jobber med refinansiering og deres hovedoppgaver er vist i Vedlegg 1. Informasjonsteknologiene som brukes er presentert i Vedlegg 2.

#### 2.4.2 Boliglån og refinansiering av boliglån i Nordea Bank

*Boliglån* er først og fremst en betegnelse på lån som privatpersoner tar opp for å kjøpe seg bolig. Boliglån er langsiktige lån med pant i fast eiendom, som regel den boligen som er blitt finansiert ved hjelp av lånet. På grunn av pantet kalles boliglån også sikret lån.

Vanlig nedbetalingstid for boliglån er 20 til 30 år (Store norske leksikon).

Bankens *refinansieringsprosess av boliglån handler hovedsakelig om å øke allerede eksisterende boliglån med etablerte sikkerhet* (pant i eiendom) for å få penger til noe man ønsker, som oppussing eller ny garasje. Maks grenser for å øke boliglån er generelt fem ganger brutto inntekt, men hvor mye økning man kan få innvilget avgjøres av en helhetlig vurdering av kundens betjeningsevne, hva dagens verdi på boligen er og hvor mye man allerede har nedbetalt av lånet sitt (nordea.no).

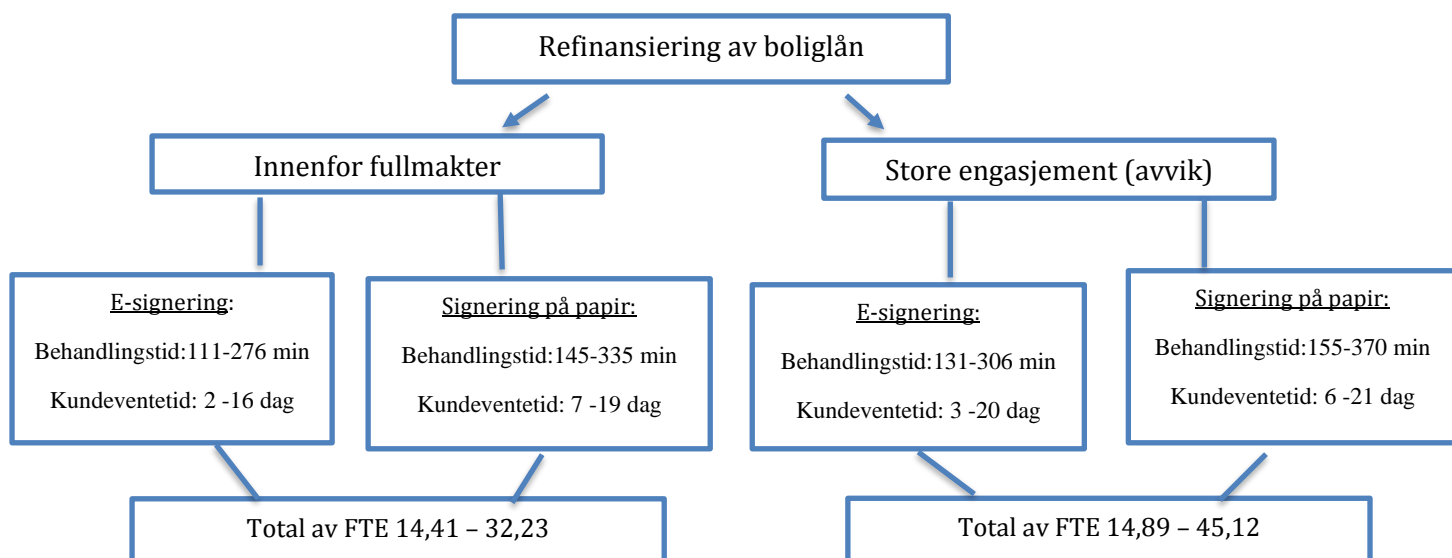
Videre skal jeg beskrive hvordan refinansieringsprosessen av boliglån var designet i løpet av undersøkelsesperioden, dvs. i 2017, 2018 og opp til mai 2019, i følge av verdistrømmkartene som er presentert i Vedlegg 3, Vedlegg 4 og Vedlegg 5.

#### 2.4.2.1 Refinansieringsprosessen i 2017

Kunde kunne kontakte banken via flere kanaler: nordea.no, telefon eller e-mail til rådgivere eller Kundeservice 24/7, og besøke sitt lokale kontor. Aksestid (Aune 2003), som i denne prosessen regnes fra kunden kontakter banken til lånesøknaden er blitt sendt, kunne vare fra 15 min til 3 dager avhengig av den valgte kanalen. Rådgiver i låneteam tok imot forespørsel fra kunde og reserverte et møte. Låneteamet kunne gjennomføre møtet selv, håndtere saken og utbetale lån. Hvis saken falt utenfor deres fullmakter sendte de saken videre til kredittstøtte. Rådgivere i kredittstøtte kunne også håndtere saken selv eller sendte videre til HH Support eller Group Credit Risk Management. Prosessen i Household Support hadde flere steg, inkl. 4-øyne etterkontroll av dokumenter og beslutninger. Kunde kunne signere låneavtale elektronisk med Bank ID eller fysisk på papiret. Prosesskartet viser at 90% av kundene signerte låneavtaler elektronisk. Elektronisk signerte låneavtaler sendtes direkte til Depo i Polen. Sistnevnte opprettet lånekontonummer og utbetalte lån. Papirsignerte låneavtaler sendte Household Support til kundene via posten. Etter at de fikk tilbake svarkonvolutt, kontrollerte de opplysninger og signaturer i låneavtale, opprettet lånekontonummer og sendte dokumentene videre til Depo for utbetaling. Depo utførte etterkontroll over kundeopplysningene og signaturene, og utbetalte lån.

Hvis saken falt utenfor fullmakter til rådgivere i Household Support sendte de lånesøknaden til Group Credit Risk Management. Sistnevnte vurderte saken og sendte beslutning i form av protokollstøtte tilbake til Household Support. Etter at Household Support hadde fått protokollstøtte, kjørte de saken videre som det har blitt beskrevet over i dette delkapitlet.

Figur 2.7 er bygget på verdistrømmkartet i 2017 (se Vedlegg 3) og viser tids- og ressursbruk i den opprinnelige prosessen.



Figur 2.7 Refinansieringsprosessen i 2017, tids- og ressursbruk

Refinansieringsprosessen hadde 9 steg – med elektronisk signering av låneavtale, 10 steg – med signering på papiret og 11 steg når saken måtte sendes til Group Credit Risk Management.

Tidsbruk for saker innen Household Support fullmakter ved signering med Bank ID var fra ca. 2 timer til 16 dager, ved fysisk signering fra ca. 2,5 timer til 19 dager, og ressursbruk fra 14,41 til 32,23 FTE. Tidsbruk for saker innen Group Credit Risk Management fullmakter ved signering med Bank ID var fra 2 timer til 20 dager, med fysisk signering fra ca. 2,5 timer til 21 dager, og ressursbruk fra 14,89 til 45,12 FTE.

#### 2.4.2.2 Refinansieringsprosessen i 2018

Verdistrømkart 2018 eller Kaizen-refinansiering 1.5 (se Vedlegg 4) var en overgang mellom den opprinnelige prosessen i 2017 og den nye prosessen i 2019.

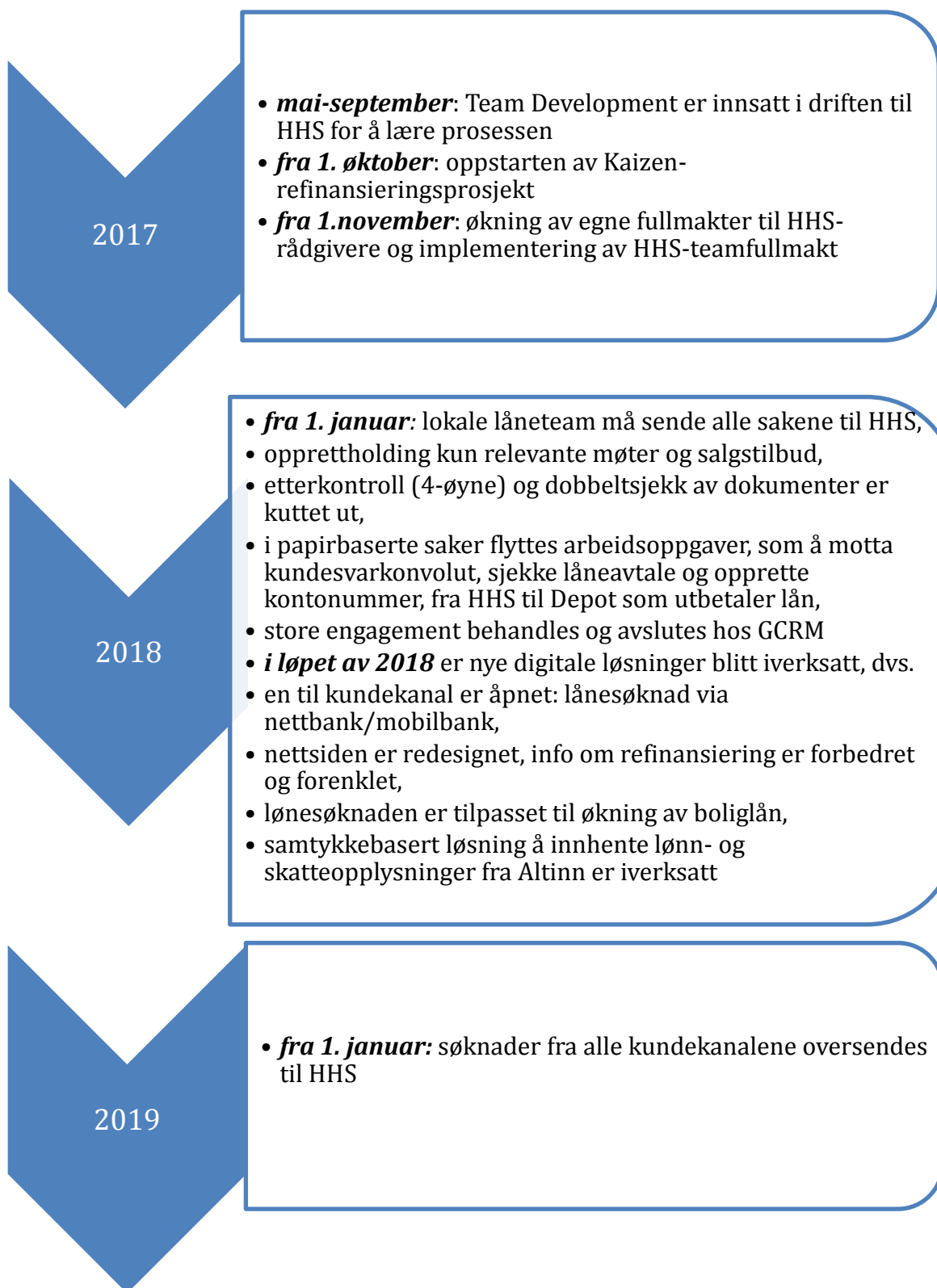
Alle kundekanalene (nordea.no, telefon, e-mail, lokale kontorer) opprettholdes. Rådgiver i låneteam henter lånesøknad, registrerer saken, sjekker hvis alle dokumentene er til stedet og oversender til Household Support. Rådgiver i Household Support håndterer saken beslutter i egen fullmakt og sender til signering til kunde. Kunde signerer låneavtale. Household Support sender låneavtale til Depot. Depot åpner lånekontonummer, sjekker opplysninger i låneavtalen, kontrollerer signaturer og utbetaler lån.

Hvis saken faller utenfor egen fullmakt sendes den til Household Supports teamfullmakt eller til Group Credit Risk Management. De håndterer og beslutter saken selv. Låneavtale sendes

til kunde for signering. Videre følger saken de samme stegene som det har blitt beskrevet over i dette delkapitlet.

Prosessen er blitt redusert til 5 steg når saken er innen egen fullmakt, og til 6 steg når saken sendes til Household Supports teamfullmakt eller Group Credit Risk Management. Det er beregnet tids- og ressursbruk (FTE) som finnes i Vedlegg 4. Jeg skal ikke beskrive disse tallene siden Kaizen-refinansiering 1.5 var en overgangsprosess.

I figur 2.8 presenterer jeg en tidslinje som viser de forskjellige tiltakene (kaizen-aktivitetene) som ble gjennomført fra 2017 til 2019.



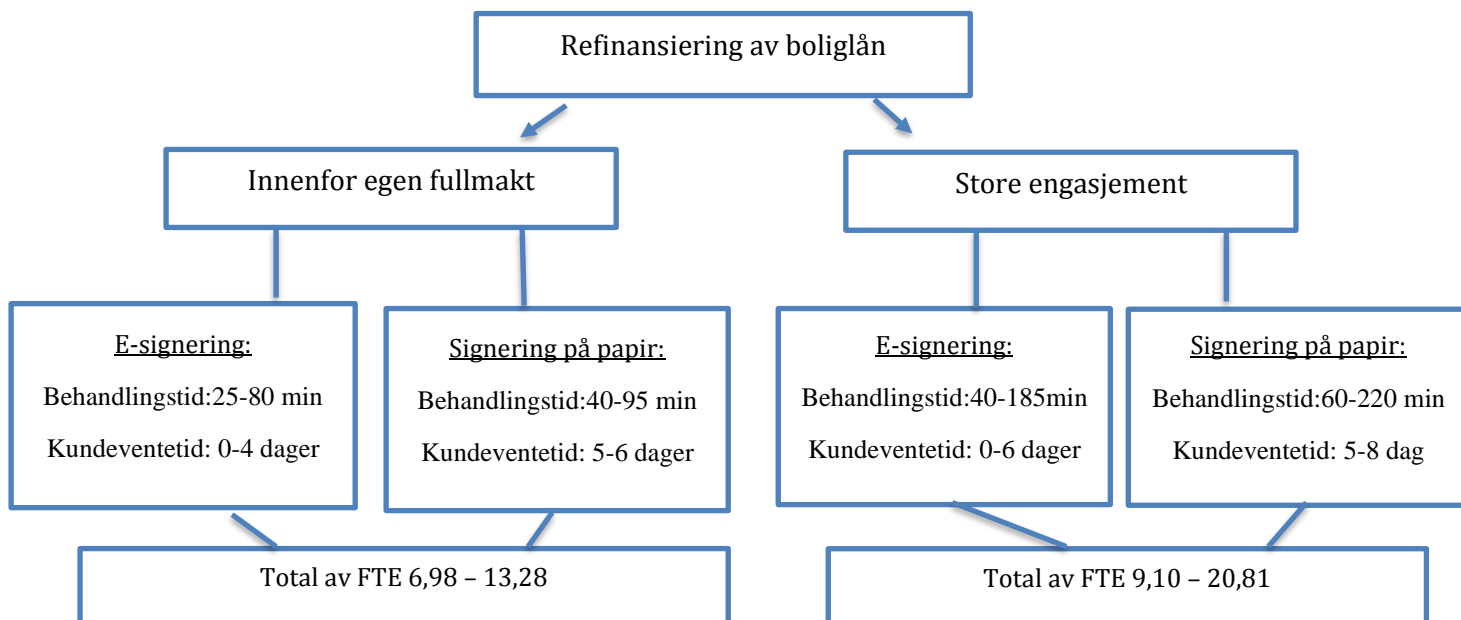
Figur 2.8 Tidslinje av kaizen-aktiviteter som er utført i 2017-2019

### 2.4.2.3 Refinansieringsprosessen i 2019

Alle kundekanalene (nordea.no, telefon, e-mail, Relasjonhus) opprettholdes, og i tillegg kan kunde sende søknaden via nettbank/mobilbank. Aksestid (Aune 2003), for kundene som sender lånesøknaden via nettbank/mobilbank er blitt redusert til 5-10 min. Forespørsel fra alle kundekanalene oversendes direkte til Household Support. Videre håndteres saken på samme måte som har allerede vært beskrevet i delkapittel 2.4.2.2, paragraf 2.

Sakene som sendes for beslutning til HHS-teamfullmakt eller Group Credit Risk Management håndteres på samme måte som har vært beskrevet i delkapittel 2.4.2.2, paragraf 3.

Figur 2.9 viser den nye prosessen etter at forbedringstiltakene ble gjennomført. Figuren er bygget på verdistrømmekartet i 2019 (se Vedlegg 5).



Figur 2.9 Refinansieringsprosessen i 2019, tids- og ressursbruk

Prosessen er blitt redusert til 4 steg når saken er innen egen fullmakt, og til 5 steg når saken sendes for beslutning til Household Supports teamfullmakt eller Group Credit Risk Management. Tidsbruk for saker innen egen fullmakt ved signering med Bank ID er fra 25 min. til 4 dager, ved fysisk signering fra 40 min. til 6 dager, ressursbruk fra 6,98 til 13,28 FTE. Tidsbruk for saker innen HHS-teamfullmakt/GCRM fullmakter ved signering med Bank ID er fra 40 min. til 6 dager, med fysisk signering fra 60 min. til 8 dager, og ressursbruk fra 9,10 til 20,81 FTE.



### 2.4.3 Lånedokumenter

For å behandle en enkel refinansieringssak som dreier seg om å øke allerede eksisterende boliglån med en etablert sikkerhet har banken behov for følgende dokumenter:

- Lånesøknad
- Opplysninger rapportert i forbindelse med skattemeldingen (selvangivelsen) som gjelder skattegrunnlag: inntekt, skattefradrag, formue, gjeld; og inntektsopplysninger: utbetalt lønn, næringsinntekter, pensjon, trygd eller ytelser, skattefradrag og forskuddstrekk.

Med mer kompliserte saker kan det være aktuelt å få tilsendt ytterligere dokumentasjon som f.eks. verdivurdering, leiekontrakt, kjøpekontrakt og liknende (nordea.no).

#### 2.4.3.1 Lånesøknad

Søknad om lån med sikkerhet som gjaldt i banken i 2017 (se Vedlegg 7) var benyttet for alle typer lån med sikkerhet, inkl. refinansiering av boliglån. Lånesøknaden omfattet informasjon om: formål med lånesøknaden, ønsket lånebeløp, egenkapital, lånesøker, inkl. info om husstanden, medsøker, inkl. info om husstanden, husstandens totale gjeld, sikkerhet, forsikring og informasjon om lånedokumentasjon.

I løpet av 2018 er nettsiden blitt redesignet og lånesøknaden tilpasset til refinansieringskunder. Den gjeldende søknaden heter «Lånesøknaden for å øke boliglån» (se Vedlegg 8 eller [nordea.no/lån og kreditt/boliglån/søknad om økning av boliglån](http://nordea.no/lån_og_kreditt/boliglån/søknad_om_økning_av_boliglån)). Søknaden omfatter informasjon om: mitt lånebehov, min gjeld utenfor Nordea, om meg og medsøker, inkl. info om husstanden. På nettsiden finnes det linken til samtykke i Altinn for å innhente lønns- og skatteopplysninger (se [nordea.no/lån og kredit/samtykke lånedokumentasjon](http://nordea.no/lån_og_kredit/samtykke_lånedokumentasjon)).

#### 2.4.4 Sikkerhet og behandling av kundeopplysninger

«Nordea sørger alltid for at kravet til sikre forbindelser er oppfylt når vi ber deg oppgi personlige opplysninger» skriver banken på sin hjemmeside [nordea.no/sikkerhet/egen sikkerhet](http://nordea.no/sikkerhet/egen_sikkerhet).

Personlige opplysninger som banken har fått må behandles med i henhold til det gjeldende personvernsregelverket. I 2017 gjaldt personopplysningsloven LOV-2000-04-14-31. Fra 20.07.2018 gjelder ny personopplysningslov LOV-2018-06-15-38.

### 3 Metode

I dette kapitlet vil jeg redegjøre for hvilken metode og forskningsdesign jeg har valgt for å finne vitenskapelige svar på oppgavens problemstilling. Først skal det avklares begrepene ontologi, epistemologi og presenteres min valgte metode for datainnsamling og oppgavens design. Deretter forklares utvalget og intervjuutformingen samt gjennomføring av intervjuer. Videre vil jeg diskutere kvalitetsdimensjoner som pålitelighet, gyldighet og overførbarhet som avgjør hvor mye vi kan stole på resultatene. Kapitlet vil bli avsluttet med beskrivelse av forskningsetiske spørsmål og min rolle som forsker.

#### 3.1 Valg av vitenskapsteoretisk utgangspunkt

Det har i lang tid vært ulike oppfatninger om hva som er den riktige forståelsen av virkeligheten (ontologi), den beste måten å forstå hvordan kunnskap tilegnes på (epistemologi) og den korrekte måten å samle inn empiri på (metode) (Jacobsen 2016:24). Metode er de tekniker som anvendes for å tilegne seg kunnskap om virkeligheten. Det skilles mellom en induktiv tilnærming hvor man forsøker å gå fra empiri (virkeligheten) til teori, og en deduktiv tilnærming hvor søking av empiri skal være styrt av teoretiske antakelser (Jacobsen 2016:23). Den positivistiske tilnærmingen likestilles ofte med betegnelsen «kvantitativ metode», mens den fortolkningsbaserte likestilles med «kvalitativ metode». Grunnleggende forskjeller mellom tilnærmingene er presentert i tabell 3.1. (Jacobsen 2016: 31).

Tabell 3.1. Grunnleggende forskjeller mellom tilnærmingene

	Positivism	Fortolkningsbasert
Ontologi	Stabil og objektiv virkelighet Lovmessigheter	Dynamisk og menneskeskapt virkelighet
Epistemologi	Det generelle	Det unike og særegne
	Objektiv virkelighet som kan studeres gjennom objektive metoder og mål	Virkeligheten er konstruert av mennesker og må studeres ved å undersøke hvordan mennesker oppfatter virkeligheten.
	Nøytrale forskere som beskriver virkeligheten	Forskere som fortolker virkeligheten
	Kunnskap er kumulativ.	Kunnskap er lokal og unik.
Metode	Deduktiv	Induktiv
	Individualistisk	Holistisk
	Avstand	Nærhet
	Tall (kvantitativ)	Ord (kvalitativ)

### 3.2 Valg av forskningsdesign

Valg av undersøkelsesopplegg vil ha store konsekvenser for undersøkelsens gyldighet (validitet) (Jacobsen 2016:89). Det er problemstillingen som har avgjørende betydning for valget av design (Ringdal 2007) og som bør bestemme hva slags metode vi skal anvende for å samle inn empiri (Jakobsen 2016:78).

I henhold med Jacobsen (2016) skilles det mellom tre avgjørende dimensjoner for ombygging av undersøkelses design: om problemstillinger er uklar eller klar; om det er forklarende (kausal) eller beskrivende (deskriptiv); og om vi ønsker å generalisere eller ikke.

I denne oppgaven ønsker jeg å utforske en enkel utlånsprosess (refinansiering) i en spesiell organisasjon (bank) og avdekke hvordan kausale prosesser «produserer» virkninger (Jacobsen 2016:123).

For å besvare problemstillingen «**Bruk av Lean som et forbedringsverktøy for kundetilfredshet og kostnadseffektivisering for bankers utlånsprosesser**» delte jeg den i tre forskningsspørsmål for å finne flere variabler til besvarelse, dvs. kundenes oppfatning av kvalitet og kundenes tilfredshet, verdistrømkartlegging, prosessforbedringsarbeid, implementering av endringer, involvering av de ansatte, prosessbevissthet blant de ansatte, prosesseierskap, resultater og måloppnåelse, teknologiske utviklinger o.l. Jeg vil gå i dybden

for å studere relativt mange nyanser med relativt få enheter, noe som tilsvarer *et intensivt undersøkelsesopplegg* (Jacobsen 2016:90).

Problemstillingen er teoritestene, har mer preg av et åpent spørsmål, og behov for en mer eksplorerende, utforskende type undersøkelser (Jacobsen 2016:79). Dermed definerer jeg problemstillingen som *uklar og beskrivende*.

I samfunnsvitenskapene er det blitt stadig vanligere å skille mellom to måter vi empirisk kan tilnærme oss kausalitet på. Disse kalles for varianstilnærmingen og prosesstiltærmingen (Van den Ven 2007).

*Prosesstiltærmingen* vektlegger sterkere avdekking og beskrivelse av kausale mekanismer, dvs. hvordan ting henger sammen (Jacobsen 2016:96). Forsker vektlegger den prosessen og de hendelsene som transformerer årsaken til en effekt (Heise 1991).

I min undersøkelse skal jeg kartlegge refinansieringsprosessen i 2017 (årsaken), hendelsene (endringene) som var gjennomført i løpet av 2017 – 2018 og effektene som de førte til i mai 2019 (endret prosess, endret kundefornøyelse, endret ressursbruk osv.). Jeg vil også beskrive hvordan hendelsene henger sammen, påvirker hverandre og produserer de oppnådde effektene (Jacobsen 2016:96). Studieobjektet er avgrenset i tid og rom, og kan gi en «virkelighetsnærbeskrivelse» av denne konkrete situasjonen, noe som egner seg godt til *teoretisk generalisering*. Den valgte undersøkelsesdesign er dermed *en enkeltcase-studie* (Jacobsen 2016:99).

### 3.2.1 Enkeltcase-studie

En enkeltcase-studie er at en forsker går dypt inn i en situasjon, en organisasjon eller noe annet som er klart avgrenset i tid og rom hvor man kan få fram en «virkelighetsnær» beskrivelse (Jacobsen 2016:99). Sentralt her står muligheten casestudier gir for å forstå samspillet mellom aktører og kontekst (Geertz 1973). Enkeltcase-studier egner seg til å teste nye hypoteser og teorier. Resultatene fra slike enkeltcasestudier vil gjelde for casen. Generalisering av resultater fra casestudier krever mange likeartede caser som gir samme resultat ved testing. Siden min studie baserer seg kun på ett case er generalisering ikke mulig. Gjennom detaljerte beskrivelser gir casestudier også god mulighet til å avdekke kausale mekanismer og prosesser og dermed er godt egnet til å beskrive hvordan hendelser påvirker hverandre. Enkeltcase-studier har også klare begrensninger: de er ikke godt egnet til å gjøre statistisk generalisering og etablere kausale sammenhenger (Jacobsen 2016:100).

### 3.3 Valg av metode for datainnsamling

Metoden som er valgt og som passer til mitt undersøkelsesopplegg er *den kvalitative metoden*. Datakilder som jeg skal bruke er: *individuelle åpne intervjuet* (primærdata) og *dokumentundersøkelse* (sekundærdata).

Da jeg jobbet i Operations NO i perioden 2016-juli 2019, men for et annet team, har jeg nær tilknytning til avdelingen, er godt kjent med strukturen og oppgaver. Ifølge interne regler var det en dialog med avdelingens ledelse som sendte en forespørsel til personalavdeling for at jeg kunne starte undersøkelsen. Etter tillatelse fra personalavdelingen ble teamledere informert om prosjektet. Dette er en vanlig prosedyre som sparte meg for ekstra spørsmål. Jeg har ikke opplevd noen vanskeligheter ved valg av undersøkelsesenheter eller å få tilgang til sekundærdata.

#### 3.3.1 Intervjuutforming

Intervju er en av de viktigste kildene i casestudier siden det er en fleksibel metode som muliggjør fyldige og detaljerte beskrivelser (Johannesen et al., 2011). Åpne individuelle intervjuer egner seg godt til å få fram enkeltindividers fortolkning av fenomenet vi studerer (Jacobsen 2016:147).

Jeg har valgt halvstruktureerte intervjuer og opprettholdt en stor grad av åpenhet særlig i de første intervjuene. Etter hvert da problemstillingen ble mer klar, økte strukturingsgraden. Før hvert intervju dannet jeg en intervjuguide for å ha oversikt over hvilke temaer jeg ønsker å belyse. Som det ble skrevet har jeg dannet tre forskerspørsmål for å belyse problemstillingen, derfor ble intervjuguiden utformet slikt at jeg kunne måle disse tre variablene.

For å besvare *forskningsspørsmål 1 «Hvilke kvalitetsdimensjoner må prosessen ivareta for å skape kundetilfredsstillelse?»* holdet jeg meg til følgende spørsmål:

- Hvilke kanaler bruker kundene oftest for å kontakte banken?
- Har kundene klaget på at det er vanskelig å få kontakt med banken?
- Er kundene fornøyde med informasjonen som de får fra banken?
- Hvor ofte har de behov for veiledning?
- Har kundene klaget på behandlingstid?
- Hvilke metoder benyttes for å redusere kø?

- På hvilken måte leverer kundene lånedokumenter til banken?
- Hvilket verktøy bruker banken for å beskytte kundeopplysninger? Har det vært noen klager/tilbakemeldinger i forbindelse med dette?
- Har det noen ganger skjedd at kunde fikk en feilutbetaling?
- Hvor lenge kan kunde vente på innvilget lån?
- Hva slags tilbakemeldinger har banken fått fra refinansieringskundene som gjelder service, tid, fornøyelse/misfornøyelse osv.?
- Har kundene klaget på rådgivernes kompetanse/høflighet?

For å besvare *forskningsspørsmål 2* «*Var Lean et hensiktsmessig forbedringsverktøy for endring av utlånsprosessen?*» skal jeg benytte 5 overordnede lean-prinsipper: identifiser verdien, bygg verdistrømmen, bygg flyt, ser hvis flyten er synkronisert med etterspørselen, ser etter perfeksjoner, og derfor holdet meg til følgende spørsmål:

- Hvorfor startet banken sin Kaizen- refinansieringsprosjekt?
- Hvordan har banken gjennomført verdikjedeanalysen?
- Hvor ble det funnet sløsing i verdikjeden?
- Hvordan gjennomførte banken implementering av endringer?
- Hvem deltok i verdistrømkartlegging? Var medarbeidere involverte?
- Hvordan foregikk kommunikasjon mellom kvalitetsgruppe, medarbeidere og ledelse?
- Hvem som står bak beslutninger?
- Hva slags aktiviteter har blitt utført for å skaffe en jevn flyt?
- Var det noen flaskehals som stanset flyten?
- Er den nye prosessen synkronisert med etterspørselen?
- Hvilke forbedringer, inkl. digitale utviklinger, har blitt utført?
- Hvordan fungerer prosessen nå? Hvilke utfordringer står banken over?

For å besvare *forskningsspørsmål 3* «*Har implementering av Lean ført til forbedring av prosessledelse?*» holdet jeg meg til følgende spørsmål:

- Har de ansatte fått en introduisering/opplæring av den nye prosessen?
- Har banken sørget om utarbeidelse av nye arbeidsrutiner?
- Hvordan fungerer internkontroll av egne arbeidsrutiner?
- Har prosessen prosesseier/ansvarlig person? Hvilke oppgaver denne rollen ivaretar?  
Hva slags ansvar har eieren? Hvem rapporterer til?

- Har det blitt satt opp konkrete mål til den nye prosessen? Hvordan overvåkes måloppnåelse?
- Har det blitt utført en markedsanalyse? Har banken undersøkt hvordan konkurrentene utfører sine refinansieringsprosesser? Hvilke nyvinninger innenfor teknologier/digitale løsninger tilbyr konkurrentene sine kunder?
- Benytter banken ledelseshjul som et verktøy i videreutvikling av prosessen?
- Har banken sett etter videreutvikling av prosessen etter avsluttet Kaizen-refinansieringsprosjekt?

Jeg stilte også flere spørsmål underveis når intervjusubjektene kom med interessant informasjon som jeg ønsket å følge opp.

I forkant av intervjuene ble det sendt intervjuinvitasjoner til deltakernes e-postadresser med en kort beskrivelse av undersøkelses tema, intervjuenes tid og sted. Intervjuene ble innledet med formålet med undersøkelsen. Alle respondentene og informantene svarte raskt og stilte seg positivt til å delta.

Intervjuene ble gjennomført ansikt-til-ansikt og via Skype, grunnen var at forskjellige team sitter i forskjellige bygninger og t.o.m. byer. Jeg brukte ca. 30-75 minutter på hvert intervju og skrevet notater underveis.

Jeg prøvde å tilpasse intervjuerstilen til hvert enkelt intervjusubjekt. Intervjusubjektene ble også informert om at alle personopplysningene ville være anonymisert i oppgaven slik at deres konfidensialitet blir ivaretatt. Jeg har en formening at alle respondentene og informantene svarte ærlig og fylldig på spørsmålene som ble stilt.

### 3.3.2 Utvalget av undersøkelsesenheter

Det å foreta personlige individuelle intervjuer er tidskrevende. Dessuten må undersøkeren bruke tid til å administrere det enkelte intervjuet og opparbeide informasjonen som ble samlet (Jacobsen 2016:146).

I bankens refinansieringsprosess av boliglån som undersøkes deles teamene i drifts- og støtteteam. Driftsteam inkluderer to team fra Operations NO, dvs. Household Support og Loan Processing Household (Depot) og to team utenfor Operations NO, dvs. lokale rådgivere fra låneteam (RSA) og kredittstøtte. Støtteteam inkluderer Group Credit Risk Management, Team Development, team Robotics og noen andre. Enhetene og informasjonsteknologiene som er involvert i refinansieringsprosessen er presentert i Vedlegg 1 og Vedlegg 2.

Det ble gjennomført elleve intervjuer til sammen, hvor 7 var med respondentene fra driftsteam, inkl. 4 rådgivere fra HH Support, 2 rådgivere fra låneteam og 1 fra Depot; og 3 med informantene fra støtteteamet Development. Et intervju ble gjentatt med den samme informanten, etter at jeg hadde lest sekundærdata. Jeg har formening at antall intervjuer var nok for å skaffe gyldige og pålitelige informasjoner.

Det er viktig å intervjuer personer som har ulik involvering for å sikre nyansert informasjon. Kriteriene som jeg stilte ved valg av undersøkelsesenheter var: erfaring, personlig ansvar og involverings- og påvirkningsgrad.

Intervjuene ble avholdt i mai – juni 2019. Åtte intervjuer skjedde i møter mens tre skjedde via Skype.

### 3.3.3 Dokumentstudier

*Dokumentundersøkelser* er analyse av sekundærdata, som er samlet inn av andre (Johannsen et al. 2011). Hovedproblemet i alle dokumentundersøkelser er knyttet til i hvilken grad vi kan stole på den kilden vi velger (Jakobsen 2016:188). I denne undersøkelsen benytter jeg verdistrømmkartlegging av refinansieringsprosessen for 2017, 2018 og 2019 som er blitt utarbeidet av bankens spesialister og som har vært benyttet i den daglige driften.

Prosesskartene beskriver refinansieringsprosessen steg, service tid og ressursbruk i form av FTE (full-time equivalent)<sup>1</sup>. Videre undersøkte jeg interne rapporter i Operations NO om innvilget lån og regnskapstall, lånesøknader fra bankens nettside og en annen informasjon fra intranett. Alle rapportene er bankens offisielle dokumenter derfor har jeg grunn til å feste tillit til sekundærdata hentet fra banken.

## 3.4 Dataanalyse

Som det er beskrevet over består oppgavens datamaterialer både av primær og sekundær data. Første del i enhver kvalitativ analyse er renskrivning av intervjuer og observasjoner, eller det vi kan kalle rådata (Jakobsen 2016:200). Etter gjennomgang av mine notater renskrev jeg intervjuene.

Jeg benytter *innholdsanalyse* som er basert på en antakelse om at det en person sier i et intervju, eller det mennesker gjør når man observerer disse, kan reduseres til et sett færre, men

---

<sup>1</sup> En FTE er timene som en ansatt har jobbet på heltid, (<https://www.accountingtools.com>)



mer overordnende og meningsfylte kategorier (Krippendorf 2013:2). I *første-syklus koding*, eller *åpen koding* grupperte jeg data som handler om det samme i en kategori. Slik splitter jeg opp data i mindre grupper som ligner hverandre og er lettere å håndtere (Jakobsen 2016:207). I *andre-syklus koding* eller *aksial koding* dannet jeg kategorier og underkategorier som ikke finnes direkte i dataen, men som kommer ut fra min problemstilling (Jakobsen 2016:206). Noen kategorier har vi allerede dannet på forhånd når vi har brukt et intervju- og observasjonsguide (Jakobsen 2016:208).

Når det gjelder dokumentanalysene ble sekundærdataene gjennomgått, og viktig informasjon systematisert, slik at jeg enkelt kunne ta det med videre i analysen og drøftingen.

### 3.5 Metodekvalitet

#### 3.5.1 Gyldighet og relevans

For å sikre studiens kvalitet, er det viktig å vurdere kvaliteten på egen forskning. Empirien som samles, må være gyldig og relevant (valid) og må være pålitelig og troverdig (reliabel). Med gyldighet og relevans mener vi at den empirien vi samler inn, faktisk gir svar på de spørsmålene vi har stilt (Jakobsen 2016: 17). Det skilles mellom intern og ekstern gyldighet. Intern gyldighet går på hvorvidt vi har dekning i våre data (empiri) for de konklusjoner vi trekker (Jakobsen 2016:17). En måte å øke intern gyldighet er å ha opplysninger fra flere perioder for å trekke konklusjoner. Ekstern gyldighet og relevans sier noe om i hvilken grad et funn kan generaliseres til å gjelde også i andre sammenhenger (Jakobsen 2016:17). Som det ble sagt er en enkeltcase-studie ikke ment for statistisk generalisering.

#### 3.5.2 Pålitelighet og troverdighet

Med pålitelighet og troverdighet mener vi at undersøkelsen må være til å stole på, og for å oppnå dette må vi gjennomføre undersøkelser på en riktig måte. Metoden tvinger oss til å gå gjennom spesielle faser når vi gjennomfører en undersøkelse (Jakobsen 2016:17). Forskeren oppfordres til å etablere en tydelig beviskjede, slik at leseren kan rekonstruere hvordan forskeren har kommet frem til den endelige konklusjonen (Yin, 2014). Poenget med å kunne forskningsmetode er ikke å unngå feil – det er ikke mulig – med å kunne gjøre rede for hvilke mulige svakheter som er knyttet til resultatene av en konkret undersøkelse (Jakobsen 2016:17).

I min undersøkelse stilte jeg kritiske spørsmål til hvert valg som ble gjort for å minimisere feil og øke dataenes pålitelighet. Først og fremst var det et valg av undersøkelsesdesign for å belyse problemstilling og valg av relevante teorier; valg av utvalget med relevante respondenter og informanter, valg av intervju type, - styl og intervjuguide. Jeg prøvde å unngå situasjoner hvor deltakere svarer ut fra hva som forventes (Thagaard 2003).

En annen teknikk som øker sannsynligheten av troverdighet og pålitelighet er å benytte ulike innsamlingsmetoder. Analysen av sekundærdata gir muligheter til å kryssjekke funn fra primærdata.

### 3.6 Forskningsetiske spørsmål

Samfunnsvitenskapelige undersøkelser har konsekvenser, både for de som blir undersøkt og for samfunnet. (Jacobsen 2016:45). Etske utfordringer som vi kan stå overfor er en ønske om å skjule en undersøkelses hensikt for de som undersøkes. En grunn er at folk kan opptre seg annerledes og gi korrigeret informasjon for å tilfredsstille undersøkeren eller skjule noe. Ved spørsmål av etiske dilemma finnes det ikke noen klare svar. Immanuel Kant opererte med det han kalte kategoriske imperativer, noen etiske normer eller «lover» som aldri kan brytes. I nyere forskningsetikk inkluderes det grunnleggende humanistiske perspektivet, men underkastes samtidig det som kan kalles *en konsekvenslogikk*. Utgangspunktet for forskningsetikken i Norge i dag er tre grunnleggende krav: *informert samtykke, krav på privatliv og krav på å bli korrekt gjengitt*<sup>2</sup> (Jacobsen 2016:46-47).

#### 3.6.1 Informerte samtykke

Kravet til informert samtykke består av fire hovedkomponenter: kompetanse, frivillighet, full informasjon og forståelse. For at folk skal kunne gjøre sitt frie valg, må de ha full informasjon om undersøkelsens hensikt, hvilke ulemper og fordeler den kan medføre, hvordan data skal benyttes, osv. I praksis vil dette være umulig og, i noen tilfeller, kunne ha store effekter på undersøkelses pålitelighet. Dermed må forskere basere seg på det som de kan kalle *tilstrekkelig informasjon* som oppfatter opplysninger om undersøkelsens hovedhensyn og om hvordan resultatene skal benyttes (Jacobsen 2016:48).

---

<sup>2</sup>«Forskningsetiske retningslinjer for samfunnsvitenskap, jus og humaniora» vedtatt av Den nasjonale forskningsetiske komite for samfunnsvitenskap og humaniora 15.2.2006 (www.etikkom.no)

### 3.6.2 Krav til privatliv

De som undersøkes har rett til et privatliv, dvs. en frison i livet som ikke nødvendigvis skal undersøkes (Jacobsen 2016:48). For å prøve å oppfylle dette kravet skal forskeren unngå følsomme private spørsmål. Forskeren skal holde seg til personvernloven.

Ved å operere med et lite utvalg øker faren å identifisere enkeltpersoner fra det som de har sagt eller gjort. Her bør vi vurdere om vi skal forsøke å anonymisere data når de presenteres (Jacobsen 2016:49). Ofte er det vanskelig å garantere en full anonymitet, da stiller vi krav om *konfidensialitet*, dvs. en garanti for at personlige opplysninger blir ikke spredt (Jacobsen 2016:50).

Det er et krav om at alle empiriske undersøkelser som innebærer behandling av personopplysninger, skal meldes til Datatilsynet. Det skal alltid søkes om konsesjon hvis data ikke er anonyme (Jacobsen 2016:50). I tilfeller der man er i tvil om hvorvidt man overholder de pliktene man har ifølge personopplysningsloven, bør man alltid melde prosjektet til Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste (NDS) (Jacobsen 2016:51).

I denne undersøkelsen er deltakere blitt anonymisert. Jeg unngår å oppgi deltakernes alder og kjønn siden det ikke har noen betydning for resultater, samt stilling og erfaring, slik at deltakerne ikke kunne ha blitt identifisert. Ledelsen i Operations NO og personalavdeling (HH) ble kjent med «Retningslinjer for behandling av personopplysninger i forsknings- og studentprosjekt ved UiT Norges arktiske universitetet (UiT)». Prosjektet er ikke blitt meldt til Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste (NDS).

### 3.6.3 Krav på å bli korrekt gjengitt

Respondentene som undersøkes har krav på fullstendig gjengivelse. I den graden det er mulig, vil jeg forsøke å gjengi resultater fullstendig og i riktig sammenheng, noe som betyr: a) å presentere data fullstendig der jeg mener at dette er viktig for å forstå et resultat; b) å unngå å bruke et resultat som er tatt ut av sin sammenheng, til å argumentere for noe som respondenten helt klar ikke har ment opprinnelig; c) ikke forfalske data og resultater. Den beste garantien som jeg kan gi her er *åpenhet*, dvs. at informasjonen er tilgjengelig og kan vurderes av andre hvor god forskningen har vært (Jacobsen 2016:52-53).

#### 3.6.4 Å studere egen organisasjon

Jeg jobbet i Operations NO som vikar f.o.m. mars 2016 t.o.m. juli 2019, men var ikke kjent med temaet. Det å studere egen organisasjon «som er så tett på en selv» har både fordeler og ulemper (Jacobsen 2016:56).

Fordeler er selvfølgelig den førstehåndkjennskapen man har til det man skal studere, lettere tilgang til informasjonen og vurdering av informasjonens kvalitet (Jacobsen 2016:56).

Den aller viktigste ulempen er at man som innsider kan ha utviklet «blinde flekker» (van Hecke 2007), dvs. man mister objektiviteten og registrer det som man selv oppfatter som riktig eller ikke riktig (Jacobsen 2016:57).

Som forsker prøver jeg å være nøytral og holde den nødvendige kritiske avstanden til det jeg undersøker. Jeg har vært åpen og oppgitt tilstrekkelig informasjon om undersøkelsens hensikt. Jeg har opplyst deltakerne om at alle personlige opplysninger vil bli anonymisert og at det var lov å nekte å svare på spørsmål som man ikke var klar til å gi svar på.

## 4 Empiri

Dette kapitlet omhandler presentasjon av empiriske funn fra studien og vil gi et grunnlag for videre analyse for å svare på problemstillingen: «**Bruk av Lean som verktøy for kundetilfredshet og kostnadseffektivisering for bankers utlånsprosesser**».

### 4.1 Forskningsspørsmål 1: «Hvilke kvalitetsdimensjoner må prosessen ivareta for å skape kundetilfredsstillelse?»

Jeg har begynt undersøkelsen med å intervjuer rådgivere fra låneteam og Household Support for å finne ut kundenes omfatning av refinansieringsprosessen i 2017 ut av kundenes tilbakemeldinger.

De første spørsmålene handlet om tilgjengelighet, hvilke kanaler brukte kundene mest for å kontakte banken og hvis det var klager rundt dette. Svarene var at de fleste refinansieringskundene har allerede etablert kontakter i banken og kommuniserer med sine rådgivere. Rådgivere retter dem til nordea.no for å fylle ut lånesøknad og sende den til banken. Det har ikke blitt nevnt at kundene klaget på aksestid (Aune 2003).

Videre ble det stilt flere spørsmål om hvor fornøyde kundene var med informasjon og service som de fikk fra banken. Flere svarte at «*Kundene klaget på ikke helt tydelig informasjon på nettsiden som gjaldt refinansiering av boliglån, lånedokumenter og søknad. De klagde på et vanskelig språk og spurte om ekstra veiledning*». Søknaden for refinansiering av boliglån var den samme som for nye boliglån. Kundene klaget over at det var mye opplysninger i lånesøknaden som de hadde fylt ut tidligere.

Respondentene svarte at stort sett var kunde fornøyde med service. Det ble nevnt at noen klagde over mersalgstilbud. «*Det så ut at kundene ble irriterte da de fikk mersalgstilbud. De møttes for å snakke om refinansiering og det var det som de ville prioritere*».

Alle respondentene fortalte at det kundene klaget aller mest på var saksbehandlingstid: «*Etter en uke begynte kundene ringe eller sende sure e-mailer*». En respondent svarte at «*Teamene som jobber med utlånsprosesser har ulike fullmakter. En sak kunne begynne å håndteres av et team og deretter sendes videre til et annet team, eller returneres igjen. I slike situasjoner kunne vi ikke gi kunde et tydelig svar når saken ble ferdigbehandlet*». En annen respondent

nevnte at «Vi returnerte saker til avsenderen når det var mangel på opplysninger eller noen feil. Vi unnlot til å svare kunde, da vi ikke visste hvor saken befinner seg».

Det ble også stilt spørsmål om ventetid og kø. «Vi har to køer: Premium kundene og alle kundene. Søknader ble vurdert stort sett i det rekkefølge som de ankommet. Deretter håndterte vi først de sakene som var enklest å ekspedere. Forskjellige rådgivere behandler saker med forskjellige vanskelighetsgraden».

Under intervjuene ble det stilt flere spørsmål om lånedokumenter, sikkerhet, og om verktøy som brukes for å beskytte personlige opplysninger. Kundene leverte lånedokumenter via nettbanken, kryptert e-mail, post eller fysisk. Det ble ikke nevnt at kundene klagde på mangel av sikkerhet. Det ble heller ikke nevnt at kundene klagde på rådgivernes kompetanse eller høflighet.

Etter beslutning signerer kunde sin låneavtale. «Ca. 90% av kundene signerer låneavtaler elektronisk med Bank ID». Respondentene har ikke opplevd at det ble utbetalt et feil lånebeløp.

#### 4.2 Forskningsspørsmål 2: «Var Lean et hensiktsmessig forbedringsverktøy for endring av utlånsprosessen?»

Jeg har begynt mitt første intervju med Informant 1 fra kvalitetsgruppen ved spørsmålet om årsaken til endringer. Svaret var: «I refinansieringsprosessen i 2017 var det mye papirbasert og manuelt arbeid. Vi monitorer daglig kundenes klager og tilbakemeldinger, samt gjør interne undersøkelser hvor fornøyde kundene er. I tillegg vurderer vi markedet, konkurrenter og digitale løsninger som de bruker. Vi har funnet ut at prosessen ikke var konkurransedyktig lenger. Fra 1 oktober 2017 startet banken Kaizen- refinansieringsprosjekt. Det ble dannet en Kaizen-gruppe hvor teamledere og fagmedarbeidere fra drift- og støtteteamene ble satt sammen. Målsetninger var å gjøre prosessen mer kundevennlig, samt effektivisere tids- og ressursforbruk».

Informant 2: «Vi har kartlagt og analysert prosessen slik den var og har identifisert forbedringsområder: oppstarten av refinansieringsprosessen, prosessflyt, prosesseierskap og digitalisert og kundevennlig prosess. Ved hjelp av rotårsaksanalyse har vi utarbeidet forslag som vi mener banken bør implementere (se Vedlegg 6). I tillegg har vi redesignet prosessen for å illustrere potensialet ved å gjennomføre forslagene.»

Videre handlet flere spørsmål om verdistrømkartlegging, deltakelse, kommunikasjon, beslutninger o.l.

Informant 1: *«For å kartlegge verdistrømmen ble Team Development innsatt i driftsteam til Household Support (heretter HHS) i perioden mai – september 2017. De lærte hele prosessen og hadde daglig kontakt med teamet. De hadde samtaler med fagarbeidere om prosessens verdikjede. De hadde også møtet med teamledere og fagarbeidere fra lokale låneteam for å lære prosessen fra den siden. Det nye prosesskartet og forbedringsforslagene ble bygd på deres tilbakemeldinger».*

Informant 2: *«Det ble valgt to representanter fra HHS, kundeambassadører, som var ansvarlig for kommunikasjon og prosessflyt mellom HHS, de andre avdelingene i verdikjeden, Kaizen-gruppe og ledelsen. De ledet også en gruppe med en medarbeider/ansvarlig fra hver avdeling i verdikjeden. Gruppen var med på å utarbeide forbedringsforslagene».*

Informant 3: *«Vi var avhengig av ledelsen i hele verdikjeden for å gjennomføre disse endringene på en måte som gir kunde verdi. Vår analyse, sammen med konsekvenser, forbedringsforslag, potensielle fordeler og tiltak som trengs var diskutert med ledelsen i Operations NO og sendt til ledelsen i Personal Banking (PeB)».*

#### Oppstarten av refinansieringsprosessen.

Informant 1: *«I 2017 kunne refinansieringssaker mottas i flere kanaler. De kunne håndteres lokalt hos rådgivere i låneteam, rådgivere i kredittstøtte eller rådgivere i HHS, Operations NO. Det kom an på rutiner i lokale kontorer og rådgivernes fullmakter. Rådgivere i låneteam hadde lavere fullmakter og måtte ofte få beslutningsstøtte hos rådgivere i kredittstøtte eller HHS. En sak kunne ligge på vent i flere dager eller følge flere løp før den eventuelt havner hos HHS. Vi ville ha «one point of entry» for å ta imot alle sakene».*

Hvordan fordeles rådgivernes fullmakter? *«Rådgivere i samme låneteam eller HHS team vil normalt ha forskjellig størrelse på fullmakten som kommer an på opplæring og kompetanse. Saker som er større enn fullmakten må bevilges av en lokal beslutningstaker (ofte en kredittspesialist tilknyttet avdelingen / området eller leder) som har en bevilgningsfullmakt til å beslutte andres saker. De sakene som er større enn lokal beslutningstaker kan bevilge må sendes til sentral kredittavdeling (GCRM)».*

Informant 2 fortalte om oppstarten av prosessen og gjennomførte endringer slikt " I oppstarten var det mange prosessteg som ikke ga kunde verdi og skapet ekstra ventetid for

kunde. Alle kundene ble booket til møte (video eller fysisk). Vi avholdet møter t.o.m. med kunder som hadde en negativ kredittvurdering og ikke fikk innvilget lån. Vi fant ut at mange møter har liten verdi for både kunden og Nordea. Potensielt irrelevante møter var tilsvarende 14 FTEer og kunne skape opptil 18 dager ekstra ventetid. Vi bestemte å avholde kun relevante møter. Vi kuttet også mersalg for alle kundene. Nå sender HHS ut salgsleds når de ser at kunden kan ha behov for andre produkter vi tilbyr, eller når kunden uttrykker et ønske om rådgivning».

Informant 3 «Vi ville ha HHS som eieren av prosessen. Det å behandle saker på samme sted gjøre klart hvem som har ansvar for kundeopplevelsen. I tillegg regnet vi at det vil styrke kompetanse hos de rådgivere, gi bedre kvalitet på saksbehandlingen, gjøre enkelt å følge opp og evaluere kredittkvalitet, håndtere endringer i kreditt- og saksbehandlingsrutiner, og øke medarbeidertilfredshet.»

#### Prosessflyt.

Informant 1 «Vi fant ut at det var mange grupperinger som jobbet med de samme oppgavene. Mye av arbeidet som måtte gjøres i refinansieringsprosessen i HHS hadde ingen kundeverdi og hadde negativ effekt på kapasiteten i avdelingen. Det var mye etterkontroll og stopp-start i prosessen. Dette førte til at medarbeidere ofte tok i samme sak flere ganger». Informant 2 fortalte at: «Refinansieringsprosessen besto av såpass mange prosesssteg at kunden risikerte å måtte vente opptil en måned før lånet blir utbetalt. En sak kunne bli returnert flere ganger og rådgivere visste ikke hvor saken befinner seg».

Hva slags endringer ble gjort? «Vi har slått sammen alle prosessstegene i HHS frem til signering av låneavtale. Vi kuttet ut unødvendige dobbeltsjekk av dokumenter, etterkontroll og beslutning. Et mål er at ingen aktører i prosessen tar i saken mer enn en gang. Nå returnerer vi aldri en sak til innsender dersom mangler i saken ikke påvirker beslutningsutfall. Beslutningstaker korrigerer feil/mangel og godkjenner saken».

Under intervjuene ble det også stilt flere spørsmål om kompetanse- og fullmaktsnivå i HHS. En respondent fra HHS svarte at «Fra 01.11.2017 ble det implementert nye høyere fullmakter til rådgivere i HHS, samt HHS-team fullmakt. Dette har gitt mulighet til å støtte flere beslutninger lokalt og begrenset antall saker som gikk til Group Credit Risk Management (GCRM). Nå sender vi kun tvilstilfeller og der spesielt høy kredittkompetanse kreves, og engasjementets størrelse tilsier det».



Hvor mange saker måtte sendes til Group Credit Risk Management? Samme respondenten fortsetter «GCRM håndterte ca.45% av sakene. Hvis de hadde noen spørsmål, returnerte de saken tilbake. GCRM sendte beslutning i form av protokollstøtte og HHS-rådgiver måtte avslutte saken».

Hvor mange saker sendes til GCRM nå? «Det er ca.20-25%. Prosessen er blitt endret slik at GCRM håndterer og beslutter saken selv. Deretter sendes låneavtale til kunde for signering. Vi sparer mye tid på unødig kommunikasjon mellom avdelingene».

Utbetaling av lån utføres hos Loans Processing Household (Depot) i Operations. For å optimere prosessflyt ble det forbedret papir- og arbeidsflyt mellom HHS og Depot. Under intervjuene ble det stilt flere spørsmål om disse forbedringene: «Det er ca.10% av låneavtalene som signertes på papiret. I 2017 sendte HHS konvolutt med låneavtale til kunde, deretter fikk tilbake svarkonvolutt, kontrollerte signaturer, opprettet lånekontonummer og sendte saken videre til Depot. Depot sjekket låneavtale, kontrollerte signaturer igjen og utbetalte lån. Dette skapet ekstra ventetid opptil 8 dager. Den nye løsningen er at svarkonvolutt sendes til Depot med en gang. Depot kontrollerer sak, åpner lånekontonummer og utbetaler lån. Depot tar direkte kontakt ved behov for å innhente informasjon ved kundespørsmål. Dette har kuttet unødig postgang og redusert ventetid for kunden med 5-8 dager. Depot har fått ekstra oppgaver, men total besparelse i prosessen er 0,2 FTE».

#### Digitalisert og kundefremmedlig prosess.

Hva slags endringer ble gjennomført i dette området?

Informant 2: «Vi fant ut at det var ikke så enkel å søke refinansiering på vår nettside. Informasjon om refinansiering av boliglån var ikke helt tydelig for kundene med mange typiske bank uttrykk og formuleringer. Vi har redesignet nordea.no og gjort nettsiden mer kundefremmedlig. Vi har forenklet språket, forklart dokumentasjonsbehov på en enkel og tydelig måte, og vi tilpasset søknadsskjema om lån med sikkerhet (se Vedlegg 7), som var i 2017 til søknad om økning av boliglån (se Vedlegg 8) hvor unødige felter ble fjernet. Vi spør kun etter det vi trenger.

Vi jobber konstant med å tilpasse oss til markedet og nye teknologiske utviklinger. Vi ville gjøre lånesøknad mer kundefremmedlig og at Nordea oppleves som relevant og lett å håndtere med. Vi har sett på løsninger i andre banker f.eks. DNB, Danske Bank, SBanken ASA osv. Det

*ble utviklet en løsning i samarbeid med kundene å sende lånesøknad via Nettbank/Mobilbank. Kunden logger inn i nettbanken/mobilbanken for gjenbruk av eksisterende kundeinfo, samtidig linkes søknadskjema opp mot bankprogrammet slik at kunden registrerer nye opplysninger direkte inn. Prosessen blir raskere og enklere. Kunden sparer tid og irritasjon ved at skjemaet allerede er delvis utfylt. Banken sparer tid ved at store deler av saken allerede er utfylt. Dette legger til rette for automatisert saksbehandling i framtiden».*

Hvordan fungerer automatiserte systemer?

*Respondentene fra HHS: «Systemene fungerer stort sett bra, men det har oppstått flere feil som mangelfulle kundeopplysninger i søknaden. Vi går gjennom og sjekker alle opplysningene i bankprogrammet når vi kjører en sak. Men vi sparer mye tid ved å slippe å fylle info manuelt. Det har også skjedd at robotsystemene sluttet å virke og feilutbedring tar vanligvis fra 1 til 2 dager å reparere.»*

*En til digital utvikling gjelder levering av lånedokumenter. Informant 2: «Det ble utarbeidet samtykkebasert løsning med automatisk innhenting av lønn- og skatteopplysninger fra Altinn. Når kunden fyller opp søknadskjema må kunden identifisere seg med Bank ID hos oss, deretter går til Altinn, gjentar identifisering og gir samtykke til Skatteetaten å utlevere lovpålagte opplysninger. De som ikke vil gi samtykke kan levere dokumenter som før».*

*Hvor mange kunder som benytter nettbank/mobilbank for å sende lånesøknad og gir samtykke? «Eksisterende kunder har blitt henvist fra refinansieringsside på nordea.no til Nettbank/Mobilbank, så de fleste ca.80-90% benytter de nye digitale løsningene».*

*Det ble stilt flere spørsmål til informantene fra Kaizen – gruppe om implementering av endringer. Informant 1 «Implementeringsprosess startet fra 01.10.2017. Endringene ble iverksatt i flere omganger. Vi kunne ikke endre prosessen med en gang fordi det kunne skape kaos hos de ansatte og kundene. Først har vi økt fullmaktene til HHS rådgivere og kuttet unødvendige prosesssteg som obligatoriske møter, etterkontroll, ekstrabeslutninger o.l. I prosesskart 2018, som vi kalte Kaizen-refinansiering 1.5, var lokale rådgivere fra låneteam fortsatt med på laget, men de måtte oversende alle søknadene til rådgivere i HHS. Refinansiering 1.5 fungerte delvis. Vi måtte utarbeide nye rutiner og sjekklister til rådgivere i alle teamene, evaluere et nytt fullmaktsnivå og implementere forenklet saksgang for det nye fullmaktsnivået i HHS, samt avdekke kredittfaglige behov og planlegge bemanning. I mai 2018 ble det kartlagt et nytt prosesskart, som vi kalte Kaizen-refinansiering 2 hvor søknader*

*fra alle kundekanalene måtte rettes direkte til HHS. Vi måtte fortsatt planlegge bemanning og kompetanse, informere intern og ekstern om en inngang for disse sakene og veilede kunden om den mest effektive kanalen for refinansiering. I løpet av 2018 har de nye digitale løsningene også blitt iverksatt og prosessen blitt mer automatisert».*

Hvilke flaskehalses finnes det i prosessflyten? Informant 3: *«Til tross at prosessen forandret seg fortsetter noen å gjøre ting som man er vant til å gjøre, dette er i en viss grad motstand mot endringer. Noen rådgivere viser også til kundeforhold med lokale kunder og behandler søknaden selv. Disse enkeltsakene løses i teamene».*

En respondent fra HHS forklarte i hvilken rekkefølge tar de sakene til behandling, dvs. reduserer kø *«For at flest mulig kunder kan oppleve en rask leveranse jobber flere rådgivere i HHS etter LIFO metode, dvs. last in – first out. Dette gjelder de nyeste sakene som kommer samme dagen. For eksempel, det ble sendt oss en sak kl 12.01 - en kollega er ledig (kl 12.05) og henter som sagt det nyeste oppdraget. Mens de andre jobber med eldste saker fra forrige dager».*

Videre ble det stilt spørsmål om den nye prosessen er synkronisert med etterspørselen, og om HHS er blitt den eneste inngangspunkt som håndterer alle sakene. Samme respondenten svarte: *«Det er den ikke. Etterspørselen er større enn vår kapasitet nå. Målet var at HHS skulle håndtere ca. 75% av sakene og 25% sendes naturligvis til Group Credit Risk Management (GCRM) som «store engasjement». Vi håndterer nå de fleste standardiserte sakene som utgjør ca. 50%. 25% håndteres hos rådgivere i låneteam. En grunn er at vi ikke har nok bemanning i HHS. I tillegg finnes det saker som krever mer oppfølging fra lokale rådgivere, f.eks. møter, innhenting av ekstra dokumenter osv. Slike sakene har mer behov for å bli behandlet lokalt. En viktig forutsetning er at en sak må ikke kastes mellom teamene».*

Det ble stilt spørsmål hvorfor situasjonen med ikke nok bemanning har oppstått og hvordan banken løser dette. Informant 1 at *«Det er et stort fokus på automatisering av prosesser som vil gi kostnadseffektivisering i framtiden, mens i nåværende situasjon sliter vi med ikke nok bemanning. Ledelsen prøver å løse dette med ansettelse av midlertidige vikarer».*

En respondent fra HHS fortalte også at *«Vår nye refinansieringsprosess stimulerer oss fordi kundene er fornøyde. Mange ble helt overrasket da de fikk et utbetalt lån i løpet av 30 min. eller 1 time. Målet er å ha en feilfri prosess, dvs. «gjør det riktig første gang» og levere etter*

*Just-in-Time metoden. Utfordringer oppstår når robotsystemene slutter å virke og når det er fravær blant de ansatte. Dette påvirker stress, unødvendig støy og frustrasjon».*

#### 4.3 Forskningsspørsmål 3: «Har implementering av Lean ført til forbedring av prosessledelse?»

##### Prosessbevissthet

Under intervjuene med respondentene fra Household Support stilte jeg flere spørsmål om de hadde sett det nye prosesskartet, og fått introduksjon eller eventuelt opplæring. Informantene svarte at «*Vi har hatt et teammøte hvor den nye prosessen var presentert. Vi har mottatt en klar arbeidsbeskrivelse hver gang da det skulle implementeres en ny rutine, ny funksjonalitet og ny teknologi*».

Videre ble det stilt spørsmål til respondentene om nye arbeidsrutiner/fullmaktbeskrivelser og om de var tilpasset til prosessen. Alle bekreftet «*Arbeidsrutiner med detaljert beskrivelse, samt programmer, kontakter som brukes, var utarbeidet av fagspesialistene som var med i Kaizen-refinansiering*». Nye SOP «Standard Operating Procedure» ligger på Intranett under team-side. «*Fullmaktbeskrivelse knyttes til rådgivernes stillinger og er avhengig av kompetanse, opplæring, utdanning o.l.*»

Hvordan utføres internkontroll av de ansatte slik at de holder seg til arbeidsrutinene? «*Det er 15 rådgivere som jobber med refinansieringssaker i HHS. Hvis det oppstår noen omstridt spørsmål som gjelder arbeidsrutiner løser vi det med fagspesialister eller teamleder*».

##### Eierskap.

Tidligere i intervjuene ble det nevnt at «*HHS har blitt uttalt som eieren av refinansieringsprosessen fra end-to-end*». Jeg har stilt flere spørsmål til informantene om ansvar som eieren har, og hvilke oppgaver denne rollen ivaretar, hvilke beslutningsmyndigheter teamleder har og hvem rapporterer til. Informant 1: «*Som eieren har HHS ansvar for kundeopplevelse og kredittkvalitet, og er en bidragsyter i videreutviklingen av kundevennlige og digitale løsninger for låneprosessen. HHS har tett dialog og samarbeider med GCRM, Team Development og Robotikks*». Informant 2 «*Team Development hjelper også med kvalitetsforbedring når det gjelder utarbeiding av arbeidsrutiner, opplæring av de ansatte o.l.*». Informant 3 «*Teamleder overvåker prosessen daglig og diskuterer kundeopplevelse med Team Development som kontrollerer resultater*

*månedlig. Teamleder i HHS har beslutningsmyndighet å justere/endre interne rutiner for å forbedre kundeopplevelse. Teamledere fra HHS og Team Development rapporterer til ledelsen i Operations NO. Videre utvikling av prosessen er avhengig av ressursfordeling i Personal Banking».*

Under intervjuene med respondentene fra Household Support ble det også stilt flere spørsmål om teamlederens rolle og teamets sin rolle som gjelder kundeopplevelse.

*Respondent 1 «Teamleder har bevilgningsfullmakt og er en representant i team-fullmakt, samt kan diskutere mer vanskelige saker med GCRM. Teamleder løser konflikter, utfører internkontroll, overvåker resultater o.l. Vi har teammøter en gang i uke hvor vi ser på resultater, kundeklager og gir våre tilbakemeldinger».*

*Respondent 2 «I Operations utvikles det kultur at «vi eier kunden sammen» og at alle er ansvarlig for kundeopplevelse. Vi har et godt samarbeid i teamet og diskuterer rutiner/oppgaver som kan bli forbedret».*

*Respondent 3 «Vi behandler nesten alle refinansieringssakene og kan gi svar til kunden eller andre avdelinger hvor saken befinner seg eller blir ferdigbehandlet».*

### Prosessmåling

Det ble stilt flere spørsmål om målsetting og måloppnåelse. Informant 1: *«Fra starten av Kaizen-refinansiering har vi satt opp et mål for å redusere kundeventetid i 50% og spare FTE i 15%. I 2019 har vi redusert kundeventetid i ca. 77% i gjennomsnitt fra 15 til 3,5 dager og sparte FTE i 43,2% i gjennomsnitt fra 23 til ca.13 FTE».*

En respondent fra Household Support svarte også at *«Vi satt opp et mål å håndtere 80% av refinansieringssaker innenfor 24 timer. I mai 2019 klarte vi å håndtere 16-17% av Premium Kunder<sup>3</sup> innen 1 time, 95% av Premium Kunder innen 24 timer, 60% av alle kundene innen 24 timer. Ingen refinansieringssak håndteres i mer enn 8 dager.»* Hvordan overvåkes måloppnåelse? *«Rådgivere registrerer saken som ferdig behandlet. Dagsrapporten kjører og*

---

<sup>3</sup> Premium-kunden har bruttoinntekt på individnivå kr. 800 000,- eller samlet som par kr. 1 500 000,- og/eller plasserbar formue på over kr. 1 000 000,-. (nordea.no).

*dannes automatisk. Vi kontrollerer utbetalinger på Intranett (et eksempel er vist i Vedlegg 9)».*

Under intervjuene med informantene ble det nevnt at banken har analysert markedet og undersøkt hvordan konkurrentene utfører sine prosesser. Dokumentundersøkelsen viser at det ble f.eks. vurdert DNBs sin løsning for å få inspirasjon i oppbygging av lånesøknad og tilsending via nettbank/mobilbank.

### Kontinuerlig prosessforbedring

Empiri fra delkapittel 4.2 kjennetegner forbedring og videreutvikling av refinansieringsprosessen fra starten til nå.

Til slutt ble det stilt spørsmål om videreutvikling av prosessen.

*Informant 2 at «Vi overvåker prosessen kontinuerlig og tilpasser den til kundenes behov. Det er et stort søkelys på automatisering av standardiserte prosesser i banken og utvikling av nye digitale løsninger. Det skaper stress og mye mer manuelt arbeid når et robotsystem slutter å virke. Vi jobber kontinuerlig for å utvikle alle systemene. Vi er avhengig av ledelsen som fordeler ressurser til utvikling av prosesser».*

*Informant 3 «Som det er visst finnes det alltid rom for forbedring. Vi ser for oss i fremtiden en automatisert refinansieringsprosess, i hvert fall i de sakene som er standardiserte.*

*Roboticsteam har allerede testet en automatisert saksbehandling, når roboten laster inn informasjon fra oppdragsskjema i CMS til Kasper og kjører enkle saker som f.eks. en søker, et lån, ingen barn, en beroende pant osv.»*

Kaizen fortsetter...

## 5 Analyse og delkonklusjon

I dette kapitlet skal jeg drøfte funnene i tråd med presenterte teori i kapittel 2.

### 5.1. Forskningsspørsmål 1 «Hvilke kvalitetsdimensjoner må prosessen ivareta for å skape kundetilfredsstillelse?»

Kvaliteten med levering av tjenester (Lehtinen, U. and Lehtinen, J.R. 1982) i den opprinnelige prosessen i 2017, var ikke tilfredsstillende på flere kvalitetsdimensjoner. De viktigste var: *kommunikasjon, servicetid og pålitelighet*.

En god kvalitet på *kommunikasjon* betyr bl.a. at kundene må bli informert på et språk de kan forstå og lytte til (Aune 2003, Parasuraman A., V. Zeithamel, L. Berry 1985). Som det fremkommer fra funnene, var informasjon om refinansiering av boliglån på bankens nettside vanskelig å lese og uklar, den var ikke uthevet separat og var blandet sammen med innvilgelse av nye boliglån, noe som var forvirrende for kundene. Lånesøknaden var heller ikke tilpasset til refinansieringstjeneste. Et annet moment som tyder på dårlig kommunikasjon, er at alle kundene fikk tilbud om mersalg før deres refinansieringssak var ferdigbehandlet.

Servicetid (Aune 2003) deles i flere tidsdimensjoner (se figur 2.1). Det som kundene var mest misfornøyde med er *ventetid og betjeningstid*. I denne prosessen definerer jeg *ventetid* - fra en kunde sender lånesøknaden til den er tatt i behandling; og *betjeningstid* - fra lånesøknaden er tatt i behandling til bankens avgjørelse, dvs. utbetaling av lån eller avvisning. Det som skapt en ekstra *ventetid* var bl.a. at banken benyttet begge reglene for å redusere kø (Aune 2003). Først vurdertes søknadene etter FIFO-prinsippet og deretter betjentes etter «kortest betjeningstid»- regel. Dette kunne innebære at ventetid for kundene med mer kompliserte saker kunne være ekstra forlenget. Tidsdimensjonene er tett knyttet til kvalitetsdimensjonen *pålitelighet* når service utføres rett første gang (Hoff 2016), og i tillegg at færrest mulig kunder opplever at tjenesten tar lenger tid enn lovet (Aune 2003). På bakgrunn av funnene kan jeg si at prosessen hadde lite pålitelighet fordi saksbehandlere returnerte saker, dvs. den var ikke utført rett, og i tillegg ikke kunne svare «hvor saken befinner seg» eller «når den blir ferdigbehandlet».

Manglende kvaliteten på kommunikasjon, vente- og betjeningstid og pålitelighet viser også lite *forståelse eller kjennskap til kunden*, dvs. å engasjere seg i kundens behov og problemer (Hoff 2016:171).

### 5.1.1. Konklusjon til forskningsspørsmål 1

Konklusjonen til forskningsspørsmål 1 er at for å skape kundetilfredsstillelse må banken vurdere på nytt kvalitetsdimensjonene som kommunikasjon, vente- og betjeningstid, og pålitelighet. Prosessen må designes for med hensikt til kundenes verdier. Det handler også om å øke forståelse og kjennskap til kunde.

### 5.2 Forskningsspørsmål 2 «Var Lean et hensiktsmessig forbedringsverktøy for endring av utlånsprosessen?»

I dette delkapitlet skal jeg analysere prosessen ut av 5 overordnede Lean-prinsipper (Womack & Jones 1996) som er et kjent Lean-verktøy.

#### 5.2.1 Kundenenes preferanser

*«Det første prinsippet består kort og godt i erkjennelsen av at bare de egenskapene ved produktet som kunden faktisk etterspør og har betalingsvillighet for, har livets rett. Implikasjonen av dette er i ytterste konsekvens at alle øvrige egenskaper bør elimineres» (Gjønnes & Tangenes, 2014:638).*

I tjenesteproduksjon er kundenes opplevelser under utførelser eller prosessen en viktig del av kundenes oppfatning av tjenestens kvalitet (Aune 2003:231). Derfor i denne studien knytter jeg første prinsippet til kundenes omfatning av prosessens kvalitet som er belyst i forskningsspørsmål 1, delkapittel 5.1.

#### 5.2.2 Sløsing og kilder til sløsing

*«Det andre prinsippet bygger på den sentrale erkjennelsen at det er aktiviteter som forbruker ressurser. Det er også aktiviteter som produserer virksomhetens varer og tjenester ... alle aktiviteter som ikke tilfører verdi i kundens øyne, det vil si de ikke-verdiskapende aktivitetene, bør elimineres» (Gjønnes & Tangenes, 2014:639).*

Dette prinsippet handler om å eliminere sløsing og kilder til sløsing. For å erkjenne de aktivitetene som forbruker tid og ressurser benytter banken observasjon i et tidlig stadium (Rampeasad & El Homsy 2007), da Team Development var innsatt i dagligdrift for å lære prosessen. Verdistrømmen er kartlagt steg etter steg noe som tilsvarer Lean-flow teknikken (Krajewski, Ritzman & Malhotra 2013). Prosesskart utformet med aktivitetsbeskrivelser, samt. tid- og ressursbruk (FTE). Sløsing er identifisert først og fremst i oppstarten av prosessen pga. *manglende eierskap*, «refinansieringssakene kunne mottas i flere kanaler og



håndteres hos forskjellige team». Dette skaffet en situasjon hvor «en sak kunne ligge på vent i flere dager», sendes mellom teamene eller tas opp av flere saksbehandlere. Kilder til sløsing kunne være *uklare arbeidsrutiner, ubalanse i fullmaktnivåer og ujevn ferdighetsmiks* (Agdesteen 2014, Hoff 2016, Holmes & Schowengerdt 2008). Prosessen hadde ikke en eier som var ansvarlig for hele prosessen og hadde kontroll over hvem som skal utføre saker med ulike vanskelighetsgrad. Sløsing i oppstarten av prosessen er også identifisert i form av unødvendige møter med alle kundene og mersalgstilbud som hadde ikke verdi for kundene, skapet en ekstra ventetid og kødannelse helt fra starten av.

Videre i prosessflyten ble det oppdaget sløsing i form av *overprosessering*. Kilder til sløsing var *overdrevet kvalitetssikring* som er typisk for denne bransjen. Alle sakene, uavhengig av vanskelighetsgraden, måtte sendes til etterkontroll og ha protokollstøtte fra Group Credit Risk management. *En overdrevet kvalitetssikring sammen med unødig oversendelse av dokumenter* er også identifisert ved utbetaling av lån med papirsignerte låneavtaler. Slike avtalene kontrollertes av team Household Support som håndterte saken og innvilget lån. Deretter videresendtes de og kontrollertes igjen av Depot, et team som utbetalte lån. Hendelsene hengte igjen fra «gamle dager» og var uhensiktsmessig. Funnene viser at det var mange returneringer internt, noe som tyder på sløsing i form av *feilproduksjon* når utganger og resultater er ikke på standart for neste operatør (Agdesteen 2014, Hoff 2016, Holmes & Schowengerdt 2008). Kilder til sløsing kunne være igjen *manglende ansvarliggjøring og uklare arbeidsrutiner*.

Det tredje forbedringsområdet er digitalisering av prosessen som ikke var tilpasset til dagens digitale og teknologiske løsninger. Dette skapet mye mer manuelt arbeid og som resultat kunne føre til feilproduksjon, kødannelse, venting osv.

Så det viktigste som må fjernes for å forbedre prosessen er *overprosessering*. Kildene til sløsing som må vurderes er *overdrevet kvalitetssikring, uklare arbeidsrutiner, ubalanse i fullmaktnivåer og manglende ansvarliggjøring*. *Automatisering og digitalisering av prosessen er nødvendig for å være konkurransedyktig i markedet*.

### 5.2.3 Implementering av endringer

«Det tredje prinsippet bygger på innsikten om at en prosess der gjennomstrømming beveger seg i en jevn flyt, også er den prosessen som krever minst produksjonskapasitet og binder opp færrest ressurser i form av lager av halvfabrikata osv.» (Gjønnes & Tangenes, 2014:639).

Det ble benyttet en stegvis implementering og et langt tidsperspektiv (Blindheim og Røvik 2011), noe som er i samsvar med at det å forbedre operasjoner uten å stoppe for å finne og fjerne sløsing har en strategisk prioritet (Byrne 2015). Slik implementeringen hjelper å skaffe nødvendige ressurser og unngå stress blant de ansatte og kundene. Det ble gjennomført i overgangsprosessen, Refinansiering 1.5 i 2018, da banken ville kutte de ekstrastegene og implementere en inngang for refinansieringssaker. Funnene viser at banken sørget for å opparbeide nye rutiner, evaluere nye fullmakter, planlegge bemanning og kompetanse og ikke minst informere internt og eksternt om endringene.

Videre vil jeg understreke at implementering av Lean er tydelig preget av institusjonelle oppskrifter. Ledelsen satte et mål om å endre prosessen og beskrevet bakgrunnen «ikke konkurransedyktig» med en ønsket målsetning å lage en mer kundevennlig prosess som vil friggi tid og ressurser og føre til kostnadseffektivisering. Ansvarsrett var delegert til kvalitetsgruppen som er dannet av de ansatte, inkludert kvalitetsspesialister (Team Development) og teamledere/fagarbeidere fra teamene i verdikjeden og støtteteam. Medlemmene i kvalitetsgruppen har «en god forståelse av Lean og organisasjonen det har blitt implementert» (Røvik 2009). I tillegg har jeg opplevd at de ansatte som jeg intervjuet hadde også en god nok forståelse av Lean. Det tyder på en gjennomtenkt oversetterkompetanse og en nøye oversettelse av Lean til de ansatte. Medarbeidere var involverte fra et tidlig stadium og gjennom hele implementeringsprosessen for å bidra med sin kompetanse og utføre endringene i praksis. To fagspesialister var valgt for å lede gjennomføringen og sørge for en jevn prosess- og informasjonsflyt. En tydelig kommunikasjon mellom kvalitetsgruppen og alle leddene i verdikjeden var første prioritert.

Ifølge Gjønnnes og Tangenes (2014) kan jevn flyt i all hovedsak oppnås i standardiserte og/eller rutinemessige prosesser. Manglende flyt kan skyldes flaskehalser (Gjønnnes og Tangenes 2014). Det viktigste som jeg kan kalle flaskehalser i denne prosessen er svikt i teknologi som bryter rutiner, skaffer stress blant de ansatte og utfordringer med Just-in-Time leveranse. «*Det kunne ta fra 1 til 2 dager å løse teknologiske problemer*». Flaskehalser er også funnet i form av motstander mot endringer blant rådgivere «*noen gjør ting som man er vant til å gjøre*», men det ligger på implisitt at det er enkeltsaker som «*løses internt i teamene*».

#### 5.2.4 Synkronisering mellom produksjon og etterspørselen

*«Det fjerde prinsippet hviler på erkjennelsen om at bare i en verden der produksjon alltid er fullkomment synkronisert med etterspørselen, vil en fullt ut møte kundens forventninger og samtidig unngå sløsing i form av overproduksjon, venting og lagerbeholdning» (Gjønnes & Tangenes, 2014:642).*

Målet har vært å sentralisere prosessen hos et team, Household Support, som skulle være «one point of entry» og håndtere alle sakene. Dette vil føre til økende kontroll, prosess- og kredittkvalitet. Målet er nådd i en stor grad, ca. 75%. Household Support håndterer ca. 50% av sakene, og 25% er «store engasjement» som naturligvis sendes til Group Credit Risk Management. 25% av sakene håndteres fortsatt hos rådgivere i låneteam. Grunnen til dette er mangel på bemanning. Det ble tidligere nevnt to årsaker hvorfor situasjonen er oppstått. Den første er satsing på fremtidig digitalisering og automatisering. Den andre er at noen saker har behov for ekstra oppfølging hos lokale rådgivere. Jeg antar at begge to er viktige elementer i prosessen. Situasjonen med nedbemanning som øker bak automatiserte prosesser er typisk i bransjen. For å trekke en konklusjon må situasjonen studeres over tid, men trenden er tydelig.

#### 5.2.5 Perfeksjoner og digitalisering

*«Det femte prinsippet består i leveregelen om at ytterlige forbedring alltid er oppnåelig, i prinsippet alltid lønnsom, og at en derfor bør etterstrebe slik forbedring, på kontinuerlig basis» (Gjønnes & Tangenes, 2014: 643).*

Kundenes preferanser designer den ønskende prosessen som skaper kundetilfredsstillelse. Prosessforbedring er basert først og fremst på de kvalitetsdimensjonene som kundene legger vekt på, dvs. *kommunikasjon, vente- og betjeningstid, pålitelighet, sikkerhet og forståelse*, samt med digitaliseringen.

For å etterkomme kundenes syn på kvalitet, har banken utført følgende kaizen-aktiviteter:

- nettsiden og lånesøknaden redesignes med målet å gi kundene tydeligere informasjon om prosessen og forbedre kommunikasjonen;
- prosessen har fått prosesseier som er ansvarlig for hele prosessen og vil kunne gi kundene svar hvor en sak befinner seg, og når den blir ferdigbehandlet. I tillegg må en sak ikke returneres til innsenderen og korrigeres av beslutningstaker «dersom mangler i saken ikke påvirker beslutningsutfall». Disse tiltakene vil øke prosessens pålitelighet og sikkerhet;

- unødvendige prosesssteg, som hadde lite verdi og forbrukte tid, er fjernet, inkl. obligatoriske møter, mersalg, overdrevet sikkerhet i form av etterkontroll og ekstra beslutninger. Det er også gitt økt fullmakt for rådgivere. Disse tiltakene har ført til kortere servicetid, ressurseffektivisering og viser mer forståelse av kundenes behov;

- en ny løsning for å levere lånedokumenter iverksettes, dvs. å innhente lønn- og skatteopplysninger fra Altinn, noe som igjen vil føre til kortere behandlingstid, og mer utviklende sikringstiltak;

- en ny kundekanal utvikles, dvs. å levere søknaden via klientbank/mobilbank, noe som har gjort prosessen mer automatisert og fører til mindre manuelt arbeid og kortere behandlingstid..

For å redusere kø praktiserer banken også LIFO metoden (last in, first out). Dette fører til at flere kunder opplever raskere leveranse, noe som igjen øker kundetilfredsheten.

Det ble nevnt i intervjuene at banken hadde fått positive kundenes tilbakemeldinger om den nye prosessen.

### 5.2.6 Konklusjon til forskningsspørsmål 2

Analysen viser at banken i vesentlig grad benytter konsept Lean og har kaizen, inkl. automatisering og digitalisering, som grunnleggende plattform i sitt Kaizen-refinansieringsprosjekt. En suksessfaktor ved implementeringen er bruk av institusjonelle oppskrifter. Resultatene ved implementeringen bekrefter at Lean var et hensiktsmessig forbedringsverktøy for endring av utlånsprosessen.

### 5.3 Forskningsspørsmål 3 «Har implementering av Lean ført til forbedring av prosessledelse?»

For å besvare forskningsspørsmål 3 vurderer jeg prosessen ut fra dimensjonene som kjennetegner prosessledelse. Uten prosessledelse har ikke bedriften kontroll med at arbeidsprosessen fungerer som forutsatt (Iden 2011).

### 5.3.1 Prosessbevissthet

Studien kan ikke avklare at *prosessbevissthet* som omhandler hvilken kunnskap har de ansatte om arbeidsprosessene som de er involvert i (Wig 1996), og hvordan de samlet sett bidrar til oppgaveløsninger (Iden 2011), er blitt forbedret etter implementering av Lean. Studien bekrefter at prosessbevissthet er til stede etter implementering av Lean. Prosessen er navngitt, identifisert og beskrevet i prosesskartet. Det tyder på en god kommunikasjon mellom ledelsen og de ansatte, og tydelig informasjon som er oppgitt om endringene. At det fremmes prosessorientert syn blant de ansatte kan bekrefte funnene at mange fagarbeidere var involverte i verdistrømkartlegging og utforming av arbeidsrutiner, i tillegg fremmes det selv- og teamkontroll over en riktig utførelse av disse. Det som er blitt forbedret er etterkontroll av arbeidsoppgaver internt i teamet ved økning av fullmakter.

### 5.3.2 Prosesseierskap

En viktig forbedring er at prosessen har fått *prosesseier*, det teamet med kjernekompetanse som har ansvaret for den totale oppgavebehandlingen og myndighet som står i forhold til dette (Hammer mfl. 1999, Harmon 2003). Det betyr at prosessen har blitt sentralisert, i hvert fall i den delen som behandles hos Household Support og sendes til Group Credit Risk Management.

Teamleder har nok myndighet for å påvirke prosessens ytelse og utforming, samtidig utvikles det kultur som fremmer felles ansvar for kundeopplevelsen. Team Development tilsvarer rollen «tilrettelegger» (Wig 1996) og samarbeider med prosesseier vedrørende kvalitetsforbedring, videreutvikling og digitalisering av prosessen, samt utforming av arbeidsrutiner, opplæring av de ansatte o.l. Prosesseier har en direkte påvirkning på kundetilfredsheten.

Nærmeste ledelse i Operations NO kontrollerer resultater. Prosessutvikling er i stor grad avhengig av toppledelsen og ressursfordeling.

### 5.3.3 Prosessmåling

Forutsetningen er at det skal settes konkrete mål til ytelse og resultater for hver arbeidsprosess, som skal overvåkes systematisk (Iden 2011). Måloppnåelse som knyttet til tre sentrale forhold «*effektivitet, rasjonalitet, og tilpasningsevne*» (Harrington 1991) tilsvarer funnene om tids- og ressursbrukseffektivisering, og håndtering av saker utenfor Household Support-fullmakter. Målene som ble satt opp i 2017 ble overgått i 2019 (se Vedlegg 3 -

verdistrømkart 2017, Vedlegg 5 – verdistrømkart 2019 og Vedlegg 10 – oppsummering av tids- og ressursbruk).

Funnene fra intervjuene og sekundærdata viser at tidseffektivisering er i gjennomsnitt ca. 77% (mot målet 50%), og kostnadseffektivisering i gjennomsnitt ca. 43% sparte FTE (mot målet 15%). Studien kan ikke bekrefte disse indikatorene med rene regnskapstall. Men det ligger på implisitt at sammen med tidseffektivisering har implementering av Lean ført til kostnadseffektivisering.

Resultatoppnåelse overvåkes daglig og er tilgjengelig for alle på Intranett (se Vedlegg 9). Denne måten å overvåke måloppnåelse samsvarer igjen med institusjonelle oppskrifter som vil gi ledelsen en bedre kontroll over de oppnådde resultatene og motivere de ansatte til å prestere.

En måling av prosessens relevans (Davenport og Beers 1995) foregår av vurderinger av konkurrentenes teknologiske og digitale løsninger/nyvinninger, og tilpassing av disse til sin arbeidsprosess.

#### 5.3.4 Kontinuerlig prosessforbedring

*Kontinuerlig prosessforbedring* gjenspeiler hele Lean-implementering eller Kaizen-refinansieringsprosjektet, fra prosessredesign «*japansk kaorio*» til «*små gradvise forbedringer – japansk kaizen*» (Imai 2007). Prosessens utvikling har gått gjennom PDCA-syklusen: Plan – Do - Check/Study -Act (Deming 1993, se figur 2.4) og er i samsvar med syklusens delsegenter (se figur 2.5). Ved stegvis implementering av endringene har prosessen gått gjennom syklusen flere ganger ved å analysere nåværende situasjon, planlegge endringer og utarbeide forbedringsforslag, kommunisere hvordan endringene skal gjennomføres, kommunisere endringene til de ansatte, opparbeide nye rutiner, evaluere kredittfaglige behov, planlegge bemanning, skaffe ressurser, utføre endringene, sjekke resultater og standardisere/korrigere prosessen. Kontinuerlig prosessforbedring er også synlig gjennom den teknologiske utviklingen og de oppnådde resultatene. Litteratur understreker også behovet for kontinuerlig forbedring etter avsluttet prosjekt (Harmon 2003, Spanyi 2006). Som studien viser testes det og delvis implementeres en automatisert saksbehandling.

#### 5.3.5 Konklusjon til forskningsspørsmål 3

Analysen viser at ved implementering av Lean er prosessledelse forbedret på alle fire dimensjonene. Det viktigste er at det oppgis tydelig informasjon om prosessendringer til de

ansatte, forbedring av intern kontroll, prosesseierskap, høy måloppnåelse og videre automatisering.

#### 5.4 Andres forskningsresultater

Når jeg leter etter tidlige masteroppgaver, finner jeg forskjellige studier om Lean og Kaizen, som er blitt implementert i ulike virksomheter og industrier og sett fra både det instrumentelle perspektivet og institusjonelle perspektiver. Lean som filosofi i hele virksomheten og Lean som verktøy for å endre/forbedre prosesser.

For eksempel skriver Trufanova (2016) om implementering av Lean i omsorgstjenesten og konkluderer at «Lean synliggjøre alt som skjer i arbeidsprosessen, effektiviserer utføring av arbeidsoppgaver, effektiviserer ressursbruk, samt forbedrer kommunikasjonen mellom ledelsen og ansatte. I tillegg opplever informantene at arbeidsoppgavene blir mer jevnt fordelt, de ansatte blir mer sett og hørt på, noe som positivt kan påvirke arbeidsmiljøet».

Svendsen (2014) skriver om drift av regnskapsavdeling og ser på Lean i lys av operasjonell styring for å identifisere kostnadsdrivere, og «hvor potensialet er for eliminering av tids- og ressursforbruk». Svendsens funn er at kunden (morselskapet Mesta AS) forventer fra regnskapsavdelingen: «nøyaktighet, rask behandling, høy kompetanse på styringssystemene, god flyt, og overholdelse av betalingsfrister». Hans analyse belyser forbedringspotensial i regnskapsavdelingens rutiner for å øke operasjonell effektivitet, samt faktorer som «hemmer kontinuerlig forbedring». Han viser til sløsing i form av «mangel på vertikal informasjonsflyt», «en del manuelt og tungt arbeid på avdelingen», og «mangel på backuprutiner og lav kompetanse».

Berner (2014) ser på implementering av Lean i lys av det instrumentelle-, institusjonelle- og nyinstitusjonelle perspektivet, og hvilke former av ledelse bør vektlegges ved implementeringen av Lean. Berners studie er basert på en litteraturstudie og studie av en organisasjon som er i ferd med å implementere Lean. Hans konklusjon er at «ledelse innenfor det nyinstitusjonelle perspektivet er det som bør vektlegges under implementeringen av Lean».

## 6. Konklusjon

Studien har tatt utgangspunkt i følgende problemstilling: **Bruk av Lean som et forbedringsverktøy for kundetilfredshet og kostnadseffektivisering for bankers utlånsprosesser.**

Videre ble det utarbeidet tre forskningsspørsmål for å besvare problemstillingen som er drøftet med konklusjonene i kapittel 5.

Kundenes syn på kvalitet er avgjørende for prosessens design. Derfor må de kvalitetsdimensjonene som kundene finner mangelfulle eller lite brukervennlige vurderes. Som det ble tidligere sagt er hovedpoenget med Lean å eliminere de aktivitetene som ikke er hensiktsmessige for kunder, men stjeler tid. Det å kartlegge verdikjeden og eliminere tidstyver og kilder til dette vil redusere prosessens servicetid og øke pålitelighet. For å øke kvalitetsdimensjoner som f.eks. kommunikasjon, sikkerhet, tilgang, kompetanse, høflighet o.l. må prinsippet «kontinuerlig prosessforbedring», inkl. opplæring av de ansatte og digitalisering, være til stedet.

Implementering av endringer spiller en stor rolle for at en utlånsprosess skulle fungere som det har vært forutsatt. Det er bl.a. organisasjonens kultur som legger grunnlaget for en vellykket implementering. De viktigste elementene er først og fremst 1) å få de ansatte til å se manglende ved egen prosess og se behovet for endringer; 2) å involvere alle fagene i verdikjeden for å delta i implementeringen; og 3) å ha en tydelig kommunikasjon mellom alle leddene og på alle nivåene.

Som studien viser ligger viktige forutsetninger også i måten å lede implementeringen, dvs. 1) å danne et kaizenlag (Dennis 2016) av fagpersonale fra drift- og støtteteam, inkl. kvalitetsutviklingsmedarbeidere; 2) å velge implementeringsansvarlige fra prosesseier-team; 3) å gi de ansatte en god opplæring av Lean ved å oversette Lean til den konkrete banken, avdelingen og/eller utlånsprosessen. I tillegg er det viktig å følge et langtidsperspektiv.

Moderne utlånsprosesser kommer ikke til å fungere og er ut av markedet uten nye teknologi- og digitale løsninger. Samtidig kan flaskehalsen i dette område ikke bare påvirke prosessens kvalitet og leveranse, de kan stanse hele prosessen.

Et Lean-prinsipp til som må ivaretas for å sikre Just-in-Time leveranse og andre kvalitetsdimensjoner er synkronisering mellom produksjon og etterspørsel, som i forbedring av utlånsprosesser handler om å skape nok bemanning for å levere tjenesten.



På bakgrunn av denne casestudien er hovedkonklusjonen derfor at Lean er et hensiktsmessig forbedringsverktøy for kundetilfredshet og kostnadseffektivisering for bankers utlånsprosesser. Ved å benytte Lean vil banker designe utlånsprosesser med hensyn på kundenes verdier, eliminere tids og ressurstyver, redusere ventetid, øke Just-in-Time leveranse, samt øke kontroll over prosessutførelse og måloppnåelse. Forutsetninger for en vellykket implementering er å benytte rammeverket Lean vesentlig og ivareta de overordnede Lean-prinsippene. Automatisering og digitalisering vil styrke prosessens kvalitet og konkurransevner. Samtidig vil svikt i teknologi og manglende bemanning kunne påvirke den oppnådde Lean-effekten.

## 7 Studiens begrensninger og forslag til videre forskning

Undersøkelsenhet i studien er Operations NO. Rådgiverne fra låneteam, som ikke hører til Operations NO, var intervjuet kun vedrørende kundenes verdier og syn på kvalitet i den opprinnelige prosessen.

Som studien viser, er Lean-prinsipp 4 utfyllt i ca.75%. For å opprettholde de oppnådde kundetilfredshet og kostnadseffektivisering, velger banken å utføre resten, 25%, hos lokale rådgivere i låneteam. Dette er en av studiens begrensninger som jeg ikke valgt å undersøke. Jeg har heller ikke valgt å undersøke hvordan de teamene som var ekskludert av prosessen opplever endringene. Dette kan være et aktuelt tema for videre forskning.

Et annet relatert tema som kan være aktuelt er ledelse og Lean-kultur i banken. Begrepene er kun nevnt i denne oppgaven og jeg også ser på dette som en begrensning.

Et til aktuelt tema kan være f.eks. om årsaker til midlertidige ansettelse og hvordan slik strategien påvirker måloppnåelse og operasjonell effektivitet.

Til slutt kan det være et spennende tema i framtiden hvordan kontinuerlig forbedring utvikler seg til en automatisert saksbehandling og hvilke konsekvenser dette fører til.

## Referanseliste

Quality management principles, ISO 9000, 9001

Asbjørn Aune (2003) *Kvalitetsdrevet ledelse, Kvalitetsstyrte bedrifter*, Gyldendal Akademisk

Armistead, Colin; Pritchard, Jean-Philip; Machin, Simon, (Feb 1999): *Strategic business process management for organizational effectiveness*, Long Range Planning; London Vol. 32, Utst. 1, 96-106.

Andrew Spanyi (2006-03-30), *The Power of Process Management*, Meghan Kiffer Pr (1725)

Bjarne Berg Wig, (1996) *Kvalitetsforbedring som håndverk*, håndbok for praktikere, 2.utvalget

Bjarne Berg Wig (2013), *Lean, ledelse for lærende organisasjoner*. Oslo: Gyldendal Akademiske

Blindheim, B.T. & Røvik, K.A. (2011). *Ledelse og bedrifters samfunnsansvar*. I Ottesen, O. (Red.) *Ledelse ? Å bruke teori i praksis*. Kristiansand: Fagbokforlaget

Christensen T., Læg Reid P., Roness P.G., Røvik K.A. (2010), *Organisasjonsteori for offentlige sektor (2.utg.)*. Oslo: Universitetsforlaget.

Chen Hua Chung (2018), *The Kaizen Wheel – an integrated philosophical foundation for total continuous improvement*, The TQM Journal, Vol. 30 Issue: 4, pp.409-424

David A. Garvin (2016), *What does “Product Quality” Really Mean? Sloan Management*

Dag Ingvar Jacobsen og Jan Thorvik (2016), *Hvordan organisasjoner fungerer*, (Fagbokforlaget, 4. utgave)

Espen Eide (03/2017), «Vil globale teknologiselskaper konkurrere ut norske banker?» (Praktisk økonomi & finans)

Finn-Erik Vinje, (2006) *Sikkerhet – Safety/Security – En begrepsutredning, i Norsk offentlig utredning 2006:6 Når sikkerheten er viktigst*. Oslo: Statens forvaltningstjeneste

Glenn Ballard and Gregory A. Howell, (2003) *Lean project management*, BUILDING RESEARCH & INFORMATION 31(2), 119–133

Gulledge, Thomas R, Jr; Sommer, Rainer A., (2002): *Business process management: Public sector implications*, Business Process Management Journal; Bradford Vol. 8, Utst. 4, s.364

Dennis, P. (2016). *Lean Production simplified: A plain-language guide to the world's most powerful production system: Crc press*

Howard Smith and Peter Fingar *Business Process Management: The Third Wave*, 2006

Jon Iden, (2011) *Fører investering i kvalitetssystem til prosessledelse?* Magma/01

Joseph M. Juran (1964), «Managerial Breakthrough: A new Concept of the Manager's Job»

Jonas A. Ingvaldsen, Monica Rolfsen, Henrik D. Finsrud, (2012) *Lean organisering i norsk arbeidsliv: slutten på medvirkning?* Magma

Kjell Gunnar Hoff med bidrag av Iver Bragelien, Per Aksel; Holving, R.Øystein Strøm og Erik Vea (2016), *Strategisk Økonomistyring*, Universitetsforlaget, 2 utvalg

Kjell Arne Røvik (2009), *Trender og Translasjoner, Ideer som former det 21. århundrets organisasjon*. Oslo: Universitetsforlaget

Kjell Arne Røvik (03/2010) *Managementtrender*, Praktisk økonomi og finans

Kujala, Jaakko; Lillrank, Paul. (2004) *The Quality Management Journal*; Milwaukee Vol. 11, Utst. 4, s. 43-55.

Küng, P. og C. Hagen (2007). *The fruits of Business Process Management: an experience report from a Swiss bank*. Business Process Management Journal 13(4):477-487

Lehtinen, U. and Lehtinen, J.R. (1982) *Service Quality A Study of Quality Dimensions. Working Paper*. Service Management Institute, Helsinki.

Manuel F.Suarez-Barraza, Juan Ramis-Pujol, Laoucine Kerbache, (2011) *Thoughts on kaizen and its evolution. Three different perspectives and guiding principles*, International Journal of Lean Six Sigma, Vol.2 No.4

Mike Rother, John Shook (1998) *Learning to See, value-stream mapping to create value and eliminate muda*

Michael Hammer and Steven Stanton *How Process Enterprises Really Works*, Harvard Business Review, November-December, pp. 108-18.

Parasuraman A., V. Zeithamel og L. Berry (1984), *A conceptual model of Service Quality*, Report no.84-106, Marketing Science Institute

Porter, M.E. (1996) «*What is Strategy?*», Harvard Business Review, Vol. 74, No. 6 (Nov.- Des.), s. 61-78

Sangeeta Dodrajka (2007), *Total Quality Management and Benchmarking*, First Published January 1, Sage Journals.

Scott Holmes, Dan Schowengerdt (2008), *Removing waste, Getting down to essentials through a lean design process*

Svein H Grønnes and Tor Tangenes (2014) «Økonomi og virksomhetstyring» – *Strategistøtte ved prestasjonsstyring, ressursstyring og beslutningsstøtte*. 2. utg. Bergen: Fagbokforlaget.

Sim, K.L., Rogers, J.W. (2009). *Implementing lean production systems: barriers to change*. *Management Research News*. Vol 32, utg. 1 s37-49. ISSN: 0140-9174

Takeuchi, H., and J. Quelch (1983) "*Quality Is More than Making a Good Product*." *Harvard Business Review* 61, no. 4 (July–August): 139–145

Utku İnce & Berk Ayvaz & Fatih Öztürk & Ali Osman Kuşakcı (2018) *Value stream Mapping in lean production and an application in the textile sector*, *Journal of International Trade, Logistics and Law*, Vol. 4, Num. 1, 111-125

Ørjan Agdesteen (2014) *Lean i økonomifunksjonen – raskere, billigere, bedre ... Veien til en enda mer effektiv og verdiskapende økonomifunksjon*, *Praktisk økonomi & finans*, 01

### Nettsider

1. Total Quality Management and Benchmarking. Web-side: <https://doi.org/10.1177/0971890720070106>. Publisert 1. Januar 2007.
2. Streamlining Enterprise Records Management with Lean Six Sigma. *International Journal of Lean Six Sigma*. Web-side: <https://www.emeraldinsight.com/2040-4166.htm>. Publisert november/desember 2005.
3. Lean i økonomifunksjonen - raskere, billigere, bedre... Veien til en enda mer effektiv og verdiskapende økonomifunksjon av Ørjan Agdesteen. Web-side: <https://www.idunn.no/pof/2014/01/lean-i-ekonomifunksjonen-raskere-billigere-bedre-veie>. Publisert januar 2014.
4. Store Norske Leksikon. Sikkerhet. Web-side: <https://snl.no/sikkerhet>
5. [no.wikipedia.org/wiki/Nordea](http://no.wikipedia.org/wiki/Nordea)
6. [Nordea.no/boliglån](http://Nordea.no/boliglån)
7. [Nordea.com/strategy](http://Nordea.com/strategy)
8. How to calculate FTEs. Web-side: <https://www.accountingtools.com/articles/how-to-calculate-ftes.html>. Publisert 11. juli 2019.

9. Bank, finans og forsikring. Bransjeoverblikk. Web-side:  
<https://kundeopplevelse.kpmg.no/bransjeoverblikk/bank-og-forsikring/>
10. Digitale medarbeidere i en bank – trussel eller mulighet?. Web-side:  
<https://digitalworkforce.com/no/rpa-nyheter/digital-worker-in-a-bank-threat-or-opportunity-2/>. Publisert 22. september 2016.
11. Dploy helautomatiserer kredittprosessene. Web-side:  
<https://www.knowit.no/tjenester/solutions/systemlosninger-og-plattformer/fintech-losninger/dploy/om-dploy/>.
12. Fin Tech I Norden. Web-side: <https://info.deloitte.no/lg-fintech-i-norden.html>
13. Finansteknologi. Web-side: <https://no.wikipedia.org/wiki/Finansteknologi>

### Masteroppgaver

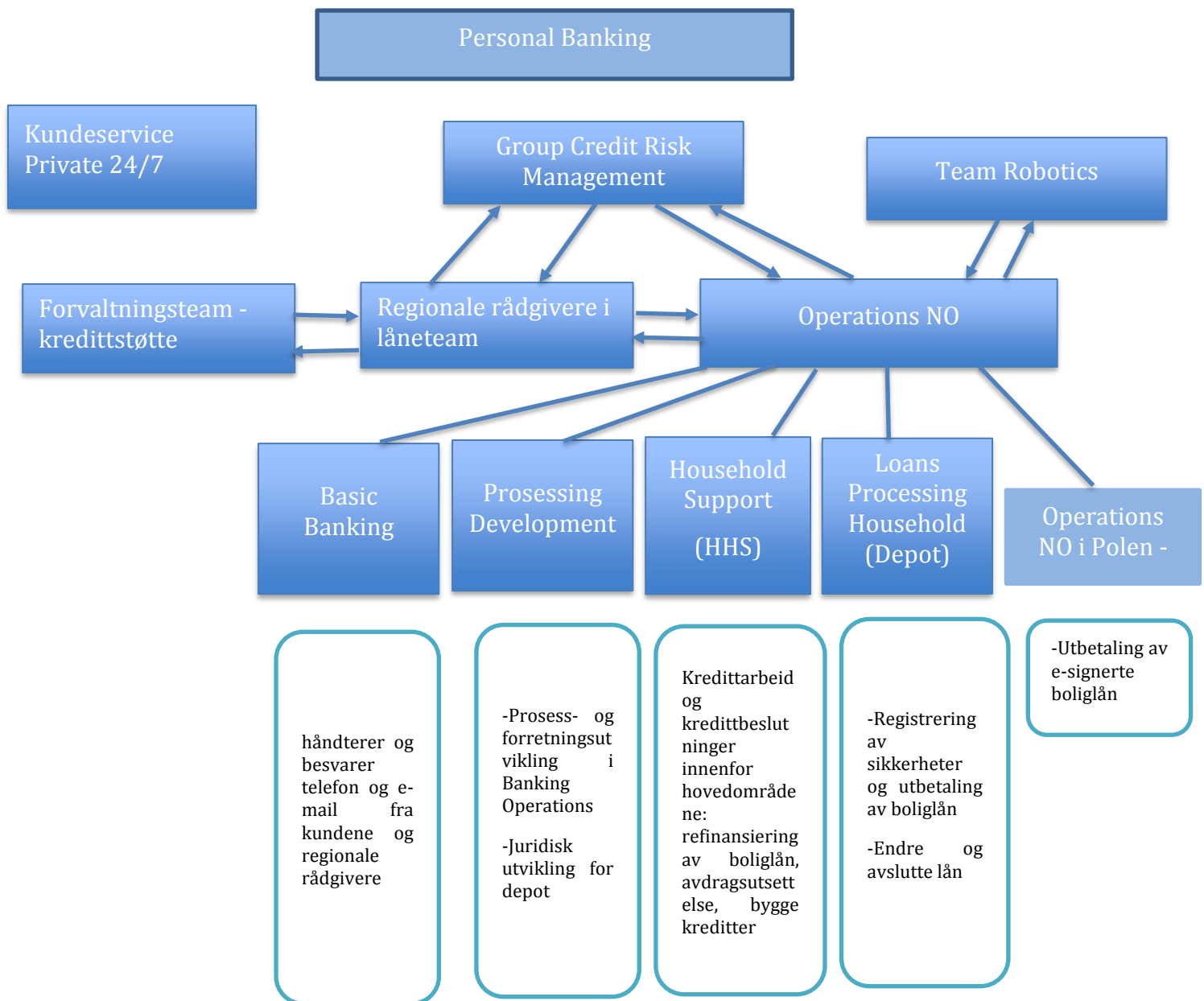
Nicolai Jørgen Berner (2014) Masteroppgave i endringsledelse, *Implementering av lean. En studie i lys av det instrumentelle-, institusjonelle- og nyinstitusjonelle perspektivet*, Universitet i Stavanger

Trufanova Ekaterina (2016) Masteroppgave i økonomi og administrasjon, *Vi må leanes, En beskrivende studie om implementering av lean i omsorgstjenesten*, Handelshøgskolen, UiT

Thomas Linaker Svendsen (2014) Masteroppgave i økonomi og administrasjon, *Flaskehalsar og tidstyveri, Drift av regnskapsavdeling sett i leanperspektiv*, Handelshøgskolen, UiT

# Vedlegg 1

## Enhetene som er involvert i refinansieringsprosessen



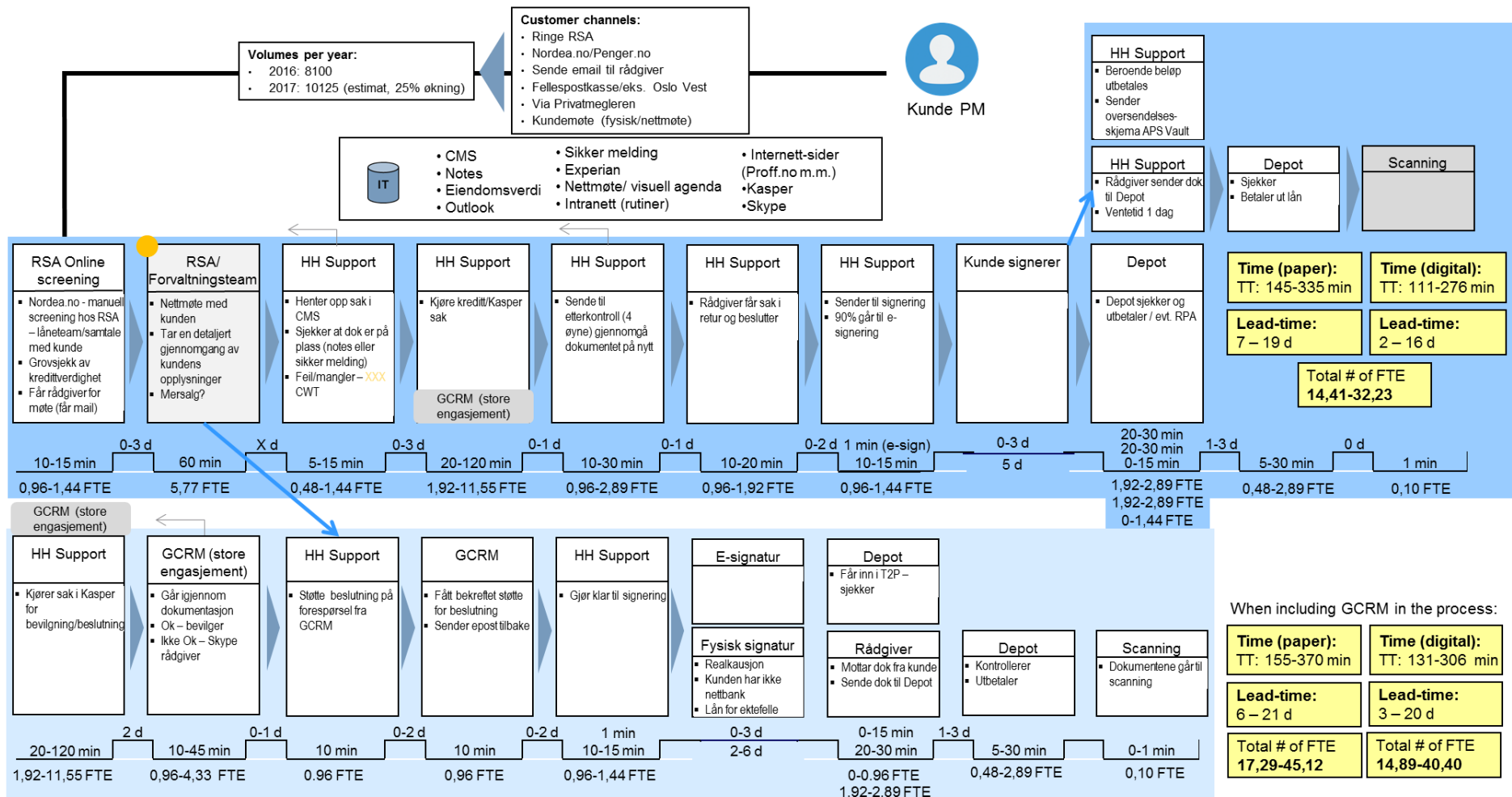
## Vedlegg 2

### **Informasjonsteknologiene som er involvert i refinansieringsprosessen**

- CMS – et bankprogram hvor bl.a. utlånsoppdragsskjema registreres
- Kasper – et bankprogram hvor bl.a. lånesøknad registreres og vurderes/kjøres
- Notes, Outlook – bruk av sikker melding, Secure Vault
- Skype, Nettmøte
- Eiendomsverdi, Internett-sider (bregg.no, proff.no m.m.), Experian
- Intranett
- Nordea.no/nettbank/mobilbank/digital postkasse

# Vedlegg 3

## Verdistrømkartlegging av refinansieringsprosessen i 2017

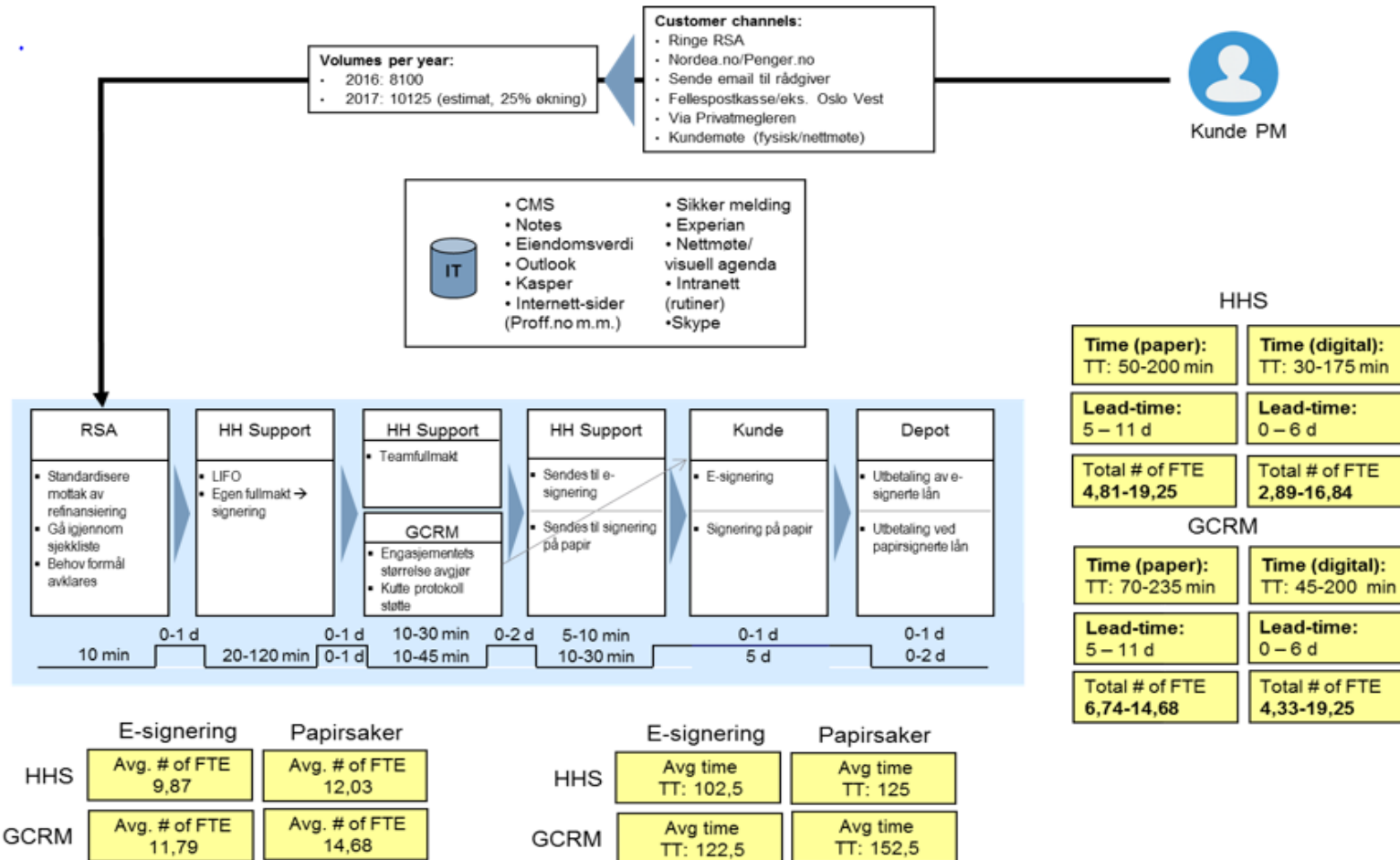




## Vedlegg 4

### Verdistrømkartlegging av refinansieringsprosessen i 2018

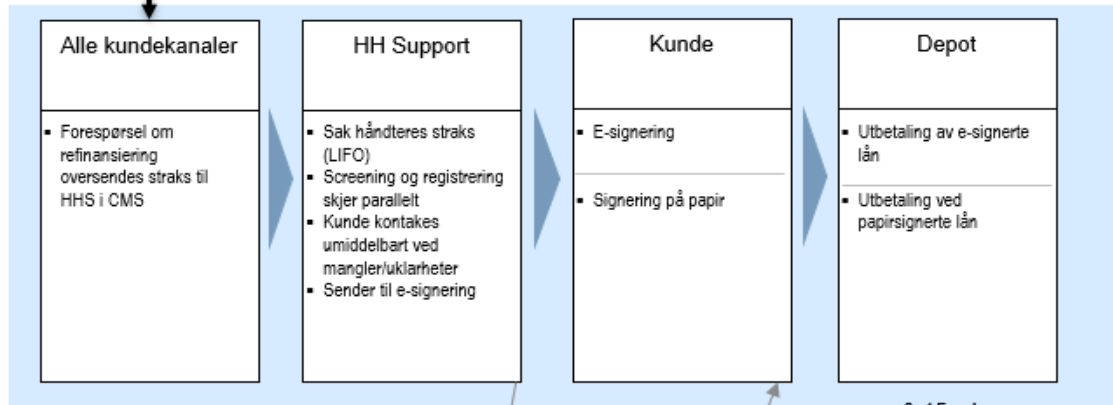
# Ny VSM - Refinansieringsprosessen



## Vedlegg 5

### Verdistrømkartlegging av refinansieringsprosessen i 2019

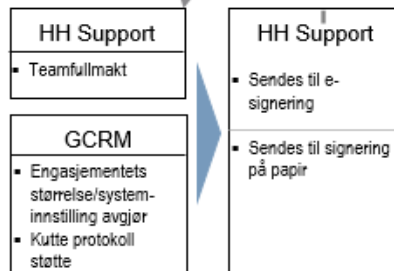
# Hovedprosess



0-1 d      0-1 d      0-2 d      0-2 d

5 d      5 d

0,96 FTE      5,73-11,46 FTE      0-0,29 FTE      0,29-0,86 FTE



0-2 d

E-sign	Fysisk sign
<b>Time:</b> TT: 25-80 min	<b>Time:</b> 40-95 min
<b>Lead-time:</b> 0-4 dager	<b>Lead-time:</b> 5-6 dag

**Time to e-sign:**  
35-65 min

<b>FTE</b> 6,98-13,28	<b>Avg FTE</b> 10,13
--------------------------	-------------------------

<b>Time:</b> TT HHS: 35-140 min TT GCRM: 40-185 min	<b>Time:</b> TT HHS: 55-175 min TT GCRM: 60-220 min
<b>Lead-time:</b> HHS: 0-6 dager GCRM: 0-6 dager	<b>Lead-time:</b> HHS: 5-8 dager GCRM: 5-8 dager

<b>Total FTE</b> 9,10-20,81	<b>Avg FTE</b> 14,95
--------------------------------	-------------------------

## Vedlegg 6

### Oversikt over forbedringsforslag til refinansieringsprosessen, september 2017

#### Oversikt over forbedringsforslag

<u>Categories</u>	<u>Description of improvement proposals</u>
Hensiktsmessig oppstart av prosessen	1. <u>One point of entry</u> for refinansieringer kutter ventetid med inntil 18 dager og sikrer rask igangsettelse av prosessen
Digitalisert og kundevennlig prosess	2. Søknadsskjema på Nordea.no gjøres enkelt og forståelig for kunden, slik at ingen kunder gir opp og bruker andre kanaler eller konkurrenter 3. Lånesøknad med Bank-ID for gjenbruk av eksisterende kundeinfo, samt opplysninger fra kunde direkte i Kasper, legger til rette for automatisert saksbehandling
Konsolidering av alle refinansieringssaker	4. HHS har alt ansvar for saksgang frem til e-signering for å sikre raskest mulig behandling 5. Alle refinansieringssaker håndteres i en ufravikelig prosess for å kutte all unødig CWT og bli bank nr. 1 på refinansieringer 6. Dedikerte rådgivere med rett kompetanse sikrer høy kvalitet, fornøyde kunder og motiverte medarbeidere 7. Salgsleads sendes fra HHS ved kundebehov eller etter ønske og alltid etter at saken er ferdigbehandlet – sparer Nordea for 14 FTE i kundemøter
Prosesseierskap	8. HHS eier refinansieringsprosessen for å skape fantastiske kundeopplevelser med god kredittkvalitet

## Vedlegg 7

**Søknad om lån med sikkerhet som gjaldt i banken i 2017**



### Søknad om lån med sikkerhet

**Formål med lånesøknaden:**

**Ønsket lånebeløp:**

**Egenkapital:**

Int. Hvitvaskingsregelverket er vi pålagt å spørre om midlenes (egenkapitalens) opprinnelse

**Egenkapital fra:**

Arv  Gave  Salg fast eiendom  Oppsparte midler

Annet Hvis annet spesifiser: \_\_\_\_\_

**Kjøpesum/Verdi bolig:** \_\_\_\_\_ **Neobetalingsid(m/må):** \_\_\_\_\_ **Betalingskonto hver måned:** \_\_\_\_\_

**Avdragsrnhel(m/må):** \_\_\_\_\_ **Forfallsdato:** \_\_\_\_\_ **Låntype:**

Annutetslån  Serielån

**Hovedsøker**

**Fornavn:** \_\_\_\_\_ **Etternavn:** \_\_\_\_\_ **Fødselsnummer:** \_\_\_\_\_ **Telefon:** \_\_\_\_\_

**Adresse:** \_\_\_\_\_ **Postnr/sted:** \_\_\_\_\_

**Bosatt på nåværende adresse siden:** \_\_\_\_\_ **E-post:** \_\_\_\_\_

**Sivilstand:** \_\_\_\_\_ **Statsborgerskap:**  Norsk  Annet land: \_\_\_\_\_ **Antall år bosatt i Norge:** \_\_\_\_\_

**Utdannelse:** \_\_\_\_\_ **Bankforbindelse:** \_\_\_\_\_ **Kunde siden:** \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_ mmåå

**Arbeidsgiver:** \_\_\_\_\_ **Ansatt siden:** \_\_\_\_\_ **Ansettelsesforhold:**  Fast ansatt  Student  Pensjonist  Selvstendig  Annet

\_\_\_\_\_ mmåå

**Brutto lønn etc. pr år:** \_\_\_\_\_ **Andre inntekter per år kr.:** \_\_\_\_\_ **Antall kjøretøy i husstanden:** \_\_\_\_\_ **Medlemmer i husstanden:** \_\_\_\_\_

**Hjemmeboende barn:** **Barnas alder:** \_\_\_\_\_ **Barnhage/SFO utgifter pr måned:** \_\_\_\_\_

**Barnbidrag betaler per måned kr.:** \_\_\_\_\_ **Barnbidrag mottar pr måned kr.:** \_\_\_\_\_

**Medsøker**

**Fornavn:** \_\_\_\_\_ **Etternavn:** \_\_\_\_\_ **Fødselsnummer:** \_\_\_\_\_ **Telefon:** \_\_\_\_\_

**Adresse:** \_\_\_\_\_ **Postnr/sted:** \_\_\_\_\_

**Bosatt på nåværende adresse siden:** \_\_\_\_\_ **E-post:** \_\_\_\_\_

**Sivilstand:** \_\_\_\_\_ **Statsborgerskap:**  Norsk  Annet land: \_\_\_\_\_ **Antall år bosatt i Norge:** \_\_\_\_\_

**Utdannelse:** \_\_\_\_\_ **Bankforbindelse:** \_\_\_\_\_ **Kunde siden:** \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_ mmåå

**Arbeidsgiver:** \_\_\_\_\_ **Ansatt siden:** \_\_\_\_\_ **Ansettelsesforhold:**  Fast ansatt  Student  Pensjonist  Selvstendig  Annet

\_\_\_\_\_ mmåå

**Brutto lønn etc. pr år:** \_\_\_\_\_ **Andre inntekter per år kr.:** \_\_\_\_\_ **Antall kjøretøy i husstanden:** \_\_\_\_\_ **Medlemmer i husstanden:** \_\_\_\_\_

**Hjemmeboende barn:** **Barnas alder:** \_\_\_\_\_ **Barnhage/SFO utgifter pr måned:** \_\_\_\_\_

**Barnbidrag betaler per måned kr.:** \_\_\_\_\_ **Barnbidrag mottar pr måned kr.:** \_\_\_\_\_

### Søknad om lån med sikkerhet

#### Husstandens totale gjeld pr. i dag

Type lån	Långiver(navn på bank)	Beløp	Skal lånet innfris?
Lån med pant i fast eiendom	_____	kr _____	<input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nei
Andre lån med sikkerhet	_____	kr _____	<input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nei
Kredittkortramme	_____	kr _____	<input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nei
Studielån	_____	kr _____	<input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nei
Lån/kredittfor uten sikkerhet	_____	kr _____	<input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nei

#### Sikkerhet

Hvilken eiendom skal brukes som hovedsikkerhet

Adresse: \_\_\_\_\_ Postnr/sted: \_\_\_\_\_

Hvilken eiendom skal brukes som tilleggsikkerhet

Adresse: \_\_\_\_\_ Postnr/sted: \_\_\_\_\_  Ikke aktuelt

Hvis eier av tilleggsikkerhet er en annen enn hovedsøker/medsøker må eier av tilleggsikkerheten vedlegge selvangivelse samt verdilvurdering/takst

#### Forsikring

Ved låneopptak er det viktig at du er forsikret ved uforutsette hendelser.

Hva har du av forsikringer?(sett kryss)

Forsikringselskap:

- Personforsikring (Livs og uføre) \_\_\_\_\_
- Betalingsforsikring (Midlertidig uføre og arbeidsledighet) \_\_\_\_\_
- Skadeforsikring (Hus, innbo, reise, bil) \_\_\_\_\_

#### Følgende dokumentasjon må vedlegges

- Siste lønnslipp, eventuelt dokumentasjon på annen inntekt
- Siste års selvangivelse
- Verdilvurdering/takst ikke eldre enn 6 måneder
- Næringsoppgave/regnskap
- Eventuelt kjøpekontrakt
- Eventuelt Leiekontrakt

#### Underskrift/ datering

Jeg/vi er innforstått med at Nordea kan innhente opplysninger hos banker, arbeidsgiver, revisor og konsesjonsgitte kredittopplysningsdatabaser, for til enhver tid å kunne skaffe til veie opplysninger for behandling av denne lånesøknaden.

Jeg gir med dette mitt samtykke til at Nordea Bank Norge ASA (NBN) og Nordea Finans Norge AS (NFN) utveksler alle opplysninger de har og får registrert om meg i relasjon til mitt kundeforhold og engasjementer i NBN og NFN. Opplysningene skal benyttes til vurdering av denne lånesøknad og til utbedretelse av statistikker for bruk ved kredittvurderinger i NBN og NFN.

Nordea forbeholder seg retten til å avsi denne søknaden etter kredittvurdering.

Ved inngåelse av kundeforhold i Nordea inngår De i konsernets sentrale kunderegulær

Hovedsøker	Medsøker
Sted/Dato	Sted/Dato
_____	_____
Underskrift	Underskrift
_____	_____





## Vedlegg 8

Søknad om økning av boliglån som har gjeldt i banken fra 2018 frem til d.d.

Nordea Privat Bedrift

Ditt liv Våre produkter

PRIVAT > LÅN OG KREDITT > BOLIGLÅN > SØKNAD OM ØKNING AV BOLIGLÅN

## Jeg ønsker å øke boliglånet mitt

Mitt lånebehov    Min gjeld    Om meg    Medsøker    Send inn    Ferdig

1 2 3 4 5 6

### Mitt lånebehov

Jeg ønsker å øke boliglånet mitt med \*

Hva er formålet med å øke lånet? \*

0/5 000

## Vedlegg 9

### Kontroll over utbetalinger av refinansieringssaker per 27.05.2019

**Status:**

27.05.2019 Kl: 07.07

**Mål refinansiering:**

80% innenfor 24 t

**Leveranser uke 21:**

5 % samme dag

56% innen 24 t

**Premiumkunder:**

100% levert innenfor 24t

Eldste saker:

Refinansieringssaker:

Premium: 24.05

Øvrige: 23.05

## Vedlegg 10

### 10.1 Refinansieringsprosessens servicetid, inkl. aksesstid og aksjonstid (Aune 2003) og ressursbruk for engasjement innenfor fullmakter som håndteres i HHS

Januar 2017				Januar 2019			
Servicetid				Servicetid			
Aksesstid	Ventetid	Betjeningstid		Aksesstid	Ventetid	Betjeningstid	
		e-signering	Papir-signering			e-signering	Papir-signering
0-15 min – 3 dag	10-15 min – 0-3 dag	101-261 min –	135-320 min –	0-15min – 3 dag	5 min – 0- 1 dag	20-75 min –	35-90 min –
		2-13 dager	7-16 dager			0-3 dager	4-5 dager
	Aksjonstid		Aksjonstid				
	e-signering: 111-276 min – 2-16 dager		e-signering: 25-80 min – 0-4 dager				
	p-signering: 145-335 min – 7-19 dager		p-signering: 40-95 min – 5-6 dager				
Ressursbruk: 14,41 – 32,23 FTE				Ressursbruk: 6,98 – 13,28			

### 10.2 Refinansieringsprosessens servicetid, inkl. aksesstid og aksjonstid (Aune 2003) og ressursbruk for store engasjement som håndteres i GCRM

Januar 2017				Januar 2019			
Servicetid				Servicetid			
Aksesstid	Ventetid	Betjeningstid		Aksesstid	Ventetid	Betjeningstid	
		e-signering	Papir-signering			e-signering	Papir-signering
0-15 min – 3 dag	10-15 min – 0-3 dag	121-291 min –	145-355 min –	0-15min – 3 dag	5 min – 0- 1 dag	35-180 min –	55-215 min –
		3-17 dager	6-18 dager			0-5 dager	4-7 dager
	Aksjonstid		Aksjonstid				
	e-signering: 131-306 min – 3-20 dager		e-signering: 40-185 min – 0-6 dager				
	p-signering: 155-370 min – 6-21 dager		p-signering: 60-220 min – 5-8 dager				
Ressursbruk: 14,89 – 45,12 FTE				Ressursbruk: 9,10 – 20,81			

## Vedlegg 11

### Analyse av utbetalinger av refinansieringssaker

I tabell 5.1 presenterer jeg volum av de utbetalte boliglånrefinansieringene totalt i Nordea Bank Abp, filial i Norge og i Operations NO for 2017, 2018 og jan - mai 2019. Rapporten om utbetalte lån fylles ut av Depot i Operations NO.

Tabell 5.1 Utbetaling av refinansiering av boliglån i 2017, 2018 og januar – mai 2019

<b>Depot i Norge</b>	31.12.2017	%	31.12.2018	%	31.05.2019
Utbetaling av fysisk signering beroende lån	832		927		853
<i>% av fysisk signering i total utbetalte beroende lån i Operations NO</i>	20%		19%		28%
E-signerte beroende lån	2506		345		19
<b>Depot Polen</b>					
LSS - Digitally signed loans	761		3488		2165
<i>% utbetalte e-signerte lån i Polen i total e-signerte beroende lån</i>	23%		91%		99%
Totalt e-signerte beroende lån	3267		3833		2184
<i>% av e-signering i total utbetalte beroende lån i Operations NO</i>	80%		81%		72%
<b>Totalt beroende lån i Operations NO</b>	<b>4099</b>	116%	<b>4760</b>	64%	<b>3037</b>
<i>% utbetalte lån i Operations NO i total utbetalte beroende lån i Nordea Bank Norge</i>	40%		40%		<b>75%*</b>
<b>Totalt beroende lån i Nordea Bank Norge</b>	<b>10125</b>	<b>119%</b>	<b>12000</b>	<b>34%*</b>	<b>4049*</b>

Tallene viser 19% økning av totalt utbetalte refinansieringssaker av boliglån i banken i perioden 2017-2018. 40% av sakene i denne perioden var håndtert i Operations NO.

Utbetaling av refinansiering av boliglån i Operations NO viser en økning på 16% i 2018 sammenlignet med 2017. Refinansieringssakene i perioden jan – mai 2019 utgjør 64% av de som er blitt utbetalt i 2018.

E-signerte lån utgjør 80-81% av refinansieringene i Operations NO i 2017-2018 og 72% i perioden jan – mai 2019. E-signerte utbetalte lån i Polen utgjør 23% i 2017, 91% i 2018 og 99% i perioden jan – mai 2019.

\*Jeg har ikke fått vite hvor mange refinansieringssaker som ble utbetalt totalt i banken i perioden jan – mai 2019. Ifølge gjennomførte intervjuene har Depot utbetalt ca.75% av alle refinansieringssakene i perioden jan – mai 2019 (50% låneavtaler sendes fra HHS og 25% - fra GCRM). Dette betyr at det hadde ha blitt utbetalt ca. 4049 refinansieringer av boliglån totalt i banken i perioden jan-mai 2019 som utgjør 34% av utbetalingene i 2018.