



Lånehandläggare blev effektivare med eget ansvar

Arbetsplats:	SE Bolån AB
Kontaktperson:	Charles Hillgren, tel 08-723 75 00
Arbetslivsfondens	
handläggare:	Yvonne Jansson, Stockholms län, tel 08-785 45 55
Skribent:	Jan Lothigius
Sammanfattning:	<p>SE Bolån AB lånar ut pengar till bostadsfinansiering. Hanteringen av krediter var tidigare uppdelad i en mängd moment, som var och ett utfördes inom specialiserade avdelningar.</p> <p>Hela arbetsorganisationen stöptes om till att bli flödesorienterad. Varje arbetsgrupp kom att ansvara för en kredit från första kontakt till handläggning, utbetalning, dokumenthantering och uppföljning under kredittiden. Den nya organisationen har medfört en 30-procentig ökning av produktiviteten samtidigt som kvaliteten i arbetet har förbättrats. Den enskilde handläggaren har nu överblick över verksamheten och ansvarsfördelningen har klargjorts. Organisationen har blivit mer flexibel och klarar därför bättre än förr att möta tillfälliga arbetstoppar. Ett program för kompetensutveckling har genomförts, huvudsakligen genom internutbildning, arbetsrotation, handledning och utvecklingssamtal.</p>

Bakgrund

SE Bolån AB är ett bostadslåneinstitut som är helägt av Skandinaviska Enskilda Banken. Antalet anställda var år 1993 236 personer varav 72 procent kvinnor. Arbetsorganisationen var enligt företagets uppfattning omodern, ineffektiv och gav inte medarbetarna tillräcklig överblick och möjlighet att

påverka. Varje kreditärende måste passera en mängd specialiserade funktioner i företaget. Det var en organisationsmodell som byggde på principen om långt driven arbetsdelning.

Mål

Målet för arbetsplatsprogrammet var att sänka den generella stressnivån och att

stimulera motivation och trivsel i arbetet.

En förändrad arbetsorganisation skulle öka effektiviteten i verksamheten och skapa ordning och reda. Detta beräknades ge en ökad vinst på 20 miljoner kronor per år.

Målet var också att minska korttids sjukfrånvaron (9,5 dagar per anställd och år) med fyra dagar per anställd och att halvera långtidsfrånvaron.

Genomförande

Under 1993 förändrades arbetsorganisationen till en processororienterad organisation. Det betyder att varje arbetslag följer sitt kreditärende genom hela handläggningsprocessen och även sköter uppföljning och "eftervård" av krediter.

Denna förändring, som gjordes med hjälp av stora konsultinsatser, föregick det arbetsplatsprogram som sedan tog form och i vilket Arbetslivsfonden medverkade med 1,25 miljoner kronor i bidrag. Detta arbetsplatsprogram kan bäst beskrivas som stödinsatser för att få den nya organisationen att fungera på bästa sätt. Programmet bestod av fem delar:

- Organisationskonsulter. Några avslutande moment i den stora omorganisationen kom att ingå i arbetsplatsprogrammet.

- Åtgärdsgruppen. Fyra personer utsågs att bilda den åtgärdsgrupp som skulle bistå arbetslagen med att lösa sådana arbetsuppgifter som dessa i ett övergångsskede ännu inte kunde klara på egen hand.

- Ledningsrapporter. Detta har varit det viktigaste verktyget för att följa hur arbetet har utvecklats. För varje typ av ärende fylls dagligen ett formulär i med uppgifter om handläggningstider, antal inkomna och utgående ärenden, bemanning och andra uppgifter.

Dagrapporterna ställs samman till veckovis ledningsrapporter som går till ledningsgruppen och till ledaren för varje arbetslag. Dessa rapporter ska ge

ledningen information om produktivitet, måluppfyllelse och balanser.

Ledningsrapporten utvecklas hela tiden exempelvis genom att rapporteringen utökas med indikationer som beskriver kvalitet i verksamheten.

- Förlängningsprojektet. Det fanns särskilda problem förknippade med rutinerna för förlängning av krediter. Dessa problem hängde delvis ihop med datasystemets utformning och var svåra att komma till rätta med. Det gällde dels att få fram förbättrade rutiner, dels att förbättra kundservicen vid dessa ärenden.

Genom projektet kom två nya utvecklingar att formuleras, där det ena berör kundnyttan och det andra ska undersöka möjligheten att införa papperslös hantering av just förlängningsärenden.

- Kompetensutveckling. Den nya organisationen ställer ökade krav på medarbetarnas kompetens. De behöver fördjupa kompetensen inom det egna arbetsområdet för att kunna bära det ökade ansvar som organisationsmodellen förutsätter. Därtill behöver de bredda sin kompetens för att kunna gå in i andra arbetslag för att hjälpa till att kapa tillfälliga arbetstoppar. Därtill behöver kompetensen höjas och attityder förändras för att företaget ska kunna utveckla högre kvalitet och effektivitet.

Till en början har behovet av kompetens lagts fast. Vilken kompetens krävs för att klara arbetsuppgifterna i respektive grupp? Därefter har var och en av de anställda fått vara med och undersöka den egna kompetensen och att definiera kompetensluckor. Detta underlag har använts för att konkretisera kompetensutvecklingen i termer av utbildning, tillfälliga arbetsbyten, handledning och utvecklingssamtal. Denna verksamhet har så gott som helt genomförts med interna resurser.

Resultat

Den nya arbetsorganisationen har lett till 30 procent produktivitetsökning. Det

kan också uttryckas som att 4,6 miljoner kronor har sparats i lägre kostnader. Samtidigt har den allmänna stressnivån sjunkit och motivation och trivsel i arbetet har förbättrats. Den nya organisationen har också lyckats skapa den ordning och reda och ansvarsfördelning som avsikten var och samarbetet med SE-banken har förbättrats, vilket också var avsikten.

Beträffande några av delprojekten kan konstateras att:

- Ledningsrapporterna har varit mycket användbara för att identifiera problem och verka för kvalitet. Det har exempelvis lett till att handläggning av nya lån kortats från ett par veckor till en dag.

- Såväl förlängningsprojektet som kompetensutvecklingen har utvecklats som avsett, men var inte avslutade vid tiden för rapportering.

Sjukfrånvaron har minskat betydligt, även om inte målet nåddes fullt ut.

Värdering/problem

I företagets egen värdering av den förändrade organisationen anges att denna kommer att ge effekter också på längre sikt. En ny mer affärsinriktad kultur är på väg att etableras och kvalitet och kundförväntningar har kommit i fokus.

En erfarenhet som företaget gjorde var att det hade varit bättre att angripa problem direkt då de dök upp i stället för att samla ihop problemen hos den särskilda åtgärdsgruppen. Idén med en åtgärdsgrupp passar kanske i en verkstadsindustri, men inte i en organisation som denna.

Den valda modellen för kompetensutveckling där kollega lär kollega har ökat sammanhållningen i grupperna och stärkt många anställdas självkänsla.