



Handelshøyskolen BI i Oslo

BTH 95031

Bacheloroppgave - Økonomistyring og investeringsanalyse

Bacheloroppgave

Bacheloroppgave Lean Storebrand

Navn	Ghazi Alamdar Syed, Carsten Ekholt, Mohammed Akhsay
------	--

Utlevering:	09.01.2017 09.00
-------------	------------------

Innlevering:	02.06.2017 12.00
--------------	------------------

Forord

Med denne bacheloroppgaven markerer vi slutten på økonomi og administrasjon på Handelshøyskolen BI, Oslo. Fordypningsfaget vi har valgt er økonomistyring og investeringsanalyse.

Vi har gjennom dette semesteret jobbet tett og godt med Storebrand med et ønske om å kunne bistå med våre ressurser. I den anledning ønsker vi å takke alle involverte på Storebrand; kundesenteret, hvitvaskings- og misligholdsavdelingen. Vi ønsker også å rette en takk Berthling-Hansen og Skaldehaug for å ha vekket interessen til faget, og Pål B. Johansen i Lean Consulting for konsulentbistand underveis i prosessen.

Innholdsfortegnelse

Sammendrag	iv
1.0 Innledning	1
1.1 Hva er identitetstyveri?	1
1.3 Selskapets behandlingssystem	1
1.4 Problemstilling	1
2.0 Teori	2
2.1 Lean - en innføring	2
2.2 Kaizen	2
2.3 Leans 5 prinsipper	3
2.4 Muda, Mura og Muri	5
2.5 ABC / TDABC	7
2.6 Verdistrømsanalyse	8
2.7 KPI-er	8
2.8 Vanguard-metoden	9
2.9 Effektiv endringsledelse (Kotters åtte steg)	9
3.0 Metode	10
3.1 Validitet og reliabilitet	11
3.2 Valg av metode	12
3.3 Forskningsdesign	12
3.4 Kvalitativ metode	13
3.5 Kvantitativ metode	13
3.6 Intervjuene	13
3.7 Generelt om datainnsamlingen	14
4.0 ANALYSE	14
4.1 Bakgrunn for analysen	15
4.2 Del 1: En beskrivelse av verdikjeden og nåsituasjonen	15
4.2.1 Kundesenteret	17
4.2.2 Hvitvasking	17
4.2.3 Mislighold	17
4.2.4 Eksterne banker	18
4.2.5 Cognizant	18

4.2.6 Storebrand	18
4.2.7 Politiet	18
4.2.8 Forlikrådet	18
<i>4.3 Del 2: Detaljert kartlegging av prosessene</i>	18
4.3.1 Planlegging og forberedelse av VSM	18
4.3.2 Kartlegge dagens verdikjede	19
4.3.3 Scenarioer	20
4.3.3.4 Scenario 1	20
4.3.3.5 Scenario 2	20
4.3.3.6 Scenario 3	20
4.3.4 Fienden til standardisering: Variasjon	20
4.3.6 Venting	21
4.3.7 Overarbeid	22
4.3.9 Uutnyttet kreativitet	23
<i>4.4 Del 3: Tiltak og anbefalinger</i>	23
4.4.1 Tiltak 1: Informasjonspakke	23
4.4.2 Tiltak 2: Ansvarsavdeling	25
4.4.3 Tiltak 3: Umiddelbar kontakt	26
4.4.5 Tiltak 5: Målesystemer	27
<i>4.4.6 Tilleggseffekter ved eliminering av sløsing</i>	27
<i>4.5 Del 4: Økonomiske beregninger</i>	28
4.5.1 Valg av tidshorisont og påvirkbarhet	28
4.5.2 Tidsdrevet ABC	28
4.5.3 Produksjonstider	29
<i>4.5.4 Kostnader knyttet til behandling av ID-tyveri-saker</i>	29
4.5.4.1 Innsparte kostnader ved scenario (1)	30
4.5.4.2 Innsparte kostnader ved scenario (2)	31
4.5.4.3 Innsparte kostnader ved scenario (3)	33
4.5.4.4 Totalt sparte kostnader i alle scenarioer	34
4.5.4.5 Total kostnad etter tiltakene	34
4.5.4.6 Kostnader knyttet til tap i forlikrådet	35
<i>4.5.5 Effekten av bespart tid på kundesenteret</i>	35
<i>4.6 Utledning av avkastningskrav og NNV-beregninger</i>	36
<i>4.6 Del 5: Jobb mot en fremtidig ønsket tilstand</i>	40
4.6.1 Effektiv endringsledelse	40

4.6.2 Kontinuerlig forbedring	41
5.0 utfordringer	42
5.1 Svakheter ved den kvalitative metoden	42
5.2 Svakheter ved oppgaven	43
6.0 Konklusjon	44
7.0 kildehenvisning	46
8.0 Vedlegg	48
Vedlegg 1: Forslag til informasjonsbrev	48
Vedlegg 2: Intervjuspørsmål ved første møte	48
Vedlegg 3: Intervjuspørsmål ved neste møte	48
Vedlegg 4: Finans Norges egenerklæringsskjema	49
Vedlegg 5: Logg	52
Vedlegg 6: Skjematabell	54
Vedlegg 7: Hvitvaskingsavdelingens daglige gjøremål	55
Vedlegg 8: Misligholdsavdelingens daglige gjøremål	55
Vedlegg 9: Throughput time	56
Vedlegg 10: Saksbehandlingstid fra STBs side før tiltakene	57
Vedlegg 11: Saksbehandlingstid fra STBs side etter tiltakene (mislighold)	58
Vedlegg 12: Saksbehandlingstid fra STBs side etter tiltakene (hvitvasking)	58
Vedlegg 13: Kostnadsberegning før tiltakene	60
Vedlegg 14: Kostnadsberegning etter tiltakene	63
Vedlegg 15: Nåverdiberegning	65
Vedlegg 16: Nåsituasjonen	67
Vedlegg 17: Prosesskart før tiltakene	68
Vedlegg 18: Prosesskart før tiltakene (avdekket)	69
Vedlegg 19: Prosesskart etter tiltakene	70
Vedlegg 20: Første møte	71
Vedlegg 21: Statistikk fra Storebrand	71

Sammendrag

Vi har valgt å skrive en Lean-oppgave i fordypningsfaget økonomistyring og investeringsanalyse. Bedriften vi har samarbeidet med er sparing- og forsikringsselskapet Storebrand.

Finansinstitusjoner i dag er svært utsatt for ulike former for økonomisk kriminalitet - noen mer tradisjonelle enn andre. Som følge av at hverdagen vår blir mer digitalisert har også de med mindre ærlige hensikter sett sitt snitt til å bevege fokuset sitt mot den digitale delen av våre liv.

Vi har kikket nærmere på behandlingen av identitetstyveri-saker i Storebrand. Ved at dette er et relativt nytt fenomen har virksomheten ikke fått på plass gode rutiner for å effektivt løse slike saker i dag, og vi fikk i oppgave å se nærmere på hva som kunne gjøres.

I vårt arbeid har vi tilegnet oss kunnskap om Lean og hvordan det kan implementeres i praksis. Vi har gjennom samtaler, intervjuer og kvantitative data fått en god oversikt over hvordan saksbehandlingsprosessen foregår i et stort selskap.

I analysedelen har vi gått gjennom de ulike stegene i behandlingen av ID-tyveri-saker og hvordan Lean kan implementeres. Vi har brukt verdistrømsanalyse (VSM) for å se på aktivitetene som utføres i dag (Current State Map), hva som er sløsing og hvilke tiltak som bør gjennomføres. Vi har hatt dialog med de ulike aktuelle avdelingene i Storebrand underveis i hele prosessen for å forsøke å finne praktiske og gjennomførbare tiltak. I tillegg har vi også hatt møte med Lean Consulting for å hjelpe oss å se oppgaven fra et praktisk implementeringssynspunkt. Etter å ha kartlagt hva som burde forbedres og hvilke tiltak som kunne forbedre prosessen utarbeidet vi et Future State Map for å se endringene i verdikjeden.

I de økonomiske beregningene har vi forsøkt å se på hvordan de ulike tiltakene påvirker kostnadene for Storebrand på kort og lengre sikt, noen fremtidige scenarioer som kan oppstå og konsekvensen av å ikke implementere.

Avslutningsvis har vi sett på svakhetene i oppgaven vår, både når det gjelder datainnsamlingen og i hvilken grad de økonomiske forutsetningene er gode nok for å predikere sannsynlige tall i fremtiden.

1.0 Innledning

Finansinstitusjoner blir i økende grad berørt av identitetstyveri. Dersom man klarer å få utstedt BankID hos én bank kan man åpne konto og søke kreditt i andre banker umiddelbart. I kjølvannet av denne nye formen for svindel har ikke bankene etablert gode, effektive rutiner som sørger for at de ansatte bruker tiden og kompetansen sin fornuftig.

1.1 Hva er identitetstyveri?

Identitetstyveri oppstår når noen anskaffer, overfører, besitter eller fremstår som rette innehaver av personlige opplysninger tilhørende en privatperson eller selskap på en uautorisert måte, med den hensikt å begå bedrageri eller annen kriminalitet (Datatilsynet 2017).

1.3 Selskapets behandlingssystem

Storebrand behandler i dag identitetstyveri-sakene relativt likt - uavhengig av hvilken avdeling som jobber med saken. I hovedsak er det hvitvasking- eller misligholdsavdelingen som innhenter informasjon og koordinerer hver sak individuelt.

1.4 Problemstilling

Hvordan kan Lean bidra til å effektivisere prosessene, virke forebyggende for svindel og redusere kostnader for Storebrand ved behandlingen av identitetstyveri-saker?

Formålet med oppgaven er å kartlegge hvordan prosessene rundt identitetstyveri blir behandlet i dag, og hvordan dette kan løses fremover. I og med at denne formen for kriminalitet blir et stadig større problem er det viktig at finansinstitusjoner oppretter gode rutiner på å håndtere slike utfordringer.

2.0 Teori

2.1 Lean - en innføring

Lean som filosofi og styringsverktøy handler om å forbedre alle prosesser med den hensikt å skape merverdi for selskapet. Grunntanken er fokus på kundens behov og bruk av forbedringsteknikker som bidrar til høyere ressurseffektivitet og måloppnåelse ved å benytte mindre innsatsfaktorer som går med til prosessene. Dette kan oppnås ved å optimalisere verdiskapende aktiviteter i aktivitetskjeden gjennom å fjerne unødvendig arbeid som ikke tilfører sluttproduktet noe merverdi.

Lean-filosofien har sitt utspring fra bilfabrikanten Toyota som utviklet Lean som en produksjonsmetode kalt "Toyota Production System". Dette var en ny metode som var medvirkende årsak til at selskapet ble verdensledende etter å ha vært i en vanskelig økonomisk situasjon noen år tidligere. Stadig flere bedrifter i privat og offentlig regi har valgt å tilslutte seg Lean-prinsipper ved utøvelsen av sitt virke, samt basert sine kjerneverdier, visjoner og strategier etter denne metodikken. Økt oppmerksomhet og et solid fotfeste rundt Lean har følgelig ført til større krav til utforming, gjennomføring og etterprøving av prosesser og aktiviteter som utføres i dagens selskaper.

Slik det omtales i "Lean Turnaround" (Byrne 2013) så er ikke Lean et masseproduksjon-fenomen, det er en strategisk metode som representerer alt man gjør. Lean-teoretikere hevder at kostnadsfokus og regnskapsmessige størrelser gir lite verdi, fordi det ofte gir et midlertidig bilde av nåsituasjonen, men evner ikke å skape merverdi på lang sikt. Samtidig svikter den på å evaluere viktigheten av ikke-finansielle størrelser som kvalitet, ytelse og fleksibilitet. I forlengelsen av dette virker kostnadsbegreper inadekvat for å identifisere kostnader assosiert med prosessmål, og har istedenfor blitt introdusert for et nytt strategisk ledelsesverktøy kalt "kaizen".

2.2 Kaizen

"Kaizen" er et uttrykk som reflekterer kontinuitet av forbedringer ved at de ansatte følger en kollektiv strategi om å jobbe mer proaktivt sammen, og oppnå inkrementelle forbedringer av produksjonsprosessen og operasjonell dyktighet

(Womack og Jones 1996). For å oppnå ønsket måleffekt bør Kaizen, som er en sentral del av Lean-tankegangen, handle om å adaptere en kultur som baserer seg på at alle ansatte blir aktivt deltagende med innspill om forbedringstiltak. Strategien går hånd i hånd med standardisert arbeid, da standardisert arbeid fanger opp best mulig rutine.

Før Kaizen kan implementeres må man gjennomføre en totalevaluering av systemet som benyttes gjennom verdistrømsanalyse eller en kapasitetsanalyse som viser en bestemt avgrensning, eller vedvarende svikt som kan endres til fordel for kunden.

Momentene her er overlappende med en vitenskapelig metode kalt Plan-Do-Check-Act (PDCA), hvor man planlegger, gjennomfører, evaluerer og sluttvis implementerer ny strategi (Bradbury 2015). Metoden fungerer som et eksperiment hvor man predikerer, utleder hypoteser, observerer og prøve å motbevise hvorfor prosesser fungerer slik de gjør. Metoden skal gi økt forståelse og danne grunnlag for forbedringsteknikker (Bicheno 2009).



2.3 Leans 5 prinsipper

James P. Womack og Daniel T. Jones, gründerne av Lean Enterprise Institute, trekker frem fem essensielle og overordnede Lean-prinsipper for å sikre god innsikt om mekanismer som skal gjøre seg gjeldende i produksjonsprosesser med formål om å oppnå operasjonell effektivitet (Crawford 2016).

Operasjonell effektivitet (OE) med en praktisk oversettelse kan være: «*Betegner alle sider ved effektiv ressursutnyttelse og god oppgaveutførelse, herunder god prosessdesign og hensiktsmessig utnyttelse av tilgjengelige muliggjørere, f. eks organisatoriske mekanismer og teknologi*» (Gjønnes og Tangnes 2016). Disse inndeles i følgende perspektiver;

1) Produktverdi i kundens øyne

Egenskapene ved tjenestene eller produktene avhenger av hvordan de erkjennes og blir verdsatt av kunden, hvilket avgjøres i hvor stor grad de løser problemet for sluttbrukeren. Øvrige egenskaper med et slikt unntak er verdiløse og implikasjonen er at de bør elimineres. Det forsøkes å skape en rett balanse mellom produktspesifikasjoner og pris.

2) Optimaliser verdistrømmer og eliminer ikke-verdiskapende aktiviteter

Neste trinn blir å utlede et verdiskapningsystem hvor aktivitetsskjeden brytes ned i mindre kjerneaktiviteter med formål om å identifisere ressursbruken og verdiskapningen i alle ledd for å evaluere om aktivitetene tilfører verdi til kunde, slik at ikke-verdiskapende aktiviteter kan forsøkes å elimineres.

Verdikjedeanalyse som verktøy er her ofte referert til som “Process Reengineering” i faglitteraturen. Den har som formål å eliminere stegene preget av sløsing, øvelsen resulterer også til bedre forståelse for hele selskapets virksomhet.

3) Skap jevn flyt

Når sløsing har blitt identifisert og eliminert fra verdisystemet, består neste steg i å forsikre at gjenstående steg flyter fint uten noen form for hindre, stans, forsinkelser eller flaskehals. Bidraget blir at prosedyrene gjennomføres med forutsigbarhet og planlegging skjer enklere. Mulig forbedringsinitiativ er at prosesser gjennomføres på tvers av flere organisatoriske enheter og avdelinger forbedres, slik at disse avgrensningene er ubetydelige. Flyt oppstår ved å få verdiskapende nivåer fremkomme i tette sekvenser, slik at tjenesten eller produktet flyter fint mot sluttbrukeren.

4) “Pull” fremfor “Push”

Det fjerde prinsippet består i at produksjon av varer og tjenester skjer i lys av og er synkronisert med etterspørselssignaler. På denne måten vil man manøvrere produksjonen for å forhindre overkapasitet, venting og andre former for sløsing (=muda). Det postuleres at en bør innrette produksjonen etter kundens behov. Prinsipielt ved å dimensjonere produksjonen etter pull-tankegang framfor en push hvor man i sistnevnte produserer basert på tidligere estimater eller andre kapasitetsbetraktninger.

5) Streb etter perfektjon

Avsluttende prinsipp består i å oppnå mulige og lønnsomme forbedringer, slik at de bør etterstrebes. Perfeksjon i dette avsnittet oppnås når sløsing ikke er et faktum og at ønsket kvalitet er i overensstemmelse realisert kvalitet. Det vil si når marginalnytte for forbedring er minst like stor før endringen fant sted. Lean-prosesser er ikke fullstendig Lean før de har blitt utsatt for utprøving på et verdisystemslogikk.

2.4 Muda, Mura og Muri

Muda er aktiviteter som ikke tilfører verdi. Å bedrive muda er altså det motsatte av det å skape verdi, det er noe kunden ikke er villig til å betale for. Kunden er villig til å betale for å få et VISA-kort, men er ikke interessert i å betale for ventetid, arbeid som må gjøres om igjen eller andre former for muda. Muda deles i to kategorier; type 1 og type 2. Type 1 omhandler aktiviteter som ikke skaper noe verdi for kunden, men som bedriften er avhengig av. Type 2 er aktiviteter som verken skaper verdi for kunden eller bedriften (Byrne 2013). Taiichi Ohno hos Toyota delte muda inn i syv (pluss én) ulike former for sløsing:

1. *Venting*

Å vente på folk som er sene til en avtale. Dersom man selv er sen skaper man sløsing for andre.

2. *Lager*

Å ha akkurat nok mengde på lager er økonomisk forsvarlig, men å ha unødvendig mye på lager er sløsing.

3. *Bevegelser*

Dersom man ikke effektiviserer bevegelsene, enten for maskiner eller

mennesker, går det unødvendig mye tid og ressurser for å utøve handlingen.

4. *Omarbeid*

Arbeid skal gjøres én gang riktig. All form for omarbeid, enten det er justeringer eller ikke-optimalt arbeid, defineres som sløsing.

5. *Overproduksjon*

Å produsere for mye eller for tidlig av noe er en av de mest alvorlige formene for sløsing.

6. *Overarbeide*

Å gjøre mer enn det som er nødvendig for å skape ønsket resultat. Man skal ikke bruke strykejernet på sokker.

7. *Transporter*

Å transportere f.eks materialer tilfører ikke materialene noen verdi - kunden er ikke villig til å betale for dette. Dette er dermed kun kostnader for bedriften.

8. *Utnyttet kreativitet*

Å ikke benytte seg av kunnskapen som de ansatte sitter inne med kan være sløsing.

Mura betyr ujevnheter og er fienden til standardisering. I praksis vil det typisk være en rykk-og-napp-arbeidsmetode hvor informasjonsflyt og arbeidsaktiviteter vil variere - samme oppgave kan ta ti minutter eller to timer. For å redusere mura kan man innføre prosedyrer, standardisere arbeidsoppgaver og lage maler (Best Practices).

Muri ser på overbelastning som kan oppstå, både på maskiner og mennesker. Tankegangen innebærer at dersom noe(n) er overbelastet vil man ikke ha kapasitet til problemløsning, uforutsette oppgaver og forbedringer. I tradisjonell økonomisk teori skal man ligge på grensen på hva man har kapasitet til - i Lean-sammenheng frykter man at det kan føre til panikk, uro og stress dersom det oppstår en uforutsett hendelse som påvirker strukturen og flyten i virksomheten.

2.5 ABC / TDABC

De senere årene har Robert Kaplan forsøkt flere ganger å revitalisere aktivitetsbasert kostnadsforståelse (ABC). ABC-analysen er en svært god metode i teorien, men har vist seg å være krevende å utføre i praksis. Teorien omhandler all ressursbruk som kan tilskrives opp mot ulike aktiviteter som virksomheten utfører. Samtlige ABC-analyser starter med å oppklare hvilke aktiviteter som utføres, og hvilke som er mest ressurskrevende. Det er viktig å avgrense til 9-10 hovedaktiviteter som kan beskrive ca. 80 prosent av alle kostnadene. Valg av kostnadsdrivere er svært kritisk for kvaliteten på kostnadsanalysen (Gjønnes og Tangenes 2015).

Time Driven Activity Based Costing (TDABC) er et forsøk på å forenkle aktivitetsbasert kostnadsestimering, og dermed mer anvendbar, enn tradisjonell ABC. I TDABC er det samme fremgangsmåte på å velge aktiviteter som i tradisjonell ABC, men metodene varierer når det gjelder å definere forklaringsparametere i årsaks-virkning-sammenheng. I TDABC benyttes tid som en kostnadsdriver. I praksis vil modellen være lettere å håndtere da TDABC ikke søker en utfyllende forklaring i forhold til kostnadssammenhengene. Sagt på en annen måte; hvis en virksomhet ønsker å kutte kostnader vil TDABC fortelle at tidsforbruket må nedjusteres, men den vil ikke fortelle deg hvordan. Derfor kan det være nødvendig å supplere TDABC med andre verktøy for å realisere tiltaket (Berthling-Hansen 2016). I forhold til vår oppgave kan dette eksempelvis være hvor mye tid Storebrand bruker per sak før den er ferdigbehandlet.

For våre beregninger har vi tatt utgangspunkt i “Everaert og Bruggemans” 6-stegsmodell

for utarbeidelsen av TDABC-beregningene (Everaert 2007):

1. Definer de forskjellige gruppene som utfører aktiviteter
2. Beregn totalkostnaden for hver ressursgruppe
3. Estimer den praktiske kapasiteten for hver ressursgruppe
4. Kalkuler kostnadsraten per tidsenhet for hver ressursgruppe ved å dividere totalkostnaden (steg 2) på den praktiske kapasiteten (steg 3)
5. Estimer tiden som kreves for å utføre hver aktivitet, basert på forskjellige tidsdrivere.

-
6. Multipliser kostnadsraten per tidsenhet (steg 4) med tiden det tar å utføre aktiviteten (steg 5).

2.6 Verdistrømsanalyse

Verdistrømsanalyse er et verktøy som lar oss lettere se på dagens situasjon og mulighetsområder ved å lage et grafisk kart over aktivitetene som oppstår fra kunden etterspør produktet til tjenesten er levert (Rother & Shook, 1999).

Verdistrømsanalysen skiller seg ut fra tradisjonelle verdikjedeanalyser ved å også vektlegge informasjonsflyten. Prosessen starter med å lage den første verdistrømsanalysen før man har igangsatt tiltak (Dennis 2007). Ved å synliggjøre de ulike aktivitetene grafisk kan man raskere oppdage områder der flyten er hindret, avbrutt eller forsinket. Når man har identifisert problemområdene finner man passende tiltak og lager en ny verdistrømsanalyse. Verdistrømsanalyse, eller Value Stream Mapping, fokuserer på de verdiskapende aktivitetene (og identifiserer de ikke-verdiskapende) (Rother & Shook, 1999). En verdistrømsanalyse forsøker å forbedre “det store bildet” og ikke bare de individuelle aktivitetene hver for seg (Slack et al. 2010). Fem punkter kan brukes når man skal foreta en VSM (Johannesen 2013):

1. Lytt til kunden
2. Beskriv dagens status (Current State Map)
3. Fjern sløsing
4. Utarbeid fremtidig verdistrømskart (Future State Map)
5. Lag handlingsplan (Kaizen).

2.7 KPI-er

KPI (Key Performance Indicator), også kalt nøkkeltallsindikatorer, omhandler å kvantifisere parametere som uttrykker i hvilken grad et mål er oppfylt (Gjønnes og Tangenes 2015). Hver KPI er knyttet opp mot Lead- og Lag- parametere. Førstnevnte er en type parameter som forteller hvordan suksessfaktoren skal oppnås, mens en “Lag” parameterne viser oss i hvilken grad de kritiske suksessfaktorene er oppfylt. Måleparameterne må ha høy reliabilitet, som viser i hvilken grad målingen av parameterens verdier er sammenlignbare på tvers av ulike perioder, målesituasjoner og respondenter. De må ha høy validitet, som viser

i hvilken grad måleparameteren faktisk måler suksessfaktoren den referer til. I Seddons sjekklister er målesystemet det viktigste punktet under systembetingelser.

2.8 Vanguard-metoden

Den britiske organisasjonspsykologen John Seddon utarbeidet en seksstegs sjekklister, også kjent som Vanguard-metoden, for servicebedrifter som et ledd i å forstå systemet bedre (Bicheno 2009). Han mente at vi må se på bedriften fra et utenfra-og-inn-perspektiv:

1. *Formålet med virksomheten*

Hva er formålet med organisasjonen sett fra kundens synspunkt?

2. *Etterspørsel*

Analyser kundebehov i systemet i forhold til etterspørsel.

3. *Tilstrekkelighet/evne*

Er systemet i organisasjonen formet på en slik måte at det håndterer arbeidet på en stabil og forutsigbar måte?

4. *Flyt*

Oppfyller flyten formålet? Hvordan er verdien levert til kunden?

5. *Systemvilkår*

Forklarer hvordan systemet fungerer på en gitt måte. Ifølge Demings 94/6-regel er 94 % av alle problemer i en organisasjon forårsaket av systemet, og bare 6 % av personellet. Den viktigste faktoren som påvirker systemet er målesystemet.

6. *Ledelsens tenkemåte*

På hvilken måte fokuserer ledelsen på kundenes ønsker og formål? Er ledelsen mer fokusert på å tilfredsstille sine egne ønsker?

2.9 Effektiv endringsledelse (Kotters åtte steg)

I de senere årene har man innenfor endringsledelse identifisert steg som øker sjansene for å lykkes (Brønn og Arnulf 2015). De meste kjente er Kotters (1986) åtte steg som er videreutviklet av Kurt Lewins tre faser for forandring (1952).

1. *Skap en "sense of urgency"*

Hjelp de ansatte til å forstå hvorfor det er nødvendig å gjennomføre endring.

2. *Etabler en gruppe som styrer endringen*

-
- Gruppen bør bestå av ressurspersoner som har de riktige egenskapene for å lede gjennomføringen av endringen.
3. *Skap en visjon*
Hvordan vil fremtiden se ut, og hvordan kommer man seg dit?
 4. *Kommuniser visjonen*
Bruk tilgjengelige kanaler for å skape forståelse og aksept for visjonen.
 5. *Gjør andre i stand til å handle i tråd med visjonen*
Fjern barrierer som forhindrer ansatte i å delta aktivt.
 6. *Planlegg for å skape kortsiktige seire*
Kommuniser milepæler og vis resultater fra endringen underveis.
 7. *Konsolider og oppretthold driven*
 8. *Sikre at den nye kulturen ivaretas gjennom de ansattes endrede atferd*

Et kritisk fellestrekk ved vellykkede endringer er at alle fasene blir inkludert. Dersom man overser eller unngår et av stegene i prosessen skapes det en illusjon av effektivitet, men ikke et godt resultat. Dersom det gjøres et feilgrep eller mistolker et av stegene kan det få problemer som videre følger hele prosessen. I følge Kotters (1986) kan man lett identifisere endringer som har mislykkes ved å se i ettertid at organisasjonen har unngått eller mistolket et eller flere steg i prosessen. I en effektiv endringsprosess er kommunikasjon et kritisk verktøy. Den skal informere, skape forståelse og endre medarbeiderens holdninger og atferd. Det er viktig å informere ting som hva, hvorfor, hvordan, når og med hvilke konsekvenser. Sagt med andre ord, hvordan et budskap overføres effektivt fra avsender til mottaker.

3.0 Metode

Metode handler om å finne en løsning på problemer på en vitenskapelig måte. Man skiller mellom kausale og deskriptive problemer. Metoden vil være avhengig av hvilke mål som er satt, tilgang på ressurser, normer og regler.

Innsamling av data er essensielt for å kunne belyse en problemstilling. Det innsamlede datamaterialet legger grunnlaget for analysen, som igjen fører til en

løsning på problemstillingen. Det er viktig at datagrunnlaget er godt nok beskrevet og dokumentert slik at det skal være mulig for andre å ettergå utredningen i ettertid.

3.1 Validitet og reliabilitet

«An account is valid or true if it represents accurately those features of the phenomena, that it is intended to describe, explain or theorise» (Hammersley 1987, Krumsvik 2014). Validitetsbegrepet i kvalitativ forskning omhandler hvorvidt man har undersøkt det man hadde til hensikt å undersøke (Krumsvik 2014). Begrep som ofte blir brukt i forbindelse med validitetsbegrepet er troverdighet (truthworthiness), bekreftbarhet (confirmability) og overføringsverdi (transferability). Gjennom samtaler og intervjuer har vi fått dokumentert hvordan de ulike prosessene fungerer. Kundesenteret, hvitvaskings- og misligholdsavdelingen ble uavhengig av hverandre stilt åpne spørsmål om hvordan situasjonen er i dag og hva de ønsker i framtiden. Vi stilte også mer konkrete spørsmål som vi kunne anvende for å kartlegge de ulike prosessene i aktivitetskjeden for å senere komme med tiltak. Vi anser informasjonen vi har fått som valid.

«Reliability: Pertains to the consistency and trustworthiness of a research account; intra- and inter-subjective reliability refer to whether a finding can be replicated at other times and by other researches using the same method» (Kvale 2007, Krumsvik 2014). Reliabilitet innebærer at det er vesentlig lettere å etterprøve informasjonen i kvantitativ forskning enn i den kvalitative. Vektleggingen av at arbeidet må være transparent og vise hva man faktisk har gjort blir enda viktigere i den kvalitative forskningen, men at det blir etterprøvbart i ordets rette forstand er heller tvilsomt (Krumsvik 2014).

Når det gjelder intervjuerliabiliteten er den knyttet opp til spørsmålsformuleringene: Er spørsmålene klare og tydelige? Har man gjennom spørsmålsformuleringene vært med på å forme svarene fra informanten? Har spørsmålene vært tvetydige, ledende eller formidlet med ukjent vokabular for informanten? Vi har prøvd å stille spørsmålene så åpne som mulig uten å legge ord i munnen på intervjuobjektet. De konkrete spørsmålene retter seg i stor grad

om hva som tidligere ikke har vært optimalt og hvordan det kan bedres i framtiden. Vi har forsøkt å ta høyde for eventuelle egeninteresser, situasjoner hvor intervjuobjektet kan ha forsøkt å pynte på sannheten, som kan ha virket inn på svarene. Kommunikasjonen foregikk på norsk uten mulighet for språklige misforståelser. Innhentingen av denne informasjonen baserer seg utelukkende på hvordan de ulike saksbehandlerne oppfatter saksbehandlingen da vi ikke hadde mulighet til å observere en slik saksbehandling i praksis. Dette svekker reliabiliteten noe.

3.2 Valg av metode

Valget av innsamlingsmetoden for situasjonsanalysen velges på bakgrunn av treffsikkerhet og tilpasning av arbeidet for å danne inngående forståelse om hvordan problemstillingen kan forsøkes å løses.

Vi har ønsket å kartlegge forbedringspotensiale i aktivitetsskjeden hvor ikke alt nødvendigvis kan kvantifiseres gjennom tallstørrelser, det innebærer at vi har innhentet data som både kan og ikke kan tallfestes.

Ved å systematisk prøve å utforske meningsinnholdet i parametere, variabler og størrelser, gir den kvalitative metoden fordeler ved at det er enklere å forholde seg til meningsinnholdet ved å avlese og tolke dataene intuitivt, i motsetning til kvantitative forskningsmetoder hvor data må systematiseres ved hjelp av ulike former for statistisk metode. Av sikkerhetshensyn ble kvantitativ metode også benyttet med formål om å supplere forklaringsvariablene som allerede eksisterer. Disse var karakterisert som dybdeintervjuer med ledelsen og ansatte i forbindelse med innsamling av informasjon.

3.3 Forskningsdesign

Vår formulerte problemstilling tar sikte på å studere et gitt problem med utgangspunkt i lite kunnskap om det faktiske problemet. Følgelig ble innsamlingsmetoden kjennetegnet av en deduktiv fremgangsmåte hvor man ønsker å observere et problem for å validere holdbarheten eller riktigheten av et fenomen (Sander 2016). Dette satte videre føringer for valg av utforming som ble karakterisert av en eksplorativ tilnæringsmetode. Prosedyren går ut på å finne ut

mer om et emne med utgangspunkt i eksisterende teori. Formålet er få realisert en forbedring ved behandlingen av ID-tyveri-saker, det faller derfor naturlig å kombinere en slik utforming sammen med valgt innsamlingsmetode. Metoden muliggjør det også å generalisere utover tid og kontekst, ved å sammenligne eksisterende og empiriske data.

3.4 Kvalitativ metode

Kvalitativ metode er forankret i menneskelig erfaring som omfatter en systematisk måte å foreta datainnsamling på, hvor datamaterialet er ikke-kvantifiserbart, men som kan rangeres etter viktighet. I vår analysesammenheng vil informasjonen vi får fra de ulike avdelingene i Storebrand måtte fortolkes for å benyttes videre i beslutningssammenheng. Vi har ved hjelp av flere dybdeintervjuer og møter med de ulike saksbehandlerne innhentet data etter kvalitativ metode. Samtalene og intervjuene utgjør våre primærdata - data vi har innhentet på egenhånd. Møtene, intervjuene og samtalene har blitt dokumentert (og godkjent fra alle parter) via båndopptaker på mobil for å kunne gå tilbake og sjekke enkeltdetaljer i ettertid. Underveis i prosessen har vi også fått hjelp av Lean Consulting til å finne relevante analyseverktøy. Sekundærdataene våre er fagartikler, forelesningsnotater og annen relevant litteratur. Disse dataene har dannet grunnlaget for teoridelen og blir satt til anvendelse i analysedelen. En større forståelse for Lean-prinsippene har også gitt oss en bedre grunnlag for å kunne evaluere og behandle informasjonen vi har fått/funnet underveis i prosessen.

3.5 Kvantitativ metode

Kvantitativ metode er data som kan tallfestes, informasjonen er kvantifiserbar. Dette innebærer at informasjonen vi får kan gjøres om til tall og statistikk. Kvantitative undersøkelser har fordelen av at man kan systematisere og innhente mye informasjon fra store grupper (Sundbye 2017). I vårt tilfelle har det vært å benytte seg av NLS-score fra kunder, ventetid på kø for kunder og gjennomsnittlig samtalelengde med kunder.

3.6 Intervjuene

De første intervjuene vi hadde med Storebrand ble gjort med representanter fra kundesenteret, hvitvaskings- og misligholdsavdelingene. Her fikk vi innblikk i hvordan de løser saker av denne art i dag, de ulike aktivitetene fra start til slutt og

hvordan mangel på ruter ikke gjør at de er i stand til å løse sakene effektivt. De neste møtene gikk suksessivt over noen uker hvor vi fikk vite at de ønsket å få en oversikt over hva som gjøres i de ulike prosessene i aktivitetsskjeden samt forbedringsmuligheter. De uttrykket at de ønsket å få på plass tiltak som skulle gjøre saksbehandlingen av framtidige ID-tyveri-saker mer oversiktlig fremover.

Spørsmålene som ble stilt under de neste intervjuene var tilpasset saksbehandlingsprosessen, og ettersom vi i første omgang ikke hadde fullstendig innsikt i hva aktivitetene bestod av, ble intervjuprosessen preget av mange oppfølgings spørsmål underveis på bakgrunn av de forhåndsbestemte spørsmålene vi stilte. Intervjuspørsmålene ønsket å belyse de teoretiske Lean-problemstillingene som ofte oppstår i virksomheter.

3.7 Generelt om datainnsamlingen

Innhenting av relevant informasjon foregikk fortløpende og uten noe form for opphold ettersom vi fikk mye av informasjonen gjennom nøkkelpersoner i selskapet som har god kjennskap til arbeidsprosessene. Innsamlet data blir følgelig mer kvalitetssikker og pålitelig, og reduserer sjansen for å slå feil på validitetskriteriet. Vi får dermed bedre innsikt i prosesser, formål og ansattes roller i aktivitetene som har bidratt til å danne bedre forståelse av problemet som forsøkes å adresseres. Videre føringer for analyser, funn og foreslåtte tiltak blir forhåpentligvis treffsikre og styringseffektive. Vi fikk dessverre ikke anledning til å observere aktivitetene selv da det er vanskelig å forutsi når en sak kommer inn.

Sakene vi ønsket å studere var delvis preget av sensitiv informasjon som måtte "filtreres" og "klargjøres" før de kunne disponeres. Anti-Money Laundering Officer i Storebrand innhentet derfor informasjonen som var av sensitiv art vi trengte på grunn av sikkerhetshensyn.

4.0 ANALYSE

I analysedelen skal vi innom fem deler for å forsøke å besvare problemstillingen vår. I del 1 kartlegger vi verdikjeden og ser overordnet på de ulike aktivitetene i dag. I del 2 går vi gjennom de ulike prosessene og ser på muligheter og forbedringer. Her vil vi også avsløre funn som fører sløsing. I del 3 skal vi drøfte

tiltak som må gjennomføres for å implementere lean. Del 4 tar for seg de økonomiske beregningene som en konsekvens av implementeringene samt TDABC- og nåverdberegninger. Analysen er dimensjonert på bakgrunn av en flerperiodisk analyse, fordi effektene kan få større utslag over en lengre tidshorisont. Del 5 handler om kontinuerlig forbedring.

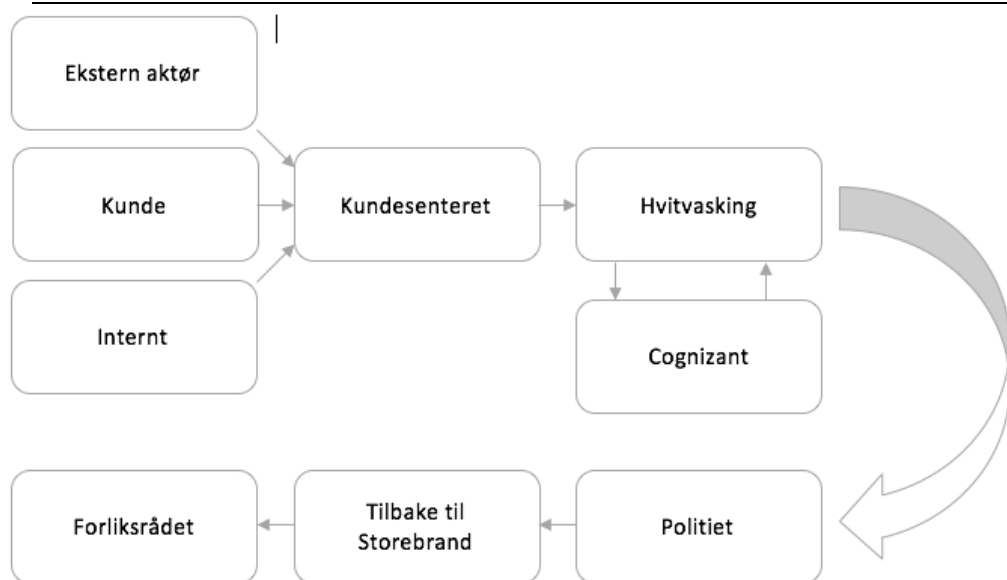
4.1 Bakgrunn for analysen

De siste årene har økonomisk kriminalitet, særlig ID-tyveri, økt i omfang. Den økende (og plutselig) veksten av saker gjør at finansinstitusjoner må tilpasse og organisere seg for å effektivt håndtere behandlingen av slike saker. 4,2 % av befolkningen har blitt utsatt for ID-tyveri i 2016, og tallet er økende. Utfordringen med “nye” kriminelle trender fører til at etablerte rutiner og standardiseringer ikke er på plass i forkant av problemet for finansinstitusjonene. Utfordringen til Storebrand handler om å få kontroll over saksbehandlingen på en god måte, og hvordan de organiserer seg for å løse sakene vil være avgjørende for å beholde tilliten til kundene som reelt har blitt utsatt for ID-tyveri, men også for å begrense tapene i svindelsaker der kunden kan lastes.

Vi har tatt utgangspunkt i 26 saker som kom inn til Storebrand i løpet av 2016 fra kundesenteret (se vedlegg 16 for tidsbruk og vedlegg 17 for prosesskart). Et mindretall av ID-tyveri-saker har også blitt oppdaget internt eller kommet fra andre eksterne aktører, men er noe ikke vi kommer til å gjøre rede for.

4.2 Del 1: En beskrivelse av verdikjeden og nåsituasjonen

En beskrivelse av verdikjeden i ID-tyveri-saker er nødvendig for å se sammenhengen mellom de ulike aktivitetene og i hvilken rekkefølge de blir utført. Figuren fremstiller prosessforløpet på overordnet nivå på hvilke avdelinger og aktører som berøres når en sak oppstår. Vi har i våre 26 saker tatt utgangspunkt i at selve prosessen begynner hos kundesenteret, men i realiteten er det (som tidligere nevnt) flere måter en sak kan innledes:



- a) *Kunde*
- b) *Ekstern aktør*
- c) *Internt*

Innmelding av ID-tyveri saker kan forekomme på tre ulike måter: (1) Kunde kan selv ta kontakt med banken og melde ifra om mulig misbruk. (2) Politi, andre banker eller andre eksterne aktører kan varsle Storebrand om mulig misbruk. (3) Misligholdsavdeling/hvitvaskingsavdeling oppdager uvanlig aktivitet hos kunden.

I (1) vil saksbehandlingen starte hos kundesenteret. Deretter går den videre til misligholds- og hvitvaskingsavdelingen. Ved mulighet (2) vil hvitvaskingsavdelingen kontaktes av eksterne aktører - de påbegynner da saksbehandlingen i nevnte avdeling. Når saken oppdages internt (3) vil en av de to avdelingene starte saksbehandlingen.

Etter at saksbehandlingen har påbegynt begynner selve informasjonsinnhenting. Her vil man se på kundeforholdet, kontakte andre banker og kontakte Cognizant, en ekstern aktør som utfører administrative og ad hoc-relaterte oppgaver. Operativ sperring av kundeforhold har blitt outsourcet til denne enheten. Når dette er gjort vil saken meldes ifra til politiet, og i de aller fleste tilfeller mangler politiet beslutningsrelevant informasjon for å ta ut tiltale. Saken henlegges og saken

forsøkes løses i forliksrådet. Per dags dato ender de fleste sakene med at Storebrand må dekke tapet.

4.2.1 Kundesenteret

Rådgivere på kundesenteret mottar henvendelse fra en innringer som opplyser om mulig misbruk av identitet. Siden slike saker er uvanlige vil rådgiver ofte være noe usikker på hvordan han skal bistå kunden. Rådgiver forhører seg med kollega, innhenter informasjon om kundeforholdet og sjekker transaksjoner. Rådgiver har ikke alltid tilgang til å se det totale kundeforholdet i systemet med mindre innringer gir (eller har gitt) konsernsamtykke (som må gis per telefon eller i nettbanken). Etter å ha foretatt en konkret helhetsvurdering informeres kunden om at saken videresendes til rette avdelinger.

4.2.2 Hvitvasking

Hvitvaskingsavdelingen mottar henvendelsen enten fra ekstern aktør (politi, andre banker eller andre aktører) eller internt (egen avdeling, misligholdsavdelingen eller kundesenteret). Det første hvitvaskingsavdelingen gjør er å se nærmere på hvilket kundeforhold kunden har, hvilke avtaler som er inngått og hvorvidt BankID er utstedt av Storebrand eller ei. Hvitvaskingsavdelingen tar kontakt med andre banker for å innhente mer opplysninger, både når det gjelder transaksjoner og evt. på hvilket grunnlag BankID har blitt utstedt hos dem. Storebrand outsourcer selve formalitetene rundt sperring og varsling til et eksternt selskap.

Hvitvaskingsavdelingen utfører i dag følgende aktiviteter på daglig basis: (Se vedlegg 7)

4.2.3 Mislighold

Har kompetanse og ressurser til å løse ID-tyveri-saker på lik linje med hvitvaskingsavdelingen. Utfører de samme aktivitetene ved saksbehandlingen av ID-tyveri-saker.

Misligholdsavdelingen utfører i dag følgende aktiviteter på daglig basis: (Se vedlegg 8)

4.2.4 Eksterne banker

Innblandes ved at Storebrand ønsker informasjon rundt en kunde mtp. utstedelse av BankID, evt. transaksjoner som har vært grunnlag for mistanken osv. Noen ganger starter selve saksbehandlingen av en ID-tyveri-sak etter at Storebrand har fått beskjed om mulig misbruk fra andre banker.

4.2.5 Cognizant

Cognizant er et eksternt selskap som utfører back-office-oppgaver for Storebrand. De håndterer selve sperreprosessen og legger notis i kundebehandlingssystemet om at vedkommende muligens er utsatt for ID-tyveri.

4.2.6 Storebrand

Cognizant sender saken tilbake til Storebrand. Hvor saken havner avhenger av hvilken avdeling som har videresendt den til Cognizant. Når saken er tilbake foretar vedkommende avdeling en konkret helhetsvurdering av saken, og Storebrand beslutter om de tror det er faktisk ID-tyveri eller svindel.

4.2.7 Politiet

Storebrand anmelder saken og saken henlegges på grunnlag av ressurser og bevisets stilling.

4.2.8 Forlikrådet

De har som mål å innhente nok informasjon fra begge parter for å kunne avsi en dom. Partene legger frem sin egen vurdering av saken.

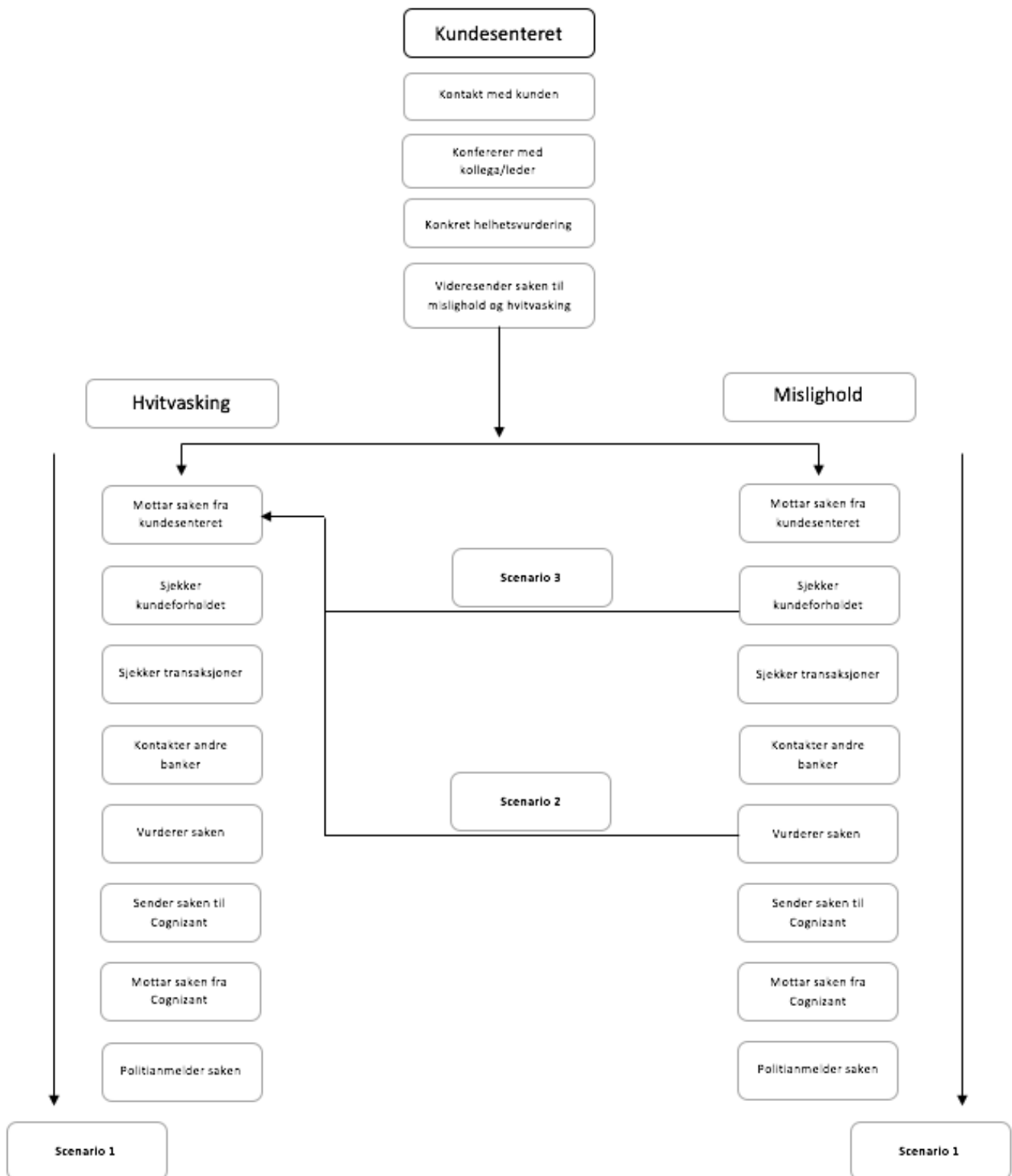
4.3 Del 2: Detaljert kartlegging av prosessene

4.3.1 Planlegging og forberedelse av VSM

Etter flere møter med ledelsen i dette prosjektet fremkom det et sterkt inntrykk fra de at de ønsket å danne gode rutiner/prosesser rundt slike saker. Ved hjelp av disse prosessene skal man forebygge mest mulig mot svindel, men også ivareta de kundene som faktisk blir utsatt for ID-tyveri. Prosjektlederne ønsker å finne ut hvordan Storebrand kan tilrettelegge en slik prosess for de ulike avdelingene som skaper mer flyt, kommunikasjon og produktivitet i slike saker. Dersom arbeidet

utføres mer effektivt uten at det går utover kvaliteten, fører det til økt kunde verdi og forbyggende for fremtid svindel.

4.3.2 Kartlegge dagens verdikjede



Figur 1

4.3.3 Scenarioer

Det finnes mange ulike scenarioer som kan oppstå ved behandlingen av slike saker grunnet kompleksiteten til hver enkelt sak. Vi vil gå i dybden på 26 saker fordelt på tre scenarioer hvor vi mener det er rom for forbedring:

4.3.3.4 Scenario 1

Både misligholds- og hvitvaskingsavdelingen mottar saken fra kundesenteret og jobber med den samme saken (uten å informere hverandre).

4.3.3.5 Scenario 2

Saken blir sendt til misligholdsavdelingen fra kundesenteret og blir delvis behandlet før den blir oversendt til hvitvaskingsavdelingen.

4.3.3.6 Scenario 3

Saken blir sendt til misligholdsavdelingen fra kundesenteret, men blir umiddelbart videresendt til hvitvaskingsavdelingen. Her oppstår det full stans i saksbehandlingen.

4.3.4 Fienden til standardisering: Variasjon

Variasjon, eller mura, er en av de største fiendene i Lean-sammenheng. «*Loven om variasjon sier at jo mer variasjon desto lengre throughput tid*» (Berthling-Hansen 2016)(se vedlegg 9). Ved behandling av ID-tyveri-saker vil det til dels være varierende oppgaver som gjør standardisering av arbeidsoppgavene svært vanskelig, uavhengig av hvilken avdeling i Storebrand som innhenter informasjonen. Det avhenger av hva slags type misbruk som har forekommet ved ID-tyveriet, hva slags informasjon som mottas tidlig i prosessen og i hvilken grad det er andre eksterne aktører involvert. Det er også nærliggende å tro at hvitvaskingsavdelingen, som til daglig utfører mange av de samme aktivitetene som ved en ID-tyveri-sak, vil kunne løse slike saker noe mer effektivt enn andre avdelinger, men uten å ha håndfaste tall ønsker vi ikke å spekulere videre i dette. Vi ønsker likevel å standardisere arbeidsoppgavene så langt det lar seg gjøre for å

tydeliggjøre og sette prioriteringsliste på aktivitetene som skal, og bør, utføres, for å eliminere mura.

4.3.5 Verdikjedeanalyse/Value stream mapping (VSM)

Value Stream Mapping benyttes her for å forbedre verdistrømmen til en aktivitet gjennom å fjerne sløsing og forbedre de verdiskapende stegene. Selskapet ønsker å få en bedre oversikt over flyten, ressursbruk, oppdage sløsing og andre områder med forbedringspotensial med hensikt å skape kontinuerlig forbedring og for å løse kommunikasjonsproblemer slik det oppleves i dag. Dette angår avdelingene for mislighold, hvitvasking og kundesenter, derfor blir analysen og VSM sentrert rundt disse. Under kartleggingen av prosessen ble det oppdaget flere former for sløsing som vi ønsker å studere nærmere. Vi har kommet frem til nåværende Current State Map (se vedlegg 18)

4.3.6 Venting

I sløsingøyemed kan venting defineres fra to ståsteder: Kundens perspektiv og selskapets perspektiv. Fra kundens side vil venting være hele saksbehandlingen, det vil si fra saken opprettes til de møtes i forliksrådet. Selskapet opplever venting der saken ikke blir prosessert - dvs. der den ikke blir tilført verdi. De går vi nærmere inn på her:

Misligholds-/hvitvaskingsavdeling (figur 1):

Prosessteg 5: Tiden mellom kundesenteret oversender saken til den blir påbegynt i misligholds-/hvitvaskings avdelingen (ca. 1-2 dager).

Prosessteg 8: Tiden det tar før andre banker får sett på saken (ca. 2-3 dager). Tiden det tar før Storebrand får sett på svaret (ca. 2-3 dager).

Prosessteg 10: Tiden det tar før Cognizant får sett på saken (30 minutter-12 timer). Tiden det tar før Storebrand mottar bekreftelsen fra Cognizant (30 minutter).

Prosessteg 12: Tiden det tar for at Storebrand får tilsendt en skriftlig politianmeldelse (ca. 2 uker).

Etter at saken er ferdigbehandlet i Storebrand varsles forlikrådet:

Tiden det tar før saken blir behandlet i forlikrådet (ca. 4-6 måneder).

4.3.7 Overarbeid

Å gjøre mer arbeid enn det som er nødvendig klassifiseres som overarbeid. Når dette skjer bruker man ressurser feil og/eller sub-optimalt. Overarbeid skjer i kundesenter-prosessen hvor kunderådgiver gjør arbeid utover det som er nødvendig ved å bruke tid og ressurser som ikke gir merverdi (informasjonsinnhenting som kan gjøres senere i prosessen). Overarbeid er en form for sløsing fordi ressursene ikke blir utnyttet til sin beste alternative anvendelse.

Kundesenteret (figur 1):

Prosessteg 2: Tiden det tar for rådgiver å konferer seg med kollega/leder for å veiledning på hvordan han skal håndtere henvendelsen (ca. 10 minutter).

Prosessteg 3: Tiden det tar for rådgiver å vurdere saken konkret (ca. 4-5 minutter).

4.3.8 Omarbeid

Arbeid skal gjøres riktig én gang. All form for omarbeid, enten det er justeringer eller ikke-optimalt arbeid, defineres som sløsing. Forutsetninger som tas ved en ansatt i en avdeling, kan komme til å prege resten av aktivitetene. Saksgangen avhenger av hvem som mottar saken først, vanskelighetsgraden av problemet, grad av god kommunikasjon mellom avdelingene etc.

Mislighold/hvitvasking: I scenario 1 utføres alle aktivitetene dobbelt helt fram til den ene parten får beskjed fra Cognizant om at kundeforholdet allerede er sperret. Da blir avdelingen oppmerksom på at begge har jobbet med samme sak (til og med prosesssteg 9, jf. figur 1). I scenario 2 utføres deler av saksgangen i misligholdsavdelingen før den oversendes til hvitvaskingsavdelingen grunnet at avdelingen tror at hvitvasking har ansvaret.

Misligholds-/hvitvaskingsavdeling (figur 1, scenario 1 og 2):

Prosessteg 6: Å sjekke alt rundt kundeforholdet, hvorvidt de har forsikringer, pensjon, hva slags type kunde og avtaler de måtte ha (ca. 5-7 dager).

Prosessteg 7: Se nærmere på transaksjoner og transaksjonshistorikk. Ettergå mottakere og evt. følge pengestrømmer som virker mistenkelige (ca. 2-3 dager).

Prosessteg 8: Forhøre seg med andre banker om den aktuelle kunden, hvorvidt BankID er utstedt hos dem og evt. andre opplysninger som kan bidra til å løse saken (ca. to uker).

Prosessteg 9: Vurdere informasjonen man har innhentet fram til dette tidspunktet for videre saksbehandling (ca. 1 dag).

4.3.9 Uutnyttet kreativitet

Å ikke benytte seg av relevant kunnskap/ressurser som de ansatte sitter inne med er sløsing. Med utgangspunkt i en alternativkostnadsbetraktning vil sløsing forhindre utvikling og vekst i form av at de ansatte ikke benytter ressurser effektivt ved å gjøre andre oppgaver som skaper verdier utover det de ellers ville ha gjort i dag. Kan noen av de ansatte bruke sin tid til å utvikle, utvinne ideer, etc?

4.4 Del 3: Tiltak og anbefalinger

Etter å ha kartlagt den gamle verdikjeden og identifisert hvor det sløses, kan vi nå konstruere den nye verdikjeden. Vi fikk kommunisert mål og ønsket effekt av tiltakene med ledelsen, samtidig blitt enige om hvordan det nye prosesskartet skulle se ut (jf. vedlegg 19). Målet har vært å skape gode prosesser og bevissthet rundt Lean, det er ikke nødvendigvis slik at hvert enkelt tiltak isolert sett skaper mye merverdi eller sparer mye tid - det er effektene og ringvirkningene som skjer på bakgrunn av summen av implementeringene som får større økonomisk verdi for Storebrand. Ved å fjerne sløsing i prosessene vil man lettere få begrenset muligheten for misbruk og eventuelt begrense tapet. Vi foreslår kun tiltak som Storebrand faktisk kan gjøre noe med, fordi andre aktører (politiet, forlikrådet) er upåvirkbare av eventuelle beslutninger som tas.

4.4.1 Tiltak 1: Informasjonspakke

Kundesenteret:

I aktivitetene som medgår i kundebehandling ble det observert ikke-verdiskapende aktiviteter sett fra Storebrands side (jf. prosessteg 2 og 3, figur 1). I gjennomsnitt varer kundesamtalene lenger enn nødvendig fordi rådgiver innhenter informasjon som den videre saksgangen ikke får bruk for. Avdelingen som senere skal

etterforske saken vil ta egne vurderinger på hva som skal innhentes og i hvilken grad det er svindel eller faktisk ID-tyveri. Dermed vil rådgivers ressursbruk være overflødig og unødvendig - dette vil karakteriseres som sløsing.

Fra kundens ståsted vil saksbehandlingstiden som finner sted i kundesenteret være venting, en tidskostnad anslått til ca. 15-20 min, men som også er tilsvarende sløsing for Storebrand i form av overarbeid. For å lette på tidsbruken har vi foreslått at Storebrand skal sende ut et informasjonsbrev, et egenerklæringsskjema og ikke foreta noen undersøkelser i kundesenterprosessen. Dette reduserer tiden for kundesenteret med 10 minutter, for kunden reduseres tiden med 5 minutter (se vedlegg 6).

Informasjonsbrevet skal inneholde informasjon om videre saksgang, at Storebrand skal ta kontakt og hva de forventer at kunden skal gjøre. Dette skaper verdi for kunden i form av trygghet og visshet om hva som skjer framover (jf. vedlegg 1).

Finans Norges egenerklæringsskjema er utarbeidet til finansinstitusjoner for å få kunden til å skrive under på at identiteten misbrukes og at de selv må kontakte offentlige organer og institusjoner for å forhindre videre misbruk av identiteten (jf. vedlegg 4). Formålet med skjemaet er å forhindre videre misbruk av identiteten, men også et forsøk på å begrense tapet så langt det lar seg gjøre ved å få informert alle relevante parter tidligst mulig. Ut ifra informasjon Storebrand har fått fra andre banker som allerede har innført dette, så ser det ut til at veksten har blitt redusert med så mye som 50 %.

Ved å benytte skjemaet vil kundesenteret overføre tidskostnaden over til kunden, et skjema som tar fem minutter å fylle ut. Kunden blir dermed selv ansvarlig for å sende inn nødvendig informasjon som kreves for å få fremgang i saken. Dette frigjør tid på kundesenteret som alternativt kan anvendes til andre formål, f.eks besvare andre verdiskapende henvendelser på flere plattformer (email, telefon, chat m.m.). Tidskostnaden som påføres kundene oppstår som følge av at de må utfylle egenerklæringsskjemaet. Det oppstår ledig kapasitet med en alternativ anvendelse. Isolert sett vil ikke dette tiltaket i stor grad påvirke prosessen voldsomt både på det ressursmessige eller tidsmessige planet, men sett i

sammenheng med de andre tiltakene og selve formålet med tiltaket er begrunnet i streben etter perfektjon - kaizen (se del 5).

Vi skal senere i økonomiske beregninger (del 4) se på lønnsomheten av tiltakene Storebrand og i hvilken grad det blir skapt merverdi for kunden.

Ved å standardisere arbeidsoppgavene på kundesenteret reduserer vi muda, variasjon, i den grad det har latt seg gjøre. I leans 5 prinsipper ønsker man en "pull fremfor push"-tankegang. Alle saker som kommer inn i dag blir behandlet av Storebrand uavhengig om kunden frykter at han har blitt utsatt for svindel. Dersom kunden selv ikke anmelder forholdet til politiet, tolker Storebrand det dithen at det kan være svindel.

Dersom ID-tyveriet først blir kjent av hvitvaskings- og misligholdsavdelingen (og ikke gjennom kundesenteret) vil egenerklæringsskjemaet sendes ut fra avdelingen som skal jobbe med saken.

Det oppstår store kostnader ved behandling av slike saker, og ved å anmode kunden til å fylle ut egenerklæringsskjemaet og politianmelde saken selv, så vil ikke saken bli behandlet videre med mindre Storebrand får en bekreftelse på at dette er oppfylt. På den måten reduseres kostnader ved å ikke behandle saker som kunden ikke er villig til å gå videre med - saken avsluttes hos Storebrand uten videre behandling. Ettersom 95 % av alle henvendelser er faktisk svindel, vil et slikt skjema være med på å redusere denne prosentandelen, fordi kunden vil da rent juridisk stille svakere i forliksrådet, og kan følgende ikke gjøre krav på tap. Tidligere ble disse sakene behandlet videre uavhengig av informasjon mottatt fra kunden - mye tid og ressurser ble brukt til saken endte i forliksrådet og Storebrand måtte dekke hele eller deler av tapet selv om det var svindel.

4.4.2 Tiltak 2: Ansvarsavdeling

Mislighold/hvitvasking:

Hovedproblemet i Storebrand har vært at ingen har hatt det overordnede ansvaret for ID-tyveri-sakene. Dårlig kommunikasjon og sløsing i form av omarbeid i misligholds- og hvitvaskingsavdelingen har ført til dårlige rutiner i behandlingen

av slike saker. Vi ønsker å skape forutsigbarhet ved å gi ansvaret til én avdeling som har kontroll på hvor langt saken har kommet og hvem som jobber med den. En avdeling blir ansvarlig for å delegerer saker videre til de ansatte i de nevnte avdelingene, på denne måten eliminerer man omarbeid ved å skape struktur og skape klare og definerte ansvarsroller.

Hvitvaskingsavdelingen utfører i dag mange av de samme aktivitetene i deres daglige arbeidsrutine. De varsler om kundeforhold, rapporterer, gjennomfører risikovurderinger, oppfølger transaksjoner osv. Ved at denne avdelingen til daglig jobber med økonomisk kriminalitet og aktiviteter knyttet opp mot det, bør de derfor ha det overordnede ansvaret for delegering og oppfølging av arbeidsoppgavene knyttet til ID-tyveri-saker.

4.4.3 Tiltak 3: Umiddelbar kontakt

I aktivitetene som utføres i misligholds- og hvitvaskingsavdelingen avdekket vi også sløsing når det gjelder venting. Fra kundens ståsted vil venting i Lean-sammenheng være hele saksbehandlingstiden, og dersom tiltak reduserer tidsbruken vil dette føre til økt verdi for kunden i form av kortere saksbehandlingstid. For Storebrand vil tiden det tar før den blir påbegynt i neste avdeling, være venting. Her ønsker vi å redusere ventetid i prosesssteg 4 (jf. figur 1) ved at kundesenteret tar direkte kontakt per telefon med hvitvaskingsavdelingen for å umiddelbart varsle om mulig ID-tyveri-sak.

4.4.4 Tiltak 4: Sperring

Det oppstår også venting i prosesssteg 10 (jf. figur 1). Ved outsourcing av back-office-oppgaver har man ikke alltid full oversikt over når arbeidet blir gjort. På grunn av en geografisk tidsforskjell mellom Cognizant og Storebrand vil noen ganger en henvendelse om sperring ta uhenksommessig lang tid fordi arbeidstidene ikke er synkron. I enkelte saker hadde sperresakene blitt oversendt Cognizant, men pga. tidsforskjellen hadde de allerede gått fra jobb de dagene. Saken ble ikke sett på og sperret før på morgenen dagen etterpå.

Vi foreslår at Storebrand skal foreta sperringer og endringer i interne systemer på egenhånd for å fjerne ventetiden og dermed tidligere få kontroll på situasjonen. Vi

ønsker også at sperreaktiviteten skal forekomme tidligere i prosessen enn tidligere. Ved å foreta sperringen umiddelbart, før man innhenter annen informasjon internt og eksternt, vil man kunne begrense omfanget av misbruk til et minimum. Å ta opp kreditt kan gjøres på svært kort tid dersom man har tilgang på kundens BankID og kodebrikke. Storebrand kan selv håndtere sperringsaktiviteten på kort tid. I kroner og øre (se del 4: økonomiske beregninger) utgjør ikke reduserte kostnader på dette punktet noen stor andel, men hvert minutt som går er i prinsippet en risiko for at ytterligere misbruk har forekommet.

4.4.5 Tiltak 5: Målesystemer

Deming mener at 94 % av problemene i en organisasjon skyldes systemet, og kun 6 % personellet. Aller viktigst mente han at man måtte etablere målesystemer som gjør at de ansatte kan selv se verdien av tiltakene og hvorvidt det de gjør faktisk tilfører kunden og selskapet verdi. Vi ønsker derfor at Storebrand setter opp måleparametere for å kunne se hvorvidt saksbehandlingen gir ønsket effekt:

1. Kundetilfredshet før og etter saksbehandlingen.
2. Antall saker som kommer inn.

Den første måleparameteren blir bare relevant i de sakene hvor det er et faktisk ID-tyveri (dvs. ikke svindel). Denne parameteren vil gi et godt innblikk i hvilken grad kunden føler seg godt ivaretatt under saksbehandlingen. Den andre måleparameteren vil være relevant over et litt lengre perspektiv - om tiltakene har bidratt til å få ned antall saker i året, evt. i hvilken grad sakene vokser hos Storebrand i takt eller i utakt med den generelle ID-tyveri-økningen.

4.4.6 Tilleggseffekter ved eliminering av sløsing

Ved å redusere venting, omarbeid og overarbeid får saksbehandlere mer tid til å gjøre vanlige arbeidsoppgaver. Dette er tid som er verdiskapende for bedriften. Når kundesenteret ikke forhører seg med kollegaer, innhenter informasjon eller foretar noen (overflødige) vurderinger, vil dette også bedre flyten i arbeidet ved å ha økt fokus på de rette arbeidsoppgavene.

En annen effekt som oppstår er forebygging av svindel. Ved å implementere tiltak som gjør det vanskeligere og mer effektivt å behandle ID-tyveri-saker, vil dette skape en tilleggseffekt utad. Dersom Storebrand får på plass rutinene vil tiltakene virke avskrekkende, og forhåpentligvis reduserende, med tanke på at omfanget av slike saker er økende. I dag utgjør nemlig store deler av kostnadene ved en ID-tyveri-sak de gjennomsnittlige tapet på 200 000, ved å iverksette våre tiltak estimerer vi at Storebrand vil kunne søke regress fra kunden ved at Storebrand stiller juridisk sterkere i forlikrådet. Vi vil i de økonomiske beregningene presentere hvordan denne tilleggseffekten kan påvirke fremtidige kostnader og tap knyttet til ID-tyveri-saker.

4.5 Del 4: Økonomiske beregninger

4.5.1 Valg av tidshorisont og påvirkbarhet

Ettersom tiltakene får virkninger over flere perioder har vi valgt en flerperiodisk tilnærming. Langsiktige beregninger i den økonomiske delen vil neddiskonteres med et avkastningskrav for å gjøre effektene sammenlignbare med dagens verdi. Konsekvensene som tiltakene får for kostnadssiden alene skal ikke påvirke inntektssiden, siden vi legger til grunn at kvaliteten på arbeidet ikke forandres. Vi ser på effektene isolert sett, men vil redegjøre for mulige gjensidige effekter kostnad- og inntektssiden har på hverandre.

Beregningene i økonomiske delen tar utgangspunkt i allerede foreliggende tall fra 2016, vi belyser hvordan kostnadsbildet og prosessforbedring generelt ville blitt påvirket dersom man hadde implementert tiltakene fra årets begynnelse. Dette forenkler våre beregninger, men samtidig modellerer vi og analyserer hvordan kostnadsbildet blir seende ut på lengre sikt.

4.5.2 Tidsdrevet ABC

For å utføre en TDABC-analyse er det nødvendig med informasjon knyttet til tiden de ulike prosessene tar og kostnaden knyttet til dem. I første omgang ønsker vi å estimere aktivitetssatser og måle forbruket av kapasiteter som medgår i Storebrands aktivitetsskjeder. Aktivitetssatsene er enhetskostnader for å tilføre kapasitet, og de beregnes som kostnader per kostnadsdriverenhet. I metoden tar vi utgangspunkt i praktisk kapasitet for å utlede aktivitetssatser. Det er rimeligere og

förenklar arbeidet med kostnadsstyring. Metoden er ikke forankret i en årsak- og virkningssammenheng mellom forbruk av kostnader i forhold til tradisjonelle ABC-beregninger.

Når vi estimerer kostnader vil vi kun presentere kostnader som er relevante for behandlingen av ID-tyveri-saker, men også alternativkostnader som er påvirkbare innenfor rammene av beslutningene som foretas. Både på kundesenteret, hvitvaskings- og misligholdsavdelingen oppstår det kostnader i form av lønnskostnader, kostnader knyttet til lokaler, programvare, outsourcete oppgaver (Cognizant) osv. De mest relevante kostnadene vil være lønnskostnader og alternativkostnader. Kostnadene fordeles på tjenesten, altså behandlingen av ID-tyveri-saker for kunder, samtidig belyser vi hvilke fordeler/ulempes det har for kunden.

4.5.3 Produksjonstider

Vi har benyttet oss av Everaert og Bruggemans 6-stegsmodell. Først har vi kommet frem til disse tidene ved å ha kartlagt hvor mye tid som har blitt benyttet i en tidligere sak. For å finne ut hvor mye tid de ulike medarbeidergruppene benyttet på hver enhet har vi tatt utgangspunkt i antall årsverk og antall minutter tilgjengelig tid hver dag per arbeider. Dette har vi så multiplisert med antall forbrukte minutter per aktivitet som medgår i behandlingen av ID-tyveri-saker.

4.5.4 Kostnader knyttet til behandling av ID-tyveri-saker

Kostnader knyttet til ID-tyveri-saker før tiltakene i alle scenarioer (se vedlegg 13)

Scenario 1 (16 saker):	769 037,43 kr
Scenario 2 (8 saker):	373 425,38 kr
Scenario 3 (2saker):	<u>303,01 kr</u>
Totalt:	<u>1 142 765,83 kr</u>

Gjennomsnittskostnaden: $1\,142\,765,83 \text{ kr} / 26 = \underline{43\,952,53 \text{ kr}}$

4.5.4.1 Innsparte kostnader ved scenario (1)

I 16 saker (av totalt 26) oppstår venting, omarbeid og overarbeid i scenario (1). Tiltakene vi implementerer fjerner disse formene for sløsing slik at man oppnår kostnadsbesparelse i form av tid og ressurser.

Innspart tid og kostnader ved scenario (1):

Kundesenteret

<i>Redusert aktivitetstid i minutter</i>	= 15 min
<i>Aktivitetskostnad pr minutt</i>	= 5,14 kr
<i>Antall saker</i>	= 16
<i>Innsparte kostnader for 2016: 15min * 5,14kr * 16</i>	= 1232,59 kr
<i>Økt aktivitetstid i minutter "informasjonssamtale"</i>	= 5 min
<i>Aktivitetskostnad pr minutt</i>	= 5,14 kr
<i>Økt kostnader for 2016 = 5min * 5,14kr * 16</i>	= 411,2 kr
<i>Sum sparte kostnader: 1232,59kr – 411,2kr</i>	= 822,4 kr

Kostnadene ved å involvere andre: I analysen sier vi at når en rådgiver "konfererer med kollega/leder" så vil han forstyrre vedkommende i sitt arbeid og det vil slå ut en dobbel negativ effekt. Når aktiviteten "konfererer med kollega" faller bort så vil dette gi dobbel positiv effekt på kundesenteret, ved at man ikke forstyrrer andre og ikke lar seg selv bli forstyrret. Der skal sum sparte kostnader på kundesenteret multipliseres med 2. Dette gjelder i alle scenarioer.

<i>Sum sparte kostnader: 821,73kr * 2</i>	= 1643,46 kr
---	--------------

Misligholdsavdelingen

Tid benyttet pr sak "mislighold" = 2.970 min

*Total tid scenario (1) "mislighold": 16 * 2.970min* = 47.520 min

Lønnskostnad pr minutt "mislighold" = 7,70kr

*Innsparte kostnader ved å fjerne omarbeid: 47.520min * 7,70kr* = 366 080 kr

Hvitvaskingsavdelingen

Økt aktivitet tid i minutter (kontakt med kunden, sperring internt) = 6 min

Aktivitetskostnad pr minutt = 8,4 kr

Antall saker = 16

*Økte kostnader for 2016: 6min * 8,4kr *16* = 805,93 kr

Cognizant

Kostnad per sperring = 100 kr

Antall sperringer = 16

*Innsparte kostnader: 100kr * 16* = 1600 kr

Totalt innspart scenario (1): 1643,46 + 366 080 – 805,93 + 1600 = 368 517,73 kr

4.5.4.2 Innsparte kostnader ved scenario (2)

I 8 saker (av totalt 26) oppstår venting, omarbeid og overarbeid i scenario (2).

Tiltakene vi implementerer fjerner disse formene for sløsing slik at man oppnår kostnadsbesparelse i form av tid og ressurser.

Innspart tid og kostnader ved scenario (2):

Kundesenteret

<i>Redusert aktivitetssted i minutter</i>	= 15 min
<i>Aktivitetskostnad pr minutt</i>	= 5,14 kr
<i>Antall saker</i>	= 8
<i>Innsparte kostnader for 2016: 15min * 5,14kr * 8</i>	= 616,30 kr
<i>Økt aktivitetstid i minutter "informasjonssamtale"</i>	= 5 min
<i>Aktivitetskostnad pr minutt</i>	= 5,14 kr
<i>Økte kostnader for 2016: 5min * 5,14kr * 8</i>	= 205,43 kr
<i>Sum sparte kostnader: 616,30kr – 205,43 kr</i>	= 410,86 kr
<i>Sum sparte kostnader: 410,86kr * 2</i>	= 821,73 kr

Misligholdsavdelingen

(Total tid "mislighold" = Sjekke kundeforhold + sjekke transaksjonshistorikk + kontakte andre banker)

<i>Tid benyttet pr sak "mislighold": (900 + 540 + 1350)</i>	= 2.790 min
<i>Total tid scenario (2) "mislighold": 8 * 2790min</i>	= 22 320 min
<i>Lønnskostnad pr minutt "mislighold"</i>	= 7,70 kr

*Innsparte kostnader ved å fjerne omarbeid: 22 320min * 7,70kr = 171 946,67 kr*

Hvitvaskingsavdelingen

Økt aktivitetstid i minutter (kontakt med kunden, sperring internt) = 6 min

Aktivitetskostnad pr minutt = 8,4 kr

Antall saker = 8

*Økte kostnader for 2016: 6min * 8,4kr * 8 = 402,96 kr*

Cognizant

Kostnad per sperring = 100 kr

Antall sperringer = 8

*Innsparte kostnader: 100kr * 8 = 800 kr*

Totalt innspart scenario (2): 821,73 + 171 946,67 - 402,96 + 800 = 173 165,43 kr

4.5.4.3 Innsparte kostnader ved scenario (3)

I 2 saker (av totalt 26) oppstår overarbeid i scenario (3). Tiltaket "informasjonspakke" fjerner overarbeid, slik at man oppnår kostnadsbesparelse i form av tid og ressurser.

Innspart tid og kostnader ved Scenario (3):

Kundesenteret

Redusert aktivitetssted i minutter = 15 min

Aktivitetskostnad pr minutt = 5,14 kr

<i>Antall saker</i>	= 2
<i>Innsparte kostnader for 2016: 15min * 5,14kr * 2</i>	= 154,07 kr
<i>Økt aktivitetstid i minutter "informasjonssamtale"</i>	= 5 min
<i>Aktivitetskostnad pr minutt</i>	= 5,14 kr
<i>Antall saker</i>	= 2
<i>Økte kostnader for 2016: 5min * 5,14kr * 2</i>	= 51,36 kr
<i>Sum sparte kostnader: 154,07kr – 51,36kr</i>	= 102,72 kr
<i>Sum sparte kostnader: 102,72kr * 2</i>	= 205,43 kr
Totalt innspart scenario (2):	= <u>205,43 kr</u>

4.5.4.4 Totalt sparte kostnader i alle scenarioer

Scenario (1):	= 368 517,53 kr
Scenario (2):	= 173 165,43 kr
Scenario (3):	= 205,43 kr
<u>Totalt:</u>	= <u>541 888,40 kr</u>

4.5.4.5 Total kostnad etter tiltakene

Total kostnad før tiltakene:	= 1 142 765,83 kr
<u>-Totalt sparte kostnader i alle scenarioer:</u>	= <u>541 888,40 kr</u>
<u>=Total kostnad etter tiltakene:</u>	= <u>600 877,43 kr</u>

Gjennomsnittskostnaden etter tiltakene:

Total kostnad / Antall saker: 600 877,43 kr / 26 = 23 110,67 kr

Hvis vi tar enhetskostnaden pr sak "optimalt" (25 032,49kr, se vedlegg 14) som vi regnet ut etter å ha implementert tiltakene og at hvitvaskingsavdelingen behandler saken og multipliserer dette tallet med 26 saker i 2016, så vil vi få følgende tall:

(25 032,49kr * 26 saker): = 650 844,84 kr

Dette tallet er ikke identisk med det tallet vi fant ovenfor = 600 877,43 kr

Grunnen til dette er at det var kun 24 saker som gikk gjennom hele saksbehandlingsprosessen i alle avdelingene. De to siste sakene ble kun bearbeidet på kundesenteret før prosessen stoppet. Dersom vi tar med kostnaden for at hvitvaskingsavdelingen hadde jobbet med disse to sakene etter tiltakene som tilsvarer: (24 983,70 * 2 saker) = 49 967,41 kr og legger dette beløpet sammen med 600 877,43 kr ville vi fått tilsvarende tall 650 844,84.

4.5.4.6 Kostnader knyttet til tap i forliksrådet

Etter å ha beregnet kostanden knyttet til aktivitetene, er fortsatt de største tapene for Storebrand i 2016 knyttet til tapte saker i forliksrådet. Dette fremkommer på følgende måte:

Totalt tap i forliksrådet 2016: 200 000kr * 26 saker = 5 200 000 kr

4.5.5 Effekten av bespart tid på kundesenteret

Besparelse av tid per sak = 10 min
*Besparelse av tid totalt: 26 * 10min* = 260 min
Gjennomsnittlig tid per samtale (ikke ID-tyveri) = 4,7 min
Gjennomsnittlig ventetid i telefonkø = 3 min

Effekten av tiltakene vil føre til at vi sparer 260 minutter telefontid i løpet av året som kan anvendes. Vi kan besvare 55 flere samtaler i året og de fremkommer på følgende måte:

$$\begin{aligned} \text{Totalt tid / gjennomsnittlig tid per samtale} &= \text{Antall flere samtaler} \\ 260\text{min} / 4,7\text{min} &= 55,31 \end{aligned}$$

Merinntekten av disse 55 samtalene er vanskelig å beregne. Det vi vet med sikkerhet er at ved å besvare 55 flere henvendelser fra kunden i løpet av et år, så vil man blant annet redusere ventetid i telefonkø. Effektene av at flere samtaler blir besvart og ventetid redusert vil helhetlig skape merverdi for kundene. Ved hjelp av NLS, som er et feedbacksystem Storebrand bruker for å bli scoret av kundene, har det vist seg at kunder som gir score fra 7-10 vil bruke mer penger enn en kunde som gir 0-6 (se vedlegg 21). Økt merverdi for kundene fører til økt NLS-score som igjen potensielt kan føre til mer verdifulle kunder for Storebrand.

4.6 Utledning av avkastningskrav og NNV-beregninger

Det blir riktig å beregne en NNV, fordi levetiden på lønnsomhetsmetoden er flerperiodisk og det ikke eksisterer store opsjonsverdier. NNV-beregningen maksimerer aksjonærenes formue, tar hensyn til pengenes tidsverdi, all relevant informasjon, risiko og er enkel å benytte, men tar ikke alltid høyde for fleksibilitet. Kontantstrømmene vil ikke inneholde inntekter, men kun kostnader relatert til alternativene vi ønsker å beregne. NNV-beregninger bygger videre på nåverdi-formelen der man summerer alle nåverdiene for prosjektets kontantstrømmer:

$$P = \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1-r)^t}$$

For å uttrykke hvor mye effektene av våre tiltak har for Storebrand rent kostnadmessig, har vi forsøkt å utlede et passende avkastningskrav som

hensyntar selskapets risiko. Kostnadsbesparelsen medfører en skattemessig effekt, dvs. mindre skatt utbetales ved å senke kostnadene. Avkastningskravet må følgelig beregnes etter skatt.

Arbeidet for å estimere et presist og passende avkastningskrav er tidskrevende og krever mye arbeid. Før avkastningskravet kan estimeres må man ta høyde for kontantstrømmen, holdningen til risiko for eierne og risiko for prosjektet, skatt (før eller etter skatt?), nominelt vs. reelt, korrigerer beta for ”mean reversion” dersom det eksisterer “Survivor Bias” etc. Dermed har vi valgt å estimere et avkastningskrav innenfor et fornuftig intervall for å kunne indikere kostnadenes relevans for Storebrand i dag. Det kan tenkes at vi kunne utledet et avkastningskrav ved å benytte en “proxy-tilnærming”, men vi har valg å benytte oss av den generelle KVM-modellen etter skatt for å anslå avkastningskravet for enkelhets skyld.

$$rp = rf * s^* + \beta p * [E(rm) - rf * s^*]$$

rp = kapitalkostnad (avkastningskrav)

*rf * s** = risikofri rente etter skattejustering

βp = prosjektets systematiske risiko

E(rm) = forventet avkastning på markedsporteføljen

(Rf) = Risikofri rente

Denne verdien er ment til å representere den avkastningen en investor kan forvente av en fullstendig sikker investering. Den har som regel utgangspunkt i statsobligasjoner. I praksis vil det være umulig å foreta en investering uten noe form for risiko. I dagens marked vurderes denne til 2,5-3,5% nominelt før skatt. Da tar man også høyde for inflasjonsusikkerhet i motsetning til å angi de reelt.

[E(rm)-rf] = Markedets risikopremie

Markedets risikopremie før korreksjon for skatt har nylig vært estimert til 5,4% for det norske markedet, men er ikke justert for “Survivor Bias” som reduserer

anslaget noe. Basert på disse estimatene og det internasjonale studiet fra Dimson, Marsh & Staunton, kan denne anslås til å være ca. 5% i Norge, korrigert for “mean reversion” (Berthling-Hansen 2016).

(S^*) = Skattesats og skattefaktoren

Selskapet betaler i dag en selskapsskatt på ca. 27% og videre beregninger vil basere seg på dette skattenivået, slik at skattefaktoren (S^*) blir $(1-0,27) = 0,67$.

β = Beta

Betaverdien uttrykker aksjens systematiske risiko i forhold til markedsporteføljens risiko. Den er bedriftsspesifikk og sammen med usystematisk risiko utgjør disse to til sammen standardavviket til selskapet. Denne var tilgjengelig på “investing.com”. Ved hentetidspunktet var betaverdien til Storebrand anslått til 0,9.

Vi ønsker å lage et intervall for avkastningskravet, slik at vi får følgende sammenheng:

1. Første tilfelle baserer seg på $r_f = 2,5\%$ og at markedets risikopremie er 5%
2. Andre tilfelle baserer seg på $r_f = 3,5\%$ og at markedets risikopremie er 5,4%

Estimat (1):

$$r_p = r_f * s^* + \beta * [E(r_m) - r_f * s^*]$$

$$r_p = 2,5\% * (1 - 0,27) + 0,9 * [8\% - 2,5\%] \quad (\text{før korreksjon av skatt})$$

$$r_p = 2,5\% * (1-0,27) + 0,9 * [8\% - 2,5\% * (1 - 0,27)] \quad (\text{etter korreksjon for skatt})$$

$$r_p = 1,825\% + 0,9 * [8\% - 1,825] \approx 7,5\%$$

$$r_p \approx 7,5\%$$

Estimat (2):

$$r_p = 3,5\% (1 - 0,27) + 0,9 * [8,4\% - 3,5\%] \quad (\text{før korreksjon for skatt})$$

$$rp = 3,5\% (1 - 0,27) + 0,9 * [8,4\% - 3,5\% (1 - 0,27)] \text{ (etter korreksjon for skatt)}$$

$$rp = 2,555 + 0,9 * [8,4\% - 2,555] \approx 7,8\%$$

$$rp \approx 7,8\%$$

Innenfor rimelighetens grenser er det nærliggende å anta at det relevante avkastningskravet vil ligge et sted mellom 7,5% og 7,8% prosent. Det er nesten umulig å estimere et avkastningskrav med to desimalers nøyaktighet. I noen tilfeller kan det hende at estimatene i seg selv har et avvik på +/- ett prosentpoeng. Estimering av et avkastningskrav er beheftet med mye risiko, så man må være varsom med å konstatere et sikkert avkastningskrav. Den praktiske tilnærmingen til et korrekt avkastningskrav vil alltid ligge i et intervall, i vårt tilfelle vil dette være mellom 6,5% og 8,5%. Se vedlegg 15 for større figurer.

Forutsetningene for nåverdi beregning:

Vil har utførelse utvikling av antall saker knyttet til ID-tyveri saker med utgangspunkt i historiske tall som strekker seg over 8 år tilbake i tid. Antall saker uten tiltak baserer seg på en regresjonsligning som tar for seg utviklingen i de foregående årene av antall saker og danner grunnlag for estimeringen av hvor mange saker som vil forekomme i årene fremover, basert på en vekstfaktor.

For antall saker med tiltak, baserer utviklingen seg på antall saker uten tiltak tillegg effekten av egenklæringskjøpet.

Størrelsen på i sine mater gir uttrykk for at egenklæringskjøpet vil redusere veksten på antall saker med tiltaket 50%

Kostnadene uten tiltak beregnes ved å multiplisere enhetskostnaden pr sak "ETTER" med antall saker som oppstår eller uten tiltak egenklæringskjøpet.

Kostnadene med tiltak beregnes ved å multiplisere enhetskostnaden pr sak "ETTER" med antall saker som oppstår etter effekten av egenklæringskjøpet.

Enhetskostnaden pr sak FØR (49552kr) og ETTER (25032kr) blir beregnet i tidligere avsnitt.

Enhetskostnaden uten tiltak:	49552
Enhetskostnaden med tiltak:	25032

År:	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	
Antall saker uten tiltak	2	6	14	26	42	62	86	114	146	
Antall saker med tiltak:	2	6	14	26	34	44	56	70	86	
Effekten av skjema (differanse i antall saker):	0	0	0	0	8	18	30	44	60	
Kostnader uten tiltak (49 552):					1 142 752,00	1 845 984,00	2 725 024,00	3 779 872,00	5 010 528,00	6 416 992,00
Kostnader med tiltak (25 032):					650 832,00	851 088,00	1 101 408,00	1 401 792,00	1 752 240,00	2 152 752,00
Differansen:					491 920,00	994 896,00	1 623 616,00	2 378 080,00	3 258 288,00	4 264 240,00

Avkastningskravet: 7,70 %

Netto nåverdi(beregning (NNV))

Kostnader uten tiltak fra 2017 til 2021 (6,5%) = 16 873 288,33

Kostnader uten tiltak fra 2017 til 2021 (8,5%) = 19 778 400,00

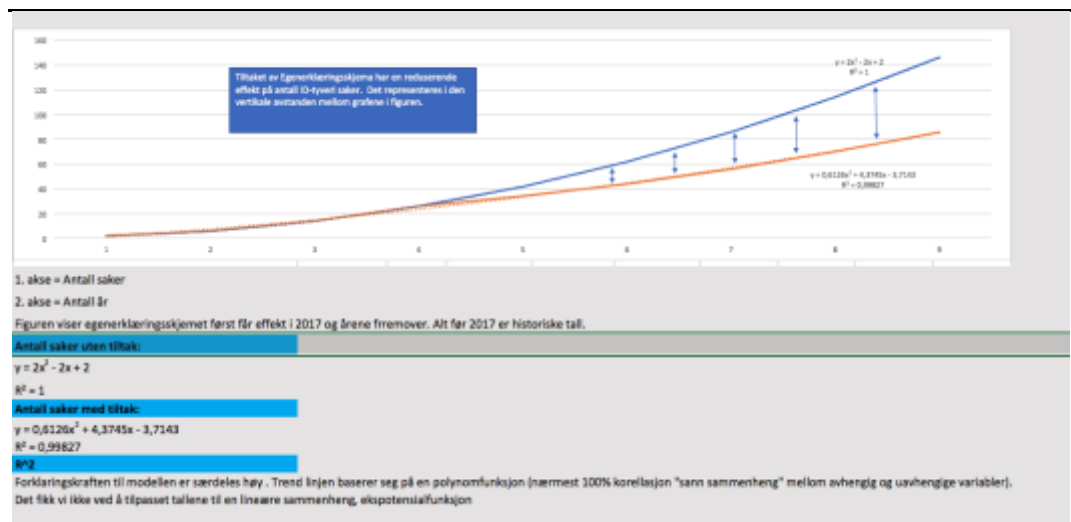
Kostnader med tiltak fra 2017 til 2021 (6,5%) = 6 245 150,58

Kostnader med tiltak fra 2017 til 2021 (8,5%) = 7 259 280,00

Differansen i kostnader ved 6,5 avkastningskrav: 16 873 288,33 kr - 6 245 150,58 kr = 10 628 137,35

Differansen i kostnader ved 8,5% avkastningskrav: 19 778 400,00 kr - 7 259 280,00 kr = 12 519 120,00

Standard av ut fra våre forutsetninger og NNV beregninger kunne forventes å spare kostnader kan kuttet til prosedyrene er et sted mellom 10 628 137,35 kr og 12 519 120,00 kr NNV vil beregnes med to avkastningskrav.



Som følge av økt mengde saker i årene fremover, kan det tenkes at saksbehandlingstiden vil gå noe ned, fordi erfaring og kunnskap vil effektivisere prosessen. Vi tar også forbehold om at markedsmessige forhold (teknologi, forskning og utvikling) kan påvirke predikert utvikling.

4.6 Del 5: Jobb mot en fremtidig ønsket tilstand

4.6.1 Effektiv endringsledelse

Når Storebrand har ønsker å gjennomføre slike tiltak vil det være naturlig å anvende et rammeverk som bidrar til at tiltakene lykkes rent kommunikatorisk. Vi ønsker å anvende Kotters åtte steg:

1. Skap en "sense of urgency". Få de ansatte til å innse at det er viktig å etablere tiltakene og rutinene så raskt som mulig for å være i forkant av økende problem. En føre-var-holdning bør utvises, og det må skje umiddelbart.
2. Etablér en gruppe som styrer endringen. Hvitvaskingsavdelingen bør umiddelbart forklare hvordan de ønsker å styre og delegere ID-tyveri-saker i fremtiden, både innad til egen avdeling og til misligholdsavdelingen. Gå gjennom det nye prosesskartet og gjør alle relevante parter oppmerksomme på hva tiltakene innebærer for deres arbeidsområde.
3. Skap en visjon. Ha et ønske om at alle svindelsaker i fremtiden skal dekkes av kunden.

-
4. Kommuniser visjonen. Det er veldig viktig at alle som berøres av disse prosessene får kjennskap til visjonen og hva som ønsket er framtidssituasjon. Tiltakene underbygger visjonen.
 5. Gjør andre i stand til å handle i tråd med visjonen. Sørg for å holde takhøyden lav for innspill og forslag for alle involverte i slike prosesser. Dette kan avdekke evt. svakheter ved den praktiske utførelsen av noen av tiltakene i framtiden.
 6. Planlegg for å skape kortsiktige seire. Umiddelbart anerkjenne effekten tiltakene vil ha, da de vil gjøre prosessen mer forutberegnelig for saksbehandlerne.
 7. Konsolider og oppretthold “driven”. Det er viktig å gjøre grep underveis for å sørge for at endringene ivaretas. Det kan særlig være måten lederne kommuniserer.
 8. Sikre at den nye kulturen ivaretas gjennom de ansattes endrede atferd. Ha månedlige møter for å se hvordan sakene ligger an og om det har støtt på noen uforutsette utfordringer. Dette kan skape en god kultur for videre behandling av saker.

4.6.2 Kontinuerlig forbedring

Hovedpoenget med å implementere Lean i saksbehandlingsprosessen hos Storebrand er å skape en kultur kjennetegnet av et ønske om kontinuerlig forbedring. Vi ønsker at ledelsen i Storebrand skal konsentrere seg om målbare og gradvise forbedringer i alle prosessene de utfører. Ved å anvende Kaizen på mange prosessområder blir kulturen mer endringsorientert og fokusert på forbedringer. Når ansatte blir ferdig med arbeidet før beregnet tid kan denne tiden disponeres og anvendes andre steder. Det har ingen direkte effekt på resultatet hvis effektiviteten forbedres uten at produktiviteten følger etter. Det betyr at ledelsen må veilede de ansatte i samme ønskede retning for å oppnå forbedringer. Selv om vi foreslår tiltak som forbedrer prosessene, er essensen med tiltakene at selve kulturen integreres. Dette synliggjør også noe av tankegangen i Lean om at man bør strebe etter forbedring i utførelsen av arbeid i motsetning til å ha et kostnadsfokus. På denne måten følger man en “Lean costing”-tankegang. *«Hvis alle prosesser fungerer effisient (kostnadseffektivt og med bruk av optimal*

teknologi) i forhold til valgt kvalitet, da vil selskapet i et langsiktig perspektiv bli en vinner» (Berthling-Hansen og Skaldehaug 2016).

Ved å skape fokus rundt prosessene sørger man samtidig for å bringe bevissthet rundt hva som er verdiskapende aktiviteter for Storebrand, og hvordan ønsket om kontinuerlig forbedring vil skape ringvirkninger utover de isolerte tiltakseffektene. Høy utnyttelse av ressurser, forbedring av prosesser og en jevn god kultur bidrar til store skritt fremover mot en “perfect state” (Berthling-Hansen 2016).

5.0 utfordringer

5.1 Svakheter ved den kvalitative metoden

I en slik oppgave er det viktig å ta høyde for at eventuelle feilkilder kan oppstå i prosessen. Subjektive vurderinger i forbindelse med intervjusituasjoner kan føre til at svarene har blitt farget av måten spørsmålene har blitt stilt. Dette gjelder også i forhold til supplerende informasjon vi gir underveis i intervjuprosessen. Et problem er at vi ikke vet “Best Practice” på alle områder i aktivitetsprosessene, noe som gjør at spørsmålene vi stiller ikke nødvendigvis er dekkende for å kunne gi best mulig informasjon. Dette svekker metoden noe.

En stor utfordring ved metoden har vært å utvelge de mest relevante aktivitetene som er av betydning for å realisere en forbedringspilot. En utfordring vi opplevde var å velge ut analyseverktøy som fanget opp effektene best mulig, fordi aktivitetene bestod av veldig mange elementer, og gjerne fløt de mer eller mindre over i hverandre. Eksempelvis var det vanskelig å skille mellom tid medgått til sjekking av kundeforhold og sjekke transaksjoner.

På tross at vi hadde god innsikt i verdikjeden til selskapet, var en del av informasjonen vi innhentet ikke helt veiledende mtp. det vi forsøkte å analysere. Noe av ressursbruken i de ulike avdelingene kan ha blitt anvendt til andre formål med hensikt til å løse andre problemer som oppstod underveis. Det kan f.eks dreie seg om ansatte som jobber med flere oppgaver simultant. Kartlagt tidsbruk vil således få et avvik i forhold til ressursbruk knyttet til en bestemt aktivitet.

Utarbeidelsen av verdikjeden blir derfor ikke nødvendigvis helt lik den Storebrand

har i virkeligheten, men er veiledende for å kunne gi oss en oversikt aktivitetene som gjennomføres. Mangel på fullstendig informasjon vil muligens ha preget våre tiltak og hvordan vi har satt opp ønsket verdikjede.

5.2 Svakheter ved oppgaven

Ved å ta for oss 26 saker i 2016 som kom inn fra kundesenteret har vi dermed utelukket mindretallet av saker som ble oppdaget internt eller eksternt. Dette ble gjort for å prøve å finne fellesnevnerne på kostnadsdriverne og hvordan sakene ble behandlet. Dersom vi skulle tatt for oss alle typer saker ville det vært tilnærmet umulig pga. antall parter involvert og hvordan man skulle knyttet kostnadene i forbindelse med en saksbehandling.

Det er også vanskelig å få testet tiltakene da saksbehandlingen tar lang tid og effekten av tiltakene ikke nødvendigvis vil vise seg på kort sikt (i de tilfellene der sakene blir behandlet hele veien). Vi har dermed ikke fått muligheten til å foreta evt. justeringer av tiltakene etter at de har blitt satt ut i praksis.

På kundesenteret har vi også tatt som utgangspunkt i at en ID-tyveri-sak tar 14-15 minutter i dag - det vi ikke har belyst er dersom samme rådgiver mottar en lignende sak ved et senere tidspunkt. Det vil da være nærliggende å anta at rådgiveren ikke forhører seg med kollegaer, men utfører samme prosedyre som sist. Dette vil sannsynligvis redusere tiden noe på kundesenteret uten å implementere tiltakene, men fordi vi ikke vet i hvor stor grad tiden blir redusert, har vi valgt å ikke belyse dette nærmere.

Et annet problem med oppgaven er at vi ikke kan med sikkerhet si effekten av informasjonspakke-tiltaket på lang sikt. Via datainnsamlingen fikk vi vite av hvitvaskingsavdelingen at andre banker hadde opplevd en "vesentlig bedring" ved å ha innført egenerklæringsskjemaet, og at de antok at det kunne ha redusert så mye som 50 % av veksten av antall saker fra ett år til et annet. Når vi da tar utgangspunkt i en 50 % vekstreduksjon av saker årlig, som igjen er basert på en enperiodisk reduksjon fra andre banker, er det klart at det kan stilles spørsmålstegn hvorvidt de er relevante for Storebrand i en flerperiodisk analyse.

6.0 Konklusjon

Hvordan kan Lean bidra til å effektivisere prosessene, virke forebyggende for svindel og redusere kostnader for Storebrand ved behandlingen av identitetstyveri-saker?

Formålet med oppgaven har vært å se hvordan Lean kunne implementeres i Storebrand ved saksbehandlingen av identitets-tyverier og i hvilken grad tiltak vil gjøre utslag rent økonomisk for Storebrand. Vi har brukt mye tid på å gjøre oss kjent med hvordan prosessen foregår i dag - hvilke aktiviteter som utføres og hvilke parter som er involverte. Via intervjuer og samtaler med de aktuelle saksbehandlerne har vi avdekket flere funn som i stor grad er sløsing eller sub-optimale. Det har vist seg at Storebrand mangler rutiner for å effektivt kunne håndtere slike saker, hvem som bør ha det overordnede ansvaret og hvordan man skal involvere kunden. Våre forslag innebærer å gjøre rollefordelingen mer tydelig for å forhindre omarbeid, konkretisere hva man trenger fra kunden og internt justere rekkefølgen på aktivitetene noe. Dette vil totalt redusere sakskostnadene over alle tre scenarioer.

Spørsmålet er videre hvorvidt tiltakenes effekt kun skal sees på isolert sett eller om de kan ha synergieffekter. Vi estimerer at tiltakene vil kunne virke forebyggende for svindel. Summen av tiltakene kan dermed føre til en mye større kostnadsreduksjon på lang sikt. I det store og hele er det tapene som har vært den største kostnadsdriveren for Storebrand i 2016. Dersom informasjonspakke-tiltaket gir ønsket effekt vil det kunne redusere veksten av saker for Storebrand med 50 %. Her vil de kvantitative faktorene ha betydning for i hvor stor grad effektene blir slik vi har predikert.

Vi har hele veien forsøkt å fokusere på hele verdikjeden. Hva som gir merverdi for kunden og Storebrand. Dersom vi klarer å effektivisere prosessene i Storebrand betyr det mer tid for de ansatte å bedrive verdiskapende arbeid. Det skaper også verdi for kunden at han får større innsikt i saksbehandlingsprosessen og at han føler han blir ivaretatt på en god måte.

Ved implementering av Lean er det viktig at man legger grunnlaget for en kontinuerlig forbedringskultur. Dersom dette gjøres på rett måte vil dette stimulere bedriften til å stadig søke etter forbedringsområder og etablere de beste løsningene.

7.0 Kildehenvisning

Bicheno, John og Holweg, Matthias 2009. *The Lean Toolbox: The Essential Guide to Lean Transformation*. Buckingham: Production and Inventory Control, Systems and Industrial Engineering PICSIE Books.

Berthling, Hansen Pål og Skaldehaug, Espen 2016/17. *Notater Økonomistyring og Investeringsanalyse*. BI Nydalen.

Bradbury, Joel 2015. *What is Kaizen?* Hentet 13.03.2017

<https://www.graphicproducts.com/articles/what-is-kaizen/>

Brønn, Peggy Simcic og Arnulf, Jan Ketil (red.) 2015. *Kommunikasjon for ledere og organisasjoner. 2. opplag*. Bergen: Fagbokforlaget.

Byrne, Art & Womack, James P. 2013. *The Lean Turnaround: How Business Leaders Use Lean Principles to Create Value and Transform Their Company*. McGraw-Hill Education.

Crawford, Mark 2016. *5 Lean Principles Every Engineer Should Know*. Hentet 04.04.2017

<https://www.asme.org/engineering-topics/articles/manufacturing-design/5-lean-principles-every-should-know>

Datatilsynet. *Dette er ID-tyveri*. Hentet 23.03.2017

<https://www.datatilsynet.no/Sikkerhet-internkontroll/ID-tyveri/>

De nasjonale forskningsetiske komiteene 2010. *Kvalitative og kvantitative forskningsmetoder – likheter og forskjeller*. Hentet 10. mars 2017:

<https://www.etikkom.no/forskningsetiske-retningslinjer/medisin-og-helse/kvalitativ-forskning/1-kvalitative-og-kvantitative-forskningsmetoder--likheter-og-forskjeller/>

Dennis, P. 2007. *Lean production simplified: a plain language guide to the world's most powerful production system*. New York: Productivity Press.

Everaert, Patricia & Bruggeman, Werner 2007. *Time-driven activity-based costing: exploring the underlying model*.

Gjønnnes, Svein H. og Tangenes, Tor 2015. *Økonomisk Styring 2.0. 1. Utgave*. Bergen: Fagbokforlaget.

Investing. Beta-estimat for Storebrand. Hentet 31. Mai 2017

<https://www.investing.com/equities/storebrand>

Krumsvik, Ole Johan 2014. *Forskningsdesign og kvalitativ metode - ei innføring. 1. Utgave*. Bergen: Fagbokforlaget.

Rother, Mike & Shook, John 1999. *Learning to See: value-stream mapping to create value and eliminate muda*. Brookline, MA: Lean Enterprise Institute.

Sander, Ketil 2016. *Induktiv vs. deduktiv studier*. Hentet 29.03.2017

<https://estudie.no/induktiv-deduktiv>

Sundbye, Live Marie Toft 2017. *Kvantitative og kvalitative metoder*. Hentet 07.05.2017

<http://ndla.no/nb/node/93376?fag=52293>

Womack, J. P. & Jones, D. T. 1996. *Lean Thinking: Banish Waste and Create Wealth in Your Organisation*. Simon and Shuster, New York, NY.

8.0 Vedlegg

Vedlegg 1: Forslag til informasjonsbrev

Hei!

Det er svært beklagelig at du har blitt utsatt for identitetsmisbruk. Vi ønsker å behandle saken din fortløpende, men før vi kan dét er det fordelaktig for saksbehandlingsprosessen at du fyller ut vedlagt egenerklæringsskjema og sender tilbake. Dette skjemaet vil vi bruke for å informere andre finansinstitusjoner om at du har blitt utsatt for misbruk – på denne måten forsøker vi å begrense omfanget av uheldighetene som har oppstått.

Vi vil ta kontakt med deg så snart vi har fått sett på saken din. Det er viktig for oss at kunden holdes informert i saksbehandlingen.

Mvh. Storebrand

Vedlegg 2: Intervjuspørsmål ved første møte

- Hvordan oppstår ID-tyveri-saker for Storebrand i dag?
- Hvor og hvilke parter er involverte?
- Hva er det overordnede målet med saksbehandlingen?
- Hvor mange saker har kommet inn i år og historisk perspektiv?
- Hvor lang tid tar en sak?

Vedlegg 3: Intervjuspørsmål ved neste møte

- Hvor lang tid tar det før en sak oppstår til den er løst?
- Hvor mange personer er involvert fra en sak oppstår til den er løst?
- Hvor mange saker blir løst ”rett” første gang?
- Hvor mange aktiviteter i dager gjøres ”doble” eller flere ganger?
- Hvor mange stans har prosessen underveis?

- Er det samsvar mellom hvor raskt en sak blir løst og eventuelle økonomiske konsekvenser for Storebrand?
- Hva synes kunden om saksbehandlingen av tidligere saker?
- Hvordan føres tapene?
- Hvor stort er tapene i dag totalt?

Vedlegg 4: Finans Norges egenerklæringsskjema

MELDING OM IDENTITETSTYVERI/SAMTYKKEERKLÆRING

Jeg,

Etternavn:	
Fornavn:	Fødselsnummer:
Adresse:	Postnummer/Sted:
Hovedbankforbindelse:	Kontonummer:

gir herved min hovedbankforbindelse tillatelse til å varsle andre finansinstitusjoner, herunder banker og kredittforetak (for eksempel Visa og MasterCard) om at min identitet misbrukes. Varslingen kan gjennomføres ved viderefremføring av dette skjemaet/informasjon i dette skjemaet. Jeg er kjent med at det er frivillig å avgi dette samtykket. Finans Norge bistår bankene ved å formidle skjemaet kryptert til de relevante mottakerne.

Informasjonen i dette skjemaet kan kun benyttes til følgende formål: Forhindre at uvedkommende kan benytte min identitet/opplysninger om meg til å opprette kundeforhold, for eksempel opprette bankkort, BankID, oppta kreditter osv, samt til å begrense mulige tap.

Jeg er kjent med at opplysningene vil kunne bli lagret i finansinstitusjonenes interne systemer for å oppnå det ønskede formål, og at den enkelte institusjon selv vil foreta en vurdering av hvor lenge opplysningene er nødvendige å lagre for å oppnå formålet.

Jeg er kjent med at jeg selv har et ansvar for å søke råd og bistand til å forhindre misbruk av min identitet, og jeg selv må kontakte relevante offentlige organer, for eksempel politiet/Posten osv, og kredittopplysningsfirmaer. Jeg er kjent med at viderefremføring av informasjon først og fremst er et tilbud fra min hovedbankforbindelse, og at hovedbankforbindelsen ikke kan holdes ansvarlig dersom det viser seg at min identitet/opplysningene likevel har blitt benyttet ulovlig etter at denne informasjonen har blitt viderefremført.

Jeg er kjent med at jeg vil kunne trekke tilbake mitt samtykke når som helst ved å kontakte min hovedbankforbindelse. Jeg aksepterer at det ved tilbaketrekkningen må foretas en grundig sjekk (for eksempel kontrollspørsmål, oppmøte i filial el.) for å påse at det er meg, og ikke den som utgir seg for å være meg, som trekker samtykket tilbake.

Kort beskrivelse av hva som har skjedd, og hvilke legitimasjon (for eksempel bankkort/fører kort/pass/BankID) som antas å være misbrukt:

Originalskjema beholdes/ arkiveres av banken. Kopi av utfylt skjema beholdes av kunde. Skannet kopi sendes kryptert til bankens medhjelper Finans Norge på e-post: janjuni@fno.no for videre distribusjon til andre banker og kredittforetak. Kunden har selv ansvar for oppfølging i forhold til offentlige instanser, kredittopplysningsfirmaer etc. Hovedbankforbindelsen må varsles om nye forhold som er av interesse for saken.

MELDING OM IDENTITETSTYVERI/SAMTYKKEERKLÆRING



Er legitimasjonsdokumenter /BankID benyttet av en annen person til å anskaffe kredittkort, kjøpe/leie tjenester eller er du påført andre typer skader/krav?:

For at hovedbankforbindelsen skal kunne vite hvilke andre finansinstitusjoner som først bør kontaktes, ber vi om følgende opplysninger:

Kundeforhold i annen finansinstitusjon, kortselskap etc.:	Dato:	Kontaktperson/tlf.:	Kommentar:	Sign.
Kundeforhold i annen finansinstitusjon, kortselskap etc.:	Dato:	Kontaktperson/tlf.:	Kommentar:	Sign.
Kundeforhold i annen finansinstitusjon, kortselskap etc.:	Dato:		Kommentar:	Sign.

Ytterligere informasjon om tiltak for å motvirke ID-tyveri/forhindre (ytterligere) misbruk finnes vedlagt samt på <https://idtyveri.info/>

Dato: _____ Navn (blokkbokstaver): _____ Signatur: _____ E-post adresse: _____ Mobil /hjemme tlf.: _____	Mottatt i banken: Dato: _____ Ansatt: _____ Signatur: _____ E-post adresse / tlf.: _____
--	--

Originalskjema beholdes/ arkiveres av banken. Kopi av utfyllt skjema beholdes av kunde. Skannet kopi sendes kryptert til bankens medhjelper Finans Norge på e-post: janjuni@fno.no for videre distribusjon til andre banker og kredittforetak. Kunden har selv ansvar for oppfølging i forhold til offentlige instanser, kredittopplysningsfirmaer etc. Hovedbankforbindelsen må varsles om nye forhold som er av interesse for saken.

MELDING OM IDENTITETSTYVERI/SAMTYKKEERKLÆRING



VEDLEGG: INFORMASJON TIL KUNDEN

Ved identitetstyveri bør følgende tiltak vurderes:

Hva bør kontrolleres eller bringes på det rene i banken?

- | | |
|--|---|
| 1. Status for adresseendringer – Når sist endret?
Ny postadr. / e-postadr. / mobiltelefonnummer? | 4. Meldinger på kontonivå / kundenivå? |
| 2. Status på kort – Er det registrert nybestillinger på kodekort til BankID / kredittkort / debetkort? | 5. Post på avveie fra banken eller andre? |
| 3. Nettbankavtale – Hvilke kontoer er evt. berørt? | 6. Ønskelig å registrere annen midlertidig adr. eller meldingsdistribusjonsadresse? |
| | 7. Ønskelig å avtale legitimasjon som skal godtas? |
| | 8. Sperre kontoer / avtaler, hvilke? |

Sperring av fødselsnummer hos kredittopplysningsfirmaer

Frivillig kredittsperre er en type frivillig registrering som først og fremst skjer ved at den registrerte selv (eller oppnevnt verge) kontakter aktuelle kredittopplysningsfirmaer. Dette skjer ofte etter tyveri av identifikasjonspapirer – eller fordi man av annen årsak ikke ønsker å få innvilget kreditt. Etter at sperring er foretatt vil man normalt, pr. brev, få tilsendt koder som kan brukes hvis man får bruk for å oppheve kredittsperren.

For å sperre fødselsnummeret, gjør følgende:

1. Ikke ring, men kontakt nedenforliggende kredittopplysningsfirmaer via faks, brev eller e-post.
2. Skriv litt om hvorfor du vil sperre kreditten din – hva som har skjedd.
3. Legg ved kopi av gyldig legitimasjon: Bankkort, førerkort eller pass.
4. Oppgi fullt navn, fødselsdato, adresse og telefonnummer.

Experian AS - Pb. 5275 Majorstuen, 0303 Oslo
Fax: 850 20 218 - E-post: database@no.experian.com

Soliditet AS - Pb. 1419 Vika, 0115 Oslo
Fax: 22 45 93 03 - E-post: oppdatering@soliditet.no

Andre adresser og kontaktopplysninger

FØRERKORT / Vegdirektoratet Tlf: 815 480 00
Fax: 22 07 37 68 - E-post: firmapost@vegevesen.no

VISA / MASTERCARD Sperring/tap av kort
Tlf: 800 30 250

POSTEN - Tlf: 810 00 710 - E-post: kundeservice@posten.no - Du kan sperre deg for uønsket adr.endring hos Posten. Sperringen må argumenteres (f.eks. tyveri av post) og innebærer at ekstra kontrolltiltak iverksettes.

PASS

Personlig fremmøte til politiet. I utlandet må det gis melding til nærmeste utenriksstasjon hvor du også må søke om nytt pass. **NB!** Når du ikke kan legitimere deg med gyldig norsk pass (eventuelt et pass som utløp for mindre enn 3 måneder siden) må du være forberedt på at passmyndigheten krever at du har med deg en myndig norsk person med gyldig norsk pass som skriftlig kan bekrefte din identitet.

Originalskjema beholdes/ arkiveres av banken. Kopi av utfylt skjema beholdes av kunde. Skannet kopi sendes kryptert til bankens medhjelper Finans Norge på e-post: janjuni@fno.no for videre distribusjon til andre banker og kredittforetak. Kunden har selv ansvar for oppfølging i forhold til offentlige instanser, kredittopplysningsfirmaer etc. Hovedbankforbindelsen må varsles om nye forhold som er av interesse for saken.

Vedlegg 5: Logg

Dato	
19. januar, Oslo	Forelesning om ”hvordan skrive en god bacheloroppgave”
20. januar, Oslo	Sendt ut 150 mailer til ulike selskaper
6. februar, Oslo	Ingen napp foreløpig, har begynt å skrive litt på teoridelen. Vi ønsker å skrive en Lean-oppgave
16. februar, Oslo	Fått til møte neste uke med en mobilforretning på Vika.
24. februar, Oslo	Møtet gikk fint, daglig leder var interessert, men vi vet ikke helt om det var noe for oss
27. februar, Oslo	Vi takker høflig nei da vi ønsker å skrive en Lean-oppgave, noe vi ikke kunne der.
1. mars, Oslo	Skriver videre på teoridelen og sender ut flere mailer
3. mars, Oslo	Fått møte hos Storebrand neste uke
7. mars, Lysaker	Møtet gikk fint, de ønsker at vi skal se nærmere på behandlingen av ID-tyverier
10. mars, Oslo	Snek oss til en kjapp veiledningstime med Espen

	Skaldehaug uten å ha fått tid
11. mars, Oslo	Vi har fått tilsendt en del svar på spørsmål vi hadde etter første møtet med Storebrand
13. mars – 17. mars, Oslo	Vi forsøker å få oversikt over aktivitetene og hva som skal forbedres
23. mars, Lysaker	Lager prosesskart
27. mars – 31. mars, Oslo	Intervjuer med representanter fra de ulike avdelingene involvert
3. april, Oslo	Forsøke å systematisere informasjonen vi har fått
10. april, Lysaker	Begynt på metodedelen
14. april, Lysaker	Oppfølgingsmøte med intervjuer
19. april, Lysaker	Opprettet kontakt med Lean Consulting, de er velvillige til å ha et møte
24. april, Lysaker	Møte med Espen Thompson fra Lean Consulting
27. april, Oslo	Møte med Storebrand, klargjøre en del spørsmål vi har
28. april, Oslo	Skriver videre
1. mai, Oslo	Skriver videre
3. mai, Oslo	Nesten ferdige med analysen
11. mai, Oslo	Veiledning med Pål, funnet ut av hvordan vi skal gjøre de økonomiske beregningene
15. mai, Lysaker	Samtaler med Storebrand

	angående eksisterende saker
22. mai, Oslo	Legger plan for hva som skal gjøres fram til levering
23. mai, Oslo	Nesten ferdige med økonomiske beregninger
24. mai, Lysaker	Flyttet alt over i BI-mal, sitter på Storebrand på Lysaker
25. mai, Lysaker	Gjør om en del på teorien
26. mai, Lysaker	Korrekturlesing
27. mai, Lysaker	Korrekturlesing og endrer metodedelen noe
28. mai, Lysaker	Finskriver
29. mai, Lysaker	Oppdaget noen små problemer i utregningene, justerer
30. mai, Lysaker	Får inn figurer i oppgaven
2. juni, Lysaker	Ferdigstiller. Leverer oppgaven.

Vedlegg 6: Skjematabell

	Kunde	STB (kundesenter)	Forklaring
Før	14-15 min	14-15 min	Tiden det tar å gjennomføre alle nødvendige og ikke nødvendige akt.
Effekt av skjema	÷ 14-15 min	÷ 14-15 min	Fjerner overarbeid på kundesenteret (unødvendig telefontid)
Utfylling av skjema	4-5 min		

Ny samtale tid	4-5 min	4-5 min	Informasjonsformidling per telefon.
Spart tid etter tiltak	4-5 min	10 min	Skjema utfylles og sendes på mail.

Vedlegg 7: Hvitvaskingsavdelingens daglige gjøremål

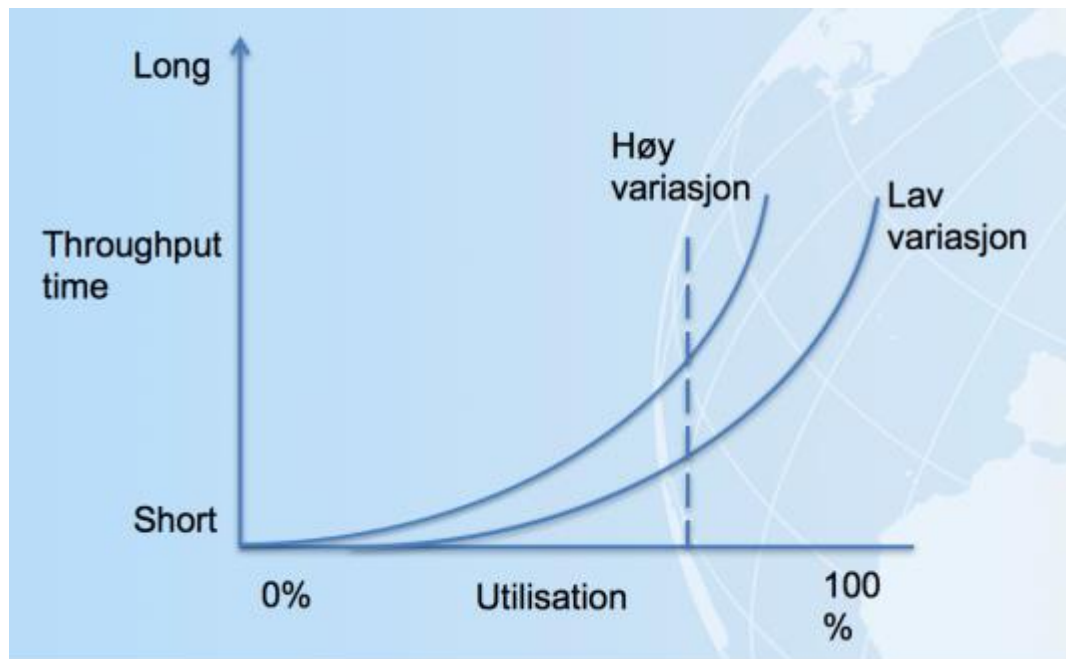
- Parametersetter regler i AHV (antihvitvaskløsningen) – etablerer nye, endrer og følger opp
- Håndterer daglige saker som "flagger" i AHV
- Besvarer henvendelser fra linjen, banker, Økokrim, PST, Kripos
- Rapporterer saker til Økokrim
- Anmelder bedrageri til politiet
- Varsler og sier opp kundeforhold
- Gjennomfører løpende oppfølging av kunder ifht transaksjoner, kontrollnivå osv.
- Rapporterer status hvitvaskingsarbeidet til ledelsen i de ulike juridiske selskapene
- Gjennomfører risikovurderinger i de ulike juridiske selskapene
- Driver opplæring for hele konsernet
- Gjennomfører dedikerte kontroller
- Overvåker terrorscanneren og frigjør betalinger til/fra utlandet
- Sørger for implementering av nytt regelverk
- Testing av nye funksjonaliteter i SDC – styringsgruppe mm
- Gjennomfører kontroll mot sanksjonslister for SBL og SBF
- Deltar ved revisjon og besvarer revisjonsrapporter
- Ansvarlig for at rutiner og retningslinjer etableres og oppdateres
- Gjennomfører stikkprøvekontroller på innsynslogg, lovkrav Datatilsynet

Vedlegg 8: Misligholdsavdelingens daglige gjøremål

- Ubetalte forfall/faktura (konto, kredittkort og lån)
- Purringer

-
- Automatisk overføring av krav til Lindorff (dag 32 på konto og kort, dag 49 på lån)
 - Dialog med Lindorff
 - Innbetalt og friskmeldt hos Lindorff
 - Dersom kravet ikke blir innbetalt går det til rettslig inndrivelse (eks. Forliksråd, lønnstrekk, tvangssalg)

Vedlegg 9: Throughput time



Vedlegg 10: Saksbehandlingstid fra STBs side før tiltakene

Saksbehandlingstiden fra Storebrands ståsted FØR tiltakene	
Kundesenteret	Antall min
Aktiviteter	
Oppretter sak	4,5
Konfererer med kollega/leder	10
Konkret helhets vurdering	4,5
Videresender saken	0,5
Totalt	19,5
Hvitvaskingsavdeling	Antall min
Sjekker kundeforhold	900
Sjekker transaksjoner	540
Kontakter andre banker	1350
Helhets vurdering	180
Sender saken til Cognizant	(Ekstern aktør) 450
Anmelder saken	(Ekstern aktør) 4500
Totalt	2970
Misligholdsavdeling	Antall min
Sjekker kundeforhold	900
Sjekker transaksjoner	540
Kontakter andre banker	1350
Helhets vurdering	180
Sender saken til Cognizant	(Ekstern aktør) 450
Kontakter politiet	(Ekstern aktør) 4500
Totalt	2970
Saksbehandlingstiden totalt	2989,5

Vedlegg 11: Saksbehandlingstid fra STBs side etter tiltakene (mislighold)

Kostnader HVIS misligholdsavdelingen behandler saken ETTER tiltakene	
Kundesenteret:	Antall minutter
Aktiviteter	
Oppretter sak	4,5
Informasjon / skjema	4,5
Kontakte hvitvaskingsavdeling	0,5
Totalt:	9,5
Hvitvaskingsavdelingen:	
Kontakter kunden	5
Foretar en sperring	1
Totalt:	6
Misligholdsavdelingen	
Sjekke kundeforhold	900
Sjekke transaksjoner	540
Kontakter andre banker	1350
Total helhetsvurdering	180
Totalt hvitvaskingsavdelingen	2970
Saksbehandlingstiden totalt:	2985,5

Vedlegg 12: Saksbehandlingstid fra STBs side etter tiltakene (hvitvasking)

Kostnader HVIS hvitvaskingsavdelingen behandler saken ETTER tiltakene	
Kundesenteret:	Antall minutter
Aktiviteter	
Oppretter sak	4,5
Informasjon / skjema	4,5
Kontakte hvitvaskingsavdeling	0,5
Totalt:	9,5
Hvitvaskingsavdelingen:	
Kontakter kunden	5
Foretar en sperring	1
Sjekke kundeforhold	900
Sjekke transaksjoner	540
Kontakter andre banker	1350
Total helhetsvurdering	180
Totalt hvitvaskingsavdelingen	2976
Saksbehandlingstiden totalt:	2985,5

Ser vi ifra kundens ståsted så går ikke saksbehandlingstiden særlig ned (4 minutter). Det kommer av at saken tar like lang tid å behandle selv etter tiltakene. Men det tilføres veldig mye mer kunde verdi i prosessen etter tiltakene fordi kunden mottar et informasjonsbrev sammen med et vedlagt egenerklæringskjema vedkommende må fylle ut. Denne utsendelsen til kunden vil gi vedkommende et bilde hva som skjer fremover i saken. Hvis han IKKE velger å fylle ut skjemaet, så gir vedkommende indikasjon på at han faktisk ikke er utsatt for ID-tyveri (muligens svindel) noe som fører til Storebrand ikke behandler saken og vedkommende må dekke tapet. Dersom han fyller ut skjemaet vil Storebrand med en gang starte å behandle saken og kunden vil bli kontaktet jevnlig for å bli informert om hvordan det går med saksbehandlingen.

Ser vi ifra Storebrands ståsted så går ikke saksbehandlingstiden særlig ned heller. Men etter å ha fjernet alle former for sløsing (overarbeid, omarbeid og venting) og ikke-verdiskapende aktiviteter vil det frigjøre ressurser i flere avdelinger som blir mer tilgjengelig kapasitet. Spørsmålet er om denne tilgjengelige kapasiteten kan anvendes til å skape merverdi for Storebrand? Ja, fordi alle avdelingene har til daglig andre aktiviteter de utfører som skaper merverdi.

Vedlegg 13: Kostnadsberegning for tiltakene

Kostnadsberegning av ID-tyveri FØR tiltakene

Forutsetninger for nøkkeltall:

-> Antall årsverk på 1687,5 er basert på at hver ansatt arbeider 37,5 arbeidstimer pr uke, og at man har 4 uker fellesferie i tillegg til ordinære fri helligdager.

-> Antall tilgjengelig minutter = Antall årsverk totalt * 60 min

-> Total lønnskostnad = Brutto lønn * Antall ansatte

-> Lønnskostnad pr minutt = Total lønnskostnad / Antall tilgjengelig minutter

Forutsetninger for kostnadsberegningene:

-> Aktivetskostnad = Lønnskostnad pr minutt * Antall kostnadsdriverenheter

-> Cognizant får 100 kr betalt for antall saker de sperrer.

Nøkkeltall	Kundesenteret	Hvitvaskingsavdelingen	Misligholdsavdelingen
Antall ansatte	40,00	12,00	8,00
Antall årsverk pr ansatt	1 687,50	1 687,50	1 687,50
Antall årsverk totalt	67 500,00	20 250,00	13 500,00
Antall minutter tilgjengelig arbeid	4 050 000,00	1 215 000,00	810 000,00
Brutto lønn	520 000,00	850 000,00	780 000,00
Total lønnskostnad	20 800 000,00	10 200 000,00	6 240 000,00
Lønnskostnad pr minutt	5.14	8.40	7.70

Kostnad pr sak i de ulike avdelingene:	Antall saker:	1
--	---------------	---

Kundesenteret	Antall saker:	1,00		
Aktiviteter	Minutter pr sak	Kostnad pr minutt	Totalt tid (26 saker)	Totale kostnader
Oppretter kontakt	4,50	5,14	4,50	23,11
Konferer med kollega/leder	10,00	5,14	20,00	102,72
Konkret helhetsvurdering	4,50	5,14	4,50	23,11
Videresender saken	0,50	5,14	0,50	2,57
Totalt	19,50		29,50	151,51

Hvitvaskingsavdelingen	Antall saker:	1,00		
Aktiviteter	Minutter pr sak	Kostnad pr minutt	Totalt tid (26 saker)	Totale kostnader
Sjekke kundeforhold	900,00	8,40	900,00	7 555,56
Sjekke transaksjoner	540,00	8,40	540,00	4 533,33
Kontakter andre banker	1 350,00	8,40	1 350,00	11 333,33
Total helhetsvurdering	180,00	8,40	180,00	1 511,11
Kontakter politiet	-	8,40	-	-
Totalt	2 970,00		2 970,00	24 933,33

Misligholdsavdelingen	Antall saker:	1,00		
Aktiviteter	Minutter pr sak	Kostnad pr minutt	Totalt tid (26 saker)	Totale kostnader
Sjekke kundeforhold	900,00	7,70	900,00	6 933,33
Sjekke transaksjoner	540,00	7,70	540,00	4 160,00
Kontakter andre banker	1 350,00	7,70	1 350,00	10 400,00
Total helhetsvurdering	180,00	7,70	180,00	1 386,67
Kontakter politiet	-	7,70	-	-
Totalt	2 970,00		2 970,00	22 880,00

Gjennomsnittlig tapt beløp	Antall saker:	1,00
Når saken ender hos forlikrådet har Storebrand måtte dekke tapet på grunn av dårlig bevis mot svindel. Dette beløpet varierer veldig fra sak til sak, men vi har brukt gjennomsnittlig beløp av samtlige saker som er en forutsetning for å forenkle tallene.		
Gjennomsnittlig tapt beløp er:		200 000,00
Gjennomsnittlig tapt beløp totalt:		200 000,00

Kostnader knyttet til ulike scenarier

I analysen fremkommer det tre mulige scenarier for en ID-tyveri sak. Vi har sett hvor ofte disse scenarionene inntreffer og for å finne de faktiske kostnadene med de ulike scenarioene, så må vi multiplisere med antall saker for at et scenario inntreffer. Vi ser at ved alle tre scenarioene så vil kostnadene på kundesenteret være alltid med siden det er her sakene blir mottatt. Kostnadene på misligholds- og hvitvaskingsavdelingen vil være ulike i de tre scenarioene.

Kostnader scenario (1): Både misligholds- og hvitvaskingsavdelingen behandler saken.		
Antall saker som inntreffer scenario (1):		16
Kundesenteret:		2 424,10
Hvitvaskingsavdelingen:		
Sjekke kundeforhold		120 888,89
Sjekke transaksjoner		72 533,33
Kontakter andre banker		181 333,33
Total helhetsvurdering		24 177,78
Totalt hvitvaskingsavdelingen		398 933,33
Misligholdsavdelingen:		
Sjekke kundeforhold		110 933,33
Sjekke transaksjoner		66 560,00
Kontakter andre banker		166 400,00
Total helhetsvurdering		22 186,67
Totalt misligholdsavdelingen:		366 080,00
Kostnad Cognizant (100 pr sak):		1 600,00
Totalt kostnad scenario 1:		769 037,43

Kostnader scenario (2): Misligholdsavdeling gjør delvis arbeid og sender saken til hvitvaskingsavdelingen	
Antall saker som inntreffer i scenario (2):	8
Kundesenteret:	1 212,05
Misligholdsavdelingen:	
Sjekke kundeforhold	55 466,67
Sjekke transaksjoner	33 280,00
Kontakter andre banker	83 200,00
Totalt misligholdsavdelingen:	171 946,67
Hvitvaskingsavdelingen:	
Sjekke kundeforhold	60 444,44
Sjekke transaksjoner	36 266,67
Kontakter andre banker	90 666,67
Total helhetsvurdering	12 088,89
Totalt hvitvaskingsavdelingen	199 466,67
Kostnad Cognizant (100 pr sak):	800,00
Total kostnad scenario 2:	373 425,38

Kostnader scenario (3): Både misligholds- og hvitvaskingsavdelingen jobber ikke med saken	
Antall saker som inntreffer i scenario (3):	2
Kundesenteret:	303,01
Total kostnad scenario 3:	303,01

Total kostnad i 26 saker: (769 037,43 + 373 425,38 + 303,01) = 1 142 765,83

Denne kostnaden på 1 142 765,83 er KUN knyttet til aktivitetene som som tilført saken. Her er ikke gjennomsnittlig tapt beløp pr sak tatt med. For å finne kostnaden med disse tapte beløpe å legger vi til (200 000 kr * 26 saker) sammen 1 142 765,83kr.

Total kostnad uten tapt beløp:	1 142 765,83
+ Tapt beløp på 26 saker: (26*200 000) =	5 200 000,00
= Total kostnad med tapt beløp: (1 142 765,83 + 5 200 000) =	6 342 765,83

Gjennomsnittskostnaden pr sak uten å inkludere tapte beløp: (1 142 765,83 kr / 26 saker) =	43 952,53
---	-----------

Vedlegg 14: Kostnadsberegning etter tiltakene

Kostnadsberegningene av ID-tyveri ETTER tiltakene

Forutsetninger for nøkkeltall:

-> Antall årsverk på 1687,5 er basert på at hver ansatt arbeider 37,5 arbeidstimer pr uke, og at man har 4 uker fellesferie i tillegg til ordinære fri helligdager.

-> Antall tilgjengelig minutter = Antall årsverk totalt * 60 min

-> Total lønnskostnad = Brutto lønn * Antall ansatte

-> Lønnskostnad pr minutt = Total lønnskostnad / Antall tilgjengelig minutter

-> Aktivitetskostnad = Lønnskostnad pr minutt * Antall kostnadsdriverenheter

-> Cognizant kostnaden faller bort på grunn av sperring blir utført internt og tidligere i prosessen.

-> Alle ikke-verdiskapende aktiviteter er eliminert og nye verdi-skapende aktiviteter er tatt med i beregningen.

Nøkkeltall	Kundesenteret	Hvitvaskingsavdelingen	Misligholdsavdelingen
Antall ansatte	40,00	12,00	8,00
Antall årsverk pr ansatt	1 687,50	1 687,50	1 687,50
Antall årsverk totalt	67 500,00	20 250,00	13 500,00
Antall minutter tilgjengelig arbeid	4 050 000,00	1 215 000,00	810 000,00
Brutto lønn	520 000,00	850 000,00	780 000,00
Total lønnskostnad	20 800 000,00	10 200 000,00	6 240 000,00
Lønnskostnad pr minutt	5,14	8,40	7,70

Kostnad pr sak i de ulike avdelingene:

Antall saker:

1

Kundesenteret	Antall saker:	1,00		
Aktiviteter	Minutter pr sak	Kostnad pr minutt	Totalt tid (pr sak)	Totale kostnader
Oppretter kontakt	4,50	5,14	4,50	23,11
Informasjon/skjema	4,50	5,14	4,50	23,11
Kontakter hvitvaskingsavdelingen	0,50	5,14	0,50	2,57
Totalt	9,50		9,50	48,79

Hvitvaskingsavdelingen	Antall saker:	1,00		
Aktiviteter	Minutter pr sak	Kostnad pr minutt	Totalt tid (pr sak)	Totale kostnader
Kontakter kunden	5,00	8,40	5,00	41,98
Foretar sperring	1,00	8,40	1,00	8,40
Sjekke kundeforhold	900,00	8,40	900,00	7 555,56
Sjekke transaksjoner	540,00	8,40	540,00	4 533,33
Kontakter andre banker	1 350,00	8,40	1 350,00	11 333,33
Total helhetsvurdering	180,00	8,40	180,00	1 511,11
Kontakter politiet	-	8,40	-	-
Totalt	2 970,00		2 970,00	24 983,70

Misligholdsavdelingen	Antall saker:	1,00		
Aktiviteter	Minutter pr sak	Kostnad pr minutt	Totalt tid (per sak)	Totale kostnader
Sjekke kundeforhold	900,00	7,70	900,00	6 933,33
Sjekke transaksjoner	540,00	7,70	540,00	4 160,00
Kontakter andre banker	1 350,00	7,70	1 350,00	10 400,00
Total helhetsvurdering	180,00	7,70	180,00	1 386,67
Kontakter politiet	-	7,70	-	-
Totalt	2 970,00		2 970,00	22 880,00

Kostnader knyttet til ulike scenarier etter tiltakene

Etter å ha implementert tiltakene vil det være to mulige kostnadsscenarier.

I begge scenarioene vil kostnaden fra kundesenteret alltid være tilknyttet, mens kostnaden knyttet til hvitvaskings- eller misligholdsavdelingen være avhengig av hvem som behandler saken.

Kostnader scenario 1: Hvitvaskingsavdelingen behandler saken

Kundesenteret:	48,79
Hvitvaskingsavdelingen:	
Kontakter kunden	41,98
Foretar en sperring	8,40
Sjekke kundeforhold	7 555,56
Sjekke transaksjoner	4 533,33
Kontakter andre banker	11 333,33
Total helhetsvurdering	1 511,11
Totalt hvitvaskingsavdelingen	24 983,70
Total kostnad scenario 1:	25 032,49

Kostnader scenario 2: Misligholdsavdelingen behandler saken

Kundesenteret:	48,79
Hvitvaskingsavdelingen:	
Kontakter kunden	41,98
Foretar en sperring	8,40
Totalt hvitvaskingsavdelingen	50,37
Misligholdsavdelingen:	
Sjekke kundeforhold	6 933,33
Sjekke transaksjoner	4 160,00
Kontakter andre banker	10 400,00
Total helhetsvurdering	1 386,67
Totalt misligholdsavdelingen	22 880,00
Total kostnad scenario 2:	22 979,16

Kostnadene for disse scenarioene er KUN knyttet til saksbehandlingen for prosessene i Storebrand. Vi har ikke tatt med kostnaden ved eventuelle tap i forliksrådet.

Effekten av tiltakene på kostnadssiden:

Gjennomsnittskostnaden pr sak for kun prosessene (2016):	43 952,53
Enhetskostnaden pr sak "optimalt" scenario 1 (hvitvasking behandler saken):	25 032,49
Enhetskostnaden pr sak "optimalt" scenario 2 (mislighold behandler saken):	22 979,16

Tiltakene reduserer saksbehandlingskostnadene uavhengig om hvitvaskings- eller misligholdsavdelingen behandler saken. Tiltakene skaper større forutisigbarhet i saksbehandlingsprosessen fremover.

Vedlegg 15: Nåverdiberegning

Beregning av nåverdi

Forutsetningene for nåverdi beregning:

Vi har utbedret utvikling av antall saker knyttet til D-tyveri saker med utgangspunkt i historiske tall som strekker seg over 3 år tilbake i tid.

Antall saker uten tiltak baserer seg på en regresjonslikning som tar for seg utviklingen i de foregående årene av antall saker og danner grunnlag for estimeringen av hvor mange saker som vil forekomme i årene fremover, basert på en vekstfaktor.

For antall saker med tiltak, baserer utviklingen seg på antall saker uten tiltak tillegg effektene av egenerklærings skjemaet.

Storebrand har i sine møter gitt uttrykk for at egenerklærings skjema vil redusere veksten på antall saker med tilnærmet 50%

Kostnadene uten tiltak beregnes ved å multiplisere enhetskostnaden pr sak "FØR" med antall saker som oppstår ellers uten tiltak egenerklærings skjema

Kostnadene med tiltak beregnes ved å multiplisere enhetskostnaden pr sak "ETTER" med antall saker som oppstår etter effekten av egenerklærings skjema

Enhetskostnaden pr sak FØR (43952kr) og ETTER (25032kr) blir beregnet i tidligere arkene.

Enhetskostnaden uten tiltak:	43952								
Enhetskostnaden med tiltak:	25032								
År:	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Antall saker uten tiltak:	2	6	14	26	42	62	86	114	146
Antall saker med tiltak:	2	6	14	26	34	44	56	70	86
Effekten av skjema (differanse i antall saker):	0	0	0	0	8	18	30	44	60
Kostnader uten tiltak (43 952):	1 142 752,00	1 845 984,00	2 725 024,00	3 779 872,00	5 010 528,00	6 416 992,00	6 416 992,00	6 416 992,00	6 416 992,00
Kostnader med tiltak (25 032):	650 832,00	851 088,00	1 101 408,00	1 401 792,00	1 752 240,00	2 152 752,00	2 152 752,00	2 152 752,00	2 152 752,00
Differansen:	491 920,00	994 896,00	1 623 616,00	2 378 080,00	3 258 288,00	4 264 240,00	4 264 240,00	4 264 240,00	4 264 240,00

Avkastningskravet:

7,70 %

6,50 %

8,50 %

(Reelt vil man aldri kunne finne et avkastningskrav med to desimalers nøyaktighet. Derfor er det mer riktig å bruke et intervall, siden vårt avkastningskrav er 7,7% så vil vårt intervall ligge fra 6,5% - 8,5%)

Netto nåverdiberegning (NNV)

Kostnader uten tiltak fra 2017 til 2021 (6,5%) = 16 873 288,33

Kostnader uten tiltak fra 2017 til 2021 (8,5%) = 19 778 400,00

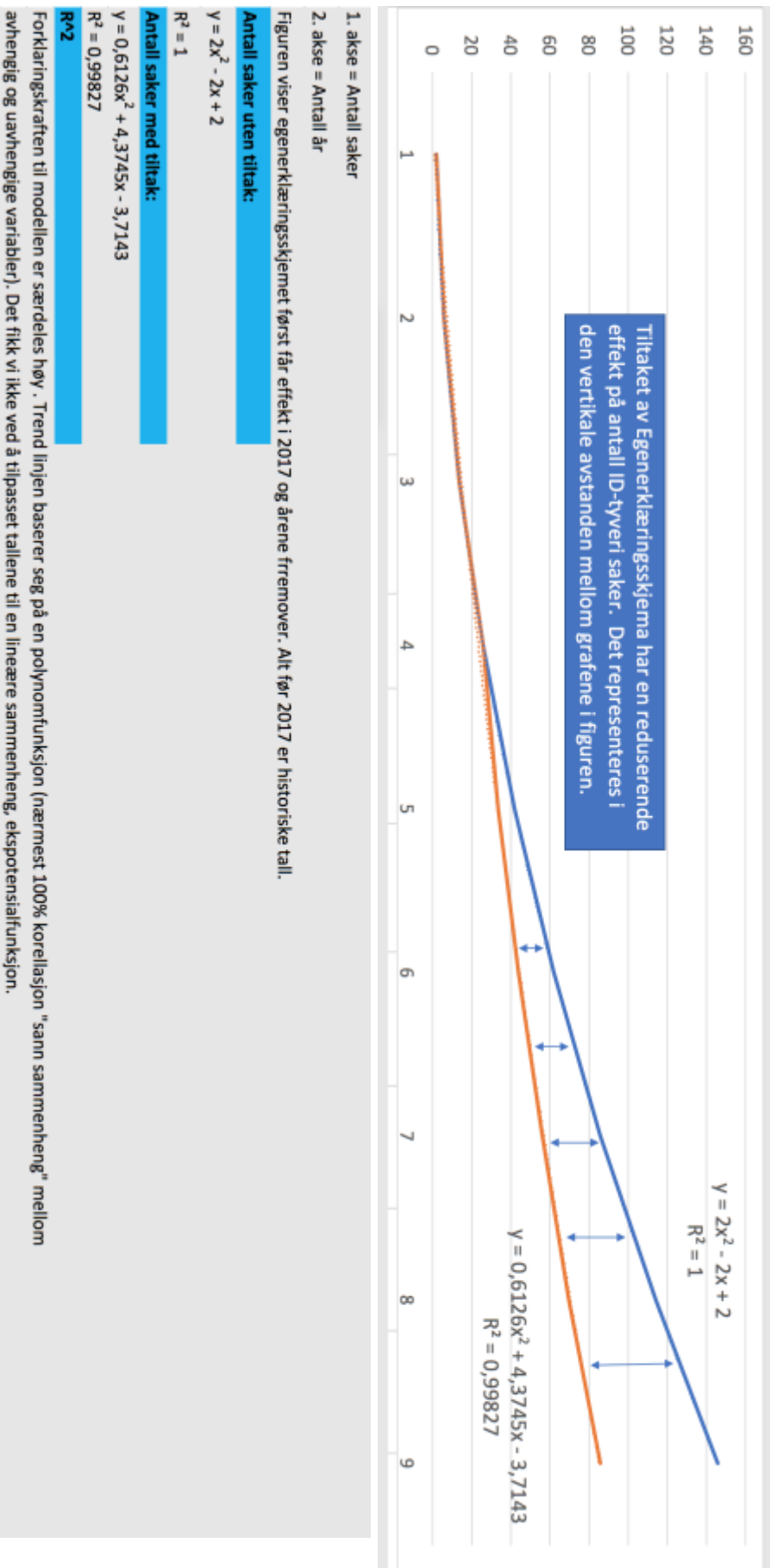
Kostnader med tiltak fra 2017 til 2021 (6,5%) = 6 245 150,98

Kostnader med tiltak fra 2017 til 2021 (8,5%) = 7 259 280,00

Differansen i kostnader ved 6,5 avkastningskrav: 16 873 288,33 kr - 6 245 150,98 kr = 10 628 137,35

Differansen i kostnader ved 8,5% avkastningskrav: 19 778 400,00 kr - 7 259 280,00 kr = 12 519 120,00

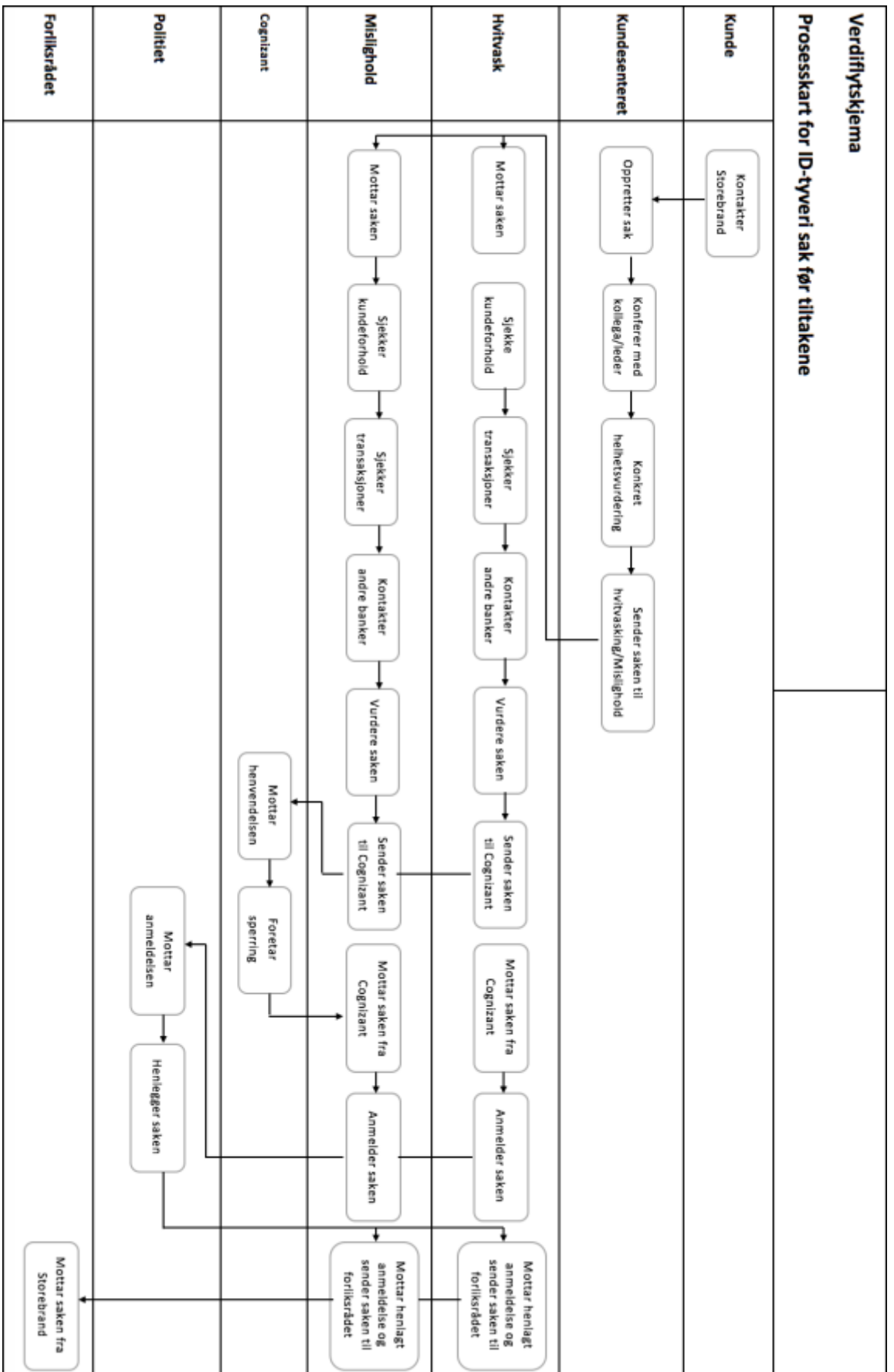
Storebrand vil ut ifra våre forutsetninger og NNV beregninger kunne forventes å spare kostnader kun knyttet til aktivitetene et sted mellom 10 628 137,35 kr og 12 519 120,00 kr når vi beregner med to avkastningskrav.



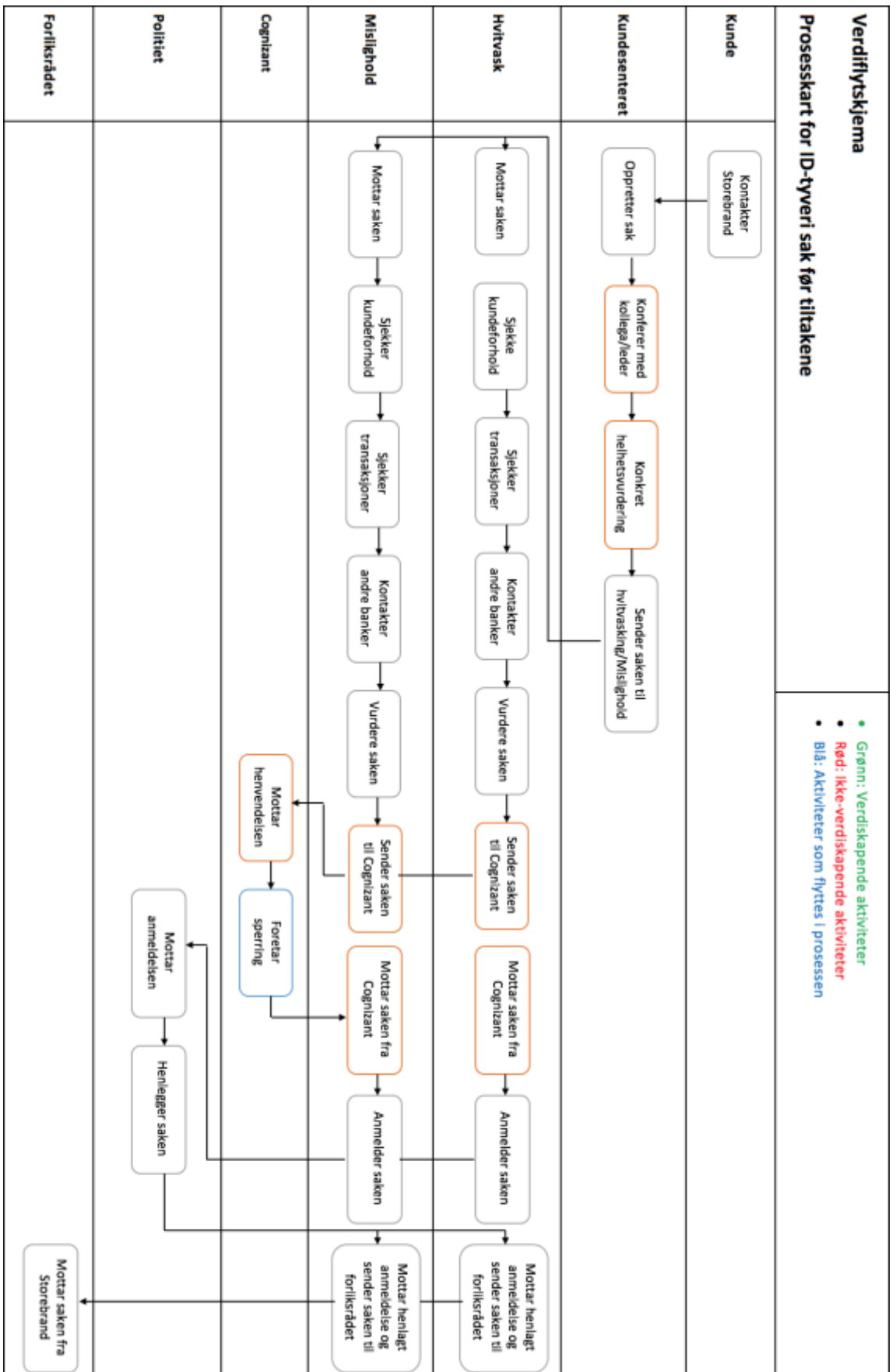
Vedlegg 16: Nåsituasjonen

Nåsituasjonen av hvordan ID-tyveri saker har blitt behandlet hittil.				
Kundesenteret:				
Aktiviteter	Oppretter sak	Konfererer med kollega/le	Foretar en konkret helhets vurdering	Vidersende saken
Tid	4-5 min	9-11 min	4-5 min	0,5 min
Hvitvaskingsavdelingen:				
Aktiviteter	Sjekker kunderf	Sjekker transaksjoner	Kontakter andre banker	Helhetsvurdering
Tid	1 uke	3 dager	1,5 uker	1 dag
Misligholdsavdelingen:				
Aktiviteter	Sjekker kunderf	Sjekker transaksjoner	Kontakter andre banker	Helhetsvurdering
Tid	1 uke	3 dager	1,5 uker	1 dag
Cognizant:				
Aktiviteter	Foretar sperring			
Tid	30 min - 1 dag			
Politiet:				
Aktiviteter	Behandlingen a Saken henlegges / Storebrand blir informert			
Tid	7 dager	7 dager		
Forlikrådet:				
Aktiviteter	Kontakter alle ir	Inkalling til møte	Kommer til løsning / Dommen settes	
Tid	1-2 uker	1 dag	8 måneder - 1 år	

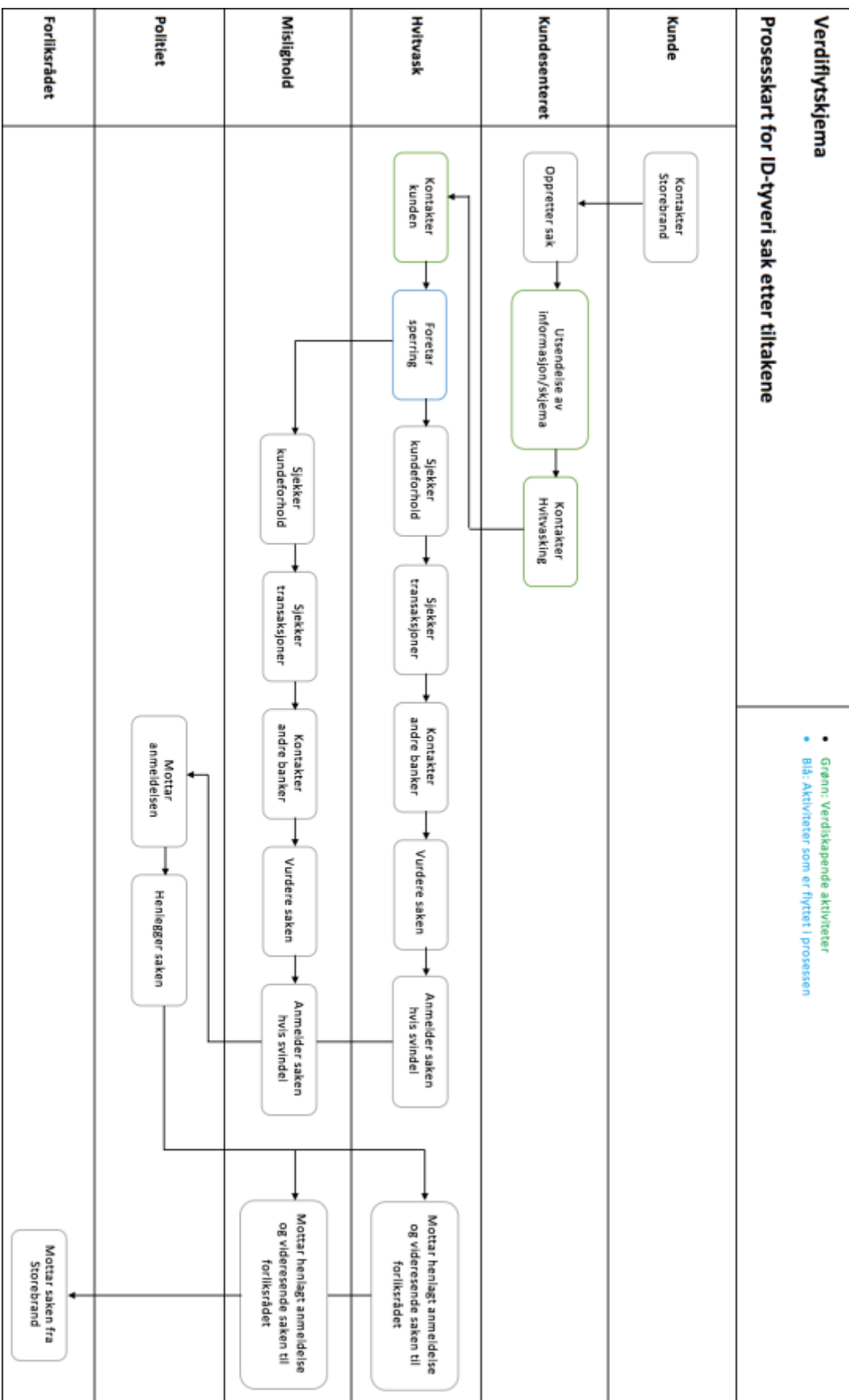
Vedlegg 17: Prosesskart for tiltakene



Vedlegg 18: Prosesskart for tiltakene (avdekket)



Vedlegg 19: Prosesskart etter tiltakene



Vedlegg 20: Første møte



Prosesskart som ble laget sammen med de ansatte i Storebrand.

Vedlegg 21: Statistikk fra Storebrand

Radetiketter	Samtaler totalt	Samtaletid timer	Snitt samtaleid min.	Besvart Kø og Callback	Besvart kø	Callback
PM	29 805	2 345,3	4,7	29 468	26 171	3 297
Bank	29 805	2 345,3	4,7	29 468	26 171	3 297
Totalsum	29 805	2 345,3	4,7	29 468	26 171	3 297

Det er verdt 900-1400 kr mer å få NLS-Score 7-10 sammenlignet med NLS-Score 0-3 av potensielle nye kunder som ringer KS forsikring

