

# Årets aktiviteter og resultater

## **Rustet for det som kommer rundt neste sving**

Dette kapitlet handler om alt vi foretok oss i 2014. Om våre mål og våre resultater. Om endringer vi har gjennomført, og endringer vi forbereder oss på.

Det kan også leses som en oppsummering av alt som skal til for å gi drøyt én million mennesker trygghet i livets ulike faser. Det er dette pensjon, boliglån og forsikring egentlig handler om.

Kapitlet er stort, for vi har mye å si.

### Innholdet i dette kapitlet

I en forvaltningsbedrift er det ikke bunnlinsen som forteller hvilke verdier som er skapt i løpet av et år. Det er heller ikke nok å se på verdiskapningen innenfor hvert forretningsområde. Dette gjør rapporteringen vanskelig.

SPK er en linjeorganisasjon. Men svært mange av våre leveranser er resultatet av prosesser som går på tvers av de organisatoriske skillelinjene. Det betyr for eksempel at omtale av utførereformen er å finne mange steder i det følgende kapitlet, fordi organisasjonen har vært involvert i reformarbeidet på ulike måter.

Vi har valgt å dele rapporteringen innenfor dette kapitlet på denne måten:

- 3.1 Samlet vurdering av året aktiviteter, resultater og ressursbruk.
- 3.2 Redegjørelse for resultater sett i forhold til tildelingsbrevet. Kort oversikt over hovedpunktene i tildelingsbrevet.
- 3.3 Utvikling og kontinuerlig forbedring. Redegjørelse for våre mest ressurskrevende utviklingsprosjekter. Vi forteller også hvordan vi har arbeidet med utvikling og forbedring.
- 3.4 Redegjørelse for våre produkt- og tjenesteområder.
- 3.5 Redegjørelse for våre menneskelige ressurser.
- 3.6 Redegjørelse for bruk av IT som innsatsfaktor.

## Samlet vurdering av aktiviteter, resultater og ressursbruk

2014 har vært preget av et høyt aktivitetsnivå i alle tjenesteområdene. Implementeringen av utførereformen har vært vellykket, men lagt beslag på mye av organisasjonens samlede utviklingskapasitet. Resultatmessig har 2014 vært et godt år – alle vesentlige resultatkrav i departementets tildelingsbrev er innfridd.

### Hvor kostnadseffektiv er SPK?

Hoveddelen (ca. 80 prosent) av SPKs aktiviteter og ressursbruk er knyttet til pensjonsproduktet.

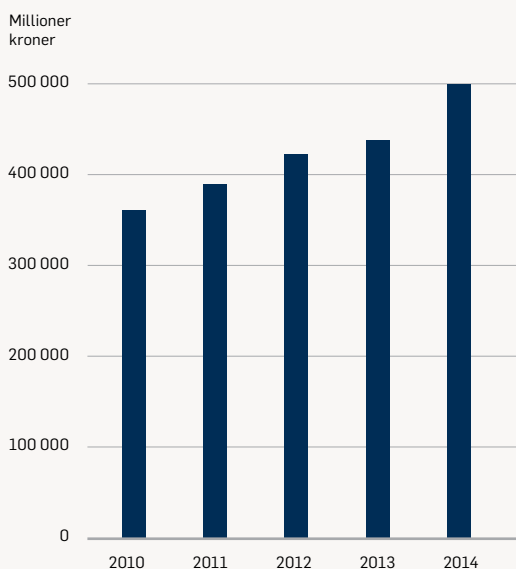
Administrasjonskostnadene knyttet til pensjonsproduktet er derfor en viktig indikasjon på kostnadseffektivitet og en konkurransefaktor i pensjonsmarkedet. For å sammenligne ulike aktører i bransjen, beregnes pensjonsrelaterte administrasjonskostnader som andel av de totale pensjonsforpliktelsene (premiereserve). Dette gir en prosentsats som indikerer kostnadsnivå. I 2013 lå denne indikatoren på 0,12 prosent – noe som er svært lavt sett i forhold til andre aktører i bransjen. I løpet av 2014 har denne sunket ytterligere og den ligger nå på i underkant av 0,11 prosent. Vår kostnadsstyring er en viktig faktor her, men reduksjonen må også sees i

sammenheng med at våre pensjonsforpliktelser har økt fra 432 til 499 milliarder kroner – blant annet som følge av justerte tariffer som hensyntar økt levealder. (Les mer i kapittel 3.4.)

Det er viktig å følge med på denne bransjeindikatoren over tid. Samtidig er denne indikatoren lite følsom for små endringer i vår effektivitet. Den må suppleres med andre nøkkeltall. For eksempel oppnår vi positive utslag på parametre som administrasjonskostnader per medlem, som reduseres i størrelsesorden 5 prosent. Det er redegjort for flere slike effektivitets-/produktivitetsindikatorer på enkeltområder i denne rapporten. (Les mer i kapitlene 3.4.1, 3.4.4 og 3.4.6).

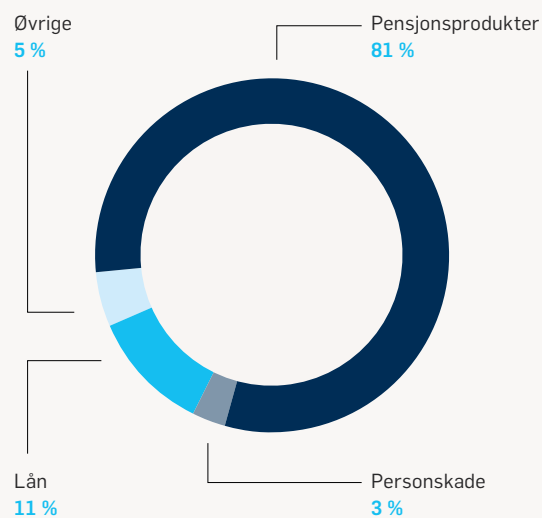
I 2014 var SPKs total kostnader på 564 millioner kroner. I 2013 lå våre total kostnader på 622 millioner

### Utvikling av samlet pensjonsforpliktelse fra 2010-2014



Figuren viser utviklingen i pensjonsforpliktelsene i millioner kroner i SPK-ordningen de fem siste årene.

### Vår kostnadssammensetning er slik



Kostnader knyttet til SPKs hovedprodukt utgjør vel 81 prosent av vår totale kostnadsbase. Leveransene er rettet mot pensjonsmottakerne: «rett pensjon til rett tid», og mot arbeidsgiverne: «korrekt premie til rett tid». Grovt vurdert benytter vi to tredjedeler av kostnadene på førstnevnte og en tredjedel på sistnevnte.

kroner. Tallene påvirkes av store reduksjoner i pensjonskostnadene (som følge av levealdersjustering og nytt uføreregelverk), og i rentekostnadene. Selv justert for disse effektene ser vi en positiv utvikling på flere kostnadsarter, til tross for at volum og kompleksitet i våre tjenester har økt.

Den viktigste kostnadsdriveren i SPK er utviklingen i pensjonsbestanden. I 2014 hadde vi en økning i gjennomsnittlig antall løpende pensjoner på 4 prosent i forhold til 2013. En annen viktig driver er volumøkningen i låneporteføljen. Antall lånekunder økte med 13 prosent fra 2013 til 2014.

I 2014 har vi håndtert en vesentlig økning i volumet av våre tjenester, samtidig som vi har holdt kostnadene nede. Dette er en klar indikasjon på at vi lykkes med å

effektivisere vår virksomhet. Det er vi godt fornøyd med – ikke minst fordi vi samtidig har klart å frigjøre ressurser til å gjennomføre uførereformen på en vellykket måte. Dette er også i tråd med vårt strategiske mål om å utnytte vår stordriftsfordel og beholde vår posisjon som den mest kostnadseffektive tjenestepensjonsleverandøren i Norge.

Vi kan altså konkludere med at vi har hatt gjennomgående god styring og prosjektledelse. Vi har lagt vekt på god kostnadskontroll, og vi har vært opptatt av å identifisere – og gjennomføre – kostnadseffektiviserende tiltak i stort og smått. I tillegg har vi satt i gang et større organisasjons- og lederutviklingsløp som forhåpentligvis har bidratt til de gode resultatene.

# Resultater fra tildelingsbrevet

| Oppgaver   | Resultat |                     | Krav 2014 | Resultat året 2014 |   | Kommentarer  |
|--|----------|---------------------|-----------|--------------------|---|--|
|  | 2012     | 2013                |           |                    |   |  |
| <b>1. SPK skal utbetale rett ytelse til rett tid</b>   |          |                     |           |                    |   |  |
| <b>Kvalitet på beregning av nye pensjoner</b><br>Hver måned gjennomfører vi stikkprøvekontroller av et representativt utvalg av nye pensjonsutbetalinger for å se om beregningene er riktige. Resultatet er et snitt for de 12 siste månedene.       | 97,9 %   | 97,5 %              | > 96 %    | 96,5 %             | ● | Stikkprøvekontrollen viser at 96,5 prosent av nye pensjoner var riktig beregnet. Dette er over kravet på 96 prosent. Se redegjørelse kapittel 3.4.1.     |
| <b>Kvalitet i endringer av pensjonsutbetalinger</b><br>Resultat av stikkprøvekontroll på riktighet av endrede pensjoner beregnet som et snitt for de 12 siste månedene.  | 96,5 %   | 97,5 %              | > 94 %    | 98 %               | ● | 98 prosent av alle endrede pensjoner var riktig ved utgangen av 2014. Dette er godt over kravet på 94 prosent.   |
| <b>Avskrivninger</b><br>De totale avskrivningene av for mye utbetalt pensjon, inkludert beregnede rentekostnader, skal ikke overstige 0,5 prosent av pensjonsutbetalingene.  | 0,3 %    | 0,3 %               | < 0,5 %   | 0,25 %             | ● | SPK ligger godt under kravet. De totale avskrivningene på 58 millioner kroner.   |
| <b>Rettidig utbetaling av nye pensjoner</b><br>Alle nye pensjoner skal utbetales fra første måned etter lønnsopphør. Dette gjelder både 100 prosent av nye alderspensjoner, 100 prosent av uførepensjoner og 100 prosent av nye etterlattepensjoner. | 99,9 %   | 99,9 %              | 100 %     | 99,9 %             | ● | Det var 12 brudd på utbetalingsgarantien i 2014. Totalt utbetalte vi 24 562 nye pensjoner i 2014.  |
| <b>Renteutbetalinger</b><br>Renteutbetalinger på grunn av for sen utbetaling av pensjoner skal ikke overstige 1,6 promille av pensjonsutbetalingene.   | 0,1 ‰    | 0,5 ‰               | < 1,6 ‰   | 0,2 ‰              | ● | Renteutbetalingen i 2014 er på ca. 5,2 millioner kroner, som utgjør 0,2 promille. Dette er godt under kravet.  |
| <b>Utbetaling av yrkesskadeerstatning</b><br>Minimum 85 prosent av forsikringssakene under yrkesskadeforsikring skal utbetales innen 4 uker etter at nødvendig dokumentasjon er mottatt.   | 88 %     | 98 %                | > 85 %    | 92 %               | ● | 92 prosent av yrkesskadeerstatningene utbetales innen 4 uker. Dette er en nedgang på 6 prosent fra i fjor, men vi ligger godt over kravet på 85 prosent. |
| <b>Utbetaling av gruppe-livserstatning</b><br>Utbetaling skal skje innen 7 virkedager etter at nødvendig dokumentasjon foreligger.   | 3 brudd  | 3 brudd             | < 7 dager | 0 brudd            | ● | Ingen saker er i 2014 utbetalt mer enn 7 virkedager etter mottatt dokumentasjon.   |
| <b>Behandlingstid nye boliglån</b><br>Alle søknader om boliglån skal behandles innen en måned.   | à jour   | à jour              | < 1 mnd.  | à jour             | ● | Samtlige søknader om boliglån til kjøp er blitt behandlet innen frist. Se redegjørelse i kapittel 3.4.4.   |
| <b>Behandlingstid for refinansiering av boliglån</b><br>Alle søknader om refinansiering av boliglån skal behandles innen 3 måneder.  | 4 mnd.   | à jour/<br>90 dager | < 3 mnd.  | à jour             | ● | Samtlige søknader om lån til refinansiering er blitt behandlet innen frist.  |

| Oppgaver   | Resultat |      | Krav 2014                           | Resultat året 2014           |        | Kommentarer   |
|--|----------|------|-------------------------------------|------------------------------|--------|---|
|  | 2012     | 2013 |                                     |                              |        |   |
| <b>2. SPK skal sørge for tjenester og informasjon tilpasset medlemsvirksomhetenes og medlemmenes behov</b>   |          |      |                                     |                              |        |   |
| <b>Kundetilfredshet</b><br>SPK skal oppnå høy tilfredshet fra medlemsvirksomhetene.  | -        | 70 % | 72 %                                | 72,5 %                       | ●      | Siste måling viser en økning i andelen kunder som har et godt helhetlig inntrykk av SPK som leverandør. Se redegjørelse i kapittel 3.4.6.           |
| <b>Medlemstilfredshet</b><br>SPK skal oppnå høy tilfredshet fra medlemmene i den årlige etablerte brukerundersøkelsen.   | -        | 62 % | 63 %                                | 62 %                         | ●      | Liten reduksjon i siste måling, men ikke signifikant. Kan skyldes variasjon i utvalget som har svart, men vi vil analysere resultatene ytterligere. |
| <b>Selvbetjening</b><br>SPK skal legge til rette for selvbetjening slik at henvendelser fra kunder og medlemmer kan løses via web.                                   | -        | -    | 85 %                                | 86 %                         | ●      | Selvbetjeningsgraden har for 2014 ligget på 86 prosent i snitt.   |
| <b>Digitalisere skjema</b><br>SPK skal digitalisere skjema med volum over 5000 iht. kravene i digitaliseringsmeldingen.  | -        | -    | à jour                              |                              | ●      | SPK følger krav og føringer i digitaliseringsmeldingen.   |
| <b>3. SPK skal sørge for effektiv drift og gjennomføring av reformer</b>   |          |      |                                     |                              |        |   |
| <b>Kostnadseffektiv drift</b><br>SPK skal ha en kostnadseffektiv drift og ha et kostnadseffektivt nivå på administrasjon av pensjoner.                               |          |      | Nivået i 2012: 0,12%                | 0,11 %                       | ●      | SPKs pensjonsrelaterte kostnader utgjorde 0,11 prosent av de totale pensjonsforpliktelsene, en nedgang på 0,01 prosent fra 2013.                    |
| <b>Forsikringstekniske oppgjør</b><br>Forsikringstekniske oppgjør per 31.12.2013 skal gjennomføres.  |          |      | Innen 1.6.14                        |                              | ●      | Forsikringsteknisk status ble oversendt den enkelte kunde i form av kontoutskrift innen 01.06.2014.   |
| <b>Premiesatsen</b><br>Premiesatser for 2015 skal sendes medlemsvirksomhetene.   |          |      | Innen 1.6.14                        |                              | ●      | Premiesatser ble oversendt departement og kunder innen 01.06.2014.  |
| <b> Rett premie til rett tid</b><br>SPK skal fastsette og kreve inn rett premie til rett tid. Faktura skal effektiviseres iht. avtalt fakturadato med virksomhetene. |          |      | Kvalitet < 0,05%<br>Avvik < 5 dager | Ingen avvik<br>Innen fristen | ●<br>● | Faktura på pensjonspremien ble sendt til våre kunder innen fristen.   |

## Utvikling og kontinuerlig forbedring

I 2014 har vi brukt 62 millioner kroner til uføreprosjektet og andre store utviklingsprosjekter. I tillegg har vi gjennomført tiltak for å effektivisere de interne arbeidsprosessene og videreutvikle det kontinuerlige forbedringsarbeidet.

Utvikling og forbedring i SPK skjer innenfor flere dimensjoner:

- Sentrale utviklingstiltak
- Effektivisering av tverrgående arbeidsprosesser
- Kontinuerlig forbedring og jakt på tidstyver

Det er må-oppgavene og omfanget av de sentrale utviklingstiltakene som i stor grad avgjør farten i arbeidet på de andre punktene. I 2014 dominerte de sentrale utviklingstiltakene.

### Sentrale utviklingstiltak

I løpet av 2014 har vi gjennomført 18 utviklingstiltak med et samlet budsjett på 62 millioner kroner. Innføring av uførereformen var det største av disse tiltakene og sto for ca. 50 prosent av budsjettet.

Utviklingstiltakene er svært viktige for at SPK skal nå sine mål på kort og lang sikt. Dette er tiltak som skal sikre god innføring av politiske reformer, øke vår kostnadseffektivitet og videreutvikle kundebehandling og vår egen organisasjon.

Våre fire største utviklingstiltak i 2014:

#### Uførereformen

Prosjektet hadde god fremdrift gjennom hele 2014. Nytt regelverk trådte i kraft 01.01.2015, og den funksjonaliteten som var nødvendig for å håndtere nytt regelverk, ble levert med god kvalitet. Dette omfatter tilpasning av både pensjonerings- og premieløsningene. (Mer om dette i kapittel 4.2.)

#### Premie- og oppgjør (Proff-prosjektet)

Prosjektet har pågått siden 2012, og i 2014 fortsatte arbeidet med å utvikle premiemodellene. Som planlagt startet utrulling av den nye markedsriktige premiemodellen (hendelsesbasert fakturering) fra 01.01.2015. Vi har også arbeidet videre med eksisterende premiemo-

dell for å sikre en mer robust og forutsigbar premiefaktureringsprosess (mer om dette i kapittel 3.)

#### Flytting og organisasjonsutvikling

SPK flytter inn i nybygde lokaler på Skøyen våren 2015, og utformingen av lokalene er i rute. Den nåværende leieavtalen går ut, og vi har valgt å bruke flytteprosessen som katalysator for organisasjonsutvikling. Det er tett sammenheng mellom Skøyen-prosjektet og lederutviklingsprogrammet (se nedenfor).

#### Lederutviklingsprogram

I juni startet vi et omfattende lederutviklingsløp for perioden 2014-2016. Programmet omfatter alle ledere (fra toppledelsen til mellomledere) og tillitsvalgte. Målet er å styrke ledernes evne til å føre organisasjonen i den retning vi ønsker. Lederutviklingsprogrammet bruker konkrete problemstillinger og temaer i Skøyen-prosjektet som «pensum».

I tillegg til disse fire tiltakene, har vi gjennomført flere tiltak som primært har handlet om å sikre og effektivisere våre støttesystemer for økonomioppfølging. Vi har også startet arbeidet med å bygge nytt forsikringssystem, vi har utarbeidet ny visuell profil og vi har oppgradert spk.no. (Se de tematiske redegjørelsene i kapittel 3.4.)

#### Effektivisering av våre tverrgående prosesser

SPK er en tradisjonell linjeorganisasjon, men leveransene og tjenestene våre følger ikke de organisatoriske skillelinjene. Vi har mange tverrgående prosesser, og vi tror at det ligger et stort potensiale i å effektivisere disse prosessene.

I 2014 har vi videreutviklet vår felles prosessmodell og utviklet en felles verktøykasse for prosessforbedringer i SPK. Dette innebærer blant annet felles verktøy for å kartlegge, forbedre og styre våre prosesser fra start til slutt. Vi har laget tydelige rolle- og ansvarsbeskrivelser, bygget opp en leveranse-katalog

og etablert dedikerte tverrfaglige team som skal følge opp våre tverrgående prosesser. Gjennom dette arbeidet avdekker vi flaskehalser og tidstyver, vi etablerer styringsparametere og skaper en økt fellesforståelse. Arbeidet med å effektivisere de tverrgående prosessene fortsetter for fullt i 2015.

#### Kontinuerlig forbedring og jakt på tidstyver

I SPKs linjeorganisasjon har vi arbeidet med å sette kontinuerlig forbedringstiltak og jakt på tidstyver i et felles system. Vårt største forretningsområde – pensjoneringsområdet – har etablert en kontinuerlig forbedringsportal, hvor forbedringstiltak registreres og følges opp, og erfaringene her blir videreført til resten av SPK i 2015.

Dette er forbedringstiltak som utføres innenfor ordinært driftsbudsjett, med formål om å forbedre og forenkle rutiner og samhandling. Kort sagt: Jobbe smartere!

#### Fellesjakt på tidstyver

Kommunal- og moderniseringsministeren gikk i 2014 i spissen for en fellesjakt på tidstyver i offentlig forvaltning. SPK leverte fem forslag til reduksjon av tidstyver. Ett av forslagene er utredet videre.

Dette handler om eDag, som er en felles offentlig løsning for elektronisk dialog med arbeidsgivere – for innrapportering av lønn. Per i dag er ikke SPK en del av denne fellesløsningen, men det ønsker vi å bli. Vi har beregnet den samfunnsøkonomiske gevinsten til 20 millioner kroner per år.

#### Noen eksempler på forbedringstiltak

**Problem:** Tidligere ble ikke pensjonsberegninger automatisk godkjent for refusjonspensjoner når etterbetaling oversteg 1 000 kroner. De måtte behandles manuelt. Denne grenseverdien var svært lav.

**Løsning:** Grenseverdien for automatisk godkjenning av etterbetalinger ble økt til 1G. 6 000 flere saker per år vil nå godkjennes automatisk. Automatiseringsgraden for denne spesifikke oppgaven vil stige fra 48 til 73 prosent. Vi kan spare rundt 200 arbeidstimer per år.

**Problem:** Saksbehandlingssystemet vårt opprettet en unødig sakstype, som måtte løses manuelt, knyttet til en arbeidsoperasjon vi har gått bort fra.

**Løsning:** Vi fjernet sakstypen. I 2015 unngår vi dermed 10 000 saker og 65 000 oppgaver. Vi kan spare rundt 835 timer per år.

## Redegjørelse for pensjon

Året har vært preget av et omfattende arbeid for å utvikle IT-systemer og sette organisasjonen i stand til å ivareta nye regler for uførepensjon fra 01.01.2015. Samtidig har den stadig mer effektive ordinære driften sikret stabil og høy kvalitet på alle ytelser.

### ○ Mål

SPKs samfunnsoppdrag og hovedoppgave er å sikre rett pensjon til rett tid. Kravet er at minst 96 prosent av nye pensjoner skal være korrekte ved første gangs utbetaling, og at minst 94 prosent av endringer i løpende ytelser skal være korrekte. Alle nye pensjoner (alderspensjon, uførepensjon og etterlattepensjon) skal utbetales fra første måned etter lønnsopphør.

Disse kravene er upåvirket av endringer i lover og pen-

sjonsregelverk. Det er derfor et viktig mål å gjennomføre reformer og utvikle systemer for nytt regelverk på en god måte, uten at det forstyrrer den daglige driften. Vi skal også være rådgiver og pensjonsfaglig kompetanse-enhet for vårt eierdepartement.

Som en del av den samlede innsats for å effektivisere offentlig sektor, er det et viktig mål å klare å håndtere et jevnt voksende antall pensjoner uten å øke antall årsverk.

### ○ Resultater

På alle vesentlige områder har vi holdt oss godt innenfor resultatkravene som er knyttet til pensjonering, både med hensyn til daglig drift og regelverkstilpasning.

SPK hadde ved utgangen av året 298 000 løpende pensjoner, hvorav 24 500 var nye og igangsatte i løpet av året. Vi betalte i løpet av året ut 24 milliarder kroner i pensjoner. Vi lå over departementets krav til korrekt utbetaling, både for nye pensjoner og for pensjoner som ble endret og beregnet på nytt i løpet av året. For nye pensjoner viste våre stikkprøver en kvalitet for året på 96,5 prosent. For endringer var tallet 98 prosent. Av 24 500 nye pensjoner ble bare 12 utbetalt noe etter fristen. (Flere detaljer om utbetalingskvaliteten finner du i tabellen i kapittel 3.2).

I tillegg til å opprettholde en høy kvalitet i pensjonsutbetalingene, har vi utviklet og implementert de IT-systemene som var nødvendige for å behandle uførepensjoner etter nytt regelverk (se nærmere kap. 3.5 og 3.6). Vi har også konvertert en portefølje på 58 000 løpende uførepensjoner, slik at de fremover løper korrekt og kan behandles i tråd med det nye regelverket.

Vi har gjennomført betydelig opplæring og oppdatering av rutineverk for å forberede oss på uførefor reformen. Testing av IT-systemer, kontroller av den løpende porteføljen og saksbehandlingen av nye uførepensjoner viser at det er god kvalitet i alle ledd.

### ○ Ressursbruk og prioriteringer

I 2014 hadde vi en økning i gjennomsnittlig antall løpende pensjoner på 4 prosent i forhold til 2013. Vi gjennomførte dessuten pensjoneringsoppgavene med lavere bemanning enn planlagt og enn året før. Vi overoppfylte derfor målsettingen om ikke å øke bemanningen, og antall pensjoner per årsverk var derfor høyere enn både i 2012 og 2013 (se graf på neste side). Dette klarte vi ved bedre planlegging, styring og oppfølging, kombinert med

en mengde små forbedringer i det daglige arbeidet.

Pensjoneringsområdet – det vil si forretningsområdet som har ansvaret for beregning og saksbehandling av utbetalinger, samt vedlikehold av systemer og rutineverk – har i 2014 i snitt lagt beslag på 123 av SPKs 377 årsverk. I tillegg kommer ressursbruken innen innrapportering av arbeidsgiverdata, IT, kundeservice og andre støttefunksjoner.



Tilpasning av driften til regelverksendringer er en naturlig del av SPKs hverdag, men arbeidet med utførereformen i 2014 var uvanlig omfattende (Se kapittel 4.2). Spesielt i annet halvår har dette reformarbeidet belastet linjeorganisasjonen sterkt. På årsbasis har om lag 10

prosent av bemanningen i pensjoneringsområdet gått med til dette arbeidet. Utover en stabil ressursbruk på å vedlikeholde og forvalte våre saksbehandlingssystemer, har derfor lite vært brukt på andre tiltak for å forbedre pensjoneringsprosessene.

### ○ Analyse og vurderinger

Våre to hovedoppgaver innenfor pensjering – sikre kvaliteten på løpende utbetalinger og forberede pensjonsreformen – er løst med gode resultater. Hovedoppgavene er løst takket være velfungerende saksbehandlingssystemer og saksbehandlingssprosesser, et nært samarbeid

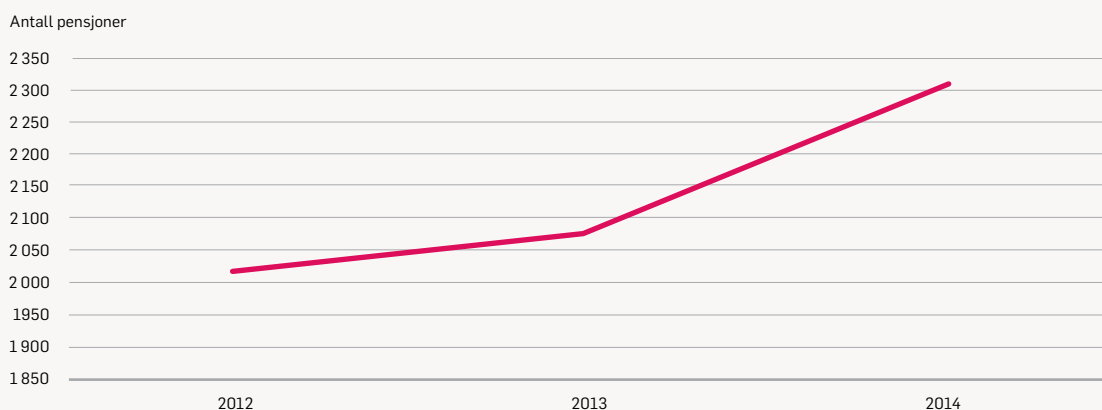
med departementet og bruk av en veletablert systemutviklings- og prosjektoppfølgingsmetodikk. Alt annet har vært nedprioritert, og det har vært en stor utfordring å finne rom for å gjennomføre effektiviseringstiltak.

### ○ Satsinger

Vi forventer en vekst i antall pensjoner på 2,5 prosent i 2015. Det understreker hvor viktig det blir å øke effektiviteten i pensjoneringsarbeidet. Vi vil fortsette arbeidet med å finne nye måter å utveksle informasjon med omverdenen elektronisk på – samtidig som vi vil arbeide med å automatisere deler av saksbehandlingen, og ellers forenkle og effektivisere den daglige driften. Nye regler for samordning av alderspensjon med folketryg-

den for årsklassene 1954 og yngre, vil bli svært omfattende, både når det gjelder utredningsarbeid og systemutvikling. Alt tyder på at dette først vil treffe oss med tyngde etter 2015. Dette gir oss rom i 2015 til å sørge for at systemer og arbeidsformer knyttet til nye utførereglene setter seg godt i organisasjonen, samt å arbeide videre med forbedringer i tråd med strategien.

#### Utvikling i antall pensjoner per årsverk i pensjoneringsområdet



Grafen viser utvikling i gjennomsnittlig antall pensjoner per årsverk i pensjoneringsområdet, det vil si det forretningsområdet som har ansvar for å beregne og saksbehandle pensjonsutbetalingene.

## Redegjørelse for premie og pensjonsforpliktelser

Pensjonsforpliktelsene har økt til i underkant av 500 milliarder kroner for 2014 – en økning på 67 milliarder kroner fra 2013. Premieinntektene økte til 15,5 milliarder kroner. Ny markedsriktig premiemodell er ferdig utviklet og vellykket pilot er gjennomført.

### ○ Mål

SPK skal levere rett premie til rett tid, og sende kontoutskrift og premiefaktura til medlemsvirksomhetene innen 1. juni hvert år. Som et ledd i en pågående forbedring av hele premie- og oppgjørprosessen, var det også et

spesielt 2014-krav om at SPK skulle prioritere arbeidet med markedsriktig premiemodell – såkalt hendelsesbasert fakturering.

### ○ Resultater

Det viktigste som kom på plass i 2014, var ny og markedsriktig premiemodell til de fristilte virksomhetene. I tråd med departementets krav gjennomførte vi en pilot med SPK selv som kunde i 2014. Piloten gikk i henhold til plan.

Fra nyttår vil fem store kunder med datterselskaper bli de første med ny premiemodell. Som forberedelser til denne utrulling har vi fulgt disse kundene nøye, og spesielt dataflyten i premie- og oppgjørprosessen.

I 2014 har vi også tatt i bruk en ny mal for kontoutskrift som ble utarbeidet i 2013, og arbeidet videre med eksisterende premiemodell for å sikre en mer effektiv og robust premiefakturering. Det har vært lagt ned en stor arbeids-

innsats i å forenkle modellen, slik at kundene skal oppleve mer forutsigbarhet i 2015. All premiefakturering og alle kontoutskrifter ble sendt innenfor frist per termin.

Vi har oppjustert våre tariffer i forhold til at levealderen har økt. Ny dødelighetstariff - K2005 med sikkerhetsmargin – innebærer en økning av SPKs pensjonsforpliktelse på om lag 25 milliarder kroner.

Ny forskrift til § 18 i lov om Statens pensjonskasse ble vedtatt ultimo 2014. Forskriften klargjør blant annet ansvar for regulering av opptjente pensjonsrettigheter etter utmelding og opphør.

### ○ Ressursbruk og prioriteringer

I tillegg til de daglige hovedoppgavene, har vi brukt store ressurser på systemutvikling og andre forbedringer.

Utviklingsoppgavene knyttet til premie- og oppgjørprosessen er samlet i et eget prosjekt (Les mer i kapittel 3.3).

Implementering av uførereformen har også vært en viktig oppgave, fordi flere endringer av uførepensjon direkte påvirker både premien og reserven.

I 2014 har vi dessuten prioritert å utarbeide nye analyser som skal gjøre det enklere å avdekke uheldige tilpasninger til eksisterende regelverk. I dag har SPK både premiebetalende, delvis premiebetalende og ikke-premiebetalende kunder. Det innebærer at

delene av vår kundemasse ikke må betale de reelle kostnadene knyttet til for eksempel lønnsberegning rett før pensjonering og overgang til stilling med lavere aldersgrense. (Mer om dette i kapittel 5).

Ressursbruken har fulgt planen og ligget stabilt i hele 2014.

Det var ingen spesielle utfordringer knyttet til produksjon av premiefaktura i 2014, noe vi kan tilskrive forbedringstiltakene som ble gjennomført i 2013. Alle prosesser og rutiner for premieberegning og fakturering er dokumentert etter beste praksis.

## ○ Analyse og vurderinger

Premieinntektene økte med 1,1 milliarder kroner, som skyldes økning i premiesats (0,6 milliarder) og økning i premiegrunnlaget (0,5 milliarder). Pensjonsforpliktelsene økte med 67 milliarder kroner til 499 milliarder kroner. I overkant av 25 milliarder av denne økningen skyldes oppjusterte dødelighetstariffer, som følge av økt forventet levealder. Reserveøkningen knyttet til regulering og lønnsendringer er i samme størrelsesorden. Øvrig økning er knyttet til beregningsrente, risikohendelser og voksende bestand. Pensjonsutbetalinger reduserer økningen.

Premiesatsene for 2015 er om lag ett prosentpoeng lavere enn premiesatsene for 2014. Det skyldes følgende forhold:

- Ny dødelighetstariff bidrar til økte premiesatser.
- Lavere forventet avkastning på statsobligasjoner bidrar til økte premiesatser.
- Ny uførepensjon fra 1.1.2015, med lavere uføreytelser, bidrar til reduserte premiesatser.
- Lavere forventet lønnsvekst i 2015 reduserer reguleringspremien.

Effekten varierer noe fra kunde til kunde. SPK har i 2014 hatt fokus på å forklare de ulike effektene gjennom analyser og presentasjoner for departement og kunder.

Med den nye modellen for markedsriktig premie – hendelsesbasert fakturering – tilfredsstiller SPK kravene fra eier om at fristilte virksomheter betaler en riktig premie. Det blir også mer forutsigbart for kundene, blant annet fordi de får informasjon om hvordan tidligpensjonering, lønnsvekst og start/slutt i stilling påvirker pensjonskostnadene umiddelbart etter at hendelsene blir meldt inn til SPK.

Analysene vi har utarbeidet for å se på lønnsøkning og stillingsendring før pensjonering, viser at premiebetalende og ikke-premiebetalende kunder har ulik praksis. Analysene sikrer at SPK og departementet kan følge medlemsstatus og pensjonskostnadene på kundegrupper tett og godt.

## ○ Satsinger

Forbedringsarbeid knyttet til premie og fakturering videreføres som planlagt i 2015. Prosjektarbeidet (PROFF) går inn i sitt siste år i 2015, og prosjektet vil ha fokus på en skalerbar og effektiv prosess.

I 2015 starter et prosjekt i regi av Arbeids- og sosi-

aldepartementet for å gjennomgå premiesystemet i Statens pensjonskasse. Vi har lenge vært opptatt av å få til et premiesystem som synliggjør de reelle pensjonskostnadene, og vi kommer til å delta med medarbeidere fra ulike områder i SPK.

### Opptjente pensjonsrettigheter i 2014



|                      |         |
|----------------------|---------|
| Ektefellepensjon     | 63 923  |
| Uførepensjon         | 42 475  |
| Avtalefestet pensjon | 32 591  |
| Barnepensjon         | 906     |
| Alderspensjon        | 359 152 |

Figuren viser fordelingen av opptjente rettigheter i 2014 fordelt på pensjonsprodukt i millioner kroner.

## Redegjørelse for forsikringsordninger i staten

Antall nye skademeldinger har gått noe ned i 2014 sammenlignet med 2013. Utbetalingene har likevel vært på omtrent samme nivå. Det har også i 2014 vært brukt mye ressurser på oppfølging av veteransakene.

### ○ Mål

Statens pensjonskasse administrerer forsikrings- og erstatningsordninger ved personskade på vegne av staten. Disse ordningene er:

- yrkesskedeforsikring, som dekker yrkesskade og yrkessykdom
- gruppelevsordningen, utbetales som et engangsbeløp til etterlatte ved død
- kompensasjons- og erstatningsordninger for skadede vernepliktige, soldater og veteraner
- personskader forårsaket av statens biler
- personskader som omfattes av særavtaler for tjenestereiser innenlands og utenlands og stasjonering i

utlandet, og andre tariffestede erstatningsordninger for statsansatte

Resultatkravet fra Arbeids- og sosialdepartementet er at minst 85 prosent av erstatningsbeløpene skal utbetales innen fire uker etter at fullstendig dokumentasjon foreligger. Henvendelser i sakene skal besvares innen 30 dager, og utbetaling av gruppelevserstatning skal skje innen sju virkedager etter at fullstendig dokumentasjon foreligger.

SPK har også mål om å forenkle søknadsprosessen og redusere tiden det tar fra en skade er meldt, til saken er ferdig behandlet og gjort opp.

### ○ Resultater

SPK utbetalte 83 millioner kroner i yrkesskadesaker i 2014, mot 88 millioner kroner i 2013, en reduksjon på seks prosent. Vi utbetalte 2,4 millioner kroner i erstatning etter bilansvarslova og 1,6 millioner kroner i erstatning etter særavtaler om reiser for statens regning og andre særavtaler.

SPK utbetalte 354 millioner kroner i erstatninger til forsvarspersonell gjennom kompensasjonsordningen («35 G- ordningen» og «65 G- ordningen» samlet). Hvis vi også inkluderer billighetserstatning og erstatning til vernepliktige, utgjorde den samlede utbetalingen 372 millioner kroner, mot 384 millioner i 2013. Dette er en reduksjon på tre prosent.

I 2014 ble 92 prosent av forsikringsutbetalingene i personskadesakene foretatt innen fristen og det var ingen brudd på utbetalingsgarantien i gruppelevsaker. Dette er en klar forbedring fra tidligere år.

SPK utbetalte gruppelevserstatning i 219 saker i 2014. Dette var en økning på åtte prosent fra 2013. Det er naturlig variasjon avhengig av dødsfall. SPK utbetalte 180 millioner kroner i gruppelevserstatning i 2014. Det er en økning på 12 prosent sammenlignet med 2013, som skyldes både flere saker og at grunnbeløpet øker årlig.

### ○ Ressursbruk og prioriteringer

Vi startet et prosjekt med utvikling av nytt saksbehandlingssystem for personskadesaker i 2014. Systemet ventes satt i produksjon i begynnelsen av juni 2015.

Parallelt med dette har vi jobbet med å forbedre prosessen rundt personskadesaker. Dette prosjektet ventes ferdigstilt våren 2015.

Den 18. juni 2012 endret Forsvarsdepartementet forskrift om kompensasjonsordning for forsvarspersonell som har fått psykiske senskader som følge av tjenestegjøring i internasjonale operasjoner. De aller fleste som har fått innvilget kompensasjon etter «35 G-ordningen» har etter dette søkt om gjenopptak og vurdering etter

den nye «65 G-ordningen». Det har medført stor økning i saksmengden. Selv om flesteparten av disse kravene kom inn i 2013, har det også i 2014 blitt fremmet en del nye krav på begge disse ordningene.

SPK deltar regelmessig på nasjonale og internasjonale arrangementer for veteraner og i en tverrfaglig arbeidsgruppe for oppfølging av Regjeringens handlingsplan for veteraner. Vår administrerende direktør deltar på etatssjefsmøter med forsvarssjefen og andre etatssjefer. Fra 2014

har vi også vært til stede på alle møter i «Klagenemnda for krav om kompensasjon og billighetserstatning som følge av deltakelse i internasjonale operasjoner».

Ressursbruken i saksbehandlingen av gruppeliv har vært relativt stabil i 2014. Men det er brukt ekstra ressurser på forberedelser til nytt saksbehandlingssystem, som skal komme i 2015. Brevmaler er gjennomgått og kvalitetssikret, og at prosessen er forbedret med tanke på effektivitet og korrekt utbetaling.

## ○ Analyse og vurderinger

Årsaken til at «veteransakene» har vært såpass ressurskrevende, er at dette er komplekse saker, som krever innhenting av mye dokumentasjon og spesialisterklæring fra psykiater eller klinisk psykolog. Det tar derfor tid før vedtak kan fattes, noe som gjør at hovedtyngden av arbeidet med mange av sakene som ble meldt i 2013 ble utført i 2014. Det er også en del etterarbeid med saker som i utgangspunktet er ferdigbehand-

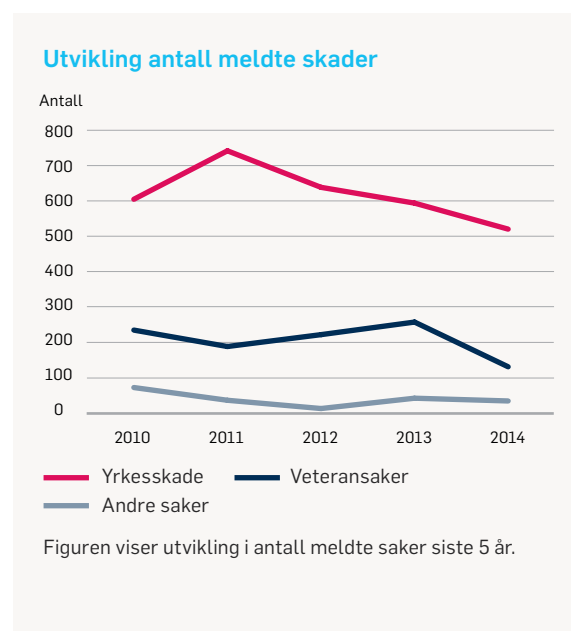
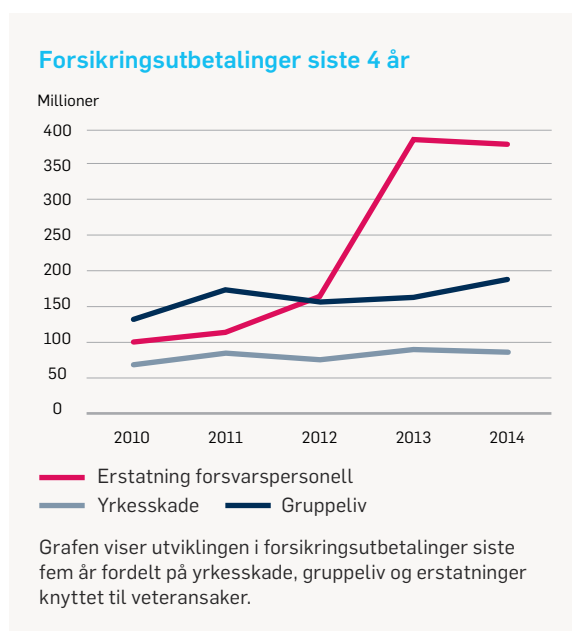
let, ettersom de aller fleste som får helt eller delvis avslag på søknaden klager vedtaket inn for klagenemnda.

Det har i 2014 vært mindre medieoppmerksomhet rundt disse sakene enn tidligere år. Det kan blant annet skyldes at det nå er kommet en del rettslige avklaringer om tolkningsspørsmål. Det kan også tyde på at det nå er en bedre forståelse blant veteranene og deres organisasjoner av gangen i sakene og hvordan vi jobber.

## ○ Satsinger

Det nye saksbehandlingssystemet vårt forventer vi å ta i bruk våren 2015. Arbeidet med prosessforbedringer vil

fortsette i 2015 og innebærer et kontinuerlig fokus på mulige forbedringer og forenklinger.



## Redegjørelse for lån

På grunn av økt påslag i normrenten mottok Statens pensjonskasse 38 prosent færre søknader, sett i forhold til 2013. Vi forventer ytterligere nedgang i 2015, som følge av ny økning i påslaget fra 1.3.2015.

### ○ Mål

I henhold til tildelingsbrevet, skal SPK behandle alle søknader om lån til kjøp av bolig innen en måned. Søknader om lån til refinansiering skal behandles innen tre måneder. SPKs egne mål for 2014 har vært å øke saksbe-

handlingskapasiteten og redusere antall ubehandlede søknader. Et generelt mål for SPK er å opprettholde medlemmenes høye tilfredshet med kundeservicen.

### ○ Resultater

Ved utgangen av 2014 har SPK 84 483 lånekunder, mot 74 878 ved utgangen av 2013. Dette utgjør 18,5 prosent av SPKs låneberettigede medlemmer. Utlånsporteføljen var på 97,2 milliarder kroner per 31.12.2014. Dette er en økning på 16 prosent målt mot samme periode i 2013, men økningen var vesentlig lavere enn i 2013.

SPK mottok 19 948 søknader i 2014, fordelt på 2 316 søknader om kjøp til bolig og 17 632 søknader om refinansiering og ombygging. Dette er en reduksjon på 38 prosent fra 2013.

For alle låneformålene har SPK holdt seg innenfor kravet til behandlingstid. I tillegg til nye søknader som kom i 2014, behandlet vi også 5 500 søknader som lå som ubehandlet ved inngangen til 2014. Vi utbetalte totalt 19 538 lån, som er 26 prosent færre enn i 2013. Gjennomsnittlig utbetalt beløp var på 1 386 000 kroner.

Siste måling for 2014 viste en misligholdsprosent på 0,04, som er meget lavt, sett i forhold til samtlige aktører det er naturlig å sammenligne seg med.

Helt på tampen av året fikk vi implementert løsning for elektronisk utsending av rentevarsling og årsoppgaver. Løsningen ble lansert rett over nyttår, og allerede innen tre uker hadde SPK spart 612 000 kroner på papir og portoutgifter – og i tillegg har disse utsendelsene vært med på å markedsføre våre selvbetjente kanaler. Ca. 88 prosent av samtlige varslinger har gått ut digitalt.

De som benytter SPKs låneordning er svært tilfredse med ordningen. Den årlige kunde- og medlemsundersøkelsen som gjennomføres av TNS Gallup, viser at 97 prosent av de som har boliglån er fornøyd eller svært fornøyd med ordningen. Medlemmer som har lån hos oss er også generelt mer tilfredse med SPK enn medlemmer som ikke har lån.

### ○ Ressursbruk og prioriteringer

I 2014 har vi prioritert å få implementert løsning for digital publisering av årsoppgave og renteendringsvarsel. Vi har også brukt ressurser på å kartlegge mulighetene for å digitalisere hele låneprosessen. (Se mer om dette under punktet om satsinger).

Veksten i antall lånekunder de senere år har ført til at forvaltningsoppgavene relatert til ulike endringer på lån

har vokst. Dette er forespørsler fra lånekunder på løpende lån vedrørende endring av nedbetalingstid, endring på avdragsfrihet og endring av sikkerhet for lånet. Disse oppgavene økte i 2014 med ca. 35 prosent fra 2013. Hver saksbehandler behandlet i snitt åtte prosent flere saker på grunn av effektivisering av arbeidsprosesser.

## ○ Analyse og vurderinger

Påslaget på normrenten som kom 01.03.2014, førte – som forventet – til en sterk reduksjon i antall lånesøknader. For å begrense risikoen ved svingninger, har vi en etablert avtale med ekstern samarbeidspartner som har stått for omtrent 50 prosent av produksjonen.

Siden lånerenten nå øker med 0,4 prosentpoeng fra 01.03.2015, forventer vi en drastisk nedgang i nye lånesøknader i 2015. Og siden vi ikke lenger har et stort volum av ubehandlede søknader, har vi nå satt produksjonsmålene til vår samarbeidspartner ned til et minimum.

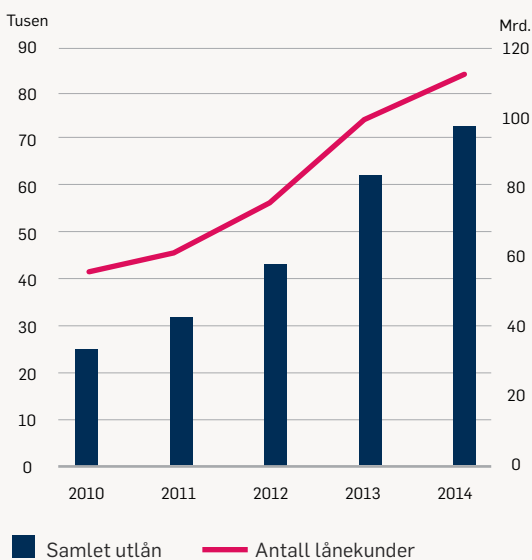
## ○ Satsinger

Kartleggingsarbeidet vi utførte i 2014, resulterte i flere utviklingstiltak. Digital publisering av årsoppgave og renteendringsvarsel er alt er nevnt og satt i produksjon januar 2015. I tillegg har vi løsningsbeskrivelse på plass for følgende prosjekter:

- Ny digital lånesøknad
- Elektronisk signering av lånedokumenter

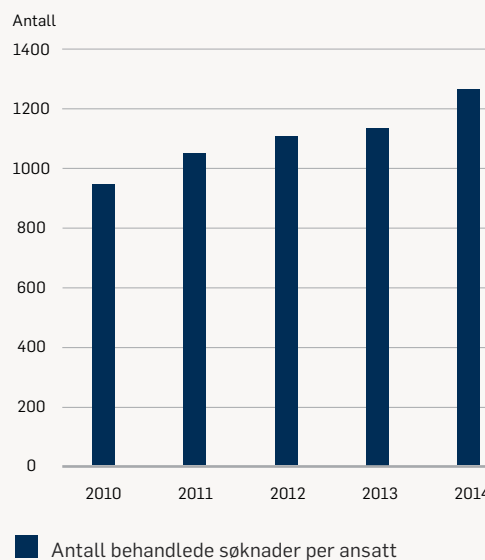
Disse prosjektene vil effektivisere låneprosessen både for oss og for våre lånekunder. Digitalisering av vår låneprosess er i tråd med kravet om økt digitalisering i offentlig sektor.

Utvikling i antall lånekunder og samlet utlån



Antall lånekunder økte med 13 prosent fra 2013 til 2014 og totalt utlånsvolum økte med 16 prosent i samme periode. Vi antar at veksten vil flate ut i 2015 som følge av påslaget i renten og forventet lavere søknadsinngang.

Utvikling i utførte oppgaver



Grafen viser gjennomsnittlig antall søknader behandlet per ansatt i låneseksjonen de siste fem årene.

## Redegjørelse for kapitalforvaltning

Statens pensjonskasse forvalter en kapital på 7,3 milliarder kroner for Pensjonsordningen for apotekvirksomhet. Forvaltningen ga en verdijustert avkastning på 6,6 prosent i 2014. For SPKs fristilte kunder gir fallende statsrenter stadig synkende avkastningsbidrag.

### ○ Mål

SPK forvalter pensjonsmidlene til Pensjonsordningen for apotekvirksomhet (POA). POA er en fondert pensjonsordning for farmasøyter og ansatte i apotekene som ble etablert i 1953 ved opprettelse av en særlov. Det fremgår av loven at ordningen skal administreres av SPK, og en administrasjonsinstruks fastsetter nærmere regelverk for forvaltningen, etiske standarder mv.

Målet for forvaltningen av midlene er å utnytte pensjonsordningens risikokapasitet til å skape en konkurransedyktig netto avkastning.

Kapitalforvaltningsområdet beregner også en avkastningsparameter som brukes i premieberegning for de av SPKs fristilte\* kunder som har fiktiv fondsoppfølging. I henhold til gjeldende rammeverk, knyttes avkastningen i hovedsak opp mot anleggsførte norske stats obligasjoner med ulik løpetid.

\*Fristilte kunder betyr kunder som ikke er en del av statsforvaltningen. I hovedsak statseide virksomheter.

### ○ Resultater

Forvaltningen av midlene til POA ga også i året som gikk meget god uttelling for pensjonsordningen. Med en total avkastning på 6,6 prosent for året på en portefølje med en moderat risikoprofil, er forvaltningen i høyeste grad konkurransedyktig. Året 2014 føyer seg dermed inn i en trend der forvaltningen helt siden omlegging av investeringsstrategien i 2009 har levert jevnt over gode resultater. Snittavkastning siste fem år er på 6,1 prosent.

Våren 2014 fikk 97 fristilte SPK-kunder beregnet individuelle avkastningsparametere til kontoutskrift for 2013, samt avkastningsprognose til premieberegning 2016. For denne gruppen har fallende statsrenter gitt synkende avkastning de siste årene.

### ○ Ressursbruk og prioriteringer

Kapitalforvaltningsområdet i SPK teller totalt 5,8 årsverk. Gjennom administrasjonsinstruksen er forvaltningen av POA pålagt å følge i hovedsak de samme regler som regulerte pensjonskasser. Krav til styring og kontroll er høye og økende, særlig på risikostyringsområdet, og gode IT-systemer samt solid kompetanse er viktig om forvaltningen skal kunne drives forretningsmessig og forsvarlig. Markedstrender som lave statsrenter har også avgjørende betydning for innretningen av kapitalforvaltningen. I 2014 har forvaltningsavdelingen spesielt prioritert to områder som er viktig for POA fremover,

nemlig innkjøp og implementering av nytt risikosystem, samt iverksetting av ny hedgefondsstrategi.

Som følge av anleggsmodellen, har de lave statsrentene truffet SPKs kunder med fiktive fond senere enn øvrige kunder i pensjonsmarkedet. Den siste tiden har imidlertid rentefallet vært merkbart også hos våre kunder. Flere av kundene gjennomfører dessuten betydelige organisatoriske omstillinger. Som følge av dette opplever vi at betjening av denne kundegruppen stiller økende krav til spesialistkompetanse.



## ○ Analyse og vurderinger

I tråd med beslutning fra styret i ordningen har POA opprettholdt en moderat risikoprofil gjennom året. Midlene er plassert i et knippe ulike aktiva som alle bidrar positivt til totalavkastningen for 2014. Renteinvesteringer utgjør en stor andel av investeringsporteføljen og gir et sterkt resultatbidrag, både som følge av kreditteksponering i investeringene og fallende renter. Aksjemarkedene var turbulente mot slutten av året, men endte i moderat pluss for året som helhet. Eiendomsinvesteringene til POA har gitt meget god uttelling i 2014.

Snittavkastningen for fristilte SPK-kunder ved siste

kontoutskrift var på 3,5 prosent, mot 3,8 prosent året før. Isolert sett ga dette premieøkning for mange kunder. Individuelle variasjoner er store, og i 2013 fikk et fåtall kunder etter realisasjon av midler meget høy avkastning. Over 75 prosent av kundene endte imidlertid med en avkastning mellom to og fire prosent. Hele 35 prosent av kundene fikk en avkastning på under tre prosent. Effektiv norsk 10 års statsrente er på ca. 1,25 prosent ved utgangen av januar 2015. Innenfor dagens rammeverk, og gitt markedets forventninger til fremtidige renter, er det liten grunn til å forvente at avkastning vil gi positive bidrag til premien i årene fremover.

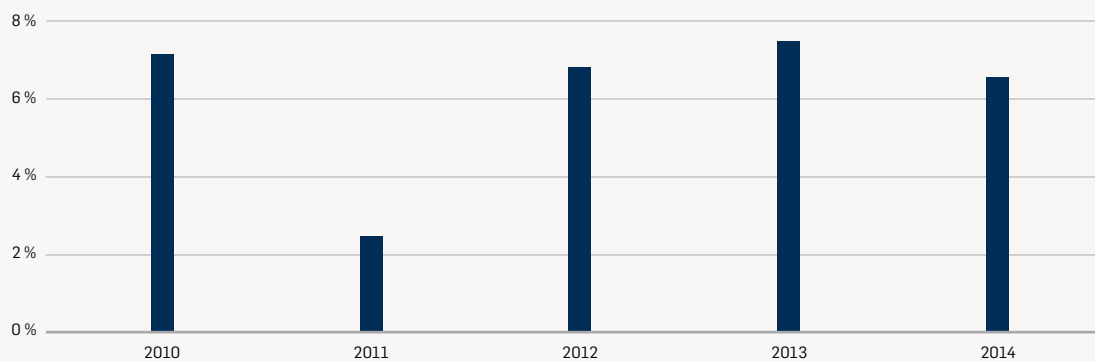
## ○ Satsinger

Kapitalforvaltningen har kontinuerlig fokus på å identifisere investeringsmuligheter som gir best mulig utnyttelse av risiko for POA. De senere årene har det imidlertid vært nødvendig å gå nye veier for å finne aktiva som gir god uttelling for å ta moderat risiko. Arbeidet med å legge om hedgefondsstrategien vil fortsatt være et fokusområde i året som kommer. Infrastruktur fremstår som en meget aktuell aktivaklasse for pensjonsordninger, og forvaltningen vil i 2015 fortsette arbeidet med å sikre POA tilgang til denne klassen på lik linje med andre markedsaktører. Nytt risikosystem for POA forventes å

være på plass i 2015 og vil kunne bidra til enda bedre løpende utnyttelse av risikokapasitet.

Et utkast til tjenstepensjonsdirektiv (IORP II) ble frem satt av EU i mars, med foreløpig implementeringsfrist ved utgangen av 2016. Regelverket innfører vesentlig strengere krav til pensjonskassene på områder som styring, kontroll og risikovurderinger, mens det åpnes for å løse opp detaljregulering rundt investeringsvirksomheten. SPK vil løpende følge utviklingen i regelverket, både for å sikre god etterlevelse, og for å kunne utnytte eventuelle muligheter i forhold til å skape god avkastning for POA.

Årlig avkastning Pensjonsordningen for apotekvirksomhet



Grafen viser utvekslingen i avkastningen til POA de siste fem år.

## Redegjørelse for betjening

I 2014 har vi forberedt både oss selv, kundene og medlemmene på uførereformen som trådte i kraft 1.1.2015. Vi har sendt ut over 92 000 informasjonsbrev til våre uførepensjonister, og vi har forbedret funksjonaliteten på medlemssidene på spk.no.

### ○ Mål

SPK skal sørge for at politisk besluttede reformer blir gjennomført i tråd med myndighetenes intensjoner. Vi skal sørge for at tjenester og informasjon er tilpasset kundenes og medlemmenes behov. SPK skal ha et godt omdømme og høy tillit i samfunnet.

Våre drøyt 1 470 kunder og drøyt én million medlemmer skal oppleve at SPK yter profesjonell service. Vi skal oppnå en tilfredshet hos medlemmer på 63 prosent, og hos kunder på 70 prosent. Vi skal forvalte og styre

medlemsdata på en måte som sikrer riktig pensjon og premie til rett tid. SPK skal ha et godt samarbeid med andre viktige samfunnsaktører.

Vi skal være blant de beste i bransjen på å gi objektiv og korrekt informasjon om pensjonsreformen og konsekvensene av de ulike regelendringene.

Det er et klart mål for SPK å øke selvbetjeningsgraden gjennom økt digitalisering, slik at flest mulig av våre kunder og medlemmer kan betjene seg selv.

### ○ Resultater

Den årlige medlemsundersøkelsen viser at SPK har et stabilt godt omdømme i befolkningen. 62 prosent var meget godt eller svært godt fornøyd med SPK, og de er særlig fornøyd med vår kundeservice og vårt kompetansenivå. Likevel ser vi en nedgang i brukertilfredsheten hos våre yngste medlemmer. Det er særlig informasjon om eget medlemskap de mener vi kan bli bedre på. 52 prosent av de spurte etterlyser også bedre informasjon om pensjonsreformen, som oppleves som vanskelig og uoversiktlig.

Tilfredsheten blant kundene økte med 3,5 prosentpoeng til 72,5 prosent. Tilliten til SPK er stabilt høy. Kundene mener vi er etterrettelige og har høy fagkompetanse. Imidlertid mener de også at vi bør bidra med mer oppklarende informasjon om pensjonsreformen. Det årlige bedriftspensjonsbarometeret i regi av Aalund, viste at vi er i toppen også når vi blir sammenlignet med andre tilbydere av offentlig tjenstepensjon.

SPK har hatt en liten nedgang i antall henvendelser på

telefon og e-post, mens antall besøk på våre nettsider har ligget på samme nivå som i 2013. Som et resultat av en langsiktig satsing, har selvbetjeningsgraden økt jevnt og er nå på 86 prosent. Det kan tyde på at kunder og medlemmer i stadig større grad får svar på sine spørsmål ved å bruke våre nettjenester.

I 2014 gjennomførte vi 316 kurs for totalt ca. 10 000 deltakere, mot 254 kurs og 8 500 deltakere i 2013. Ved å slå sammen flere kurs, har vi fått større og mer kostnadseffektive kurs. Vi gjennomførte også 322 kundemøter og 18 kundeseminarer i 2014. Kunder og medlemmers tilfredshet med kurs, møter og seminarer er høy.

I 2014 utviklet vi ny visuell profil, og vi startet arbeidet med å tilpasse spk.no til mobil og nettbrett. Både profilen og nye spk.no lanseres våren 2015.

Vi tilstreber å bruke klart språk i all vår kommunikasjon.

I september vant SPK gull i Farmandprisen for beste årsberetning i klassen offentlig virksomhet.

### ○ Ressursbruk og prioriteringer

Uførereformen har også krevd mange ressurser på betjeningssiden, for eksempel opplæring og økt informasjonsbehov fra våre kunder og medlemmer. Vi har blant annet i to

runder sendt brev til 46 000 uførepensjonister, hvor vi informerer om nytt regelverk og hva det betyr for den enkelte.

## ○ Analyse og vurderinger

Økt grad av digitalisering, fokus på å lede til web og bedre funksjonalitet på Min side sørger for at medlemmene får raskere tilgang på informasjon om eget medlemskap, og selv kan løse enkle problemstillinger.

Henvendelsene til vårt kundesenter har derfor dreid i retning av færre, men mer komplekse problemstillinger.

Høyere kompleksitet generelt og spesielt rundt nytt uføregelverk, har ført til at samtale tid per henvendelse på kundesenteret har gått opp totalt sett. Det

siste halve året har samtale tiden økt i snitt med 25 prosent vedrørende uførepensjon og 17 prosent totalt sett. Innføring av nytt uføregelverk har i tillegg krevd økt opplæring. Dette har hatt innvirkning på at antall besvarte henvendelser per årsverk har gått ned.

SPK ønsker å være proaktiv og målrettet i informasjonsarbeidet. Derfor skal vi fortsette å bruke arbeidsgiver som kontaktpunkt mellom SPK og medlemmene ved å tilby informasjon, veiledning, opplæring og kurs.

## ○ Satsinger

Vi ser en tendens til at flere offentlige virksomheter slår seg sammen til større enheter. Dette kan medføre at antall kunder vil endre seg, mens antall medlemmer holder seg stabilt.

SPK forbereder seg på en økning i antall henvendelser de kommende årene. De nye reglene for uførepensjon som trådte i kraft 01.01.2015, og mangel på regelverk for personer født etter 1953 skaper usikkerhet og spørsmål blant våre kunder og medlemmer. SPK vil videreføre informasjonsberedskapen rundt pensjonsreformen.

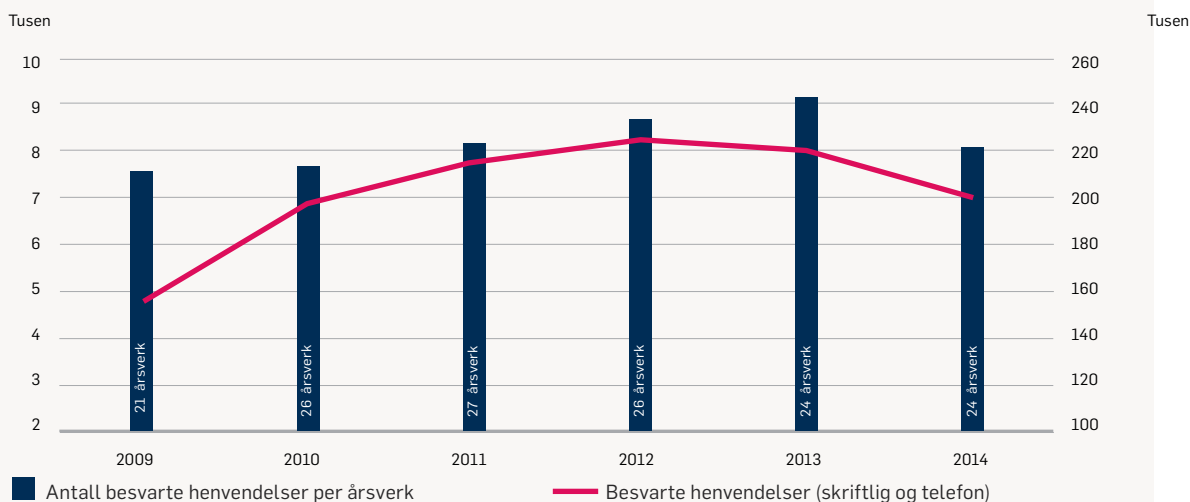
I tråd med regjeringens digitaliseringsprogram ønsker

vi å utnytte mulighetene for å kommunisere med kunder og medlemmer på en kostnadseffektiv måte, blant annet ved bruk av digital postkasse.

Økt digitalisering og selvbetjening er viktige tiltak for at SPK skal nå målet om økt kostnadseffektivitet. Det er også avgjørende for servicegraden at SPK de neste årene videreutvikler våre nettjenester i tråd med brukernes forventninger og markedsstandard.

Vi vil jobbe med å videreutvikle vårt kurstilbud og fortsette arbeidet med å sikre klart språk i alle kanaler.

Antall besvarte henvendelser per årsverk på kundesenteret



Tabellen viser en svak nedgang i antall besvarte henvendelser. Økt kompleksitet i henvendelsene sammen med økt tidsbruk på kompetanseheving på nytt uføregelverk gir totalt sett lengre behandlingstid per henvendelse og antall besvarte henvendelse per årsverk går ned.

## Redegjørelse for menneskelige ressurser

Organisasjonen er preget av stabilitet og generell jobbtilfredshet. I 2014 har vi satset spesielt på lederutvikling og kultur- og organisasjonsutvikling.

### Mål

SPK skal være en målrettet og attraktiv kompetansebeholdning som tiltrekker seg rett kompetanse til en hver tid. Måltallet for sykefravær er 4,6 prosent. For å gi god balanse mellom stabilitet og fornyelse, ønsker vi en turnover på åtte til ti prosent. Vi skal ha minst 40 prosent kvinnelige ledere, og måltallet for lederevaluering og medarbeiderundersøkelse er fire på en skala fra en til fem.

I tildelingsbrevet står det også at SPK skal være en foregangsvirksomhet når det gjelder å tilby arbeidserfaring til unge med nedsatt funksjonsevne, gjennom å tilby minst elleve praksisplasser.

### Resultater

Vi hadde 377 årsverk ved utgangen av 2014. Dette er en nedgang på 1,8 prosent fra 2013, hvor det var 384 årsverk i SPK. Sykefraværet har økt noe – fra 5,3 prosent til 5,6 prosent, og turnover lå på seks prosent ved utgangen av 2014. Fordelingen av kvinner og menn i SPK var på henholdsvis 56 prosent og 44 prosent. Vi hadde 58 prosent kvinnelige ledere – dette ligger godt over de mål vi har satt oss. 14 prosent av våre medarbeidere hadde innvandrerbakgrunn.

I 2014 hadde vi tolv personer under 30 år på praksisplasser, og vi oppfylte dermed kravet i tildelingsbrevet.

I 2014 gjennomførte vi en medarbeiderundersøkelse som ga et resultat på 3,9. Det betyr at nærmere 80 prosent av våre medarbeidere svarte at de alt i alt er tilfreds med jobben sin.

### Prioriteringer og vurderinger

Vår hovedsatsing i 2014 har vært ledelses-, kultur- og organisasjonsutvikling. I juni startet vi et omfattende lederutviklingsløp for perioden 2014-2016. Programmet omfatter alle ledere – fra toppledelsen til mellomledere og tillitsvalgte. Målet er å styrke ledernes evne til å føre organisasjonen i den retning vi ønsker, spesielt med tanke på å bruke flyttingen til nye lokaler på Skøyen som en katalysator i arbeidet med å utvikle organisasjonen.

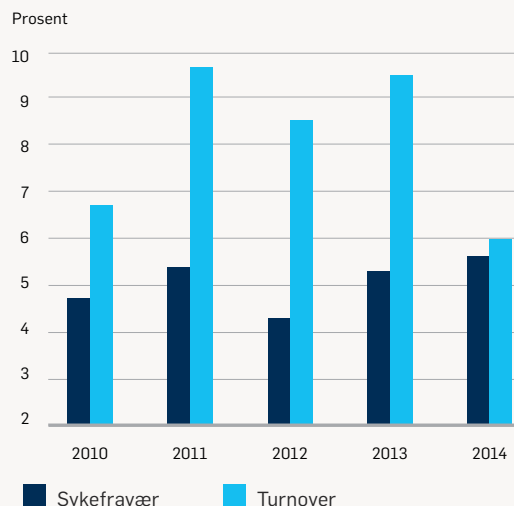
I arbeidet med kulturutvikling har vi tydeliggjort vårt verdigrunnlag. Vi har gjort *forbedre, samhandle* og *levere* til våre nye verdiord. Disse ordene oppsummerer vår virksomhetsstrategi og skal minne oss om våre tre viktigste satsingsområder.

Økt sykefravær skyldes hovedsakelig ikke-arbeidsrelatert sykdom, men vi intensiverte likevel oppfølgingen av langtidssykemeldte i 2014.

### Satsinger

Organisasjonsutvikling – med vekt på økt samhandling og forbedring – vil være vår hovedsatsing på HR-siden også i 2015.

Sykefravær og turnover siste 5 år



Sykefraværet har vært relativt stabilt de siste fem årene. Det økte sykefraværet skyldes primært langtidssykefravær, ikke arbeidsrelatert sykdom. Turnover har gått noe ned, og vi ligger under vårt mål om 8-10 prosent turnover. Det innebærer likevel at SPK evner å beholde kompetanse, samtidig som vi har en sunn og nyttig fornying av arbeidsstokken.

## Redegjørelse for bruk av IT som innsatsfaktor

I vår digitale hverdag har vi to hovedutfordringer: Å opprettholde god balanse mellom daglig drift og utviklingsprosjekter og sikre godt samarbeid mellom IT og forretningsområdene. I 2014 har vi lyktes på begge disse områdene.

SPK skal ha kostnadseffektive og stabilt tilgjengelige IT-tjenester. IT skal være et strategisk verktøy som muliggjør kontinuerlig forbedring og endring i tråd med virksomhetens strategi og digitalisering av offentlig sektor.

I 2014 var det særlige krav om at vi skulle implementere nytt uføreregelverk og forbedre IT-løsningene knyttet til premie- og oppgjørsprosessen.

### Resultater

I 2014 hadde vi stabile og tilgjengelige systemer gjennom hele året. Og da det nye uføreregelverket ble innført 01.01.2015, hadde vi nye IT-tjenester klare (Se kapittel 4.2). Vi gjennomførte også en vellykket pilot for hendelsesbasert fakturering (Se kapittel 3.4.2).

Parallelt med gjennomføring av disse store prosjektene har vi gjort mindre tilpasninger og kontinuerlige forbedringer. Vi har bl.a. tilpasset til ny permisjonsavtale i staten og gjort klart bruk av Difis kontaktregister for utsending av e-post og brev. En enda større del av den årlige reguleringen av pensjoner gjøres nå automatisk. Se figur.

Vi har reforhandlet flere av avtalene med eksterne leverandører, noe som har gitt oss en betydelig besparing i inneværende år, og for årene framover.

### Prioriteringer og vurderinger

Vi har greid den krevende balansen mellom daglig drift og store utviklingsprosjekter.

Hovedoppgaven i 2014 var å gjøre klar for uførereformen (se egen omtale i kapittel 4). Det spesielle regelverket for offentlige tjenstepensjoner krever vesentlig grad av skredersøm og egenutviklede løsninger. Vi håndterer varierende kapasitetsbehov for IT-utvikling gjennom vår sourcingstrategi, gode rammeavtaler og god kapasitetsstyring.

I 2014 startet vi utvikling av et nytt saksbehandlingssystem for yrkesskade og gruppeliv.

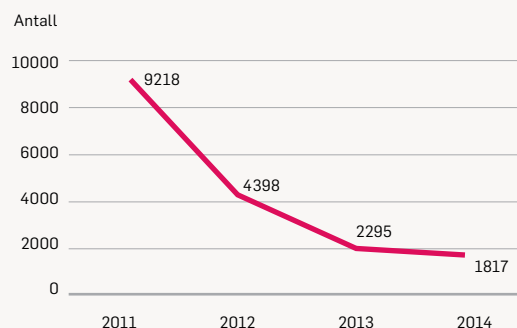
### Satsinger

Fremover venter en ny, krevende reformperiode – knyttet til nytt pensjonsregelverk for personer født etter 1953. Vi

forventer også andre viktige oppgaver, for eksempel knyttet til digitalisering i det offentlige og økt bruk av felleskomponenter. Samtidig med disse langsiktige overordnede utfordringene skal vi jobbe videre med kostnadseffektivisering og strategiske tiltak. Det er mange parallelle drivkrefter (for eksempel nytt regelverk, offentlige felleskomponenter og digitalisering) som må vurderes helhetlig, slik at SPKs IT-løsninger utvikles fleksibelt og framtidsrettet.

Vi vil ha spesielt fokus på stabil drift i forbindelse med flytting til, og oppstart i, nye lokaler på Skøyen.

### Automatisering av årlig pensjonsregulering



— Antall saker som følges opp manuelt

Hvert år må pensjonene regnes om, som følge av at G-verdien endres. I forbindelse med innføringen av ny alderspensjon i 2011, måtte en stor andel av disse omregningene skje manuelt. Siden den gang har vi gjort forbedringer i saksbehandlingssystemet. Grafen viser at vi nå har en jevn nedgang i antall saker som må følges opp manuelt i forbindelse med den årlige pensjonsreguleringen. Dette er et eksempel på kontinuerlig forbedring, og det er denne type tiltak som har bidratt til at vi har greid å håndtere økt antall saker med samme bemanning.