

# Styring og kontroll i virksomheten

## Vi endrar ikkje berre for å endre

Svært mange steder i denne rapporten skriver vi om endring som noe positivt. Vi lager fleksible systemer, fordi vi mener at det i realiteten er å sikre stabilitet.

Det er sant. Men det blir først sant når vi også skjønner at endringen må ha en mening og et mål. Noe må stå fast. Være kontrollerbart. Slik er det hos oss, og slik er det i livet.

Dette kapitlet handler om å styre og bli styrt. Om å kontrollere og bli kontrollert.

## Styring og kontroll i verksemda

SPK har god styring og kontroll på verksemda. Vi har nådd alle vesentlege mål og resultatkrav fastsette av fagdepartementet vårt, og vi hadde ingen merknader i revisjonsmeldinga frå Riksrevisjonen for 2013. Internrevisjonen viste også at SPK har god styring og kontroll.

### Etatsstyring

Styringsdialogen mellom Arbeids- og sosialdepartementet (ASD) og SPK er open og konstruktiv, og gir tydeleg retning for den vidare utviklinga av verksemda.

Ei viktig sak i 2014 har vore den eksterne evalueringa av tilknytingsforma til SPK, som konkluderte med at forvaltingsbedriftsforma skal vidareførast. Tilpassing av SPK sin prismodell og utvikling av meir presise parametarar for effektivitet er eksempel på punkt frå evalueringsrapporten, som blir følgde opp vidare. Innfasing av nye pensjonsregelverk, forbetring av premiesystemet og handteringa av personskadesaker for Forsvaret er andre vesentlege punkt i dialogen i 2014.

### Intern styring av verksemda

#### Mål- og resultatstyring

I 2014 har SPK arbeidd med operasjonalisering av strategiplanen for perioden 2014-16. Dei overordna måla er brotne ned i strategikart for dei ulike forretningsområda og støtteområda, og ansvar for delmål og tiltak er fordelte nedover i organisasjonen.

Vidare har arbeidet vore grunnlaget for budsjettet for 2015. Det vert spegla i prioriteringa av dei strategiske tiltaka for 2015.

#### Rekneskapsutvikling og økonomisk styring

SPK har over fleire år nytta periodiserte rekneskapar i SPK Forvaltning, og har med små tilpassingar og unatak tilpassa seg dei statlege rekneskapsstandardane (SRS). Dette gir vesentleg betre styringsinformasjon enn kontantbaserte rekneskapar.

SPK har dei siste åra gjort mange tilpassingar for å tilfredsstille krava frå myndighetene knytt til blant anna ny statleg kontoplan, innføring av e-faktura i tråd med EHF-standarden - og innføring av ny A-melding, med verknad frå 2015. Tilpassingane har vore vellukka, og vi forventar interne og eksterne gevinstar over tid.

Innanfor pensjonsområdet har ASD, Finansdepartementet og SPK diskutert vidareutvikling og felles prin-

sipp for prognosemodellar og rapportering, for å skaffe betre oversikt og forståing i den sentrale oppfølginga. Dette arbeidet blir vidareført i 2015.

#### Risikostyring og internkontroll

SPK vurderer risikoar i forhold til målretta og effektiv drift, påliteleg rapportering og til å halde lover og reglar. Totalrisikobiletet ved utgangen av 2014 viser at dei største risikoane er knytte til det å kunne gi kundar og medlemmer tilstrekkeleg informasjon om framtidig pensjon når regelverksavklaringar trekkjer ut i tid, samt at dagens rentemarknad skaper uvisse rundt framtidig lånevolum. SPK jobbar aktivt med tiltak rundt dette.

Gjennomgangen frå internrevisjonen i 2014 viser at SPK i det store og heile har god styring og kontroll på prosessane sine, men det er eit potensiale for å bli meir effektiv i arbeidsmåte og dokumentasjon av rutinar. Frå Riksrevisjonen fekk SPK rein revisjonsmelding for 2013 - både for SPK forsikring og SPK forvaltning.

Vi har etablert risikokartlegging kvart tertial, med tilhøyrande oppfølging, som standard praksis. I 2014 har vi fått på plass eit risikoregister som gjer at vi kan sjå risikoar på tvers av organisatoriske einingar og risikokategoriar.

I tida framover skal vi heve kvaliteten ytterlegare og bli enda betre på det vi allereie gjer. Vi vil ha auka prosessperspektiv på risikokartlegginga, samt integrere risikostyring og internkontroll enda tettare med mål- og resultatstyring.

#### Tryggleik og beredskap

Den årlege risikovurderinga av tryggleiken, viser at tilstanden er akseptabel. Linja har gjennomført ei rekkje tiltak på område der vi har avdekt utfordringar. Vi har ikkje avdekt nye risikoar.

Internrevisjonen har revidert styringssystemet vårt for informasjonstryggleik. Konklusjonen er at styringssystemet fungerer, og det er kjent og implementert i verksemda. Tilrådingane til internrevisjonen er tekne til etterretning og blir følgt opp.

Gjennom året har vi tydeleggjort roller knytt til å handtere personopplysingar og etablert eit breitt samansett samarbeidsforum. Resultata frå den årlege målinga vår av tryggleikskultur viser positiv utvikling på dei fleste område. I samanheng med nasjonal månad for tryggleik i oktober inviterte vi eksterne forelesarar og initierte obligatorisk e-læringskurs for alle tilsette.

SPK gjennomførte ei større beredskapsøving i årsskiftet 2013-2014. Beredskapsplanar er ajourførte gjennom 2014.

I 2015 vil vi jobbe med å tydeleggjere krav til avviksrapportering, bli enda betre på analysar for risiko og sårbarhet, og sørge for at merkemda blir halden oppe. Til våren vil vi utnytte moglegheitene som ligg i flytting til nytt bygg, og tilpasse arbeidet med tryggleik og sikkerhet til nye omgjevnader.

### Forretningsutvikling

I 2014 har vi etablert ein treårig tiltaksplan som støttar opp under måla til SPK på kort og lang sikt. På grunnlag av denne planen, vedtek vi årlege tiltaksplanar som det er einigheit om på tvers av forretningsområda i SPK

SPK styrer utviklingsporteføljen på kost, tid og innhald. I 2014 har vi vidareutvikla både vurderinga av usikkerhet for porteføljen og risikostyringa av tiltaka. Dette har betra styringa, og prosjekta har levert godt på kost, tid og innhald.

Vi har fokus på å betre og dokumentere gevinstantane av porteføljen vår. Vi starta arbeidet i 2014, og vi held fram i 2015.

I løpet av 2014 har vi vidareutvikla vår felles prosessmodell. Den er no under innføring i forretningsområda våre. Dette vil kunne skape auka fokus på heilheita og betre styring av prosessane som går på tvers av forretningsområda. I tillegg blir det lettare å avdekkje flaskehalsar, tydeleggjere roller og auke effektiviteten (Sjå kapittel 3.3).

### Utfordringar og framtidsambisjonar

Det er eit mål for SPK å etablere ei profesjonell styring og utvikling av verksemda, slik at vi når måla våre på kort og lang sikt. For at vi skal lukkast med dette, vil vi vidareføre arbeidet vårt med å etablere ein godt fungerande, desentralisert styringsmodell. Vidare vil vi fortsetje arbeidet med å legge til rette for ei organisasjonsutvikling som fokuserer på heilskaplege leveranseprosessar og kontinuerleg forbetring.

Ein god og føreseieleg styringsdialog med eigar er ein føresetnad for god styring og kontroll. SPK vil derfor også framover ha fokus på vidareutvikling av styringsprosessane våre mot Arbeids- og sosialdepartementet (ASD).

## Vi rakk det!

01.01.2015 fekk Noreg nye reglar for uførepensjon. Allereie i oktober 2014 stod SPK klare til å handtere dei. Historia hadde gjenteke seg, takka vere erfaringane frå førre reformrunde. Her er historia.

Då politikarane fatta prinsippvedtaket om pensjonsreforma i 2005, handla vedtaket om å gi Noreg ei ny pensjonsordning. Det var ei nasjonal, politisk reform. Men det var samtidig startskotet til eit av dei største IT-baserte endringsprosjekta i offentleg verksemd - og det største i historia til Statens pensjonskasse.

Prosjektet fekk namnet Perform (pensjon for framtida). Det varte i fire år (2008 - 2012), og det var eit samle-prosjekt for fleire ulike oppgåver som fall saman med pensjonsreforma i tid. For å handtere alle regelverksendringane måtte vi for eksempel byggje eit heilt nytt saksbehandlingssystem på ny teknisk plattform. Dette var ei så stor oppgåve at skeptikarar meinte vi ikkje ville få det til på den tida vi hadde å bruke. Men vi rakk det.

### Reformarbeid «i rute»

01.01.2011 var vi klare til å handtere fyrste del av pensjonsreforma, som handla om alderspensjon for dei som er fødte før 1954. Då vidareføringa av pensjonsreforma - den delen som handla om uførepensjon - tok til å gjeld 01.01.2015, stod vi klare igjen.

Uføreprosjektet er ikkje avslutta. Det vil bli leveransar også i 2015. Men i oktober var vi ferdige med den utviklinga som var nødvendig for at vi kan handtere det nye regelverket frå årsskiftet. Og sjølv om dette har vore vesentleg mindre omfattande enn Performprosjektet, har det vore eit lyft for organisasjonen vår.

Det er for eksempel mange rutinar og prosedyrar som må endrast etter at eit nytt system er på plass reint teknisk, og kompleksiteten i regelverket har ført til auka informasjonsaktivitet. Når vi vel så sterke ord som å seie at utviklingsarbeidet har «gått på skjener», skuldast det i stor grad dei grunnlagsinvesteringane som blei gjort i Perform.

### Viktig grunnlagsinvestering

Perform kosta ein milliard kroner. Frå fyrste stund var det klart at det ikkje var eit effektivitetsprosjekt. Målet var å gjere SPK i stand til å handtere pensjonsreforma og andre utfordringar som fall saman med reforma i tid. Men det var samtidig klart at dei investeringane vi gjorde ville leggje grunnlaget for auka effektivitet i framtida. For eksempel vidareutvikling av digitale tenester.

### Tidsforbruk i Uføreprosjektet

I 2014 brukte Uføreprosjektet rundt 35 eksterne IT-konsulentar, og eit tilsvarande tal eigne IT-folk frå utviklingspoolen. Halvparten av den systemutviklinga vi har levert hittil i prosjektet (rundt 20 000 av totalt 40 000 IT-timar) er leverte av SPKs eigne IT-folk. I tillegg har forretning - det vil seie fagfolk frå andre forretningsområde - levert rundt 17 000 prosjektimar.

## SPK-modellen

Gjennom den fire år lange Perform-perioden skapte vi ein eigen modell for gjennomføring av komplekse prosjekt. Vi kalla den SPK-modellen, og hovudpunkta kan summerast slik:

### Tenk heilskap - forstå totalbelastning

I Perform samla vi ei rekkje oppgåver som måtte løysast på same tid, og vi erfarte at det var viktig å finne eit system for å prioritere riktig mellom utvikling og dagleg drift. I dag har vi eit felles utviklingsmiljø og felles prioriteringsliste for prosjekt og forvaltning. I utviklingsteama sit både IT og representantar frå dei ulike forretningsområda. (Les også kapittel 3.6)

### Ta styringa

I Perform hadde vi ein eigen prosjektorganisasjon med 100 leigde konsulentar og 75 eigne fagfolk frå heile organisasjonen. Vi behaldt alle leiarposisjonar sjølv. I Uføreprosjektet har vi også intern prosjekt-leiar, all styring og heile gjennomføringsansvaret. Men vi har ingen avgrensa prosjektorganisasjon. Prosjektet hentar ressursar frå utviklingsmiljøet vi deler med forvaltning. I tillegg hentar vi inn eksterne IT-konsulentar etter kvart som behovet oppstår.

### Behald kompetansen

Både vår eiga IT-eining og forretningsområda var sterkt involverte i Perform. Då dei leigde konsulentane forsvann, tok dei ikkje med seg kompetansen.

### Lag tydelege mål og prioriteringar

Både i Perform og i Uføreprosjektet har vi sett oss tydelege mål som har vore forankra i toppleiinga. Dei områdedirektørane det gjeld mest, har vore tette på prosjekta.

### Tenk langsiktig

I Perform-perioden var vi opptekne av å sjå forbi prosjektperioden for å vere sikre på at vi prioriterte riktig. Det har vi fortsett med.

### Få alle om bord

I Perform-perioden arbeidde vi hardt for at det ikkje skulle vere eit vi-dei-forhold mellom prosjektet og linja. I arbeidet med uførereforma har dette gått av seg sjølv.

### Skap smidigheit og fordel risikoen

I Perform tok vi i bruk smidig utviklingsmetodikk. Totalleveransen blei fordelt over tolv leveransar. Testar, målingar og rapportar frå kvar leveranse reduserte risikoen og auka fleksibiliteten undervegs. I Uføreprosjektet har vi fem hovudleveransar.

### Avklar oppover (eigar, departement, rammesetjar)

Gjennom Perform-perioden la vi stor vekt på å skape forståing for forhold knytt til budsjett, kritiske avhengigheit, risiko og utfordringar undervegs. I arbeidet med uførereforma har dialogen vore like tett.

### Aksepter at det tek tid å absorbere det nye

Då vi avslutta Perform-prosjektet i 2012, gjekk vi inn i ein konsolideringsperiode. Vi trong tid på å fordøye nytt regelverk og nye system - før vi kunne gå i gong med å vidareutvikle og forbetre dei systema vi hadde bygd. Også Uføreprosjektet førte til at takten på vidareutvikling og forbetring blei lågare enn ønskt.

Det kjem også til å skje når vi skal i gong med neste fase av pensjonsreforma: Offentleg tenestepensjon tilpassa årskull født etter 1953. Slik er det å gjennomføre reformer.