

STRATEGISK PLAN 2010-2013

PENSIONS
MYNDIGHETEN

1 Förord

Om alla vi som arbetar på Pensionsmyndigheten vet varför vi finns till och vart vi är på väg, då kan vi också vara med och bidra på ett bättre sätt utifrån alla våra roller och uppgifter. Det är den enkla tanken bakom det här dokumentet – Pensionsmyndighetens strategiska plan. Som ni alla vet har vi satt upp långsiktiga mål till 2013. Men vilken inriktning ska vi ha varje år fram till dess för att nå dessa mål? Den här planen är ett sätt att svara på den frågan. Det finns också en del frågor som många medarbetare undrar över. Hur ska vi organisera verksamheten? Var ska vi finnas? Hur förändras uppgifterna när nya systemstöd kommer till? Här tycker jag det är viktigt att vi är tydliga med när förändringar inträffar eller när vi tar fram planer för förändringarna. Den tydligheten hoppas jag kan ge lite arbetsro. Det är det vi behöver nu, inte minst under resten av 2010, då vi ska lyckas med det som våra pensionssparare och pensionärer tycker är verkligt viktigt – att minska handläggningstiderna, att korta ärendeköerna och att förbättra servicen. Sedan kan vi gå vidare mot våra långsiktiga mål, som ju alla går ut på att göra detta med pensioner så enkelt att människor får tid för annat och kan leva i nuet.

Katrin Westling Palm

Generaldirektör

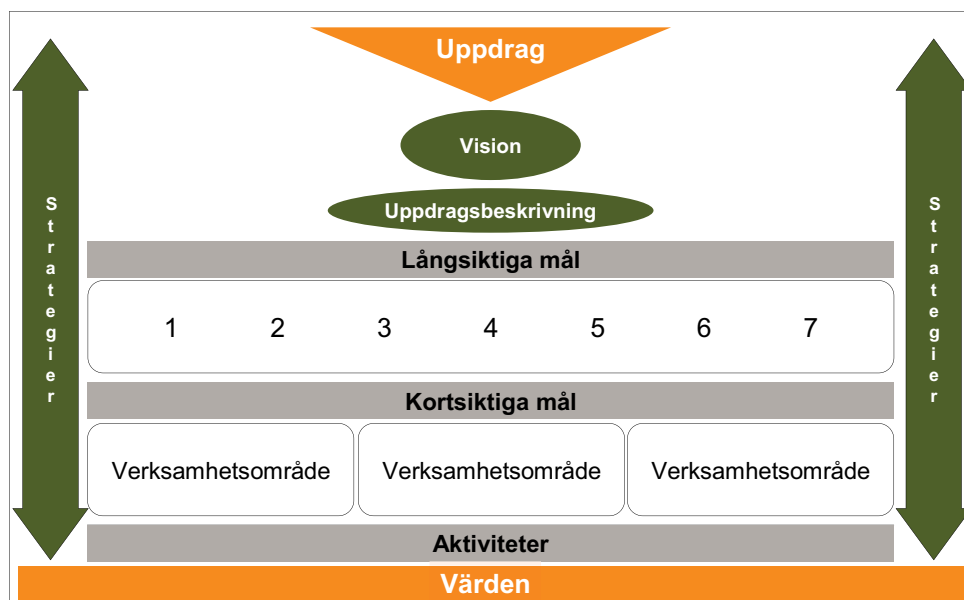
Juni 2010

2 Pensionsmyndighetens styrmodell

Pensionsmyndighetens beslutade styrmodell är uppbyggd enligt nedan. Vi får vårt uppdrag av Regeringen, i första hand via instruktion och regleringsbrev. Utifrån vårt uppdrag har vi formulerat en vision för vad vi vill uppnå med den samlade verksamheten inom myndigheten. Vi har sedan brutit ner visionen i sju långsiktiga mål för vad vi ska åstadkomma och även formulerat strategier för hur vi ska nå dit.

Den strategiska planen för Pensionsmyndigheten innehåller styrmodellens delar vision, långsiktiga mål och strategier. I planen framgår vår inriktning på en övergripande nivå under perioden 2010–2013, det vill säga våra verktyg för att nå de långsiktiga målen. I den årliga planeringsprocessen fastställs sedan en årlig verksamhetsplan. I verksamhetsplanen bryts styrningen ner till nästa steg där vi formulerar våra kortsiktiga mål inom olika områden samt vilka aktiviteter som är särskilt prioriterade för det specifika året. I den årliga verksamhetsplanen fastställs även budget för verksamhetsåret.

Basen i styrmodellen utgörs av Pensionsmyndighetens värden, det vill säga hur vi vill uppfattas och vad ska vi kännetecknas av. Värdena kommer att vara vägledande för vårt förhållningssätt, bemötande och agerande i olika situationer.



Pensionsmyndighetens styrmodell.

3 Vision

Pensionsmyndigheten beskriver sitt uppdrag som att åstadkomma:

- rätt pension i rätt tid till alla pensionärer.
- möjlighet för pensionsspararna att förstå, förutse och kunna påverka hela sin pension.
- enkel, neutral och pålitlig hjälp till sparare.
- pålitliga fakta och analyser om pensioner till regeringen och andra intresserade.
- effektiv pensionsadministration till låg kostnad för alla pensionärer och pensionssparare.

**Detta sammanfattas i följande vision för myndigheten:
Vi gör pensioner enklare - för att alla ska kunna leva i nuet**

4 Långsiktiga mål

Pensionsmyndigheten har formulerat följande långsiktiga mål som ska vara uppfyllda i slutet av år 2013:

1. Alltid rätt
2. Alltid i tid
3. Kundmöten som skapar värde
4. Lätt att förstå hela pensionen och göra medvetna val
5. Drivande samarbetspartner
6. Engagemang och goda prestationer
7. Kostnadseffektiv verksamhet

Målen ska i sin helhet vara uppfyllda år 2013 men för att vi ska klara detta måste vi redan nu systematiskt börja arbeta för dem. I allmänhet är vårt angreppssätt att först etablera ett nuläge och åtgärda akuta problem. Därefter ska alla hinder mot en framtida måluppfyllelse identifieras och åtgärdas under de kommande åren. En kort genomgång av hur vi ska angripa respektive mål följer nedan.

Givetvis finns även samband och beroenden mellan de långa målen, inte minst mellan *alltid rätt* och *alltid i tid*. Till exempel är avarbetningen av pågående ärenden en viktig förutsättning för att kunna åstadkomma hög kvalitet. När det gäller framtagande av serviceåtaganden måste givetvis aktiviteterna som sker under *alltid i tid* respektive *kundmöten som skapar värde* samordnas.

4.1 Alltid rätt

Vi ska alltid fatta rätt beslut i ärenden och göra korrekta utbetalningar till pensionärerna. De fondbyten som genomförs inom ramen för premiepensionen ska vara rätt utförda. Uppgifter registrerade på individens konto ska vara korrekta. Pensionärer och pensionssparare ska få rätt och relevant information. Vi ska ha en enhetlig rättstillämpning.

Målet ställer krav på hög grad av automatisering och specialisering vilket minskar risken för fel. Det ställer även krav på att verksamhetens arbete håller en hög kvalitet och utförs med enhetlig rättstillämpning samt att medarbetarna har rätt kompetens i sina roller.

Målet *alltid rätt* når vi på följande sätt:

2010

- Vi identifierar nuläge genom att identifiera var i ärendehandläggningen som vi har kvalitetsproblem idag och i vilka typer av ärenden som fel är vanligast samt fastställer önskat läge.
- Vi fastställer ordning för hur identifierade brister kanaliseras och åtgärdas.
- Utifrån identifierade brister utvecklar vi mått och mätetal för att mäta till exempel den rättsliga kvaliteten i ärendehantering.
- Vi implementerar, tydliggör och förankrar processägaransvaret fullt ut och etablerar ett processorienterat arbetssätt. Vi förtydligar rollerna som processägare, specialist och handläggare.
- För att komma till rätta med rutiner och arbetssätt som vi redan vet inte fungerar väl vidtar vi enkla och snabba åtgärder. Organisationen för beredning av förändringar ska vara tydlig.
- Vi kartlägger kompetensbehov bland medarbetarna för att åtgärda kompetensbrister samt möjliggöra breddning och specialisering.
- Vi arbetar proaktivt genom att löpande informera om myndighetens regelverk samt återkopplar resultatet av de kontroller och den uppföljning som sker av ärendehantering.
- Vi fastställer kriterier för när målet *alltid rätt* ska anses vara uppfyllt.

2011

- Vi fortsätter att utveckla det processorienterade arbetssättet och ser över processerna i de delar där vi ser att problem uppstår.
- Vi arbetar systematiskt med regelförenklingar och regelutveckling för att säkerställa och öka kvaliteten i myndighetens rättstillämpning.
- Vi säkerställer verksamhetens behov av medarbetarnas kompetens genom uppföljning och kontroll av ärendehandläggningen.
- Vi kopplar ihop arbetet avseende vår värdegrund med arbetet för att uppnå *alltid rätt*.

2012

- Vi genomför utvecklingsaktiviteter och åtgärdar identifierade problem.
- Vi prioriterar och åtgärdar eventuellt nya kvalitets- och kompetensbrister som upptäcks i de kontroller och uppföljningar som görs av ärendehandläggningen.

2013

- Vi slutför utvecklingsaktiviteter.
- Vi fortsätter att kontrollera och följa upp ärendehandläggningen samt justerar felaktiga rutiner och arbetssätt.
- Kriterierna är uppfyllda, nytt långsiktigt mål formuleras.

4.2 Alltid i tid

Vi ska alltid agera i rätt tid. Beslut och handläggning ska alltid ske i rätt tid likväl som vi ger information och service i rätt tid till pensionärer och pensionssparare, till exempel när vi svarar i telefon. Utbetalningar ska alltid göras i tid och fondbyten ska alltid genomföras inom uppsatta tidsramar. Statistik och analyser till uppdragsgivare och andra intresserade ska också ges i rätt tid.

Målet ställer krav på att alla uppgifter finns tillgängliga och att de är korrekta. Har vi alla uppgifter hanterar vi ärendet utan dröjsmål. Uppfyllandet av målet underlättas även av hög grad av automatisering, tidiga kontroller av inskickade uppgifter samt enkla blanketter. Det ställer även krav på att verksamhetens arbete håller en hög kvalitet och utförs med enhetlig rättstillämpning samt att medarbetarna har rätt kompetens i sina roller.

Målet *alltid i tid* når vi på följande sätt:

2010

- Vi arbetar bort balanserna, bland annat genom särskilda balansprojekt.
- Vi genomför åtgärder enligt programmet/projektet *telefoni 2011* och förkortar väntetiderna i telefon.
- Vi utvecklar nationell styrning och uppföljning av processerna.
- Vi inför en systematisk uppföljning på individ- och gruppnivå.
- Vi tar fram en plan för vad och hur vi ska koncentrera på längre sikt när vi tagit hem effekterna av våra utvecklingsprojekt.
- Vi stabiliserar vår produktionsmiljö.
- Vi utvecklar mått och mätetal för alla processer, bland annat mått för handläggningstider och definition av vad som är en balans och skaffar oss därmed ett utgångsläge för var vi står idag. Vi börjar med de mest verksamhetskritiska processerna:
 - Vi påbörjar arbetet med serviceåtaganden per kanal och produkt genom att använda processkartläggning och att identifiera och bygga bort flaskhalsar i processerna.
 - Vi undersöker våra kunders förväntningar av vad som är *i tid* för alla processer.
 - Vi fastställer vad vi menar med *i tid* per process.
- Vi fastställer kriterier för när målet *alltid i tid* ska anses som uppnått.

2011

- Vi förkortar handläggningstiderna ytterligare.
- Vi slutför arbetet med serviceåtaganden, marknadsför dessa internt och externt samt fastställer när och hur vi ska leva upp till dessa.
- Vi utvecklar arbetssätt och rutiner samt utvecklar vårt IT-stöd.
- Vi förbättrar samordningen mellan processerna och ökar därmed förståelsen för hur de hänger ihop.
- Vi utvecklar vår uppföljning så att vi kan följa alla ärendens hela handläggning.

Fortsättning målet *alltid i tid*

2012

- Vi ser över och utvecklar serviceåtaganden för alla typer av ärenden och tjänster vi levererar.
- Vi fortsätter att utveckla processer och IT-stöd.
- Vi fortsätter att utveckla vår uppföljning och analys av verksamheten.

2013

- Vi fortsätter utveckla processer och IT-stöd.
- Kriterierna är uppfyllda, nytt långsiktigt mål formuleras.

4.3 Kundmöten som skapar värde

Vi ska möta pensionärer och pensionssparare på deras villkor och önskemål i alla de fyra kanaler vi använder; fysiskt möte, telefon, elektroniska kanaler och papper. Kundmötet måste dock alltid ta hänsyn till våra ekonomiska ramar och budgetrestriktioner.

Målet ställer krav på att vi tar reda på vad som är värdefullt för olika målgrupper och försöker att möta dessa krav på ett effektivt sätt. Vi skapar enkla lösningar som underlättar både för våra medarbetare och för pensionärer och pensionssparare. Vi ska ha ambitionen att försöka lösa ett ärende för en pensionär eller pensionssparare vid första kontakten.

Målet kundmöten som skapar värde når vi på följande sätt:

2010

- Vi skaffar oss kunskap om våra pensionärer och pensionssparares drivkrafter, behov och förväntningar genom en grundlig nulägesanalys av hur de olika kanalerna används idag.
- Vi börjar genomföra mätningar om kundnöjdhet och skaffar oss ett utgångsläge för var vi står idag.
- Vi påbörjar arbetet med serviceåtaganden.
- Vi tar fram kund- och kanalstrategi och påbörjar därefter optimering av varje kanal.
- Vi etablerar oss inom samtliga kanaler på en grundnivå och formulerar serviceåtaganden.
- Vi etablerar kanalråd.
- Vi etablerar servicekontor, informationsmöten, fördjupade möten och kundvägledare.
- Vi följer upp och utvecklar vår kund- och serviceorganisation i slutet av år 2010.
- Vi tar fram en gemensam budskapsplattform kring våra produkter.
- Vi fastställer kriterier för när målet ska räknas som uppnått.

2011

- Vi fastställer serviceåtaganden per kanal och produkt.
- Vi fortsätter att utveckla arbetet i alla kanaler.
- Vi utvecklar och utvidgar mätningar av pensionärer och pensionssparares behov och förväntningar.
- Vi fortsätter mäta kundnöjdhet och genomför förbättringar.
- Vi utvecklar servicekontoren, informationsmöten och kundvägledare.

2012

- Vi slutför utveckling inom kanalerna och påbörjar ny utveckling.
- Vi prövar om vi behöver söka nya kanaler för att nå våra pensionärer och pensions-sparare.
- Vi får en effektivare handläggning genom projektet *utökade webbtjänster* då färre serviceärenden behöver hanteras.
- Vi fortsätter mäta kundnöjdhet och genomför förbättringar.

2013

- Vi färdigställer utvecklingsaktiviteter inom samtliga kanaler.
- Vi fortsätter mäta kundnöjdhet och genomför förbättringar.
- Kriterierna är uppfyllda, nytt långsiktigt mål formuleras.

4.4 Lätt att förstå hela pensionen och göra medvetna val

Vi ska möta behoven från pensionärer och pensionssparare när det gäller kunskap och information kring pensioner genom att ge en samlad bild av hela pensionen och öka tryggheten och förtroendet för pensionen. Informationsverksamheten ska bedrivas på ett effektivt sätt och den information vi ger om pensioner ska vara neutral och objektiv.

Målet innebär att vi måste förmedla kunskap om livsinkomstprincipen i den allmänna pensionen, vilka livsval som påverkar pensionens storlek och vilka investeringsval som erbjuds i premiepensionen. Vi måste även förmedla information om de delar av pensionen som ligger utanför myndighetens administration, till exempel tjänstepensioner. Vi kommer att arbeta med minpension.se som en strategisk partner för att skapa en primär källa för pensionsinformation i branschen.

Målet lätt att förstå hela pensionen och göra medvetna val når vi på följande sätt:

2010

- Vi bidrar till att utvidga och förbättra informationen på och om minpension.se.
 - Vi skapar möjlighet för kundservice att få tillgång till minpension.se
 - Vi kontaktar banker för att få fler att ansluta sig.
- Vi mäter kundernas uppfattning idag och skaffar oss ett utgångsläge för var vi står.
- Vi identifierar och åtgärdar enkla snabbvinnare.
- Vi förbättrar informationen om pensioner och orange kuvert med fokus på tjänstepensionen.
- Vi arbetar aktivt med att nå fler personer i den uppsökande verksamheten.
- Vi utvecklar mätetalen och fastställer kriterier för när målet ska anses som uppnått.
- Vi kartlägger dagens brister i vår information, med särskilt fokus på webbtjänster.
- Vi identifierar brister i nuvarande lagstiftning och föreslår förbättringar utifrån kundperspektivet.
- Vi startar ett arbete att utveckla fondvalsverktyget Premiepensionslotsen.

2011

- Vi förenklar informationen bland annat genom beslut om prognosstandard.
- Vi fortsätter utvidgningen av leverantörer till minpension.se
- Vi har det nya verktyget Premiepensionslotsen på plats.
- Vi prioriterar och åtgärdar de viktigaste bristerna.
- Vi utvecklar mätningar av kundernas uppfattning.
- Vi följer upp effekter av reformeringen.
- Vi utvärderar om vi ska använda nya metoder och vägar för att nå ut med information, till exempel avseende statlig tjänstepension.
- Vi utreder hur vi ska gå till väga om inte fler ansluter sig på frivillig väg till minpension.se.

2012

- Vi åtgärdar kvarvarande brister, till exempel genom förbättringar i IT-stöd.
- Vi utökar och förbättrar den proaktiva informationen avseende BTP.
- Vi förbättrar informationen avseende tjänstepensionen, till exempel all statlig tjänstepension i en försändelse och tjänstepension i orange kuvert.

2013

- Kriterierna är uppfyllda, nytt långsiktigt mål formuleras.

4.5 Drivande samarbetspartner

Vi ska uppfattas som expert inom pensionsområdet och vara en källa till kunskap bland allmänhet och andra pensionsaktörer. Vi ska driva på för att utveckla och effektivisera pensionssystemet samt driva debatt om pensioner. Vi ska belysa effekterna av förändringarna i pensionssystemet, både för samhället och för individen. Vi ska vara en långsiktig samarbetspartner för pensionsaktörer.

Målet ställer krav på att vi utvecklar bra datalager och verktyg för analyser, att vi skapar pedagogiska och faktabaserade rapporter. Vi måste dela med oss av vår kunskap så att det gagnar den stora gruppen pensionärer och pensionssparare. Det kräver att vi följer internationell forskning och är ett stöd för riksdag och regering inom pensionsområdet och dess utveckling.

Målet drivande samarbetspartner når vi på följande sätt:

2010

- Vi bibehåller samt utvecklar den samverkan som redan sker med andra parter.
- Vi genomför löpande dataförsörjning och kvalitetshöjning av data.
- Vi utvecklar organisationen och arbetsformer för dataförsörjning.
- Vi genomför förstudie om långsiktig dataförsörjning och beslutar om verktyg i den verksamheten.
- Vi tar fram en strategi för internationell samverkan.
- Vi ökar den positiva och neutrala publiciteten i media avseende pensioner och Pensionsmyndigheten.
- Vi producerar rapporter med god kvalitet.
- Vi genomför utredningar avseende kompensationsgrader, pensionsnivåer samt pensionärernas levnadsnivå.
- Vi fastställer ambitionsnivå med målet.

Fortsättning målet *drivande samarbetspartner*

2011

- Vi producerar högkvalitativ statistik och mått för produktionsstyrning och för försäkringsinformation.
- Vi utökar samverkan med befintliga och nya aktörer utifrån den beslutade ambitionsnivån.
- Vi verkar för att utveckla minpension.se (se även mål 4.4).
- Vi fastställer kriterier för när målet ska anses som uppnått.

2012

- Vi utvecklar effektmätning av vad vi åstadkommer inom ramen för målet.
- Vi utvecklar samverkan inom ramen för fastställd ambitionsnivå.

2013

- Kriterierna är uppfyllda, nytt långsiktigt mål formuleras.

4.6 Engagemang och goda prestationer

Vi ska ha engagerade medarbetare med rätt kompetens, som förstår sitt bidrag till helheten och deltar aktivt i myndighetens utveckling. Våra chefer ska vara högpresterande och utöva ett tydligt ledarskap. Pensionsmyndigheten ska vara såväl en attraktiv arbetsplats som arbetsgivare och våra medarbetare ska vara attraktiva på arbetsmarknaden.

Målet ställer krav på att medarbetarna involveras i utvecklingen av verksamheten och att alla förstår myndighetens vision och mål. Målet ställer även krav på engagerade ledare som bidrar till medarbetarnas utveckling och prestationer.

Målet *engagemang och goda prestationer* når vi på följande sätt:

2010

- Vi utvecklar ledarskapet och ledningskommunikationen.
- Vi tar fram och implementerar ett samverkansavtal.
- Vi utvecklar målkontrakt och utvecklingsplaner för alla chefer och påbörjar arbetet avseende medarbetare.
- Vi tar fram en strategi för kompetensförsörjning baserad på behov av framtida kompetens och kompetensväxling.
- Vi påbörjar kulturarbete inom myndigheten.
- Vi utvecklar personalekonomiska nyckeltal för myndigheten.
- Vi utvecklar klimatmätningar.
- Vi tar fram förslag för hur vi ska arbeta med delaktighet i verksamhetsutvecklingen.
- Vi fastställer kriterier för när målet ska anses vara uppfyllt.

2011

- Vi fortsätter kulturarbetet inom myndigheten.
- Vi slutför målkontrakt och utvecklingsplaner för alla medarbetare.
- Vi fastställer behov och plan för kompetensväxling.
- Vi påbörjar arbetet med kompetensväxling.
- Vi fastställer nivåer för ny- och återrekrytering inom olika verksamhetsområden.

2012

- Vi genomför kompetensväxling enligt plan.

2013

- Kriterierna är uppfyllda, nytt långsiktigt mål formuleras.

4.7 Kostnadseffektiv verksamhet

Vår verksamhet ska ge största möjliga nytta för pengarna samtidigt som våra kostnader ska minska årligen.

Målet ställer krav på att vi mäter och följer upp kostnadseffektivitet i all vår verksamhet. Vi ska utveckla en kostnadsmedvetenhet och en kultur som innebär att vi alla känner ansvar för att hushålla med statens pengar. Vid beslut om verksamhetsutveckling ska finansiell nytta alltid beaktas. Vi ska sträva efter att välja kostnadseffektiva lösningar och förenklingar i vardagen. Det ska vara naturligt att lösa problem som uppstår genom utveckling av arbetssätt, snarare än att tillsätta mer resurser.

Målet kostnadseffektiv verksamhet når vi på följande sätt:

2010

- Vi definierar kostnadseffektivitet och utvecklar metoder för att mäta och styra.
- Vi utvecklar budgetprocessen och integrerar den med planeringsprocessen.
- Vi mäter kostnadseffektiviteten idag och skaffar oss ett utgångsläge för var vi står samt formulerar lång- och kortsiktiga mål och mått för kostnadseffektivitet.
- Vi följer och utvärderar köp av tjänster från Försäkringskassan. Överenskommelsen gäller i tre år.
- Vi tydliggör vilka rationaliseringseffekter som kan och ska tas hem i våra utvecklingsprojekt samt utvecklar modell för nyttokalkyl.
- Vi utreder om outsourcing av viss verksamhet kan öka kostnadseffektiviteten.
- Vi utvecklar den finansiella styrningen och tydliggör den i organisationen.
- Vi tydliggör våra upphandlingsregler och skapar en inköpsstrategi.
- Vi fastställer kriterier för när målet ska anses vara uppnått.

Fortsättning målet *kostnadseffektiv verksamhet*

2011

- Vi genomlyser dagens kostnadsbild, genomför benchmarking mot andra myndigheter och identifierar kostnadsdrivare.
- Vi tar fram en plan för hur rationaliseringseffekter ska tas hem och redovisas.
- Vi tar om hand snabbvinnare för att öka kostnadseffektiviteten.
- Vi följer och utvärderar köp av tjänster från Försäkringskassan.
- Vi utvecklar långtidsprognoser för såväl förvaltnings- som utvecklingskostnader.

2012

- Vi genomför effektiviseringar avseende drift, förvaltning och utveckling av IT.
- Vi utvecklar budgetstyrningen och budgetdialogen, både internt och externt.
- Vi följer och utvärderar köp av tjänster från Försäkringskassan.

2013

- Kriterierna är uppfyllda, nytt långsiktigt mål formuleras.

5 Strategier

Pensionsmyndighetens strategier syftar till att ge styrning och vägledning i hur vi ska nå de långa målen och sträva efter visionen. Vi har tre beslutade strategier samt tre strategier som är under arbete.

5.1 Beslutade strategier

Vi har ett överordnat strategiskt fokus på kostnadseffektivitet och hög operationell effektivitet för att långsiktigt kunna möjliggöra en förflyttning av verksamhetens resurser från tidsmässigt omfattande hantering, datainsamling och administration till det i förväg genomtänkta mötet med pensionärer och pensionssparare samt till bättre styrning, analys, information och service samt annat förbättringsarbete.

1 Ärendehantering, utbetalning och fondadministration - fokus på hög effektivitet

För att nå de långsiktiga målen *alltid rätt, alltid i tid* och *kostnadseffektiv verksamhet* ska fokus ligga på att skapa effektiva produktionsprocesser och låga styckkostnader. Vi fokuserar på långsiktiga förbättringar och kvalitet genom bland annat automatiseringar, förenklingar, nationell produktionsstyrning och koncentration. Effektivisering av handläggningen ska uppnås utan att göra avkall på kvaliteten.

2 Information - fokus på pensionärer och pensionsparare

Vårt fokus ska ligga på att skapa en effektiv hantering av de stora informationsflödena så att vi kan fokusera på uppdelning av informationen efter målgrupper. Detta möjliggör såväl en satsning på dyrare kontaktvägar, till exempel uppsökande verksamhet där det behövs, som att vi kan skapa informationsmaterial och tjänster som ska präglas av enkelhet och användarvänlighet på pensionärens och pensionssparares villkor. Detta ska bidra till att vi når de långa målen att ha pensioner som är lätta att förstå så att medborgarna ska kunna göra medvetna val samt att myndigheten levererar kundmöten som skapar värde.

3 Statistik och analys - fokus på att vara ledande specialist på pensionsområdet

Strategiskt fokus ska ligga på att skapa en effektiv och standardiserad dataförsörjning för att frigöra resurser till analys och nytänkande. Vi gör det för att nå det långsiktiga målet om att bli en drivande samarbetspartner och för att bli en efterfrågad specialist på statistik och analys inom pensionsområdet.

5.1 Strategier under utarbetande

Förutom ovanstående verksamhetsstrategier pågår även arbete med att ta fram strategier inom nedanstående områden. Dessa strategier är ännu inte beslutade men det arbete som pågår har följande inriktning.

1 Kund- och kanalstrategi

En tydlig kund- och kanalstrategi för Pensionsmyndigheten hjälper oss att sätta fokus på vårt kundmöte och värdeskapande aktiviteter och ger oss tydlighet i mötet med pensionärer och pensionssparare oavsett kanal. Detta hjälper oss att förbättra kundnyttan och ge en ökad kostnadseffektivitet. Vi får en stödjande struktur för att på bästa sätt utnyttja våra samlade kanaler för att ge pensionärer och pensionssparare den service de behöver och efterfrågar. Pensionsmyndighetens grundläggande strategi ska vara att möta människorna där de befinner sig. Vårt uppdrag är brett och omfattar flera olika förmåner vilket ställer stora krav på att kommunicera effektivt med pensionärer och pensionssparare i olika situationer och på deras villkor. Myndighetens information och budskap behöver anpassas efter varierande önskemål och behov i olika situationer. Med utgångspunkt i våra prioriterade målgrupper och identifierade kundbehov ska Pensionsmyndigheten hitta vägar för att leverera tjänster och information på det mest effektiva och värdeskapande sättet för såväl pensionären och pensionsspararen som myndigheten.

För att förstå pensionärer och pensionssparares drivkrafter och behov behöver vi göra en grundlig nulägesanalys av vilka som idag använder de olika kanalerna, hur man gör detta, i vilka situationer och för vilka ändamål.

Kanal är inte ett entydigt begrepp. Det kan ses som ett tekniskt begrepp och ett begrepp för en viss typ av kontaktform. Men det är också ett uttryck för ett ärendes gång inom organisationen till exempel en ansökan via handläggning till beslut.

Pensionärer och pensionssparare möter idag Pensionsmyndigheten på olika sätt i olika sammanhang med olika typer av ärenden.

- Telefonmöten (alla telefonsamtal)
- Tekniska möten (webbplatsen, servicetelefon, e-tjänster)
- Personliga möten (servicekontor, kundvägledare, informationsmöten, utbildningar)
- Skriftliga möten (brev, e-post, broschyrer, utskick, blanketter)

En kanalstrategi måste ta hänsyn till en transparens mellan kanalerna och inte fokusera på varje kanal för sig. Kanalerna behöver vara samordnade gentemot pensionärer och pensionssparare och det måste vara tydligt vilka förväntningar de ska kunna ha på olika kanaler. Kund- och kanalstrategin kopplar ihop kunder, tjänster och kontaktkanaler och ger en helhetsbild som inbegriper alla delar i organisationen, såväl de som direkt möter pensionärer och pensionssparare som de som arbetar med tjänste- och processutveckling. Den ska samtidigt peka på en utvecklingsinriktning för framtiden.

2 Kommunikation

Pensionsmyndighetens kommunikationsstrategi bygger på några enkla ledord:

- *Förtroendeskapande.* All vår kommunikation ska syfta till att bygga förtroende hos pensionssparare och pensionärer
- *Enkla.* Vi strävar efter att vara så enkla som möjligt, för att spara tid och pengar för pensionärer och pensionssparare. Att göra pensioner enklare är också en del av vår vision.
- *Offensiva.* Vi ska ha och ta kommunikationsinitiativet i våra frågor.
- *Neutrala.* För att vinna förtroende hos pensionärer och pensionssparare måste vi vara neutrala i förhållande till pensionssystemet och marknaden. Vi kan ha synpunkter på systemets funktionssätt utifrån vårt arbete, men vi försvarar det aldrig – pensionssystemet är en politisk fråga. Pensionärer och pensionssparare måste också kunna lita på att vi ser till deras bästa och att vi är en motvikt mot de starka affärsintressen som finns på marknaden.
- *Hela pensionen.* Vi kommunicerar utifrån spararens eller pensionärens perspektiv som är hela pensionen, och inte bara de delar vi ansvarar för.

3 IT

Pensionsmyndighetens IT-strategi är under framtagande och ska vara ett verktyg som visar på riktningen för vårt IT-stöd. Utgångspunkter för strategin är:

- *Pensionsmyndighetens uppdrag.* Vårt uppdrag skiljer sig från tidigare verksamheter vilket ställer krav på nya lösningar.
- *Pensionsmyndigheten är klassad som samhällsviktig verksamhet.* Viktigt att vi definierar vad detta innebär för oss och vilka krav det ställer på dataförlust och katastrofhantering.
- *Enkelt.* Våra systemstöd ska vara anpassade till verksamheten och de behov vi har för att utföra vårt uppdrag.
- *Samarbete.* Pensionsmyndighetens IT-avdelning samarbetar med flera leverantörer för att kunna stödja verksamheten samt pensionärer och pensionssparare.
- *Offensiva.* Vi ska ha ett modernt IT-stöd som adderar verksamhetsnytta och tilltalar vår personal.

6 Pågående strategiska utvecklingsprojekt år 2010

Inom Pensionsmyndigheten finns två typer av projekt; de som är avdelningsspecifika och de som klassas som prioriterade utvecklingsprojekt. Ledningsgruppen beslutar om vilka utvecklingsprojekt som ska prioriteras och genomföras, och säkerställer även att resurser tilldelas dessa projekt.

Gemensamt för de projekt som beslutas vara prioriterade är att de starkt ska bidra till att vi klarar de långa målen genom automatisering för ökad effektivitet och förbättrad service. Några av projekten kan också vara juridiskt tvingande till sin karaktär, det vill säga Pensionsmyndigheten måste genomföra dem för att svara upp mot legala krav eller krav i regleringsbrev.

För år 2010 har en projektportfölj bestående av tolv prioriterade utvecklingsprojekt beslutats. Projekten och dess förväntade effekter 2011 och framåt är följande.

1 Reformeringen av premiepensionssystemet (juridiskt tvingande)

Projektet stödjer målet *lätt att förstå hela pensionen och göra medvetna val*. Projektet startades 2009 som ett resultat av att PPM fått uppdraget att genomföra förändringar i premiepensionssystemet. Lagstiftarens syfte var att förbättra avkastningen för icke-väljare genom att ersätta Premiesparfonden med en generationsfundsprofil (Såfa – Statens årskullsförvaltningsalternativ) samt att erbjuda en tjänst där pensionsspararna ges möjlighet att välja risknivå för sitt sparande, utan att behöva välja fonder (SFP – statens fondportföljer). Prop. 2009/10:44 har överlämnats till riksdagen för behandling. Det nya regelverket har trätt i kraft under maj och Premiesparfonden samt Premievals-fonden har avvecklats.

2 EU förordning 883/2004 (juridiskt tvingande)

Projektet stödjer målet *alltid i tid*. Förordningen trädde i kraft 1 maj 2010. Projektet

Effekter

2011

- Projektet slutförs 2010 och leder till förenklingar och därmed effektiviseringar inom premiepensionsprocessen.
- Fondvalsverktyget Premiepensionslotsen utvecklas för att öka såväl kundnytta som inre effektivitet.

omfattar dels en översyn och ändringar av de områden som berörs av de nya EU-förordningarna, dels en förstudie med syfte att implementera IT-stöd för att ta emot och skicka elektroniska dokument mellan medlemsländer inom EU/EES. Medlemsländerna ska vara anslutna till det elektroniska systemet senast två år efter det att de nya förordningarna börjar gälla, det vill säga 1 maj 2012. Projektet syftar till att genomföra nödvändiga anpassningar, att utbilda handläggarna och

att etablera nya yrkesroller. Projektet kommer även att utvärdera och leverera ett gränssnitt för hur myndigheten ska utbyta information elektroniskt med andra medlemsländer via ärendehanteringssystemet. När elektroniskt utbyte väl fungerar från 2012 kommer pensionärer och pensionssparare att få beslut betydligt snabbare än idag.

Effekter

2013

- Effektivitetsvinster i form av snabbare och förenklad ärendehandläggning inom såväl ÅP som EP.

3 Effektiviserad ärendehantering

Projektet stödjer målen *alltid i tid* och *kostnadseffektiv verksamhet*. Handläggningen av premiepension och inkomstpension är idag separerad. Projektet syftar till att skapa en sammanhållen handläggning av den allmänna pensionen med ett beslut till pensionärer och pensionssparare. I samband med detta kommer handläggningen att föras över helt till K2 (idag handläggs ÅP i tre olika IT-system). Vissa moment kommer att automatiseras för att pensionären ska få ett snabbare beslut. Beslutsbrev och ansökningsblanketter kommer att ses över och förenklas. Ärendeimpulser som idag kommer på papperslistor kommer automatiskt att skapa ärenden. Pensionären kommer att på sikt kunna följa sitt ärende på webb eller få bekräftelse via SMS. I en förlängning kommer de lösningar som väljs för ÅP 38 att kunna appliceras på övriga förmåner som myndigheten hanterar.

Effektiviserad ärendehantering av ÅP genomförs även genom en högre grad av processororientering. Bland annat införs nationell styrning och uppföljning av ärendeprocesserna och en ytterligare koncentring inom delar av handläggningen utreds.

Effekter

2011

- Projektet medför löpande effektivitetsvinster i form av snabbare handläggning tack vare automatisering och koncentration. Risken för fel minskas.
- Effektivitetsvinster i den löpande verksamheten med förbättrad styrning genom processororientering och nationell styrning.
- Vissa rationaliseringseffekter uppstår.

2012

- Huvuddelen av rationaliseringseffekterna uppstår, uppskattningsvis motsvarande 55 årsarbetskrafter. Effektberäkningarna kommer att uppdateras. Effekterna tas hem i form av minskade kostnader.

4 BTP-förenklingar

Projektet stödjer målen *alltid rätt, alltid i tid, lätt att förstå hela pensionen och göra medvetna val* samt *kostnadseffektiv verksamhet*. Införande av en automatiserad överföring och kontroll av uppgifter från tjänstepensionsbolag och Skatteverket innebär en avsevärd förenkling av handläggning av BTP. Projektet syftar till att genomföra en förenkling av ansökningen så att bostadstillägg beviljas tills vidare och pensionärer slipper ansöka årligen. Pensionsmyndigheten kommer istället att göra efterkontroller såväl automatiskt som manuellt. Förutom kundnyttan kommer projektets resultat att leda till minskat antal felaktiga utbetalningar då mer information hämtas direkt från källan. När förenklingarna är genomförda innebär det också besparingar inom administrationen.

Effekter

2011

- Projektet medför löpande effektivitetsvinster i form av snabbare handläggning tack vare automatisering och koncentration. Risken för fel minskas.
- Effektivitetsvinster i den löpande verksamheten med förbättrad styrning genom processororientering och nationell styrning.
- Effektivitetsvinster genom förenklad information.

2012

- Rationaliseringseffekter uppstår, uppskattningsvis motsvarande 50-60 årsarbetskrafter. Effektberäkningarna kommer att uppdateras. Effekterna tas hem i form av minskade kostnader.

5 Långsiktig lösningsåtkomst för system hos Försäkringskassan

Projektet stödjer målen *engagemang och goda prestationer* samt *kostnadseffektiv verksamhet*. Det ursprungliga övergripande projektmålet var att implementera den långsiktiga åtkomstlösningen mot Försäkringskassan, direktåtkomsten. Under den förstudie som gjorts inom projektet har det framgått att direkt åtkomst till samtliga applikationer/program som Pensionsmyndigheten nyttjar hos FK inte är möjliga att implementera till rimlig kostnad och inom rimlig tid. Istället kommer projektet nu att byta ut dagens fjärrskrivbordslösning till en driftsmässigt billigare och stabilare variant (Citrix-skrivbord) som dessutom FK redan tillhandahåller för servicekontoren. I projektet ingår även att implementera direkt åtkomst till Min Tid, som kommer möjliggöra åtkomst för dessa från distansarbetsplatsen (VPN).

Effekter

Hösten 2010

- Höjd kvalitet för fjärrskrivbordslösningen mot FK, genom övergång från HyperV till Citrix. Citrix är en stabilare produkt som erbjuder bättre övervakningsmöjligheter på driftsidan och innebär ett antal förbättringar för användarna, bland annat:
 - möjligt dra ut skrivbordet över bägge skärmar.
 - möjligt använda Pensionsmyndighetens skrivarinställningar fullt ut.

2011

- Höjd användarvänlighet och enkelhet genom direktåtkomst till Min Tid.
- Sänkta kostnader för åtkomstlösningen mot FK genom att driftskostnaden för HyperV-lösningen utgår.

6 Utökade webbtjänster

Projektet stödjer målet *kundmöten som skapar värde*. Projektet syftar till att förbättra, utöka och utveckla de tjänster som erbjuds på webben för blivande och befintliga pensionärer. Projektet ska möjliggöra att ändra konto för utbetalning, höja skatteavdrag, beställa pensionärsintyg samt att se gjorda och kommande utbetalningar.

Effekter

2012

- Effektiviseringar uppstår då färre serviceärenden behöver hanteras.
- Effektiviseringarna bidrar till lägre handläggningskostnader.

7 Långsiktig lösning för utbetalningar och fodringshantering (juridiskt tvingande)

Projektet stödjer målen *alltid rätt* och *kostnadseffektiv verksamhet*. En förstudie genomförs under våren 2010 med syfte att se långsiktigt på hur Pensionsmyndighetens utbetalningar och fodringshantering ska ske. Nuvarande utbetalningslösning togs fram som en tillfällig lösning och förstudien ska därför genomlysna de olika alternativen såväl lagstiftningsmässigt, IT-mässigt samt vad som är bäst för kunden respektive de inblandande myndigheterna.

Effekter

2011

- En strategisk inriktning för utbetalningslösningar och fodringshantering tas fram.

2012

- Effekter av den strategiska inriktningen uppstår och tas hem.

8 Rätt avsändare kontrolluppgift

Projektet stödjer målet *alltid rätt*. Försäkringskassan var avsändare av kontrolluppgift för år 2009. För inkomståret 2010 bör Pensionsmyndigheten vara avsändare trots att Försäkringskassan är utbetalare. Projektet ska därför se hur detta ska realiseras och implementeras så att kontrolluppgift kan skickas ut i januari 2011 med Pensionsmyndigheten som avsändare.

Effekter

2011

- Projektet slutförs vilket leder till att kontrolluppgift kan skickas ut med rätt avsändare och antal fel därmed minskas väsentligt.
- Kontrolluppgift i orange kuvert ger besparingar avseende portokostnader.
- Effektiviseringarna bidrar till lägre handläggningskostnader.

9 Socialförsäkringsbalken (juridiskt tvingande)

Projektet stödjer målen *alltid rätt*, *lätt att förstå hela pensionen* och *göra medvetna val* samt *kostnadseffektiv verksamhet*. Socialförsäkringsbalken träder i kraft 1 januari 2011 och innebär att all socialförsäkringslagstiftning samlas i en särskild balk. Projektet syftar därför till att göra nödvändiga uppdateringar i myndighetens blanketter, beslut, vägledningar, broschyrer och informationsmaterial samt IT-system

Effekter

2011

- Projektet slutförs vilket leder till effektiviseringar i handläggningen genom att antal fel minskas väsentligt.
- I samband med detta kommer produkterna även att göras enklare förvaltningsmässigt vilket bidrar till lägre handläggningskostnader.

10 Dataförsörjning och presentationsverktyg för statistik

Projektet stödjer målen *alltid rätt* och *drivande samarbetspartner*. Projektet ska i en förstudie ta fram beslutsunderlag för hur uppbyggnaden av Pensionsmyndighetens dataförsörjningsfunktion ska genomföras samt ta fram prototyper för temporära lösningar.

Effekter

2011

- Projektet slutförs vilket leder till förbättrade möjligheter till höjd kvalitet i verksamheten.
- Möjlighet att utveckla kvalitetsmätningar vilket kan leda till effektivitetsvinster.

11 Kvalitet och kontroll

Projektet stödjer målet *alltid rätt*. Projektet ska ta fram mål och strategier för myndighetens kvalitets- och kontrollarbete samt verktyg för att mäta detta. Kvalitet omfattar hela myndighetens verksamhet, beslut, utbetalningar, blanketter, webb, kundservice, information med mera.

Effekter

2011

- Projektet slutförs vilket leder till förbättrade möjligheter till höjd kvalitet i verksamheten.
- Den höjda kvaliteten kan bidra till effektivitetsvinster.

12 Telefoni 2011

Projektet stödjer främst målet *alltid i tid*. Programmet/projektet *telefoni 2011* har genomförts med ett helhetsgrepp avseende teknik och processer för att hitta lösningar att hantera det höga tryck som finns på kundservicefunktionen. Projektet har slutrapporterat i maj 2010. En genomlysning har gjorts av kundservicelösningarna i Söderhamn och Gävle samt av overflow-linjerna. Därutöver har utretts vilka tekniska och resursmässiga möjligheter som finns för att öka tillgängligheten i telefonservice under högtryck. Genomförande av föreslagna åtgärder planeras att ske under 2010.

Effekter

2011

- Projektet genomförs under 2010. Effekter under 2011 förväntas bli väsentligt höjd kundnytta och därmed ökad måluppfyllelse
- Effektivare handläggning genom bättre organisation av overflow.

