

# STRATEGISK PLAN 2012-2013

PENSIONS  
MYNDIGHETEN

*Strategisk plan för Pensionsmyndigheten 2012–2013*  
*Godkänd av Katrin Westling Palm 2011-06-20*

# En strategisk plan för hur vi ska uppnå våra långsiktiga mål

Pensionsmyndighetens långsiktiga mål ska vara uppnådda vid utgången av år 2013. Den strategiska planen anger hur vi ska angripa målen, vad som ska göras under respektive år fram till och med år 2013.

För varje år görs en verksamhetsplan med årliga mål och aktiviteter. Den nu gällande verksamhetsplanen avser 2011 års verksamhet. Mellan nuläget, det vill säga var vi står idag och vad vi arbetar med att förbättra under året, och det önskade läge då de långsiktiga målen är uppfyllda finns en differens eller ett gap. Det är hur vi eliminerar detta gap som den strategiska planen ska beskriva, det vill säga planen ska vara bryggan mellan prioriteringarna idag och de långsiktiga målen.

I den strategiska planen anges övergripande vilka områden vi bör prioritera för år 2012 och 2013 i de kommande verksamhetsplanerna för dessa år. På detta sätt etappindelas arbetet med att uppnå de långsiktiga målen. Den detaljerade planeringen med konkreta mål, mått och aktiviteter görs sedan i den årliga verksamhetsplanen.

I den strategiska planen finns även våra strategier för hur vi ska angripa arbetet med att uppnå målen. Dessutom finns våra gemensamma värdeord. Dessa ska, externt och internt, känneteckna allt arbete vi gör på myndigheten.

För att ytterligare förtydliga vad våra långsiktiga mål innebär har under våren 2011 ett arbete med att ta fram målbild och framtidsbild genomförts. Målbilden är i form av ett antal fiktiva berättelser som försöker illustrera hur vår verksamhet kan se ut om några år när målen är uppfyllda. Målbilden illustrerar verksamheten ur såväl pensionärens och pensionsspararens som medarbetarens perspektiv.

Framtidsbilden går ytterligare några år fram i tiden, till ungefär år 2020 då vi kommit ännu närmare att nå vår vision. Framtidsbilden vill visa vad myndigheten då kännetecknas av och vad den står för.

Varken målbild eller framtidsbild ska läsas bokstavligt. De olika lösningar och idéer som tas upp där är bara exempel på hur det skulle kunna se ut. De pekar dock ut den riktning vi ska gå för att nå våra mål.

# Sammanfattning

Målen *Alltid rätt*, *Alltid i tid* och *Kostnadseffektiv verksamhet* ska alltid vara i fokus, det vill säga att vi har en snabb och korrekt handläggning till en så låg kostnad som möjligt. Det är av mycket stor vikt att vi nu och i framtiden säkrar denna bas i vår produktion.

Vi kan göra avsevärda förbättringar genom att automatisera de stora ärende-flödena och vår informationsinhämtning. En ökad automatiseringsgrad ger positiva effekter avseende handläggningstid och kostnadseffektivitet men kan även förebygga fel. Vi behöver utveckla dagens förmånsinriktade processer till att i stället styras av pensionärens och pensionsspararens livshändelser. Vår finansiella situation gör det nödvändigt att betydligt hårdare fokusera på att identifiera och ta hem effekter av de rationaliseringar som automatiseringarna innebär.

Vi ska fortsätta föreslå regelförenklingar men vi behöver framför allt bli bättre på att effektivisera arbetsätt och tillämpning av såväl interna som externa regelverk. Vårt fokus bör ligga på områden som vi har stor möjlighet att påverka eller själva rör över.

Genom automatiseringar och annan verksamhetsutveckling har vi ett skifte från en omfattande manuell handläggning av ”vanliga” ärenden till mer specialiserad handläggning och till informationsgivning. Bemötandefrågor blir allt viktigare i vårt arbete.

Vi måste bli bättre på att ta reda på vad det är den enskilde vill och bör veta utifrån dennes situation, det vill säga att både målgrupps- och individanpassa informationen. För de flesta räcker det med kort och enkel information om hur stor pensionen blir och om det är något man aktivt behöver göra. Ambitionen ska vara att pensionären och pensionsspararen får den information de behöver, varken mer eller mindre. Denna inriktning innebär att vår information går mot det privat-ekonomiska perspektivet. Genom att utveckla våra webbtjänster kan vi väsentligt öka det värdeskapande kundmötet och den enskilde pensionären eller pensionsspararen kan få den information som behövs för att kunna fatta beslut om sin pension.

För att lyckas är det viktigt att kompetensförsörjningen stödjer vår inriktning. Vi behöver såväl breddning av kompetens som specialisering. Detta gör vi genom en utvecklad internutbildning, en ”Pensionsakademi”, som också kan vara en kulturbärare.

Vi ska vara riktigt bra på det vi gör, men vi ska också vara uppmärksamma på när det är mer effektivt att ta hjälp av andra. Vi behöver aktivt beakta möjligheten att köpa hela eller delar av tjänster externt som ett alternativ, såväl nya tjänster som befintliga.

Samtidigt behöver vi – för att komma vidare med automatiseringar och förbättrat IT-stöd – också öka vår självständighet. Detta innebär att vi ska ompröva och på sikt minska vårt beroende till Försäkringskassan.

En bättre avvägd sourcing, som gör att vi får ut önskade effekter, kräver att vi förbättrar vår kravställnings- och beställarkompetens.

# Vision

Utifrån regeringens uppdrag har Pensionsmyndigheten beskrivit 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**

# Långa mål

Visionen bryts ner i långsiktiga mål för vad vi på sikt ska åstadkomma med vår verksamhet. Pensionsmyndigheten har formulerat följande långsiktiga mål som ska vara uppfyllda i vid utgången av år 2013.

- Alltid rätt
- Alltid i tid
- Kundmöten som skapar värde
- Lätt att förstå hela pensionen och göra medvetna val
- Drivande samarbetspartner
- Engagemang och goda prestationer
- Kostnadseffektiv verksamhet

Pensionsmyndighetens långsiktiga mål ska vara uppnådda till utgången av år 2013. Den strategiska planen anger hur vi ska angripa målen, vad som ska göras under respektive år fram till och med år 2013. En kort genomgång av hur vi ska angripa respektive mål följer nedan.

## Alltid rätt

Vi ska alltid fatta rätt beslut i ärenden och göra korrekta utbetalningar till pensionsmottagarna. 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.

Huvudansvarig inom ledningsgruppen för målet är Thomas Norling. Målet når vi på följande sätt.

### För 2012 behöver vi fokusera på

1. Att säkra kvaliteten i tillämpning och arbetssätt
  - a. systematiskt kvalitetsarbete i hela verksamheten utifrån processer som styrs av pensionärer och pensionssparares livshändelser
  - b. förenklingar i såväl tillämpningen av regelverket som i regelverket i sig
  - c. utveckla processer, arbetsrutiner och IT-stöd, innebär såväl ökad specialisering för vissa medarbetare som breddning av andra medarbetares kompetens
  - d. säkra kvaliteten genom specialisering och koncentration av verksamheten inom ramen för de verksamhetsorter vi har
  - e. kartlägga vilken information som kan inhämtas automatiskt för att säkerställa en tillförlitlig, automatiserad informationsinhämtning samt påbörja genomförande
  - f. säkra kvaliteten i de automatiska processer som utförs av Försäkringskassan
2. Att vidta åtgärder efter att vi prioriterat bland de kvalitets- och kompetensbrister som löpande upptäcks i våra kontroller och uppföljningar
3. Att automatisera rätt processer utifrån syftet att förebygga fel
4. Att utarbeta en metod för arkivering och gallring av elektroniska handlingar
5. Att arbeta vidare med att åtgärda identifierade säkerhetsbrister och avvikelser

### För 2013 behöver vi fokusera på

6. Att fortsätta säkerställa kvaliteten i tillämpning och arbetssätt
  - a. systematiskt kvalitetsarbete i hela verksamheten utifrån processer som styrs av pensionärer och pensionssparares livshändelser
  - b. förenklingar i såväl tillämpningen av regelverket som i regelverket i sig
  - c. utveckla processer och arbetsrutiner, innebär såväl ökad specialisering för vissa medarbetare som breddning av andra medarbetares kompetens
  - d. säkra kvaliteten genom specialisering och koncentration av verksamheten inom ramen för de verksamhetsorter vi har
  - e. säker och tillförlitlig automatiserad informationsinhämtning
7. Att fortsätta prioritera bland och åtgärda de kvalitets- och kompetensbrister som löpande upptäcks i våra kontroller och uppföljningar

## 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.

Huvudansvarig inom ledningsgruppen för målet är Helen Stoye. Målet når vi på följande sätt.

### För 2012 behöver vi fokusera på

1. Att öka vår utvecklingsförmåga och leveranskapacitet genom att tillämpa de arbetssätt som tas fram i programmet förbättrad utvecklingsprocess
2. Att fortsätta arbetet med automatisering av ärendehantering  
  - a. fortsätta arbetet i program ärendehantering med bland annat produktions-sättning av första fasen
  - b. fortsätta att utveckla processkartan utifrån pensionsspararnas och pensionärernas livshändelser
  - c. implementera tillsvidarebeslut inom bostadstillägg (om sådant beslutas av riksdagen)
  - d. förkorta ledtider avseende bryttidpunkter
  - e. produktionssätta projektet EU-förordning 883/2004
3. Att utveckla och effektivisera våra arbetssätt  
  - a. fortsätta utveckla det processororienterade arbetssättet och den nationella styrningen inom ramen för de verksamhetsorter vi har
  - b. fortsätta en strukturerad genomlysning av processerna med fokus på "dyra" manuella arbetsmoment
4. Att genomföra förenklingar i såväl tillämpning av regelverk som i regelverket i sig
5. Att påbörja utveckling av kompletterande kommunikation med pensionssparare och pensionärer för att avlasta kundservice och öka tillgängligheten, till exempel bekräftelse av ansökan med sms eller e-post
6. Att stabilisera vår IT-miljö



### För 2013 behöver vi fokusera på

1. Att stabilisera vår utvecklingsförmåga och leveranskapacitet
2. Att fortsätta arbetet med automatisering av ärendehanteringens
  - a. fortsätta arbetet i program ärendehantering med ställningstagande till produktionssättning av andra fasen och eventuellt tredje fasen
  - b. fortsätta utveckla processkartan utifrån pensionsspararnas och pensionärernas livshändelser
3. Att fortsätta att utveckla och effektivisera våra arbetssätt
  - a. utveckla det processororienterade arbetssättet och den nationella styrningen ytterligare inom ramen för de verksamhetsorter vi har
  - b. fortsätta genomlysning av manuella arbetsmoment
4. Att fortsätta arbetet med förenklingar i såväl regelverk som i tillämpning av regelverk
5. Att fortsätta utveckling av kompletterande kommunikation med pensions-sparare och pensionärer

### 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 ekonomiskt förnuftigt sätt. Vi skapar enkla lösningar som underlättar såväl för pensionärer och pensionssparare som för våra medarbetare. Vi ska ha ambitionen att försöka lösa ett ärende för en pensionär eller pensionssparare vid första kontakten.

Huvudansvarig inom ledningsgruppen för målet är Paul Larsson. Målet når vi på följande sätt.

### För 2012 behöver vi fokusera på

1. Att skapa drivkrafter att för pensionärer och pensionssparare att välja kanal utifrån kund- och kanalstrategin
  - a. genomföra målgruppssegmentering av våra kanaler
  - b. öka kundnyttan via e-tjänsteutveckling
  - c. fortsätta utvecklingen av det fysiska lokala mötet
  - d. förbättra vår externa marknadsföring av nya tjänster
2. Att utveckla våra webbtjänster, till exempel genom att stödja det privat-ekonomiska perspektivet
3. Att få tillgång till ytterligare tjänstepensionsinformationen automatiskt
4. Att förbättra tjänstepensionsinformationen på minpension.se
5. Att bredda vår kompetens mot privatekonomi och tjänstepension
6. Att påbörja digitalisering av dokument och Mina ärenden genom förstudie
7. Att förbereda för digitala utskick
8. Att fortsätta minska antalet utskick till pensionärer och pensionssparare

### För 2013 behöver vi fokusera på

1. Att fortsätta skapa drivkrafter att välja mest effektiv kanal utifrån kund- och kanalstrategin
2. Att ytterligare utveckla våra webbtjänster
3. Att fortsätta bredda vår kompetens mot privatekonomi och tjänstepension
4. Att höja den upplevda kundnöjdheten med våra utskick och brev

## 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 för att därigenom öka tryggheten och förtroendet för pensionen. Informationsverksamheten ska bedrivas på ett effektivt sätt och den information vi ger om pensioner ska vara saklig och objektiv.

Målet innebär att vi ska förmedla kunskap om livsinkomstprincipen i den allmänna pensionen, vilka livsval som påverkar pensionens storlek och vilka möjligheter som finns i premiepensionssystemet. Vi ska även förmedla information om de delar av pensionen som ligger utanför myndighetens administration, t.ex. tjänstepensioner. Vi arbetar med Min pension i Sverige AB som en strategisk partner för att skapa en primärkälla för pensionsinformation i branschen.

Huvudansvarig inom ledningsgruppen för målet är Ole Settergren. Målet når vi på följande sätt.

### För 2012 behöver vi fokusera på

1. Att justera och utveckla informationsmaterial i syfte att ge en helhetsbild av pensionen
2. Att utveckla informationen i alla kanaler utifrån våra målgrupper och ett privat-ekonomiskt perspektiv
  - a. nivåanpassa informationen och våra kanaler utifrån perspektivet "det räcker att känna till detta"
  - b. utreda och fastställa hur långt vi ska gå avseende vägledning
  - c. utveckla informationen i alla kanaler så att vi i större utsträckning ger tydligare vägledning
3. Att driva utvecklingen för att minpension.se ska bli ett nav för pensionsinformation och att fler gör pensionsprognoser
4. Att fortsätta utveckla simuleringsverktyg som stöd för de val individen behöver göra

### För 2013 behöver vi fokusera på

1. Att fortsätta justera och utveckla informationsmaterial för att ge en helhetsbild av pensionen
2. Att fortsätta utvecklingen av vår information i alla kanaler mot ett privat-ekonomiskt perspektiv
3. Att fortsätta utveckla simuleringsverktyg som stöd för de val individen behöver göra
4. Att fortsätta driva utvecklingen för att minpension.se ska bli ett nav för pensionsinformation
5. Att säkerställa hög användning av våra utvecklade simuleringsverktyg
6. Att mäta och följa upp kundernas nytta och förståelse av vår privatekonomiska information

## 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 administrationen av pensionssystemet samt driva debatt om pensioner. Vi ska belysa effekterna av pensionssystemet, för samhället och för individerna. 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. Det kräver även att vi följer internationell forskning. Vi måste dela med oss av vår kunskap på ett sätt som gagnar den stora gruppen pensionärer och pensionssparare. Vi ska vara ett stöd för riksdag och regering inom pensionsområdet och dess utveckling.

Huvudansvarig inom ledningsgruppen för målet är Sten Eriksson. Målet når vi på följande sätt.

### För 2012 behöver vi fokusera på

1. Att ta initiativ till att öka vår publicitet och allmänhetens kännedom om Pensionsmyndigheten
2. Att utveckla det privatekonomiska perspektivet i vårt mediearbete och etablera oss som en synlig aktör i dessa frågor
3. Att utveckla perspektivet "det räcker att känna till detta" i vårt mediearbete
4. Att utveckla ett fullmaktsregister
5. Att ta fram en inriktning för och börja ta fram analyser och statistik så att det följer ett privatekonomiskt perspektiv
6. Att presentera och producera högkvalitativ statistik och mått för produktionsstyrning och för försäkringsinformation
7. Definiera vilka aktörer vi långsiktigt bör samverka med, och vilka aktörer vi behöver profilera oss mot

### För 2013 behöver vi fokusera på

1. Att Pensionsmyndigheten är en etablerad och synlig aktör i media inom privatekonomisk pensionsinformation
2. Fortsätta att utveckla analyser och statistik så att det följer ett privatekonomiskt perspektiv
3. Att slutföra uppbyggnaden av ett eget datalager och bli självförsörjande på statistik

## 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 attraktiv såväl som 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.

Huvudansvarig inom ledningsgruppen för målet är Anita Wallgren. Målet når vi på följande sätt.

### För 2012 behöver vi fokusera på

1. Att fortsätta implementera och kommunicera målbild och framtidsbild, så att dessa:
  - a. anger riktningen för verksamhetens utveckling
  - b. tydliggör målkedjan för alla medarbetare och är en kulturbärare inom myndigheten
2. Att arbeta med mål- och utvecklingsplan samt individuell uppföljning som en del i verksamheten.
3. Att inkludera bemannings- och utvecklingsplanering i såväl verksamhetsplanering som i de individuella mål- och utvecklingsplanerna
4. Att säkra den framtida kompetensförsörjningen
  - a. påbörja uppbyggnaden av en "Pensionsakademi" för att säkra den kompetens vi behöver inom hela pensionsområdet
  - b. säkerställa att behovet av kompetensväxling i första hand hanteras via intern utbildning och vidareutveckling
  - c. tydliggöra utvecklingsmöjligheter inom ramen för det egna arbetet
  - d. minska nyckelpersonsberoendet
  - e. säkra den framtida chefsförsörjningen
5. Att cheferna kan leda i förändring och kommunicera vårt syfte och våra mål
6. Att ta fram och implementera samverkansavtal

### För 2013 behöver vi fokusera på

1. Att uppdatera kompetensförsörjningsstrategin utifrån eventuella nya förutsättningar för den fortsatta verksamheten.
2. Att medarbetare som ska gå i pension ges tid för kompetensöverföring
3. Att fortsätta säkra den framtida kompetensförsörjningen

## 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.

Huvudansvarig inom ledningsgruppen för målet är Annika Sunden. Målet når vi på följande sätt.

### För 2012 behöver vi fokusera på

1. Att med hjälp av processkartläggning identifiera och eliminera kostnadsdrivare för att sänka kostnader och öka effektiviteten.
2. Att för utvecklingsprojekt och förvaltning:
  - a. påbörja effekthemtagning
  - b. förbättra metoden för effekthemtagningsberäkningar
  - c. tydliggöra prioritetsordning för ingående projekt i projektportföljen
  - d. förbättra samordningen mellan utveckling och förvaltning
  - e. utvärdera förvaltningsmodell och förvaltningsorganisationen
3. Att utveckla samverkan med andra aktörer
  - a. vidareutveckla en strategi för sourcing med tydliga tjänstegränssnitt mot Försäkringskassan och andra aktörer
  - b. förbereda och genomföra flytt av ekonomi- och personaladministrativa tjänster till nya "servicecentermyndigheten"
  - c. se över vår inköps- och upphandlingsverksamhet samt stärka vår beställarkompetens
4. Att öka vår flexibilitet och utvecklingsförmåga genom att i större omfattning utveckla system inom vår egen organisation och därmed på sikt minska beroendet till Försäkringskassan
5. Att förbättra styrningen genom verksamhets- och ekonomiuppföljning och fortsätta arbetet med att ta fram nyckeltal
6. Att genomföra de aktiviteter som kommer fram i förstudien för utbetalning- och fordringshantering
7. Att fortsätta arbetet med att effektivisera kontrollmiljön samt sträva efter att automatisera kontroller i processerna

### För 2013 behöver vi fokusera på

1. Att sänka våra förvaltningskostnader för att säkerställa utrymme för ny- och vidareutveckling
2. Att fortsätta identifiera och eliminera kostnadsdrivare för att sänka kostnader och öka effektiviteten
3. Att fortsätta ta hem ekonomiska effekter av utvecklingsprojekt
4. Att pröva sourcing eller outsourcing som alternativ
5. Att fortsätta öka vår självständighet genom att minska beroendet till Försäkringskassan
6. Att färdigställa arbetet med att ta fram nyckeltal
7. Att fortsätta genomföra de aktiviteter som kommer fram i förstudien för utbetalning- och fordringshantering

# Strategier

Pensionsmyndighetens strategier syftar till att ge styrning och vägledning i hur myndigheten ska nå de långa målen och sträva efter visionen. Vi har från sommaren 2011 sju beslutade strategier.

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

Baserat på vårt uppdrag har tre olika verksamhetsområden identifierats: Ärendehantering, utbetalning & fondadministration, Information samt Statistik & Analys. För varje verksamhetsområde har en strategisk inriktning formulerats enligt nedan. Vi har även formulerat en särskild strategi för vår interna och externa kommunikation, vår IT-verksamhet, en kund- och kanalstrategi samt en kompetensförsörjningsstrategi. Dessa strategier verkar gemensamt för att vi ska nå våra långa mål genom att ge ledning till hur målen bäst ska nås och därigenom tydliggöra vilka prioriteringar som bör göras respektive år.

## **1. Ärendehantering, utbetalning & 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 bl.a. automatiseringar, förenklingar, nationell produktionsstyrning och koncentration. Effektivisering av handläggningen ska uppnås utan att göra avkall på kvaliteten.

## **2. Information - fokus på pensionärer och pensionssparare**

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, t.ex. 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.

### **4. Extern och intern kommunikation**

I vår externa kommunikation utgår vi från hela pensionen. Vi är oberoende i den meningen att vi inte försvarar pensionssystemet utan ger fakta kring pensioner. Allmänheten ska uppfatta oss som den självklara källan till objektiv, korrekt och tillförlitlig information och ska vända sig med förtroende till oss. Internt ska vår kommunikation bidra till att cheferna ska få stöd i sitt kommunikationsansvar och att alla medarbetare ska få den information de behöver i sitt arbete samt att få ökad kännedom om våra mål, vår vision och vår värdegrund.

### **5. IT-verksamhet**

Huvudfokus under perioden är att ta fram en förbättrad, enhetlig och anpassningsbar IT-miljö, som säkert och effektivt stöder dagens och morgondagens verksamhetsbehov.

### **6. Kund- och kanal**

Kund- och kanalstrategin innebär att Pensionsmyndigheten möter pensions-sparare och pensionärer där de finns och utvecklar verksamheten utifrån deras behov. Vi ökar kundnyttan och når ökad kostnadseffektivitet genom att utveckla attraktiva tjänster i billigare kanaler som kunden väljer. Vi skapar incitament och informerar om alternativ men styr inte. Kund- och kanalstrategin ska vara ett stöd i vardagen för myndighetens medarbetare vid bedömningen av hur olika kanaler bör användas i olika sammanhang.

### **7. Kompetensförsörjning**

Strategin för Kompetensförsörjning utgår från att vi ska ha rätt kompetens för att nå våra mål. Förutsättningar ska finnas för att vårt ledar- och medarbetarskap ska stödja verksamhetsutvecklingen. Strategin anger hur vi ska hålla en optimal bemanning även vid eventuell övertalhet och resursbrist. I största möjliga utsträckning ska vårt resursbehov matchas med utveckling av den egna personalen. Vi ska bygga en intern struktur för vidareutveckling och nivåhöjning. Gör vi det kan vi lyckas med vår uppgift att se till hela pensionen samt till kundernas privat-ekonomi.



# Värden

Pensionsmyndigheten har sedan våren 2010 arbetat med gemensamma värdeord för myndigheten, det vill säga hur vi vill uppfattas och vad ska vi kännetecknas av. Värdena ska vara vägledande för vårt förhållningssätt, bemötande och agerande i olika situationer. Värdeorden ska känneteckna myndighetens arbete såväl externt som internt.

Pensionsmyndighetens värdeord är *Effektiva*, *Kunniga* och *Hjälpsamma*. Värdeorden ska tolkas på följande sätt.

## Effektiva

### Intern tillämpning

- Vi har tydliga roller och ansvar
- Vi strävar alltid efter bättre och enklare sätt att göra vårt arbete
- Vi ifrågasätter våra arbetssätt och metoder utifrån verksamhetens mål
- Vi har enkla och lättbegripliga rutiner och processer.
- Vi levererar i rätt tid och med rätt kvalitet
- Vi håller vad vi lovar

### Extern tillämpning

- Vi skapar alltid värde och nytta för pensionärer och pensionssparare
- Vi fattar beslut och ger service snabbt, rätt och enkelt
- Vi minskar våra kostnader

## Kunniga

### Intern tillämpning

- Vi håller vår kunskap aktuell, vi utvecklas inom vårt område och delar med oss av vår kunskap
- Vi ökar vår kunskap om hela pensionen
- Vi tar eget ansvar och kommer med nya idéer
- Vi bidrar aktivt till förändringar för att bli bättre

### Extern tillämpning

- Pensionärer och pensionssparare ska kunna lita på att de alltid får korrekt svar hos oss, och de ska kunna lita på våra beslut och besked
- Vi har enhetlig handläggning och rättstillämpning
- Vi ska vara experter på pension och pensionsfrågor

## Hjälpsamma

### Intern tillämpning

- Vi lyssnar på varandra, har en inbjudande attityd och ett bra och vänligt bemötande
- Vi ställer upp för och hjälper varandra
- Vi har respekt för varandras kunskap och roller
- Vi förstår helheten och att vi alla är en del i samma arbetskedja

### Extern tillämpning

- Vi är enkla, tillgängliga, har en inbjudande attityd och ett bra bemötande
- Vi är lätta att förstå i tal och skrift
- Vi strävar hela tiden efter att hjälpa och förenkla för pensionärer och pensionssparare

## Målbildsberättelser

För att illustrera hur vår verksamhet kan se ut om några år då våra långsiktiga mål är uppfyllda har vi tagit fram sex stycken målbildsberättelser. Dessa fiktiva berättelser illustrerar verksamheten ur såväl pensionärens och pensionsspararens som medarbetarens perspektiv. Målbildsberättelserna ska inte läsas bokstavligt. De pekar ut den riktning vi ska gå för att nå våra mål men de lösningar och idéer som tas upp där är exempel på hur det skulle kunna se ut.

## Nu vet jag vad som gäller!

### Alexander får sin pensionsprognos

Utveckling av mötet med pensionärer och pensions-sparare är Pensionsmyndighetens mest prioriterade område. För att vara proaktiva och erbjuda rätt tjänster genomförs omvärldsbevakning och kontinuerliga kundanalyser. De nya tjänsterna på ”Mina sidor” tas fram successivt och lanseras i månatliga releaser. Pensionsspecialister tillsammans med kommunikationsexperten kravställer nya tjänster i nära samverkan med it-personalen.

Ett exempel på detta är historien om Alexander. När det orange kuvertet dimper ner i hans mejlkorg upptäcker Alexander att hans framtida pension, inklusive tjänstepension, ser ut att bli lägre än han hoppats på. Han har tidigare levt ett kringflackande liv som skidlärare och dykinstruktör. Alexander blir bekymrad då han hoppats kunna fortsätta sitt äventyrliga liv även som pensionär.

Alexander loggar in på ”Mina sidor” med den myndighetsgemensamma e-legitimationen. På ”Mina sidor” får han upp uppgifterna som rör hans pension. Dessutom finns enkla prognosverktyg där han kan testa olika scenarios. Alexander gör en utgiftsprognos, där han ser vad hans framtida pension kommer att räcka till. Han märker att han inte kommer att få råd med allt han vill göra.



På ”Mina sidor” finns information om hur man kan öka sin pension, såsom via eget sparande, ta ut pension vid olika åldrar med mera. För- och nackdelar med de olika alternativen presenteras på ett objektivet sätt. Det finns även upplysningar hur man via telefon, mejl eller videochatt kan kontakta myndigheten.

Alexander tycker att han fått den information han behöver och bestämmer sig för att den bästa lösningen för honom är att jobba något år till för att öka sin pension, han gillar ju sitt arbete.

Senare på kvällen gör han följande inlägg på Facebook: ”Dagens sajttips – Pensionsmyndigheten.se. En kanonsida där du får veta allt om din pension”.

## Nu kan jag se framåt igen!

### Einar har nyligen separerat

Einar 67 år har precis blivit ensamstående, han har separerat från sin sambo Eva. Einar har under en stor del av sitt arbetsliv arbetat deltid som slöjdlärare och har en ganska låg pension. Han är nu orolig för sin ekonomi och vet inte om han har råd att bo kvar i sin lägenhet.

Einar vet, genom sitt pensionsbesked, att han kan kontakta Pensionsmyndigheten om han har frågor kring pensionen. Han ringer myndigheten och berättar om sin situation för Sabina. Hon upplyser Einar om att han har rätt till vissa förmåner. Hon frågar honom om det är ok att hon elektroniskt hämtar in nödvändiga uppgifter. Einar kan godkänna detta direkt i telefon genom att samtalet spelas in, men det kunde lika gärna ha gjorts via e-legitimationen i telefonen. Tack vare myndighetens användarvänliga ärendesystem får Sabina enkelt tillgång till de fakta hon behöver.

Sammanställningen görs automatiskt och visar att Einar har rätt till en högre ålderspension och bostadstillägg, BTP. Sabina fattar beslut om detta medan Einar väntar och han får omedelbart beslutet via mejl. Einar blir mycket lättad och tackar Sabina för all hjälp. Nu kan han se framåt igen.



Pensionsmyndigheten har arbetat aktivt med att genomföra de regelförenklingar och den produktutveckling som möjliggjort att ett inspelat samtal gäller som underskrift. En av de drivande i arbetet var pensionsjuristen Amir som också är mentor till Sabina. Mentorskapet är en del av Pensionsakademien, myndighetens både lärarledda och e-baserade internutbildning. Amir har inspirerat Sabina, som är ekonom, att kompetensutveckla sig.

Nästa månad börjar hon en högskoleutbildning på deltid för att bygga på sina kunskaper om statistik och analys. Sabina vill genom sin utbildning bli en av myndighetens pensionsexperten i media. Hon ser fram mot att sitta i morgonsoffan på TV

## Det känns lugnare nu!

### Signe har blivit änka

Jesper arbetar på Pensionsmyndigheten sedan ett år tillbaka. Han började bland annat för att han ville ta en aktiv del i det förändringsarbete som bedrivs på myndigheten. Tidigare jobbade han i ett försäkringsbolags kundservice. Jesper är precis klar med sin certifiering i Pensionsmyndighetens utbildningsprogram Pensionsakademin.

Idag får han ett samtal från den nyblivna änkan Signe som är orolig över sin ekonomi och framtid. Jesper går in i ärendesystemet där han enkelt ser alla Signes uppgifter och ärenden. Han berättar då med en trygg röst att hon inte behöver vara orolig och inte heller behöver göra någonting. Signe har beviljats efterlevandepension och hennes övriga ersättningar har automatiskt räknats om. Hon kommer få en högre pension vid nästa utbetalning. Jesper berättar också att ett annat pensionsinstitut har beviljat henne änkepension. Detta hade Signe ingen aning om och hon känner sig genast lugnare.

Jesper avslutar samtalet med att fråga om Signe har förstått och säger att ett skriftligt beslut är på väg.



Beslutet finns också på "Mina sidor" där även Signes kommande utbetalningar redovisas. Han frågar henne hur hon i fortsättningen vill ha kontakt med Pensionsmyndigheten. Signe väljer att enbart få information via "Mina sidor" och avstå skriftliga besked.

Signe känner sig mycket nöjd med den service hon fått av Pensionsmyndigheten och berättar det för sina vänner. Hennes väninna Edith, som blev änka för tre år sedan, känner inte alls igen sig i Signes berättelse. Hennes ärende tog lång tid. Hon fick skicka in en massa papper och fick sammanlagt sju olika brev från Pensionsmyndigheten.

## Skönt att jag tog tag i det!

### Cecilia vill byta fonder

Cecilia är 45 år och har via en artikel på Göteborgspostens webbsida länkats till Pensionsmyndighetens blogg. Där har medarbetaren Dan gjort ett inlägg om utvecklingen av individers premiepension. Där ser hon att hennes premiepension verkar ha haft en sämre utveckling än den exempelindivid som påminner om hennes situation. Detta väcker en tanke hos Cecilia.

Nästa gång hon loggar in på sin Internetbank, ser Cecilia att den innehåller pensionsinformation. Hon klickar på den orange ikonen och länkas direkt in på "Mina sidor" på Pensionsmyndighetens webb. Här får Cecilia en bra bild över alla delar av sin pension. På sidan finns även ett interaktivt prognosverktyg som hjälper henne fatta beslut om sin premiepension. Cecilia simulerar olika risk- och avgiftsnivåer och jämför resultaten innan hon beslutar sig för att byta fonder. Bytet genomförs automatiskt i verktyget. Hon ser även att hennes tjänstepension är en betydande del av hela pensionen. För att se hur hon kan påverka den klickar hon sig vidare direkt till tjänstepensionsbolagets webbsida. Cecilia känner sig nöjd med att hon tog tag i det här och att det visade sig vara så enkelt.

Dan, som gjorde inlägget på Pensionsmyndighetens blogg, arbetar med att kravställa och utveckla självbetjäningstjänster och interaktiva verktyg för webben.



En del av hans arbete är omvärldsbevakning, bland annat på webben, och han deltar aktivt i myndighetens blogg och andra sociala medier.

Tillsammans med sina kollegor som möter kunder i andra kanaler har Dan varit med och utvecklat 'Mina sidor' och prognosverktyget som Cecilia använde. Det samarbete som Pensionsmyndigheten har med andra aktörer har lett till att Dan har arbetat mycket med att förbättra kopplingen mellan 'Mina sidor' och Internetbankernas webbsidor. Dan trivs mycket bra med sitt arbete eftersom han har stor möjlighet att påverka det. Han arbetar tillsammans med kollegor från olika delar av Pensionsmyndigheten för att ta fram förslag till förbättringar. Detta uppmuntras av hans närmaste chef. Allt sker samordnat och med kundens behov i fokus.

## Nu går jag i pension!



### Roberto vill gå i pension

Roberto är italienare och bor och arbetar i Sverige. Han har varit på en informationsträff som hölls av en vidareinformatör hos sin arbetsgivare. Vidareinformatören som har utbildats på Pensionsakademien, Pensionsmyndighetens utbildningsprogram, kunde svara på alla hans frågor. Roberto känner sig redo att bli pensionär och söker upp ett lokalt kontor där Pensionsmyndighetens tjänster erbjuds. Han känner sig osäker med språket och vill få träffa en person.

Han får hjälp av Johanna och tillsammans tittar de på Robertos olika delar av pensionen på kontorets kundarbetsplats. De upptäcker att Robertos intjänandetid från Italien saknas. Roberto ansöker om pension via kundarbetsplatsen vilket initierar en automatisk inhämtning av hans uppgifter från Italien. Johanna förklarar att om alla uppgifter hade funnits hade han kunnat få ett definitivt beslut direkt. För att hjälpa Roberto vidare, sätter de samtidigt upp ett möte via videokonferens med en medarbetare från Pensionsmyndigheten.

Det är Lena som möter Roberto och hon ser hans uppgifter. Lena förklarar skälen till att han fått ett preliminärt beslut och tittar samtidigt på Robertos övriga uppgifter. Hon gör en bedömning att han troligtvis kommer ha rätt till bostadstillägg, BTP.

En automatisk bedömning kommer att göras när uppgifterna från Italien kommer, vilket bör ske innan

veckans slut. Roberto undrar om han måste lämna in en mängd uppgifter för att ansöka om BTP men Lena berättar att de uppgifterna kan Pensionsmyndigheten numera hämta elektroniskt. Lena tänker samtidigt tillbaka några år i tiden och inser hur enkelt det har blivit. Tidigare la man mycket tid på att samla in uppgifter som saknades eller varit felaktiga. Det känns mer meningsfullt att hjälpa människor göra rätt från början än att rätta felaktigheter i efterhand.

Roberto känner att mötet var bra och att både Johanna och Lena hjälpte honom att ge en samlad bild av hela pensionen på ett kunnigt, effektivt och hjälpsamt sätt. Han är imponerad av hur mycket som kunde lösas vid första kontakten med Pensionsmyndigheten. Han känner sig trygg med de svar han fått och de kanaler som myndigheten erbjuder.

## Hög lön är kanske inte allt?

### Peter ska byta jobb

Pensionsmyndighetens medarbetare Dusanka sitter idag på Pensionsmyndighetens chatt och onlinekommunikation och svarar på frågor. Det har varit en del frågor efter tv-reportaget med myndighetens generaldirektör om pensionsprognoser. Arbetsdagen börjar närma sig sitt slut när det kommer en fråga från signaturen Peter om tjänstepension. Han har två jobberbjudanden, ett med tjänstepension och ett utan men med högre grundlön. Han undrar vad som är bäst för honom?

Dusanka vägleder honom till det nya och enkla prognosverktyget där han lägger in sina uppgifter. Dusanka kan samtidigt se Peters simulering och vilket utfall de olika alternativen ger. Hon passar på att läsa in sig på det aktuella tjänstepensionsområdet i kunskapsbanken, myndighetens it-baserade stöd för kunskapsdelning. Efter att ha fått hjälp av Dusanka i chatten inser Peter att det krävs att han sparar privat om han ska tacka ja till jobbet utan tjänstepension. Peter lämnar även ett förbättringsförslag på hur prognosverktyget kan förbättras.

Dusanka inspireras av förslaget och tar fram ett antal alternativ till lösningar. Hon vet att myndigheten



aktivt arbetar med att ta om hand förbättrings- och förenklingsförslag från såväl medarbetare som kunder. Hennes närmaste chef uppmuntrar henne att delta i verksamhetsutvecklingen och det premieras.

Peter var nöjd med den information och service han fick från Pensionsmyndigheten. Han blev överraskad av den kunskap om hela pensionen som han fick.

Nu vet han hur han ska hantera samtalen med de potentiella arbetsgivarna. Peter tycker att han har fått avgörande insikter i valet av arbetsgivare och berättar bland sina vänner om sin nya upptäckt och sin kontakt med Pensionsmyndigheten.



# Framtidsbild

Framtidsbilden tar vid där målbildsberättelserna slutar. Den går ytterligare några år fram i tiden, till ungefär år 2020 då vi kommit ännu närmare att nå vår vision. Framtidsbilden vill visa vad myndigheten då kännetecknas av och vad den står för. Nedan följer en sammanfattning av framtidsbilden.

## Pensionärer och pensionssparare har förtroende för vår verksamhet

- Pensionärer och pensionssparare känner sig trygga med sin pension och den kunskap de har om hur systemet fungerar

## Vi finns där pensionärer och pensionssparare finns och på deras villkor

- En stor del av vår verksamhet är det uppsökande och proaktiva mötet med pensionärer och pensionssparare. Vi har genomgått en förskjutning från manuell handläggning av pensioner till att informationsuppdraget är i fokus
- Vi har tillsammans med branschen varit drivande i utvecklingen av en central tjänst för hantering av pensionen. I den centrala tjänsten kan kunden få individanpassad information, se konsekvenser av olika livsval och göra en bedömning av den framtida pensionen inklusive utgiftsprognos. Dessutom går det att enkelt ansöka om och få en gemensam utbetalning av hela pensionen
- Pensionärer och pensionssparare kontaktar oss främst via webben och våra interaktiva verktyg

## Vi är bäst på hela pensionen och är en drivande samarbetspartner

- Vi är en internationell förebild och exporterar vår kunskap och erfarenhet till andra länder
- Tack vare vår data och statistik har branschen kunnat genomföra produktutveckling som lett till sänkta kostnader för individens sparande
- Pensionförmånerna är enklare – inte minst genom våra förslag till regel-förenklingar

### **Vi har automatiserat handläggningen, uppgifter finns lätt tillgängliga**

- Vi samarbetar med andra aktörer och har tillgång till kundens individuella data i realtid. Informationen finns även tillgänglig för kunderna på samtliga internetbanker
- Vår handläggning är automatiserad utifrån kundens behov och livshändelser. Ett gemensamt arbetssätt och ärendesystem ger oss en fullständig bild över kunden. Automatiseringen har förebyggt många fel, höjt kvaliteten samt garanterat en snabb hantering av ärenden
- Vi har ett automatiserat informationsutbyte med myndigheter och andra aktörer både i Sverige och utomlands

### **Vi har medarbetare med förändringsvilja och genomförandekraft**

- För alla som arbetar med pensioner har vi en kvalitetsutbildning, som är den etablerade pensionsutbildningen i branschen
- Vårt rotationsprogram säkerställer att medarbetare i olika roller ständigt bygger på sina grund- och specialistkunskaper
- Ledarna jobbar nära medarbetarna, bidrar till trygghet och driver samtidigt den ständiga förändringen och utvecklingen av vår verksamhet



