

Case: Tidlig Pension

Datadrevet Organisationsanalyse

November 10, 2021







Casper Millum
Forretningskonsulentchef
Koncernsekretariatet



Signe Dahl
Chefkonsulent
Koncernsekretariatet

Agenda

4 Præsentation af ATP

10 Case: Tidlig Pension (SC)

18 Opgaveformulering (Q)

26 Den videre proces

28 Bilag

Vores vision

ATP er sat i verden for at sikre økonomisk grundtryghed i Danmark – enkelt og effektivt.

Vi stræber efter altid at være en betroet og relevant virksomhed, som danskerne har tillid til.



Om os

ATP er en selvejende institution oprettet af Folketinget ved lov i 1964. I dag er ATP Koncernen Danmarks største pensions- og administrationsselskab med hovedsæde i Hillerød og ca. 3000 medarbejdere fordelt på tre områder: pensionsforvaltning, investering og administration.

ATP administrerer en række opgaver på vegne af staten, kommunerne og arbejdsmarkedets parter. Der er hovedsageligt tale om udbetaling af sociale ydelser og om forskellige pensions- og sikringsordninger.

Nogle af ordningerne ligger under selvejende institutioner, som ATP-koncernen således leverer teknisk og administrativ bistand på omkostningsdækket basis. Institutionerne er bl.a. Udbetaling Danmark, AES, LG og Seniorpension.



Vedtaget ved
lov i 1964



ATP er en
selvejende
institution



Bestyret af
arbejds-markedets
parter



Arbejder for hele
Danmark



Ordninger og myndigheder, administreret af ATP

1964: ATP Livslang Pension

1972: ATP Lønmodtagernes Garantifond

1977: Arbejdsgivernes Uddannelsesbidrag, AUB

1981: FerieKonto og Feriepengeinfo

2003: Supplerende Arbejdsmarkedspension, SUPP

2006: Barsel.dk

2012: Udbetaling Danmark

2016: Arbejdsmarkedets Erhvervssikring, AES

2016: Arbejdsmarkedets Fond for Udstationerede

2019: Lønmodtagernes Feriemidler

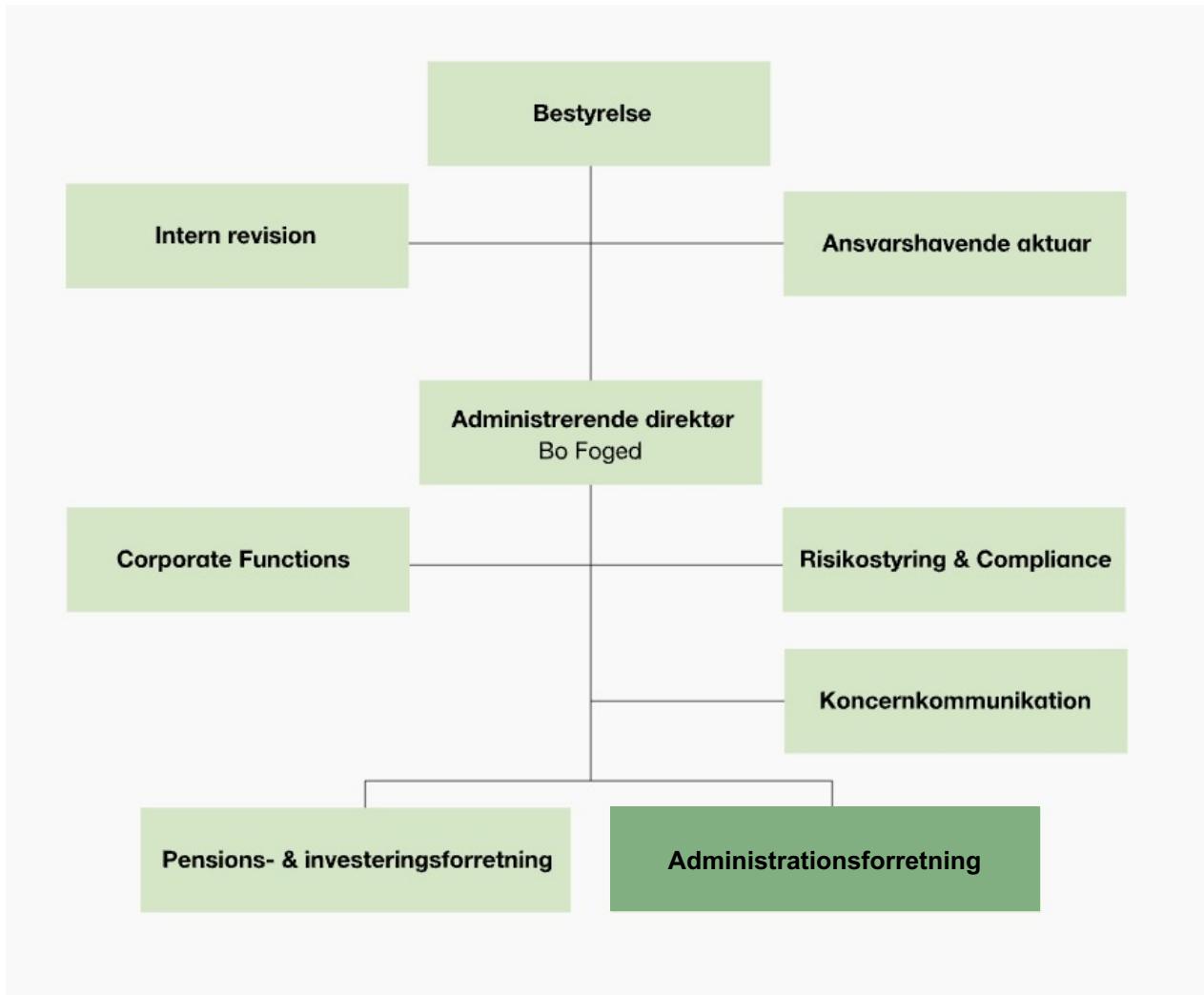
2020: Obligatorisk Pensionsordning

2021: Seniorpension

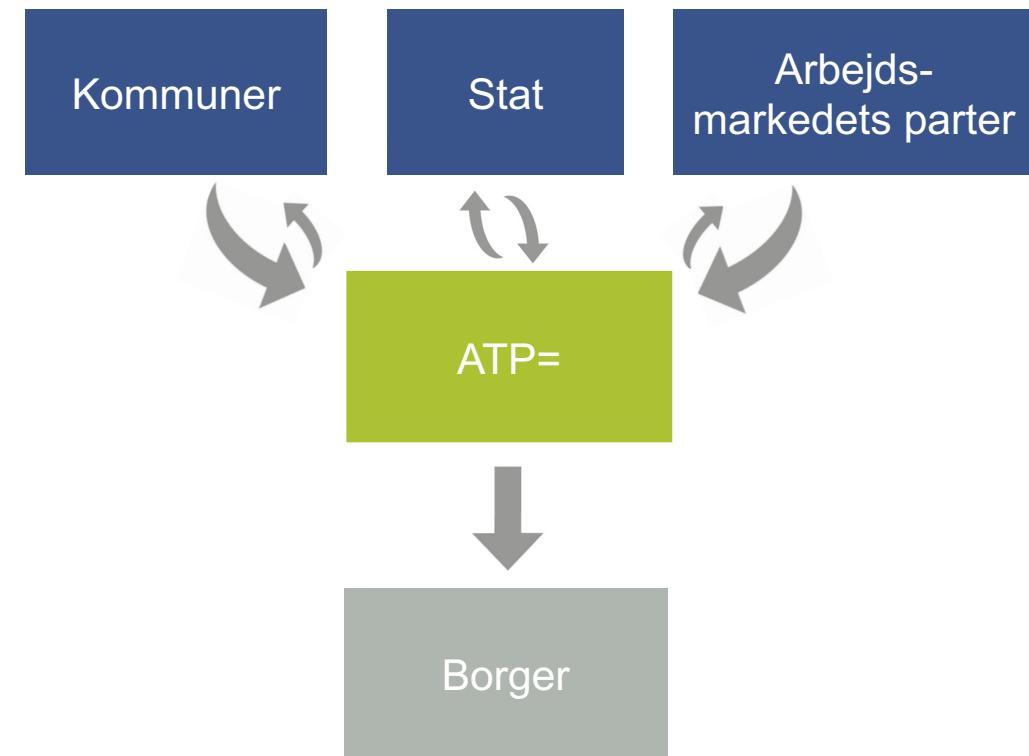
2022: Tidlig Pension



Organisationsdiagram



Forretningsmodel i Administrationsforretningen

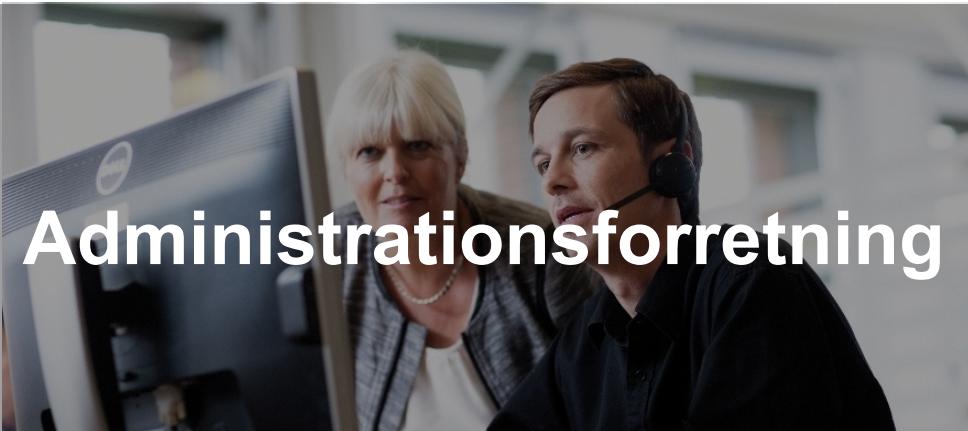




2200
ansatte



2/3
velfærdsdkroner
udbetales af ATP



+2
mio. ydelses-
modtagere



300
mia. kr. udbetalt i
ydelser pr. år



Geografisk placering



Agenda

- 4 Præsentation af ATP
- 10 **Case: Tidlig Pension (SC)**
- 18 Opgaveformulering (Q)
- 26 Den videre proces
- 28 Bilag

Pensionsordninger i Danmark

- **Førtidspension:** Personer med væsentlig og varig nedsat arbejdsevne kan blive tilkendt førtidspension
- **Seniorpension:** Seniorpension er for personer tæt på pensionsalderen, som har en nedsat arbejdsevne i forhold til deres seneste job
- **Tidlig Pension:** Tidlig pension er tilbagetrækningsydelse for personer, der har haft en langvarig tilknytning til arbejdsmarkedet.

- **Folkepension:** Folkepension er en offentlig social pension, der sikrer alle en indkomst, når de når folkepensionsalderen
- **ATP Livslang Pension:** Arbejdsmarkeds Tillægspension er en kollektiv pensionsordning, som alle lønmodtagere automatisk indbetaler via arbejdsgiver
- **Arbejdsmarkedspensioner:** Arbejdsmarkedspension er en overenskomstbaseret individuel pensionsopsparing, som lønmodtagere indbetaler til via arbejdsgiver
- **Private pensioner:** Privat pensionsopsparing



Folkepensionsalder

Folkepensionsalderen stiger løbende efter udviklingen i middelaltealder. I 2022 er folkepensionsalderen 67 år

Folkepensionsalderen forhøjes med virkning fra 1. januar til:	Folkepensionsalder:	Folkepensionsalder gældende for personer med følgende fødselsår:
2020	66	1. juli 1954-
2021	66,5	1. januar 1955-
2022	67	1. juli 1955-
2030	68	1. januar 1963-
2035	69	1. januar 1967-
2040*	70	1. januar 1971-
2045*	71	1. januar 1975-
2050*	72	1. januar 1979-
2055*	72,5	1. januar 1983-
2060*	73	1. juli 1987-
2065*	73,5	1. januar 1992-
2070*	74	1. juli 1996-

Politisk Beslutning: Ny ret til tidlig pension



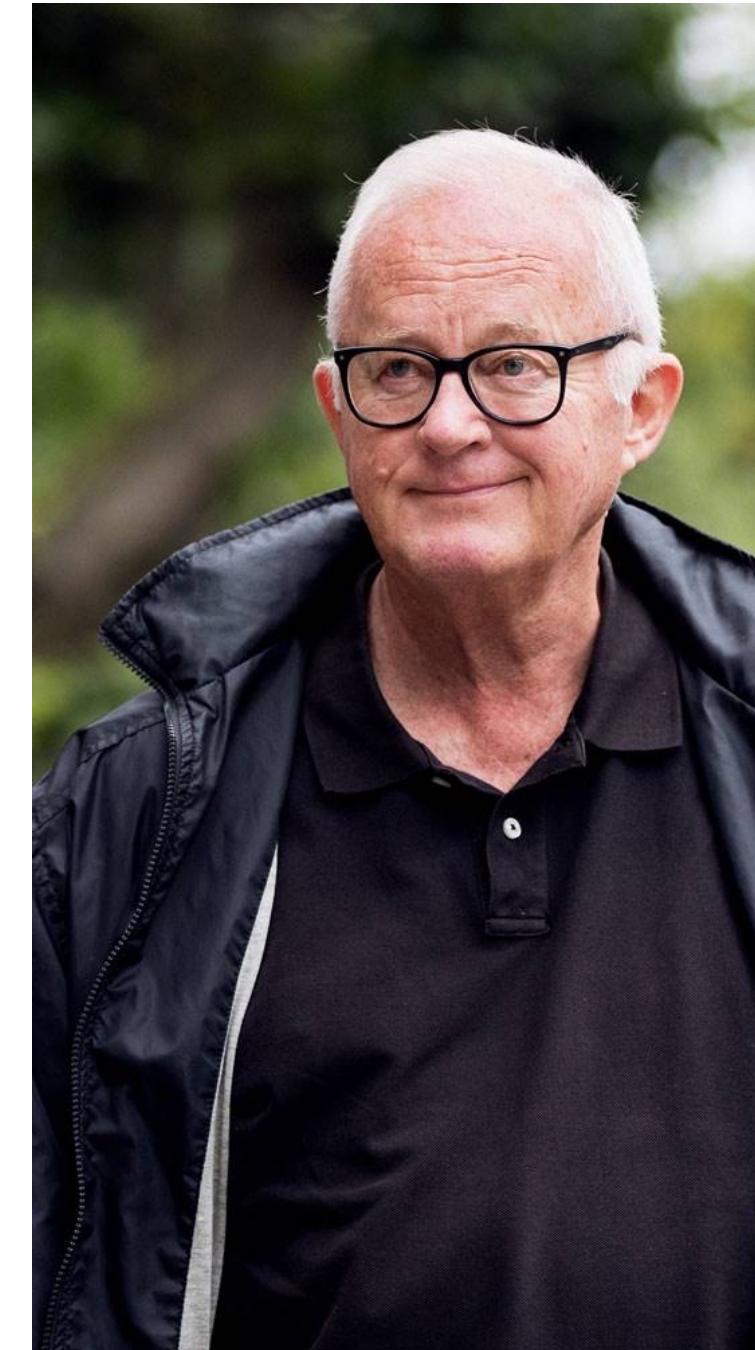
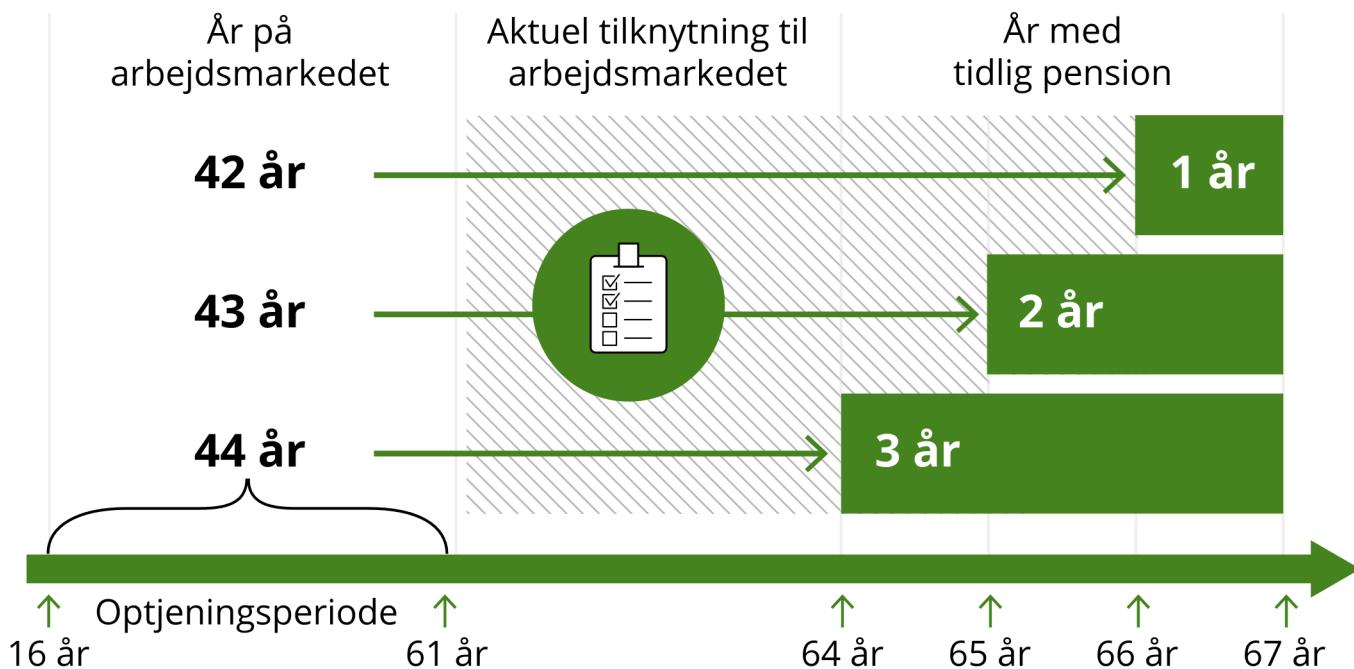
Ny ret til tidlig pension

- værdig tilbagetrækning for alle

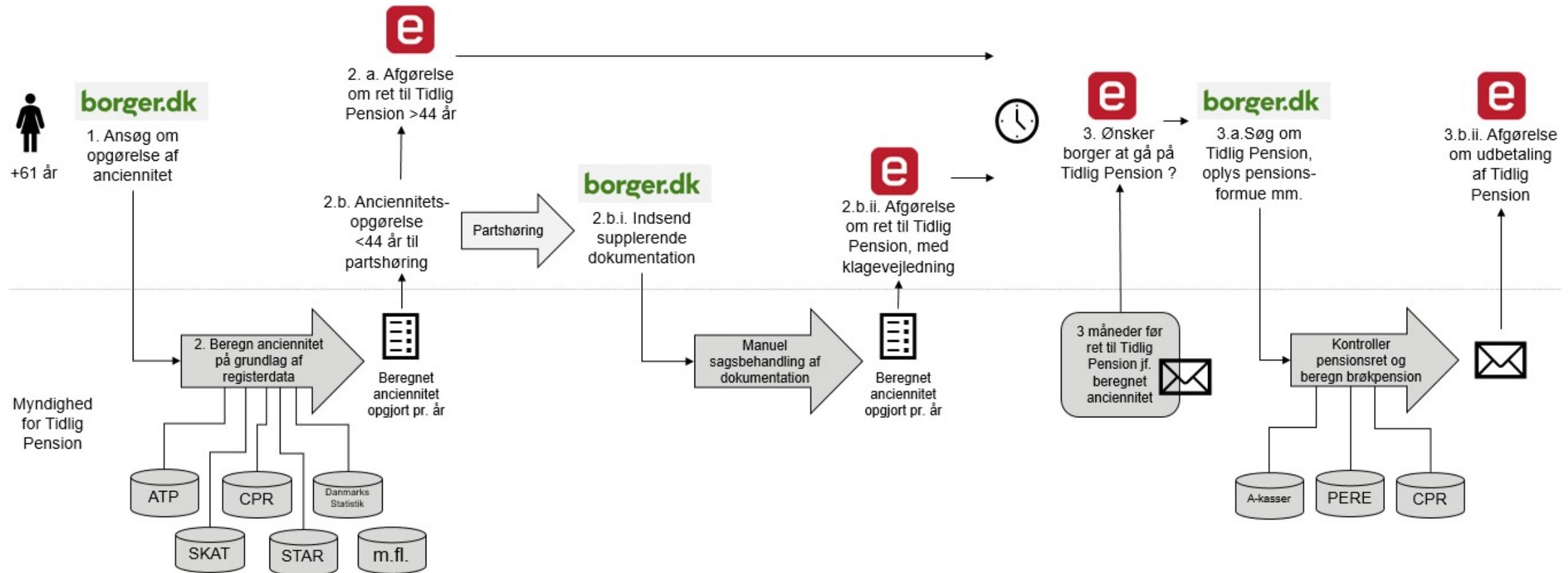
Tidlig Pension: Årgange der kan søge

Tidlig pension betyder, at du har ret til at gå 1, 2 eller 3 år tidligere på pension, hvis du opfylder betingelserne for, hvor mange år du har været tilknyttet arbejdsmarkedet fra det fylde 16. år og frem til det tidspunkt, hvor der er 6 år til, du når folkepensionsalderen.

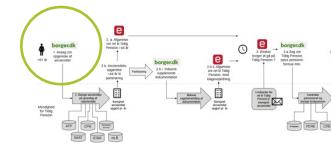
Er der 6 år eller mindre til, at du kan gå på folkepension, kan du søge om ret til at gå på tidlig pension.



Tidlig Pension: Procesbeskrivelse



1. Ansøg om opgørelse af anciennitet



borger.dk

Lone Hansen Log af

Tidlig Pension

Udbetaling Danmark
Kontakt: 70 12 80 94

◀ Tilbage

Statsborgerskab

Har du dansk statsborgerskab?

Ja

Nej

Næste

Tidlig Pension • Digital post til Tidlig Pension • (+45) 70 12 80 94 • Privatspolitis.(cookies) •

borger.dk

Lone Hansen Log af

Tidlig Pension

Udbetaling Danmark
Kontakt: 70 12 80 94

◀ Tilbage

Bopæl eller arbejde i udlandet

Bor du, eller har du boet eller arbejdet i andre lande end Danmark, efter du er fyldt 15 år?

Ja

Nej

Næste

Tidlig Pension • Digital post til Tidlig Pension • (+45) 70 12 80 94 • Privatspolitis.(cookies) •

borger.dk

Lone Hansen Log af

Tidlig Pension

Udbetaling Danmark
Kontakt: 70 12 80 94

◀ Tilbage

Bopæl eller arbejde i udlandet

Bor du, eller har du boet eller arbejdet i andre lande end Danmark, efter du er fyldt 15 år?

Ja

Hvad er dit nuværende bopælsland?

Danmark

Nej

Næste

Tidlig Pension • Digital post til Tidlig Pension • (+45) 70 12 80 94 • Privatspolitis.(cookies) •

borger.dk

Lone Hansen Log af

Tidlig Pension

Udbetaling Danmark
Kontakt: 70 12 80 94

◀ Tilbage

Kontroller dine oplysninger og send ansøgningen

Her kan du kontrollere, om oplysningerne er korrekte. Hvis du ønsker at ændre dine svar, kan du trykke 'Tilbage'.

Dine oplysninger

Statsborgerskab

Har du dansk statsborgerskab? Nej

Hvilket land er du statsborger i? Belgien

Hvilket andet land er du også statsborger i? Tyskland

Vises kun hvis de har sat hak i 'Jeg har dobbelt statsborgerskab'

Bopæl eller arbejde i udlandet

Bor du, eller har du boet eller arbejdet i andre lande end Danmark, efter du er fyldt 15 år? Ja

Hvor er dit nuværende bopælsland? Tyskland

Hvor er din nuværende adresse i udlandet? Berger Strasse 25 60316 Frankfurt am Main Tyskland

Næste

Tidlig Pension • Digital post til Tidlig Pension • (+45) 70 12 80 94 • Privatspolitis.(cookies) •

borger.dk

Lone Hansen Log af

Tidlig Pension

Udbetaling Danmark
Kontakt: 70 12 80 94

◀ Tilbage

Selvstændig virksomhed

Har du drevet selvstændig virksomhed før 2011

Ja

Nej

Næste

Tidlig Pension • Digital post til Tidlig Pension • (+45) 70 12 80 94 • Privatspolitis.(cookies) •

borger.dk

Lone Hansen Log af

Tidlig Pension

Udbetaling Danmark
Kontakt: 70 12 80 94

◀ Tilbage

Udenlandsk pension

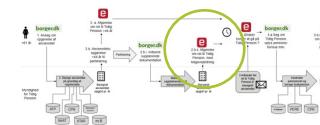
Får du udbetalt pension fra udlandet?

Ja

Nej

Næste

Tidlig Pension • Digital post til Tidlig Pension • (+45) 70 12 80 94 • Privatspolitis.(cookies) •



2bii. Afgørelse om ret til Tidlig Pension, med klagevejledning (brev til ansøgere med opgørelse)

Derfor har du ikke ret til tidlig pension i mere end 2 år

Vi har hentet oplysningerne fra en række myndigheder for perioden 6. september 1973 til 5. september 2018. Du kan se, hvilke myndigheder vi har hentet oplysninger fra, til sidst i brevet.

I nedenstående tabel kan du se de år, hvor vi har registreret, at du ikke har optjent et helt års anciennitet (et års anciennitet svarer til 1):

År	Beregnet anciennitet
1973	0,180
1974	0,563
1975	0,383
1976	0,834
1977	0,916

Du kan se din anciennitetsoversigt på www.borger.dk/tidlig-pension-se-status. Din anciennitetsoversigt er også vedlagt i brevet her.

Vi skrev til dig den 13. august 2021, og bad dig om at tage stilling til oplysningerne om din anciennitet. Du har indsendt dokumentation for yderligere tilknytning til arbejdsmarkedet.

Du har oplyst, at du har stået i lære ved Opel, A. P. Andersen, Thisted fra 1973 og udlært 1976 som kontor- og lagerekspedient. Du har oplyser, at lærekontrakten er bortkommet.

Anciennitetsoversigt

Anciennitet	43.555 år
Tilkendelse	Delvis
Beregningsstatus	Beregnet
Beregningstidspunkt	03.08.2021 11:11

År	Optjent anciennitet i alt	Opnået fuld anciennitet?
I alt for alle år	43.555	Delvis
2018	0,679	✓
Lønmodtager	0,679	
Lønmodtager med ATP-bidrag	0,679	
2017	1,000	✓
Lønmodtager	1,000	
Lønmodtager med ATP-bidrag	1,000	
2016	1,000	✓
Lønmodtager	1,000	
Lønmodtager med ATP-bidrag	1,000	
Selvstændigt erhvervsdrivende	0,129	
Selvstændig virksomhed	0,129	
2015	1,000	✓
Lønmodtager	1,000	
Lønmodtager med ATP-bidrag	1,000	
Selvstændigt erhvervsdrivende	0,033	
Selvstændig virksomhed	0,033	

PS. Ovenstående er eksempler og der er ikke sammenhæng mellem udklip fra brev og bilag

Agenda

- 4 Præsentation af ATP
- 10 Case: Tidlig Pension (SC)
- 18 Opgaveformulering (Q)**
- 26 Den videre proces
- 28 Bilag

Opgaveformulering

Hvordan skal ATP organisere administrationen af ordningen “ret til tidlig pension”?

Opgaven indeholder tre dele og en række underspørgsmål:

1. Prognose for antal ansøgninger
2. Sagsbehandlingen
3. Organisering

Narrativ

I indtager rollen som det team der ansvarlige for udviklingen af administrationen af den nye ATP ordning.

Fokus

Casen fokuserer på udviklingsopgaven, der ligger i opbygge den nye organisation, der skal administrere den nye ATP ordning.

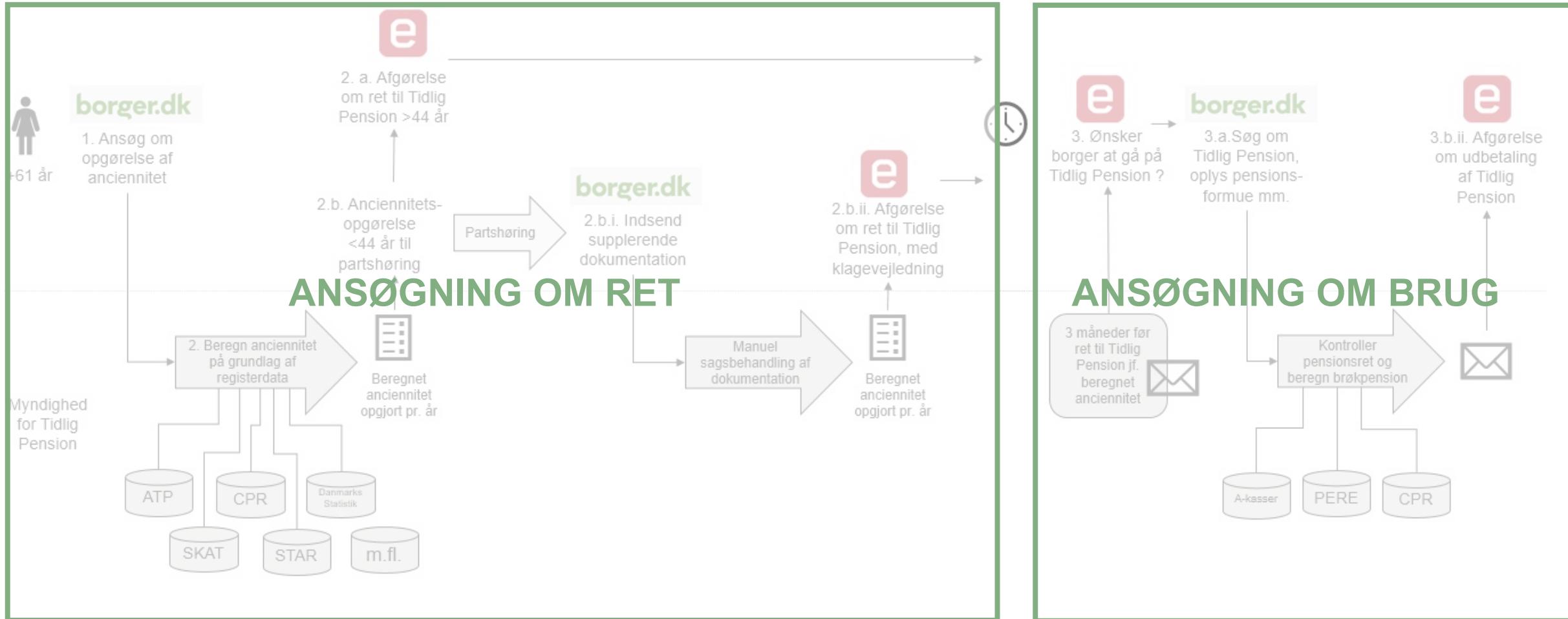
Pædagogik

Forbered jer på at blive spurgt til hvordan i er kommet frem til jeres resultater. Væsentligheder i præsentation og resten som backup/bilag. Vis formel + eksempel.

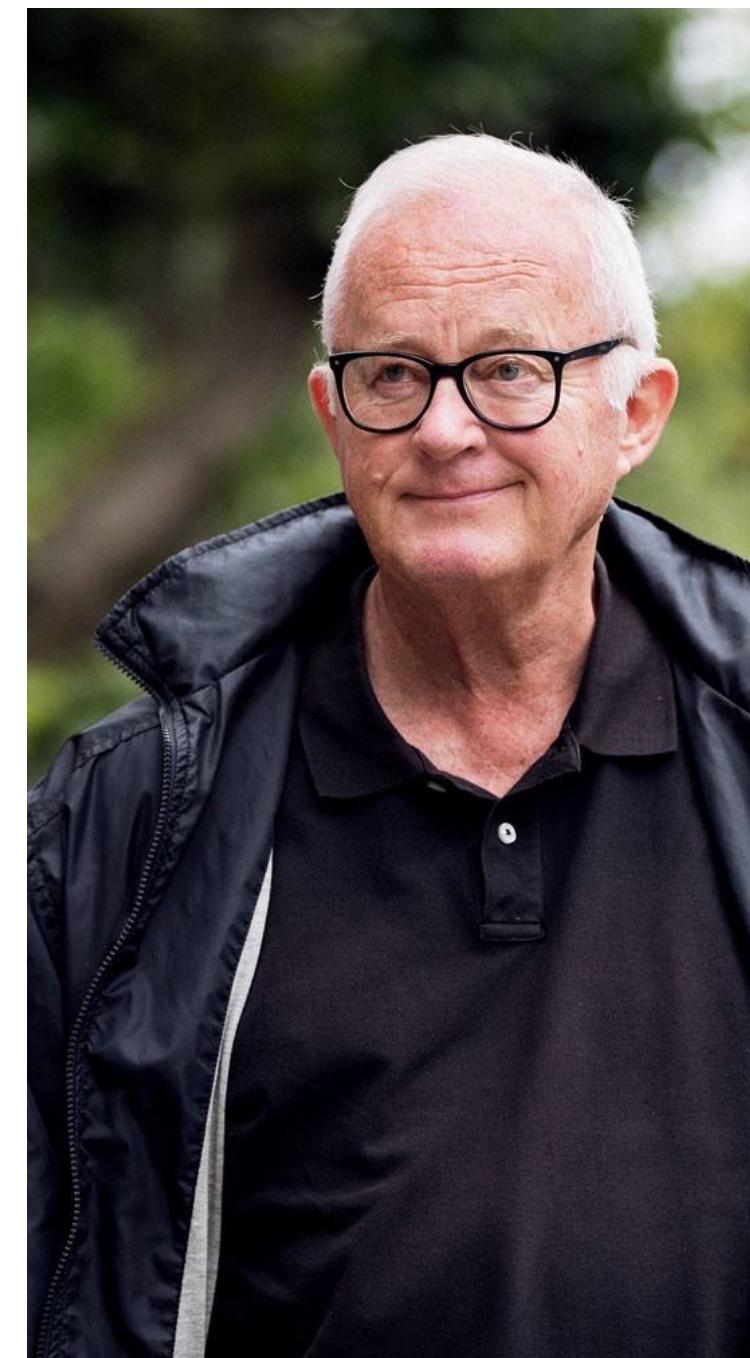
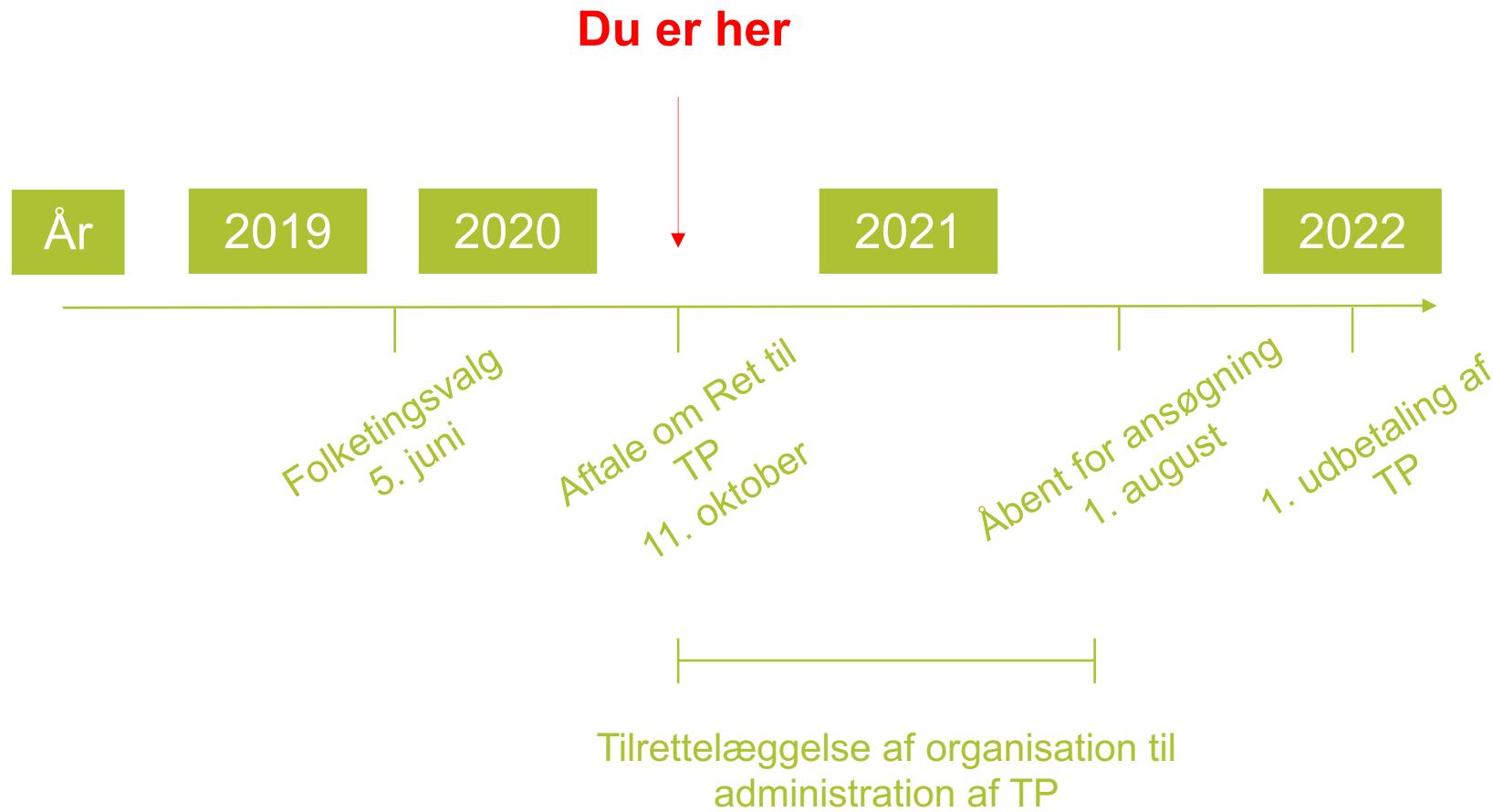
Computations

Det forventes at alle udregninger er veldokumenteret i jeres vedlagte python script.

Afgrænsning: Kun fokus på ansøgning om ret



Tidlig Pension: Proces for etablering



Del 1: Prognose for antal ansøgninger

I må meget gerne visualisere jeres analyse step by step – fx med udgangspunkt i nedenstående steps:

A. Hvor mange forventes at ansøge om ret til TP i 2021?

- i. Hvor mange årgange har adgang til at søge i 2021?
- ii. Hvilke grupper kan forventes at søge?
- iii. Hvor mange personer, der opfylder kravene for at få tilkendt retten til TP, afstår fra at søge?
- iv. Hvor mange ansøgninger forventes i perioden d. 1. August - 31. December 2021?

B. Hvor mange ansøgninger skal ATP forvente at behandle?

- i. Hvor mange ansøgere har automatisk fuld anciennitet?
- ii. Hvor mange ansøgere kræver manuel håndtering?
- iii. Hvor mange ansøgere, der kræver manuel behandling, indsender supplerende dokumentation (jf. punkt 2bi.i i procesbeskrivelsen)?

A.ii.

Ydelsens størrelse kan tænkes at have betydning for, hvilke grupper, der vælger at søge om retten til TP.

A.iii.

Der findes ikke sikker viden om denne gruppe, så der må foretages et estimat – I kan finde et sådant i bilag L.

B.ii.

Det antages, at figur 1 i bilag L afspejler anciennitet på arbejdsmarkedet for fulde årgange.

B.iii.

Der findes ikke sikker viden om andel, der indsender supplerende dokumentation – I kan antage, at andelen er 50 %, med mindre I selv argumenterer for en anden andel.

Del 2: Sagsbehandlingen

I må meget gerne visualisere jeres analyse step by step – fx med udgangspunkt i nedenstående steps:

A. Hvor lang sagsbehandlingstid estimeres til hhv. fuldt automatiserede sager og manuelle sager?

- i. Hvilke informationer skal behandles ifm. en typisk ansøgning?
- ii. Hvor i processen forventes et tidsforbrug ifm. behandling af en typisk ansøgning? (jf. procesbeskrivelsen)? I bedes forklare baggrunden for tidsforbruget.

B. Hvor stor bemanding skal der til for at håndtere sagsbehandlingsopgaven?

- i. Hvor mange uger er der i perioden d. 1. august – 31. december?
- ii. Hvor mange arbejdstimer er der behov for i perioden?
- iii. Hvor mange medarbejdere, er der behov for i perioden?

Afgrænsning

IT-systemerne til håndtering af ansøgninger er på plads og indgår ikke i opgaven.

A.ii.

ATP har et erfaringsbaseret estimat for tidsforbruget ifm. manuel behandling af en typisk ansøgning, svarende til 30 minutter.

Årsværk

Et årsværk i ATP udgør 1.356 timer.

Del 3: Organisering

I må meget gerne visualisere jeres analyse step by step – fx med udgangspunkt i nedenstående steps:

A. Hvordan skal administrationen af Tidlig Pension organiseres?

- i. Hvor mange teams skal der oprettes?
- ii. Hvor mange medarbejdere per team?
- iii. Hvor mange ledelseslag er hensigtsmæssigt?
- iv. Tegn organisationsdiagrammet. Hvordan ser det ud?
- v. Hvis I skal følge Galbraiths 4-5 strategier til organisering, hvilke alternativer til jeres valgte organisering, kan I da identificere?

Organisering

ATP organiserer sig i teams bestående af kunderådgivere, der hver har en teamleder. Dertil kommer en støttefunktion med jurister, der kan bistå med at afklare usikkerheder i opgaveløsningen. Det gennemsnitlige ledelsesspænd i ATP er 20.

Jura

Juristerne udgør en selvbærende støttefunktion, og størrelsen heraf kan antages at være konstant (I er velkomne til at komme med et bud på enhedens størrelse)

Agenda

- 4 Præsentation af ATP
- 10 Case: Tidlig Pension (SC)
- 18 Opgaveformulering (Q)
- 26 Den videre proces**
- 28 Bilag

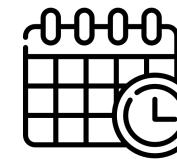
Den videre proces

atp=



CASE

STYREGRUPPE



DEADLINE



PRÆSENTATION



10. November

12. November

15. November

17. November

ATP Case
Opgaveformulering
Caseforløb

Ny viden
Vejledning
Tips & Tricks

Aflvering
Votering
Nominering

Præsentationer
Q&A
Opsamling

Agenda

- 4 Præsentation af ATP
- 10 Case: Tidlig Pension (SC)
- 18 Opgaveformulering (Q)
- 26 Den videre proces
- 28 Bilag**

Bilag

Nedenfor listes bilagene, der udgør datagrundlaget for casen – der er meget materiale, så husk at holde fokus på, hvilke informationer der er mest relevante for at besvare hvert enkelt spørgsmål.

Bilag	Filnavn	Beskrivelse
A	Tidlig_pension	Regeringens samlede udspil om ret til TP
B	Udspil om ret til tidlig pension	Opsummerende information om regeringens udspil om ret til TP på www.bm.dk
C	Retfærdig tilbagetrækning_ Ret til tidlig pension for folk med lange og hårde arbejdsliv	Pressemeldelse udsendt ifm. regeringens udspil til aftale om ret til TP
D	Retten til tidlig pension er en kamp for retfærdighed	Debatindlæg af statsminister Mette Frederiksen, finansminister Nicolai Wammen, skatteminister Morten Bødskov og beskæftigelsesminister Peter Hummelgaard i Avisen Danmark
E	Tidlig_pension_hvem_faar_retten_handout_v01	Regeringens udspil til ret til TP og opgørelse af, hvilke grupper, der forventes at opnår ret til TP
F	Tidlig_pension_ny_ret_handout_v01	Grafisk fremstilling af regeringens oplæg til aftale om ret til TP
G	Pensionsaftale_ Folk med lange og hårde arbejdsliv før ret til tidlig pension	Pressemeldelse udsendt ifm. aftaleindgåelse
H	Aftaletekst-tidlig-pension	Politisk aftaletekst inkl. beskrivelse af de overordnede rammer for aftalen
I	Pensionsaftale_nøgletal	Notat indeholdende opgørelse over, hvor mange personer, der forventes hhv. at have ret til TP hhv. vælger at benytte sig af retten
J	Bilag-2-bagvedliggende-tal-til-noegletals-notatet-1	Nøgletal anvendt til belysning af aftalens økonomiske konsekvenser
K	Faktaark_samlet	Beskrivelse af baggrundsoplysninger ifm. aftalen, herunder data, der anvendes til at opgøre anciennitet på arbejdsmarkedet og begrænsninger for registerdata og borgernes mulighed for at indsende supplerende dokumentation
L	Figurark-ny-ret-til-tidlig-pension	Aggereret registerdata vedr. aftale om ret til TP. Indholder bl.a. opgørelse af samlede årgange på arbejdsmarkedet fordelt på uddannelsestype
M	Arne-pensionen er økonomisk ansvarligt	Debatindlæg fra beskæftigelsesminister Peter Hummelgaard Thomsen og skatteminister Morten Bødskov i Børsen
N	L 104 - 2020-21 (oversigt)_ Forslag til lov om ændring af lov om social pension og forskellige andre love. (Indførelse af ret til tidlig pension). _ Folketinget	Lovforslag L104 (indførelse af ret til TP) vedtaget i Folketinget d. 21. december 2020
O	Tidlig pension vedtaget_ 41.000 får ret til at trække sig tilbage før pensionsalderen	Pressemeldelse udsendt ifm. vedtagelse af L104