



# PFA PÅ VEJ MOD 2020

## - Et mere kundefokuseret og effektivt PFA

### Den danske pensionsmodel

Den danske pensionsmodel er unik og er anerkendt i hele verden. Omkring 80 pct. af arbejdsstyrken har en pensionsopsparing udover folkepensionen og ATP – og er dermed økonomisk sikret i deres alderdom. Denne særlige position er resultatet af forhandlinger mellem arbejdsmarkedets parter gennem årtier.

Virksomhederne eller lønmodtagerorganisationerne vælger i dag som en integreret del af ansættelsesvilkårene en professionel pensionsudbyder, som varetager håndteringen af pensionen. I Danmark er medarbejderne yderligere sikret ved, at det fremgår af loven, at ethvert tilsagn om pension skal afdækkes i et pensionsselskab. Arbejdstagerne er dermed ikke afhængige af deres arbejdsgivers overlevelse for at få deres pension udbetalt, som det kendes fra udlandet. PFA spiller som det største pensionsselskab i Danmark en vigtig rolle i den danske pensionsmodel.

### PFA's historie

PFA blev etableret i 1917 med henblik på at sikre lønmodtagere pension, også hvis de skiftede arbejdsgiver. PFA blev dermed det første pensionsselskab, der tilbød forsikring og pensionsopsparing, som medarbejdere kunne beholde, selvom de besluttede at skifte til et andet job. PFA er i de senere år vokset og har vundet markedsandele. Det skyldes bl.a., at PFA har haft positive investeringsafkast hvert år siden 2001 og i dag tilbyder nogle af de mest moderne pensionsprodukter – og ikke mindst en forretningsmodel, hvor værdiskabelsen går tilbage til kunderne i stedet for aktionærerne.

### PFA's forretningsmodel

#### PFA's forretningsmodel er, at al værdiskabelse går til kunderne.

Den primære ejerkreds bag PFA Holding A/S er lønmodtager- og arbejdsgiverorganisationer og PFA Fonden. Ejerne kan ifølge vedtægterne maksimalt modtage 50.000 kr. i aktieudbytte tilsammen om året. Alt øvrigt overskud går på kort eller længere sigt tilbage til kunderne. Dette princip har været gældende, siden PFA blev etableret i 1917. Og det gælder fortsat i dag, hvor PFA har udviklet sig til en pensions- og opsparingskoncern bestående af to pensionsselskaber (PFA Pension og PFA Soraarneq), et skadesforsikringselskab (Mølholm), et asset managementselskab (PFA Asset Management) og en bank (PFA Bank) samt kapital- og investeringsforeninger og ejendomsselskaber.

### Strategi 2020

Forretningsmodellen, hvor al værdi går til kunderne, stiller særlige krav til den måde, PFA drives på. Kravet til forrentning af egenkapitalen er i strategien fastsat, så det på samme tid er tilstrækkeligt højt til at sikre PFA's langsigtede kapitalstyrke og tilstrækkeligt lavt til at sikre, at kunderne får størst mulig andel af den værdi, der skabes. Kravet udtrykker, at der ikke skal tjenes penge på kundernes bekostning. Det skal derfor gå hånd i hånd med en stram omkostningsstyring samtidig med, at vi skaber et højt serviceniveau og robuste afkast til kunderne.

#### PFA Pension

Forsikringsaktieselskab  
CVR: 13 59 43 76

Sundkrogsgade 4  
2100 København Ø  
Telefon: 39 17 50 00  
pfa.dk

**PFA**  
P E N S I O N

**Strategi 2020** angiver, hvordan dette opnås. Udgangspunktet er et skærpet værdisæt baseret på professionel, fair og ansvarlig adfærd i PFA.

### **PFA - Professionel, Fair og Ansvarlig**

PFA skal være en **professionel** investor og forsikringsudbyder, der skaber tryghed og sørger for, at opsparing sker på en stabil og attraktiv måde. Kundernes købekraft skal vokse mest muligt. Dette udmøntes internt i PFA i det, vi kalder Investeringsstrategi 2.0.

PFA vil også arbejde for, at kunderne forbliver en del af arbejdsmarkedet, hvis de rammes af sygdom, og at der tages hånd om familien, hvis det værst tænkelige skulle ske.

PFA skal være **fair**. PFA forvalter kundernes penge, og det stiller krav om at være effektiv og fair. Alle kunder skal have en ordentlig behandling. Alle kunder serviceres, så der er sammenhæng mellem det, kunderne betaler, og det, de modtager fra PFA. Prisen på en forsikring skal svare til den dækning, kunden har ved forsikringen, og betaling for administration og service skal modsvare det, som kunden får. Overskydende indtjening skal gå tilbage til kunderne.

PFA er **ansvarlig** og ordentlig over for kunderne. Kunderne har mulighed for at få relevant rådgivning på en let tilgængelig og forståelig måde, og rådgivningen er ansvarlig og forståelig.

PFA er også ansvarlig overfor samfundet, og investeringer skal være både etisk korrekte og langsigtet bæredygtige.

Ansvarlig betyder også, at PFA ikke har højere omkostninger end absolut nødvendigt for at levere ydelserne.

Omdrejningspunktet i strategien er vores kunder. Vi har set på PFA's historie og genopliver mottoet Lev livet - hele livet! Alt dette skal sikre, at kunderne tænker på PFA som "mit PFA".

### **Overordnede mål i Strategi 2020**

I strategiperioden frem mod 2020 fokuseres på fem overordnede pejlemærker:

#### **Finansiell bæredygtighed**

PFA er til for kunderne, som - ud over høj service til en lav pris - skal have det bedst mulige afkast. Det betyder, at den formue, som PFA har under forvaltning, skal byde på høje afkast, en stærk soliditet og en beskedent, men tilstrækkelig forrentning af egenkapitalen. Opbygningen af egenkapitalen er med andre ord en balance mellem kundernes afkast og de omkostninger, som er forbundet med service og investeringer.

#### **Produktivitet**

PFA ejes af en kreds, som ikke ønsker høje afkast på aktiekapitalen. Derfor er der behov for andre styringsinstrumenter, som sikrer, at PFA drives effektivt. Strategi 2020 opstiller klare mål for, hvad PFA skal præstere på såvel afkast som på omkostninger i forhold til den bestående formue og i forhold til antallet af kunder. Disse effektivitetsmål skal sikre, at kunderne får glæde af et så stort overskud som muligt.

Nye digitale løsninger skal sikre en mere effektiv drift af såvel pensionsprodukter som forsikringsprodukter, og de skal være med til at give kunderne en bredere og bedre servicepalette, uden at det øger omkostningerne.

Omkostninger skal måles i forhold til den service, kunderne får. De skal også måles i forhold til, hvad det koster at skabe det mest attraktive afkast.

### **Kundelojalitet**

Den enkelte kunde har altid været i centrum for PFA's forretning. PFA's fokus er på de kundeforhold, der løbende skabes ved aftaler, der indgås med virksomheder eller organisationer. Først når disse aftaler er indgået, er kontakten mellem PFA og den enkelte kunde etableret.

Forholdene på arbejdsmarkedet i Danmark er i dag - i forhold til for blot 15 år siden - karakteriseret ved hyppigere jobskift. Markedet for pensioner er karakteriseret ved, at virksomheder oftere end tidligere skifter pensionsleverandør. PFA ønsker at fastholde kundeforholdet også til de kunder, hvor arbejdsgiveren vælger at skifte pensionsleverandør.

PFA leverer ydelser, som ligger i top, og til omkostninger, som er blandt de laveste i branchen. Det lader sig gøre i kraft af blandt andet stordriftsfordelene ved at være landets største pensionselskab. Den fordel bevares kun, hvis PFA formår at fastholde kunderne.

Fremover skal PFA således ikke alene vise evne til at skaffe nye kunder gennem nye aftaler. PFA skal også arbejde på at blive bedre til at fastholde eksisterende kunder. Det vil vi måle på såvel antallet af kunder som den formue, PFA har under forvaltning.

Kunder fastholdes bedst, når lojaliteten er høj. Høj lojalitet kommer ikke af sig selv. Derfor vil PFA i de kommende år intensivere arbejdet med at gøre det attraktivt at være kunde i PFA både her og nu, og når pensionsopsparingen skal bruges senere i tilværelsen.

Loyaliteten skal skabes ved, at vi udbyder stærke værditilbud, hvor vi breder omfanget af opsparings- og forsikringsprodukter ud. Vi vil også yde service, som kunderne har glæde af allerede i dag. Vi overvejer også at yde service, som ikke nødvendigvis kan måles i "penge".

Vores kunder skal være endnu tættere på PFA gennem lettilgængelig adgang til information, rådgivning og serviceordninger.

Vores service skal endvidere fremover differentieres til forskellige segmenter efter kundernes behov, hvor de er i deres liv og efter den pris, som kunden vil betale til PFA for de services, som kunden får. Service skal gøres lettere tilgængelig, bl.a. via personlig service på vores portaler.

### **Medarbejdermotivation**

De ambitiøse målsætninger skal bl.a. opnås ved, at PFA har de bedst kvalificerede medarbejdere med det største engagement. Vi lægger vægt på, at alle medarbejdere i PFA føler en værdi ved at være ansat i landets største pensionselskab. PFA's medarbejdere skal være glade, fordi de både gør noget for den enkelte kunde og for samfundet. PFA vil derfor fremover øge vægten på performancebaseret løn, hvor medarbejderne bl.a. belønnes efter den indsats, de yder for PFA's kunder.

### **Forsikringsprodukter skal bringes i balance.**

PFA vil arbejde for at skabe bedre overensstemmelse mellem den forsikring kunder er omfattet af, og prisen som den enkelte kunde skal betale for den pågældende ordning.

## Konkrete mål

Bestyrelsen, som repræsenterer aktionærkredsen i PFA og varetager kundernes interesser, har som en del af Strategi 2020 vedtaget følgende konkrete mål:

PFA skal være nummer et, når det drejer sig om at sikre den bedst mulige købekraft for kunderne, når de går på pension. Det risikjusterede afkast skal være det højeste i sektoren, når afkastet måles over fem år. Målt på tre års sigt skal PFA løbende være i top tre. Fokus er på det mere langsigtede afkast, så PFA har ikke mål for det enkelte år.

PFA har i dag et robust kapitalgrundlag. Målet er, at soliditetsgraden løbende skal overstige 175 pct.

PFA's aktionærer kan ifølge vedtægterne højst få 50.000 kroner i udbytte om året. Kravet til afkast på egenkapitalen er sat lavt, for at mest mulig værdi går til kunderne. En del af kundernes opsparring, KundeKapitalen, fungerer som basiskapital på linje med egenkapitalen.

PFA skal udvise en høj grad af produktivitet over for kunderne. PFA skal i fremtiden levere en endnu bedre service over for sine kunder. Der er samtidig fastsat et klart mål for PFA som et omkostningsbevidst pensionselskab. Målet er, at PFA skal høre til blandt de fire billigste førende selskaber målt på omkostninger pr. kunde, og blandt de tre bedste selskaber målt på omkostninger i forhold til den forvaltede formue. PFA skal også være blandt de billigste, målt på investeringsomkostningerne set i forhold til de selskaber, der leverer de højeste afkast i branchen.

Fastholdelse af kunder måles ved væksten i den samlede formue under forvaltning. Tilgangen af ny kapital under forvaltning er derfor et vigtigt supplerende mål for PFA's Strategi 2020.