

# Årsrapport 2014



**forca**





# Indhold

## Indledning

Lavere omkostninger, bedre kvalitet 5

## Ledelsesberetning

Hovedtal og nøgletal 7

Samarbejde om udvikling 8

Forca bygger for fremtiden 10

Kontrol, overvågning og styring 14

Drift 2014 17

2014 i tal 18

Forventninger til 2015 19

## Regnskab

Ledelsespåtegning 21

Den uafhængige revisors erklæringer 22

Anvendt regnskabspraksis 23

Resultatopgørelse 26

Balance 27

Pengestrømsopgørelse 29

Noter 30

Organisation 35

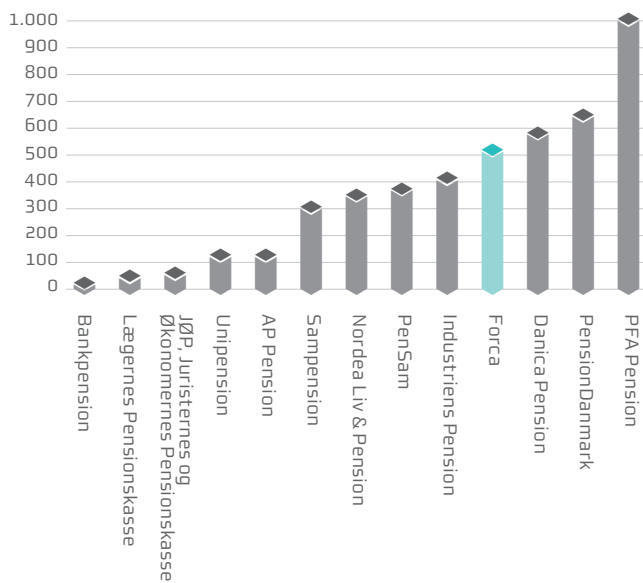
---

Forca A/S tilbyder pensionsvirksomheder ydelser inden for medlems-service, aktuarservice, fondsservice og økonomi- og regnskabservice. På vegne af vores kunder servicerer vi i dag over 530.000 medlemmer.

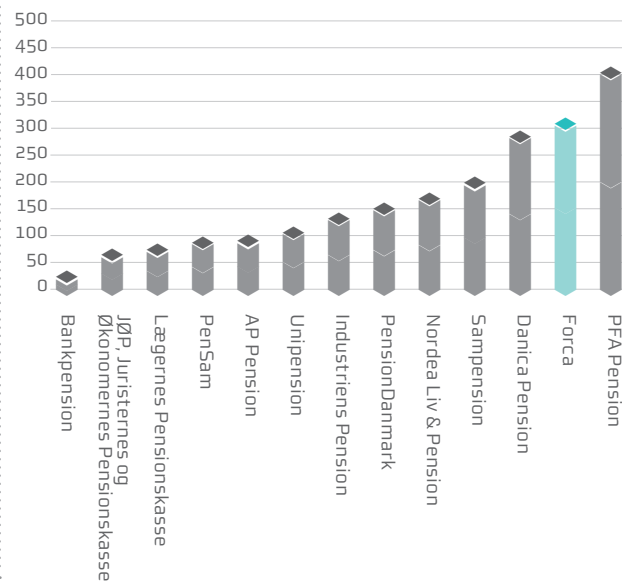
---



Antal medlemmer/kunder (1.000)



Pensionsvirksomheder balancesum (mia. kr.)



Baseret på tal fra 2013. Kilde: Forsikring & Pension og Finanstilsynet

# Lavere omkostninger, bedre kvalitet

Danmark kan med stolthed modtage anerkendelse for at have verdens bedste pensionssystem. Men gør vi nok for at beholde førertrøjen?

Konsolideringen i pensionssektoren har været betydelig i de seneste år, men med de store udfordringer, som bl.a. ny lovregering medfører, er der behov for en yderligere konsolidering, så stordriftsfordele kan udnyttes.

For det første har den økonomiske situation i Europa resulteret i et historisk lavt renteniveau, der presser pensionssektorens afkastmuligheder. Når afkastet mindskes, synes omkostningerne relativt større.

Selvom omkostningerne reelt betyder mindre for den samlede pensionsopsparing end afkastet, er fokus på begge dele et tegn på, at man professionelt værner om kundernes økonomiske interesser.

For det andet virker de regulatoriske krav fra Basel-komiteen og Finanstilsynet som administrative belastninger, der burde tilskynde til konsolidering eller samarbejde. Risikostyringen og rapporteringskravene kan med fordel håndteres i større enheder. Vi mener desuden, det er muligt at udnytte reguleringen til en effektivisering og sikring af selskabernes processer.

Disse to udfordringer er fælles for hele sektoren. Hvor vi som outsourcing-partner tidligere har set arbejdsmarkedspensionssektorerne og de kommercielle aktører som næsten forskellige brancher, kan vi i dag se et potentiale i flere fælles løsninger.

I pensionsmarkedet ligger Forca stabilt blandt de fire største spillere – uanset om man måler på balancesum eller medlemsantal.

Vi ser et potentiale i både løsningssalg, administration og full service outsourcing i denne niche.

Fx betyder stramningen af solvenskravene i finanssektoren, at specielt pensionsprodukter med garanti vil binde megen kapital. Processen med at få erstattet disse garantiprodukter med markedsrenteprodukter er i gang, men da skiftet for en lang

række pensionskunder ikke er attraktivt, vil selskaberne fortsat have en udfordring. En udfordring, hvor Forcas løsninger har et markedspotentiale.

Der kan ligeledes være et marked i at skabe sektorielle løsninger, der på basis af de grundlæggende ens systemer skaber administrativ lethed. Forca har ved forenkling og understøttelse af workflow opnået, at det blot tager to til fire uger at oplære en medarbejder mod traditionelt fire til seks måneder. Sådanne tekniske og administrative løsninger forventes at være attraktive for flere end Forcas nuværende kunder.

I 2014 er det lykkedes Forca at nedbringe de variable omkostninger med 6,2% ved at fokusere på effektivisering og automatisering. Desuden er det lykkedes at styrke kundernes governance, omstille til agile metoder og sætte nye digitale medlemsportaler i drift.

Forca har gennemgået en udvikling fra at se kontrol, afstemning og rapportering som en byrde til at se governance som et værktøj til at nå bedre resultater. Vi har indført gennemgribende systemer til risikorapportering sammen med milepæle på stort set alle processer. Færre fejl mindsker omkostningerne.

Vi har fremmet samarbejdet gennem konsekvent kundeinvolvering og med introduktion af agile metoder, der er centrale for at opnå bedre samarbejdskraft og hurtigere processer. Reelt er der tale om en kulturtransformation.

Udvikling af selvbetjening er central for hele finanssektoren med henblik på at mindske omkostningerne. Det er vores kunders ambition at være helt i front i det digitale kapløb.

Serviceoplevelsen er kernen, og vi har sammen med vores kunder i starten af 2015 lanceret nye medlemsportaler integreret med alle basale og forretningstekniske systemer.

I 2015 forventer vi yderligere reduktion i omkostningerne sammen med fortsatte kvalitetsforbedringer. Og vi ser frem til nye skridt mod samarbejde og konsolidering i sektoren.



Bestyrelsesformand  
Carsten Koch



Administrerende direktør  
Steen Gram-Hanssen

»Forca har i 2014 især investeret i digitalisering, automatisering og uddannelse.«



# Ledelsesberetning

## KOMMENTAR TIL RESULTATET

Forcas ambition er at være konkurrencedygtig på både pris og kvalitet sammenlignet med de bedste i branchen. For at leve op til den ambition har Forca i 2014 især investeret i digitalisering, automatisering og uddannelse. Særligt sagsbehandler-systemet, der blandt andet gør det muligt for medlemmerne at gennemføre en fuldautomatisk pensionering, har været meget effektivt. De økonomiske gevinster af denne automatisering er i høj grad høstet i 2014.

Den øgede effektivisering og automatiseringen af andre processer har medført, at antallet af medarbejdere og dermed lønomkostninger er faldet.

Som outsourcing-partner i den finansielle sektor er Forca helt naturligt optaget af at reducere kundernes omkostninger. I den forbindelse har Forca igangsat et effektiviseringsprogram for at reducere Forcas andel af kundernes administrations- og investeringsomkostninger pr. medlem med i alt 20% frem mod udgangen af 2016 i forhold til niveauet i 2013.

Programmet skal højne effektiviteten yderligere, nedsætte omkostningerne samt reducere svartider og bemanning. I årets løb har Forca derfor haft særligt fokus på at gennemgå egne omkostninger, herunder også it-licenser. Effekten af programmet vil også blive høstet i de kommende år og formentlig gøre det væsentligt lettere at tiltrække nye opgaver og aktiviteter og dermed nye kunder.

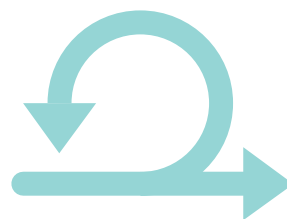
## Hovedtal og nøgletal

Alle beløb i tkr.

	2014	2013	2012	2011	2010
Årets nettoomsætning	277.365	313.641	316.887	358.543	298.901
Resultat af ordinær drift	4.118	-97.305	206	3.092	3.448
Resultat af finansielle poster	171	92	454	1.014	1.658
Årets resultat	4.288	-112.883	475	3.025	3.799
Balancesum	573.434	553.109	710.668	693.961	668.246
Investering i immaterielle anlægsaktiver	56.894	44.557	57.775	79.019	85.932
Investering i materielle anlægsaktiver	6.585	7.840	1.578	10.017	7.901
Egenkapital primo	410.427	523.310	522.835	519.810	516.011
Egenkapital ultimo	414.716	410.427	523.310	522.835	519.810
EBIT-margin (%)	1,5%	-31,0%	0,1%	0,9%	1,2%
EBITDA-margin (%)	19,4%	21,5%	19,2%	28,6%	23,3%
Afkast af investeret kapital (%)	13,0%	14,4%	11,7%	19,7%	13,4%
Nettoomsætning/investeret kapital (%)	67,2%	67,2%	60,6%	68,8%	57,7%
Egenkapitalens forrentning (%)	1,0%	-24,2%	0,1%	0,6%	0,7%
Soliditetsgrad	72,3	74,2	73,6	75,3	77,8



# Samarbejde om udvikling – mere værdi for pengene



Forca ønsker at udvikle løsninger, der er tæt afstemt med kunderne, og som anerkender, at verden ændrer sig hurtigt, og at udvikling derfor også skal gøre det. Med andre ord: Løsninger med kort time-to-market i et tværgående samarbejde mellem kunder og Forca.

Som et middel til at nå dette mål søsatte Forca og kunderne et pilotprojekt i januar 2014, som skulle afprøve den agile metode. Intentionen var at vurdere metoden og eventuelt udbrede den til flere udviklingsprojekter i løbet af sommeren. Men allerede i april var resultaterne så overbevisende, at det blev besluttet at benytte metoden på hele udviklingsporteføljen. Resten af 2014 blev brugt på planlægning, kompetenceudvikling af medarbejdere og kunder samt etablering af syv tværfaglige scrum teams.

En forandring af den størrelse er en udfordring for såvel medarbejdere som kunder. For at få processen til at lykkes blev der oprettet et særligt team – transformationsteamet – som orkestrerede transformationen, sikrede fremdrift og varetog forandringsledelse og kommunikation på rejsen mod 100% agil udvikling.

Forandringen gik over al forventning: Intentionen med metodeskiftet er mere værdi for de samme udviklingskroner, og kunderne har tilkendegivet, at metodeskiftet har resulteret i langt større værdi i løsningerne, større indsigt, ejerskab og bedre kvalitet.

For mange af Forcas medarbejdere har det betydet et paradigmeskift og nye værktøjer. Men også større ansvar og medindflydelse på løsningerne. Medarbejdere har taget imod forandringen åbent og konstruktivt.

## Scrum

Udtrykket scrum stammer fra rugby og betegner en metode til at få bolden tilbage i spil. Det daglige scrum møde i et agilt team har netop denne funktion: At opdage og fjerne ting, der blokerer den videre fremgang.

Arbejdet i scrum teams foregår i treugers sprint, som afsluttes med en demonstration af resultaterne for kunder og andre interessenter, som dermed kigger ind i »laboratoriet«, godkender løsningerne og tager stilling til prioriteringen af, hvad der skal udvikles i næste sprint.

Ud over de agile teams er der i Forca dannet nye kompetencecentre med fokus på agil kompetenceudvikling inden for aktuar-

udvikling, test og medlemservice. Kompetencecentre skal sikre faglig sparring på tværs, og der er mulighed for at gå i dybden med selvvalgte emner.

## Det agile Forca

Agil betyder smidig. Det vil sige, at det grundlæggende handler om den organisatoriske evne til hurtigt og effektivt at ændre retning. Forcas syv scrum teams er selvorganiserende. I hvert team er Forcas mange forskellige faglige kompetencer repræsenteret: Fx pensionsrådgivere, kravstillere, forsikringsteknikere, økonomer, aktuarer, it-udviklere, kommunikationsfolk og testere. I stedet for at organisere udviklingsteams omkring opgaverne kommer opgaverne til et allerede etableret team. Herved bevares læringen i teamet, som bliver mere effektivt.

Mange andre virksomheder har som Forca implementeret agil metode for it-udviklingsprojekter. Men Forca er gået skridtet videre og har også introduceret agile principper i porteføljestyringen såvel som i strategiprocessen.

## Følg værdien

Et motto for et agilt team er »følg værdien«. Hvad værdien er afgøres i tæt dialog med kunderne. Teamet laver hele tiden det vigtigste først og tager løbende stilling til, om alle opgaver giver værdi i forhold til indsatsen.

Udviklingsprojekter 2014  
– timer fordelt på kunder og Forca

Kategori	Procent
Kundeudvikling	31%
Lovgivning	10%
Fælles udvikling	29%
Driftoptimering	30%
<b>Total</b>	<b>100%</b>
Fælles udvikling	40%
Individuel udvikling	30%
Driftoptimering	30%
<b>Total</b>	<b>100%</b>



# Teamet gør heldigvis ikke bare det, de bliver bedt om

Agil udvikling er egentlig bare en måde at gennemføre udviklingsprojekter på. Men for PBU betyder det større gennemsigtighed, bedre kommunikation og mere fokus på PBU som kunde.



Pensionskasser arbejder normalt med meget lange tidshorisonter. Men det behøver ikke betyde, at man bruger lang tid på udvikling. Tværtimod. Det er en stor fordel at have en løbende dialog i projekterne, viser det sidste års erfaringer hos Forca.

Tidligere lavede man ofte meget grundige foranalyser og lange detailspecifikationer på projekter, før de blev sendt videre til udviklerne. I agil udvikling skitserer man målet noget løsere til et team af aktuarer, forretningspecialister og udviklere, og kodningen begynder stort set med det samme. Teamdeltagere og kunder mødes hver tredje uge til en demonstration af, hvad udviklingsteamet har arbejdet med de sidste uger, og her justerer teamet, hvad der skal ske fremover, og udnytter på den måde, at alle bliver klogere undervejs.

**Frank Cederbye**, der er ansvarshavende aktuar og medlemschef i PBU, Pædagogernes Pensionskasse, har igennem det sidste år prøvet agil udvikling på egen krop, fordi et agilt udvik-

lingsteam i Forca har været dedikeret til at løse opgaver for PBU. Hovedopgaven var at få PBU's 110.000 medlemmer over på én og samme ordning.

»Det at forandre ting undervejs er nu en naturlig del af udviklingsprocessen, og alle parter tager ansvar for processen. Det giver højere engagement og en stor faglig stolthed hos teamdeltagerne, når de skal præsentere de ting, de har lavet, for resten af gruppen,« fortæller Frank Cederbye.

## ENGAGEMENT SPARER PENGE

»Det høje engagement betyder også, at teamet ikke bare gør, som de bliver bedt om, men bidrager til udviklingen af forretningen,« fortæller Frank Cederbye. »De bliver simpelthen bedre sparringspartnere.«

»Vi skulle have udviklet en ny model for omkostningsfordeling mellem de forskellige medlemmer. Men efterhånden som udviklerne fik set på opgaven, fortalte de os, at det ville være meget tungt og kompliceret at udvikle. Derfor blev projektet stoppet igen. Det sparede både tid og penge,« fortsætter han.

Havde man haft et mere traditionelt forhold mellem leverandør og kunde, var udviklerne bare gået i gang med opgaven uden at stille spørgsmål. Men her lyttede de og forstod kundens behov.

## MERE INDSIGT

»En af udfordringerne i de agile projekter er at sikre fremdrift: At man ikke tygger for længe på de enkelte dele af elefanten. Det er vigtigt at huske på, man skal nå helt i mål. Man skal sørge for, at man med de ressourcer, man har tilbage, kan nå det samlede projekt.«

»De jævnlige møder og den løbende opdatering giver en bedre kontakt mellem PBU og Forca,« siger Frank Cederbye.

»Forca er blevet mere kundeorienteret. Den agile metode giver de folk, der skal udvikle projektet en bedre indsigt – og en større forståelse for os som kunder. De er ganske enkelt klædt bedre på til samarbejdet.«



# PBU

Pædagogernes Pensionskasse

Frank Cederbye



## Forca bygger for fremtiden

2014 bød på et stort strategisk udviklingsprojekt: At bygge fundamentet for en fuld digitaliseret medlemsbetjening, som møder medlemmerne der, hvor de er.

Formålet var at indfri to målsætninger: En bedre serviceoplevelse for medlemmerne og reducerede omkostninger for Forcas kunder.

Første skridt var en ny fælles webløsning for PKA, Lærernes Pension og PBU, som er standardiseret på indersiden, men tilpasset hver kunde både visuelt og indholdsmæssigt. Den nye webløsning er fundamentet for en fortsat udbygning af den digitale kommunikation med medlemmerne.

En analyse i sidste kvartal af 2013 resulterede i valg af en ny webplatform, hvor kravet blandt andet var, at oplevelsen for medlemmet skal være god, uanset om han eller hun tilgår siden på mobil, tablet, pc eller Mac, og at time-to-market for nyt indhold skal være kort. I januar 2014 gik projektet i gang med først at udarbejde et koncept for den nye portal, som faldt i god jord hos alle tre kunder. Dernæst fulgte et udviklingsforløb af den nye portal for alle tre kunder, der indeholder både det offentlige univers og et omfattende rådgivnings- og selvbetjeningsunivers, når medlemmet logger på med NemID. De nye portaler gik i luften i januar 2015.

### FRONT END = MEDLEMSBEHOV I FORRESTE RÆKKE

Ambitionen var at være til stede der, hvor medlemmerne er, og med den rådgivning eller de handlemuligheder, de har brug for i konkrete situationer.

Ved personalisering af indhold får medlemmet præsenteret information og handlemuligheder, der er relevante for lige præcis ham eller hende.

Det, medlemmet møder på hjemmesiden, er en kombination af datastyret og redaktionelt indhold, så medlemmet oplever, at

pensionselskabet er nærværende, og at der bliver taget hånd om de behov, medlemmet har her og nu.

Medlemmet skal føle sig klædt på til at foretage de rette valg og kunne betjene sig selv hele vejen igennem uden at have behov for at søge yderligere rådgivning.

### Sådan arbejder Forca med digitalisering

Forca arbejder med tre definitioner: Faktisk, oplevet og anvendt digitalisering:

**Faktisk** er et udtryk for, at en proces er uberørt af menneskehånd. Selvom der er mulighed for en høj grad af automatisering, skal en investering i automatiserede processer altid være genstand for en cost-benefit analyse. Nogle processer er for komplekse til, at det kan betale sig at systemunderstøtte dem.

**Oplevet** er udtryk for medlemmets oplevelse af at kunne betjene sig selv via de digitale kanaler, selvom der ikke nødvendigvis er bagvedliggende automatiserede processer. Der kan være gode grunde til ikke at automatisere alt, fx hvis volumen er lille eller kompleksiteten høj.

**Anvendt** er udtryk for, i hvor høj grad selvbetjeningsløsningerne bliver brugt. Selvbetjeningsløsninger, der ikke tages i brug, fører i sagens natur hverken til bedre serviceoplevelser eller lavere omkostninger. Der kan være mange forklaringer på, at medlemmer ikke anvender selvbetjening. Noget kan måske løses gennem bedre tekster eller et bedre flow på portalerne, men der kan også være medlemmer, der føler sig tryggere ved personlig rådgivning gennem telefon eller chat.



Farvede bokse er indgangen til pensions- og forsikringsdækninger. Et klik på boksen giver uddybende forklaring til den enkelte dækning og eventuelle regler. Med beløb for folkepension og ATP samt link til PensionsInfo får medlemmet et samlet overblik over sine pensionsforhold.



'Dine nøgletal' giver et hurtigt overblik over det samlede depot samt årets forrentning og omkostninger. I årsoversigten kan medlemmet hente alle deltaljerne.



Det responsive design med automatisk tilpasning til brugerens valg af device sikrer, at der ikke er behov for ny udvikling, hver gang en ny teknologisk device finder vej til markedet.



Hele løsningen er tilgængelig på mobilen. Med NemID kan medlemmet både tjekke sin pension og fx sætte sin pension i gang i få, enkle steps.

## Alderspension, indskud og overførsler - digitalisering

I 2013 og 2014 har Forca »sat strøm« til processerne alderspensionering, indskud og overførsler.

**85%**  
**100%**  
**66%**

Alderspension  
(når medlemmet sætter sin pension i gang)

**85%**  
**100%**  
**65%**

Indskud  
(når medlemmet tilflytter)

**90%**  
**100%**  
**98%**

Overførsler  
(når medlemmet fraflytter pensionsordningen)

● Faktisk \*

● Oplevet

● Anvendt  
(December 2014)

\* På baggrund af estimerede data.

## Pension skal være lige så let som netbank



Danskerne har både lært at bruge netbank, NemID og flexlån. Den næste udfordring bliver at få dem til at opleve deres pension lige så overskuelig.

Man når ikke langt ind i en snak med **Charlotte Lyhne** fra Lærernes Pension, før den første tilståelse falder: »Hjemmesiden var jo sandt til i lange forklaringer. Det går folk jo kolde på.«

Det var en af de vigtigste årsager til, at Lærernes Pension i begyndelsen af 2015 lancerede en helt ny hjemmeside. Men hjemmesiden er bare det mest synlige tiltag i en omfattende digitalisering, der blandt andet gør det muligt for medlemmerne at samle pensioner og at gå på pension – helt uden behov for yderligere hjælp eller opfølgning.

Før arbejdet gik i gang, startede Forca med at analysere medarbejdernes samtaler med medlemmerne, og her blev det klart, at medlemmerne i mange tilfælde allerede har de oplysninger, de skal bruge.

»Men de føler sig ikke nødvendigvis trygge. Nogle gange vil de blot have et menneske til at bekræfte, at de har forstået tingene rigtigt, før de trykker på knappen,« fortæller Charlotte Lyhne. Som koordinator i Lærernes Pension har hun været med til at styre de mange digitaliseringsprojekter, Forca arbejder med.

### BEDRE BRUGEROPLEVELSE

I udviklingen af den nye hjemmeside har der været fokus på to værdier: »Vi er målrettet gået efter, at det skal være enkelt og relevant. Man skal mødes af oplysninger, der er relevante for præcis ens egen alder og situation, og så skal indholdet være overskueligt,« fortæller Charlotte Lyhne.

»Det er overblikket og den tryghed, som overblikket giver, der gør det nemt for medlemmerne at tage de rigtige beslutninger om deres pension.«

»Vi arbejder meget med at strukturere informationen og med at bruge de rigtige fortælleformer – fx korte film, når det er relevant. Medlemmerne må gerne ringe eller bruge chat-funktionen, men det skal gerne være for at få svar på ting, der ikke allerede findes på sitet.«

»Vores hovedmål med digitalisering er en bedre medlemsoplevelse, uanset om medlemmet tilgår siden på iPad, mobil eller pc. Samtidig med det har vi en ambition om, at 80% af alle handlinger foregår uberørt af menneskehænder, for digitalisering må selvfølgelig gerne gøre tingene billigere, så vi kan holde vores plads som et af de pensionselskaber med de laveste administrationsomkostninger,« siger Charlotte Lyhne.

### PLADS TIL FORSKELLIGHED

Hele tre pensionselskaber har siddet med ved bordet, og det mener Charlotte Lyhne har været en fordel.

»Vi er tre forskellige selskaber med hver vores måde at kommunikere på, men Forca har været gode til at få os til at gå i samme retning, så vi ikke laver tre nuancer af den samme beslutning. I stedet er vi blevet meget inspireret af hinandens løsninger, uden at vi behøver være ens.«

»Vi skal huske, at digitalisering i sidste ende bare er et værktøj. Det kan godt være, at vi tit taler om at flytte viden fra papir til digitale løsninger, men det er bare en anden måde at gøre tingene på. Målet er både at gøre det billigere at administrere og nemmere for medlemmerne at få overblik.«

LÆRERNES pension



Charlotte Lyhne



# Kontrol, overvågning og styring – det handler om tillid



Også i 2014 har Forca været optaget af en lang række aktiviteter, som drejer sig om kontrol og risikostyring – ikke mindst i forbindelse med driften.

Som outsourcing-partner for finansielle virksomheder er Forca underlagt de samme krav til kontrol og risikostyring som et pensionselskab. Det fremgår af lov om finansiell virksomhed. Derudover har Forca en særlig forpligtigelse på dette område, fordi Forcas handlinger kan påvirke kundernes omdømme i en branche, der er præget af stadig mere regulering.

## INTERN KONTROL

På risikostyringsområdet har Forca implementeret et kontrolsystem, der er med til at forebygge eventuelle fejl og uhenigtsmæssige procedurer og dermed sikre, at kunderne kan have tillid til, at aktiviteterne foregår på en betryggende måde. Alle risici bedømmes på sandsynlighed og konsekvens, og risikostyringen sker med udgangspunkt i et langsigtet driftsperspektiv – det vil sige, at der skal være en rimelig balance mellem den administrative omkostning ved at værne mod risici og det tab, en mulig hændelse kan påføre.

## OVERVÅGNING

I løbet af 2014 implementerede Forca et nyt værktøj til risikostyring, der gør det muligt systematisk at overvåge hændelser og de handlinger, der igangsættes i forbindelse med en given hændelse. Ligeledes giver systemet en kortere produktionstid af risikostyringsrapporter til kunderne.

It har som en del af opgraderingen af driften i 2014 implementeret et nyt overvågningsværktøj, SCOM (System Center Operations Manager), der i øvrigt har givet anledning til en del referencebesøg fra andre virksomheder. Det nye værktøj giver mulighed for en mere præcis overvågning af Forcas systemer og muliggør dermed en hurtig reaktion på fejl, hvilket har givet en højere tilgængelighed på systemerne for både medlemmer og medarbejdere.

## KVALITET OG MÅLINGER SOM DIALOGVÆRKTØJ

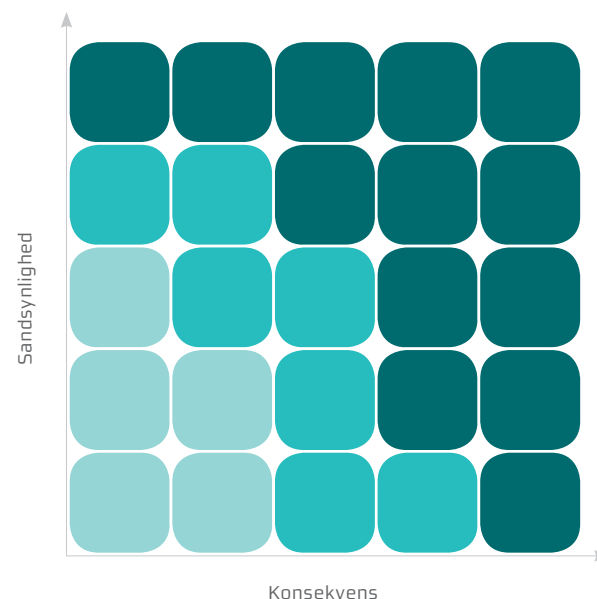
I Medlemsservice er der nu kvalitetskontroller på alle områder – ud over telefonaudit, spotmålinger og kontroller på alle

sagsområder er der i 2014 tilføjet kontroller på chat og mails. Kvalitetskontrollerne skaber grundlag for en dialog med kunderne om forbedringspotentiale, prioriteringer og konkrete indsatser.

## HISTORISK LAV FEJLBESTAND

Aktuariet har i 2014 reduceret antallet af fejlbehæftede policer væsentligt til et historisk lavt niveau ved årets udgang, nemlig 0,1%. Det har haft den positive effekt, at flere medlemmer nu uhindret kan tilgå medlemsportalen og PensionsInfo, og dermed at færre pensionsoversigter skal laves manuelt.

Forcas risikomatrix



- Risici behandles lokalt i et forretningsområde
- Risici behandles centralt i Forca
- Risici behandles i bestyrelsen



### Test på en ny måde

Som en integreret del af den agile transformation i udviklingsprojekterne har Forca i 2014 besluttet at skifte testmetode til risikobaseret test.

Tidligere var udvikling og test to adskilte processer, men med den agile metode er ansvaret for og kompetencerne til at teste placeret i de enkelte scrum teams. Test er med andre ord en del af sprintplanlægningen.

I risikobaseret test vægtes sandsynlighed og risiko. Det vil sige, at man først og fremmest tester de dele af leverancen, som indebærer den største forretningsmæssige risiko, og dermed ikke har som mål at teste så meget af den ny funktionalitet som muligt.

Formålet er at bruge ressourcerne mere effektivt med en fokuseret indsats ud fra deisen om, at hvad der testes er mere interessant end hvor meget. Det har den effekt, at eventuelle fejl findes tidligere i forløbet. Og jo tidligere fejl findes – jo billigere er de at rette.

### ÆNDRET BETALINGSMODEL

Forcas driftsleverancer er prissat i en fælles betalingsmodel for alle kunder, og denne model blev revideret i 2014. Den nye model, der får virkning fra 2015, er mere gennemsigtig end tidligere, da priserne er fastsat efter faktisk tidsforbrug på leverancerne og afspejler faktiske forskelle mellem de enkelte kunders leverancer. Hermed sikrer betalingsmodellen en fair fordeling af omkostningerne mellem kunderne samtidig med, at den giver et fælles incitament til omkostningsreduktion og effektivisering.

Forcas kunder har kvitteret for den nye betalingsmodel med tilfredshed, fordi den giver et langt mere transparent billede af, hvad de skal betale for den drift, de har outsourcet til Forca. Modellen tager udgangspunkt i et ønske om en tæt sammenhæng mellem kundens pris og Forcas omkostning ved at levere en serviceydelse. Derudover er det med den nye model lettere at identificere både eventuel kompleksitet og gevinsterne ved en effektivisering.





## Reguleringskrav eller ej, vi har medlemmerne i fokus



Reguleringen af pensionsbranchen er øget betydeligt i de seneste ti år. Alligevel regner PKA med at bruge færre penge på administration – blandt andet på grund af samarbejdet med Forca.

Den offentlige regulering af pensionselskaber er øget de sidste mange år. Ikke bare øges kravene til solvens, hvilket er én sag, men der er også langt flere administrative regler fra Finanstilsynet og SKAT. Det betyder flere rapporteringer og øgede kontroller. Alligevel er det lykkedes for PKA at nedbringe omkostningerne markant.

»Der er tre elementer, der har sikret lavere omkostninger i tilpasningen til reguleringskrav,« fortæller PKA's finansdirektør **Morten Lund Madsen**. »Dels arbejder vi nu sammen med de andre pensionselskaber via Forca, og det gør tilpasningen til ny lovgivning billigere. Dernæst er vi begyndt at arbejde agilt med udviklingsprojekterne, og det betyder, at vi undgår ma-

stodont-projekter, der løber af sporet, fordi vi kan justere undervejs efter de hastigt ændrede lovkrav, så vi kun udvikler det, der er strengt nødvendigt. Endelig – så prioriterer vi værdi for medlemmerne frem for over-compliance,« forklarer Morten Lund Madsen.

### MANGE MELLEMPREGULERINGER

»Jeg synes grundlæggende godt om ideerne bag Solvens II. Der er jo tale om en beskyttelse af medlemmernes pensioner ud i fremtiden. Men reguleringen er ret omfattende, og der har været mange bump på vejen i form af mellemreguleringer. Det bliver nemt dyrt, når vi skal implementere reglerne i komplekse it-systemer. Og det er især dyrt, når der kommer nye regler, mens vi stadig er i gang med at indføre det forrige sæt regler.«

En del af Morten Lund Madsens arbejde er at sørge for, at PKA overholder lovgivningen. Men hans første reaktion er ikke længere at være på forkant med at implementere nye regler fra Finanstilsynet. I stedet tager han en dyb indånding for at se, hvor tingene lander, så medlemmerne ikke får unødige omkostninger.

»Hvis man spørger ude omkring i Europa, så tror jeg, der er bred enighed om, at Danmark har verdens bedste pensionssystem.« Morten Lund Madsen fortsætter: »I PKA har vi leveret flotte resultater og hører til blandt de bedste i branchen. Det må være den bedste målestok for, om vi gør arbejdet godt.«

Morten Lund Madsen sidder også med ved bordet, når de store it-projekter i PKA og Forca skal prioriteres. Han er godt tilfreds med outsourcingen af opgaver til Forca.

»Vi har bragt vores omkostninger meget ned de sidste år dels gennem fusioner af PKA's pensionskasser og dels via samarbejdet med de andre pensionselskaber i Forca-regi. I 2015 får omkostningerne endnu et stort hug nedad.«

»Man taler tit om risikoen ved outsourcing. Men faktisk kan outsourcing være en god øvelse. Andre skal udføre dine opgaver, og sammenhængen med omkostningerne bliver åbenbar. Når outsourcing virker, får man netop lavet præcise prioriteringer, klare aftaler og en god rapportering.«

»I 2014 er der så sket to væsentlige ting: Rapporteringen fra Forca er blevet skarpere og mere gennemsigtig. Og så er vi som kunde blevet inviteret med ind i prioriteringer af it, prissætning af ydelser og forretningsudviklingen. Det er vi godt tilfredse med.«



Morten Lund Madsen

# Drift 2014

## Medarbejdere i 2014

**Antal ansatte (FTE):** 252 pr. 31.12.2014

Medarbejderfordeling:

Administration	9%
Aktuariat	11%
It	24%
Kunder, Marked & Projekter	10%
Medlemsservice	25%
Økonomi & Finans	21%

**CSR:** Forca har ikke pt. en CSR-politik.

### Kønsfordeling i bestyrelse og ledelse

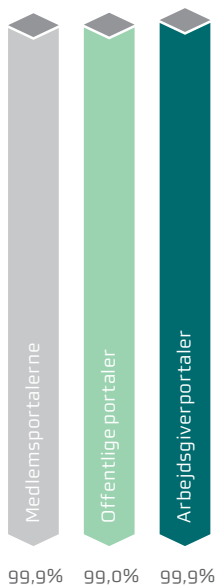
Bestyrelsen vedtog i 2013 en politik for antallet af mænd og kvinder i Forcas ledelse og fastsatte samtidig et måltal på 25% for andelen af kvinder i Forcas bestyrelse inden for en fireårig periode. Fordelingen med 100% mænd i bestyrelsen er ikke ændret i 2014.



Ved udgangen af december 2014 var der 45% kvindelige og 55% mandlige ledere i Forca. Fordelingen var 50% kvinder og 50% mænd af samtlige ansatte.



**It**  
Oppe-tid på portaler\*



\*Tallet er udtryk for, i hvor høj grad medlemmer og arbejdsgivere har kunnet tilgå portalerne. Planlagte nede-tider fx ved releases er dog ikke indregnet i tallet.



**Aktuarservice**  
SLA-performance:



## Medlemsservice



### Service designet efter transparens og best practice

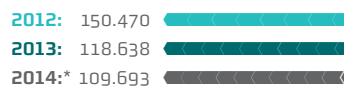
Kunder i Forca får hver måned overblik over, hvordan Forca opfylder serviceleveranceaftalerne (SLA) med rapporter, som i detaljer beskriver kvalitetsniveauet på driftsleverancerne. Forca ønsker at fastholde den høje kvalitet i driften og de høje SLA-mål, der har været for 2014. Derfor inviteres kunderne løbende indenfor, så de kan se Forcas leverancer på tæt hold og se, hvordan arbejdet foregår. Fx i Medlemsservice, hvor kunderne har mulighed for at se forskelle i hinandens produkter og på den måde blive udfordret på deres egen kompleksitet. Formålet er at optimere hver enkelt kundes serviceniveau og sikre, at Forca hele tiden har det serviceniveau, som kunder og medlemmer efterspørger.

Chat



\*Stigningen i 2014 skyldes hovedsagligt, at medlemmerne i stigende grad benytter selvbetjening, og at åbningstiden på chatten blev udvidet til kl. 20 ultimo 2013.

Antal besvarede telefonhenvendelser\*



\*Den nedadgående tendens skyldes hovedsagligt, at medlemmerne i stigende grad benytter selvbetjening.

Performance telefoner\*



\*Besvarede opkald inden for 30 sekunder. Aftalt performancemål er 80%.

Antal ekspeditioner\*



\*Opgørelsesmetoden for optælling af ekspeditioner er ændret til en præcisering af, hvor mange ekspeditioner der har været sagsbehandlet hen over 2014. Tal for 2012 og 2013 er konsistensrettede, så de tre år er sammenlignelige.

## 2014 i tal

👉 HÅNTERING AF UDBETALTE PENSIONSUDDELSESR 8,3 MIA. KR. 👈

ADMINISTRATION FOR  
**529.282**  
MEDLEMMER

UDVIKLINGSTIMER CA.

**105.000** 

Indbetaling fra ca. **5.410**  
arbejdsgivere pr. måned



Rapporteringer til  
offentlige myndigheder:  
**283 indberetninger**

**77.362**

pensionsudbetalinger – hver måned

Håndtering af bidragsindbetalinger på i alt

**14,4 mia. kr.**

**106.498**  
ekspositioner i medlems- og forsikringsystemet



Fremregning af over

**537.000**  
**policer**

Regnskabservice (regnskab, skat  
og moms) for **39 selskaber**



Administration af danske og udenlandske  
investeringsporteføljer på ca.

**300 mia. kr.**

Herunder en række forskellige aktivtyper som  
aktier, obligationer, ejendomme, diverse unoterede  
investeringer og forskellige typer af derivater.

Indbetalinger til **302.000** medlemskaber – hver måned



**109.693**

besvarede  
telefonopkald fra  
medlemmer

# Forventninger til 2015

I 2015 fortsætter Forca med at udvikle forretningen teknisk, metodemæssigt og kulturelt for at levere den rigtige service til den rigtige pris.

Forca fortsætter arbejdet mod en reduktion af Forcas andel af de samlede medlemsomkostninger for kunderne med 20% over en treårig horisont – det vil sige med udgangen af 2016.

Forventningen til 2015 er et resultat i størrelsesordenen 6 mio. kr.

## FORTSAT INVESTERING I DIGITALISERING

Den store satsning på digitalisering fortsætter i 2015, hvor Forca sammen med kunderne blandt andet vil se på, hvilke selvbetjeningsløsninger der kan udvikles til medlemmerne, som kan give yderligere forbedring af medlemmernes serviceoplevelse, og på sigt kan nedsætte kundernes omkostninger. Et af målene er at give kunderne mulighed for, at deres medlemmer kan opleve en fuldt digitaliseret medlemsbetjening ved udgangen af 2015.

## 100% AGIL PORTEFØLJE

Forca er stadig »ung«, når det gælder anvendelse af den agile metode, og det stiller krav om at bevare fokus på fortsat forankring af metoden. 2015 bliver året, hvor Forca skal bevise den agile succes på hele porteføljen. Målet for 2015 er desuden at få den agile praksis endnu bedre på plads, så kunderne kan høste frugterne af den nye måde at arbejde på.

## DE FØRSTE SPADESTIK TIL EN AGIL DRIFT

De agile principper forventes at få stor relevans i driften. Forcas ledelse har derfor besluttet at undersøge mulighederne for at overføre de gode læringsprincipper fra udviklingsarbejdet på driftsorganisationen. Det vil i første omgang ske gennem afprøvning og implementering af konkrete værktøjer og metoder hertil.

Den agile udvikling har i 2014 haft en afsmittende effekt på driften. Tavlemøder, stand-up-møder og prioriteringer af ressourcer er allerede en integreret del af hverdagen mange steder i huset.

## INTELLIGENT BRUG AF DATA

Forca besluttede i 2014 at etablere nyt analyse- og rapporteringsmiljø med analyseværktøjet SAS, som i 2015 skal understøtte det videre arbejde med datadrevet forretningsudvikling.

Forca er i besiddelse af store datamængder, der repræsenterer stor viden og indsigt om det enkelte medlem – blandt andet via Forcas sagsbehandlersystem, der giver en høj grad af viden om processer, og hvordan det enkelte medlem agerer i kontakten med sit pensionselskab.

Det giver mulighed for en højere grad af datadrevet forretningsudvikling, hvor data fra medlemsadfærd kan trækkes ud og bruges, når nye løsninger skal udvikles, og de rigtige beslutninger skal træffes.

## MOMSSAG KAN GIVE BESPARELSE

Der forventes i 2015 en dansk domstolsafgørelse i en retssag mellem ATP Pensionsservice A/S og den danske stat. Sagen blev afgjort ved EU-domstolen i 2014 og faldt ud til ATP Pensionsservice A/S fordel. Sagen er vigtig for hele pensionssektoren og dermed for Forca. Afhængig af sagens udfald kan de serviceydere, Forca leverer til pensionselskaber, potentielt blive momsfrie. Omvendt vil Forca i så fald skulle betale en højere lønsumsafgift end i dag.

Samlet set er forventningen en nettobesparelse, som dels vil gøre Forca mere konkurrencedygtig og dels giver anledning til at sænke medlemsomkostningerne for Forcas kunder yderligere. Der forventes en afgørelse i 2015, som tidligst får effekt på Forcas og Forcas kunders regnskaber i 2015.



# Ledelsespåtegning

Vi har dags dato behandlet og godkendt årsrapporten for regnskabsåret 1. januar – 31. december 2014 for Forca A/S.

Årsrapporten er aflagt i overensstemmelse med årsregnskabsloven.

Det er vores opfattelse, at årsregnskabet giver et retvisende billede af selskabets aktiver og passiver, finansielle stilling pr. 31. december 2014 samt resultatet af virksomhedens aktiviteter og pengestrømme for regnskabsåret 1. januar til 31. december 2014. Samtidig er det vores opfattelse, at ledelsesberetningen indeholder en retvisende redegørelse for udviklingen i selskabets aktiviteter og økonomiske forhold samt en beskrivelse af væsentlige risici og usikkerhedsfaktorer, som selskabet står over for.

Årsrapporten indstilles til generalforsamlingens godkendelse.

Hellerup, den 7. april 2015

## Direktionen



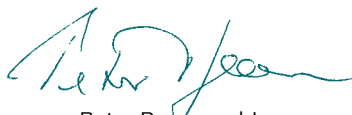
Steen Gram-Hanssen  
Administrerende direktør

Hellerup, den 7. april 2015

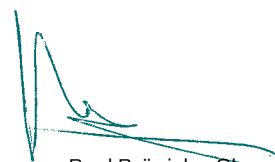
## Bestyrelsen



Carsten Koch  
Formand



Peter Damgaard Jensen  
Næstformand



Paul Brüniche-Olsen



Leif Brask-Rasmussen



Erik Nielsen



Bent Werge

# Den uafhængige revisors erklæringer

Til kapitalejerne i Forca A/S

## Påtegning på årsregnskabet

Vi har revideret årsregnskabet for Forca A/S for regnskabsåret 1. januar – 31. december 2014, der omfatter anvendt regnskabspraksis, resultatopgørelse, balance, egenkapitalopgørelse, pengestrømsopgørelse og noter. Årsregnskabet udarbejdes efter årsregnskabsloven.

## LEDELSENS ANSVAR FOR ÅRSREGNSKABET

Ledelsen har ansvaret for udarbejdelsen af et årsregnskab, der giver et retvisende billede i overensstemmelse med årsregnskabsloven. Ledelsen har endvidere ansvaret for den interne kontrol, som ledelsen anser for nødvendig for at udarbejde et årsregnskab uden væsentlig fejlinformation, uanset om denne skyldes besvigelser eller fejl.

## REVISORS ANSVAR

Vores ansvar er at udtrykke en konklusion om årsregnskabet på grundlag af vores revision. Vi har udført revisionen i overensstemmelse med internationale standarder om revision og yderligere krav ifølge danske revisorlovgivning. Dette kræver, at vi overholder etiske krav samt planlægger og udfører revisionen for at opnå høj grad af sikkerhed for, om årsregnskabet er uden væsentlig fejlinformation.

En revision omfatter udførelse af revisionshandlinger for at opnå revisionsbevis for beløb og oplysninger i årsregnskabet. De valgte revisionshandlinger afhænger af revisors vurdering, herunder vurdering af risici for væsentlig fejlinformation i årsregnskabet, uanset om denne skyldes besvigelser eller fejl.

Ved risikovurderingen overvejer revisor intern kontrol, der er relevant for virksomhedens udarbejdelse af et årsregnskab, der giver et retvisende billede. Formålet hermed er at udforme revisionshandlinger, der er passende efter omstændighederne, men ikke at udtrykke en konklusion om effektiviteten af virksomhedens interne kontrol. En revision omfatter endvidere vurdering af, om ledelsens valg af regnskabspraksis er passende, om ledelsens regnskabsmæssige skøn er rimelige samt den samlede præsentation af årsregnskabet.

Det er vores opfattelse, at det opnåede revisionsbevis er tilstrækkeligt og egnet som grundlag for vores konklusion.

Revisionen har ikke givet anledning til forbehold.

## KONKLUSION

Det er vores opfattelse, at årsregnskabet giver et retvisende billede af selskabets aktiver, passiver og finansielle stilling pr. 31. december 2014 samt af resultatet af selskabets aktiviteter og pengestrømme for regnskabsåret 1. januar – 31. december 2014 i overensstemmelse med årsregnskabsloven.

## UDTALELSE OM LEDELSESBERETNINGEN

Vi har i henhold til årsregnskabsloven gennemlæst ledelsesberetningen. Vi har ikke foretaget yderligere handlinger i tilfælde af, at den udførte revision af årsregnskabet.

Det er på denne baggrund vores opfattelse, at oplysningerne i ledelsesberetningen er i overensstemmelse med årsregnskabet.

København, den 7. april 2015

Deloitte  
Statsautoriseret Revisionspartnerselskab



Lars Kronow  
Statsautoriseret revisor



Jens Ringbæk  
Statsautoriseret revisor



# Anvendt regnskabspraksis

Årsrapporten er aflagt i overensstemmelse med årsregnskabslovens bestemmelser for regnskabsklasse C (stor).

Årsrapporten er aflagt efter samme regnskabspraksis som sidste år.

Beløb i resultatopgørelsen, balance og noter præsenteres i hele tusinde kroner. Hvert tal afrundes hver for sig. Der kan derfor forekomme afvigelser mellem de anførte totaler og summer af de underliggende tal.

## GENERELT OM INDREGNING OG MÅLING

Aktiver indregnes i balancen, når det som følge af en tidligere begivenhed er sandsynligt, at fremtidige økonomiske fordele vil tilflyde selskabet, og aktivets værdi kan måles pålideligt.

Forpligtelser indregnes i balancen, når selskabet som følge af en tidligere begivenhed har en retlig eller faktisk forpligtelse, og det er sandsynligt, at fremtidige økonomiske fordele vil fragå selskabet, og forpligtelsens værdi kan måles pålideligt.

Ved første indregning måles aktiver og forpligtelser til kostpris. Måling efter første indregning sker som beskrevet for hver enkelt regnskabspost nedenfor.

Ved indregning og måling tages hensyn til forudsigelige risici og tab, der fremkommer, inden årsrapporten aflægges, og som be- eller afkræfter forhold, der eksisterede på balancedagen.

I resultatopgørelsen indregnes indtægter, i takt med at de indtjenes, mens omkostninger indregnes med de beløb, der vedrører regnskabsåret.

## REGNSKABSMÆSSIGE SKØN OG VURDERINGER

Udarbejdelsen af årsregnskabet forudsætter, at ledelsen foretager en række skøn og vurderinger af fremtidige forhold, der har væsentlig indflydelse på den regnskabsmæssige værdi af aktiver og forpligtelser. Det område, hvor ledelsens kritiske skøn og vurderinger har den væsentligste effekt på regnskabet, er på værdiansættelsen af immaterielle anlægsaktiver.

De anvendte skøn og vurderinger er baseret på forudsætninger, som ledelsen anser for ansvarlige, men som i sagens natur er usikre.

## OMREGNING AF FREMMED VALUTA

Transaktioner i fremmed valuta omregnes ved første indregning til transaktionsdagens kurs. Tilgodehavender, gældsforpligtelser og andre monetære poster i fremmed valuta, som ikke er afregnet på balancedagen, omregnes til balancedagens valutakurs. Valutakursdifferencer, der opstår mellem transaktionsdagens kurs og kursen på henholdsvis betalingsdagen og balancedagen, indregnes i resultatopgørelsen som finansielle poster. Materielle og immaterielle anlægsaktiver og andre ikke-monetære aktiver, der er købt i fremmed valuta, omregnes til historiske kurser.

## Resultatopgørelsen

### NETTOOMSÆTNING

Nettoomsætningen ved salg af pensionservice og -administration indregnes i resultatopgørelsen, når levering har fundet sted. Nettoomsætning indregnes eksklusiv moms og måles til dagsværdien af det fastsatte vederlag.

### PERSONALEOMKOSTNINGER

Personaleomkostninger omfatter løn og gager samt sociale omkostninger, pensioner mv. til selskabets personale.

Under personaleomkostninger indregnes tillige personaleomkostninger vedrørende eget udviklet software og udviklingsprojekter, der ikke opfylder kriterierne for indregning i balancen.

### ANDRE EKSTERNE OMKOSTNINGER

Andre eksterne omkostninger omfatter omkostninger til kurser og uddannelse, lokale og inventar, kontorhold, it-omkostninger, ekstern bistand, informationsvirksomhed, møde- og rejseomkostninger samt omkostninger til revision.

Under andre eksterne omkostninger indregnes tillige andre eksterne omkostninger vedrørende eget udviklet software og udviklingsprojekter, der ikke opfylder kriterierne for indregning i balancen.

### FINANSIELLE POSTER (NETTO)

Finansielle poster omfatter renteindtægter og -udgifter samt bankgebyrer.

## SKAT

Årets skat, som består af årets aktuelle skat og ændring af udskudt skat, indregnes i resultatopgørelsen med den del, der kan henføres til årets resultat.

Aktuelle skatteforpligtelser eller tilgodehavende aktuel skat indregnes i balancen opgjort som beregnet skat af årets skattepligtige indkomst reguleret for betalt acontoskat.

Udskudt skat indregnes af alle midlertidige forskelle mellem regnskabsmæssige og skattemæssige værdier af aktiver og forpligtelser, hvor den skattemæssige værdi af aktiverne opgøres med udgangspunkt i den planlagte anvendelse af det enkelte aktiv.

Udskudte skatteaktiver, herunder skatteværdien af fremførselsberettigede skattemæssige underskud, indregnes i balancen med den værdi, aktivet forventes at kunne realiseres til, enten ved modregning i udskudte skatteforpligtelser eller som nettoskatteaktiver.

## Balancen

### IMMATERIELLE ANLÆGSAKTIVER

Immaterielle anlægsaktiver omfatter software under udvikling, ibrugtaget egetudviklet software samt standard software.

Software under udvikling og ibrugtaget egetudviklet software vedrørende pensionservice- og administration indregnes som immaterielle anlægsaktiver i balancen. Kriterierne for indregning er, at det egetudviklede software skal være klart defineret og identificerbart, at der skal påvises et potentielt fremtidigt marked eller påvises en udviklingsmulighed i virksomheden, hvor det er hensigten at markedsføre eller anvende det pågældende software og/eller processer og dermed give en fremtidig økonomisk fordel. Udviklingsomkostninger, der ikke kan leve op til disse krav, indregnes som omkostninger i resultatopgørelsen.

Kostprisen for software under udvikling og ibrugtaget egetudviklet software omfatter omkostninger, herunder gager og øvrige omkostninger, der direkte og indirekte kan henføres hertil.

Ibrugtaget egetudviklet software afskrives lineært over den forventede brugstid, som sædvanligvis er opgjort til en periode på op til ti år. Brugstiden på ti år er fastsat af ledelsen og er begrundet i selskabets forretningsmodel.

Immaterielle anlægsaktiver nedskrives til genindvindingsværdi, såfremt denne er lavere end den regnskabsmæssige værdi. Vurdering foretages på baggrund af nedskrivningstest.

### MATERIELLE ANLÆGSAKTIVER

Grunde og bygninger, it-hardware og telefoni, inventar og maskiner måles til kostpris med fradrag af akkumulerede af- og nedskrivninger. Der afskrives ikke på grunde.

Kostprisen omfatter anskaffelsesprisen, omkostninger direkte tilknyttet anskaffelsen og omkostninger til klargøring af aktivet indtil det tidspunkt, hvor aktivet er klar til at blive taget i brug.

Afskrivningsgrundlaget er kostpris med fradrag af forventet restværdi efter afsluttet brugstid. Der foretages lineære afskrivninger baseret på følgende vurdering af aktivernes forventede brugstider:

Bygninger	50 år
Installationer	op til 10 år
It-hardware og telefoni	op til 3 år
Andre anlæg, driftsmateriel og inventar	op til 5 år

Materielle anlægsaktiver nedskrives til genindvindingsværdi, såfremt denne er lavere end den regnskabsmæssige værdi.

Fortjeneste og tab ved afhændelse af materielle anlægsaktiver opgøres som forskellen mellem salgsprisen med fradrag af salgsomkostninger og den regnskabsmæssige værdi på salgstidspunktet. Fortjeneste eller tab indregnes i resultatopgørelsen som korrektion til af- og nedskrivninger eller under andre driftsindtægter, i det omfang salgsprisen overstiger den oprindelige kostpris.

### TILGODEHAVENDER

Tilgodehavender måles til amortiseret kostpris, der sædvanligvis svarer til nominel værdi med fradrag af nedskrivninger til imødegåelse af forventede tab.

### PERIODEAFGRÆNSNINGSPOSTER

Periodeafgrænsningsposter indregnet under aktiver omfatter afholdte omkostninger, der vedrører efterfølgende regnskabsår. Periodeafgrænsningsposter måles til kostpris.

### KORTFRISTEDE GÆLDSFORPLIGTELSE

Kortfristede gældsforpligtelser måles til amortiseret kostpris, der sædvanligvis svarer til nominel værdi.

### PERIODEAFGRÆNSNINGSPOSTER

Periodeafgrænsningsposter indregnet under forpligtelser omfatter modtagne indtægter til resultatføring i efterfølgende regnskabsår. Periodeafgrænsningsposter måles til kostpris.

### PENGESTRØMSOPGØRELSEN

Pengestrømsopgørelsen præsenteres efter den indirekte metode og viser pengestrømme vedrørende drift, investeringer og finansiering samt selskabets likvider ved årets begyndelse og slutning.

Pengestrømme vedrørende driftsaktiviteter opgøres som driftsresultatet reguleret for ikke-kontante driftsposter, ændring i driftskapital samt betalt selskabsskat.

Pengestrømme vedrørende investeringsaktiviteter omfatter køb af immaterielle samt køb og salg af materielle anlægsaktiver.

Likvider omfatter alene likvide beholdninger.



### Nøgletal

Nøgletal er defineret og beregnet således:

#### EBIT-margin (%)

$$\frac{\text{Resultat af ordinær drift (EBIT)} \times 100}{\text{Nettoomsætning}}$$

= Virksomhedens driftsmæssige rentabilitet (ved resultat før renter og skat)

#### EBITDA-margin (%)

$$\frac{\text{Resultat af ordinær drift tillagt årets afskrivninger (EBITDA)} \times 100}{\text{Nettoomsætning}}$$

= Virksomhedens driftsmæssige rentabilitet (ved resultat før renter, skat og afskrivninger)

#### Afkast af investeret kapital (%)

$$\frac{\text{Resultat af ordinær drift tillagt årets afskrivninger (EBITDA)} \times 100}{\text{Gennemsnitlig investeret kapital}}$$

= Det afkast, som virksomheden genererer af investorernes midler

#### Nettoomsætning/Investeret kapital (%)

$$\frac{\text{Nettoomsætning}}{\text{Gennemsnitlig investeret kapital}}$$

= Virksomhedens kapitalintensitet og effektivitet i anvendelsen af investeret kapital

#### Egenkapitalens forrentning (%)

$$\frac{\text{Årets resultat} \times 100}{\text{Gennemsnitlig egenkapital investeret i virksomheden}}$$

= Virksomhedens forrentning af den kapital, som ejerne har investeret i virksomheden

#### Soliditetsgrad (%)

$$\frac{\text{Egenkapital} \times 100}{\text{Samlede passiver}}$$

= Egenkapitalens andel af virksomhedens samlede passiver

# Resultatopgørelse

Alle beløb i tkr.

	Note	2014	2013
Nettoomsætning	1	277.365	313.641
Vareforbrug til viderefakturering		-3.710	-2.768
Personaleomkostninger	2	-154.693	-173.699
Andre eksterne driftsomkostninger	3	-65.203	-69.793
<b>Resultat af ordinær drift før afskrivninger (EBITDA)</b>		<b>53.759</b>	<b>67.381</b>
Afskrivninger	4	-49.641	-164.686
<b>Resultat af ordinær drift (EBIT)</b>		<b>4.118</b>	<b>-97.305</b>
Finansielle poster (netto)	5	171	92
<b>Resultat før skat</b>		<b>4.288</b>	<b>-97.213</b>
Skat af årets resultat	6	0	-15.670
<b>Årets resultat</b>		<b>4.288</b>	<b>-112.883</b>
<b>Forslag til resultatdisponering</b>			
Overført til næste år		4.288	

# Balance

Alle beløb i tkr.

Aktiver	Note	2014	2013
<b>Anlægsaktiver</b>			
<b>Immaterielle anlægsaktiver</b>			
Ibrugtaget egetudviklet software		233.463	205.580
Software under udvikling		30.710	42.319
It- software		3.712	4.193
<b>Immaterielle anlægsaktiver i alt</b>	7	<b>267.885</b>	<b>252.092</b>
<b>Materielle anlægsaktiver</b>			
Grund og bygning		213.284	215.110
It-hardware og telefoni		10.698	10.570
Inventar og maskiner		770	1.145
<b>Materielle anlægsaktiver i alt</b>	8	<b>224.752</b>	<b>226.826</b>
<b>Finansielle anlægsaktiver</b>			
Udskudte skatteaktiver	9	3.000	3.000
<b>Finansielle anlægsaktiver i alt</b>		<b>3.000</b>	<b>3.000</b>
<b>Anlægsaktiver i alt</b>		<b>495.637</b>	<b>481.918</b>
<b>Omsætningsaktiver</b>			
<b>Tilgodehavender</b>			
Tilgodehavende fra salg og tjenesteydelser		29.082	40.152
Andre tilgodehavender		451	1.937
Periodeafgrænsningsposter	10	11.268	12.794
<b>Tilgodehavender i alt</b>		<b>40.802</b>	<b>54.884</b>
<b>Likvide beholdninger</b>		36.995	16.307
<b>Omsætningsaktiver i alt</b>		<b>77.797</b>	<b>71.191</b>
<b>Aktiver i alt</b>		<b>573.434</b>	<b>553.109</b>

# Balance

Alle beløb i tkr.

Passiver	Note	2014	2013
<b>Egenkapital</b>			
Aktiekapital		30.000	30.000
Overført resultat		384.716	380.427
<b>Egenkapital i alt</b>	11	<b>414.716</b>	<b>410.427</b>
<b>Kortfristede gældsforpligtelser</b>			
Leverandørgæld		9.005	8.426
Bankgæld		0	2.207
Anden gæld	12	44.810	52.634
Periodeafgrænsningsposter	10	104.903	79.415
<b>Kortfristede gældsforpligtelser i alt</b>		<b>158.718</b>	<b>142.682</b>
<b>Passiver i alt</b>		<b>573.434</b>	<b>553.109</b>

Andre noter	Note		
Eventualforpligtelser og eventualaktiver	13		
Nærtstående parter	14		
Anvendt regnskabspraksis	15		

# Pengestrømsopgørelse

Alle beløb i tkr.

	2014	2013
Årets resultat	4.288	-112.883
Reguleringer <small>Specificeres nedenfor</small>	49.469	180.264
Ændring i driftskapital <small>Specificeres nedenfor</small>	32.325	-4.709
<b>Pengestrømme fra drift før finansielle poster</b>	<b>86.082</b>	<b>62.673</b>
Renteindbetalinger og lignende	182	108
Renteudbetalinger	-10	-15
<b>Pengestrømme fra driftsaktivitet</b>	<b>86.254</b>	<b>62.765</b>
Køb af immaterielle anlægsaktiver	-56.894	-44.557
Køb af materielle anlægsaktiver	-6.585	-7.840
Salg af anlægsaktiver	120	707
<b>Pengestrømme fra investeringsaktivitet</b>	<b>-63.359</b>	<b>-51.690</b>
<b>Ændring i likvider</b>	<b>22.895</b>	<b>11.075</b>
Likvider pr. 01.01	14.101	3.026
<b>Likvider ÷ bankgæld pr. 31.12</b>	<b>36.995</b>	<b>14.101</b>
<b>Reguleringer (specifikation)</b>		
Afskrivninger	45.311	65.009
Renteomkostninger	10	15
Renteindtægter	-182	-108
Årets selskabsskat	0	15.670
Nedskrivning	4.397	99.745
Gevinst/tab på driftsmidler	-68	-68
	<b>49.469</b>	<b>180.264</b>
<b>Ændring i driftskapital (specifikation)</b>		
Tilgodehavender fra salg og tjenesteydelser	11.070	33.119
Andre tilgodehavender	1.486	-1.351
Leverandørgæld	579	2.069
Anden gæld	-7.824	-40.092
Periodeafgrænsninger – aktiver	1.526	395
Periodeafgrænsninger – passiver	25.488	1.150
	<b>32.325</b>	<b>-4.709</b>



# Noter

Alle beløb i tkr.

## NOTE 1

### NETTOOMSÆTNING

Selskabets aktivitet i 2014 udgør administration af PKA A/S, Pædagogernes Pensionskasse (PBU), Lærernes Pension (LP) og AP Pension samt pensionskasser og selskaber tilknyttet disse.

Hele selskabets nettoomsætning og resultat af ordinær drift samt alle anlægsaktiver og forpligtelser vedrører denne aktivitet.

## NOTE 2

Personaleomkostninger	2014	2013
<b>Lønninger, honorarer mv.</b>		
Lønninger, bestyrelshonorarer og pensionsbidrag	-151.683	-169.913
Andre omkostninger til social sikring	-1.803	-1.959
Lønsumsafgift mm.	-1.207	-1.827
<b>Lønninger, honorarer mv. i alt</b>	<b>-154.693</b>	<b>-173.699</b>

Udover de nævnte lønninger er der afholdt lønomkostninger på 26,3 mio. kr. (21,0 mio. kr. i 2013) i forbindelse med udvikling af ny it-software. Disse lønomkostninger er aktiveret til efterfølgende afskrivning.

Det samlede vederlag til direktion og bestyrelse udgør 3.807 tkr. mod tilsvarende 3.821 tkr. i 2013.

Selskabet har i 2014 i gennemsnit beskæftiget 263 ansatte mod 294 i 2013. Ved årets udgang var der beskæftiget 252 ansatte mod 270 ultimo 2013.

## NOTE 3

### ANDRE EKSTERNE DRIFTSOMKOSTNINGER

I forbindelse med udvikling af ny it-software er der afholdt indirekte andre eksterne driftsomkostninger på 7,9 mio. kr., (6,3 mio. kr. i 2013). De indirekte andre eksterne driftsomkostninger er aktiveret til efterfølgende afskrivning.

Honorar til generalforsamlingsvalgt revisor	2014	2013
Revision	344.213	390.450
Skatterådgivning	296.948	219.371
Andre ydelser	1.871.280	618.555

Alle beløb i tkr.

#### NOTE 4

Af- og nedskrivninger	2014	2013
Afskrivning immaterielle anlægsaktiver	-36.704	-56.504
Afskrivning materielle anlægsaktiver	-8.607	-8.506
Gevinst og tab ved salg af driftsmidler	67	68
Nedskrivning vedr. afgangsførte anlægsaktiver	-4.397	-99.745
<b>Af- og nedskrivninger i alt</b>	<b>-49.641</b>	<b>-164.686</b>

#### NOTE 5

Finansielle poster (netto)	2014	2013
Andre finansielle indtægter	181	108
<b>Finansielle indtægter i alt</b>	<b>181</b>	<b>108</b>
Andre finansielle indtægter består af renter af tidsindskud samt likvide beholdninger		
Andre finansielle omkostninger	-10	-16
<b>Finansielle omkostninger i alt</b>	<b>-10</b>	<b>-16</b>

#### NOTE 6

Skat af årets resultat	2014	2013
Regulering af udskudt skat	0	-11.027
Ændring i udskudt skat som følge af ændring af skattesats fra 25% til 22%	0	-4.643
<b>Skat af årets resultat i alt</b>	<b>0</b>	<b>-15.670</b>

Alle beløb i tkr.

#### NOTE 7

Immaterielle anlægsaktiver	Ibrugtaget egetudviklet it-software	It-software under udvikling	It-software	I alt
Kostpris primo	537.668	42.319	22.293	602.280
Anskaffelser i året	0	53.890	3.004	56.894
Overført fra udvikling	65.499	0	0	65.499
Overført til ibrugtaget	0	-65.499	0	-65.499
<b>Kostpris ultimo</b>	<b>603.167</b>	<b>30.710</b>	<b>25.297</b>	<b>659.174</b>
Nedskrivninger primo	98.354	0	1.391	99.745
Nedskrivning i året	4.397	0	0	4.397
<b>Nedskrivninger ultimo</b>	<b>102.751</b>	<b>0</b>	<b>1.391</b>	<b>104.143</b>
Afskrivninger primo	233.734	0	16.709	250.443
Afskrivning i året	33.219	0	3.485	36.704
<b>Afskrivninger ultimo</b>	<b>266.953</b>	<b>0</b>	<b>20.193</b>	<b>287.146</b>
<b>Immaterielle anlægsaktiver i alt</b>	<b>233.463</b>	<b>30.710</b>	<b>3.712</b>	<b>267.885</b>

#### NOTE 8

Materielle anlægsaktiver	Grund og bygning	It-hardware og telefoni	Inventar og maskiner	I alt
Kostpris primo	228.507	106.159	15.710	350.376
Anskaffelser i året	0	6.569	17	6.585
Afgang i året	0	0	-322	-322
<b>Kostpris ultimo</b>	<b>228.507</b>	<b>112.727</b>	<b>15.404</b>	<b>356.639</b>
Afskrivninger primo	13.397	95.588	14.565	123.550
Afskrivning i året	1.827	6.441	340	8.607
Afskrivning på afgang i året	0	0	-270	-270
<b>Afskrivninger ultimo</b>	<b>15.224</b>	<b>102.029</b>	<b>14.635</b>	<b>131.887</b>
<b>Materielle anlægsaktiver i alt</b>	<b>213.284</b>	<b>10.698</b>	<b>770</b>	<b>224.752</b>

**NOTE 9****UDSKUDE SKATTEAKTIVER**

Indregnet udskudte skatteaktiver vedrører de tidsmæssige afvigelser mellem skatteværdien og den regnskabsmæssige værdi af anlægsaktiver.

**NOTE 10****PERIODEAFGRÆNSNINGSPOSTER**

Periodeafgrænsningsposter under aktiver udgøres af forudbetalte lønninger og omkostninger. Periodeafgrænsningsposter under passiver udgøres af periodiseret nettoomsætning fra kunder.

**NOTE 11**

Egenkapital	Aktiekapital	Overført resultat	I alt
Egenkapital pr. 1.1.2014	30.000	380.427	410.427
Resultatdisponering	0	4.288	4.288
<b>Egenkapital pr. 31.12.2014</b>	<b>30.000</b>	<b>384.716</b>	<b>414.716</b>

Aktiekapitalen består af følgende aktier: 30.000 stk. aktier á nominel 1 kr. Aktiekapitalen er ikke opdelt i klasser.

**NOTE 12**

Anden gæld	2013	2012
Offentlige institutioner	279	7.933
Feriepengeforpligtelse	35.254	36.770
Øvrig gæld	9.277	7.931
<b>Anden gæld i alt</b>	<b>44.810</b>	<b>52.634</b>

## **NOTE 13**

### **EVENTUALFORPLIGTELSER OG EVENTUALAKTIVER**

For selskabets ejendom, Tuborg Boulevard 3, 2900 Hellerup, er der tinglyst en forpligtelse på 2 mio. kr.

Selskabet har indgået kontrakter med årlige betalinger, der ikke overstiger 16,1 mio. kr.

Selskabet har stillet sikkerhed for medarbejderlån på i alt 5,8 mio. kr. Selskabet har herudover ikke påtaget sig pensions-, kautions-, garanti- eller andre forpligtelser, udover hvad der fremgår af årsrapporten.

Selskabet har væsentligt skattemæssigt underskud, som efter ledelsens vurdering sandsynligvis ikke vil kunne anvendes.

## **NOTE 14**

### **NÆRTSTÅENDE PARTER**

Selskabet har ud over direktion og bestyrelse følgende nærtstående parter:

Selskabet er ejet af følgende aktionærer, der hver besidder 33 1/3% af aktierne og stemmerettighederne:

- PKA A/S, Tuborg Boulevard 3, 2900 Hellerup.
- Pædagogernes Pensionskasse, Øster Fælled Torv 3, 2100 København Ø.
- Lærernes Pension, Philip Heymans Allé 3, 2900 Hellerup.

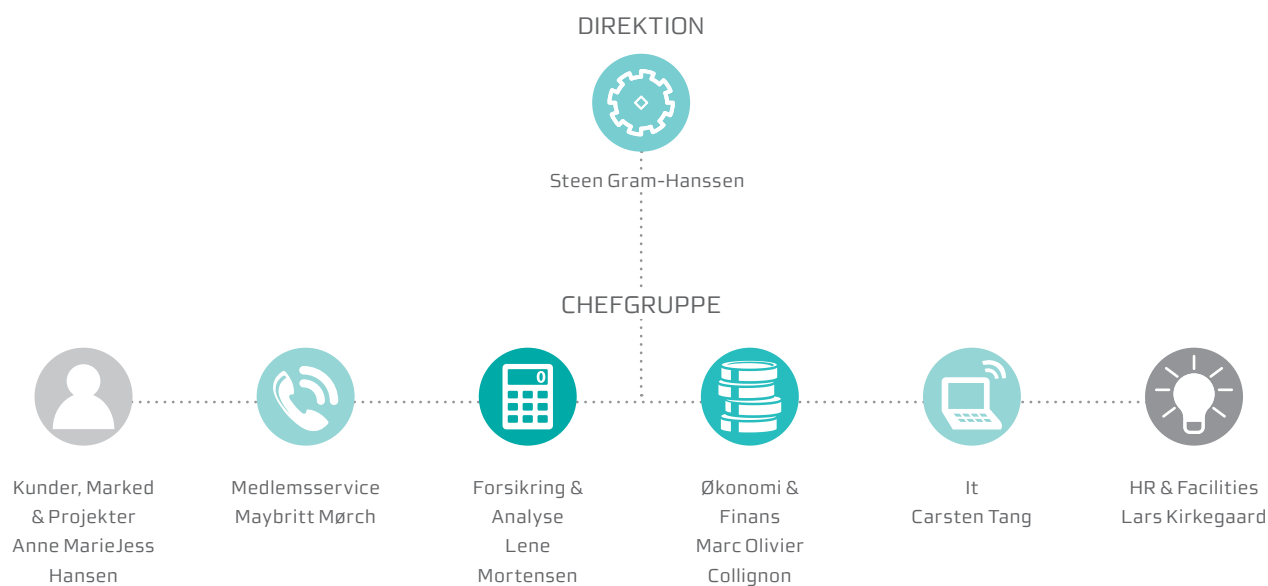
Selskabet har i 2014 varetaget administration for PKA A/S, Pædagogernes Pensionskasse, Lærernes Pension og AP Pension og har modtaget markedsbaseret vederlag herfor.

## **NOTE 15**

### **ANVENDT REGNSKABSPRAKSIS**

Anvendt regnskabspraksis er beskrevet på side 23-25,

# Organisation



Grafisk design: Permild & Ko • Fotos: Niclas Jessen • Tryk: KLS Grafisk Hus • Alle medvirkende på fotos er Forcas egne medarbejdere, hvor ikke andet er angivet.

# forca

Forca A/S  
Tuborg Boulevard 3  
2900 Hellerup

Gentofte kommune  
CVR nr. 29 85 05 50

[www.forca.dk](http://www.forca.dk)  
[forca@forca.dk](mailto:forca@forca.dk)

