



2005-08-16

Koncerninterna affärer i livbolag

– en vägledning



INNEHÅLL

INLEDNING	1
SAMMANFATTNING	4
1. GENERELL PROCESSBESKRIVNING	5
2. INLEDANDE BESLUT AVSEENDE EN KONCERNINTERN AFFÄR	6
3. BEHOVSANALYS	7
4. BESLUT OM UPPHANDLING	8
5. UPPHANDLING	9
6. STANDARDISERAD UPPHANDLINGSPROCESS UTVÄRDERING	10
7. BESLUT AVSEENDE TRANSAKTIONEN	11
8. KONCERNINTERNA AVTAL	12
9. REDOVISNING	13
10. UPPFÖLJNING, UTVÄRDERING, KONTROLL OCH RAPPORTERING	14
11. GOD STANDARD FÖR RIKTLINJER	15
12. GOD STANDARD FÖR COMPLIANCE FUNKTIONEN (CF)	16
13. GOD STANDARD FÖR PROCESSBESKRIVNING	17

Finansinspektionens metodstöd för koncerninterna affärer

Bakgrund

Finansinspektionen genomförde 2003/2004 en kartläggning av transaktioner med närstående företag i åtta icke vinstutdelande livförsäkringsaktiebolag och ett ömsesidigt livförsäkringsbolag. Kartläggningen resulterade i en rapport, Internaffärer i nio livbolag (2004:2). Finansinspektionen presenterade också översiktligt sin uppfattning om vad god standard vid hantering av koncerninterna transaktioner innebär. Vid ett antal gemensamma workshops har företrädare för Finansinspektionen och de berörda bolagen diskuterat kriterierna för god standard under våren 2004.

Syfte och målsättning

Nedan beskrivs syftet med tillsynen av koncerninterna affärer och riskerna för intressekonflikter i ömsesidiga livbolag och icke vinstutdelande livförsäkringsaktiebolag (i fortsättningen 'livbolag') samt hur detta kommer till uttryck i metodstödet.

Det primära syftet/målet är att verifiera att livbolagen uppfyller god standard vid var tid. God standard utgörs av formella lagar, regler och föreskrifter samt en representativ tillämpning av branschens ledande företrädare. God standard vid hantering av koncerninterna affärer utgör en delmängd i livbolagets totala system för intern kontroll. Utgångspunkten är att om livbolaget/koncernen uppfyller god standard på ett tillfredsställande sätt, föreligger en rimlig säkerhet att vinstutdelningsförbudet inte överträds – vare sig medvetet eller omedvetet. Den fortlöpande tillsynen och revisionen av koncerninterna affärer kommer att vidareutveckla god standard liksom branschen själv kommer att göra nödvändiga och självreglerande anpassningar. Ett grundläggande mål är naturligtvis att en tillämpad och öppet redovisad god standard för interna affärer ska bidra till att återskapa förtroendet för livbolagen.

Transaktioner mellan närstående bolag är generellt sett svåra att identifiera, granska och verifiera av flera skäl:

- ✓ Denna typ av transaktioner är inte alltid lätta att identifiera. Det kan t.ex. röra sig om ett stort antal men med enskilt oväsentliga belopp som "drunknar" i den stora mängden av transaktioner sett utifrån bolagets normala affärsverksamhet. Om dessa enskilda små poster aggregeras så kan dock totalsumman bli väsentlig.
- ✓ Även om flera olika riktade granskningsåtgärder genomförs så blir resultatet i stor utsträckning beroende av fullständiga upplysningar och information om interna affärer från styrelse och företagsledning.
- ✓ För det tredje så är denna typ av transaktioner inte lätta att spåra via bolagets system för intern kontroll, dvs "utifrån och in" – vad borde ha redovisats? Vad som redan finns redovisat/bokfört i livbolagets redovis-

ning/bokföring kan i de flesta fall alltid verifieras externt – ”inifrån och ut.”

Transaktionerna har dessutom olika karaktär och komplexitet beroende på om det rör kapitalförvaltning, IT, marknadsföring, koncerngemensamma kostnader etc. Objektiva jämförelser med avseende på marknadsmässighet kan försvåras eftersom vissa upplägg är skräddarsydda för den unika organisationen och erforderliga kompetensen inom samma företagsgrupp.

Det är inte möjligt att skapa ett heltäckande åtgärds- eller standardgranskningsprogram för samtliga förekommande situationer. Varje tillsyn/revision måste bygga på en skräddarsydd ansats byggd på enskilda förutsättningar och riskanalys.

Transaktioner som inbegriper närstående kan inte omedelbart förutsättas ha skett på s.k. armlängds avstånd eftersom det grundläggande rekvisitet med konkurrens på en fri, öppen marknad kanske inte alls föreligger. Det kan inte heller tas för givet att företagsledningens intygande avseende närstående-transaktioner innebär att dessa skett enligt principen armlängds avstånd, om inte detta också kan styrkas och bekräftas.

Tillsynsplaneringen syftar till att utveckla en övergripande strategi – en angreppsplan - med avseende på inriktning, omfattning och metod för uppdraget samt med utgångspunkt i vad som utgör väsentlighet och risk.

Kunskap om livbolagets/koncernens verksamhet, kontrollmiljö, organisationsstruktur, styrelseledamöterna och företagsledningen är ofta kritiska framgångsfaktorer för en effektiv och målinriktad tillsyn.

Definitioner avseende vissa begrepp och termer

Livbolag

Förutom för rent ömsesidiga livbolag står termen i denna framställning för livförsäkringsaktiebolag som drivs enligt ömsesidiga principer, dvs bolaget driver traditionell livförsäkring och får på grund av vinstutdelningsförbudet inte lämna någon avkastning till det vinstdrivande ägarbolaget. Försäkringsstagare står för huvuddelen av riskkapitalet. Vinster eller förluster ska tillfalla spararna – inte aktieägarna.

Intressekonflikt (dvs. här ’negativa’ intressekonflikter)

Intressekonflikt i denna framställning är begränsad till de situationer där ett livbolag har affärer med närstående bolag inom en vinstdrivande koncern eller inom en grupp av bolag. Affärsvillkoren måste då vara marknadsmässiga för att inte bryta mot vinstutdelningsförbudet. Genom att parterna har olika intresser med krav på resultat och avkastning, men en maktbalans som inte avspeglar detta fullt ut, finns risk att marknadsmässigheten i villkoren kringgås. Förtäckt vinstutdelning till ägarna eller vinstöverföring till närstående bolag kan exempelvis ske genom att livbolaget betalar priser som inte är marknadsmässiga för erhållna tjänster.

God standard

God standard definieras som en kodifiering av lagar, regler, föreskrifter, branschpraxis etc. och som syftar till att reducera risken för att negativa intressekonflikter slår igenom i livbolagens resultat och ställning till nackdel för försäkringstagarna. God standard gäller vid var tid, dvs god standard förändras genom bl.a.nya lagar och regler, branschens självreglerande initiativ etc. God standard är som helhet ingen 'exakt vetenskap' utan bygger mycket på öppenhet och bedömningar. Inom ramen för god standard finns dock också flera mycket specifika krav, som lagstiftningen ställer på livbolagen, medan andra krav är mer av en kvalitativ art.

Koncernintern affärer

Affärer (ersättning för köpta/sålda varor och tjänster) mellan ett icke vinstutdelande livbolag och närstående bolag inom en vinstdrivande koncern eller en bolagsgrupp.

Marknadsmässigt pris

Marknadsmässigt pris kan förslagsvis definieras på följande sätt:

"Marknadsmässigt pris är vid var tid det pris till vilket en tjänst skulle kunna köpas eller levereras mellan kunniga parter som är genuint oberoende av varandra på en aktiv konkurrerande marknad och som har ett intresse av att en viss definierad affärsmässig tjänstetransaktion genomförs."

Närstående [företag]

Företag är närstående om ett företag har möjlighet att utöva ett bestämmande eller ett betydande inflytande över ett annat företag när det gäller att fatta finansiella och operativa beslut avseende verksamheten.

(Ref: IAS 24 – Upplysningar om närstående)

Risk

Risk i detta sammanhang definieras som den inneboende risken (dvs oaktat vilka kontroller som livbolaget infört för att hantera risken) för att ett livbolag inte lever upp till kraven enligt god standard. Bristerna kan vara mer eller mindre väsentliga eller allvarliga. Brister som klart leder till att vinstutdelningsförbudet överträds och/eller att intressekonflikter uppstår som medför att försäkringstagarna förfördelas är både väsentliga och allvarliga överträdelser.

Sammanfattning

Finansinspektionen har utarbetat en metod för tillsyn av koncerninterna affärer i icke vinstutdelande livförsäkringsbolag. Syftet har också varit att vidareutveckla en god standard för hur sådana affärer ska genomföras, kontrolleras och redovisas.

Tillsynsmetoden utgår från en generell processbeskrivning som är tänkt att illustrera hur koncerninterna affärer och risken för intressekonflikter *kan/bör* hanteras i ett livbolag. Beskrivningen gör inte anspråk på fullständighet.

Avsikten är att processbeskrivningen ska vara normgivande och vara ett stöd såväl vid tillsyn som vid jämförelser mellan livbolagen och vid kraven på en viss kvalitativ utveckling av branschpraxis.

Beskrivningen är tänkt att användas som utgångspunkt och stöd i samband med planeringen och genomförandet av ett tillsynsuppdrag. Erfarenheter från tillsynen skall också tillföra förändringar/anpassningar av beskrivningen.

För att denna processbeskrivning ska kunna tillämpas som normgivande vid tillsynen krävs en viss kontinuerlig uppdatering och en kvalificerad intern bekräftelse/bedömning vid Finansinspektionen – dvs. processbeskrivningen blir ett slags internt allmänt råd och ett ”levande” dokument.

Övergripande god standard omfattar:

En god kontrollmiljö och process för riskbedömning på företagsnivå (styrelse och företagsledning), dvs. kontrollmedvetandet i livbolaget och förmågan att identifiera och hantera såväl interna som externa risker.

Att flertalet av styrelsens ledamöter inte är anställda i eller innehar styrelsuppdrag i något bolag inom samma företagsgrupp.

Riktlinjer för hantering intressekonflikter.

En dokumenterad processbeskrivning för koncerninterna affärer i avsikt att eliminera risken för negativa intressekonflikter.

En compliance-funktion med en instruktion fastställd av styrelsen som anger ansvar, arbetsuppgifter (uppföljning och kontroll) samt avrapportering med avseende på hanteringen av risken för intressekonflikter.

Officiell och öppen redovisning av transaktioner om och med närstående bolag.

1. Generell processbeskrivning: Koncerninterna affärer och risken för intressekonflikter

1.1 Start av processen

Motivet för att inleda en process kan vara att styrelsen/företagsledningen för livbolaget eller ledningen för koncernen/bolagsgruppen finner affärsmässiga skäl att förändra organisationen av försäljningen, produktionen eller administrationen. Motivet kan vara effektivisering, samordning av kompetens, stordriftsfördelar, lagändringar m.m. Utgångspunkten kan också vara en översyn/prövning/uppdatering av löpande avtal med ett närstående bolag. Syftet kan även vara att överföra en tillgång, exempelvis en fastighet, mellan livbolaget och ett närstående bolag.

Utifrån risken för intressekonflikter är det viktigt för livbolagets ledning att tydligt identifiera vem/vilka som tar initiativet till en förändring och varför – utifrån vilka affärsmässiga grunder/principer. Incitamenten är objektivt sett olika. Styrelsen i livbolaget har en rättslig skyldighet att se till att försäkringstagarna inte tillfogas otillbörliga nackdelar till andra intressegruppers fördel, medan koncernledningen kan ha aktieägarna eller en annan kundgrupp som en primär intressegrupp.

Objektivt sett är risken för intressekonflikter med negativt genomslag i hela det fortsatta kedjeförloppet störst i denna inledande fas av processen och därmed är också behovet av en stark styrning och kontroll störst redan här. Risken för intressekonflikter är störst inom gruppen beslutsfattare som tillhör styrelse och företagsledning eftersom de har mandat att fatta och driva igenom affärsstrategiska beslut.

1.2 Exempel på risker

[...att livbolaget inte kan leva upp till god standard och att risken för intressekonflikt därigenom får genomslag på resultat och ställning till nackdel för försäkringstagarna]

- Styrelse/företagsledning i livbolaget är inte eller agerar inte oberoende i förhållande till koncernledning/aktieägare och därtill med en svag integritet.
- Livbolaget har inte tillräcklig s.k. beställarkompetens och/eller en begränsad egen organisatorisk struktur som försvårar en kvalificerad oberoende analys och utvärdering.
- De affärsmässiga motiven för en viss förändring redovisas inte öppet och tydligt så att livbolagets ledning kan ta ställning till hur detta inverkar på exempelvis principerna om marknadsmässighet och vinstutdelningsförbud i samband med interna kostnadsfördelningar och självkostnadskalkyler.
- Styrelse/företagsledningen sitter helt eller delvis på "två stolar".

1.3 Verifiering av övergripande god standard – exempel på kontroller

1. Att livbolagets styrelse kan visa att de har en organisation med en bemanning som medger att de kan stå på egna oberoende ben när det gäller beställarkompetens, kontroll, utvärdering och uppföljning av kärnverksamheten och köpta tjänster. Detta är en grundförutsättning för en effektiv hantering av risken för intressekonflikter och koncerninterna transaktioner.
2. Att flertalet av styrelseledamöterna i livbolaget varken är anställda i bolaget eller anställda eller styrelseledamöter i något annat bolag inom samma koncern eller företagsgrupp (jmf 8 kap 1 § FRL).
3. Att styrelsen har antagit Riktlinjer för hantering av intressekonflikter mellan bolagets intressenter (jmf 7 kap 30 § och 8 kap 8 § samt 19 kap 11 § andra stycket 2 FRL).
4. Att bolaget har en dokumenterad processbeskrivning för koncerninterna affärer i avsikt att eliminera risken för negativa intressekonflikter.
5. Att bolaget har en compliance-funktion med en instruktion fastställd av styrelsen som anger arbetsuppgifter (uppföljning och kontroll) samt avrapportering med avseende på hanteringen av risken för intressekonflikter.

2. Inledande beslut om en koncernintern affär

2.1 Allmänt

Oavsett vem som tagit initiativet till en koncernintern affär ska ett formellt beslut tas i livbolaget. Beslutet kan innebära att ingen förändring ska göras, att en omförhandling eller uppdatering av tidigare avtal genomförs eller att en djupare eller mer noggrann behovsanalys behöver genomföras.

2.2 Exempel på risker

- Beslut fattas på 'fel' tjänstemannanivå ur operativ synvinkel och med otillräcklig analys, ofullständigt beslutsunderlag eller undermålig dokumentation i övrigt samt i strid med t.ex. livbolagets Riktlinjer för hantering av intressekonflikter (som bör reglera denna beslutsnivåfråga).
- Beslut och/eller handläggningen sköts av jäviga tjänstemän (även tjänstemän utanför kretsen beslutsfattare i företagsledning och styrelse kan vara jäviga genom t.ex. olika former av tillika anställningar inom koncernen eller bolagsgruppen och/eller i förhållande till olika incitament-/bonusprogram. Detta ska också regleras i livbolagets Riktlinjer).
- En ren ad hoc-hantering av ärendet sker utan möjligheter att följa/verifiera förloppet i efterhand pga avsaknad av dokumentation.

2.3 Verifiering av god standard – exempel på riskkontroller

1. Att riktlinjerna har en tydlig beslutsordning och ansvarsfördelning. Olika typer av frågor med risk för intressekonflikter som prissättning eller kostnadsfördelning ska handläggas och beslutas på rätt och lämplig handläggarnivå: styrelse, VD, företagsledning, chefsnivå etc. Beslut ska fattas av ojäviga och behöriga tjänstemän.
2. Att efterlevnaden av Riktlinjerna följs upp, dokumenteras och rapporteras av dels ansvariga tjänstemän i samband med beslut i olika projekt, dels av compliance funktionen samt dels också direkt genom styrelsens försorg. Med ett delegerat ansvar till chefer att fatta beslut i denna typ av frågor följer också ett ansvar att se till att Riktlinjerna följs i alla relevanta avseenden. (Även extern- och internrevisionen har anledning att följa upp efterlevnaden av riktlinjerna men detta utgör inte led i bolagets interna kontroll.)
3. Att det finns ett komplett och strukturerat, dokumenterat beslutsunderlag som också innehåller motiv och förklaringar utifrån försäkringstagarnas intresse. Dokumentationen ska kunna medge olika utvärderingar/kontroller/uppföljningar i efterhand.

3. Behovsanalys

3.1 Allmänt

Utgångspunkten ska vara att beslut tagits att genomföra en behovsanalys/konsekvensanalys avseende förslag/krav på väsentliga förändringar som kan påverka livbolagets organisation, styrning och kontroll, resultat eller ställning.

Om beslut tas på koncernnivå och direktiven är att genomföra en behovsanalys utifrån ett koncernperspektiv eller om analysen görs i en gruppgemensam utredning, ställs större krav på att livbolaget kan bibehålla hög integritet. Om beslutet att genomföra en intern behovsanalys tas av livbolaget utan extern medverkan från närstående, minskar risken för intressekonflikter.

3.2 Exempel på risker

- Störst risk för intressekonflikt uppstår vid en koncern- eller gruppgemensam utredning/behovsanalys där målet sätts utifrån ett gemensamt perspektiv. Behovsanalysprojektet kan då löpande komma att styras/påverkas av andra faktorer än de som livbolaget ska ha som primär målsättning, nämligen livförsäkringstagarnas bästa.
- En lägre risk uppstår om behovsanalysen utförs självständigt inom livbolaget.
- En uppenbar risk uppstår om jäviga befattningshavare/tjänstemän ingår i projektgruppen för behovsanalysen (exempelvis vid tillika anställningar).

- Att behovsanalysen och dess resultat inte dokumenteras tillräckligt väl och dessutom omintetgör uppföljning i efterhand.

3.3 Verifiering av god standard – exempel på riskkontroller

1. Att bolagets Riktlinjer har tydliga anvisningar om vem/vilka som har befogenhet att utse projektansvariga/medlemmar eller själva ingå i olika projekt där risker negativa för intressekonflikter kan uppkomma.
2. Att direktiven och/eller beslutsunderlaget till behovsanalysen har behandlat frågan om risk för intressekonflikt.
3. Att risken för eventuella intressekonflikter konkret har analyserats, utvärderats och dokumenterats i en projektgrupp med en lämplig sammansättning som stärker livbolagets möjligheter att hävda sina krav och är i enlighet med bolagets Riktlinjer.
4. Att projektgruppen dokumenterat möten, beslut, kritiska frågor m.m. och övrigt underlag/arbetsmaterial fullständigt och konsekvens med en bibehållen röd tråd.

3.4 Prissättningsfrågan

Fråga kan också förekomma senare under en eventuell upphandlingsprocess men bör ha berörts redan under behovsanalysen. Om projektgruppen genomfört externa marknadsundersökningar för att identifiera ett marknadsmässigt pris redan under denna fas eller först senare under upphandlingsfasen kan skilja sig åt. Klart är dock att om beslutsunderlaget innehåller en rekommendation att genomföra en upphandling så bör livbolaget först ha gjort en egen intern kostnads kalkyl och bedömt kompetensen för att själva utföra uppgiften ifråga.

3.5 Kravspecifikation

En behovsanalys görs ofta översiktligt men för att bereda vägen för ett beslut om man ska utveckla behovet internt eller köpa tjänsten utifrån. Det är först vid ett beslut om att gå vidare med en upphandling som en mer formell och fullständig kravspecifikation blir aktuell.

4. Beslut om upphandling

4.1 Allmänt

Input är ett väl dokumenterat beslutsunderlag från en genomförd behovsanalys.

Kravet är att livbolagets företagsledning och/eller styrelse självständigt ska ta ställning till beslutsunderlaget från behovsanalysen och de slutsatser som projektgruppen kommit fram till. Besluten kan innebära: ingen förändring,

mindre förändringar av gällande struktur och/eller avtal, beslut att inleda en upphandlingsprocess (intern och/eller extern anbudsfrågan).

4.2 Exempel på risker

Generellt gäller att om behovsanalysen utförts som ett koncern- eller grupp-gemensamt projekt utifrån centrala direktiv, är den inneboende risken för intressekonflikt högre. Kraven på en kritisk och oberoende kontroll måste då skärpas och ställas högt.

- Ledningen inom livbolaget som har att fatta beslut i frågan utsätts för påtryckningar från moderbolag/koncernledning ifall en intressekonflikt föreligger, dvs att förslaget från projektgruppen är optimalt för koncernen eller bolagsgruppen men inte för livbolaget/livförsäkrings-tagarna.
- Beslutsunderlaget inte är tillräckligt väl dokumenterat, analyserat eller objektivt.
- Beslutsunderlaget är skraddarsytt för en viss lösning.

4.3 Verifiering av god standard – exempel på kontroller

1. Att Riktlinjer för hantering av intressekonflikter ger tydliga anvisningar så att denna typ av frågor förs till rätt beslutsnivå i livbolaget just utifrån risken för intressekonflikter. Enskilda tjänstemän/beslutsfattare i livbolaget ska inte utsättas för påtryckningar i frågor som ska/bör ligga på VD/styrelsenivå.
2. Att beslut fattas av ojäviga och behöriga personer på rätt nivå.
3. Att besluten är motiverade och väl dokumenterade så att beslutsprocessen kan följas i efterhand.
4. Att beslutsunderlag för att genomföra en upphandling innehåller beslut och riktlinjer för hur bl.a. finansiering av tjänsten ska genomföras.
5. Att dokumentation innehåller både analyser och konsekvensbeskrivningar.
6. Att beslutsunderlaget innehåller tydlig dokumentation och motiveringar avseende varför upphandlingen i förekommande fall inte ska ske externt.

5. Upphandling

5.1 Allmänt

Beslut om att inleda en upphandlingsprocess kan bl.a. innebära anbudsfrågan till både interna och externa intressenter, enbart externa eller enbart interna. Motiven till besluten ska tydligt beskrivas i beslutsdokumentationen.

5.2 Exempel på risker

- Om beslut avseende en intern upphandling begränsas till en eller ett par leverantörer, kan kravet på marknadsmässighet bli svårare att uppnå.
- Beslut i denna avgörande fråga handläggs på 'fel' nivå

5.3 God standard

1. En extern upphandling minskar risken för en icke marknadsmässig prissättning.
2. En ovillkorad upphandling med externa och interna intressenter ger objektivt sett ett optimalt resultat.

6. Standardiserad upphandlingsprocess inklusive utvärdering

6.1 Allmänt

Upphandlingsprocessen kan vara mer eller mindre omfattande beroende på materialitet samt väsentlighet och risk.

(För mycket små 'upphandlingar' finns ingen anledning att följa strukturen nedan. Riktlinjerna bör ge vägledning för denna bedömning och vilken typ av dokumentation som i så fall krävs.)

Det är förenligt med god intern kontroll och god standard att ett livbolag har utvecklat en intern process för hur en upphandling bör gå till samt har en tydlig arbets- och ansvarsfördelning för denna process. Då det ytterst är försäkringstagarnas medel och tillgångar som kommer att disponeras är det viktigt att upphandlingen följer interna regler och policier med försäkringstagarnas bästa för ögonen.

Kvaliteten på förfrågningsunderlaget är ofta avgörande för resultatet av upphandlingen. Det skall ge stöd för att säkerställa att upphandlingen i den delen blir korrekt samt att köparen erhåller det bästa alternativet. Exempel på punkter som minst bör ingå är:

- Kvalifikationskrav på leverantören.
- Utvärderingskriterier.
- Kommersiella villkor, dvs. de villkor som en anbudsgivare måste prissätta och inte minst tidshorisonten/avtalslängden.
- Kravspecifikation.

Utvärdering bör ske mot beslutade utvärderingskriterier, dvs. beslutade bedömningsgrunder och inte i första hand genom att jämföra olika anbud mot varandra. Utvärderingarna ska dokumenteras till alla delar.

Beslutsprocessen med tillhörande underlag är den mest kritiska fasen. Det måste gå att utläsa de konkreta grunderna för ett visst beslut att välja en viss

leverantör och varför andra starkt potentiella leverantörer förkastats. Detta inbegriper en tydlig sammanställning av bedömningskriterier och faktorer som tillmätts betydelse vid utvärderingen.

6.2 Exempel på risker

- Om upphandlingen sker i någon form av koncernintern/närstående samverkan, är det särskilt viktigt att risken för intressekonflikt hantearas på ett korrekt sätt och att detta finns dokumenterat (verifierbart) genom hela processen. Syftet med upphandlingssamverkan är normalt att uppnå ett ekonomiskt mer fördelaktigt avtal och/eller knyta särskild kompetens till processen. Det ska också vara till fördel för livbolaget.
- Risk föreligger om den interna projektgruppen är för snävt sammanfattad.
- Bristfällig dokumentation kring hela upphandlingsprocessen så att beslut, urval, alternativ, utvärderingskriterier etc. inte kan verifieras/följas upp i efterhand.
- Prissättningsfrågor och marknadsmässighet. Denna risk är störst vid koncerninterna avtal/transaktioner om inte ett entydigt motpartsförhållande för förhandlingar kan etableras.

6.3 Verifiering av god standard – exempel på kontroller

1. Att en referensgrupp bildats för bedömning av kvalitet och rätt kompetens samt för att säkerställa objektivitet och öppenhet till förmån för försäkringstagarna.
2. Att objektiv och oberoende analys genomförs samt utvärdering av prissättningen av tjänsten ifråga.
3. Att compliance-funktionen analyserar projektarbetets viktigaste faser: kravspecifikationen och utvärderingen.
4. Att samma process för både intern och extern upphandling tillämpas. För att få marknadsmässigt bästa prisjämförelser bör strävan vara en kombinerad intern och extern upphandling. Vid beslut om att endast göra en intern upphandling ska detta motiveras: varför är det till försäkringstagarnas bästa.
5. Att alla jämförelser, analyser, utvärderingar och beslutsunderlag dokumenteras.
6. Att hela processen utförs av ojäviga och behöriga personer.

7. Beslut avseende transaktionen

7.1 Allmänt

Upphandlingsprocessen kan leda fram till flera möjliga alternativ beroende på förutsättningarna och tidigare beslut/uppdragspreciseringar:

- Flera externa och interna alternativ rangordnade för val enligt vissa givna kriterier.

- Flera externa alternativ rangordnade för val enligt vissa givna kriterier.
- En beskrivning av de interna alternativen.
- En beskrivning av det enda interna alternativet.

7.2 Exempel på risker

- Självständigt beslut eller beslut under inflytande av ägare/ koncernledning – beroende av projektgruppens sammansättning för upphandlingsprocessen.
- Alltför begränsade alternativ.
- Ofullständig dokumentation.
- Fel beslutsnivå.

7.3 Verifiering av god standard – exempel på kontroller

1. Att livbolaget har en fastställd och etablerad upphandlingsprocess som kan tillämpas såväl för interna som externa upphandlingar.
2. Att utvärderingar och beslut fattas av ojäviga och behöriga personer.
3. Att dokumentation är fullständig och riktig.

8. Koncerninterna avtal

8.1 Allmänt

Avtalet ska som minimum spegla innehållet i förfrågningsunderlaget (som bygger på behovsanalysen och kravspecifikationen) och i antaget bud. Beroende på vad som upphandlats och på komplexiteten ser naturligtvis upplägget i avtalen mycket olika ut.

Det är mycket viktigt att villkoren för avtalet klart framgår av texten. Vissa avtal kan vara mycket omfattande och komplicerade och innehålla en väsentlighetsorienterad sammanfattning. Trots detta finns ofta behov att skapa en konkret *operationaliserbar sammanfattning* som medger en effektiv uppföljning och kontroll.

Viktigt är också att någon i organisationen ”äger” avtalet, dvs. tar ett operativt ansvar för avtalets innebörd och konsekvenser. Det behöver alltså inte vara den/dem som skriver på avtalet. I uppgifterna ingår bl.a. att bevaka eventuella uppsägnings- och förlängningstider, indexuppräknningar, prisvariabler, etc.

Avtalets prissättning ska översättas till konkret bokföring, redovisning, uppföljning och rapportering i livbolaget. Här är det lämpligt att skapa en konkret ”brygga” som entydigt visar hur avtalets text översatts till konkret bokföring inklusive eventuella mellanledsberäkningar och hur detta kan användas för kontroll vid attest av faktura.

8.2 Exempel på risker

- Avtalsprocessen sker under stark tidspress och med flera komplicerade variabler.
- En fullständig konsekvens- och riskbedömning saknas.
- Beslut och undertecknande sker per capsulam.

8.3 Verifiering av god standard – exempel på kontroller

Avtalet ska minst innehålla

1. Klar och detaljerad beskrivning av uppdraget.
2. Regler för hur ersättning ska utgå och vad den omfattar.
3. Bestämmelser om hur uppdraget ska rapporteras och redovisas
4. Regler om vad som ska hända om uppdraget inte utförs i enlighet med uppdragsbeskrivningen.

9. Redovisning

9.1 Allmänt

För att internt kunna följa upp avtalets pris och villkor behövs det i komplicerade fall en 'brygga' som konkret beskriver hur avtalat ska tolkas och hur det ska redovisas i livbolagets bokföring. Det bör också finnas en beskrivning över hur transaktionen ska behandlas i redovisningen för en effektiv uppföljning och kontroll. För detta krävs en systematiskt uppbyggd redovisning, antingen direkt i redovisningssystemet eller i försystem.

9.2 Exempel på risker/frågor

- Finns en dokumenterad 'brygga' för hur avtalets centrala villkor ska tolkas?
- Visar 'bryggan' hur transaktionen ska behandlas i bokföringen?
- Finns det en systematisk uppbyggnad i redovisningen som möjliggör en effektiv sammanställning av avtalets totala redovisning och rapportering?
- Sker den sidoordnade redovisningen i försystem i form av excelkalkyler eller direkt i redovisningssystemet?
- Hur genomförs avstämning, uppföljning och kontroll samt av vem/vilka och med vilken frekvens? Till vem/vilka sker rapporteringen?
- Hur ofta regleras mellanhavanden? Bekräftas fordringar?

9.3 God standard

God standard inom redovisningen av koncerninterna transaktioner ska uppfylla de sedvanliga kraven på:

Fullständighet

– att alla transaktioner finns redovisade,

Existens/inträffande

– att en tillgång/skuld existerar eller att en affärshändelse verkligen ägt rum,

Värdering

– att tillgångar, skulder, intäkter och kostnader verkligen tagits med i redovisningen till rättvisande belopp

Tillhörighet

– att tillgångar/skulder som redovisas verkligen oinskränkt tillhör/belastar bolaget

Presentation

– att belopp och tilläggsupplysningar redovisats öppet, fullständigt, korrekt med målsättningen att uppnå en rättvisande bild.

10. Uppföljning, utvärdering, kontroll och rapportering

10.1 Allmänt

En viktig del i de koncerninterna avtalen är att de ska följas upp ur flera olika aspekter. Häri ingår bl.a. också att vid den interna faktureringen följa interna attestinstruktioner och följa upp att kostnaden som fakturan bygger på går att stämma av för avtalet. Uppföljningen ska även ske mot interna riktlinjer exempelvis Riktlinjer för hantering av intressekonflikter så att dessa inte överträds.

I kontrollen ingår även att rapportering av avvikelser och status ska ske regelbundet. I övrigt ska exempelvis uppkomna intressekonflikter eller överträdelser mot riktlinjerna rapporteras. Rapporteringen ska ske till styrelse/företagsledning och bör även omfatta hur man har hanterat intressekonflikten eller överträdelserna.

10.2 Exempel på risker/frågor

- Finns det en rutin för att stämma av att kostnaden/priset är enligt avtal?
- Finns det en uppföljning av att leverantören inte har påfört andra kostnader än avtalat?
- Finns det en uppföljning av att utfallet blir/är det som förväntas enligt avtalet?
- Finns det en uppföljning av att livbolaget får det levererat som är specificerat i avtalet?
- Fungerar tjänsten till belåtenhet?

- Finns någon ansvarig vid livbolaget för avtalets efterlevnad?
- Vem är ansvarig för omförhandling?
- Hur kan den interna attestinstruktionen effektivt tillämpas för denna typ av avtal? Följs attestinstruktionen?
- Finns det en fortlöpande uppföljning av använda fördelningsnycklar så att de är aktuella?
- Finns det en fortlöpande uppföljning av marknadsmässighet i vinstpåslaget?
- Finns det en rutin för en aggregerad summering av alla koncerninterna avtal för att kontrollera att vinstutdelningsförbudet inte har överträtts totalt sett?
- Sker det en fullgod rapportering till styrelse/företagsledning löpande under året?
- Får bolaget fram rapporterna i tid? Sker en konsekvent uppföljning och analys?
- Har personalen som gör uppföljning, utvärdering, kontroll och rapportering erforderliga kunskaper/erfarenhet av denna typ av tjänster och avtalskonstruktioner?

10.3 God standard

God intern kontroll och god standard innefattar bl.a. att livbolagets risker i förhållande till vinstutdelningsförbudet har definierats och att den 'acceptabla totala risken' i monetära termer kan anges. En god kontroll och ändamålsenlig riskhantering förutsätter en fortlöpande bevakning, kontroll och regelbunden rapportering till styrelse och företagsledning. För att kunna mäta och rapportera de monetära riskerna relaterade till vinstutdelningsförbudet måste en metod för detta fastställas.

11. God standard för riktlinjer

Bolagen ska upprätta och följa riktlinjer för hantering av intressekonflikter. Dessa riktlinjer ska bolagets styrelse fastställa. Det är också styrelsen som ansvarar för att riktlinjerna följs och styrelsen ska fortlöpande pröva om de behöver ändras.

Riktlinjerna ska innehålla bestämmelser om hantering av koncerninterna affärer. Dessa ska vara operationaliserbara, dvs. de ska gå att följa. De bör åtminstone innehålla:

- Krav på att avtalen ska vara skriftliga
- Krav på identifiering och analys av situationer där effekter för negativa för intressekonflikter kan uppstå
- Krav på identifiering av jäviga beslutsfattare/beredande tjänstemän inför varje avtal
- Krav på strukturerat, dokumenterat beslutsunderlag
- Direktiv om behovsanalys eller konsekvensanalys för väsentliga transaktioner
- Beskrivning av metoder för prissättningen och för fördelning av koncerngemensamma kostnader

- Bestämmelser om kontrollåtgärder av exempelvis vinsutdelningsförbudet
- Direktiv för uppföljning av efterlevnad och rapportering
- Beslutsordning och ansvarsfördelning för hantering av risk för intressekonflikter med avseende på ovanstående

12. God standard för compliance-funktionen (CF)

Det är styrelsen som har det yttersta ansvaret för att compliance¹-risken hanteras och ska fastställa en särskild instruktion där compliance-funktionens roll, uppgifter och ansvar anges. Exempel på punkter som bör ingå i instruktionen är:

- Åtgärder som säkerställer CF:s oberoende i förhållande till de direkta affärsdrivande funktionerna inom organisationen (jmf oberoende granskningsfunktion).
- CF:s roll och ansvarsområde(n).
- CF:s förhållande/relationer till andra funktioner eller enheter inom organisationen (t ex Risk Control, Intern revision, Juridik m.fl.).
- CF:s rättighet att erhålla/skaffa all erforderlig information för att kunna upprätthålla funktionen och lösa uppgifterna.
- CF:s rättighet och skyldighet att företa undersökningar/granskningar vid misstanke om brott/avvikelse mot compliance policyn.
- CF:s formella uttalade rapporteringsskyldigheter till företagsledning och styrelse.
- CF:s rätt att direkt vända sig till styrelsen och/eller en särskilt inrättad compliance kommitté direkt underställd styrelsen.
- Bestämmelser om uppföljning av hanteringen av intressekonflikter inklusive koncerninterna affärer.

CF ska vara helt oberoende från bolagets affärsverksamhet men ska vara en förtroendeingivande rådgivare som konstruktivt kan besvara frågor och lösa problem inom de ramar som gäller. Det medför att funktionen även ska ha resurser för att utföra sitt arbete.

Rapportering ska ske till styrelsen där de väsentliga riskerna anges och hur de hanteras. Även avvikelser ska rapporteras.

Intern revisionen ska även granska CF. De bör bl.a. granska verksamhetens inriktning, omfattning och bredd samt göra en bedömning av de compliance risker som CF identifierat.

Outsourcing av delar av funktionens uppgifter ska vara möjlig, men kräver då en genuin styrning och uppföljning. Ansvaret kan naturligtvis inte läggas ut.

¹ Compliance: regelefterlevnad. Finansiella företag har ofta en compliance-funktion, som ansvarar för intern kontroll och regelefterlevnad.

13. God standard för processbeskrivning

Beskrivningen ska dokumentera det logiska flödet för hantering av risker för negativa konsekvenser av intressekonflikter.

Den generella processbeskrivning (efter sid 4) i form av ett flödesschema kan vara en lämplig utgångspunkt.

Beskrivningen ska dokumentera ansvars- och arbetsfördelning och bör omfatta de aktiviteter/rutiner som leder fram till ett koncerninternt avtal och hur det följs upp. Processflödena ska vara så pass detaljerade att det går att identifiera de väsentliga riskerna, nyckelkontrollerna och rutinerna.

Beträffande kontrollerna som upprättats för att begränsa negativa intressekonflikter ska det framgå:

- För vilken risk är kontrollen upprättad?
- Vem utför kontrollen?
- Vad utförs vid kontrollen (input/process/bearbetning/output etc)?
- När utförs kontrollen?
- Hur ofta utförs kontrollen?
- Var i flödet utförs kontrollen? Är det en förebyggande eller upptäckande kontroll?
- Vilka dokumenterade och verifierbara bevis finns att kontrollen utförs?

Någon bör ansvara för att hålla processbeskrivningen uppdaterad vid organisationsförändringar samt för att testa och verifiera den.

Processbeskrivningen bör vara självförklarande och hålla för granskning. Ska kunna bidra till att svara på frågan huruvida beslutet om intern upphandling tål offentlighet.