

AP-Fonderna

Nya regler för AP-fonderna: Oberoende risk- och konsekvensanalys

2015-09-30

1. Vårt uppdrag

- 1.1 Inledning
- 1.2 Ansats och metodik
- 1.3 Kvantifiering av operativa risker

2. Sammanfattning

3. Omläggningen av AP-fondssystemet

- 3.1 Riskområden och tidsaxel
- 3.2 Förutsättningarna för tidsaxeln

4. Genomgång av riskanalys

- 4.1 Översikt förändringsprojekt
- 4.2 Avveckling och överföring av tillgångar
- 4.3 Anpassning till ny styrmodell
- 4.4 Etablering av gemensam administration
- 4.5 Daglig drift i gemensam administration

5. Sekventiell illustration av aktiviteter

Bilagor

- 1. Operativ risk – Definitioner och struktur

1.1 Vårt uppdrag - Inledning

1. **En gemensam arbetsgrupp bestående av AP1, AP2, AP3 och AP4 (Fonderna) har givit Omeo Financial Consulting AB (Omeo) i uppdrag att genomföra en oberoende risk- och konsekvensanalys av förslaget till omläggningen av AP-fondssystemet.**
 - Ds 2015:34 Nya regler för AP-fonderna (Ds)
2. **Uppdraget har varit att kartlägga de mest väsentliga riskerna**
 - a. Under perioden för avvecklingen av en fond samt vid överföringen av tillgångar från den fond som ska avvecklas
 - b. Vid övergången till ett nytt styrsystem
 - c. Övergång och uppbyggnad av en samordnad administration
 - d. Framtida daglig drift av en samordnad administration
3. **Vårt arbete har följt följande arbetsgång**
 - a. Identifiering, kategorisering och prioritering av risker
 - Diskussion runt initial sammanställning av riskerna med Fonderna innan nästa steg påbörjades
 - b. Fördjupad analys av de prioriterade riskerna
 - Inkluderade kompletterande informationsinsamling
 - Förnyad diskussion och arbetsmöte med Fonderna innan nästa steg påbörjades
 - c. Sammanfattning och presentation av risker och konsekvenser
4. **Omeos analys är baserad på den erfarenhet vi har av tidigare integrationsprojekt och väsentliga organisationsförändringar**

1. Initial informationsinsamling och förberedande analys

- Inläsning av Ds 2015:34 "Nya regler för AP-fonderna" (Ds) samt annan relevant dokumentation
 - Inklusive jämförelser med tidigare migrationsprojekt och större organisationsförändringar
- Diskussioner med Fonderna för att erhålla kompletterande information

2. Utarbetande av scenarie- och riskanalys

- a. Identifiering av scenarier avseende nödvändiga aktiviteter för genomförande av förändringar för respektive område,
- b. Analys av de risker som identifierats och som är kopplade till respektive scenarie
- c. Riskerna har definierats och kategoriserats enligt European Banking Associations (EBA) riktlinjer för operativa risker (se bilaga)

3. Prioritering av risker, konsekvensanalys och åtgärdsförslag

- a. Prioritering och fördjupad beskrivning av de mest väsentliga riskerna
- b. Konsekvensanalys inklusive kvantifiering av risken där så bedömts vara relevant, baserat på våra erfarenheter
- c. Förslag på riskreducerande åtgärder på övergripande nivå

4. Sammanfattning och slutsatser

1.3 Vårt uppdrag - Kvantifiering av operativa risker

1. Bakgrund

- Vid en bedömning av operativa risker tillämpas antingen en *kvalitativ* eller en *kvantitativ* ansats.
- Operativa risker är ofta komplexa till sin karaktär och en *kvantitativ* ansats kräver därför särskild metodik för att en värdering ska ge meningsfull information

2. Vår metodik vid kvantifiering av operativ risk

- Fonderna har framfört önskemål att Omeo – när så bedöms vara möjligt – också gör en kvantifiering av vissa av de i vår analys identifierade riskerna
- I den av oss använda metodiken har vi utgått från det beräknade kvantifierade utfallet när en viss risk uppstår ("risk at default"), givet redovisade antaganden. Dessa bör beaktas när det angivna värdet på risken analyseras.
- Vi har inte gjort något antagande om sannolikhet för att risken ska uppstå ("probability of default")
- De olika riskerna är analyserade var för sig.

3. Kvalitativ bedömning av operativa risker

- För de riskslag där det på grund av värderingsproblematik inte bedömts som meningsfullt att kvantifiera risken har vi gjort en kvalitativ uppskattning av risken i fråga.

1. Vårt uppdrag

- 1.1 Inledning
- 1.2 Ansats och metodik
- 1.3 Kvantifiering av operativa risker

2. Sammanfattning

3. Omläggningen av AP-fondssystemet

- 3.1 Riskområden och tidsaxel
- 3.2 Förutsättningarna för tidsaxeln

4. Genomgång av riskanalys

- 4.1 Översikt förändringsprojekt
- 4.2 Avveckling och överföring av tillgångar
- 4.3 Anpassning till ny styrmodell
- 4.4 Etablering av gemensam administration
- 4.5 Daglig drift i gemensam administration

5. Sekventiell illustration av aktiviteter

Bilagor

- 1. Operativ risk – Definitioner och struktur

2. Sammanfattning

1. Förändringsprojektets omfattning och komplexitet

Ds 2015:34, Nya regler för AP-fonderna, kommer, om den beslutas, att medföra stora och genomgående förändringar avseende styrning, organisation, förvaltning och administration för AP-fonderna. Vi har identifierat följande förändringsprojekt vilka ska genomföras under perioden 2016 till 2018.

Projekt	Kapital som berörs ¹⁾	Antal fonder involverade	Implementering klar enligt Ds
1 Fusionering av AP6 och AP2	Ca 24 mdkr	2	1 juli 2017
2 Avveckling av en fond, överföring av tillgångar	Ca 300 mdkr	4	1 juli 2017
3 Nytt styrsystem, nya placeringsregler	Ca 1 200 mdkr	3	1 juli 2017
4 Etablering administrativt servicecenter	n/a	3	Senast andra halvåret 2018 ³⁾
5 Outsourcing av administrativa funktioner	Ca 1 200 mdkr	3	
6 Etablering kompetenscenter onoterade tillgångar	Ca 150 mdkr ²⁾	3	1 juli 2017, ev senare
7 Anpassning nya regelverk Tex redovisning, intern styrning och kontroll, kollektivavtal	n/a	3	1 juli resp 31 dec 2017
8 Namnändring	n/a	3	1 juli 2017
9 Utredning omlokalisering	n/a	tbd	tbd

- 1) Ungefärlig uppskattning baserat på tillgängliga rapporter
- 2) Med reservation för att definitionen av onoterade/alternativa tillgångar skiljer mellan fonderna
- 3) Antagande utifrån tidsplan för införande av kostnadstak

Komplexiteten i den föreslagna förändringsprocessen är hög och kommer att kräva ledningsfokus och resurser från fonderna. Omställningsperioden kan minst uppskattas till tre år. Parallellt ska förvaltning ske av 1 200 mdkr.

Vårt uppdrag har inneburit att analysera de föreslagna förändringarna under punkt 2, 3, 4 samt 5 ur ett riskperspektiv.

Dessa risker bör sedan ställas i relation till de förväntade effektiviseringar och besparingar som förändringarna ska leda till. En medvetenhet om riskerna medför en ökad möjlighet att förebygga och hantera dessa vid ett beslut om att föreslagna förändringar ska genomföras.

Vi bedömer projektriskerna som betydande, vilket innebär hög sannolikhet för att förväntade effektiviseringar och besparingar inte uppnås, tidsplaner kan försenas och oväntade kostnader uppstår. I Ds anges att förväntade effektiviseringar och besparingar är svåra att kvantifiera i förväg och det kommer därmed också att vara svårt att utvärdera om dessa resultat uppnås.

Den enskilt största risken är att förvaltningsresultatet påverkas negativt under förändringsperioden på grund av att fokus skiftar till att genomdriva förändringsprojekt, kortsiktigt fokus under perioder av tillgångsöverföringar, osäkerhet vid övergång till nytt styrsystem och begränsade möjligheter att genomföra utvecklingsprojekt inom förvaltningen på grund av att förändringsprojekten måste prioriteras. Om förvaltningen påverkas negativt i samtliga fonder, dvs på motsvarande 1 200 mdkr, så att avkastningen minskar med motsvarande 0,1 procent så innebär det en förlorad intäkt i AP-fondssystemet på 1,2 mdkr.

2. En AP-fond ska avvecklas

Den största risken i samband med den planerade avvecklingen av en fond är att det är oundvikligt att förvaltningen av 300 mdkr går in i ett passivt läge från det att beslutet fattats tills avvecklingen är genomförd. Denna period bedöms bli 1 – 1,5 år enligt angiven tidplan. Det är svårt att kvantifiera effekten av att strategiska beslut inte utförs under perioden. Potentiell förlorad aktiv avkastning kan uppskattas till ett spann på 0-4,5 mdkr, eller ett snitt på 2,25 mdkr, baserat på historik från perioden 2010-2014 sammanställd av McKinsey.

Utöver denna mest uppenbara risk är det också en risk att värden går förlorade då portföljer delas upp och tillgångar överförs till de kvarvarande fonderna. Dessa tillgångar behöver med stor sannolikhet anpassas genom marknadstransaktioner för att passa in i den mottagande fondens strategier. För onoterade tillgångar är det svårt och det kan vara kostsamt att omsätta dessa på andrahandsmarknaden.

Det administrativa arbetet i form av den faktiska fördelningen av tillgångar, genomförandet av överföringen och det arbete med omskrivning av avtal som krävs för t ex onoterade tillgångar, specialfonder och långa OTC-derivat kommer att vara omfattande i alla fonder samt ställer krav på att bemanning och kompetens kvarstår i fonden under avveckling under hela perioden fram till överföring. Sammantaget innebär det en hög operativ risk under hela perioden för förberedelse och överföring av tillgångar.

3. Avkastningsmål och referensportfölj fastställda av AP-fondsämnden

Från och med den 1 juli 2017 tar AP-fondsämnden över ansvaret för att fastställa avkastningsmål inkl. lämplig risknivå för AP-fondernas förvaltning och en referensportfölj ska sättas för utvärdering av förvaltningsresultaten. Samtidigt införs nya placeringsregler där akksamhetsprincipen blir styrande. I utgångsläget får man anta att fonderna kommer att anpassa sina portföljer till att i viss mån efterlikna referensportföljen. Avvikelse bör vara resultat av aktiva beslut.

Referensportföljen kommer enbart att innehålla likvida tillgångar varför fondernas relativt stora innehav i onoterade tillgångar kommer att ligga som strategiska avvikelser. Onoterade tillgångar kan inte enkelt omsättas utan risk för värdeförluster.

Vad gäller de likvida tillgångarna räknar vi med att en anpassning mot referensindex kommer att ske med transaktionskostnader och andra kostnader som kan uppstå på grund av marknadspåverkan, ofördelaktiga marknadslägen etc till följd. För att få en uppskattning av hur stora enbart transaktionskostnader för likvida tillgångar kan vara har vi gjort ett antagande att 10% av tillgångarna i respektive tillgångsslag aktier, krediter och räntor, omsätts. Transaktionskostnaden räknad för den totala andelen likvida tillgångar, dvs drygt 1 000 mdkr, kan uppskattas till drygt 650 mkr, vilket motsvarar en kostnad på 0,06% av det totala fondkapitalet.

4. Ett gemensamt servicecenter för administrationen ska upprättas

Regeringen ska utse en AP-fondsmyndighet som blir ansvarig för att sköta administrationen för de tre fonderna. Detta så kallade servicecenter ska minst omfatta värdepappersadministration, juridik, upphandling, IT-administration samt ekonomi- och personaltjänster. Samordningen ska drivas så långt som möjligt. Som en förutsättning anges att upphandling ska ske av gemensamt portföljssystem och gemensam depåbank för att skapa en gemensam plattform.

Vi bedömer förslaget så som det är utformat som ett mycket komplext projekt baserat på att:

- 1) Vid skapandet av ett gemensamt servicecenter är det två skilda förändringsaktiviteter som ska pågå; dels aktiviteter i den fond om ska ta emot administrationen för att etablera servicecenter och dels aktiviteter i samtliga fonder för att förbereda outsourcing av tjänster.
- 2) Ett servicecenter inklusive processer, system och organisation ska skapas från grunden. Även om befintlig infrastruktur och kompetens kan ligga till grund så innebär det större förändringar avseende styrning, struktur och arbetssätt för att bli en oberoende leverantör av administrationstjänster till tre beställare.
- 3) Servicecentret ska erbjuda tjänster inom vitt skilda områden såsom t ex IT, värdepappersadministration och juridik. Varje funktion måste definiera tjänsteutbud, roller och ansvar, processer, infrastruktur etc för att kunna leverera en kvalitativ tjänst samtidigt som kostnadsbesparingar uppnås.
- 4) Huvudmannaskap och beslutanderätt är otydligt. Förslaget bygger på att fonderna ska komma överens om utformningen och uppbyggnaden av servicecentret. Risken är stor att detta blir en omständlig process och att förväntad besparingspotential inte uppnås på grund av att fonderna har olika krav på tjänsteutformning och servicegrad.
- 5) Servicecentret ska vara placerat i en av AP-fondsmyndigheterna med risk för att en likabehandling av centrets kunder (= tre fonder) kan ifrågasättas, lojalitetskonflikter och sekretessbrott kan uppstå. Det krävs att servicecentret tydligt separeras från värdepappersadministrationen om oberoende och sekretess ska kunna säkerställas.
- 6) Tre fonder ska outsourca flera administrativa funktioner innan servicecentret är etablerat fullt ut. Outsourcingen av värdepappersadministrationen är den som är mest omfattande avseende process- och systemkrav.

Syftet med en samordnad administration är att uppnå kostnadsbesparingar. Förväntad besparingspotential baseras på en utredning av EY från 2012 och anger ett spann på 35-60 mkr per år, främst relaterat till personal och system. EY påpekar att det krävs en hög grad av standardisering avseende processer och system för att besparingspotentialen ska kunna realiseras. Projektet uppskattas kosta ca 100 mkr och ta 18-24 månader att genomföra.

Vi identifierar de två största riskerna som:

- Besparingspotentialen uppnås inte pga otydlig styrning. Vår erfarenhet är att denna typ av projekt sällan realiserar förväntad besparingspotential och då är ofta komplexiteten lägre med en etablerad leverantör och en beställare vilka har tydliga roller och agerar på affärsrättsliga villkor.
- Projektets omfattning innebär en stor risk för förseningar. Ett servicecenter måste etableras innan respektive fond kan börja lägga över, outsourca, sina administrativa funktioner till servicecentret. Outsourcingen bör genomföras sekventiellt, en fond i taget, för att minska de operativa riskerna.

5. Daglig drift med ett servicecenter

När servicecentret är etablerat krävs en fortsatt tydlig styrning för att hantera frågor och incidenter som uppstår i den dagliga driften och krav på utveckling av verksamhet, prioritering av resurser samt kostnadsfördelning. Ett servicecenter av detta slag saknar konkurrens vilket medför en risk för att naturliga incitament saknas för att öka servicenivån, utveckla tjänsteutbudet och öka kostnadseffektiviteten.

Enligt vår bedömning är de mest väsentliga riskerna som tillkommer i den dagliga driften att:

- Stordriftsfördelar ej uppnås pga olikheter i verksamheterna,
- Förvaltningen påverkas negativt pga ökade ledtider, längre time-to-market för nya produkter, operativa fel och incidenter ökar samt att servicenivå, kvalitet och kontroll upplevs som ej tillfredsställande,
- Funktioner byggs upp i fonderna för att hantera de upplevda bristerna vilket skapar dubbleringar med servicecentret och medför att besparingar ej materialiseras för helheten..

1. Vårt uppdrag

- 1.1 Inledning
- 1.2 Ansats och metodik
- 1.3 Kvantifiering av operativa risker

2. Sammanfattning

3. Omläggningen av AP-fondssystemet

- 3.1 Riskområden och tidsaxel
- 3.2 Förutsättningarna för tidsaxeln

4. Genomgång av riskanalys

- 4.1 Översikt förändringsprojekt
- 4.2 Avveckling och överföring av tillgångar
- 4.3 Anpassning till ny styrmodell
- 4.4 Etablering av gemensam administration
- 4.5 Daglig drift i gemensam administration

5. Sekventiell illustration av aktiviteter

Bilagor

- 1. Operativ risk – Definitioner och struktur

3.1 Omläggningen av AP-fondssystemet

Riskområden och tidsaxel

Olika risker har olika vikt vid olika tidpunkter, varför vi valt att åskådliggöra riskerna beroende på vilket riskområde de tillhör, samt när i tiden de kan uppstå

1. Riskområden

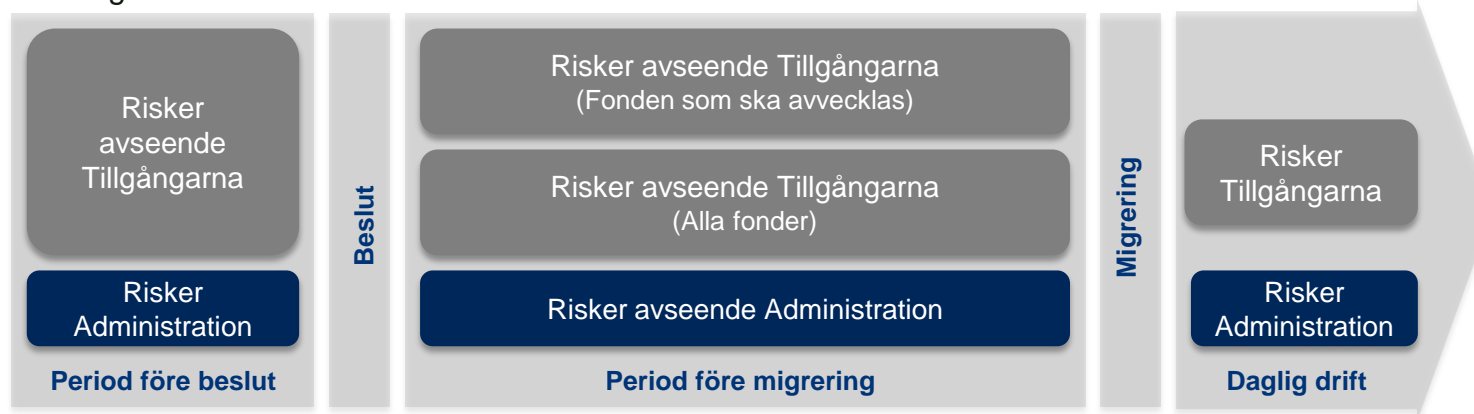
- Risker som avser *Tillgångarna*
 - Avser aktiviteter och risker som har med styrning, förvaltning och överföring av tillgångarna att göra
- Risker som avser *Administrationen*
 - Avser det som har med samordningen av administrationen för de återstående AP-fondsmyndigheterna att göra

2. Tidsaxel

- a. Risker som inträffar före beslut om "Nya regler för AP-fonderna"
- b. Risker som inträffar i perioden mellan beslut men före migrering
- c. Risker som inträffar i daglig drift i gemensamt servicecenter efter migrering samt för tillgångarna efter migrering

3. Illustration av riskområden och tidsaxel

- För att underlätta förståelsen för när och var i förändringsprojekten som olika risker kan uppstå, används figuren nedan på varje sida som innehåller en riskmatris som en referens och indikation om var man befinner sig.



Förutsättningarna för tidsaxeln har vi valt att definiera utifrån de ramar som ges i Ds

1. Beslutstidpunkt om vilken AP-fond som ska avvecklas samt vilken fond som får ansvaret för det gemensamma servicecentret

- Indikerat till mars 2016

2. Migrering av tillgångar

- Enligt Ds ska AP-fondsnyändnen vara på plats 1 januari 2017 och referensportfölj på plats 1 juli 2017
- Till förberedelser inför migrering anges ett kalenderår
- Vi antar att det är 1 juli 2017 som är styrande för när den avvecklade fondens tillgångar ska föras över och att eventuella omfördelningar i linje med referensportfölj ska göras därefter

3. Uppbyggnad av administration

- Ingen tydlig tidsplan anges för upprättandet av en gemensam administration.
- Riktlinjer för tidsaspekten för upprättande av gemensam administration ges endast utifrån beskrivningen av vad en tillsatt "kommitté" ska vara ansvarig för och att den för sin utredning har ett kalenderår på sig att utföra sitt uppdrag.
- I kommittéens ansvar ingår
 - i. "...planera för formerna för samarbete i det servicecenter som ska inrättas i en av AP-fondsmyndigheterna. Kommittén bör utarbeta en överenskommelse mellan AP-fondsmyndigheterna om ett ramverk för servicecentret." (inklusive för hur kompetenscenter för onoterade tillgångar ska arbeta)
 - ii. "Planering för verksamhetsformer och principöverenskommelser om ramverk för servicecenter... en fråga som rör alla AP-fondsmyndigheterna och bör därför hanteras horisontellt av kommittéen." (...med att upprätta ramverket)
 - iii. Kommittén ska också utreda frågan om enhetliga portföljssystem samt depå- och clearing banker för förvaltningen av kapitalet
- Ett kostnadstak ska införas från och med första januari 2019

1. Vårt uppdrag

- 1.1 Inledning
- 1.2 Ansats och metodik
- 1.3 Kvantifiering av operativa risker

2. Sammanfattning

3. Omläggningen av AP-fondssystemet

- 3.1 Riskområden och tidsaxel
- 3.2 Förutsättningarna för tidsaxeln

4. Genomgång av riskanalys

- 4.1 Översikt förändringsprojekt
- 4.2 Avveckling och överföring av tillgångar
- 4.3 Anpassning till ny styrmodell
- 4.4 Etablering av gemensam administration
- 4.5 Daglig drift i gemensam administration

5. Sekventiell illustration av aktiviteter

Bilagor

- 1. Operativ risk – Definitioner och struktur

Omfattning och komplexitet

- I tabellen nedan summeras de viktigaste delarna av de förestående förändringsprojekten

Projekt	Kapital som berörs ¹⁾	Antal fonder involverade	Implementering klar enligt Ds
1 Fusionering av AP6 och AP2	Ca 24 mdkr	2	1 juli 2017
2 Avveckling av en fond, överföring av tillgångar	Ca 300 mdkr	4	1 juli 2017
3 Nytt styrsystem, nya placeringsregler	Ca 1 200 mdkr	3	1 juli 2017
4 Etablering administrativt servicecenter	n/a	3	Senast andra halvåret 2018 ³⁾
5 Outsourcing av administrativa funktioner	Ca 1 200 mdkr	3	
6 Etablering kompetenscenter onoterade tillgångar	Ca 150 mdkr ²⁾	3	1 juli 2017, ev senare
7 Anpassning nya regelverk Tex redovisning, intern styrning och kontroll, kollektivavtal	n/a	3	1 juli resp 31 dec 2017
8 Namnändring	n/a	3	1 juli 2017
9 Utredning omlokalisering	n/a	tbd	tbd

- 1) Ungefärlig uppskattning baserat på tillgängliga rapporter
- 2) Med reservation för att definitionen av onoterade/alternativa tillgångar skiljer mellan fonderna
- 3) Antagande utifrån tidsplan för införande av kostnadstak

4.1.2 Lärdomar från omläggningen av AP-fonderna 2000-2001

Enligt uppgifter från deltagande personal

1. Bakgrund och syfte

- Skapa konkurrens och likbördighet mellan AP-fonderna genom att ge alla samma förutsättningar för förvaltning, dvs alla AP-fonderna skulle ha både ränte-, aktie- och valutaförvaltning och samma placeringsregler
- Innebar ett skifte av tillgångar mellan befintliga AP-fonder samt uppstart av ny AP-fond
 - Andra AP-fonden startade ny verksamhet, Första AP-fonden hade bara ränteförvaltning och startade aktieförvaltning, Fjärde AP-fonden startade ränteförvaltning och hade existerande aktieförvaltning, Femte AP-fonden gick upp i nystartade Tredje AP-fonden med 20 mrd SEK

2. Omfattning

- Skifte av tillgångar så att alla hade exakt lika mycket, ca 140 mrd SEK
- Inga köp/säljtransaktioner utan fonderna tog över värderade tillgångar till överenskommen värdering

3. Tidsplan och resurser

- Migreringen genomfördes vid årsskiftet 2000-2001. Planeringen påbörjades efter sommaren och pågick under hösten fram till migrering, dvs ca 4 månader. Under hösten genomfördes flera torrsimsövningar.

4. Aktiviteter

- Ny verksamhet startade inkl nyanställningar och strategi togs fram för övertag av innehav
- Detaljerade förberedelser gjordes i de olika affärsenheterna
- Värderingsfrågor i fokus och portföljberäkningssimuleringar nödvändiga för att lösa värderingsfrågor
- Depåbankstjänsten utökades med nya konton och nya tjänster
- Affärsstopp innan överföringarna genomfördes

5. Erfarenheter

- Mycket tid och resurser gick åt under projektiden för att både bygga upp ny verksamhet samt planera och förbereda överföringarna
- Alla affärsenheter var involverade i projektet och mycket fokus krävdes
- Framgångsfaktorer (för det var en framgång) var t ex tydlig målbild, tid och resurser fanns för genomförande, noggranna förberedelser
- Utmaningen efter genomförandet var att genomföra planerade portföljjusteringar samtidigt som aktiemarknaden hade en turbulent period med nedgångar

4.1.3 Erfarenheter av förändringsprojekt

1. Förändringsprojekt kräver resurser

- Fonderna är organiserade och bemannade för att driva förvaltning effektivt på heltid
- Förändringsprojekt tar resurser och tid från den ordinarie personalen
- Samtliga föreslagna förändringar kan definieras som ”*större verksamhetspåverkande projekt*”
 - Vilka också medför med hög risk och kräver stort fokus av organisationen

2. Skapandet av en samordnad administration utgörs enligt vår mening av två separata processer

1. Uppbyggnad av ett servicecenter
2. Outsourcing av administrativa funktioner från tre fonder

3. Förslagen i Ds innebär ett flertal förändringsprojekt

- Vi kan konstatera att de förändringar som föreslås är omfattande, att flera av de olika delarna som ingår också karaktäriseras av betydande komplexitet, samt att de är beroende av varandra och därför måste genomföras sekventiellt

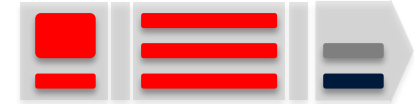
4. Skiftet 2000-2001 var ett betydande projekt, men väsentligt mindre i omfattning och komplexitet än de nu föreslagna förändringarna

- Mindre komplexa portföljer och fokus på omfördelning av tillgångar
- Projektet drevs i en expansiv fas som inkluderade uppbyggnad av organisationer som skapade andra förutsättningar

5. Vårt uppdrag har endast omfattat avveckling av en fond, anpassning till nytt styrsystem och samordning av administrativa funktioner

4.1.4 Översikt förändringsprojekt

Övergripande risker



Scenario	Risikexponering	Risiklass
Flera förändringsaktiviteter ska planeras och drivas samtidigt som förvaltning ska bedrivas och en stor migrering ska genomföras. Se 4.1.1.	<p>Risk att förändringsprocesserna tar längre tid och sker till högre kostnad än beräknat.</p> <p>Risk för att förvaltningsresultatet påverkas negativt.</p> <ul style="list-style-type: none">• Fokus ligger på förändringsprojekten• Saknas tid och resurser för andra utvecklingsprojekt <p>Ökad operativ risk med ökade kostnader</p> <ul style="list-style-type: none">• Varje förändringsprocess omfattar flera sekventiella steg• Förändringsprocesserna kommer att kräva särskild operativ kompetens och resurser från Fonderna• Se även utökad analys för SSC	Process
Organisation under stor förändring inklusive avveckling	<p>Risk för förlorad kompetens och resurser försvårar övergången.</p> <p>Risk för att förändringsprocess inte får acceptans hos personalen och att detta försvårar genomförandet.</p>	HR
Förslaget innebär betydligt större förändringsaktiviteter och kostnader än vad som förutsagts.	Risk att allmänhetens förtroende för AP-fondssystemet skadas.	Extern

- 1. Vårt uppdrag**
 - 1.1 Inledning
 - 1.2 Ansats och metodik
 - 1.3 Kvantifiering av operativa risker
- 2. Sammanfattning**
- 3. Omläggningen av AP-fondssystemet**
 - 3.1 Riskområden och tidsaxel
 - 3.2 Förutsättningarna för tidsaxeln
- 4. Genomgång av riskanalys**
 - 4.1 Översikt förändringsprojekt
 - 4.2 Avveckling och överföring av tillgångar
 - 4.3 Anpassning till ny styrmodell
 - 4.4 Etablering av gemensam administration
 - 4.5 Daglig drift i gemensam administration
- 5. Sekventiell illustration av aktiviteter**

Bilagor

1. Operativ risk – Definitioner och struktur

Följande förutsättningar ges i Ds

1. **Regeringen ska fatta beslut om vilken fond av AP1, AP2, AP3 och AP4 som ska avvecklas**
2. **Tillgångarna i den fond som avvecklas ska fördelas så att de kvarvarande fonderna vid starten av den nya organisationen är jämnstora.**
 - Smärre skillnader kan accepteras av praktiska skäl
3. **Vid fördelningen ska hänsyn, om möjligt, tas till hur tillgångarna passar i mottagande fonders portföljer och kompetens**
4. **Den av regeringen utsedda kommittén ska ansvara för genomförandet av avvecklingen**
 - Kommittén ska knyta sakkunniga från fonderna till sig
 - Det förutsätts att fonderna hanterar överföringen på ett ansvarsfullt sätt med begränsad påverkan på marknaden
5. **Förändringen ska vara genomförd till den 1 juli 2017**

1. Överföring av tillgångar

- Fördelning av tillgångar mellan mottagande fonder för att uppnå en jämn fördelning av kapitalet,
- Förhandling med motparter samt omskrivning av avtal för de tillgångar som inte är direkt överlåtbara, t ex OTC derivat, fondinvesteringar, direktinvesteringar i fastighetsbolag, investeringar i private equity fonder och liknande strukturer,
- Uppsägning av externa förvaltningsuppdrag,
- Riktlinjer för värdering av tillgångar med särskilt fokus på onoterade tillgångar för vilka marknadsvärden har större osäkerhet,
- Beslut om hur överföringen praktisk ska gå till, köp/sälj-transaktioner, uppstart med nya balanser, tidpunkt för genomförande, vid ett tillfälle eller över en period

2. Avveckling av verksamhet

- Uppsägning av administrativa avtal,
- Stängning av konton och depåer,
- Avveckling och/eller överföring av personal,
- Slutredovisning och arkivering.

4.2.3 Risker avseende överföring och avveckling

Före beslut



Scenario	Riskexponering	Riskklass
Ledningens fokus skiftar.	Risk att förvaltningen påverkas med sämre avkastning som följd. <ul style="list-style-type: none">• Tvekan att genomföra nödvändiga förändringar i förvaltningsprocessen• Investeringar av mera långsiktig karaktär genomförs ej• Kortsiktiga incitament skapar suboptimering av förvaltningsprocessen	Process
Nyckelpersoner lämnar förvaltningsorganisationen.	Risk att vakanser uppstår som är svåra att ersättningsrekrytera till och att förvaltningsresultatet därmed påverkas negativt. Risk att nyckelpersoner lämnar vilket kan skapa signalvärde som i sin tur medför att flera nyckelpersoner lämnar.	HR
Motparter tvekar inför att upprätta affärsrelation med en AP-fond som eventuellt står under avveckling.	Risk att verksamheten inte utvecklas i enlighet med intentioner och mandat	Extern

4.2.4 Risker avseende överföring och avveckling

Mellan beslut och genomförande



Scenario	Risikexponering	Risiklass
För fonden som avvecklas blir ledningens uppdrag otydligt då avveckling av verksamhet ger kortsiktigt fokus snarare än att driva förvaltning med sikte på långsiktig avkastning (vilket är styrelsens ursprungliga uppdrag).	Risk att förvaltningen påverkas med sämre avkastning som följd. <ul style="list-style-type: none">Förvaltningen går in i ett passivt lägeInvesteringar av mer långsiktig karaktär ingås ej, kortsiktiga förvaltningsbeslut.Förbättringsåtgärder och/eller utveckling utförs ej.	Process
Nyckelpersoner lämnar förvaltningsorganisationen.	Risk att vakanser uppstår som ej kan ersättningsrekryteras och att förvaltningsresultatet därmed påverkas negativt <ul style="list-style-type: none">Kompetens om vissa förvaltningsområden går förlorad.Resursbrist uppstår.	HR
Långsiktiga avtal skall avvecklas eller överföras. Avser framförallt onoterade tillgångar, investeringar i specialfonder och långa OTC derivat. Stort antal avtal under utländsk rätt.	Risk att omförhandling av avtal medför ofördelaktiga villkor. Risk för ökade externa juristkostnader i samband med avveckling/omförhandling av avtal under utländsk rätt. Risk för att mottagande fond ej vill överta tillgången, medför försäljning på andrahandsmarknaden med risk för förlorade värden.	Legal
Uppdelning av portföljer och strategier medför att diversifieringsvinster går förlorade.	Risk att portföljer/strategier som byggts upp för att skapa en viss avkastnings- och riskprofil bryts upp och därmed förlorar i värde. <ul style="list-style-type: none">Delarna passar inte in i mottagande fonds strategier vilket medför att tillgångar realiserar med risk för förlorade värden.	Process

- 1. Vårt uppdrag**
 - 1.1 Inledning
 - 1.2 Ansats och metodik
 - 1.3 Kvantifiering av operativa risker
- 2. Sammanfattning**
- 3. Omläggningen av AP-fondssystemet**
 - 3.1 Riskområden och tidsaxel
 - 3.2 Förutsättningarna för tidsaxeln
- 4. Genomgång av riskanalys**
 - 4.1 Översikt förändringsprojekt
 - 4.2 Avveckling och överföring av tillgångar
 - 4.3 Anpassning till ny styrmodell
 - 4.4 Etablering av gemensam administration
 - 4.5 Daglig drift i gemensam administration
- 5. Sekventiell illustration av aktiviteter**

Bilagor

1. Operativ risk – Definitioner och struktur

Följande förutsättningar ges i Ds

1. Ny huvudman tillsätts; AP-fondsnämnden

- Tillsätts per 1 januari 2017

2. Beslutar om avkastningsmål och en referensportfölj för förvaltningen

- Avkastningsmål och referensportfölj gäller från 1 juli 2017
- Kvantitativt, avse en specificerad lång tidshorisont, risktolerans anpassad till pensionssystemets finansiella ställning, ta hänsyn till långsiktiga marknadsförutsättningar
- Referensportföljen ska kunna replikeras till en låg kostnad, enbart likvida tillgångar, underlätta utvärdering av verksamheten

3. Aktsamhetsprincipen ersätter nuvarande placeringsregler

- Begränsning onoterade tillgångar, 30% av fondkapitalet
- Begränsning ägarandel på svenska börsen, max 2% av totala marknadsvärdet och max 10% i ett enskilt bolag

4. AP-fondsnämnden ansvarar för en årlig utvärdering av fonderna

- Utvärdering av förvaltningen mot referensportfölj
- Utvärdering av utnyttjandet av stordriftsfördelar avseende förvaltning av onoterade tillgångar
- Utvärdering av genomförandet av gemensam administration

5. Ett kostnadstak införs för förvaltningsmyndigheterna från och med 2019

1. Beslut om ny förvaltningsmodell

- Integrera mottagna tillgångar i portföljen
- Jämföra existerande portföljsammansättning samt riskprofil mot de nya målen
- Eventuellt göra justeringar i modell
- Eventuellt val av nya jämförelseindex

2. Implementering av ny struktur

- Portföljförändringar
- Etablera ny beslutsstruktur
- Anpassa risk- och performancemätning till ny struktur
- Sätta upp ny rapporteringsmall och struktur

3. Hänsyn till kostnadstak

- Kostnadstaket införs först 2019 men hänsyn bör redan idag tas till en eventuell framtida restriktion

4.3.3 Risker vid överföring och anpassning till ny styrmodell



Scenario	Risikexponering	Riskklass	Prio
<p>Övergång till nytt avkastningsmål och ny referensportfölj vilket medför att anpassning av förvaltningsstrategi ska ske inom en begränsad tidsperiod.</p> <p>Enligt Ds ska den nya ordningen för förvaltningen gälla från 1 juli 2017.</p> <p>Utvärdering av fonderna mot det nya regelverket ska göras för 2017 vilket kommer att driva på en snabb anpassning.</p>	<p>Risk för väsentliga merkostnader i samband med övergång till ny förvaltningsstrategi.</p> <ul style="list-style-type: none"> Risk för ett initialt koordinerat agerande från kvarvarande Fonder, dvs man vill förändra sina portföljer i samma riktning Transaktionskostnader vid ändringar av portföljen Transaktioner sker i ofördelaktigt marknadsläge Förändring av portföljen kräver ökat fokus och resurser från hela organisationen <p>Risk att tid mellan migrering och etablering av nya styrmodellen är alldeles för kort.</p>	Process	1
<p>Anpassning av tillgångar till den mottagande fondens portfölj och förvaltningsstrategi</p>	<p>Risk att det blir ökade kostnader vid anpassning av tillgångssammansättningen i mottagande fonder</p> <ul style="list-style-type: none"> Tillgångar måste realiseras med transaktionskostnader som följd. Risk för ofördelaktigt marknadsläge. 	Extern	2
<p>Överföring av stora värden och transaktioner ska överföras under en begränsad period.</p>	<p>Risk för operativa fel</p> <ul style="list-style-type: none"> Risk för felaffärer Risk för ökade settlementrisker exempelvis rullande av valutahedgar 	Process	3
<p>Kostnaden för omläggningen av fonderna blir inte transparent.</p>	<p>Risk att utvärderingen av kostnaderna inte blir rättvisande.</p> <p>Beror bl a på när och hur kostnaderna för omvärdering, transaktioner etc redovisas.</p> <ul style="list-style-type: none"> Ej beaktade kostnader som följd Risk för ofördelaktigt marknadsläge 	Extern	4

4.3.4 Kvantifiering av risker

Vid avveckling av fond, överföring och anpassning till ny styrmodell

Exempel på områden där vi bedömer att riskerna kan kvantifieras

- **Antagande om försämrad avkastning – Exempel A**
 - Om förvaltningen påverkas negativt i samtliga fonder, dvs på motsvarande 1 200 mdkr, så att avkastningen minskar med motsvarande 0,1 procent så innebär det en förlorad intäkt i AP-fondssystemet på 1,2 mdkr.
- **Risk för passiv förvaltning i fond som avvecklas – Exempel B**
 - En utebliven meravkastning på en förvaltd fondförmögenhet av 300 mdkr skulle betyda att AP-fondssystemet har gått miste om en potentiell värdeökning på 0 - 4,5 mdkr under den föreslagna omlägningsperioden på 1,5 år.
- **Risk för att nyckelpersoner slutar och att kompetens och resursbrist uppstår i fonden under avveckling – Exempel C**
 - Kvantifierad med åtgärd beskriven som ersättningskompensation till personal i fonden och uppskattad till en merkostnad på mellan 60-65 mkr.
- **Omläggning av referensportfölj – Exempel D**
 - Givet våra antaganden skulle transaktionskostnader vid en omläggning av likvida tillgångar kunna uppgå till drygt 650 mkr.
- **Kostnader för omskrivning av avtal – Exempel E**
 - Vi bedömer att arbetet är omfattande men att kostnaden inte är materiell.

- **I våra riskmatriserna pekar vi på flera scenarier som skulle kunna innebära en risk för ett reducerat fokus i förvaltningen och därmed orsaka försämrad avkastning**
 - På en övergripande nivå ska ledningens fokus riktas på att skapa långsiktig avkastning, något som kan äventyras vid en avveckling av verksamhet vilket skapar ett kortsiktigt fokus.
 - I den fond som avvecklas finns också en risk att strategiska förvaltningsbeslut som normalt är en följd av en organisations långsiktiga förvaltning inte genomförs och att den totala avkastningen på fondens tillgångar försämras.
 - I verksamheten på AP-fonderna görs det alltid en avvägning i hur mycket utveckling och projekt som kan bedrivas samtidigt som förvaltning ska pågå. Det är en konstant förhandling om hur mycket tid och resurser som kan läggas på projekt kontra förvaltning. Med föreslagen omläggning av AP-fonderna kommer utrymmet under lång tid att vara upptaget av de administrativa omlägningsprojekten. Dels blir det en effekt av att dessa projekt tar tid och utrymme men det blir också en effekt av att det inte kommer att finnas tid för nödvändig utveckling av affärsverksamheten.
- **Antagande om försämrad avkastning**
 - Vår riskanalys konstaterar att risken är uppenbar av flera skäl, men den är svårvärderad till sin karaktär och förutsätter därför vissa antaganden.
 - Vid en kvantifiering av risken kan man också beakta följande frågor:
 - Hur kan man veta att förvaltningen har tappat avkastning mot vad den skulle kunna ha åstadkommit?
 - Hur mycket har förvaltningen tappat?
 - Kan det t o m ha varit positivt för avkastningen, dvs istället för att tappa avkastning har man vunnit på att inte fatta dåliga beslut?

4.3.4.1 Kvantifiering av risker

Antagande om försämrad avkastning - Exempel A

- **I tabellen nedan har vi gjort en känslighetsanalys där utfallet av förvaltningen påverkas negativt i olika scenarios.**
 - Vi kan konstatera att givet dessa antaganden så kan ett relativt marginellt försämrat utfall i förvaltningen (första kolumnen som representerar 5 tusendels procent) radera motsvarande det belopp som t ex anges som årlig besparingspotential för en gemensam administration i Ds.
 - Om förvaltningen påverkas negativt i samtliga fonder, dvs på motsvarande 1 200 mdkr, så att avkastningen minskar med motsvarande 0,1 procent så innebär det en förlorad intäkt i AP-fondssystemet på 1,2 mdkr.

AUM	Resultatpåverkan			
	0,005%	0,010%	0,050%	0,100%
300 000 000 000	15 000 000	30 000 000	150 000 000	300 000 000
600 000 000 000	30 000 000	60 000 000	300 000 000	600 000 000
900 000 000 000	45 000 000	90 000 000	450 000 000	900 000 000
1 200 000 000 000	60 000 000	120 000 000	600 000 000	1 200 000 000

- **Vår slutsats på en övergripande nivå är att det är viktigt att förändringsprojekten bedrivs i sådan takt och omfattning så att organisationen kan upprätthålla fortsatt fokus på det som är huvudverksamheten, dvs förvaltningen av kapitalet.**
 - En för snäv tidsram kan skapa för litet utrymme för att hantera den dagliga förvaltningsverksamheten vilket också ska vägas mot att en utdragen projektperiod påverkar utvecklingsmöjligheter och ökar personalriskerna pga osäkerhet avseende den framtida arbetssituationen.

4.3.4.2 Kvantifiering av risker

Antagande om passiv förvaltning i fond som avvecklas - Exempel B

Scenario	Riskexponering
För fonden som avvecklas blir ledningens uppdrag otydligt då avveckling av verksamhet ger kortsiktig fokus snarare än att driva förvaltning med sikte på långsiktig avkastning (vilket är styrelsens ursprungliga riktlinje)	Risk att förvaltningen påverkas med sämre avkastning som följd. <ul style="list-style-type: none">Förvaltningen går in i ett passivt lägeInvestering av mer långsiktig karaktär ingås ej, kortsiktiga förvaltningsbeslut.Förbättringsåtgärder och/eller utveckling utförs ej.

- **I fonden under avveckling finns en tydlig risk att förvaltningen går in i ett passivt läge**
 - Det betyder att såväl strategiska som aktiva förvaltningsbesluten försvinner och därmed möjligheten till meravkastning. Kvantifieringen avser endast aktiva förvaltningsbeslut då de är av mer kortsiktig karaktär.
- **Aktiv förvaltning har skapat meravkastning i fonderna historiskt**
 - I Regeringens utvärderingen av AP-fonderna 2014 konstateras att Första-Fjärde AP-fondernas avkastning överstiger fondernas interna mål oavsett period (för utvärdering). Konsultfirman McKinseys beräkningar visar att den aktiva avkastningen i fonderna varierar mellan -0,2% och 1,2% på årsbasis under perioden 2010-2014.

	2014	2013	2012	2011	2010	2010-2014
Aktiv avkastning, procent	0,4-0,7	0,2-0,5	0,9-1,2	(-0,2)-0,2	0,4-1,1	0,4-0,6

- Med antagandet att fonden som ska avvecklas skulle ha skapat aktiv avkastning i linje med det som har presterats under de senaste 5 åren och att perioden mellan beslut och avveckling är uppemot 1,5 år så skulle det innebära ett spann för förlorad meravkastning på
 - Som sämst 0%. Två fonder underpresterade på helåret 2011 men hade positiva bidrag både 2010 och 2012, vilket ger att ett lägsta antagande om meravkastning på 0% är rimligt för perioden 1,5 år.
 - Ett antagande om högsta nivå baserat på historien skulle ligga på uppemot 1,5%. Högsta meravkastningen ligger på 1,2% på 2012 och positiva bidrag hade uppnåtts både under 2013 och 2011. En utebliven avkastning på 1,5% på en förvaltat fondförmögenhet av 300 mdkr betyder att AP-fondssystemet har gått miste om 4,5 mdkr.
 - Om den avvecklade fonden skulle ha haft en förväntad avkastning motsvarande det som var genomsnittlig meravkastningen för perioden 2010-2014 skulle AP-fondssystemet ha gått miste om motsvarande 0,75% på 300 mdkr vilket är 2,25 mdkr.

Scenario	Riskexponering
Nyckelpersoner lämnar förvaltningsorganisationen.	Risk att vakanser uppstår som ej kan ersättningsrekryteras och att förvaltningsresultatet påverkas negativt <ul style="list-style-type: none">• Kompetens om vissa förvaltningsområden går förlorad.• Resursbrist uppstår.

- **Kvantifiering av risken genom att göra en uppskattning av vad det kostar att behålla personal i fonden under avveckling**
 - En vanlig åtgärd för att hantera risken för att nyckelpersoner slutar i förtid är att erbjuda en möjlighet till extra ersättning om personerna stannar till ett i förväg överenskommet datum.
- **Exempel**
 - Organisationen behöver säkerställa att nyckelkompetens för förvaltningen av tillgångarna finns tillgänglig under perioden fram till avveckling och i vissa fall möjligen även efter migrering. Detta gäller kompetens både inom förvaltningsbeslut, hantering/exekvering och administration/IT.
 - Ett vanligt förfarande är att erbjuda en årslön extra till personal för att stanna till ett överenskommet datum.
 - Beloppet för erbjuden ersättning bestämmer vad kostnaden blir för detta alternativ. AP-fondernas möjlighet att erbjuda ersättning bör i detta sammanhang utredas också för att förstå om det är möjligt att använda detta alternativ som lösning för att behålla personal i fonden under avveckling.
 - Vid ett antagande om att 50% av fondens personal skulle behövas för att upprätthålla verksamheten samt att man erbjuder en extra årslön till dessa personer skulle detta alternativ innebära en kostnad motsvarande lönekostnader under 1 år för fonderna.
 - I Årsredovisningen för 2014 ligger lönekostnaderna i spannet mellan 118 och 125 mkr vilket då enligt detta sätt att räkna också skulle innebära en merkostnad på cirka 60-65 mkr för att hantera den ovan beskrivna risken under perioden till avveckling.

4.3.4.4 Kvantifiering av risker

Risk för vakanser uppstår som innebär kompetens- och resursbrist – Exempel C

Scenario	Riskexponering
Nyckelpersoner lämnar förvaltningsorganisationen.	Risk att vakanser uppstår som ej kan ersättningsrekryteras och att förvaltningsresultatet påverkas negativt <ul style="list-style-type: none">• Kompetens om vissa förvaltningsområden går förlorad.• Resursbrist uppstår.

- **En annan åtgärd som finns tillgänglig för att reducera risken om nyckelpersoner lämnar fonden som ska avvecklas är att outsourca förvaltningen av tillgångarna till en extern förvaltare**
- **Beställar-, styrning och kontrollfunktioner måste finnas kvar i fonden**
 - Att etablera ett gränssnitt med en extern förvaltare kräver förberedelse för en organisation för att t ex klargöra vad för typ av förvaltning som ska läggas ut (index, inklusive balanseringar, tillgångsfördelning etc) vem som gör vad mellan fonden och externa förvaltaren, hur gränssnittet för IT-lösningar ska se ut, och hur lösningen för depåbankstjänsten ska fungera med den externa förvaltaren. Det kvarstår också ett behov av att ha personal på fonden för att täcka beställnings- och kontrollfunktionen (involverar BO/Ekonomi, IT och Risk/MO) relativt den externa förvaltaren.
 - Dessutom kvarstår behovet av att ha personal och kompetens tillhands för förberedelserna för avveckling. Behovet av bemanning borde vara mindre på förvaltningssidan men på administration, IT och Risk/MO kommer det i princip innebära samma bemanningskrav som om organisationen hade kvar sin ordinarie förvaltning.
 - Behovet av system och lokaler kvarstår.
- **Det betyder att en stor del av fondens kostnader kvarstår**
- **Outsourcingtjänsten skulle ha en kort livstid och skulle implementeras under en period där fokus egentligen skulle ligga på andra förändringsförberedelser i fonden.**
 - De operativa riskerna med en liknande lösning skulle öka under perioden varför vi inte tycker att det är ett rekommenderbart alternativ.

Omläggning till ny referensportfölj och nytt avkastningsmål – Exempel D

Scenario	Riskexponering
<p>Övergång till nytt avkastningsmål och ny referensportfölj vilket medför anpassning av förvaltningsstrategi ska ske inom en begränsad tidsperiod.</p> <p>Utvärdering av fonderna mot det nya regelverket ska göras för 2017 vilket kommer att driva på en snabb anpassning.</p>	<p>Risk för väsentliga merkostnader i samband med övergång till ny förvaltningsstrategi.</p> <ul style="list-style-type: none">• Transaktionskostnader vid ändringar av portföljen• Transaktioner sker i ofördelaktigt marknadsläge• Förändring av portföljen kräver ökat fokus och resurser från hela organisationen <p>Risk att tid mellan migrering och etablering av nya styrmodellen är alldeles för kort.</p>

- **Hanteringen av anpassningen till nytt avkastningsmål och referensportfölj beror på AP-fondernas agerande för att anpassa sina portföljer, men också på hur stor skillnaden kommer att vara mot dagens mål och risknivåer inom respektive fond**
 - AP-fonderna är inte tvingade att replikera referensportföljen men eftersom utvärderingen sker mot avkastningen i portföljen kommer de med största sannolikhet att anpassa sina fondinnehav till sammansättningen i referensportföljen.
- **Exempel**
 - Vi gör ett antagande om att en tänkt portfölj skulle behöva fördela om 10% av likvida tillgångar. Transaktioner görs antingen för att växla mellan tillgångsslag eller för att förändra vilka innehav man har inom ett tillgångsslag.
 - Enligt beräkningar vi har tagit del av ligger transaktionskostnader för tillgångslagen enligt följande; aktier 13,2 bps, kreditobligationer 40 bps och statsobligationer 10 bps.
 - Vidare antar vi att de onoterade tillgångarna, såväl befintliga som de som fått övertas av avvecklande fond, får ligga kvar som strategiska avvikelser mot referensportföljen då dessa inte kan omsättas i en aktiv marknad. Onoterade tillgångar i fonderna representerar totalt ca 150 mdkr. Detta antagande underskattar kostnaden då det är troligt att det även kommer finnas ett behov att omsätta delar av dess. För uppskattning av kostnad se avsnitt 4.3.4.6.

Forts kalkyl av kostnad på förändring mot nytt referensindex

- **Exempel på kostnad**

Tillgångsslag	Transaktionskostnad (bps)	Omsättning i tillgångsslag	Kostnad för omläggning, bps
Aktier	13,2	10%	1,32
Kreditobligationer	40	10%	4
Statsobligationer	10	10%	1
Kostnad, bps			6,32
Likvida tillgångar			1 040 000 000 000
Transaktionskostnad			657 280 000

- **Tidsaspekten vid en anpassning till ny referensportfölj**

- En förvaltning som styrs av utvärdering mot en referensportfölj kommer att anpassa innehaven så snart som möjligt för att minimera tiden man utsätter sig för risken att ha ej beslutade avvikelser mot referensportföljen. Per definition vill man att alla avvikelser i tillgångar ska vara en följd av aktiva beslut.
- Det som skulle kunna påverka förvaltningen att använda längre tid för anpassning av portföljen är risken för en negativ marknadspåverkan. När stora volymer omsätts på kort tid blir risken för att marknadspriserna påverkas stor och det innebär att kostnaden för fonderna blir högre. Risken för en negativ marknadseffekt blir ännu större om det dessutom är så att alla tre AP-fonderna ska göra en likartad anpassning och att övriga marknadsaktörer kan förtutse vilken förändring AP-fonderna förväntas genomföra.
 - Antag att referensportföljen innebär att svenska aktier får en lägre andel och AP-fonderna måste sälja aktier på svensk aktiemarknad. En stor försäljning på kort tid skulle göra att priserna sjunker och AP-fonderna säljer till konstant lägre priser.
 - Här blir det en avvägning mot att en längre tid för anpassning av portföljen innebär också att tiden, och därmed eventuellt kostnaden, för omställningen ökar eftersom avvikelserna mot referensportföljen ligger kvar längre.

4.3.4.6 Kvantifiering av risker

Omförhandling av avtal – Exempel E

Scenario	Riskexponering
Långsiktiga avtal skall avvecklas eller överföras. Stort antal avtal under utländsk rätt. Avser framförallt onoterade tillgångar och investeringar i specialfonder men innefattar även långa OTC derivat.	<p>Risk att omförhandling av avtal medför ofördelaktiga villkor.</p> <p>Risk för ökade externa juristkostnader i samband med avveckling/omförhandling av avtal under utländsk rätt.</p> <p>Risk för att mottagande fond ej vill överta tillgången, medför försäljning på andrahandsmarknaden med risk för förlorade värden.</p>

- **Kostnaden för omförhandling av avtal i den avvecklande fonden rör i huvudsak affärsavtal för innehav i onoterade tillgångar**
 - Beroende på avtalens konstruktion och innehåll skulle det kunna bli kostsamt och/eller komplicerat att överföra till annan fond. Avtalen är skrivna på respektive AP-fond och behöver därmed skrivas över till ny part vid överföring av tillgångar.
- **Kartläggning av utestående avtal**
 - Ett första steg bör vara att göra en kartläggning av befintliga avtal och de konstruktioner som finns.
- **Genomgång och omförhandling av avtal**
 - En omförhandling behöver inte nödvändigtvis innebära en stor ansträngning och ett komplicerat avtal. I bästa fall har vi en situation där vi kan anta att det är en relativt okomplicerad omförhandling och att ca 80% av alla avtal inom fonderna kan hanteras med befintlig juristkompetens. Resterande 20% antas innebära mer tidskrävande förhandlingar och ev behov av extern juristkompetens.
 - För att skapa ett spann för en potentiell kostnad räknar vi också på ett motsatt förhållande; 80% komplicerade förhandlingar och 20% enkla.
 - Ett antagande om antal affärsavtal för onoterade innehav ligger på ett genomsnitt av 60 avtal per fond.
 - Under perioden fram till avveckling är AP-fonderna momspliktiga i enlighet med dagens regler vilket betyder att kostnaden också beläggs med 25% moms.
 - Om varje mer komplicerad avtalsförhandling förväntas ta två veckor i effektiv tid (80 timmar) räknat på en juristkostnad på 2 000 kr per timme hamnar den externa kostnaden för omförhandling i spannet 3 till 9,5 mkr.

Forts avtalsomförhandling

- **I ett läge där det visar sig att avtal inte är omförhandlingsbara av något skäl**
 - Skulle det kunna visa sig att det enda alternativet är att sälja tillgången. Värdet är då en funktion av efterfrågan på tillgången.
 - För onoterade tillgångar, till exempel private equity fonder, så har dessa ofta en rabatt på andrahandsmarknaden. Detta är dock starkt påverkat av vilket marknadsläge som råder.
- **Marknadsläge**
 - I ett scenario där marknadsläget är positivt och private equity är efterfrågat (som i dagens läge med stor efterfrågan och litet utbud) är rabatten för private equity fonder 0-10% på andrahandsmarknaden
 - I ett scenario där det inte är lika mycket efterfrågan på Alternativa investeringar faller likviditeten snabbt och rabatten kan bli substantiellt högre. I diskussioner med förvaltare nämns rabatter i ofördelaktiga lägen på mellan 30-40%. Dvs det går inte att sälja tillgången till det marknadsvärderade priset.
- **Sammanfattning**
 - En slutsats av ovanstående är att kostnaderna för omskrivning av avtal, givet våra antaganden, i detta sammanhang inte är att anse som materiella, men att processen kan medföra legala operativa risker. Om det av olika anledningar blir nödvändigt att avsluta en investering i förtid genom försäljning på andrahandsmarknaden kan värdet förlusten dock bli betydande beroende på marknadsläget.

- 1. Vår analys indikerar att risken för förlorat fokus i förvaltningen och därmed försämrad avkastning utgör den största potentiella kostnaden i omläggningen av AP-fondssystemet**
 - I kvantifieringen av riskerna blir det tämligen uppenbart att de risker som har störst genomslag är de som påverkar förvaltningens förmåga att skapa meravkastning.
 - Även i förvaltningsorganisationer ska förändring genomföras men det måste ske i en takt så att fokus kan bibehållas på huvudverksamheten – förvaltningen av kapitalet
- 2. Risken för att förvaltningen av fonden som avvecklas går in i ett passivt läge är betydande och förlusten i form av utebliven avkastning från AP-fondssystemet kan bli materiell**
 - Vi grundar våra beräkningar på att AP-fonderna historiskt har visat att de har skapat positiv meravkastning från sin förvaltning
- 3. Vi konstaterar också att kostnaderna förknippade med ändring av styrmodell kan komma att bli materiella**
 - Transaktionskostnader kommer att uppstå i anslutning till att ny referensportfölj införs. Olika antaganden kan göras i förhand för att uppskatta kostnaden.
 - En verklig utvärdering av vad kostnaden för omställningen blir är fullt möjlig att göra i efterhand och ligger inom AP-fondsnsämndens mandat.

1. Vårt uppdrag

- 1.1 Inledning
- 1.2 Ansats och metodik
- 1.3 Kvantifiering av operativa risker

2. Sammanfattning

3. Omläggningen av AP-fondssystemet

- 3.1 Riskområden och tidsaxel
- 3.2 Förutsättningarna för tidsaxeln

4. Genomgång av riskanalys

- 4.1 Översikt förändringsprojekt
- 4.2 Avveckling och överföring av tillgångar
- 4.3 Anpassning till ny styrmodell
- 4.4 Etablering av gemensam administration
- 4.5 Daglig drift i gemensam administration

5. Sekventiell illustration av aktiviteter

Bilagor

- 1. Operativ risk – Definitioner och struktur

4.4.1 Etablering av gemensam administration

Förutsättningar givna i Ds

1. AP-fondsmyndigheterna ska samordna sin administration

- Regeringen ska besluta vilken av AP-fondsmyndigheterna som ska sköta administrationen åt alla AP-fondsmyndigheterna.
- Samarbetet bör omfatta åtminstone värdepappersadministration (BO), juridik, upphandling, it-administration samt ekonomi- och personaltjänster. En prövning ska göras av om ytterligare funktioner bör samordnas.

2. Förslaget drivs av potentiella kostnadsbesparingar

- En samordning ska drivas så långt som möjligt utan att det stör oberoendet fonderna emellan.
- Besparingspotentialen antas vara i snitt 50 mkr per år, vilket baseras på en utredning av EY från 2012.
- En förutsättning för att nå besparingspotentialen antas vara att en gemensam administrativ plattform upprättas inklusive ett gemensamt portföljssystem och gemensam depåbank.
- En mycket begränsad beställarfunktion ska finnas kvar i respektive fond.
- Statens Servicecenter ska användas där så är möjligt, t ex för löneadministration och eventuellt redovisning.

3. Verksamhetsformer för servicecentret

- Den av regeringen utsedda kommittén ska ansvara för att planera verksamhetsformer och principöverenskommelse samt utreda frågan om gemensamt portföljssystem och gemensam depåbank.
- AP-fondsmyndigheterna ska gemensamt komma överens om arbetsformer.
- Servicecentret ska avskiljas från befintlig fonds verksamhet för att säkerställa oberoende och sekretess.

4. Kostnader och tidsplan

- Ingen tidsplan anges men en implementeringsperiod på 18-24 månader nämns liksom en implementeringskostnad på 100 mkr.
- Utifrån att kostnadstaket ska träda i kraft 2019 kan antas att samordningen av administrationen bör vara genomförd senast under andra halvåret 2018.

4.4.2 Beskrivning av projekt

Vad innebär förslaget avseende projektets omfattning

1. En förändring i två steg

- Steg 1 - Ett servicecenter ska skapas hos en av fonderna. Även om det placeras i en befintlig organisation så krävs en ny organisation, processer och systemplattform för att kunna agera leverantör av tjänster till tre separata enheter.
- Steg 2 – Tre myndigheter ska outsourca funktioner till servicecentret inklusive att anpassa processer, egen systemplattform, inklusive gränssnitt mot servicecentret, och organisation.

2. Inkluderar flera olika funktioner

- Servicecentret ska erbjuda tjänster inom flera områden vilka skiljer sig åt i typ och karaktär.
 - Värdepappersadministration, samtliga tillgångsslag, inkluderar processen från att en transaktion ingåtts till redovisning,
 - IT-administration, drift, support och systemförvaltning inklusive relaterade upphandlingsfrågor
 - Ekonomi, löpande redovisning, leverantörsreskontra, bokslut,
 - Personaladministration, lönehantering, utläggsredovisning, rapportering,
 - Upphandling, stöd vid och genomförande av offentliga upphandlingar,
 - Juridik, erbjudande av juristtjänster avseende administrativa- och investeringsavtal, följa utveckling och tolka lagar och regler.

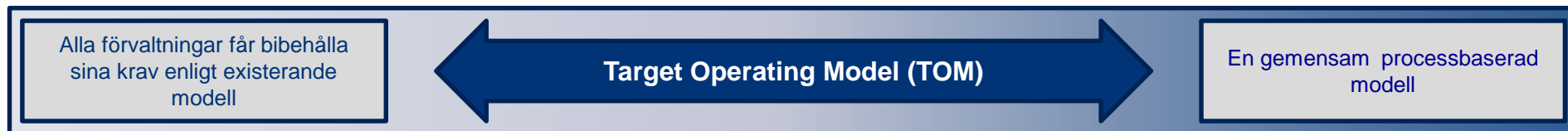
3. Komplexitet och tidsplan

- I realiteten är detta flera olika underprojekt både vad gäller uppbyggnaden av servicecenter och genomförandet av outsourcing.
- Resurser krävs från de befintliga organisationerna för att säkerställa nödvändig funktionalitet och servicegrad,
- Beslut om vilken fond som ska ansvara för servicecentret förväntas fattas i mars 2016.
- Ett projektet av denna komplexitet och omfattning beräknas enligt EY´s utredning minst ta 18-24 månader att genomföra. Om upphandling och implementering av nytt portföljsystem och ny depåbank ska inkluderas är detta projekt som vart och ett normalt uppskattas ta 9-12 månader.
- Parallellt måste administrationen i respektive enhet fungera med samma höga kvalitet som idag fram till dess att överföring skett till servicecentret.
- Personalsituationen kommer att vara osäker då omorganisation och avveckling av personal kommer att behöva genomföras. Viktigt att minska osäkerheten så långt som möjligt.

4.4.3 Etablering av ett servicecenter

Omeos erfarenhet och kommentar

- Att etablera ett servicecenter är en genomgripande förändring på flera nivåer i de organisationer som ska ingå i en affärsmodell där man köper eller säljer en 'administrationstjänst'.**
 - Den AP-fondsmyndighet som ska ta emot andra fonders administration, ska bli en fristående leverantör av administrationstjänster, ej längre en del av förvaltningsverksamheten. Skapar en distans mellan administration och förvaltning, inklusive den "egna" förvaltningen.
 - Köparna ska agera beställare av tjänster, en ny roll och i viss mån annan kompetens.
- En outsourcing är ofta förknippad med motstånd i organisationerna som berörs**
 - Kräver tydlig målbild och stark ledning för att genomdriva projektet,
- Servicecentrets erbjudande av tjänster ska förhandlas fram och förtydligas samt formuleras in i en Target Operating Model (TOM) som på en övergripande nivå ska omfatta**
 - Gemensam målbild som omfattar samtliga parter
 - Definierade roller och ansvar
 - Gemensamma processer inklusive operativa gränssnitt och servicenivåer
 - IT-infrastruktur (System/Applikationer/Drift)



- Om TOM styrs åt vänster är respektive förvaltning bestämmande och servicecentret får anpassa sig**
 - Ingen gemensam/optimerad administrativ process
 - Målsättning för kostnadseffektivitet och rationalitet i servicecentret uppnås ej
- Om TOM styrs åt höger är servicecentret bestämmande och respektive förvaltning får anpassa sig**
 - Servicecentret blir effektivt och kostnadsminimerande till priset/risken av att fonderna inte får levererat de tjänster de efterfrågar
 - Förväntningsgap uppstår beträffande servicecentrets tjänster, servicegrad och kvalitet
 - Risk att respektive förvaltning bygger upp dubblerande funktioner i den egna organisationen

1. Övergripande målbild

- Ansvar och roll för servicecentret respektive Fonderna
- Definition av tjänster som ska erbjudas
- Definition av operativa processer inkl. gränssnitt mot Fonderna
- Kravbild för IT-plattform inkl. gränssnitt mot Fonderna
- Personella resurser, kompetens och organisation i servicecentret
- Beställarorganisation hos Fonderna

2. Styrning och prioritering av servicecentrets verksamhet

- Process för kravställning avseende kostnader för drift och prioritering av utveckling inkl fastställande av beslutsordning
- Frågor som rör oberoende och hantering av intressekonflikter

3. Kostnadsfördelning mellan köparna

- Design av debiteringsmodell, fasta resp. rörliga avgifter, allokering av utvecklingskostnader etc
- Bör avspegla att Fonderna har olika behov av tjänster och servicegrad

4. Ansvarsfördelningen i den dagliga driften

- Definieras i detaljerade Service Level Agreements (SLA) per funktion vilka bör vara gemensamma för Fonderna så långt som möjligt om effektivitet ska uppnås

4.4.5 Aktiviteter för att upprätta ett servicecenter

Översikt över aktiviteter som bör ingå i ett projekt

- **Gemensamt med samtliga fonder definiera och besluta om en TOM**
 - Se föregående sida.
- **Skapa en organisation**
 - Definiera en organisation, tillsätt nyckelroller och bygg därefter successivt för att motsvara olika faser i projektet,
 - Ska vara separat och tydligt åtskild från förvaltningsdelen i värmyndigheten för att säkerställa oberoende och sekretess
- **Uppsättning av operativa processer, kundrelationshantering och rapportering**
 - För värdepappersadministrationen eventuellt en utvärdering, upphandling och implementering av gemensam depåbank
- **Uppsättning av systemplattform inkl gränssnitt mot fonderna**
 - Främst aktuellt för värdepappersadministration och ekonomi, t ex
 - Utvärdering, ev upphandling och implementering av nytt portföljsystem
 - Transaktionsgränssnitt, intern och extern förvaltning
 - Data för performance- och riskanalys
 - Data till DWH, andra analysverktyg, rapportering etc
- **Upprätta en kostnadsdebiteringsmodell**
- **Outsourcing av vissa funktioner såsom t ex personaladministration till Statens servicecenter**

4.4.6 Aktiviteter för att outsourca funktioner

Översikt över aktiviteter, för respektive AP-fondsmyndighet

- **Upprätta SLAs för respektive funktion inkl Key Performance Indicators för uppföljning**
- **Anpassa befintlig verksamhet**
 - Anpassa befintliga processer till gränssnitt mot servicecentret
 - Anpassa systemmiljö till gränssnitt mot servicecentret, såväl export som import av information
- **Genomgång av kravställning för respektive funktion som ska outsourcas**
- **För värdepappersadministrationen:**
 - Genomgång och migrering av statisk data, anpassning till gemensam standard,
 - Migrering av transaktioner och positioner, testning, säkerställa värdering
 - Testning av nya processer och gränssnitt
- **Genomför outsourcingen för respektive fond (sekventiellt)**
- **Avveckla befintliga funktioner**

4.4.7 Risker avseende gemensamt servicecenter - Före beslut



Scenario	Riskexponering	Riskklass
Hantering av pågående projekt.	Risk att projekt stannar/planer inte genomförs/fördröjas. <ul style="list-style-type: none">• Nödvändiga förbättringar eller utveckling fördröjs.	Process/IT
Nyckelpersonal lämnar, problem att behålla personal samt rekrytera för att ersätta och fylla vakanser.	Risk för resursbrist och förlorad kompetens vilket ökar de operativa riskerna. <ul style="list-style-type: none">• Högre kostnader pga inhyrning av personal.	HR
Motparter känner tveksamhet inför att upprätta affärsrelation med en AP-fond som eventuellt står under avveckling.	Risk för att planerade aktiviteter ej kan genomföras, tar längre tid.	Extern

4.4.8.1 Risker avseende etablering av gemensamt servicecenter



Scenario	Risikexponering	Risiklass
Gemensam målbild, gemensamma processer, system och gränssnitt ska sammanfattas i en Target Operating Model (TOM) som beslutas av samtliga fonder.	<p>Risk för restriktioner i form av anpassningar till lokala särdrag hos respektive fond vilket försvårar en gemensam målbild och erbjudande i TOM.</p> <ul style="list-style-type: none"> Ju fler alternativa lösningar som medges desto mindre rationaliseringsvinst <p>Risk att ambitionen att uppnå en gemensam modell i servicecentret skapar begränsningar för respektive fonds förvaltning och val av instrument, investeringar, analys och uppföljning etc.</p> <ul style="list-style-type: none"> Ju mer strömlinjeformad administration desto mindre utrymme för flexibilitet och skräddarsydda lösningar för förvaltningen = lägre servicegrad 	Process
Övergången till ett gemensamt servicecenter är ett komplext förändringsprojekt som inkluderar design och uppbyggnad samt outsourcing för flera funktioner och tre myndigheter.	<p>Risk att projektet försenas med ökade kostnader som följd</p> <ul style="list-style-type: none"> Förutsättningarna i Ds:en beaktar inte den komplexitet som råder Risk för att resurser inte räcker till, löpande verksamhet ska drivas parallellt Överflytt till servicecentret bör ske sekventiellt för de tre fonderna vilket förlänger projektiden 	Process
Organisation (roller och ansvar) samt resurser för servicecentret ska beslutas.	<p>Risk att en utdragen process medför förlorad kompetens</p> <ul style="list-style-type: none"> Ökad risk för att personal lämnar pga osäkerhet avseende den framtida situationen Risk att förlusten av personal också äventyrar den löpande administrationen under perioden till dess att servicecentret är i drift 	HR
Styrelsen i den fond som ska driva servicecentret får ett tudelat uppdrag.	<p>Risk att den AP-fond som ska ansvara för den samordnade administrationen inte får ett tillräckligt starkt mandat för att kunna driva igenom en effektiv förändring.</p> <p>Risk att kompetensprofilen inte anpassas.</p> <ul style="list-style-type: none"> Fokus tas från förvaltningsuppdraget. 	Extern

4.4.8.2 Risker avseende etablering av gemensamt servicecenter



Scenario	Risikexponering	Riskklass	Ref.
Anpassningar krävs av flera system för att kunna hantera tre legala enheter samt uppnå en effektiv hantering av informationsflöden, åt båda håll. Ex på system som berörs: portföljssystem, transaktionssystem för externa förvaltare, huvudbok, leverantörsreskontra, lönesystem, datawarehouse.	<p>Risk att komplexiteten är hög vilket medför ökade kostnader och/eller förseningar.</p> <p>Risk att effektivitet och synergier inte uppnås vilket minskar den förväntade besparingspotentialen.</p>	IT	
Säkerställa att den systemplattform som är kvar i respektive fond täcker de funktioner som ska hanteras lokalt och har effektiva gränssnitt. Ex på system: order management systems inkl positionshantering, performance- och risksystem, datawarehouse.	<p>Risk att systemlösningarna i fonderna inte uppfyller behov och/eller att hanteringen av information blir ineffektiv.</p> <p>Risk att funktioner dubbleras gentemot servicecentret.</p> <ul style="list-style-type: none"> Båda dessa risker kan leda till att kostnaderna i fonderna blir högre än beräknat och att förväntad besparingspotential därmed blir lägre 	IT	
DS betraktar det som en förutsättning att en gemensam upphandling av depåbank och depåbankstjänster ska genomföras liksom en gemensam upphandling av portföljssystem.	<p>Risk för ökad komplexitet och kostnader vilka inte motsvarar ev effektivitetsvinster.</p> <ul style="list-style-type: none"> Då dessa projekt bör gå parallellt och implementeras i samband med att den första fondens administration outsourcas är dessutom risken för operativa fel stor pga komplexitet 	Process	
Servicecentret ska hantera de olika fonderna som separata motparter och Service Level Agreements (SLA) ska förhandlas fram.	<p>Risk både för intressekonflikter och konfidentialitetsfrågor.</p> <ul style="list-style-type: none"> Observera krav på gränssnitt mot den fond där servicecentret kommer att vara lokaliserat 	Legal	

4.4.8.3 Risker avseende etablering av gemensamt servicecenter



Scenario	Risikexponering	Riskklass	Ref.
Personal från olika AP-fonder med olika kultur och olika lojalitet ska samordnas i en gemensam organisation.	<p>Risk för att implementeringen försvåras och tar längre tid pga samarbetsvårigheter.</p> <p>Risk att servicecentret inte korrekt hanterar intressekonflikter och frågor som rör oberoende mot samtliga fonder</p>	HR	
Likviditets-, säkerhetshantering och securities lending hanteras inom servicecentret.	<p>Risk för ineffektiva arbetsprocesser med operativa hanteringsrisker</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tre verksamhetsområden där BO och ekonomi traditionellt har ett nära samarbete med förvaltningen. Det är ej självklart att verksamhetsområdena ska ligga inom servicecentret. 	Process	
Juristkompetens avseende affärsrelaterade avtal föreslås ligga i servicecentret.	Risk att förvaltningen inte får tillgång i tid till specialiststöd som erfordras vid ingång i vissa affärsavtal samt att det finns en ökad risk för brott mot sekretess.	Legal, process	
Outsourcing av löneadministration och redovisning från servicecentret till Statens servicecenter.	<p>Risk för operativa fel pga distans mellan köpare och leverantör, outsourcing i två led.</p> <p>Risk för bristande kvalitet, särskilt avseende redovisning, pga bristande kompetens hos Statens servicecenter avseende redovisning av finansiell verksamhet.</p> <p>Risk för att kostnaderna är högre än om hanteringen legat kvar i servicecentret alternativt outsourcats till annan extern part.</p>	Extern	

De risker som identifierats som projektrisker för genomförandet av ett gemensamt servicecenter kan huvudsakligen sammanfattas i fyra grupper.

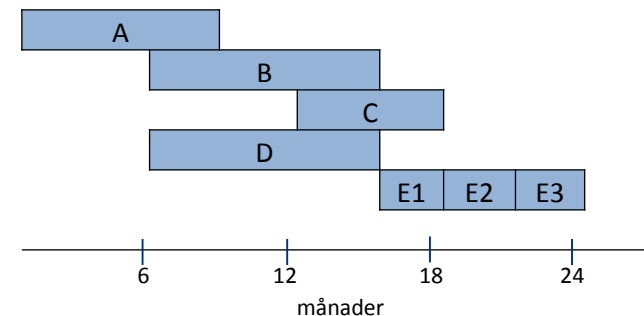
- **Orsakerna kan variera men konsekvenserna blir de som beskrivs nedan. Kvantitativa bedömningar görs baserat på antaganden.**
- **Risk för att tidsplanen försenas – Exempel A**
 - Enligt vår bedömning bör inte projektet för etablering av gemensam administration startas förrän avveckling av en fond och anpassning till nytt styrsystem genomförts. Detta för att minska belastningen på organisationerna och därmed riskerna. Detta innebär att troligen att en gemensam administration inte är på plats förrän under 2019. Se också åskådliggörande av ett tänkt upplägg under avsnitt 5.
- **Risk för att implementeringskostnaderna blir högre än förväntade – Exempel B**
 - Ett budgetöverdrag på 20-50% är inte ovanligt för denna typ av projekt. Det motsvarar kostnader på 20-60 mkr. Framförallt så är osäkerheten i förväg stor.
- **Risk för att besparingspotentialen blir lägre än förväntad - Exempel C**
 - I utgångsläget är antalet personer som berörs lågt, dessutom är dessa fördelade på flera olika funktioner. Detta medför att besparingspotentialen är begränsad på personalsidan, vi antar det lägre spannet i den utredning som Ds refererar till, dvs ca 30 mkr per år. Erfarenheten ger att realiserad besparingspotential nästan alltid understiger förväntad då standardiseringen inte kan drivas hela vägen ut i verkligheten.
- **Risk för begränsningar för förvaltningen vilka påverkar avkastningen negativt – Exempel D**
 - Utvecklingsmöjligheterna av förvaltningen kommer att begränsas kraftigt under den tid som förändringsprojekten pågår. I avsnitt 4.3.4.1 visas en känslighetsanalys avseende effekter på förvaltningsresultatet.

4.4.9.1 Risk för att tidsplanen försenas

Exempel A

- DS refererar till EYs utredning från 2012 avseende implementeringskostnad och tidsplan.
- Projektiden uppskattas till 18-24 månader vilket inkluderar en förberedande fas om 6-12 månader samt en implementeringsfas om 12 månader.
- För att göra en uppskattning av tidsplanen behöver hänsyn tas till de andra förändringsprojekt som ska bedrivas för att implementera en ny organisation för AP-fonderna och som delvis kräver samma resurser. Lagändringar träder också i kraft först den 1 juli 2017 vilket försvårar uppstart av mer formella aktiviteter. Detta gör att det är realistiskt att planera för att på allvar kunna starta projektet för etablering av servicecentret före den 1 juli 2017. Vissa förberedande planeringsaktiviteter kan troligtvis starta tidigare.
- Det finns beroenden som gör att vissa faser bör drivas sekventiellt vilket förlänger projektiden. Den mest komplicerade funktionen är värdepappersadministrationen varför figuren nedan utgår från denna funktion. Tidsuppskattningarna i bilden är ungefärliga. Om system- och depåupphandlingar leder till implementationer av nytt system och ny depåbank kommer tidplanen att förskjutas ytterligare.

	Projektfaser
A	Planering , fastställ TOM
B	Upphandling och implementering av portföljssystem,
C	Upphandling och implementering av depåbank
D	Uppbyggnad av organisation, processer etc.
E	Outsourcing, 3 enheter sekventiellt



- För ett projekt av denna komplexitet skulle förseningar på 6-12 månader inte vara realistiskt. Sannolikheten är stor att projektet inte är klart före utgången av 2018 utan kommer att dra över på 2019.
- En strukturerad och väl förberedd implementeringen är en förutsättning om den besparingspotential som förväntas kunna realiseras. Den långa projektiden är en belastning för AP-fondsorganisationerna.

- Ds refererar till EYs utredning från 2012 avseende implementeringskostnad. Implementeringskostnaden för ett servicecenter uppskattas till ett spann om 85 – 126 mkr där hälften av kostnaden är relaterad till systemplattformen. Kostnaden verkar inte orimlig.
- Erfarenhet från större förändringsprojekt och systemimplementeringsprojekt säger att projektbudgeten oftast underskattas. Ju större systemanpassningar som krävs desto högre blir risken för ökade kostnader.
- Ytterligare en kostnadsdrivande faktor är om projekt bemannas med externa resurser. I AP-fonderna finns begränsade administrativa resurser vilka i dagsläget krävs för den löpande verksamheten. Deras kompetens är kritisk för genomförandet av projekten vilket också innebär att det finns ett begränsat utrymme för vad som kan lösas med externa resurser. Därmed så finns det ett tak för hur mycket extrakostnader som kan tillkomma pga externa resurser.
- Ett överdrag på 20% ökar kostnaderna med 17-25 mkr medan ett överdrag på 50% ger en ökning på 42-63 mkr.

4.4.9.3 Risk för att besparingspotentialen blir lägre än förväntad

Exempel C

- Ds hänvisar även här till EYs utredning från 2012 vilken visar på en uppskattad besparingspotential på 35 – 60 mkr per år. Personal- och systemkostnader står för hela besparingen.
- De funktioner som inkluderas är huvudsakligen desamma men delar av middle office har inkluderats medan juridik exkluderades. En mycket begränsad beställarorganisation om 1,5 FTE per fond antas.
- Totalt antal FTEs på berörda funktioner (B/O, Ekonomi, IT & Juridik) uppgår idag till ca 50 personer, relativt jämnt fördelade mellan fonderna. Om en fond avvecklas kan antalet förväntas minska till ca 40-45 personer. EYs utredning utgick från att ett servicecenter för fyra fonder, men med samma kapital under förvaltning, skulle kräva drygt 40 FTEs vilket kan minskas något om servicecentret inte är en egen legal enhet. Effektiviseringsmöjligheterna avseende personal är därmed begränsad vilket lägger förväntad besparingspotential i det lägre spannet.
- Det vanliga utfallet vid denna typ av projekt är att den fulla besparingspotentialen inte uppnås pga att strömlinjeformning och standardisering av olika skäl inte kan genomföras fullt ut, se 4.4.3. Dessutom visar det sig ofta att beställarorganisationerna behöver vara större än vad som först uppskattats. Att realiserad besparingspotential blir lägre än förväntad bör ligga med i kalkylen.

4.4.9.4 Risk för begränsningar för förvaltningen som påverkar avkastningen negativt – *Exempel D*

- Utvecklingen av förvaltningen kommer att påverkas av stora förändringsprojekt inom administration som uppskattas att pågå minst 18-24 månader. Under en sådan projektperiod är utrymmet för att arbeta med utveckling av stöd för nya investeringar, nya instrument eller utveckling av analysmodeller och beslutsstöd mycket begränsad. Utvecklingsprojekt får skjutas på framtiden med risk för negativa effekter på avkastningen.
- Projektet kan medföra störningar av verksamheten, bristande kvalitet och ökade operativa risker vilka kan medföra merkostnader i verksamheten.
- Dessa risker är relaterade till projekttiden. För konsekvenser vid daglig drift, se avsnitt 4.5.
- Kvantifiering av dessa risker är svåra att göra men i avsnitt 4.3.4.1 exemplifieras vilken påverkan förlorad avkastning kan få på förvaltningsresultatet.

- **Ta hänsyn till parallella förändringsaktiviteter och prioritera tydligt**
 - På en övergripande nivå har vi redan kommenterat behovet av att först fokusera på avvecklingen av en fond, överföring av tillgångarna samt implementering av nytt styrsystem innan förberedelser för ett gemensamt servicecenter startar. Se avsnitt 4.4.9.1 samt illustrationen under avsnitt 5.
- **En tydlig och stark huvudman för servicecentret med mandat att förhandla och sluta avtal med fonderna måste tillsättas**
- **Projektplanering och stark projektledning, en styrgrupp som kan fatta beslut och visar på vikten av att målen uppnås**
- **Säkra nyckelresurser i god tid**
- **Utvärdera vilka funktioner som är lämpliga respektive mindre lämpliga att inkludera i ett servicecenter**
- **Utvärdera behov av upphandling av portföljssystem**
 - Kan en lösning bygga på ett befintligt system/avtal för att spara tid och kostnader? Utvärdering nödvändig.
- **Utvärdera behov av upphandling av depåbank**
 - Säkerställ om är en definitiv förutsättning för en effektiv process jämfört med att hantera mer än en depåbank. Flera depåbanker minskar motpartsrisken och kan ge en ökad flexibilitet
- **Utvärdera alternativ för att realisera besparingspotential**
 - Ger ett gemensamt servicecenter fördelar i form av kostnadsbesparingar, högre servicegrad, anpassat tjänsteutbud etc jämfört med t ex en outsourcing till externa aktörer av vissa funktioner
- **Utvärdera fördelar med en snabb implementering vs en längre**
 - Samordna med befintliga förutsättningar och utveckla gemensam plattform därefter jämfört med att först etablera en gemensam, standardiserad plattform och därefter outsourca, för- resp. nackdelar
 - Längre period med osäkerhet för personalen innan servicecentret är etablerat

1. Vårt uppdrag

- 1.1 Inledning
- 1.2 Ansats och metodik
- 1.3 Kvantifiering av operativa risker

2. Sammanfattning

3. Omläggningen av AP-fondssystemet

- 3.1 Riskområden och tidsaxel
- 3.2 Förutsättningarna för tidsaxeln

4. Genomgång av riskanalys

- 4.1 Översikt förändringsprojekt
- 4.2 Avveckling och överföring av tillgångar
- 4.3 Anpassning till ny styrmodell
- 4.4 Etablering av gemensam administration
- 4.5 Daglig drift i gemensam administration

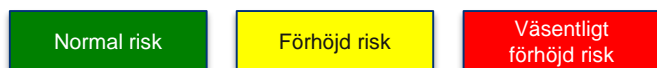
5. Sekventiell illustration av aktiviteter

Bilagor

- 1. Operativ risk – Definitioner och struktur

Metodik

- De operativa riskerna i den dagliga driften är huvudsakligen att hänföra till processrisker. Många av riskerna är desamma som definierats för etableringsfasen.
- På grund av riskernas karaktär anser vi det inte meningsfullt att försöka kvantifiera dessa risker.
- I vår bedömning nedan har vi därför valt att tillämpa en kvalitativ skala enligt följande. Riskbedömningen anges före riskreducerande åtgärder.



- Vi har valt att för detta område också ange förslag på övergripande riskreducerande åtgärder. Dessa åtgärder avser att hantera riskerna men kan inte eliminera dem.



Scenario	Risikexponering	Riskreducerande åtgärder
Governance - Styrning av servicecenter Implementering av en styrmodell som ska säkerställa att servicecenter ska verka som en oberoende leverantör till respektive fond.	Risk att det saknas en ansvarig huvudman med beslutsrätt. Risk att man inte kan enas om en tydlig målbild. Risk för att de tre beställande Fonderna inte ges samma förutsättningar pga att en myndighet ska driva såväl sin förvaltning som det gemensamma servicecentret.	En huvudman för att skapa ett gemensamt servicecenter ges mandat att genomföra förändringen. Tydliga roller och ansvar definieras mellan beställarorganisationerna och servicecentret. Bemanning med högsta möjliga kompetens.
Fonderna likabehandlas inte En eller flera Fonder upplever att man ges lägre prioritet än övriga.	Beställarorganisationerna får i praktiken olika tyngd och inflytande över servicecenter. <ul style="list-style-type: none"> Olika resurser och kompetens i Fonderna Olika gränssnitt för de operativa processerna Olika relationer till medarbetarna i servicecenter 	Tydliga roller och ansvar definieras mellan beställarorganisationerna och servicecentret. Strukturerad process för styrning och utveckling av servicecenter.

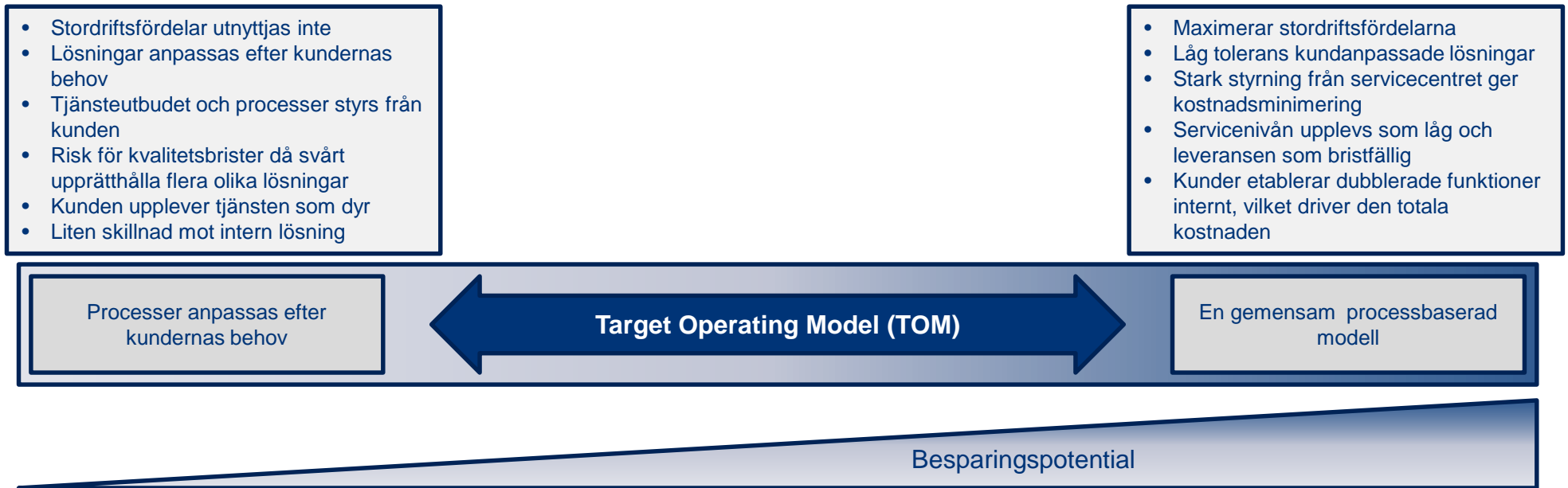


Scenario	Riskexponering	Riskreducerande åtgärder
<p>Operativ effektivitet – synergier En gemensam TOM ska säkerställa att bedömda synergier och effektivisering ger betydande kostnadsbesparingar.</p>	<p>Risk för att de i Ds bedömda synergier inte materialiseras på grund av svårigheter att enas om en TOM som är tillräckligt gemensam för alla tre fonderna.</p> <ul style="list-style-type: none"> Faktiska olikheter i arbetssätt och processer som beror på skillnader i verksamheterna som man måste beakta Befintliga IT-system medför restriktioner vid utformningen av TOM 	<p>Tydliga krav på en TOM som skapar förutsättningar för enhetliga och effektiva processer och systemstöd, samt ett väl definierat gränssnitt mellan fonder och servicecenter.</p> <p>Övergång till gemensamt IT-stöd så långt det är möjligt.</p>
<p>Potentiella intressekonflikter Servicecenter ska förhålla sig helt oberoende till de tre Fonderna.</p>	<p>Risk för att servicecenter inte upplevs som neutralt i förhållande till Fonderna</p> <ul style="list-style-type: none"> Den "gamla" fonden upplevs som de facto närmare administrationen 	<p>Tydligt avskiljande av servicecenter från den fond som den tillhörde tidigare. Kan betyda krav på egen lokalisering av servicecenter.</p>
<p>Informationssäkerhet Krav på servicecenter att säkerställa att de tre Fonderna hanteras var för sig med total informationssäkerhet avseende sekretessbelagd information.</p>	<p>Risk för att servicecenter får problem med att tydligt separera konfidentiell information som rör de tre Fonderna om samtidigt önskade operativa synergier och kostnadsbesparingar ska kunna tillgodoseas.</p>	<p>Tydligt avskiljande av servicecenter från den fond som administrationen tillhör idag. Kan betyda krav på omlokalisering av servicecenter.</p>
<p>Kommunikation Det gränssnitt som definieras i TOM skapar en fysisk separation mellan förvaltning och administration.</p>	<p>Risk att löpande dialog mellan förvaltare och administration försämras eller helt upphör med ökad andel operativa fel och incidenter som resultat.</p> <ul style="list-style-type: none"> Till exempel ärenden som rör felaffärer, ändringar, makuleringar eller andra specifika frågor. 	<p>Enhetlig struktur för löpande kommunikation och rapportering.</p> <p>Tydlig process för eskalering av ärenden som behöver skyndsamt hantering.</p>



Scenario	Risikexponering	Riskreducerande åtgärder
<p>Verksamhetsutveckling inom Servicecenter Fonderna har olika krav på utveckling av tjänster och servicenivå.</p>	<p>Risk att Fonderna har olika behov vilket skapar konflikter rörande prioritering av utvecklingsprojekt och allokering av kostnader.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Olika verksamhet i de olika fonderna skapar olika kravställning • Svårigheter att tydligt fördela kostnader för utveckling • Konflikter i samband med prioritering av resurser inom servicecenter 	<p>Tydlig process och beslutsordning för äskande om utveckling, prioriteringar samt kostnadsfördelning.</p>
<p>Servicenivåer och kvalitet Fonderna upplever att servicenivåer och kvalitet försämras när administrationen flyttas till servicecenter.</p>	<p>Förvaltningen påverkas negativt</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ledtiderna i de administrativa processerna ökar • Time-to-market avseende nya transaktioner/tjänster ökar • Operativa fel och incidenter ökar • Kontrollen över administrationen upplevs som försämrade 	<p>Enhetlig struktur för löpande kommunikation och rapportering.</p> <p>Tydlig process för eskalering av ärenden som behöver skyndsam hantering.</p> <p>Tydlig process och beslutsordning för äskande om utveckling, prioriteringar samt kostnadsfördelning.</p>
<p>Beställarorganisationen utökas Fonderna kompenserar brister i servicecentrets servicenivåer och kvalitet med att förstärka den interna organisationen. Förväntningar i Ds på reducerad beställarorganisation infrias inte.</p>	<p>Leder till förändringar i processer och SLA samt ökande kostnader över tiden.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ökande resurser tillförs beställarorganisationen • Beslutade gränssnitt i de operativa processerna förändras • Bedömda positiva synergier i beslutad TOM materialiseras inte • Förväntningar i Ds på besparingspotential relaterad till begränsade beställarorganisationer realiserar inte 	<p>Realistisk dimensionering av beställarorganisationen när TOM definieras.</p> <p>Löpande avstämning mellan Fonder och servicecenter för att identifiera områden där servicegrad och kvalitet inom servicecenter måste utvecklas.</p>

- Den besparingspotential som anges i Ds tyder på att man räknar med att stordriftsfördelarna ska kunna maximeras så långt som möjligt. Detta framgår tydligt i EYs utredning från 2012 där man konstaterar att det krävs att servicecentret uppnår en hög standardiseringsgrad samt att beställarorganisationerna hålls på en mycket låg nivå för att uppnå besparingspotentialen.
- Enligt vår bedömning är de mest väsentliga riskerna som tillkommer i den dagliga driften att:
 - Synergier ej realiserar pga olikheter i verksamheterna som måste beaktas,
 - Förvaltningen påverkas negativt pga ökade ledtider, längre time-to-market för nya produkter, operativa fel och incidenter ökar samt att servicenivå, kvalitet och kontroll upplevs som försämrade,
 - Beställarorganisationerna växer för att hantera de upplevda bristerna i punkten ovan vilket medför att gränssnitt mellan förvaltning och servicecenter successivt förändras och att besparingar ej materialiseras.
- Ett servicecenter inom AP-fonderna saknar konkurrens vilket medför en risk för att naturliga incitament saknas för att öka servicenivån, utveckla tjänsteutbudet och öka kostnadseffektiviteten.

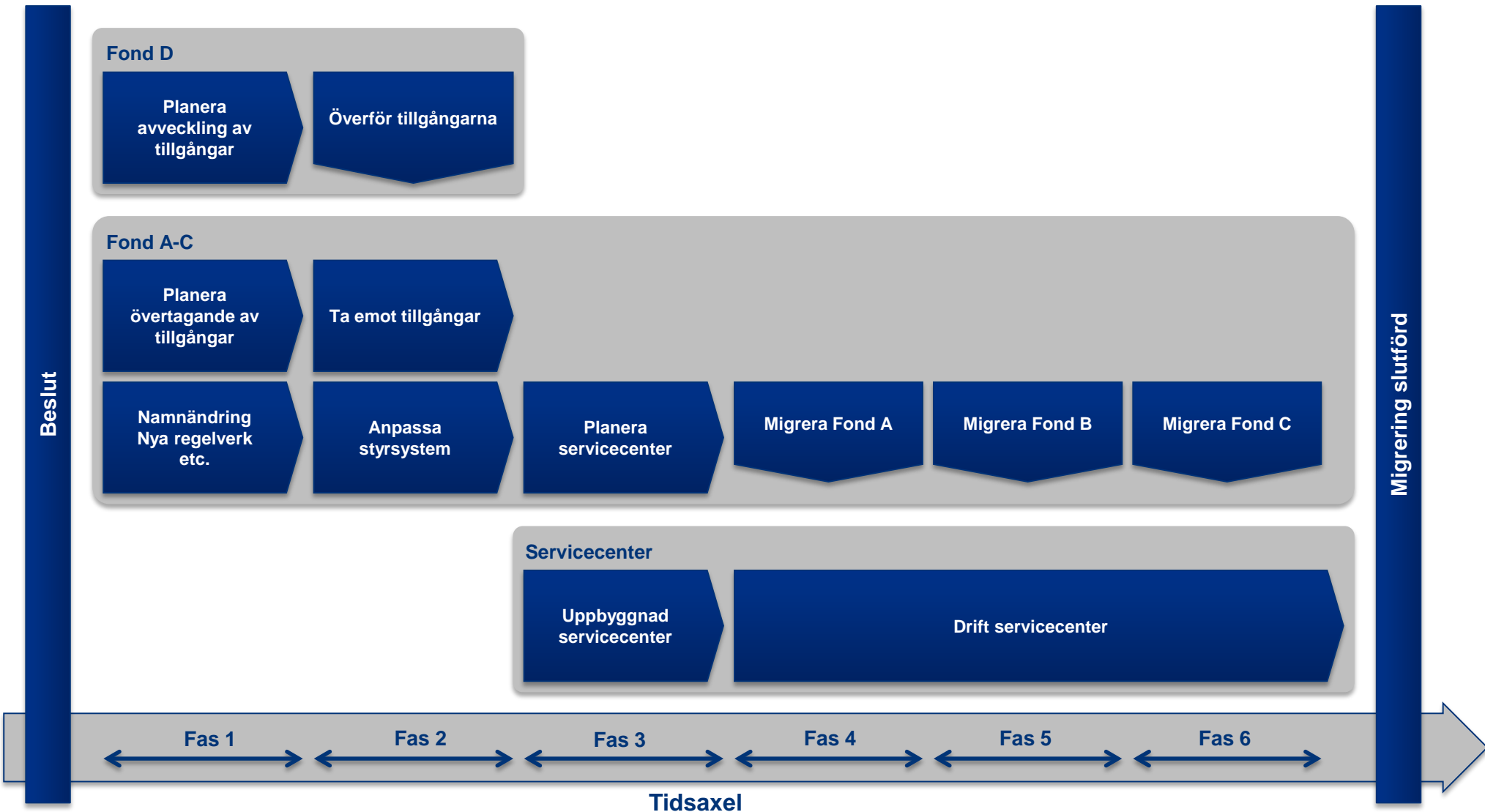


- 1. Vårt uppdrag**
 - 1.1 Inledning
 - 1.2 Ansats och metodik
 - 1.3 Kvantifiering av operativa risker
- 2. Sammanfattning**
- 3. Omläggningen av AP-fondssystemet**
 - 3.1 Riskområden och tidsaxel
 - 3.2 Förutsättningarna för tidsaxeln
- 4. Genomgång av riskanalys**
 - 4.1 Översikt förändringsprojekt
 - 4.2 Avveckling och överföring av tillgångar
 - 4.3 Anpassning till ny styrmodell
 - 4.4 Etablering av gemensam administration
 - 4.5 Daglig drift i gemensam administration
- 5. Sekventiell illustration av aktiviteter**

Bilagor

1. Operativ risk – Definitioner och struktur

5. Sekventiell illustration av aktiviteter – Exempel



- 1. Vårt uppdrag**
 - 1.1 Inledning
 - 1.2 Ansats och metodik
 - 1.3 Kvantifiering av operativa risker
- 2. Sammanfattning**
- 3. Omläggningen av AP-fondssystemet**
 - 3.1 Riskområden och tidsaxel
 - 3.2 Förutsättningarna för tidsaxeln
- 4. Genomgång av riskanalys**
 - 4.1 Översikt förändringsprojekt
 - 4.2 Avveckling och överföring av tillgångar
 - 4.3 Anpassning till ny styrmodell
 - 4.4 Etablering av gemensam administration
 - 4.5 Daglig drift i gemensam administration
- 5. Sekventiell illustration av aktiviteter**

Bilagor

1. Operativ risk – Definitioner och struktur

