

Mats Oliver Bjerkan  
Thomas Størset Falstad

## **Hvitvasking i banksektoren** *- En casestudie av DNB*

## **Money laundering in the banking sector** *- A case study of DNB*

Masteroppgave i Økonomi og Administrasjon  
Veileder: Inger Johanne Pettersen  
Juni 2020



Mats Oliver Bjerkan  
Thomas Størset Falstad

# **Hvitvasking i banksektoren**

*- En casestudie av DNB*

## **Money laundering in the banking sector**

*- A case study of DNB*

Masteroppgave i Økonomi og Administrasjon  
Veileder: Inger Johanne Pettersen  
Juni 2020

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet  
Fakultet for økonomi  
NTNU Handelshøyskolen



**NTNU**

Kunnskap for en bedre verden



## Forord

Denne masteroppgaven markerer avslutningen på et toårig masterstudium i økonomi og administrasjon ved NTNU Handelshøyskolen i Trondheim.

Temaet vi har studert i oppgaven er hvitvasking i banksektoren. I avhandlingen undersøker vi hva DNB gjør, og har gjort for å redusere hvitvasking i deres drift.

Arbeidet med masteroppgaven har vært krevende og utfordrende, men også en svært lærerik prosess. De undersøkelser vi har gjennomført og arbeidet med faglitteratur har gitt oss nye perspektiver innenfor området. Vi ønsker å rette en stor takk til veileder Inger Johanne Pettersen for god veiledning og konstruktive tilbakemeldinger under hele avhandlingen. Videre ønsker vi å takke respondentene som stilte opp til intervju for vår studie. Vi setter stor pris på at de tok seg tid til å hjelpe oss med dette, til og med under de omstendighetene som har vært med Covid-19 denne våren.

Innholdet i denne oppgaven står for forfatterens regning.

Trondheim 19.06.2020

---

Mats Oliver Bjerkan

---

Thomas Størset Falstad

## Sammendrag

Tema for denne studien er hvitvasking i banksektoren. Bakgrunn for valg av tema er et stadig økende fokus på anti-hvitvaskingsarbeid. De siste årene har vi sett flere medieoppslag om store nordiske banker som er blitt brukt for å hvitvaske penger. Antall saker sendt over til Økokrim er stigende for hvert år, og bare i 2019 ble det sendt 11 000 saker. Hvitvasking kan ha store konsekvenser både for de som utøver hvitvasking, men også for hele velferdsstaten, finanssektoren og økonomiens virkeområde. Det kan bidra til tapte omdømme og tillit for finanssektoren og staten, tapte velferdsgoder, og terrorfinansiering (Finanstilsynet, 2019b).

Problemstillingen er: *Hvordan arbeider DNB for å redusere hvitvasking?*

Studiens teoretiske rammeverk består av økonomisk styringsteori, endringsteori og institusjonell teori. Masteroppgaven er en kvalitativ casestudie av bedriften DNB ASA. For å belyse problemstillingen har vi tatt i bruk to ulike metodiske tilnærminger for å generere data. Den første metodiske tilnærmingen er dokumentstudier av lovverk fra norske myndigheter, EU og Financial Action Task Force. Disse er tatt i bruk for å få en forståelse av hvilke lovmessige krav DNB må forholde seg til. Videre er det gjennomført intervjuer med 8 ansatte i DNB i ulike nivåer og forretningsområder for å få deres perspektiver på arbeidet med anti-hvitvasking.

Våre funn indikerer at DNB benytter alle Anthony's (1965) tre styringsnivå, strategisk planlegging, administrativ planlegging og operasjonell kontroll. Selv om det ble påbegynt en treårig handlingsplan i 2015 er dette et kontinuerlig endringsprosjekt som har tatt form som en flytende organisatorisk prosess. En del av denne endringen kommer fra eksterne forhold og press fra omgivelsene. Dette gjelder både kontrollorgan som Finanstilsynet og Økokrim, men også av opinionen til kunder som DNB er avhengige av i sin drift. DNB har et sterkt fokus på å minimere operasjonell risiko i sin drift. Som følge av at DNB som bank er del av et organisatorisk felt har dette hatt påvirkning på organisasjonen. Vi ser tegn til at organiseringen er påvirket av homogenisering innenfor dette feltet.

## Abstract

The topic of this study is money laundering in the banking sector. The background for the choice of topic is an ever-increasing focus on anti-money laundering work. In recent years we have seen several media reports about large Nordic banks being used to launder money. The number of cases reported to Økokrim is increasing every year and in 2019 11,000 cases were reported. Money laundering can have major consequences for the entire welfare state, the financial sector, and the economy. It can contribute to a loss of reputation in the financial sector, lost welfare benefits, and terrorist financing. (Finanstilsynet, 2019b).

We have formulated the following research question: *How does DNB work to reduce money laundering?*

The study's theoretical framework consists of economic management theory, management accounting change theory, and institutional theory. This master thesis is a qualitative case study of DNB ASA. To elucidate the problem, we have adopted two different methodological approaches to generate data. The first approach is a document study of legislation from the Norwegian authorities, the EU, and the Financial Action Task Force. These are used to gain an understanding of what statutory requirements DNB must comply with. Furthermore, we have conducted interviews with eight employees in different ranks and business areas at DNB to gain their perspectives on anti-money laundering work.

Our findings indicate that DNB uses Anthony's (1965) three levels of management, strategic planning, administrative planning and operational control. Although a three-year plan was initiated in 2015, our study finds that this is a continuous project that is characterized as a fluid organizational process. Part of this change comes from external conditions and pressure from the surroundings. This applies to both authorities such as Finanstilsynet and Økokrim, but also the opinion of stakeholders. DNB has a strong focus on minimizing operational risk in its operations. As a result of DNB being part of an organizational field, this has had an impact on organization and we see evidence that the organization is affected by homogenization within this field.

# Innholdsfortegnelse

1. Innledning .....	1
1.1 Bakgrunn for oppgaven.....	1
1.2 Problemstilling og avgrensning .....	2
1.3 Oppgavens struktur .....	3
2. Teoretisk rammeverk .....	4
2.1 Styringssystem .....	4
2.2 Økonomistyring og endringsteori .....	9
2.2.1 Dynamikk i endringssystemet.....	9
2.2.2 Endringsprosesser .....	12
2.3 Institusjonell teori .....	14
2.3.1 Legitimitet.....	14
2.3.2 Isomorfisme .....	15
2.4 Oppsummering og bruk av teori .....	17
3. Metode .....	18
3.1 Forskningsdesign .....	19
3.2 Datainnsamling .....	19
3.3 Intervju.....	20
3.3.1 Respondenter.....	21
3.3.2 Intervjuguide .....	23
3.3.3 Gjennomføring av intervjuer.....	23
3.4 Kvalitet i forskningen .....	25
3.4.1 Reliabilitet.....	25
3.4.2 Validitet.....	26
3.4.3 Generalisering .....	26
3.5 Forskningsetikk.....	27



4. Empiri .....	28
4.1 Rammebetingelser.....	28
4.1.1 Ulike kontrollorgan.....	28
4.1.2 Utforming av det norske regelverket .....	30
4.1.3 Hvitvaskingsloven.....	31
4.1.4 Lover og forskrifter.....	31
4.1.5 Mistenkelige transaksjoner .....	33
4.1.6 Norsk bankvirksomhet og finansiell stabilitet .....	34
4.1.7 Strategiske betingelser .....	35
4.2 Empiri fra intervjuer .....	37
4.2.1 Omorganisering.....	37
4.2.2 Endringsprosesser .....	43
4.3 Oppsummering av empiri .....	51
5. Analyse .....	52
5.1 Hvitvaskingsarbeidet foregår på alle tre styringsnivå.....	52
5.1.1 Et helhetlig fokus på anti-hvitvasking .....	53
5.2 Dynamisk endringsprosesser .....	56
5.2.1 Ulike dynamikker preger anti-hvitvaskingsarbeidet.....	56
5.2.2 Anti-hvitvaskingsarbeid som en endringsprosess.....	58
5.3 Eksterne rammebetingelser påvirker intern organisering .....	59
5.3.1 Ulike faktorer påvirker organisasjonen.....	59
5.3.2 Arbeid med hvitvasking i et organisatorisk felt.....	61
6. Konklusjon og forslag til videre studier.....	63
6.1 Oppsummering av studiens sentrale bidrag .....	63
6.2 Forslag til videre forskning.....	65
6.3 Studiens svakheter .....	66
6.4 Bidrag og implikasjoner.....	67

7. Litteraturliste.....	68
8. Vedlegg.....	78
8.1 Vedlegg - Intervjuguide.....	78
8.2 Vedlegg 2 - NSD Forskningsdata.....	83

### **Tabelloversikt**

Tabell 1: Oversikt over respondenter .....	22
--	----

### **Figuroversikt**

Figur 1: Forskningsprosess for studien.....	3
Figur 2: Kontekstuelle variabler. (Chenhall, 2003).....	5
Figur 3: Styringssystemet som en pakke. (Malmi og Brown, 2008).....	7
Figur 4: Lever's of control. (Simons, 1995).....	10
Figur 5: Rammer for hvitvaskingsregelverket.....	30
Figur 6: Oversikt over MT-rapporter i tidsrommet 2015-2019. (Økokrim, 2018b).....	33
Figur 7: Oversikt over DNBS tre forsvarslinjer. (Finans Norge, 2019).....	38

# 1. Innledning

## 1.1 Bakgrunn for oppgaven

De siste årene har det vært et økende fokus på hvitvasking, og vi har sett ulike saker i media der store norske og internasjonale banker har blitt brukt til hvitvasking. ”Fiskerigigant skal ha brukt DNB for å overføre penger til skatteparadis” – Skriver E24 (2019). ”Stygg børssmell for DNB - hvitvaskingsanklage koster aksjonærene 13 milliarder” skriver Nettavisen (2019). Som vi ser så er det store summer det er snakk om, og det kan bli stygge mediasaker som følge av hvitvasking. I 2019 ble det sendt over 11 000 saker om mistenkelige transaksjoner til Økokrim, et tall som har steget fem år på rad (Økokrim, 2018a). Både norsk og internasjonal etterretning har et større fokus og et bedre samarbeid enn tidligere for å bidra til bekjempelse av hvitvasking. Ifølge FN (2019) hvitvaskes opptil 2000 milliarder dollar gjennom internasjonale bankkontoer, noe som tilsvarer 5% av verdens årlige BNP. Dette viser at hvitvasking er et stort nasjonalt og internasjonalt problem.

I 2015 lanserte EU sitt fjerde hvitvaskingsdirektiv, dette trådte i kraft for norske bedrifter i 2018. Direktivet er et forebyggende tiltak mot bruk av det finansielle systemet for å hindre hvitvasking. Siden det første direktivet ble vedtatt har det vært kontinuerlige endringer på hvordan måter hvitvasking blir utført. De senere årene har det vært et større fokus mot nyere teknologi og endrede selskapsstrukturer som gjør hvitvasking komplekst å oppdage. Hvitvasking kan ha store konsekvenser både for de som utøver hvitvasking, men også for hele velferdsstaten, finanssektoren og økonomiens virkeområde. Hvitvasking kan bidra til tapte omdømme og tillit for finanssektoren og staten, tapte velferdsgoder, og terrorfinansiering (Finanstilsynet, 2019b).

## 1.2 Problemstilling og avgrensning

Temaet for vår oppgave er hvitvasking i banksektoren. Konsekvensene av hvitvasking kan være store, mange og alvorlige. Vi velger å bruke følgende definisjonen på hvitvasking;

*Hvitvasking er å sikre utbytte fra straffbar handling. For at utbyttet skal kunne tas i bruk av gjerningspersonene må det integreres i den legale økonomien. Formålet med hvitvasking er derfor å få det til å se ut som om utbyttet er ervervet på lovlig måte, samt å skjule dets illegale opprinnelse. (Finanstilsynet, 2016a).*

Det er ulike måter å gjennomføre straffbare handlinger på, og vi ønsker å se på hvordan bankene forsøker å hindre at utbyttet fra disse straffbare handlingene integreres i økonomien. Hvitvasking gjennomføres stort sett ved forsøk på å misbruke bankvesenet eller annen næringsvirksomhet. Det er derfor viktig at selskaper som har en sannsynlighet for å bli misbrukt til hvitvaskingsformål har gode rutiner for rapportering av mistenkelige transaksjoner, og gode rutiner for kundekontroll og gjennomføring av dette. (Økokrim, 2017a).

I 2015 etablerte DNB ASA (heretter omtalt som DNB) en egen handlingsplan for å bekjempe hvitvasking. Vi ønsker derfor å studere hvordan DNB har gjort prioriteringer for å bli kvitt problemet med hvitvasking. De siste årene har banken vært innblandet i flere hvitvaskingssaker, og det siste tilfellet omhandler det islandske fiskeriselskapet Samherji. Samherji blir anklaget for korrupsjon og å ha sendt mer enn 640 millioner til skatteparadiset på Marshalløyene i Namibia gjennom bankkontoer i DNB (Ekeberg, et al., 2019). På bakgrunn av dette er vår problemstilling slik:

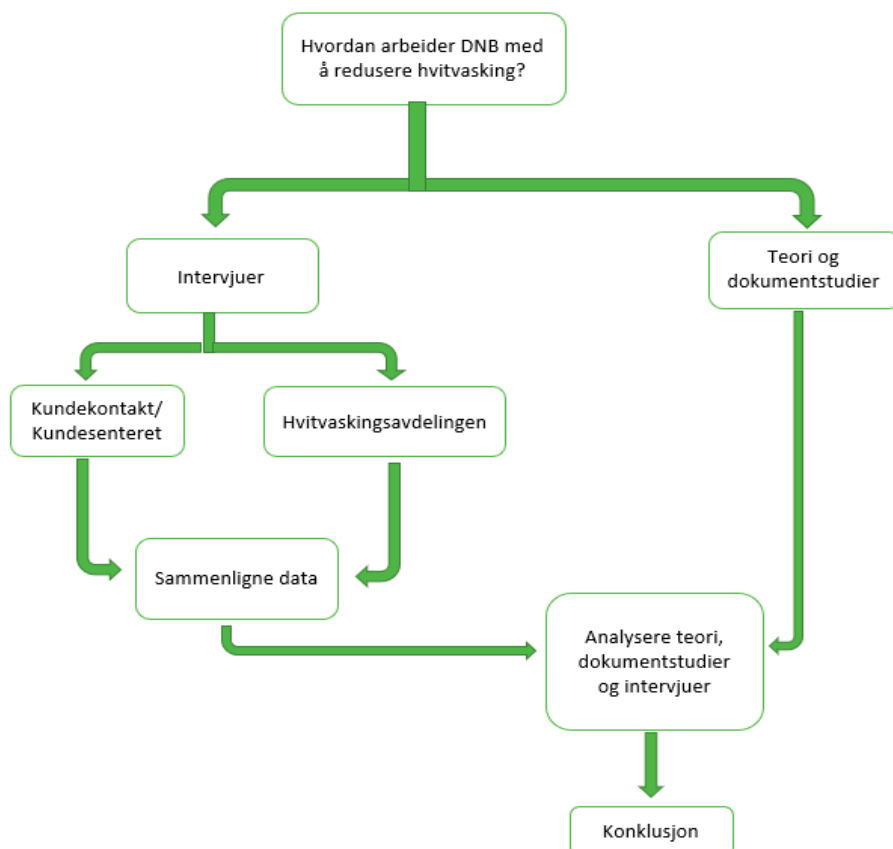
*Hvordan arbeider DNB for å redusere hvitvasking?*

Årsaken til at vi har valgt å bruke “arbeider” som begrep i problemstillingen er at vi ønsker å studere flere sider av hvordan banken arbeider med disse problemene. Ifølge The Concise Oxford Dictionary er arbeid ”energiutfoldelse, bestrebelse, anstrengelse for å nå et mål.” (Svendsen, 2017). Målet for DNB vil være å unngå at bedriften blir brukt til hvitvasking. Vi ønsker derfor å studere nærmere hvordan arbeidet er strukturert, hvilke tiltak de gjør og har gjort, og hvordan dette arbeidet har formet seg over tid. Negativ omtale i media kan få store

konsekvenser for DNB, og hvitvasking vil være vanskelig å få full kontroll på. Derfor har vi valgt ordet “reduere” i problemstillingen.

### 1.3 Oppgavens struktur

I neste kapittel presenteres teorien som skal brukes til å besvare problemstillingen vi har valgt, og som legger føringer for analyse. Videre så vil vi gjøre rede for vår metodiske tilnærming og deretter drøfte valgene vi har tatt i gjennomføringen av vår oppgave, med fokus på datainnsamling. Empirien vil presenteres i kapittel 4. I empirien går vi først gjennom rammebetingelsene som DNB må forholde seg til med tanke på lovverk, tilsyn og interne retningslinjer før vi presenterer empirien fra intervjuene. I kapittel 5 synliggjøres vår analyse med utgangspunkt i teori og empiri, etterfulgt av kapittel 6 der hovedfunnene presenteres i konklusjonen. I figuren nedenfor er forskningsprosessen for studien beskrevet, og viser hvordan vi har strukturert masteroppgaven.



Figur 1: Forskningsprosess for studien

## **2. Teoretisk rammeverk**

I dette kapittelet presenteres det teoretiske grunnlaget for vår studie. Dette vil vi bruke i vår analyse og diskusjon videre i kapittel 5. Kapitlet vil bestå av flere ulike teoretiske områder.

Innledningsvis beskriver vi økonomisk styringsteori. Der vi tar utgangspunkt i Malmi og Brown (2008) som vil fungere som beskrivende referanseramme for hvordan anti-hvitvaskingsarbeid kan være satt i system. Under økonomisk styringsteori vil vi også koble på Chenhall (2003) med hans betingelsesteori, og analysere hvordan kontekstuelle variabler brukes som utgangspunkt for strukturen av styringssystemet. Deretter tar vi for oss Simons (1995) og hans analytiske rammeverk. Simons (1995) tar utgangspunkt i et helhetlig perspektiv og inkluderer hvordan ulike styringssystemer bør forholde seg til hverandre for å fungere optimalt.

Videre inkluderer vi økonomisk endringsteori. Vi vil da se på Burns og Vaivio (2001) som beskriver kompleksiteten i endringsprosesser. Avslutningsvis vil vi ta for oss institusjonell teori. På grunn av bankenes samfunnsposisjon er de avhengige av å forholde seg til omgivelsene for å kunne opprettholde driften. I henhold til Meyer og Rowan (1977) perspektiv på institusjonell teori søker organisasjoner legitimitet i omgivelsene, og dette er avgjørende også for banker. Et annet syn på institusjonell teori er hvordan organisasjoner bli mer like hverandre som en følge av endringer og usikkerhet i omgivelsene (DiMaggio og Powell, 1983). Vi vil ta for oss begge disse teoretiske perspektivene under institusjonell teori.

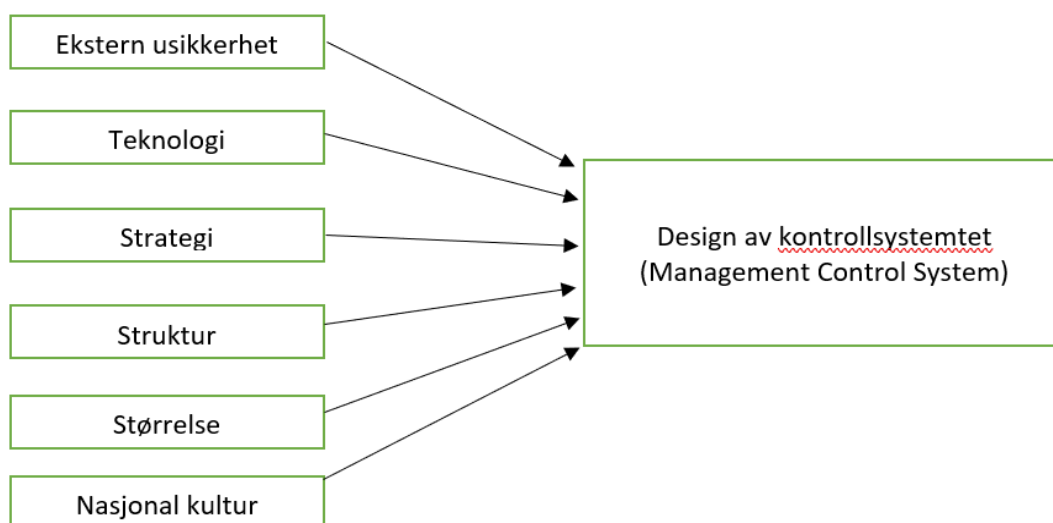
### **2.1 Styringssystem**

Anthony (1965) introduserte begrepet “management control” og definerte det som prosessen med å sikre at ressurser skaffes og brukes effektivt for å oppnå organisasjonens mål. Dette klassiske synet fra Anthony (1965) delte opp systemet av kontroll mellom strategisk planlegging, administrativt kontroll og operasjonell kontroll. Denne tanken ble brukt som grunnlaget for utarbeidelsen av de teoriene om “management control systems” som er utbredt i dag. Hopwood (1974) definerte styringssystemet eller management control systems (heretter omtalt som MSC) som en kombinasjon av kontrollmekanismer designet og implementert av

ledelsen for å øke sannsynligheten for at aktører skal oppføre seg i samsvar med de målene som er satt for organisasjonen.

For vår studie vil det bety at vi definerer styringssystemet som ulike mekanismer som sammen skal gi et helhetlig system for å styrke bedriftens muligheter til å oppnå deres målsetninger. Vi vil ta utgangspunkt i Anthony (1965) sine tre deler av systemet med strategisk planlegging, administrativ kontroll og operasjonell kontroll, og hvordan dette påvirker DNB. I strategisk planlegging inngår aktiviteter som er bestemt av styret og ledelsen. Administrativ kontroll går ut på de lovverkene som DNB må forholde seg til, og operasjonell kontroll vil si hvordan dette foregår i praksis.

Chenhall (2003) presenterer i sin artikkel betingelsesperspektivet. Chenhall mener at det ikke finnes et universalt "riktig" økonomistyringssystem som passer i like stor grad for alle virksomheter i alle organisasjoner, men perspektivet tror at det finnes optimale systemer gitt den situasjonen eller konteksten organisasjonen er i. Det er altså en situasjonsbestemt teori, eller situasjonsbetinget teori. Chenhall (2003) fokuserer hovedsakelig på seks kontekstuelle variabler. Eksterne omgivelser, teknologi, struktur, størrelse, strategi og nasjonal kultur. De situasjonsbetingede variablene påvirker hvordan styringssystemet formes, som igjen påvirker organisasjonens prestasjoner.



*Figur 2: Kontekstuelle variabler. (Chenhall, 2003)*

Størrelse øker behovet for formelle styringssystemer. Store organisasjoner assosieres med mer diversifisert virksomhet, formalisering av prosedyrer og spesialisering av ulike funksjoner. De assosieres med mer divisjonorientert organisasjonsstruktur, i tillegg til et fokus på budsjetter og sofistikerte kontrollmekanismer, og medvirkning til tilknyttede prosesser. Det tempoet som teknologien utvikler seg i gjør at denne variabelen blir stadig mer omfattende. Det kan være utfordrende for bedrifter, men det kan også være positivt da det kan gi muligheter for økt fleksibilitet og effektivisering av prosesser og rutiner (Chenhall, 2003).

Chenhall (2003) argumenterer videre for at strategi skiller seg fra de andre betingelsesvariablene, da den ikke blir sett på som en kontekstuell variabel, men en måte man kan ha innflytelse over konteksten. En bedrift kan bruke strategi som et hjelpemiddel både for eksterne og interne omgivelser. Endring i strategi kan derfor kreve endringer i økonomisystemet. Spesielt har betingelsesvariabelen eksterne omgivelser hatt økt betydning og fått mer makt de senere år. Eksterne omgivelser som sosiale og politiske årsaker, konkurranseintensitet, usikkerhet, kompleksitet og turbulens i omgivelsene kan være endringer som påvirker bedriften (Chenhall, 2003).

Chenhall (2003) mente at ved å utforme styringssystemet for å håndtere utfordringer ved de kontekstuelle variablene kan optimalisere organisasjonen. Ved høy grad av usikkerhet i eksterne omgivelser bør det lede til ikke-finansielt orienterte og subjektive prestasjonsevalueringer. For teknologi så avhenger styringssystemet av hvor komplekse og hvor usikre oppgavene som skal utføres er. Dersom oppgaven som skal utføres er kompleks og vanskelig å forutse bør det benyttes med uformell kontroll da det er vanskelig å utarbeide standardiserte rutiner (Chenhall, 2003).

Den kontekstuelle variabelen struktur har flere momenter som bidrar til utforming av styringssystemet. Store organisasjoner vil ha mer desentraliserte strukturer og har likheter med mer tradisjonelle styringssystemer. Slik desentralisering har fokus på aggregering og integrasjon. Stor avstand mellom topp og bunn, som gir omfattende og dyre økonomistyringssystemer. Nasjonalkultur har en direkte effekt på styringssystemet fordi kontrollproblemer er atferdsproblemer, og også her er det flere momenter som kan påvirke. Graden av individualisme påvirker om bedriften bør ha prestasjonsmålinger eller belønninger basert på gruppe eller individnivå. Maktavstand påvirker i hvilken grad beslutningstaking



foregår sentralisert eller desentralisert. Interesseorientering kan påvirke utvikling av prestasjonsmål i form av ansattes trygghet eller velvære (Chenhall, 2003).

Malmi og Brown (2008) ser på styringssystemet som en pakke. Deres definisjon tar utgangspunkt i at styring er ”systemer, regler, prosedyrer, verdier og andre aktiviteter ledelsen bruker for å sikre at ansattes atferd og beslutninger er i tråd med organisasjonens mål og strategi.” (Malmi & Brown 2008, s.290). De mener altså at styring omfatter mer enn bare den økonomiske styringen. Med bakgrunn i Otley (1990) og Chenhall (2003) sine teorier har de utvidet betydningen av styringssystemet til et bredt rammeverk som kan forklare helheten i styringssystemet.

Årsaken til at Malmi og Brown (2008) omtaler styringssystemet som en pakke er fordi at i de fleste bedrifter er det flere styringssystemer som fungerer sammen. Hvis alle disse systemene ble koordinert for hverandre med vilje kunne vi kalt hele systemet et MCS. De fleste store organisasjoner nå til dags har flere styringssystemer som virker samtidig, og som kan påvirke organisasjonen. Malmi og Brown (2008) deler inn styringspakken i fem områder av kontroll som omfatter kulturell styring, planlegging, kybernetisk styring, belønning og kompensasjon, og administrativ styring.

Klaner		Kulturell styring				Symboler
		Verdier				
Planlegging		Kybernetisk styring				Belønning og kompensasjon
Langsiktig planlegging	Kortsiktig planlegging	Budsjettstyring	Finansielle målesystemer	Ikke-finansielle målesystemer	Hybride målesystemer	
Administrativ styring						
Styringsstruktur		Organisasjonsstruktur				Regler, rutiner og prosedyrer

Figur 3: Styringssystemet som en pakke. (Malmi og Brown, 2008)

I Malmi og Brown sitt rammeverk er kulturell styring delt inn i tre ulike deler: klanstyring, verdistyring og symbolstyring (Malmi & Brown, 2008). Kulturell styring er plassert øverst fordi Malmi og Brown ser på organisasjonskultur som en overgripende mekanisme som

legger føringer for de andre styringsmekanismene (Johanson og Madsen, 2013). Bang (2013) definerer organisasjonskultur som “de sett av felles verdier, normer og virkelighetsoppfatninger som utvikler seg i en organisasjon når medlemmene samhandler med hverandre og omgivelser” (Bang, 2013, s.23).

Kybernetisk styring er plassert i midten av rammeverket, og blir tradisjonelt betraktet som de formelle økonomistyringssystemene. Planlegging, kybernetisk styring og belønning er tett sammenkoblet i mange organisasjoner og er plassert slik de brukes i praksis og kronologisk rekkefølge med planlegging først og belønning til slutt. Kybernetisk styring er delt opp i fire styringssystemer: budsjett, finansielle målsystemer, ikke finansielle målsystemer og hybride målsystemer (Malmi & Brown, 2008). Denne styringsmekanisme har likheter med Simons (1995) sin teori om trossystemer, som vi kommer tilbake til i kapittel 2.2.1.

Administrativ styring går ut på å styre ansattes atferd og handlinger gjennom organisering av individer og grupper, prosesser og struktur, og hvordan oppgaver eller handlinger skal utføres. Malmi & Brown (2008) deler administrativ styring inn i tre deler; styringsstruktur, organisasjonsstruktur, og regler, prosedyrer og retningslinjer. Mange forskere anser ifølge Malmi og Brown (2008) organisasjonsstruktur for å være en kontekstuell faktor, men Malmi og Brown (2008) mener organisasjonsstrukturen er noe ledelsen kan endre, og betrakter det derfor som et styringssystem. Chenhall (2003) refererer til organisasjonsstruktur som den formelle spesifiseringen av ansattes roller eller arbeidsoppgaver, og som skal sikre at bedriftens aktiviteter gjennomføres. Arbeidsoppgaver og beslutningsmyndighet fordeles, og man bruker administrative direktiver for styring og koordinering.

Chenhall (2003) og Malmi og Brown (2008) har noen ulikheter i sine tanker om styringssystemet. Den tradisjonelle forståelsen av MCS er lik betingelsesperspektivet til Chenhall (2003), der systemet anses som et passivt verktøy for å støtte ledere. Malmi og Brown (2008) har et mer moderne og dynamisk syn på koblingen mellom de ulike mekanismene i styringssystemet. Det moderne perspektivet mener at MCS har den formende rollen i økonomistyring. Denne tanken om styringssystemet legger til grunn at man kan designe kontrollmekanismene i styringssystemet slik at de støtter organisasjonens måloppnåelse, kontroll og er prestasjonsfremmende (Malmi og Brown, 2008).

Chenhall (2003) sin betingelsesteori består av tre ulike elementer, situasjonsbestemte

faktorer, styringssystemet og utfallsvariabler. Dersom koblingen mellom disse er gjort på en tilfredsstillende måte sier teorien at resultatet vil bli mer positivt. Malmi og Brown (2008) antar ikke en slik kobling mellom kontrollmekanismene, og de anser dem som mer komplekse. Eksempelvis har de plassert kulturell styring øverst i sin modell for å vise at dette har sammenheng med resten av kontrollmekanismene.

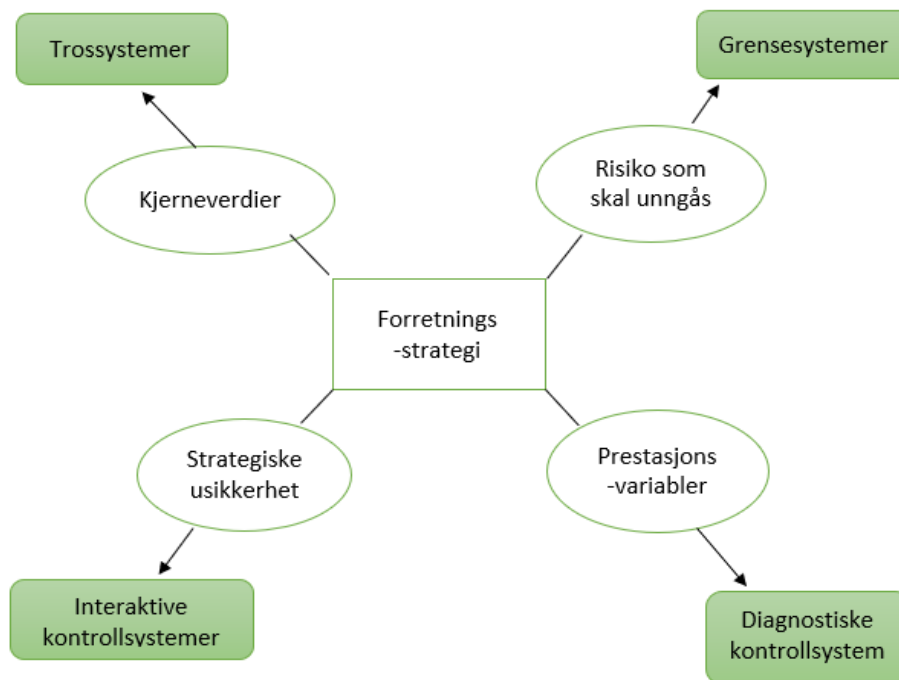
For vår studie vil vi benytte disse styringsteoriene i vår empiriske analyse ved å se hvordan Chenhall (2003) sine kontekstuelle variabler må hensyntas i utformingen av organisasjoner og hvordan disse har påvirket anti-hvitvaskingsarbeidet. Videre vil vi bruke Malmi og Brown (2008) for å se hvordan flere kontrollmekanismer henger sammen for at det skal fungere optimalt for DNB.

## **2.2 Økonomistyring og endringsteori**

### **2.2.1 Dynamikk i endringssystemet**

Det empiriske feltet vi studerer er preget av store endringer internt og eksternt. Det er derfor naturlig å inkludere endringsperspektivet i våre analyser.

Vi starter derfor med Simons (1995), som mener at en fundamental utfordring for ledere er hvordan man kan ha tilstrekkelig kontroll i organisasjoner som krever fleksibilitet, innovasjon og kreativitet. Bedrifter i konkurranseutsatte bransjer med krevende og kunnskapsrike kunder må stole på initiativ fra de ansatte for å se muligheter, og å kunne respondere til kundenes behov. Det finnes derimot verktøy for å administrere konflikten mellom kreativitet og kontroll (Simons, 1995). Mange ledere har en tendens til å definere kontroll for smalt, som for eksempel å måle fremgang mot planer for å garantere forutsigbar måloppnåelse. Dette kalles diagnostiske kontrollsystem, men er bare en av delene i kontroll. Simons (1995) hevder at det også er tre andre deler som er like viktige i dagens forretningsmiljø: trossystem, grensessystem og interaktive kontrollsystem. Hver og en av disse fire systemene har et distinkt formål for ledere som prøver å høste kreativiteten til de ansatte.



Figur 4: Lever's of control. (Simons, 1995)

Diagnostiske kontrollsystemer bidrar til at ledere kan følge opp at viktige mål oppnås på en effektiv måte. Flere organisasjoner har forstått at diagnostiske kontrollsystemer hjelper ledere med oppfølging av individer, avdelinger eller produksjonen opp mot viktige mål (Simons, 1995). Organisasjoner bruker disse systemene til å observere mål og lønnsomhet, og å måle fremgang mot mål som omsetningsvekst og markedsandel. Med jevne mellomrom kan ledere måle produksjon og sammenligne dem med forhåndsinnstilte ytelsesstandarder (Simons, 1995). Tilbakemeldinger fra systemet gjør at ledelsen justere prosesser slik at fremtidig drift vil samsvare mer med målene, men det holder ikke med bare diagnostiske kontrollsystemer for å sikre effektiv kontroll (Simons, 1995). Faktisk kan de skape press som kan føre til kontrollsvikt, og til og med kriser. Det kan oppstå problemer dersom ansatte i for stor grad blir holdt ansvarlige for resultatmål, og da spesielt for vanskelige mål, for så å bli overlatt til sine egne avdelinger for å oppnå dem.

Trossystemer myndiggjør de ansatte og oppmuntrer dem til å søke etter nye muligheter. Simons (1995) hevder at organisasjoner har brukt trossystemer i årevis i et forsøk på å artikulere verdiene og retningene som topplederne ønsker at de ansatte skal omfavne.

Vanligvis er trossystemer konsis, verdibasert og inspirerende. De skal trekke de ansattes oppmerksomhet til viktige elementer i virksomheten.

Toppledere utformer bevisst trossystemene til å være brede nok til å appellere til hele organisasjonen. En bakdel med dette er at siden disse skal utformes til å nå ut bredt blir de ofte kritisert for å mangle substans, men denne kritikken overser hovedformålet med trossystemet, som er at de skal inspirere og fremme engasjement for organisasjonens kjerneverdier. Det er dog et viktig moment at disse trossystemene kun oppnår sin funksjon dersom de ansatte omfavner de ved å se at de også gjenspeiler seg i toppledernes og bedriftens handlinger (Simons, 1995). Dersom de ansatte mistenker at dette ikke er noe som tas på alvor av toppledernes i deres arbeid vil de heller ha en negativ effekt. Ansatte kan ved hjelp av trossystemer bidra til å skape nye muligheter, de kan motivere individer til å bidra med å skape verdi. De fleste mennesker har et behov for å bruke tid og energi på ting vi mener er verdt vår tid, men det kan være utfordrende for organisasjoner å få de ansatte til å forstå de store bilde av deres innsats. Ansatte ønsker å forstå organisasjonens formål og hvordan de kan bidra. Ved utarbeidelse av gode trossystemer av toppledelsen kan det bidra til å løfte de ansatte med denne forståelsen (Simons, 1995).

Grensesystemer etablerer grenser for driften, og identifiserer handlinger og fallgruver som de ansatte må unngå. Dette er basert på et enkelt, men dyptgående ledelsesprinsipp som kan kalles kraften til negativ tenkning (Simons, 1995). Dersom ansatte instrueres om hva de skal gjøre, ved å etablere standard driftsprosedyrer og strenge regelbøker, fraråder det initiativ og kreativitet hos de ansatte. Ved å heller instruere de ansatte til hva de ikke skal gjøre fremmer det innovasjon innen tydelig definerte grenser. I motsetning til diagnostiske kontrollsystemer (som overvåker resultater) eller trossystemer (som kommuniserer kjerneverdier) er grensesystemer angitt minimumskrav. Grensene i moderne organisasjoner, innebygd i standarder for etisk atferd og oppførsel er alltid formulert til hva som ikke er tillatt (Simons, 1995).

Interaktive kontrollsystemer gjør det mulig for toppledere å fokusere på strategiske usikkerheter, lære om trusler og muligheter når konkurranseforhold endres og til å reagere proaktivt (Simons, 1995). Når organisasjonen er liten, kan ledere og arbeidere sitte sammen rundt bordet og diskutere nye trusler og muligheter. Etter hvert som organisasjoner blir større og toppledere har mindre personlig kontakt med ansatte i organisasjonen, må formelle

systemer lages for å få distribuert ny informasjon, og for å få utnyttet kreativiteten som kan fører til nye produkter, nye prosesser og nye markeder. Det er ikke tilstrekkelig med diagnostiske kontrollsystemer som fremhever mangler mot planer (Simons, 1995).

Toppledere trenger systemer som fanger opp data som blir kontinuerlig overvåket sentralt i et forsøk på å identifisere endringsmønstre. Interaktive kontrollsystemer er informasjonssystemene som ledere bruker for å involvere seg regelmessig i de beslutningene som tas i det daglige arbeidet fra de underordnede ansatte (Simons, 1995). Gjennom disse kan toppledere involvere seg i avgjørelsene fra de ansatte og fokusere oppmerksomheten på organisasjonen ved å se på de viktige strategiske spørsmålene.

Ifølge Simons (1995) har interaktive kontrollsystemer fire egenskaper som skiller dem fra diagnostiske kontrollsystemer. Den første egenskapen er at de fokuserer på å stadig endre informasjon som toppledere har identifisert som potensielt strategisk. Den andre egenskapen er at informasjonen som produseres av styringssystemet krever regelmessig oppmerksomhet fra ledere på alle nivåer i organisasjonen. Den tredje er at data generert av det interaktive systemet tolkes og diskuteres best ansikt til ansikt mellom overordnede og de ansatte. Den siste er at det interaktive kontrollsystemet er en katalysator for en kontinuerlig debatt om data, forutsetninger og handlingsplaner (Simons, 1995).

### **2.2.2 Endringsprosesser**

Burns og Vaivio (2001) problematiserer i sin artikkel hva endring er, og videre hvilken kunnskap det er mulig å frembringe om endring. De presenterer tre perspektiver på økonomistyring og endring. Det første perspektivet tar for seg epistemologi, som er vitenskapen om hvordan vi kan få kunnskap om det som eksisterer. Burns og Vaivio (2001) stiller spørsmålet om hvordan vi bør studere endring. Enten er endring en distinkt observerbar prosess med en begynnelse og en slutt, eller så er det et pågående fenomen (uten en begynnelse og slutt). Det kan sees på som en distinkt episode, for eksempel fra gammel økonomistyring til moderne økonomistyring. Det presenteres som en enkeltepisode (Burns og Vaivio, 2001).

Den andre måten å studere endringer er å se på det som en flytende organisatorisk prosess der man har svingninger og endringer underveis. Burns og Vaivio (2001) har en tanke om at endring er en bred prosess med individ, bedrift og samfunn, og at det derfor trenger en bred forklaring slik en flytende organisatorisk prosess er. Med svingninger og endringer underveis uten en begynnelse og slutt. Ifølge Burns og Vaivio (2001) er dette altså en pågående prosess som inkluderer eksternt press fra omgivelsene. Den sosiale konteksten blir derfor viktigere for å forstå hvordan og hvorfor endringene blir til.

Det andre perspektivet er endringens logikk. Forskningen må ta hensyn til ulike perspektiv på logikken som ligger til grunn for endring. Her presenterer Burns og Vaivio (2001) to ulike logikker bak endring. Endring som en formell og ledet prosess impliserer at det er noen sterke intensjoner bak det vi gjør med en klar plan. Burns og Vaivio (2001) mener det skjer ved at noen tar initiativ, og at endringen skjer med overlegg. Endring som en ikke-planlagt og utledet prosess vil si at ting er mer tilfeldig enn det som fremlegges i organisasjoner. Endringer er ikke bevisste eller rasjonelt planlagt, og organisasjoner flyter mer enn de vil innrømme. Uheldige situasjoner eller kriser kan være opphavet til endring (Burns og Vaivio, 2001). For eksempel er finanskrisen et eksempel på en krise som førte til endring i banker.

Endring kan sees på som lineære versus ikke-lineære endringer. Lineære endringer vil si systematisk endring som gjør progresjon langs et fastlagt skjema, med ordnede og forutbestemte utfall. Ikke-lineære endringer følger en mer usystematisk tilnærming, med tvetydige mål, uforutsette hendelser og raske uforutsigbare endringer. Det er ikke alltid et klart mål for hvor en skal komme og hendelser kan føre til at man må gå bort ifra det man egentlig hadde tenkt (Burns og Vaivio, 2001).

Det tredje perspektivet er ledelse av endring i økonomistyring. Diskusjonen rundt dette handler hovedsakelig om en ledet prosess versus en uledet prosess. Dette har likheter med det som er diskutert i perspektiv to. Hvis endring forstås som en ledet prosess er det en sentralt dreven innsats. Toppledelsen spiller en sentral rolle, altså det er en "top-down". Dette betyr at toppledelsen bestemmer at det skal skje en endring, de gjenkjenner behov for endring, planlegger og overvåker endringen, mens de ansatte spiller en sekundær rolle, som betyr støtte og implementering (Burns og Vaivio, 2001).

Dersom endring forstås som en uledet prosess er det en lokalt anliggende utforming, og da ser vi på endringen som en prosess der andre aktører spiller en viktig rolle. Lokale aktører, for

eksempel leder og underordnet, er en del av større strukturer, og er de reelle arkitektene bak endring, såkalt "bottom-up". Uledet prosess involverer større deler av organisasjonen på en annen måte og kan derfor få frem perspektiver eller innsigelser som de ansatte kan ha (Burns og Vaivio, 2001).

## **2.3 Institusjonell teori**

Institusjonell teori retter fokus mot organisasjonen og hvordan den tilpasser seg omgivelsene, samtidig som den fanger opp viktige begreper og ideer på tvers av fagområder (Busch, Vanebo og Dehlin, 2010). Innenfor institusjonell teori skilles det mellom ny og gammel. Gammel institusjonell teori ser på hvordan organisasjonen organiserer seg etter input fra det institusjonelle miljøet, altså omgivelsene den må forholde seg til, mens ny institusjonell teori er mer opptatt av hvordan dette faktisk foregår i praksis. Organisasjoner tilpasser seg ut i fra hvordan samfunnet forventer at de skal være. Det er med andre ord blitt mindre viktig å maksimere effektiviteten til bedriften, men heller tilpasse seg forventninger for hvordan en bedrift skal opptre. Gjennom formelle og uformelle forventninger fra omgivelsene søker organisasjonen å oppnå legitimitet (Busch, Dehlin og Vanebo, 2010).

### **2.3.1 Legitimitet**

Institusjonell teori involverer prosessen hvor sosiale forventninger får en form som lovgivende status gjennom sosiale meninger og handlinger. Institusjonelle regler kan ha effekt på organisatoriske strukturer og dens implementering. Noe som er veldig forskjellig fra effektene generert fra nettverkene av sosial atferd rundt organisasjonen (Meyer og Rowan, 1977).

Meyer og Rowan (1977) argumenterer for at de formelle strukturene som mange organisasjoner har, heller reflekterer meninger som det institusjonelle miljøet forventer fremfor hva som faktisk er mest effektivt for deres organisasjon. Disse mytene har to sentrale egenskaper. For det første er de oppskrifter som identifiserer sosiale formål og gir regler for hvordan en skal følge disse på en riktig måte. For det andre er de institusjonaliserte, noe som betyr at de ikke er utsatt for individuelle deltakere eller organisasjoner. De må tas for gitt som



legitime (Meyer og Rowan, 1977). Elementer av formelle strukturer er høyt institusjonalisert og fungerer som myter (som for eksempel yrker, programmer og teknologier). Disse elementene (eller mytene) har en stor påvirkning på organisasjonen ved ulike dimensjoner av driften. Det blir derfor hevdet at institusjonell isomorfisme fremmer organisasjoners overlevelse (Meyer og Rowan, 1977).

Ved å innarbeide eksterne legitimerede formelle strukturer øker det engasjementet fra de ansatte internt og eksterne interessenter. Derfor bidrar de eksterne vurderingskriteriene med at en organisasjon har mulighet til å fortsette å være suksessfulle ut ifra de sosiale definisjonene. Gjennom å utforme sine formelle strukturer som forholder seg til institusjonene, er organisasjonen legitimert. Det vil si at folk ikke tenker over eller er kritiske til organisasjonens oppførsel. De rasjonaliserte institusjonene skaper myter om formelle strukturer som former organisasjoner. Hvis organisasjonen ikke inkorporerer disse elementene, kan det bli sett på som uaktsom og irrasjonell (Meyer og Rowan, 1977).

Fokuset på å oppnå legitimitet i omgivelsene kan by på noen utfordringer. Den ene er at de forventningene fra omgivelsene ikke samsvarer med aktiviteter som gjør driften effektiv. Organisasjonen kan derfor gjøre tiltak som går på bekostning av deres effektivitet for å sørge for å tilfredsstille forventningene i omgivelsene. Den andre utfordringen er at dersom interessentene i omgivelsene er fra ulike miljøer kan de ha forskjellige forventninger som gjør det vanskelig for organisasjonen å tilfredsstille alle. Forventningene blir altså motstridende. Meyer og Rowan (1977) konkluderer med at organisatorisk suksess avhenger av andre faktorer enn effektiv koordinasjon og kontroll på produksjonsaktiviteter. Gjennom å være isoformisk med sin organisering og drift kan organisasjoner bygge opp den legitimiteten og ressursene de trenger for å overleve.

### **2.3.2 Isomorfisme**

Som en følge av bedrifters ønske om å skaffe seg legitimitet i samfunnet blir de stadig mer og mer like hverandre. Dette fenomenet kalles isomorfisme. Innen isomorfisme har vi tre ulike former. Tvingende, hermende og normativ (Fallan og Pettersen, 2016).

Normativ isomorfisme går ut på at et individs verdi i profesjonell sammenheng kan bli skapt med formell utdanning, sertifisering, nettverk eller sosialisering i arbeidsmiljøet (DiMaggio og Powell, 1983). Hvis organisasjoner går usikkerhet i møte kan de se til andre organisasjoner de oppfatter som suksessrike for inspirasjon til hvordan de bør angripe usikkerheten. En slik usikkerhet kan være knyttet til press fra omgivelsene, målsetting, organisering, ressurser eller teknologi. Dette har DiMaggio og Powell (1983) kalt hermende isomorfisme (Mimetic). De hevder at organisasjoner også opplever press fra omgivelsene for å følge regler og at det stadig er et større fokus på faglighet.

Tvingende isomorfisme er et resultat av både formelt og uformelt press på organisasjoner fra organisasjoner som de må forholde seg til og av de kulturelle forventningene i samfunnet som organisasjonen befinner seg i (DiMaggio og Powell, 1983). Som et resultat av dette blir organisasjoner stadig mer homogene innenfor gitte bransjer og i økende grad organisert rundt ritualer som samsvarer med større institusjoner. I banksektoren ser vi at de har lover og offentlige reguleringer å forholde seg til. Ikke bare hvitvaskingsloven og EUs hvitvaskingsdirektiv, men også andre lover og reguleringer. Dette gjør at banksektoren er strukturert på mer eller mindre samme måte. Banksektoren er altså et organisatorisk homogenisert felt. Dette innebærer at nye målsetninger og ny praksis vokser frem, men på lengre sikt begrenses endring av rasjonelle omgivelser, det vil si rammebetingelsene (Zetterquist *et al.*, 2014).

## 2.4 Oppsummering og bruk av teori

I dette kapitlet har vi presentert det teoretiske grunnlaget for denne studien. Teoriene skal brukes til å forstå hvilke endrings- og læringsprosesser DNB har vært igjennom for å redusere hvitvasking. Styringsteori med Malmi og Brown (2008) og Chenhall (2003) vil brukes til å forstå datamaterialet ved å se hvordan ulike kontrollmekanismer preger organisasjonsstrukturen. Vi vil også undersøke hvor vanskelig slike endringsprosesser kan være, og hva som har vært utfordrende for DNB i en slik prosess. Her bruker vi Burns og Vaivio (2001) og Simons (1995) sine teorier.

Institusjonell teori med artiklene til Meyer og Rowan (1977) og DiMaggio og Powell (1983) vil vi bruke til å se på hvordan omgivelsene, både kunder, og regler og lover bidrar til å forme organisasjonen. I tillegg til hvordan de forholder seg til konkurrerende banker, og om det er noen form for isomorfisme.

### 3. Metode

Metode dreier seg om hvordan man skal finne relevant informasjon innenfor et tema som skal svare på problemstillingen, og skal bidra til å analysere og tolke informasjonen man finner (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2011). I dette kapitlet vil vi presentere våre valg og vurderinger for forskningsprosessen av metodedelen i vår oppgave. Videre vil vi presentere årsakene til utvalg av respondenter, utarbeidelser av intervjuguiden, hvordan empirien ble samlet inn, samt utarbeidelse av analyse. Metode- og teorikapittelet vil danne grunnlaget for vår analyse og drøfting av problemstillingen.

Metode deles i hovedsak inn i to; kvalitativ og kvantitativ metode. For å besvare vår problemstilling har vi benyttet kvalitativ metode. Dette har vi avgrenset til en casestudie, der datainnsamlingen har bestått av semi-strukturerte intervjuer og dokumentstudier. Når det er snakk om gjennomføring av semi-strukturerte intervjuer er fenomenologi et viktig begrep. Altså en interesse for å forstå sosiale fenomener ut fra aktørens egne perspektiver, og beskrive verden slik den oppleves av respondentene (Kvale og Brinkman, 2015).

Ifølge Jacobsen (2015) kan det samles inn data for å få en best mulig tilnærming til virkeligheten på to ulike måter; Forskerens oppfatninger av hvordan virkeligheten faktisk er vil ha betydning for hvilke forskningsspørsmål som stilles, og dermed hvilken metode som vurderes som den beste. Den andre måten er forskerens formulering av forskningsspørsmål og valg av metode som vil forme hvilken informasjon som samles inn, som deretter vil bestemme hvordan virkeligheten fremstår. Vi hadde en oppfatning av hvordan hvitvasking ble håndtert før vi begynte, og vurderte kvalitativ metode som den “riktige” ut ifra problemstillingen som ble formulert.

### **3.1 Forskningsdesign**

Forskningsdesign er en plan for hvordan undersøkelsen gjennomføres, hvem som skal undersøkes og hvordan man besvare problemstillingen. Johannessen, Christoffersen og Tufte (2011) hevder at et forskningsdesign er avhengig av tre variabler; hvor lang tidsperiode undersøkelsen dreier seg om, hvor stort utvalg som skal benyttes, og om det skal benyttes kvantitativ data eller kvalitativ data. Det er forskjellige kategorier av forskningsdesign. Johannessen, Christoffersen og Tufte (2011) skiller mellom undersøkelser, eksperiment, evaluering og simulering, fenomenologi, grounded theory, etnografisk design og casedesign. I et casestudie/design skilles det mellom deskriptivt, eksplorativt og kausalt design (Mehmetoglu, 2004).

På bakgrunn oppgaven og problemstillingen har vi valgt et eksplorativt design. Et eksplorativt design tar utgangspunkt i at vi vet lite om problemstillingen og ønsker å finne ut av hvordan noe henger sammen (Saunders, Lewis og Thornhill, 2016). Hvitvasking i banksektoren er et tema som er lite utforsket, og det er først de senere årene at det har blitt et økt fokus på temaet. Ved et eksplorativt design vil vi oppnå større forståelse av et relativt ukjent problem, og det kan være fleksibelt underveis hvis man må gjøre endringer. Når vi benyttet en eksplorativ casestudie kan datainnsamling og feltarbeid gjøres før forskningsspørsmålene blir definert (Mehmetoglu, 2004).

I tillegg til intervjuer har vi valgt å studere dokumenter som omfatter regelverket og se på rapporter fra Finanstilsynet, Justis- og beredskapsdepartementet (Nasjonale risikovurderinger), artikler fra Financial Action Task Force (FATF) og Økokrim for å øke kunnskap og forståelse rundt tema og bakomliggende faktorer til arbeidet mot hvitvasking. Vi har også valgt å se på dokumenter som DNB har gjort tilgjengelig.

### **3.2 Datainnsamling**

Ifølge Johannessen, Christoffersen og Tufte (2011) må vi ta stilling til utvalgsstørrelse, utvalgsstrategi og rekruttering. Ut ifra problemstillingen mener vi at kvalitativ metode egner seg best for å besvare den. Vanlige måter å samle inn kvalitative data på er observasjoner,

intervjuer og gruppesamtaler. Det skilles mellom to typer data: primærdata og sekundærdata. Primærdata er informasjon som man selv innhenter gjennom de nevnte måter, eksempelvis intervjuer. Sekundærdata er informasjon som allerede eksisterer eller som er forsket på tidligere. (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2011).

Det er forskningsdesignet som avgjør hvilke datakilder som er relevant å bruke (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2011). I vårt tilfelle var det hensiktsmessig å benytte både primærdata i form av intervjuer som blir gjennomført, og sekundærdata i form av dokumentstudier. Dette er data som ligger ute av ulike regelverk, andre offentlige dokumenter og artikler som er produsert tidligere for å få full forståelse av temaet. En annen grunn til å benytte dokumentstudier er for å redusere belastningen på respondentene slik at vi ikke er like avhengig av intervjuer for å danne forståelse rundt tema.

I dokumentstudien analyseres ulike eksisterende dokumenter, slik at vi kan skaffe oss informasjon uten å spørre respondenten (Tjora, 2013). Det har stor verdi for oss, da vi sparer tid sammenlignet med å finne alt av informasjon selv. Vi har inkludert dokumenter slik som lover og regler de ulike bankene må overholde, eksempelvis EUs hvitvaskingsdirektiv, hvitvaskingsloven og veilederen til de Norske bankene fra Finanstilsynet. Vi har også benyttet FATF, Økokrim, Finanstilsynet, DNB og Finans Norge sine hjemmesider for å hente informasjon. Det som er viktig med tanke på dokumentstudier er å sette disse i en kontekst og se på når, hvor og av hvem de er skrevet (Tjora, 2013). Det finnes flere artikler om EUs hvitvaskingsdirektiv, men de aller fleste er fra før det fjerde direktivet ble skrevet, og det kan derfor ha forekommet endringer etter disse artiklene ble skrevet.

### **3.3 Intervju**

Intervjuer ble valgt som datainnsamlingsmetode for å få innblikk og forståelse av hvordan DNB arbeider med å redusere hvitvasking. Vi valgte individuelle, semi-strukturerte dybdeintervju. "Et semistrukturert eller delvis strukturert intervju har en overordnet intervjuguide som utgangspunkt for intervjuet, mens spørsmål, temaer og rekkefølge kan variere." (Johannessen, Christoffersen og Tufte 2011 s.145). Fordelen med dette er at en kan bevege seg frem og tilbake i intervjuguiden, og at slike intervjuer gir en mer uformell atmosfære som kan gjøre det lettere for respondenten å snakke. Intervjuene er våre

primærkilder for datainnsamling, og vil danne den største delen av empiri og analyse i oppgaven.

### 3.3.1 Respondenter

Vi startet intervjuprosessen med å kartlegge hvilke personer det kunne være interessant og aktuelt å snakke med. DNB er en stor og kompleks organisasjon, og det er omtrent 400 ansatte som har hvitvasking som kompetanseområde. Anti-hvitvaskingsarbeidet er fordelt i flere ulike avdelinger, roller og områder. Målet vårt som forskere er å være så nøytrale som mulig, og å samle inn data med åpenhet, uten forhåndsbestemte antagelser. Dette har vi gjort i den grad det lot seg gjøre. Vi så det som avgjørende å sette oss inn i organisasjonsstrukturen, lovverk og nyhetsbildet for å kunne stille forberedt til intervju. Det var hensiktsmessig å bruke en intervjuguide for å strukturere intervjuene (Tjora, 2013). Vårt ønske var å intervju sentrale personer som var i ulike kompetanseområder innen anti-hvitvasking, i tillegg til at vi ønsket å intervju ansatte som jobber i forretningsområder med kundekontakt. Dette var for å se hvordan samspeillet mellom avdelingene, og hvordan de som er i kundekontakt forholder seg til regelverket og rapportering til anti-hvitvaskingsavdelingene.

Prosessen begynte med å kontakte en respondent vi anså som sentral i anti-hvitvaskingsarbeidet til DNB. Vi forklarte tema, problemstilling, formål med studien og forespurte om vedkommende hadde lyst til å stille til et anonymt intervju. Som en del av forespørselen spurte vi om respondenten hadde noen andre tips til hvem vi kunne kontakte. Dette kan knyttes til snøballmetoden der vi først kontakter en person som har de kvalifikasjonene som kan være aktuell til vår problemstilling. Vi spurte derfor denne personen om navn på andre med kompetanse som kunne hjelpe oss med å besvare vår problemstilling (Thagaard, 2013). Snøballmetoden er en utvalgsmetode hvor man begynner med et lite utvalg, som gradvis vokser ved at forskere får anbefalinger til nye respondenter fra det lille utvalget i starten (Tjora, 2013). E-posten ble sendt ut i slutten av januar måned, og vi fikk svar ganske kjapt at dette ønsket de å stille opp på, i tillegg ble det avtalt intervjuer med anbefalingene vi hadde fått.

Vår første respondent henviste oss videre til en koordinator som planla og innkalte til møter ut ifra når det passet de aktuelle. Ifølge Tjora (2013) er en hovedregel for utvalg i kvalitative

intervjustudier at man velger respondenter som av ulike grunner vil kunne uttale seg på en reflektert måte om det aktuelle temaet. Dette er betegnet som strategiske utvalg. Vi foretok en strategisk utvelgelse i samarbeid med vår første respondent og koordinator i banken. Deretter ble flere respondenter rekruttert fortløpende, og intervjuene ble avtalt via koordinatoren vi hadde samarbeid med i banken. Etter ønske fra oss ble intervjuene planlagt til månedsskifte februar/mars slik at vi fikk jobbet godt med intervjuguiden før intervjuene. I tillegg ble det avtalt fem intervjuer med ansatte med kundekontakt, en avdelingsleder og tre rådgivere med ulike kompetanseområder. Intervjuguiden følger i vedlegg 1.

Vi gjennomførte til sammen åtte intervjuer der tre av disse var med personer som kun arbeider med anti-hvitvasking i DNB. Ved gjennomføring av intervjuene spurte vi også om de hadde anbefaling til andre personer som kunne være aktuelt for oss å intervjuer. Der var det to navn som gikk igjen som anbefalinger. Vi forsøkte å ta kontakt med disse to i starten av mars, men på grunn av coronavirus med blant annet karantene og hektiske tilstander hadde de dessverre ikke mulighet til å stille opp. For å bevare respondentenes anonymitet vil vi bruke respondentkoder til hvert sitat; P1, P2, P3...P8. I tabellen nedenfor er oversikten over de ulike respondentene og respondentkodene.

<b>Personer</b>	<b>Arbeidsområdet</b>	<b>Antall år i DNB</b>	<b>Intervjutid</b>	<b>Respondentkode</b>	<b>Sted</b>
<b>1</b>	Seksjonsleder	33 år	45 min	P1	Kontor
<b>2</b>	Divisjonsdirektør	23 år	43 min	P2	Kontor
<b>3</b>	Seksjonsleder	1 år og 3 mnd.	55 min	P3	Telefon
<b>4</b>	Avdelingsleder	7 år	48 min	P4	Kontor
<b>5</b>	Boliglån	5 år	53 min	P5	Kontor
<b>6</b>	Hverdagsbank	2 år	43 min	P6	Kontor
<b>7</b>	Kreditt	6 år	48 min	P7	Kontor
<b>8</b>	Seksjonsleder	19 år	40 min	P8	Telefon

*Tabell 1: Oversikt over respondenter*



### **3.3.2 Intervjuguide**

Prosesen begynte med å lage en intervjuguide som tok utgangspunkt i sentrale begrep fra vårt teoretiske rammeverk. Det ble utviklet spørsmål som vi mente var passende slik at vi fikk relevant data til å besvare problemstillingen vår. Vi valgte å gjennomføre et pilotintervju med en bekjent som jobber i tilsvarende bransje. På den måten fikk vi se i hvilken grad spørsmålene vi hadde formulert var relevante, om det var noen som kunne fjernes og om ordlyd var fornuftig. Vi skulle ha respondenter i ulike kompetanseområdet i banken, og det var derfor viktig for oss å lage en godt formulert intervjuguide til de ulike respondentene. Intervjuguidene var stort sett like, men med noen individuelle tilpasninger ut ifra kompetanseområde. Intervjuguiden følger i vedlegg 1.

### **3.3.3 Gjennomføring av intervjuer**

Vi gjennomførte totalt åtte intervjuer. Hvert intervju varte mellom 40 til 60 minutter. Seks av intervjuene ble gjennomført ansikt til ansikt, der alle ble gjennomført på respondentenes arbeidsplass. Grunnen til at to ble gjennomført på telefon var på grunn av reiserestriksjoner angående coronaviruset, eller karantenereregler i forbindelse med Corona. I forkant av intervjuet sendte vi en forenklet intervjuguide til respondentene. Det ble gjort for at respondentene kunne sette seg inn i temaet og forberede seg til intervjuet. Intervjuguiden vi sendte inneholdt temaene vi ønsket å ta for oss. Det ble satt av en time til hvert intervju, og vi informerte respondentene om anonymisering av intervju både når vi avtalte intervjuene og før vi begynte selve intervjuet.

Respondentene ble spurt om det var greit å ta lydopptak der vi opplyste hvordan disse opptakene ville oppbevares, at lydopptakene ville bli brukt til transkribering, og at lydopptakene ville bli slettet etter transkriberingen. De ble informert om at de hadde mulighet til å få transkriberingen tilsendt for å se at de hadde blitt gjengitt på en korrekt måte uten misforståelser, og at de hadde mulighet for korreksjon og kommentarer på transkriberingen. Det må nevnes at en av respondentene ikke ønsket lydopptak. Vi anså denne respondenten som såpass verdifull at vi likevel valgte å intervju vedkommende, og vi vil inkludere noe av dette i analysen. Etter intervjuet prøvde vi etter beste evne å rekonstruere samtalen. Det er ikke brukt sitat fra dette intervjuet da den konkrete gjengivelsen ikke vil være ordrett, men vi har brukt informasjon fra intervjuet inn i analysen.

Opptak av intervjuene var greit for de andre respondentene. Ved å bruke lydopptak bidro dette til at vi kunne konsentrere oss mer om respondentene, og sørge for flyt i samtalen. Arbeidsfordelingen i intervjuene fungerte på den måten at den ene ledet intervjuet ved hjelp av intervjuguiden, mens den andre noterte og kom med oppfølgingsspørsmål underveis. Denne fremgangsmåten ble brukt fordi vi da kunne forberede oss individuelt på spørsmålene til de intervjuene vi skulle være intervjuer, mens den andre kunne da ha fokus på å komme med relevante oppfølgingsspørsmål.

I telefonintervjuene var vi ekstra nøye på å forsikre oss om at vi hadde forstått respondenten riktig. Dersom noe var usikkert gjentok vi det respondenten sa, og spurte om vi hadde forstått det riktig. En positiv følge vi merket med telefonintervju var det at når respondenten ikke kunne se lydopptakeren som ble brukt til intervjuet førte dette til en mer avslappet og trygg respondent. Ifølge Jacobsen (2005) er det spesielt viktig at det etableres tillit mellom respondentene og oss intervjuere ved gjennomføring av ansikt-til-ansikt, men vektlegger også viktigheten rundt det når det gjennomføres telefonintervju. Dette er for å få en åpen informasjonsutveksling. Da vi gjennomførte ansikt-til ansikt ble dette gjennomført på respondentenes arbeidsplass, og på et av byggets mange møterom. Dette på grunn av at respondenten skulle være i kjente omgivelser som kan bidra til å bygge tillit.

På fem av de seks intervjuene som ble gjennomført ansikt-til ansikt var begge til stede og delaktige under intervjuene. Vi hadde på forhånd planlagt hvem som skulle ha hovedansvaret for å stille spørsmålene på intervjuguiden, og hvem som skulle notere og komme med oppfølgingsspørsmål ut ifra notatene. På grunn av forskningsdesignet med semi-strukturerte intervju hadde vi mulighet til å justere spørsmålene underveis slik at vi fikk stilt oppfølgingsspørsmål der det var nødvendig. Dette grepet gjorde at samtalen ble mer uformell selv om vi fikk gått igjennom intervjuguiden slik vi ønsket, og at intervjuet opplevdes mer som en samtale enn et "avhør".

## 3.4 Kvalitet i forskningen

Det er tre hovedkriterier for å evaluere forskningens kvalitet; reliabilitet, validitet og generaliserbarhet (Tjora, 2013). Vi har fokusert på metodekvalitet gjennom hele prosessen, og her presenteres kvalitetssikringen av forskningsprosessen.

### 3.4.1 Reliabilitet

”Reliabilitet knytter seg til nøyaktigheten av undersøkelsens data, hvilken data som brukes, den måten de samles inn på, og hvordan de bearbeides.” (Johannessen, Christoffersen og Tufte 2011, s. 44). Reliabiliteten vurderer hvor pålitelige dataene som blir samlet inn er. Det kan her knyttes til spørsmålet om en kritisk vurdering av studien gir et inntrykk av at forskningen er utført på en troverdig måte. Ifølge Johannessen, Christoffersen og Tufte (2011) er forskeren selv et unikt instrument, med ulike bakgrunner som gjør at tolkningene som gjøres kan gjøres på ulike måter. Dette innebærer også at det ikke skal være gjort personlige valg som ikke er redegjort for i oppgaven. Vi erkjenner at en svakhet ved studien kan være at vi begge jobber i den aktuelle banken, men dette er noe vi var klar over på forhånd, og vi bestemte oss for å opptre så nøytralt og objektivt som mulig, men vi ser at dette kan påvirke tolkning av data. Etersom ingen av oss har jobbet direkte med hvitvasking eller organisasjonssystem i banken tidligere, så følte vi at vi sto på lik linje når det gjelder hvitvasking og organisasjonssystem.

For å lettere få tilgang til intervjuer fikk respondentene på forhånd vite at vi jobbet i DNB, men ingen av oss kjente noen av respondentene fra tidligere. Det at de fikk vite at vi jobbet i DNB kan ha farget respondentenes besvarelser under intervjuet, og de kan ha følt at de måtte svare "riktig" på spørsmålene. Dette er ikke noe fikk vi særlig inntrykk av, men det kan heller ikke avskrives. Det har vært stort fokus i media på hvitvasking, og vi ønsket derfor å undersøke hvordan samspillet i DNB bidrar til å bekjempe hvitvasking. Ifølge Tjora (2013) er idealet nøytrale eller objektive observatører, og forskerens engasjement i tematikken vil da kunne betraktes som støy i prosjektet ved at det kan påvirke resultatene. Innenfor kvalitativ forskning har man innsett at fullstendig nøytralitet ikke kan eksistere, og at forskerens engasjement også kan betraktes som en ressurs (Tjora, 2013).

Vi har reflektert over hvordan vi påvirker prosessen. For å styrke påliteligheten i studien, har vi hatt fokus på en strukturert forskningsprosess. For å sikre at data blir gjengitt så konkret og

spesifikt som mulig har vi benyttet lydopptak av de intervjuene vi fikk lov til å ta opp lyd. Dette har vi transkribert for å sikre at respondentene blir gjengitt på en korrekt måte. Vi sorterte all informasjonen i ulike kategorier, utformet på bakgrunn av intervjuguiden og det teoretiske rammeverket. Ved sortering og selektering av informasjon og sitater har vi vært nøye på å ikke dra setninger ut av sin opprinnelige kontekst, som da kan gi rom for feiltolkning. Videre så har vi gjennomført individuelle analyser, dette er ifølge Thagaard (2013) viktig med tanke på å øke kvaliteten i det som blir presentert.

### **3.4.2 Validitet**

”Validitet i kvalitative undersøkelser dreier seg om hvilken grad forskerens fremgangsmåter og funn på en riktig måte reflekterer formålet med studien og representerer virkeligheten.” (Johannessen, Christoffersen og Tufte 2011, s. 244). Dette kan være komplisert, og det kan være vanskelig å vite om de svarene vi finner, faktisk er svar på de spørsmål vi stiller, og om respondentene tolker spørsmål ut ifra de antagelsene vi har. Vi har forsøkt å ha fokus på gyldighet, spesielt med tanke på hvilke valg vi har tatt underveis, men også i datainnsamlingen. For eksempel har vi lagt mye arbeid i utarbeidelsen av intervjuguiden for å redusere mulig feiltolkning fra respondentene sin side. Derfor utarbeidet vi først en standard intervjuguide før vi tilpasset denne ut fra hvem vi skulle intervju. Spørsmålene vi stilte skulle være konkrete, enkle og spesifikke. Til slutt endte vi opp med en intervjuguide med ferdig formulerte spørsmål, underbygd av stikkordpregede hjelpesørsmål.

### **3.4.3 Generalisering**

Generalisering, også kalt ekstern validitet, handler om hvorvidt våre funn kan sees på som en allmenn akseptert regel, og i hvilken grad dataene er overførbart til andre relevante fenomener (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2010). Ifølge Jacobsen (2005) er som regel ikke hensikten med kvalitativ forskning at man skal generalisere fra utvalget, og det er heller ikke målet vårt med denne oppgaven. Vi beskriver DNB med utgangspunkt i de teoretiske rammeverkene vi presenterte i kapittel 2, og dermed kan resultatene av casestudien også ha mer relevans for andre tilfeller. Ifølge Tjora (2013) kalles dette konseptuell generalisering, og forklarer at i kvalitativ forskning utvikles konsepter, typologier eller teorier som kan ha relevans for annen forskning.

### **3.5 Forskningsetikk**

Ifølge Jacobsen (2005) innebærer samfunnsvitenskapelige undersøkelser ofte å studere hva mennesker tenker, gjøre og hvordan de gjør det. Det forskes ofte på mennesker, enten det er deres familie, venner, jobbforhold eller velgeratferd, og da må forskeren overveie etiske dilemmaer. Da vi startet på denne masteravhandlingen meldte vi inn prosjektet til NSD (Norsk senter for forskningsdata) for å sørge for at personopplysninger blir behandlet på en korrekt måte (Se vedlegg). Etter omtrent 1 uke fikk vi oppgaven godkjent av NSD og kunne starte på datainnsamlingen, se vedlegg 2.

Etiske hensyn ved intervjuer dreier seg først og fremst om anonymisering og det er viktig å tenke at respondenten ikke skal komme til skade (Tjora, 2013). Vi skriver om et viktig og samfunnsnyttig tema, og det var viktig for oss å anonymisere alle respondentene. Det kan være uheldig for respondentene hvis de uttaler seg kritisk til regelverk eller DNB.

## **4. Empiri**

I dette kapittelet presenterer vi våre empiriske funn. Innledningsvis presenteres rammebetingelsene DNB må forholde seg til. Vi vil gjennom rammebetingelsene få gitt et innblikk i hvordan kontrollorgan og lovverk fungerer. Deretter vil vi beskrive våre funn fra intervjuene som er gjennomført med våre respondenter. Avslutningsvis oppsummerer vi våre empiriske funn, som vi analyserer videre i kapittel 5.

### **4.1 Rammebetingelser**

Bakgrunn for gjennomføring av dokumentstudiene var at vi ønsket å få en helhetlig forståelse for de reguleringene DNB må forholde seg til eksternt. Dette gjelder de ulike kontrollorganene som vi har i Norge, i tillegg til de norske lovverket og forskriftene. Etter å ha sett nærmere på den norske hvitvaskingsloven, oppdaget vi at den var utarbeidet med utgangspunkt i europeiske reguleringer. I dette delkapittelet vil vi først synliggjøre de ulike kontrollorganene bankene må forholde seg til. Deretter tar vi for oss hvordan det norske regelverket er utformet og hva norske myndigheter har tatt utgangspunkt i. Videre presenteres hvitvaskingsloven og noen av de viktigste forskriftene i regelverket. Dessuten inkluderes data om hvor mange mistenkelige transaksjoner som blir rapportert til Økokrim, og hvor mange av disse banksektoren står for. Avslutningsvis vil vi se på standarden som DNB har utviklet og hvordan, og hvem som tar de strategiske beslutningene i banken.

#### **4.1.1 Ulike kontrollorgan**

Bekjempelse av hvitvasking har stor prioritet både nasjonalt og internasjonalt. På bakgrunn av dette er det ikke bare nasjonale kontrollorgan som DNB forholde seg til, men også internasjonale. En del av DNBs AML-arbeid er lovpålagt, men en del er også av egeninteresse for å ta sin del av samfunnsansvaret, men også for å skape tillit til kundene sine (DNB, 2018). Innenfor arbeidet med å avdekke hvitvasking er det derfor oppstått flere kontrollorgan.

Financial Action Task Force (FATF) er et mellomstatlig organ som setter internasjonale standarder for bekjempelse av hvitvasking. Deres arbeid er å fremme implementering av nasjonal lovgivning i deres medlemsland i tillegg til resten av verden som bunner ut i et

rammeverk bestående av 40 anbefalinger (FATF, 2019). FATF har siden sin oppstandelse vært en viktig pådriver på et overordnet nivå for å få satt nasjonale lovgivninger til livs.

Arbeidet for å hindre hvitvasking og finansiering av terrorisme har høy prioritet også i EU. I henhold til EØS-avtalen er Norge forpliktet til å innføre EUs vedtak/direktiver (Stortinget, 2019). EU har siden 1991 kommet med fire hvitvaskingsdirektiv, med et femte under utarbeidelse med høring i løpet av 2020. Hvert hvitvaskingsdirektiv er en videreføring av det foregående etter forslag til forbedring fra medlemslandene (Regjeringen, 2019).

Av nasjonale kontrollorgan har vi Økokrim og Finanstilsynet. Økokrim ble etablert i 1989, og er et særorgan i Politiet med et statsadvokatembete med nasjonal myndighet (Økokrim, 2017b). Bakgrunnen for etableringen var at myndighetene ønsket større fokus på økonomisk kriminalitet og miljøkriminalitet. De samarbeider også med internasjonale myndigheter og har en rådgivende funksjon for sentrale myndigheter (Økokrim, 2017c). Underlagt Økokrim er Enheten for Finansiell Etterretning (EFE) som er Norges nasjonale Financial Intelligence Unit. EFE sin primæroppgave er å motta og analysere rapporter om mistenkelige transaksjoner fra rapporteringspliktige etter hvitvaskingsloven, eksempelvis banksektoren (Økokrim, 2020). I tillegg har Norge Finanstilsynet som er et selvstendig myndighetsorgan som arbeider med grunnlag i lover og vedtak fra Stortinget, Regjeringen og Finansdepartementet (Finanstilsynet, 2016). Disse rammebetingelsene betyr at DNB rapporterer mistenkelige transaksjoner til EFE som er underlagt Økokrim, og at de må forholde seg til Finanstilsynet, og veilederen som de har satt.

En utfordring med disse rammebetingelsene er at det kan oppfattes som at de nasjonale kontrollorganene er motstridende og står på hver sin side av rapporteringen. Finanstilsynet ønsker at det skal rapporteres mest mulig saker til Økokrim, mens Økokrim er avhengige av at sakene skal ha et best mulig grunnlag for videre etterretning. Noe som betyr færre, men bedre gjennomarbeidede rapporter fremfor flere mindre grundige rapporter (Klevstrand, Langved og Trumpy, 2020). Signalene fra Finanstilsynet og Økokrim kan derfor oppfattes som motstridende og kan sette bankene i en skvis med press fra begge sider.

## 4.1.2 Utforming av det norske regelverket

Norge er forpliktet til å følge EUs hvitvaskingsdirektiver gjennom EØS-avtalen. Direktivene implementerer FATFs reviderte anbefalinger samt EUs egne anbefalinger som resulterer i en mer målrettet og fokusert risikobasert tilnærming (Finans Norge, 2019). Disse er minimumsdirektiver som åpner for nasjonale tilpasninger i henhold til FATFs arbeid om å fremme implementering av nasjonal lovgivning mot hvitvasking. Norge har utarbeidet sin hvitvaskingslov med tilhørende hvitvaskingsforskrift i samsvar med anbefalingene fra FATF og EU sitt hvitvaskingsdirektiv (PWC, 2019). I tillegg har Finanstilsynet skrevet en veileder til hvitvaskingsloven til bedrifter som gjør det enklere for dem å forholde seg til loven (Finanstilsynet, 2019). Norge må altså forholde seg til nye direktiver og anbefalinger fra EU og FATF ved å implementere disse i hvitvaskingsloven når de blir presentert. Konsekvensene for DNB og de andre norske bankene blir derfor å forholde seg til hvitvaskingsloven, og veilederen som Finanstilsynet har laget. De blir derfor mer samkjørte med EU, og konkurrerende utenlandske banker.



Figur 5: Rammer for hvitvaskingsregelverket



### 4.1.3 Hvitvaskingsloven

Ny hvitvaskingslov ble kunngjort 1. Juni 2018 og trådte i kraft 15. Oktober 2018. Loven har som mål å forebygge og avdekke hvitvasking og terrorfinansiering, og tiltakene som gjøres er ment for å beskytte det finansielle og økonomiske systemet samt samfunnet som helhet (Finansdepartementet, 2018). Med denne nye loven er det norske regelverket i samsvar med EUs fjerde hvitvaskingsdirektiv og anbefalinger fra Financial Action Task Force (FATF). I finanssektoren er det Finanstilsynet som følger med på at de rapporteringspliktige følger lovverket. Bankene er pliktig til å kontrollere opplysningene de får ved etablering av kundeforhold, samt at det eksisterende kundeforholdet skal følges opp løpende (Finanstilsynet, 2016).

"Kjenn-din-kunde"-prinsippet er et grunnleggende prinsipp i bankenes antihvitvaskingsarbeid. Mistenkelige transaksjoner skal undersøkes nærmere og rapporteres til Økokrim der undersøkelsene ikke avkrefter mistanken. (Finanstilsynet, 2019). EU kommisjonen publiserte 7.mai 2020 en omfattende plan for å ytterligere styrke tiltak mot hvitvasking og terrorfinansiering (EU kommisjonen, 2020). For DNB vil særlig forslaget om regulering i form av forordning ha stor betydning. Det vil medføre endringer i hvitvaskingsregelverket og økt harmonisering i EU. For eksempel er det forslag om at bestemmelser om kundetiltak reguleres i forordning. Det vil trolig innebære mindre fleksible bestemmelser om hva DNB skal gjøre av kundetiltak.

### 4.1.4 Lover og forskrifter

Gjennomføring av kundetiltak er et sentralt tema i hvitvaskingsloven. Dette er nedfelt i § 10 til 20. "Formålet med å gjennomføre kundekontroll (kudetiltak) er at de rapporteringspliktige skal kjenne sine kunder, herunder hvem de er, det nærmere innholdet av kundeforholdet, hvilke tjenester de tilbyr og produkter de benytter hos den rapporteringspliktige" (Finans Norge 2017, s.12). Ved kundetiltak skal man vurdere hvilken risiko det er for at en kunde kan hvitvaske penger.

Kundekontrollen er en kombinasjon av risikoanalyse for banken på den ene siden og lovgivende regulering på den andre siden. Avhengig av risikoanalysen er det ulike

kundetiltak som kan gjennomføres. Dette er nedfelt i §16 til 19 der hvitvaskingsloven skiller mellom tre nivåer for kundekontroll; forenklet kundekontroll, standard kundekontroll eller forsterket kundekontroll. Dersom det anslås at risikoen for hvitvasking er lav er det kun nødvendig med en forenklet kundekontroll. Ifølge hvitvaskingsloven §10 "skal risikoen vurderes ut fra blant annet kundeforholdets formål, mengden kundemidler som skal inngå i kundeforholdet, transaksjoners størrelse, og regelmessigheten og varigheten på kundeforholdet" (Finansdepartementet 2018, s.5).

Forskjellen på forenklet og forsterket kundekontroll avhenger om risikoen for hvitvasking anses som mye høyere og dermed må gjennomføre en forsterket kundekontroll da man har krav om å må kjenne til kunden enda bedre. Hvitvaskingsforskriften §4-6. beskriver det som "(2) Ved vurderingen kan følgende momenter gi en indikasjon på at risikoen for hvitvasking og terrorfinansiering er lav: a) Risikomomenter knyttet til typen kunde, b) Risikomomenter knyttet til typen produkt, transaksjon, tjenesteytelse og leveringskanal og c) Geografiske risikomomenter" (Finansdepartementet 2018, s.4). En samlet vurdering av disse tre momentene bestemmer altså på hvilken måte disse kundetiltakene skal gjennomføres.

Videre sier § 25 Undersøkelsesplikt at "Dersom rapporteringspliktige avdekker forhold som kan indikere at midler har tilknytning til hvitvasking eller terrorfinansiering, skal det foretas nærmere undersøkelser" (Finansdepartementet, 2018). I DNB er alle ansatte rapporteringspliktige noe som betyr at dersom noen av de ansatte oppdager noe uregelmessig skal dette undersøkes og rapporteres. Dersom en sak er blitt undersøkt og det kan tyde på uregelmessigheter, sier §26 Rapporteringsplikt "Dersom det etter nærmere undersøkelser er forhold som gir grunnlag for mistanke om hvitvasking eller terrorfinansiering, skal rapporteringspliktige oversende opplysninger til Økokrim om forholdene." (Finansdepartementet 2018, s.12).

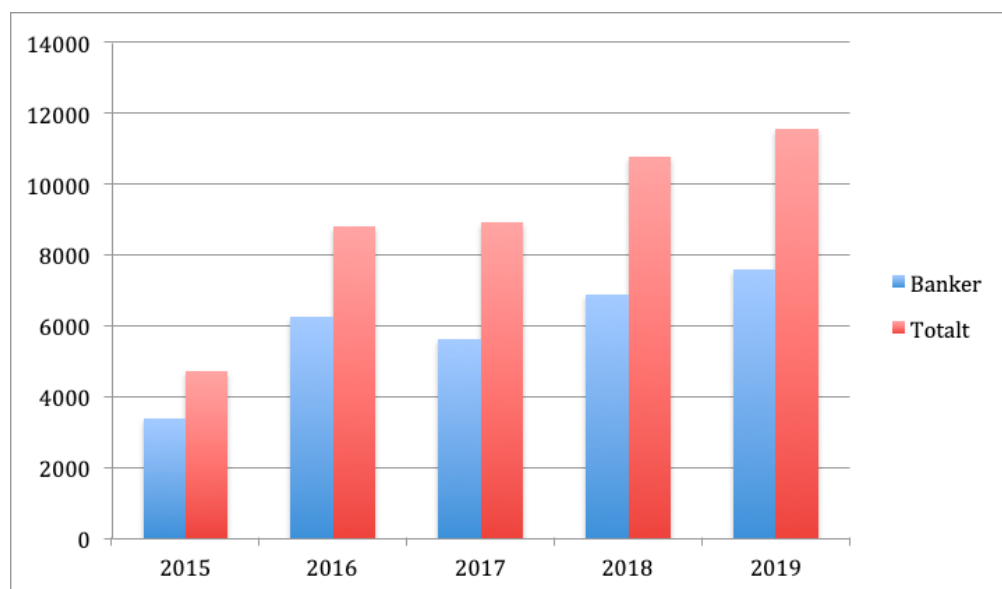
I §35 sies det at "rapporteringspliktige skal gjennom internkontroll i virksomheten sørge for at loven her overholdes" (Finansdepartementet 2018, s.14). Dette betyr at DNB er pliktige til å ha internkontroll og internrevisjon også i hvitvaskingsarbeidet. Noe de har løst ved å strukturere organisasjonen i tre forsvarslinjer. Videre tar §36 for seg opplæring av de ansatte. Paragrafen sier at virksomheten er pliktig å gi opplæring så de ansatte er kjent med lovens forpliktelser og at de er i stand til å gjenkjenne forhold som kan indikere hvitvasking og terrorfinansiering. I tillegg til at denne kunnskapen jevnlig skal oppdateres og vedlikeholdes.

Et av tiltakene DNB har gjort i denne sammenhengen er at alle ansatte får regelmessig i AML og hvitvaskingslovverket. I tillegg har også styret i DNB hatt opplæring av hvitvaskingsloven. De har også et eget opplæringsløp med navn “Reskill AML” (DNB, u.å).

#### 4.1.5 Mistenkelige transaksjoner

Mistenkelige transaksjoner §27 (Gjennomføring av mistenkelig transaksjon). Transaksjon er definert i hvitvaskingsloven §2 og omfatter ”enhver overføring, formidling, ombytting eller plassering i formuesgoder” (Finansdepartementet 2018, s.12).

Melding om mistenkelig transaksjon skal meldes av rapporteringspliktige ved mistanke om mistenkelig transaksjon. Når bankene melder om en mistenkelig transaksjon sender de en rapport som de kaller “MT-rapport”. Denne sender de til Enheten for finansiell etterretning (EFE). MT-rapporten skal inneholde utfyllende opplysninger om grunnlaget for mistanken. Det skal også inneholde om undersøkelsene som er gjort og transaksjonene i tillegg til personalia og kundeforhold for den eller de som det rapporteres på. Kopi av dokumentasjon for den mistenkelige transaksjon skal også vedlegges (Økokrim, 2018b).



Figur 6: Oversikt over MT-rapporter i tidsrommet 2015-2019. (Økokrim, 2018b)

#### 4.1.6 Norsk bankvirksomhet og finansiell stabilitet

Banker har en svært viktig funksjon i samfunnet og økonomien, og det stilles derfor strenge krav til aktørene. Bankene skal tilby likviditet og dette sees på som kjerneaktiviteten for banknæringen. I nyere tid har flere banker diversifisert aktivitetene sine til aktiviteter som tidligere ikke ble sett som bankenes oppgave (Huse, 2020). Eksempler på slike aktiviteter er børshandel, rådgivning, forsikring og anti-hvitvaskingsarbeid.

Enkelte norske banker blir definert som systemviktige banker. En bank defineres som systemviktig hvis økonomiske problemer i banken kan påføre det finansielle systemet og realøkonomien store økonomiske konsekvenser (Regjeringen, 2014). Systemviktige banker representerer en risiko for det finansielle systemet som ikke blir tatt hensyn til av bankene selv. I Norge er det DNB og Kommunalbanken som er identifisert som systemviktige banker (Geving, 2019).

Hvitvasking kan svekke finansiell sektors omdømme, tillit og i verste fall den finansielle stabiliteten. ”Finansiell stabilitet innebærer at det finansielle systemet er robust overfor forstyrrelser i økonomien, slik at det er i stand til å formidle finansiering, utføre betalinger og fordele risiko på en tilfredsstillende måte.” (Norges bank, 2019, s.4).

Det er helt åpenbart at finansiell stabilitet er ønskelig og noe som alltid bør etterstrebes. Finansielle kriser kan få store økonomiske konsekvenser for samfunnsøkonomien, og Norges Bank har finansiell stabilitet som et av sine hovedmål (Norges bank, 2020). Hvitvasking har blitt et av punktene som er blitt vektlagt de siste årene, med tanke på at det ikke bare kan få konsekvenser for enkeltinstitusjoners omdømme og tillit, men det kan også svekke tilliten til finansnæringen som helhet. Ifølge Huse (2020) kan hvitvasking føre til systematiske problemer i bank- og finansbransjen. Anti-hvitvaskingsarbeidet krever store ressurser fra bankene, og brudd på regelverket kan få store konsekvenser i tap av omdømme, som igjen kan svekke inntektsgrunnlaget og gi utslag på aksjekursen.

I risikovurderingen Finanstilsynet kom med i 2019 står det:

Banker, kredittforetak og finansieringsforetak er gjennom sin virksomhet i høy grad utsatt for risiko for hvitvasking og terrorfinansiering. Spesielt banker, som i tillegg til finansiering, tilbyr betalingstjenester og mottar innskudd, er utsatt. Banker som har en global tilstedeværelse, som tilbyr internasjonal betalingsformidling, som tilbyr Private

Banking tjenester, og som har stor eksponering mot utsatte sektorer og bransjer, vurderes å være særlig utsatte for hvitvasking og terrorfinansiering. (Finanstilsynet, 2019b, s.5).

DNB tilbyr betalingstjenester, har global tilstedeværelse og tilbyr Private Bankingtjenester, og anses å være særlig utsatt for hvitvasking. I følge Huse (2020) falt DNBs aksjekurs over 6 prosent da det i november 2019 ble kjent at Økokrim hadde startet etterforskning av banken i forbindelse med påstått korrupsjon i det islandske fiskeriselskapet Samherji. Det er derfor ingen tvil om at hvitvasking kan påvirke den finansielle stabiliteten og kan derfor true den økonomiske stabiliteten. Hvitvaskingsarbeidet i bankene er derfor med å bidra til soliditet og likviditet.

#### **4.1.7 Strategiske betingelser**

Når det gjelder risikostyring og kontrollsystemer har DNB etablert omfattende systemer som skal motvirke og avdekke uønskede hendelser. I tråd med anbefalingene fra Finanstilsynet og internasjonale institusjoner bygger virksomhetsstyringen på en modell med tre "forsvarslinjer" (DNB, 2016). I et brev styret i DNB (2016) har skrevet til nærings- og fiskeridepartementet i kjølvannet av DNB Luxembourg-saken beskrives kulturen; "En grunnleggende forutsetning for å sikre etterlevelse av gjeldende regelverk er at DNB har en kultur hvor ledere, ansatte og tillitspersoner har de rette etiske grunnholdningene og tørr å si fra når en feil er begått eller blir oppdaget eller de blir kjent med annen uheldig adferd." (DNB 2016, s.7). Styret i DNB har vedtatt en strategisk plattform for konsernet hvor felles kultur og styrket omdømme er bærende elementer og en forutsetning for å lykkes. De skriver videre at arbeidet med verdier, etikk, kultur og samfunnsansvar er en ledende del av styrets arbeid gjennom året (DNB, 2016).

I 2014 ble det besluttet av styret å etablere en egen divisjon som arbeider med anti-hvitvasking og sanksjoner. Styret besluttet i Januar 2015 en overordnet handlingsplan mot hvitvasking og terrorfinansiering. Handlingsplanen går ut på hvordan konsernet skal sikre etterlevelse av hvitvaskings- og sanksjonsregelverket og sørge for nødvendig kvalitetsheving. Styret behandler status for arbeidet hvert kvartal (DNB, 2016). Det ble i tillegg innført halvårlig rapportering fra forretning- og støtteområdene til ledelsen og hver andre måned til

styret. I 2015 ble det gjennomført kurs for konsernledelsen og styret for å styrke kompetansen knyttet til styring og kontroll innenfor området. Det ble også lansert e-læringskurs som omhandler tiltak mot hvitvasking. Dette kurset skal fullføres av alle konsernets medarbeidere (DNB, 2016).

DNB har utviklet en standard som fastsetter prinsipper for å sikre etterlevelse av eksternt og internt hvitvaskingsregelverk. Denne standarden heter "Konsernstandard i DNB for anti-hvitvaskingsarbeid" (DNB, 2019c). Standarden er utviklet av Group Chief Compliance Officer, men er godkjent av styret i DNB, og gjelder alle ansatte i DNB konsernet, både faste og midlertidig ansatte. Det er konserndirektørene som har ansvar for at standarden etterleves i sine forretningsområder (DNB, 2019c). I standarden er det utpekt fem spesielle roller knyttet til AML; Group AML Compliance Officer ("etterlevelsesansvarlig"), Local AML Compliance Officer, Group AML Manager (Hvitvaskingsansvarlig konsern), Local AML Manager (lokal hvitvaskingsansvarlig), AML Responsible (AML fagansvarlig) (DNB, 2019c).

Det er utarbeidet seks utdypende punkter i standarden. Et av punktene er at alle ledere i DNB har et overordnet ansvar for konsernets arbeid med AML, og utarbeidelse av risikovurderingen, risikobaserte rutiner og kontrolltiltak (DNB, 2019c).

Et annet punkt er "kommunikasjon", og da med fokus på opplæring; Alle ansatte og andre som utfører oppgaver på vegne av DNB skal ha tilstrekkelig og relevant kompetanse om hvitvaskingsregelverket og informasjonshåndtering, herunder delingsadgang og avsløringsforbud. Opplæringen skal gjennomføres jevnlig ut fra en risikobasert tilnærming, og være basert på ansvar, roller og funksjon." (DNB 2019c, s.3). Hvis DNB ikke følger regelverk som er fastsatt kan det medføre tap av omdømme, økonomisk tap og forvaltningsreaksjoner som pålegg om retting, administrative sanksjoner og, i ytterste fall, tap av konsesjon. Regelbrudd kan også medføre straffeansvar, både for foretak i DNB-konsernet og for ansatte personlig (DNB, 2019c).

## 4.2 Empiri fra intervjuer

I dette delkapittelet vil vi presentere data fra de 8 intervjuene vi har gjennomført. Setninger hvor respondenten nevner egen stilling eller andre forhold som kan sette dens anonymitet i fare er blitt tilpasset slik at anonymiteten ivaretas. Vi starter med å presentere hvordan respondentene oppfatter organisasjonsstrukturen, den gjensidige avhengigheten mellom de ulike avdelingene i DNB, og hvilke tiltak som gjøres internt for bekjempelse av hvitvasking. Videre inkluderes sitat om hvordan respondentene oppfatter at kulturen er forankret, hvordan fokuset på hvitvasking har blitt de siste årene og hvordan respondentene føler eierskap til arbeidet mot hvitvasking. Avslutningsvis presenterer vi hvordan DNB arbeider med operasjonell risiko og oppsummere våre empiriske funn.

### 4.2.1 Omorganisering

#### 4.2.1.1 Omstrukturering

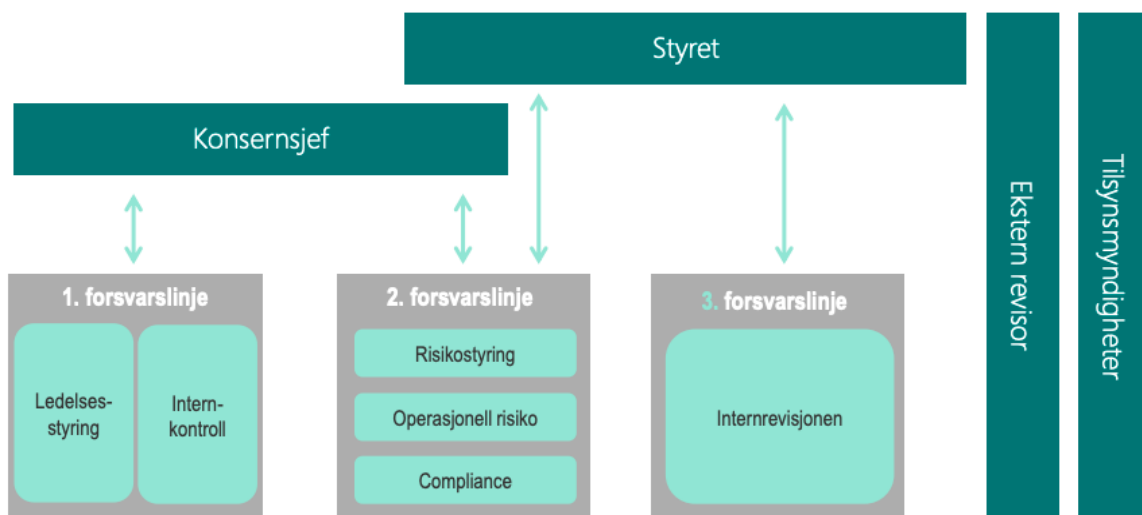
DNB har i alt ca. 10 000 ansatte, noe som medfører en kompleks organisasjonsstruktur. For å belyse hvordan DNB arbeider med å redusere hvitvasking spurte vi våre respondenter om hvordan banken er organisert for å hindre hvitvasking.

*"I DNB så er det ca. 400 stk som jobber utelukkende med AML. Det er forretningsområder som følger med kundene sine og hvis de avdekker indikasjoner på mistenkelig atferd, det vil si indikasjoner på hvitvasking eller terrorfinansiering så vil de sende en intern MT-melding til AML Utredning, for videre undersøkelser og eventuell rapportering til Enhet for finansiell etterretning (EFE) ved Økokrim. DNB er helt avhengig av at forretningsområdene som "eier" kundeforholdet følger med på hvordan kunden bruker bankens systemer". (Respondent P3)*

*"Du kjenner sikkert til de tre forsvarslinjene, området jeg leder er en del av førstelinjen. Group Compliance er andrelinje, også er det konsernrevisjonen som er tredjelinje. Det er førstelinjen ved forretningsområdene som eier kunden og risikoen, og som har ansvar for det som gjøres og tar beslutningene med tanke på kundene. Så er rollen til Group Compliance å kontrollere førstelinjen, samt rapportere videre. 2. linjen kan innen visse rammer også fungere som sparringspartner for førstelinjen.. Første linjen har også en rapportering til*

*konsernledelse og styre på hva er den generelle situasjonen rundt AML i DNB.*” (Respondent P2)

Av sitatene ovenfor så ser vi at både respondent P2 og P3 forteller om en stor organisasjon som er strukturert ut ifra forsvarslinjer når det gjelder hvitvasking. I bildet nedenfor ser vi en oversikt over det respondent P2 forklarte. 1.forsvarslinje består av forretningsområdene, mens 2.forsvarslinje består av risikostyring og Group Compliance. Internrevisjonen er 3.forsvarslinje.



*Figur 7: Oversikt over DNBs tre forsvarslinjer. (Finans Norge, 2019)*

Respondent P3 forklarte mer spesifikt hvordan de arbeider og hvilken rolle de har:

*”... hvis man tenker bare på seksjonen AML-utredning så har de også en tjeneste som heter mediemonitorering. Der kan det også avdekkes mistenkelige forhold som ikke blir fanget opp ved AML-kontroll, som arbeider med varsler fra det elektroniske overvåkningssystemet eller forretningsområdene som har kunden. Da fanges dette opp gjennom media, om det for eksempel er negativ omtale av en person eller et selskap. Da vil det bli sett på om omtalte selskap eller person er kunde i DNB. Hvis omtalte er kunde i DNB, vil det bli gitt en konkret anbefaling til forretningsområde om å gjennomføre kundetiltak på kunden.”* (Respondent P3)



Her ser vi at DNB kan bruke saker som dukker opp i media for å gå inn på personer eller selskaper, og se om de er kunder i DNB. Hvis de er kunder i DNB så kan de også gjennomføre ekstra tiltak på disse kundene eller selskapene. Dette kan sees i sammenheng med institusjonell teori (DiMaggio og Powell, 1983) og hvordan eksterne omgivelser preger intern organisering (Chenhall, 2003). DNB kan bruke omgivelsene, altså media i dette tilfellet til å fange opp større saker som kan ha betydning for arbeidet mot å hindre hvitvasking.

#### **4.2.1.2 Kulturbyggende tiltak**

I intervjuene spurte vi respondentene om de kunne beskrive kulturen i organisasjonen for arbeidet mot hvitvasking. Dette gjorde vi fordi vi ønsket å forstå hvordan de ansatte opplever arbeidet mot hvitvasking, men også for å prøve å forstå hvordan kulturen i DNB er. P2 forklarer at det mest sannsynlig er vanskelig å få alle like involvert i verdisettet, men at de fleste forstår at dette er et viktig tema:

*"Du jobber mot kriminelle, Det er ting som gir mening å jobbe med. De som er her søker seg til dedikerte AML roller, er spesielt opptatt av slikt arbeid, forstår viktigheten av den og legger ned betydelig innsats. Også det å sikre at man møter krav fra revisjon og tilsyn gir mening for medarbeidere i dedikerte AML roller. For de som sitter i kundeposisjon, kan fokus og forståelse for hvitvasking variere mer, og de har også flere ansvarsområder de skal dekke. Noen kan nok synes dette er hessel og tidkrevende, og at det tar bort fokus fra det som for dem fremstår som viktig, nemlig å tjene penger. Så jeg tror det er ulik motivasjon i arbeidet, men at det er utviklet en generell forståelse for viktigheten." (Respondent P2)*

P4 er inne på mye av det samme, med at det for noen kan bli litt fjern og at de ser på det som ekstraarbeid:

*"Oppfatter at alle ser viktigheten av det, men så er det litt typisk i avdelingsmøter at når man prater om ting i avdelingsmøter så er det ikke alle som er like aktiv, så jeg tror en del kan være interessert å synes det er artig å jobbe med å kunne ønsket å grave dypere, mens noen gjør det bare for at det er jobben deres." (Respondent P4)*

Videre ser vi fra flere respondenter at det er vært et økende fokus på kulturbygging slik at organisasjonen skal bli best mulig rustet til å håndtere hvitvasking:

*"Veldig fokus som sagt. Vi rigger oss for å kunne håndtere AML på en helt annen måte enn tidligere. Kundetiltak har blitt et fokusområde og undersøkelse og rapportering har vært og er veldig i fokus. Så det er helt klart vi har det fokuset vi skal ha for å bli gode."* (Respondent P3)

Respondent P3 forteller at dette er et område det er lagt vekt på og at de nå er rigget på en annen måte enn tidligere. Det har blitt et større fokus på arbeidet med å få gjennomført gode kundetiltak, i tillegg til videre undersøkelser og rapportering dersom de skulle finne noe som virker mistenkelig. Avslutningsvis beskriver respondent P5 at hvitvasking er et område som det er jobbet med at de ansatte forstår viktigheten av.

*"Vil si at det er et tema som ansatte er kjent med og som det er jobbet med at vi forstår viktigheten av."* (Respondent P5)

Fra uttalelsene kan vi anta at det er gjennomført kulturbyggende arbeid i organisasjonen slik at de ansatte skal forstå viktigheten av å fokusere på det som for mange er ekstraarbeid. Dette kan bidra til å skape merverdi for de ansatte og føre til merverdi for bedriften.

#### **4.2.1.3 Eierskap til kompetanseområde**

En måte for å forbedre organisasjonskulturen er å gjøre tiltak slik at de ansatte skal føle eierskap til arbeidet (Kuvaas og Dysvik, 2008). Derfor spurte vi respondentene hvordan de opplever om det gjøres noe slik at de ansatte skal føle eierskap til temaet hvitvasking:

*"AML-samhandling og AML-fokus forteller om viktigheten av å avdekke kriminalitet og hvitvasking. Da blir det et helt annet eierskap til det når man skjønner hvor viktig det er å avdekke hvitvasking, og hvor enormt mye penger som går til kriminalitet ved å sluse penger gjennom bankenes systemer. Det er helt klart veldig viktig for de ansatte å ha det fokuset og eierskapet til denne utfordringen. Det har vært et stort fokus på inntjening, og nå er fokuset også å avdekke kriminalitet gjennom bankens produkter."* (Respondent P3)

P3 forteller om viktigheten av AML arbeidet, og at eierskapet til arbeidet etter respondentens oppfatning er stort på grunn av at det er store summer som forsøkes å bli hvitvasket gjennom bankenes systemer. P3 forklarer også litt videre om fokus endringen som har skjedd i banksektoren fra å bare tenke på inntjening til også å avdekke kriminalitet.

*“Vi ønsker at alle som jobber innenfor hverdagsbank har en form for opplæring og bevisstgjøring rundt AML.”* (Respondent P8)

P8 uttaler at de ønsker at alle som sitter i kundekontakt skal gå gjennom et opplæringsløp om hvitvasking i tillegg til det faglige. Dette som et grep for at de ansatte skal forstå viktigheten av arbeidet. I tillegg vil det være en bekreftelse på at de har tilstrekkelig kompetanse til å oppdage røde flagg og hva de skal gjøre med dem.

Andre respondenter kommer med noen tanker om hvilket arbeid som blir gjort slik for å øke eierskapsfølelsen. Respondent P7 uttaler at de har ulike tiltak som gjør at de får kompetanseløft på temaet.

*“Det jobbes mer og mer med det. Fokus på det i avdelingsmøter og gjennom opplæring. Vi har kontakt med AML områdene når transaksjoner er rapportert.”* (Respondent P7)

P6 forklarer at det har blitt et større fokus på dette, men at samarbeid og kommunikasjon kanskje kunne vært bedre.

*“Merker at dette er noe ledelsen synes er viktig at vi ansatte tar et ansvar for. Men har forstått det slik at det gjøres på litt forskjellige måter ut ifra hvilket område du er ansatt i.”*  
(Respondent P6)

Respondent P6 og P7 er enige i at det jobbes med at de ansatte skal få et økt eierskap til arbeidet, men at de er litt “skeptiske” til implementeringen av det. Respondent P4 forklarer litt hvordan det ses på fra et perspektiv fra en avdelingsleder. Vi kan se at det ikke er noen tiltak for å øke eierskap som er nedfelt i rutinene, men at det er et fokus de er bevisste på å at de må formidle til de ansatte. Det virker derfor som de har fokus på å bygge en

organisasjonskultur og organisasjonsstruktur, men som heller ikke skal være for åpenbar og “masete”.

*"Tema i avdelingsmøter er en ting, men det er ikke noe som er satt i system. Det er litt opp til hver enkelt avdelingsleder hvordan de gjør det."*

*"Det kan være et tema på 1-1 samtaler dersom det er et relevant case som har dukket opp rundt den tiden samtalen skal foregå. Men det står i utgangspunktet ikke på agendaen som er for 1-1 samtale. Det er en del sparring på det i det daglige, der man diskuterer lånesaker mellom leder og rådgiver og også rådgivere seg imellom. Det er mye prat og sparring på det selv om det ikke er tatt inn på agendaen som en del møter."* (Respondent P4)

Som vi ser så uttaler P4 at det er individuelt fra avdelingsleder til avdelingsleder hvordan de prioriterer avdelingsmøter, og hvilke saker som står på agendaen. Dette kan også føre til utfordringer for hvitvaskingsavdelingene som gjerne vil at de i kundekontakt skal prioritere hvitvasking. På grunn av størrelsen og kompleksiteten til banken er det utfordrende å beslutte i hvilken grad de ulike kompetanseområdene skal læres opp i og informeres om. Dette er noe som hele tiden diskuteres og veies opp mot hverandre hvordan det skal fordeles.

*"Ja, vi gjør jo det. Det er jo de opplæringstiltakene og det som er, og de er jo tuftet mot akkurat det. Jeg tror også vi kan gjøre enda mer."* (Respondent P8)

P8 erkjenner at det er muligheter for å ha et enda større fokus på opplæringen selv om de allerede har en del av opplæringen knyttet til hvitvasking.

Ut ifra respondentene P6, P7 og P8 sine svar tyder det på at det gjøres en jobb fra styret, konsernledelsen og lederne i DNB for at de ansatte skal få eierskap til arbeidet mot hvitvasking. Det er derimot et komplekst område da banken er bygd opp av så mange ulike organisatoriske enheter også med geografisk spredning. Det betyr at styret i DNB ikke bare kan prioritere en del og ha fullt fokus på det. Respondentenes uttalelser indikerer en pågående utviklingsprosess i retning av endringsprosjekter over lang tid.

## 4.2.2 Endringsprosesser

### 4.2.2.1 Dynamisk organisering

I en så stor og kompleks organisasjon som DNB kan samarbeid på tvers av avdelingene være et godt verktøy for å oppnå strategiske endringer og ønskede resultat. Slik kan vi beskrive arbeidet med å avdekke hvitvasking som et kontinuerlig endringsprosjekt. DNB bruker store ressurser på å hindre hvitvasking, og ledelsen har som mål at banken skal være aktøren med størst tillit til å levere banktjenester i en moderne digital økonomi (DNB, 2018). Derfor spurte vi respondentene hvordan de ser på den gjensidige avhengigheten mellom de ulike avdelingene i DNB. Alle respondentene var enige at de ikke kunne gjort alt selv, og de er helt avhengige av andre avdelinger for å gjøre den best mulige jobben;

*”Det er helt vesentlig for avdekking av hvitvasking og terrorfinansiering. DNB er helt avhengig av andre enheter for at det skal kunne sendes saker der det er indikasjon på hvitvasking eller terrorfinansiering videre til AML Utredning for nærmere undersøkelser. AML Utredning har kontinuerlig samhandling med andre enheter, og det gjennomføres kalibreringer, opplæring, og det er veldig fokus på de som arbeider med AML skal vite nivået på indikasjoner og hva som bør føre til intern rapportering eller ikke. Samhandling er et stikkord som det er stort fokus på, spesielt siste året” (Respondent P3)*

*”Vi i min avdeling gjør jo ingen kundetiltak, men for at vi skal kunne gjøre vår del av jobben er vi avhengig av at det gjennomgående finnes rutiner og at disse følges. Hele verdikjeden er gjensidig avhengig av hverandre.” (Respondent P2)*

Både P3 og P2 forteller at de er helt avhengige av andre avdelinger for å optimalisere sin jobb og bekjempe hvitvasking. Samhandlingen med andre avdelinger er viktig, og det virker som både P2 og P3 forstår at også andre avdelinger ikke hadde klart sin jobb uten de igjen, så den gjensidige avhengigheten synes å være viktig. P7 er også enig i dette og forteller;

*”Jeg tror den gjensidige avhengigheten er ganske stor. Jeg tror at de som sitter å rapportere inn saker til Økokrim er helt avhengig av oss som er i kontakt med kunden. Hvis vi sender saker som vi ser er mistenkelige så kan jo det være saker de ikke hadde fått inn hvis det ikke hadde vært for oss. Det er ikke sikkert den elektroniske overvåkingen hadde fanget det opp. Samtidig så er jo vi helt avhengig av de igjen, for nettopp å rapportere videre. Hvis alle*

*rådgivere i kundekontakt skulle eksempelvis sendt saker videre til Økokrim uten at det hadde vært en avdeling imellom så tror jeg Økokrim ville fått inn mange flere og dårligere saker.”*  
(Respondent P7)

P7 understreker både det P2 og P3 var inne på, og at det er gjensidig mellom de ulike avdelingene. Selv om alle respondentene var enige i at de er avhengig i andre avdelinger, så mener enkelte at det er forbedringspotensialet;

*”Jeg tenker at man definitivt er avhengig av hverandre, men så kan du jo si at man bør kjenne bedre til hverandre enn det man gjør i dag for å ta enda mer av det som er der.”*  
(Respondent P8)

*”.... Jeg føler det har blitt et bedre samspill, dette er et tema det må jobbes kontinuerlig med”* (Respondent P7)

Sitatene fra P7 og P8 viser at det er forbedringspotensial når det kommer til samarbeid mellom de ulike avdelingen, og spesielt med tanke på hvor kunnskapen befinner seg, og hvem som kan hva, slik at man kjenner bedre til hverandre. Respondent P3 beskrev hvordan det drives med kontinuerlige lærings- og kompetansehevingsprosesser på tvers av forretningsområdene.

*”Deler av vår oppgave er også å gjennomføre foredragsvirksomhet internt, kontakt med forretningsområdene, kundeansvarlige, og lære de opp i hvordan man avdekker indikasjoner og hva som kan være indikasjoner som bør rapporteres videre for nærmere undersøkelser”*  
(Respondent P3)

Ut ifra respondentenes uttalelser synes det at samarbeid og gjensidig avhengighet på tvers av avdelingene er noe som respondentene er klar over er viktig for DNB. Dersom dette blir satt i et velfungerende system tror respondent P8 at det kan føre til økt effektivitet i form av kortere svartider, mer spesialisering og høyere kvalitet. Dette er derimot et område som er trenger kontinuerlig arbeid likt som en flytende organisatorisk prosess (Burns og Vaivio, 2001).

#### 4.2.2.2 Eksterne omgivelser trenger inn i organisasjonen

Gjennom oppslag i media ser vi at det har vært et økt fokus på DNB og avdekking av hvitvasking den senere tiden. Dette er hovedsakelig på grunn av omfattende avsløringer der store skandinaviske banker er blitt brukt til å gjennomføre hvitvasking. Derfor ønsket vi å høre med respondentene om det også har vært en endring i fokus og oppmerksomhet på hvitvasking i organisasjonen. Respondent P2 sier som flere at det har vært et høyt fokus på anti-hvitvaskingsarbeid de siste årene.

*"Kjempehøyt. I de to årene jeg har hatt en så dedikert rolle så har det vært veldig høyt fokus."*

*"Jeg tenker at fokuset definitivt er til stede, også kan du jo si at det spisses jo gjerne når man har type mediasaker."* (Respondent P2)

På oppfølgingsspørsmål om det har endret seg de siste årene:

*"Ja, garantert! Det er ikke avhengig av den siste saken (ISLAND), men det var lenge før det."* (Respondent P2)

Som P2 påpeker så har fokuset vært høyt de siste årene. Dette samsvarer med uttalelser DNB har gjort offentlig om at de satte i gang en satsning på anti-hvitvaskingsarbeid i 2015 (DNB, 2016). Denne endringen som har vært de siste årene, er noe flere respondenter bekrefter med sine uttalelser:

*"Det har blitt veldig fokus på hvitvasking fra ledelsens side. Spesielt i etterkant av Baltikum, Danske bank, Swedbank, osv., og selvfølgelig enda mer når DNB ble blåst opp i media som en konkret sak der det har gått penger til straffbare handlinger. Om fokuset har vært for dårlig tidligere så har det i løpet av 2019 blitt stort fokus. Det blir prioritert!"* (Respondent P3)

*"Ja i takt med skandalene som har rullet opp så har det blitt et økt fokus på det. Ikke bare hos oss, men ser at andre banker også har fått seg noen smeller på det og da ser man viktigheten av arbeidet med det. Så har det nok vært jobbet mye med det før også, men som kanskje ikke har vært så synlig hos oss som sitter i kundekontakt."* (Respondent P4)

P3 uttaler i likhet med P4 at dette er noe som har fått økt fokus de siste årene spesielt etter de opprullingene det har vært i media fra 2015. Ikke bare hos DNB, men også i konkurrerende banker. Derfor er dette et tema det er høyt fokus på i dag som en også kan se på hvordan det er vektlagt i DNBs årsrapport fra 2019.

Videre ønsket vi å høre hvilke endringer digitalisering har medført.

*“Vi har jo regler som vi har utarbeidet på grunnlag av maskinlæring og ser noen muligheter der. Vi er helt avhengig av systemstøtte i AML-arbeidet, både med tanke på reglene, men ikke minst for håndtering av varslene. Vi har 7-8 millioner transaksjoner daglig og er avhengig av systemstøtte. Det er også lovpålagt å ha et elektronisk overvåkningssystem, Loven fastsetter at man skal jobbe risikobasert. Det er heller ikke mulig å stoppe absolutt alt.”* (Respondent P2)

Respondent P2 forteller at arbeidet med å redusere hvitvasking har medført flere endringer. Blant annet har det vært endring i reglene i den elektroniske overvåkingen som følge av maskinlæring og de mulighetene som de byr på. På bakgrunn av respondentenes uttalelser kan vi det tyde på at det har vært et større fokus på anti-hvitvasking arbeid. Dette kan ha flere årsaker. Både at det er blitt rullet opp flere skandaler i media mot nordiske banker, men en annen årsak kan være at man har fått større kunnskap om tema. Ytterligere kunnskap kan føre til endring (Burns og Vaivio, 2001). Eksterne krefter, som for eksempel media kan også påvirke endring i organisasjonen. Digitalisering har i tillegg ført til flere verktøy man kan ta i bruk for å bekjempe hvitvasking.

#### **4.2.2.3 Operasjonell risiko**

Finanstilsynet definerer operasjonell risiko som "risikoen for tap som følge av utilstrekkelige eller sviktende interne prosesser eller systemer, menneskelige feil, eller eksterne hendelser". (Finanstilsynet, 2017). Dette har vært et område DNB har lagt mer vekt på de siste årene i likhet i arbeidet med hvitvasking. Det er mye som samsvarer med disse to temaene. På bakgrunn av dette ønsket vi å høre med respondentene hva deres meninger om dette området er og hvordan de opplever arbeidet med det. DNB har et mål om å drifte med lav operasjonell risiko, noe som er nedfelt i deres årsrapport fra 2019. Respondent P3 legger det frem på denne måten:



*“Operasjonell risiko rundt AML er blant annet om DNB klarer å avdekke og håndtere hvitvasking. Det kan blant annet dreie seg om DNB er "rigget" riktig til å kunne håndtere mengden av potensielle hvitvaskingssaker. Eller om vi er rigget riktig til å "sette" de rette alarmene, og "sette" de rette varslene som trigger eventuelle indikasjoner på hvitvasking eller terrorfinansiering Er vi rigget riktig slik at vi klarer "håndtere" alarmer, varsler og meldinger” (Respondent P3)*

P3 mener altså at operasjonell risiko blant annet er om DNB klarer å avdekke og håndtere hvitvasking. Dette kan gjøres på flere måter. Respondenten drar frem om de er organisert på en sånn måte at de klarer å håndtere alle sakene de må ta eller om de er riktig opplært slik at de klarer å se de riktige røde flaggene så de får rapportert de riktige varslene.

*“Operasjonell risiko er jo blant annet om vi, altså om vår enhet er i stand til å kunne avdekke kriminalitet, og avdekke hvitvasking og terrorfinansiering.” (Respondent P6)*

P6 mener at operasjonell risiko vil si om deres enhet er i stand til å avdekke økonomisk kriminalitet. Her kan vi trekke sammenligningen til det respondent P3 uttalte. Det er altså viktig for DNB at de er organisert og kompetent på en slik måte at de får minimert den operasjonelle risikoen på mest mulig.

*“Det er sånne ting vi også må ha i bakhodet ved ansettelse, og ved løpende oppfølging av våre ansatte. Da tenker jeg først og fremst der det er gjennomtrekk, altså i forretningsområdene, kundebehandlere og AML-kontroll der det er mange ansatte og noe gjennomtrekk, at man ansetter de rette personene.” (Respondent P3)*

P3 uttaler altså at operasjonell risiko kan være ved ansettelse. Spesielt på kundesenteret der det oftere er nyansettelse og at ansatte kan bli flyttet til andre avdelinger. I situasjoner der det er en større grad av utskiftelse kan det være utfordrende å ha like god oversikt over ansatte både med tanke på kompetanse, men også dersom det skulle ligge noe mer bak. Som respondent P3 eksemplifiserer:

*“Det kan bli plassert inn mennesker i systemet som er rekruttert av kriminelle grupperinger. I Danske Bank saken så er det 10 stykker som er siktet som insidere, altså de har hjulpet bevisst til for å få til denne hvitvaskingen.” (Respondent P3)*

Her drar P3 frem et eksempel fra saken med Danske Bank som fortsatt er pågående, hvor flere ansatte er siktet for hvitvasking med innside arbeid.

I årsrapporten understreker styret i DNB viktigheten av å ha gode nok risikoanalyser for å minimere operasjonell risiko og å ha en tilfredsstillende risikostyring. Hvitvasking er et ekstremt komplekst område, som også gjør risikoanalysene enda viktigere. Respondent P6 er inne på dette:

*"Det kan jo svikte i mange ledd. For eksempel så henter vi inn en del informasjon fra eksterne kilder, er vi sikre på at denne infoen stemmer? Det kan være enkelt å manipulere slik informasjon og derfor må vi utarbeide gode nok risikoanalyser for å kontrollere dette. I tillegg informasjonen som kundene sender inn, er denne reell eller prøver de å skjule noe?"*  
(Respondent P6)

Banken henter inn mye ekstern informasjon i fra ulike instanser. Dette kan være adresser, lønns slipper, skattemeldinger som alle kan være "tuklet" med for å danne et uriktig bilde av at kunden driver med redelig virksomhet. Det er derfor viktig at de risikoanalysene som er på plass er gode nok til å kontrollere dette så de ikke blir lurt av den eksterne informasjonen.

*"Et annet viktig moment i operasjonell risiko er jo dersom vi gjør noe som fører til omdømme- og tillitstap. Det kan jo i verste fall bety at DNB er ferdig som forretningsbank da tillitsbiten er så viktig for å kunne opprettholde drift"* (Respondent P1)

Respondent P1 beskriver et annet moment som er viktig med den operasjonelle risikoen. For at DNB skal kunne opprettholde driften sin som bank er den avhengig av å ha tillit i omgivelsene. Dette kan være ulike interessenter i samfunnet, for eksempel myndighetene, kunder, aksjonærer osv. Dersom DNB havner i situasjoner som er svekkende for omdømme vil det prege tilliten, som igjen vil prege forutsetningene for videre drift.

Basert på respondentenes uttalelser og DNBs årsrapport fra 2019 kan vi anta at operasjonell risiko blir tatt på alvor i konsernet. DNB forsøker altså å være proaktiv ved å gjøre tiltak og omstrukturere for å minimere risiko i driften. En måte å jobbe med dette er knyttet til Simons (1995) og hans teori om grensesystemer. Ved å oppmuntre de ansatte til å ta initiativ og være kreative, men å unngå å gjøre ting som medfører økning i operasjonell risiko, kan det få virksomheten til å utvikle seg i positiv retning og få frem innovative løsninger.

#### 4.2.2.4 utfordringer fremover

En viktig hensikt med arbeidet mot hvitvasking er å få bankene til å vedlikeholde tillitsforholdet de har til samfunnet omkring. Etter å ha fått et innblikk i de ulike sidene med hvitvasking i organisasjonen, og hvordan denne tar grep for å være best mulig rustet, ønsket vi å høre hvordan respondentene ser på utfordringene med arbeidet med hvitvasking, og hvordan endringsprosessen oppleves. Her så vi at det er flere ulike problemstillinger banken står overfor. Respondentene svarte:

*"Et problem er jo at disse som driver med systematisert hvitvasking som ofte ligger et steg foran oss både på metoder og utnyttelse av teknologi. De er ekstremt dyktige til å jobbe med å skjule midlenes opprinnelse. Så man står i fare for å hele tiden bli løpende etter "hvitvaskerne"."* (Respondent P1)

P1 mener altså at det er en utfordring for bankene at de som driver med hvitvasking er ekstremt dyktige på det de gjør både ulike metoder å gjøre det i tillegg til at de utnytter teknologien på en bedre måte enn det bankene klarer. Derfor står man i fare for å hele tiden ligge bak de kriminelle, i stedet for å være foran og kunne forutse hva deres neste steg er.

*"Det som kanskje er litt problemet med regelverket er det der med å stoppe før det skjer. Den er vanskelig operasjonelt, og det vil også kunne ha negativ påvirkning på økonomisk stabilitet."* (Respondent P2)

P2 uttaler at en utfordring med anti-hvitvaskingsarbeidet er å klare å ligge i forkant å få stoppet mistenkelige transaksjoner før den går. Det er vanskelig fordi man ofte må se mønstre i transaksjoner for å identifisere at det faktisk er hvitvasking. Tilbake til det respondent P1 ser på som en utfordring knyttet til hvitvasking, er dette også noe P8 nevner når vi spør om dette tema. Det er vanskelig å oppdage hvitvasking da det hele tiden er nye metoder for å kunne skjule midlenes opprinnelse.

*"Det er jo hele tiden nye metoder som man prøver seg på, ikke sant. Det gjør at det kan være krevende å oppdage, det er det ene. Nummer to er kanskje det tempoet vi kjører innimellom som gjør at vi må ta oss tiden til hver enkelt case for å faktisk grave nok der det kan være grunnlag for noen ting."* (Respondent P8)

Respondent P6 knytter utfordringer på et lavere makronivå med mer hverdagslige problemer. Der mange benytter seg av venner som hjelper dem med “tjenester”, for eksempel frisør, rørlegger, snekker, bilmekaniker, eller at man benytter seg av svart arbeid. Dette kan også være knyttet til ansettelse og at mange arbeidsgivere ansetter utenlandsk arbeidskraft for mindre penger enn det norsk arbeidskraft ville kostet. En del av dette problemet er nok gjort bevisst, men mye av det er nok en del som ikke vet helt hva de gjør og hvilke ringvirkninger det kan medføre.

*"Dersom en ser på hvitvasking i en mindre skala, for eksempel med frisøren som klipper svart eller rørleggeren som hjelper til å fikse klosettet er det jo at Norge er et veldig tillitsbasert samfunn. Dette kan medføre at en utnytter de svakeste i samfunnet og en del kunder kan bli lurt inn i det selv om de egentlig ikke ønsker." (Respondent P6)*

Som vi ser av svarene fra respondentene synes de å være bevisste på at hvitvasking er et kontinuerlig problem. DNB er i en pågående endringsprosess der det har vært endret mye siden 2015 da handlingsplanen ble iverksatt. Respondent P1 mener utfordringen er at de som driver med hvitvasking er såpass dyktige, og hele tiden jobber for å få gjennomført hvitvasking. P8 er inne på noe av det samme som P1, og respondenten peker på at de som driver med hvitvasking, hele tiden finner nye metoder som gjør at det kan være vanskelig å holde følge med dem. I tillegg tar respondenten opp en operasjonell utfordring med at arbeidshverdagen til kundefrådgivere foregår i et høyt tempo hele tiden. Det å ta seg tid til å granske saker der det kan ha vært røde flagg fremfor å ta inn flere nye saker kan bli prioritert bort. Til slutt sier P6 at det er en utfordring dersom vi ser på mikronivå. Det er fortsatt en stor del av “hverdagslig” hvitvasking i form av “tjenester” og svart arbeid i flere bransjer som kanskje ikke alle har kjennskap til eller bryr seg om. Det vil være vanskelig å få komplett bukt på problemet, men det er viktig å få laget gode systemer og rutiner slik at man unngår de største skandalene.

### 4.3 Oppsummering av empiri

Vi har i dette kapitlet presentert vår empiriske studie basert på dokumentstudier og intervjudata med våre respondenter. Vi vil i neste kapittel diskutere og analysere disse opp mot det teoretiske rammeverket som ligger til grunn for oppgaven. Vårt inntrykk ut ifra datainnsamlingen er at hele DNB med styret i front har økt sitt fokus på hvitvasking de siste årene, og det er brukt store økonomiske summer på å bygge opp store anti-hvitvaskingsavdelinger som skal bidra med å avdekke hvitvasking. Våre funn fra den empiriske studien indikerer at anti-hvitvaskingsarbeidet foregår på alle tre styringsnivå. Videre fremgår det av dokumentstudien og intervjuene at dette har vært en omfattende endringsprosess siden handlingsplanen ble vedtatt av styret i 2015. Som en del av utøvelse av handlingsplanen har det vært et fokus på innarbeidelse av riktige etiske verdier, og å få en organisasjonskultur der hvitvaskingsarbeid blir tatt på alvor av alle ansatte. Av dokumentstudien ser vi at lovverket fungerer som rammebetingelsene for hvordan DNB strukturerer anti-hvitvaskingsarbeidet. I tillegg til at det påvirkes av eksterne forhold og press fra omgivelsene.

## **5. Analyse**

I dette kapittelet vil vi analysere våre empiriske funn opp mot de teorier vi har beskrevet i kapittel 2. Teoriene brukes for å belyse hvordan DNB arbeider med å redusere hvitvasking. Innledningsvis vil vi presentere hvordan hvitvaskingsarbeidet foregår på flere styringsnivå i DNB. Videre vil vi diskutere det dynamiske endringsarbeidet som hvitvasking medfører.

Avslutningsvis vil vi presentere hvordan kontekstuelle variabler antas å påvirke styringssystemer som knyttes til hvitvasking i DNB og analysere hvilke følger det har at DNB er en del av et organisatorisk felt.

### **5.1 Hvitvaskingsarbeidet foregår på alle tre styringsnivå**

Det fremgår av dokumentstudien at det er tatt i bruk alle Anthony (1965) sine tre deler av systemet med strategisk planlegging, administrativ kontroll og operasjonell kontroll. Vi ser at det er styret som har besluttet handlingsplanen med de tiltak som følger av den. Dette vitner om strategisk planlegging som omfatter hele DNB. Dessuten viser rammebetingelsene som er satt av nasjonale og internasjonale kontrollorgan, at DNB må ha fokus på administrativ planlegging.

Rammebetingelsene blir satt i system ved hjelp av handlingsplanen fra 2015 og DNBs konsernstandard for anti-hvitvasking og terrorfinansiering. Våre respondenter beskriver hvordan dette foregår ved hjelp av operasjonell kontroll. Der de har tatt i bruk en ledelsesforankring ved hjelp av et desentralisert struktur der nærmeste leder har ansvar for oppfølging av sitt team. En del av den operasjonelle kontrollen er fokuset på kultur og hvordan dette må ligge til grunn for at de ansatte skal ha de rette etiske grunnholdningene i arbeidet.

### 5.1.1 Et helhetlig fokus på anti-hvitvasking

I dette kapitlet vil vi gå gjennom de fleste styringsmekanismene til Malmi og Brown og hvordan anti-hvitvaskingsarbeidet plasseres i henhold til disse. Dersom vi ser på modellen om styringssystemet til Malmi og Brown (2008) (se figur 1) ser vi at kulturell styring er plassert øverst. Dette er fordi organisasjonskultur sees på som en mekanisme som legger føringer for de andre mekanismene. Videre er kybernetisk styring plassert i midten da det blir betraktet som de formelle økonomistyringssystemene. Administrativ styring er plassert i bunnen da dette skal fungere som et grunnlag for de andre mekanismene (Malmi og Brown 2008). Som følge av at anti-hvitvaskingsområde i stor grad er regulert av myndighetene er det den administrative styringen som har hatt størst fokus i utarbeidelsen av styringssystemet til DNB.

Kulturen fungerer som et styringssystem ved at den bidrar til å regulere atferden til de ansatte (Malmi og Brown, 2008). For å gjøre dette har DNB benyttet seg av verdibasert ledelse som en del av anti-hvitvaskingsarbeidet. Styret i DNB har uttalt at en grunnleggende forutsetning for å sikre etterlevelse av regelverket er at DNB har en kultur hvor ledere, ansatte og tillitspersoner har de rette etiske grunnholdningene. En del av DNBs arbeid med organisasjonskulturen er å ha et internt fokus på viktigheten av anti-hvitvaskingsarbeid. Dette ser vi er beskrevet i brevet styret sendte i 2016 til nærings- og fiskeridepartementet. Fra intervjuene i kapittel 4.2.1.2 beskrives konsekvensene av hvitvasking som noe som skal appellere til de ansatte og at det bør ha stor effekt på hvordan ansatte oppfatter viktigheten av anti-hvitvaskingsarbeid.

DNB har hatt et økende fokus med flere tiltak for å utvikle verdier og etikk blant de ansatte. I 2009 lanserte DNB et opplæringsprogram om etikk med fokus på etiske dilemmaer som kan oppstå i arbeidshverdagen. Dette ble i 2015 som følge av handlingsplanen i større grad rettet mot bekjempelse av økonomisk kriminalitet, der flere temaer er knyttet til korrupsjon og hvitvasking. Etikk og antikorrupsjon er sentrale temaer i introduksjonen for nyansatte og nye ledere, og tilpasses de ulike forretningsområdene. En utfordring med kulturbyggende arbeid i en så stor organisasjon som DNB er at det er vanskelig å få innarbeidet en tilsvarende kultur i alle avdelinger. Ulike strukturelle enheter og geografiske enheter øker utfordringen med dette arbeidet og det dannes fort subkulturer (Malmi og Brown, 2008).

Styret i DNB vedtok i 2015 en treårig handlingsplan for å sikre etterlevelse av hvitvaskingsregelverket og sørge for kvalitetsheving i hele organisasjonen. Dette samsvarer med det Malmi og Brown (2008) beskriver som kybernetisk styring. I tillegg ser vi fra dokumentstudien og våre intervjuer i kapittel 4.2.2.4 at anti-hvitvasking er et kontinuerlig arbeid som hele tiden møter nye trusler. Videre kommer det nye reguleringer fra nasjonale og internasjonale kontrollorgan som gjør at det også kreves kortsiktig planlegging for å imøtekomme de nye kravene. Som en følge av den treårige handlingsplanen utformet Compliance-avdelingen en konsernstandard for anti-hvitvasking og terrorfinansiering som styret har godkjent. Denne standarden brukes som utgangspunkt i alle forretningsområder og selskaper i DNB-konsernet og gir uttrykk for roller og krav innen anti-hvitvasking. Det fremgår av vår empiri at arbeidet styres gjennom budsjett og det skal rapporteres fra forretningsområdene til både styret og ledelsen. I tillegg arbeider alle de tre forsvarslinjene kontinuerlig med å kontrollere og rapporterer etterlevelsen av retningslinjene som er satt for anti-hvitvaskingsarbeidet. De rapporterer også til styret og ledelsen.

Vi ser av dokumentstudien i kapittel 4.1.4 at DNB er regulert gjennom “Lov om tiltak mot hvitvasking og terrorfinansiering”, også kjent som hvitvaskingsloven. Noen av de viktigste punktene i hvitvaskingsloven er kundetiltak og det som er omtalt som ”kjenn-din-kunde”-prinsippet. Hele kapittel 4 og 5 i hvitvaskingsloven fra § 9 til og med § 28 omhandler kundetiltak, oppfølging av kundetiltak og eventuelt rapportering av brudd på kundetiltak (Finansdepartementet, 2018). Denne loven er altså administrativt implementert i organisasjonen.

Malmi og Brown (2008) argumenterer for at en måte å organisere og lede ansatte på er gjennom administrativ kontroll. En av komponentene innen administrativ kontroll er lovverk og reguleringer. Store deler av arbeidsoppgavene i anti-hvitvaskingsarbeidet er basert på nettopp dette. Rutiner og prosedyrer som ledelsen og de ansatte bruker i arbeidshverdagen er i tråd med retningslinjene fra blant annet Finanstilsynet og FATF. Bruken av lover og reguleringer til å spesialisere prosesser og å påvirke de ansattes atferd er en byråkratisk måte å organisere bedriften (Malmi og Brown 2008). Det gjør at bedriften i større grad kan sikre seg at de ansatte arbeider innenfor et gitt handlingsrom som er ønskelig for bedriften.

Med utgangspunkt i hvitvaskingsloven er DNB pålagt å gjennomføre kundetiltak. §10 sier at en er pliktig til å gjennomføre kundetiltak. DNB har derfor de siste årene etablert rutiner ved kundeetablering for tilstrekkelig legitimering og kundekontroll i henhold til de kravene som



fremkommer av hvitvaskingsloven. Et annet punkt i hvitvaskingsloven er §25 og §26 som omhandler "Undersøkelsesplikt" og "Rapporteringsplikt". Dersom en ansatt i løpet av et kundemøte finner noe uregelmessig eller noen forhold som kan indikere at midlene kan ha tilknytning til hvitvasking eller terrorfinansieringer den pliktig til å undersøke nærmere.

DNB er pliktige til å gjennomføre tilstrekkelig opplæring i henhold til hvitvaskingsloven §36. Paragrafen sier at virksomheten er pliktig å gi opplæring så de ansatte er kjent med lovens forpliktelser, og at de er i stand til å gjenkjenne forhold som kan indikere hvitvasking og terrorfinansiering. I tillegg til at denne kunnskapen jevnlig skal oppdateres og vedlikeholdes. Som følge av lovverk og reguleringer fra norske myndigheter har styret i DNB gjort organisatoriske prioriteringer for å imøtekomme disse kravene. De har innført e-læring for anti-hvitvasking og dette er noe som jevnlig må gjennomføres for å opprettholde kompetansen.

Opplæring omtales som et virkemiddel som kan tas i bruk under administrativ kontroll. Da opplæring gir mulighet til å forme og lede de ansatte til å følge de regler og rutiner som bedriften har utarbeidet. Dette er også beskrevet i DNBs konsernstandard for anti-hvitvasking. Hvitvaskingsloven §35 sier at bedrifter er pliktig til å ha internkontroll satt i system for å sørge for at loven overholdes. DNB har strukturert dette i form av det de kaller for sine tre forsvarslinjer. Disse skal sikre DNB følger retningslinjene i tillegg til at de overser at banken er godt nok rustet til å etterleve lovverket.

DNB har som en følge av kravene om undersøkelser og rapportering gjort omstruktureringer i organisasjonen både for å kunne effektivisere rutinene, men også for å forsikre seg om at de rapportene som oversendes til Økokrim er av tilstrekkelig kvalitet. I vår empiri i kapittel 4 ble organiseringen beskrevet slik at de som sitter i kundekontakt, rapporterer forhold som enten er uregelmessig eller som kan indikere hvitvasking til anti-hvitvaskingsavdelingen. Denne avdelingen tar dermed over saken for videre undersøkelser og eventuell rapportering. Vi ser med Malmi og Brown sin modell (Figur 1) hvordan denne praksisen går horisontalt mellom den kulturelle, kybernetiske og administrative styringen. Anti-hvitvaskingsavdelingen binder sammen den administrative kontrollen fra lovverk med den operasjonelle kontrollen i forretningsområdene. En slik organisering for å ta hånd om problemet, betyr at de ansatte får brukt sine ressurser på det området de er ansatt for å gjøre. Som respondentene beskrev i intervjuene består en MT-rapport som DNB sender over til Økokrim oftest av en 3-4 forhold.

Dette medfører at de rapportene som oversendes til Økokrim er mer gjennomarbeidet som kan gi økt kvalitet og dermed større sjans for å få stoppet større hvitvaskingsorganisasjoner.

## **5.2 Dynamisk endringsprosesser**

### **5.2.1 Ulike dynamikker preger anti-hvitvaskingsarbeidet**

Grensesystemer etablerer grenser for driften, identifiserer handlinger og fallgruver som de ansatte må unngå (Simons, 1995). I motsetning til trossystemer som ønsker å fremme ønsket atferd, er grensesystemene til for å hindre uønsket atferd. Disse er til slik at bedriften skal unngå å ta på seg unødvendig risiko som kan påføre den skade. I DNB har de i årsrapporten for 2019 definert risiko knyttet til driften som ikke gir avkastning som operasjonell risiko. I motsetning til risiko som tas for å maksimere avkastning, for eksempel kredittrisiko. (DNBs årsrapport, 2019). Finanstilsynet definerer operasjonell risiko som "risikoen for tap som følge av utilstrekkelige eller sviktende interne prosesser eller systemer, menneskelige feil, eller eksterne hendelser". (Finanstilsynet, 2017).

DNB er i stor grad regulert av myndighetene i form av hvilken atferd som forventes av de som aktør i banksektoren. Dette fungerer som en sterk kontrollmekanisme da myndighetene har mulighet til å gå inn med sanksjoner og bøter for brudd på disse reguleringene. Simons (1995) argumenterer for at ledere bør utarbeide retningslinjer som sier hva ansatte ikke har lov til å gjøre fremfor å fortelle de hva de skal gjøre. Dette gir rom for kreativitet innenfor gitte retningslinjer. De grensesystemene som DNB har utarbeidet i forbindelse med anti-hvitvaskingsarbeidet er med utgangspunkt i det lovverket som er satt av EU og Norge. Dette ser vi igjen i deres konsernstandard mot anti-hvitvasking. Brudd på disse retningslinjene kan medføre straff både for DNB som konsern, men også for den enkelte ansatt.

En type operasjonell risiko som er beskrevet i empirien, er hvordan ansatte med avvikende opportunistisk atferd kan gå imot de retningslinjer som er satt. Det kan derfor være en utfordring å forsikre seg om at de ansatte ikke opptrer etter de retningslinjene som er innført på bekostning av bankens sikkerhet. I vår intervjustudie bruker intervjuobjektene Danske Bank sin sak i Baltikum og Panama Papers som eksempler på episoder som øker fokuset innad i DNB da de ser hvordan andre banker kan være sårbare. Som en følge av

handlingsplanen innførte DNB tre forsvarslinjer for å bedre kunne fange opp avvikende atferd i fra de retningslinjer og standarder som er satt for de ansatte. Økt fagkompetanse, internkontroll og uavhengige kontrollfunksjoner er tiltak som er innført for å følge opp grensesystemene.

Fra empirien presentert i kapittel 4.2.1.2 så fant vi at kulturbyggende arbeid med anti-hvitvasking vektlegges i endringsprosessene som har vært de siste årene. Simons (1995) beskriver at det å ha en klar og tydelig organisasjonskultur som oppmuntrende fokus til de ansatte kan hjelpe en bedrift til å prestere bedre. Styret har uttalt at en grunnleggende forutsetning for å sikre etterlevelse av gjeldende regelverk er at DNB har en kultur hvor ledere, ansatte og tillitspersoner har de rette etiske grunnholdningene, og tørr å si fra når en feil er begått eller blir oppdaget eller de blir kjent med annen uheldig adferd (DNB, 2016). Dette er noe Malmi og Brown (2008) også diskuterer med kulturell styring i sin modell. Dersom dette skal ha noen effekt avhenger det av at det er gjennomsyret i hele systemet. I situasjoner der de ansatte mistenker at det ikke er noe som tas på alvor av ledelsen vil det heller ikke gi samme effekt lengre ned i systemet (Simons, 1995).

En utfordring som beskrives i empirien er hvordan anti-hvitvaskingsarbeid kan bli sett på som unødvendig ekstraarbeid dersom det ikke blir omfavnet av de ansatte. Det indikeres at dette kan oppfattes forskjellig blant de ansatte der noen omfavner det, mens andre ikke ser viktigheten i det. En måte å få alle ansatte med til å dra i samme retning er dersom man utarbeider tydelige og inspirerende trossystemer (Simons, 1995). Ved å gi de ansatte forståelse for organisasjonens formål med hvordan de kan bidra for og å hjelpe de med å se det store bildet vil det fremme kulturen som betyr en større sjanse for at hele organisasjonen drar i samme retning.

Vi viste i empirikapittelet 4.1.7 at styret og ledelsen i DNB aktivt bruker diagnostiske styringssystemer. Som følge av handlingsplanen er det blitt innført en større grad av rapportering av operasjonelle forhold. Støtte- og forretningsområdene skal rapportere annenhver måned til styret og to ganger i året til ledelsen. Handlingsplanen trekker opp rammene for hvordan konsernet skal sikre etterlevelse av hvitvaskings- og sanksjonsregelverket, og sørge for nødvendig kvalitetsheving. Interaktive styringssystemer blir brukt av toppledere for å regelmessig involvere seg i underordnedes beslutningsaktiviteter (Simons 1995).

Fra vår empiri i kapittel 4.2.1.3 så vi at de ansatte opptrer interaktivt ovenfor hverandre. Arbeidet med verdier og kultur er en løpende del av styrets arbeid gjennom året. Dette kommuniseres på tvers av konsernet for å sikre en felles oppslutning om DNBs kultur. Hvitvasking er noe som prates og sparres mellom ansatte når det oppstår ulike case. I tillegg til at en del av opplæringen er interaktiv i form av at ansatte fra hvitvaskingsavdelingene er ute i forretningsområdene for å lære de opp og diskutere hvordan rutinene er tilpasset deres område.

## **5.2.2 Anti-hvitvaskingsarbeid som en endringsprosess**

Burns og Vaivio (2001) argumenterer for at det er to ulike logikker for endringsledelse. Det kan gjøres ved en ledet prosess eller en uledet prosess. Vi ser av DNBs handlingsplan fra 2015 at deres arbeid med å forbedre sitt anti-hvitvaskingsarbeid var en strukturert ledet prosess. Starten på dette arbeidet var med lineære systematiske endringer som følger den fastlagte handlingsplanen for å få omstrukturert, og gjennomført de interne endringene som de så som nødvendige slik at deres kompetanse ble tilfredsstillende. Som en følge av den ledede prosessen har DNB gått fra å ha flere ulike avdelinger som jobbet med forskjellige kompetanseområder innenfor anti-hvitvasking, har de nå heller en helhetlig divisjon med flere avdelinger innen anti-hvitvasking, slik at de får et tettere samarbeid mellom de ulike områdene.

Handlingsplanen ble iverksatt i 2015, men allikevel beskriver respondentene at fokuset på hvitvasking har økt det siste årene. Det kan være flere årsaker til dette. Respondentene peker på at når hvitvasking blir tatt opp i media vil det naturlig føre til større oppmerksomhet rundt tema. Eksterne omgivelser kan legge press på DNB som kan føre til endring. Økt kunnskap kan bidra til endring i hvordan en ønsker å strukturere organisasjonen (Burns og Vaivio, 2003). Etter innføringen av handlingsplanen i 2015 og frem til i dag er det naturlig at styret og ledelsen i DNB har gjort seg noen erfaringer, og fått økt kunnskap innenfor tema. Fra empirikapittelet 4.2.2.1 ser vi av uttalelsene til respondentene viktigheten av samarbeid på tvers av forretningsområder og deres gjensidige avhengighet for å stå best mulig rustet i arbeidet med anti-hvitvaskingsarbeidet. Dette tyder på at det er et område som fungerer som

en flytende organisatorisk prosess. Ansatte fra anti-hvitvaskingsavdelingen er ute i forretningsområdene og holder foredrag, og Complianceavdelingen utarbeider nye rutiner og prosedyrer som kommuniseres ut til resten av DNB når det kommer endringer i hvitvaskingsavdelingen.

En positiv endring teknologi og økt digitalisering har ført til er innføringen av e-læring. Dette blir brukt både som en del av opplæringen, men også som kontinuerlig kompetanseoppfølging for de ansatte. Denne økte digitaliseringen med bedre støttesystemer gjør DNB bedre rustet til å oppdage uregelmessige forhold. Det går 7-8 millioner transaksjoner gjennom banken hver dag, i tillegg til at alle kundeinformasjon oppdateres jevnlig. Økt digitalisering har derfor bidratt med å effektivisere og bedre arbeidet.

## **5.3 Eksterne rammebetingelser påvirker intern organisering**

### **5.3.1 Ulike faktorer påvirker organisasjonen**

Betingelsesteorien sier at det ikke er et styringssystem som er passende for alle organisasjoner, men at det er mulig å optimalisere systemet ut ifra konteksten organisasjonen er i. Fra vår empiri ser vi at styret og ledelsen i DNB må ta hensyn til flere kontekstuelle faktorer når de skal utvikle sine styringssystemer.

En viktig kontekstuell variabel er eksterne omgivelser (Chenhall, 2003). Hvitvasking er en slik kontekstuell omgivelse som medfører usikkerhet og komplekse problem. Vi viser i empirikapittelet 4.2 at denne eksterne usikkerheten som hvitvasking byr på, har preget utviklingen av interne strukturer og systemer. Respondentenes beskrivelser, DNBs årsrapport og de tiltak som er gjort siden handlingsplanen ble iverksatt i 2015 viser alle hvilke endringer som er gjort som følge av hvitvasking. Styret har besluttet omfattende kompetanseheving i hele organisasjonen. Fra opplæring og kontinuerlig oppfølging av ansatte i forretningsområdene til innføring i hvitvaskingsloven for styret. Tiltak som vi har vært inne på tidligere med omstrukturering til en divisjon med større anti-hvitvaskingsavdelinger, og hyppigere rapportering til ledelsen og styret fra forretningsområdene.

En annen kontekstuell variabel er teknologi, og omtales av Chenhall (2003) som en omfattende variabel når det kommer til strukturering av organisasjonen. Den stadige utviklingen i teknologi betyr også at den blir mer omfattende og gjennomgripende. DNB er pålagt gjennom hvitvaskingsloven §38 å ha elektroniske overvåkningssystemer for å avdekke forhold som kan indikerer hvitvasking og terrorfinansiering. Som en del av handlingsplanen fra 2015 ble det satt i gang et større IT-prosjekt for oppgradering av elektroniske støttesystemer (DNB, 2016). Denne elektroniske overvåkingen fører til en større effektivitet i anti-hvitvaskingsarbeidet, da det gir mulighet til å behandle større datasett enn mennesker har mulighet til.

Strategi skiller seg fra de andre betingelsesvariablene da den ikke blir sett på som en kontekstuell variabel, men en måte man kan ha innflytelse over konteksten. Årsaken til at strategi er brukt som en kontekstuell variabel er at strategien som oftest er valgt før en designer økonomistyringssystemet (Chenhall, 2003). Noe som betyr at systemet ikke har noen påvirkning for utformingen av strategi. En del av DNBs strategi som er omtalt i deres årsrapport fra 2019, er arbeidet mot hvitvasking. Ledelsen har derfor måttet organisere bedriften og utarbeidet et styringssystem for å være best mulig stilt til dette arbeidet, og dette er iverksatt gjennom den styrevedtatte handlingsplanen fra 2015. Der ble det gjennomført en rekke tiltak slik som omstrukturering av organisasjonen og ytterligere investeringer i støttesystemer som følge av økt digitalisering..

Størrelse generelt øker behovet for formelle styringssystemer. Store organisasjoner assosieres med mer differensiert virksomhet, formalisering av prosedyrer og spesialisering av ulike funksjoner. DNB med sin størrelse vil derfor ifølge Chenhall (2003) ha en bedre tilpasning ved å ha et mer tradisjonelt styringssystem. Dette innebærer formalisering av prosedyrer og spesialisering av ulike funksjoner. Anti-hvitvaskingsarbeidet er i stor grad utarbeidet med spesialiserte prosedyrer med hensyn til hvordan de ønsker at dette skal være. Gjennom konsernstandarden som setter retningslinjene for hvordan de ulike aktivitetene innenfor hvitvaskingsarbeidet skal utformes. Disse prosedyrene er i tillegg utarbeidet i henhold til hvitvaskingsloven.

En annen karakteristika med store organisasjoner er at de har divisjonaliserte organisasjonsstrukturer, noe omstruktureringen som følge av handlingsplanen har ført til at anti-hvitvaskingsarbeidet har blitt en egen divisjon. En utfordring ved store organisasjoner er at det er vanskeligere å drive med kulturbygging. Dette er noe Malmi og Brown (2008)

diskuterer i sin modell. I DNB har de desentralisert ledelsesstruktur der mye av ansvaret for gjennomføring ligger på de ulike lederne. Størrelsen kan gjøre det vanskelig å nå ut i hele organisasjonen med det man ønsker å formidle, og det er naturlig at det dannes subkulturer i de ulike strukturelle eller geografiske enhetene.

### **5.3.2 Arbeid med hvitvasking i et organisatorisk felt**

Banksektoren er et organisatorisk felt (Meyer og Rowan, 1977). Aktørene innenfor bransjen må forholde seg til de samme rammebetingelsene, som vi har presentert i dokumentstudien kapittel 4.1. Dette fører til en homogenisering mellom aktørene som gjør at de blir mer like hverandre. Ulike typer isomorfisme påvirker hvordan det organisatoriske feltet preger bankene.

Bank- og finanssektoren er i stor grad regulert av myndighetene for hvilken atferd som forventes ved hjelp av lovverk. Denne tvingende isomorfismen er et resultat av både formelt og uformelt press på organisasjoner. Dette kan være både fra organisasjoner i bransjen, men og de kulturelle forventningene i samfunnet som organisasjonen befinner seg i (DiMaggio og Powell, 1983). Vi ser i DNBs konsernstandard for anti-hvitvasking som er vedtatt av styret, at dette er noe ledelsen har tatt hensyn til. Bankens innsats innen anti-hvitvasking er forankret i hvitvaskingsregelverket. For en organisasjon som DNB er legitimitet i omgivelsene avgjørende for å kunne opprettholde drift. DNB, gjennom Complianceavdelingen, omtaler selv i sin konsernstandard viktigheten av å følge regelverket. Manglende etterlevelse kan medføre tap av omdømme, økonomisk tap, pålegg om retting, administrative sanksjoner og tap av konsesjon.

I et så usikkert og risikofylt område som hvitvasking er, så er det lett at det skaper usikkerhet innad i en organisasjon for hvordan en skal angripe problemet. Anti-hvitvasking er ikke et område som bidrar til bedre lønnsomhet for organisasjonene og derfor kan normativ isomorfisme heller føre til samarbeid mellom aktørene (DiMaggio og Powell, 1983). Flere nordiske banker gikk i 2019 sammen i et felles samarbeid om "Kjenn-din-kunde", som er et lovkrav i hvitvaskingsloven om å innhente bakgrunnsinformasjon. Dette skal gjøre det enklere å samle inn og vedlikeholde kundedata. En styrerepresentant uttalte at anti-hvitvasking er et område hvor banken ikke konkurrerer, men er tjent med å samarbeide. Årsaken til et slikt samarbeid er at hvitvasking er et samfunnsøkonomisk problem, og alle er tjent med at bankene tar sitt samfunnsansvar for å forhindre hvitvasking. Ved et slikt

samarbeid vil de også spare ressurser da de slipper å innhente og lagre denne informasjonen på egenhånd, men kan dele kostnaden med flere. Samarbeidet vil også gi bedre prosesser og høyere datakvalitet noe som gjør at økonomisk kriminalitet blir enklere å oppdage også på tvers av landegrensene (Giske, 2019).



## 6. Konklusjon og forslag til videre studier

### 6.1 Oppsummering av studiens sentrale bidrag

Formålet med denne masteroppgaven har vært å undersøke hvordan DNB arbeider med å redusere hvitvasking. Vi har brukt styringsteori, endringsteori og institusjonell teori i utviklingen av den empiriske studien for å besvare denne problemstillingen. Våre funn indikerer at DNB benytter alle Anthony's (1965) tre styringsnivå, strategisk planlegging, administrativ planlegging og operasjonell kontroll. I 2015 ble det påbegynt en treårig handlingsplan, men den har tatt form som en flytende organisatorisk prosess. Våre funn viser at en del av denne endringen kommer fra eksterne forhold og press fra omgivelsene. Dette gjelder kontrollorgan som Finanstilsynet og Økokrim, men også andre eksterne omgivelser som DNB er avhengig av i sin drift. DNB har et sterkt fokus på å minimere operasjonell risiko, og som følge av at DNB som bank er en del av et organisatorisk felt har dette hatt påvirkning på organisasjonen.

Store deler av arbeidsoppgavene i anti-hvitvaskingsarbeidet er basert på lovverk og reguleringer, som er en av komponentene i administrativ kontroll i Malmi og Brown (2008). I hvitvaskingsloven er det spesielt kundetiltak og "Kjenn-din-kunde" som er punkter som peker seg ut som spesielt viktige. DNB har derfor de siste årene etablert rutiner ved kundeetablering for tilstrekkelig legitimering og kundekontroll i henhold til de kravene som fremkommer av hvitvaskingsloven. Dette var de tidlig ute med, noe som viser at bankens ledelse har utviklet en proaktiv tilpasning til de eksterne rammebetingelsene.

Styret og ledelsen i DNB har de siste årene gjort struktureringer for å kunne effektivisere rutinene. Som følge av lovverk og reguleringer fra norske myndigheter har DNB gjort organisatoriske prioriteringer for å imøtekomme disse kravene. Empirien viser at DNB har tatt i bruk e-læring for de ansatte. Hvitvasking er et e-læringsprogram alle ansatte i DNB må gjennomføre. Opplæring omtales som et virkemiddel som kan tas i bruk under administrativ kontroll. Dette gir mulighet til å forme og lede de ansatte til å følge de regler og rutiner som bedriften har utarbeidet.

Videre tilsier våre funn at kulturell styring og gjennom fokus på trossystemet er sentralt i bankens strukturelle endringer (Simons, 1995). Respondentene i studien vår uttrykker at bankens ledelse har prioritert, å trekke de ansattes oppmerksomhet til viktige elementer i

hvitvaskingsarbeidet, og dette tyder på at arbeidet i dette feltet er forankret blant ansatte slik at formålet med tiltakene og konsekvensene av ikke å følge retningslinjene er godt kjent i organisasjonen. Våre empiriske data indikerer også at de ansatte ser viktigheten med anti-hvitvaskingsarbeid, og at de gjennom dette er med på å gjøre noe samfunnsnyttig.

I DNB har man definert risiko knyttet til driften og som ikke gir avkastning gjennom begrepet operasjonell risiko. Hvitvasking er et av de viktigste områdene innenfor denne operasjonelle risikoen i DNB, og man har klare retningslinjer som avgrenser de ansattes handlingsrom. For å redusere operasjonell risiko har respondentene uttrykt at banken er grundig i ansettelsesprosessen av nye ansatte, i intern rekruttering og at ledelsen har fokus på solide opplæringsløp, blant annet gjennom nevnte e-læring. Dette er noe som jevnlig må gjennomføres for å opprettholde kompetansen. Tiltaket antas å gi økt effektivitet i forbindelse med den enkeltes opplæring, og gir større muligheter for kontinuerlig kompetanseheving.

Et annet funn er bruken av grensesystemet (Simons, 1995). Grensesystem defineres i vår studie som systemer som skal etablerer grenser for driften, identifiserer handlinger og fallgruver som de ansatte må unngå. I denne sammenheng har DNB utviklet tre forsvarslinjer, der den tredje forsvarslinjen er ”internrevisjonen”. Den er blant annet til for å forsikre seg om at de ansatte ikke opptrer opportunistisk for egen vinning, og som går på bekostning av bankens sikkerhet. Det tyder på at bruken av grensesystemet er avgjørende for å minimere risiko og å opprettholde et stabilt omdømme.

Avslutningsvis viser våre funn at organiseringen er påvirket som følge av homogenisering, fordi banken er en del av et organisatorisk felt (Meyer & Rowan (1977; DiMaggio & Powell, 1983). Dette betyr at ledelsen og ansatte i banken påvirkes av de andre aktørene i samme felt. Dette betyr i vår studie at det blir lagt fokus på anti-hvitvaskingsområde når man observerer hvordan konkurrerende organisasjoner blir omtalt gjennom media og i andre aktuelle instanser og kontrollorgan. Noe som omtales i teorien som kopierende isomorfisme (DiMaggio og Powell, 1983). Tvingende isomorfisme er en annen form for eksternt press gjennom reguleringer fra nasjonale og internasjonale kontrollorgan. Dette har påvirket DNB til å gjøre tiltak for å etterleve disse lovkravene. Dette er former for legitimerende atferd som også sikrer tilliten blant kunder, investorer og andre interessenter. I dette feltet er dette eksterne presset omfattende, fordi Finanstilsynet kan iverksette sanksjoner i form av bøter, advarsler eller i verste fall trekke tilbake bankkonsesjon dersom banken ikke overholder regelverket.

## 6.2 Forslag til videre forskning

Vi har i denne oppgaven gjennomført en casestudie av banken på en kort tidsperiode. En mulighet for videre forskning ville derfor være å gjøre denne studien over lengre tid, med mulighet til å gjennomføre flere dybdeintervjuer eller ved å gjennomføre en longitudinell studie for å undersøke endring og utvikling i anti-hvitvaskingsarbeidet. Ved å inkludere flere analyseenheter, enten ved å gjennomføre flere dybdeintervjuer eller ved å inkludere en spørreundersøkelse, for å nå frem til flere av bankens ansatte er det nærliggende å tro at man vil få flere synspunkter og dermed en mer nyansert besvarelse. Dessuten kan studien gjennomføres i andre banker.

I DNB arbeider man med utvikling av ny teknologi i form av maskinlæring og RegTech (Regulatorisk teknologi), som banken har store forhåpninger til. Interaksjon mellom ny teknologi og menneskelig kunnskap skal ifølge planene gjøre banken enda bedre rustet til å redusere hvitvasking. Her vil det være mulig å studere hvilke utslag dette kan gi for arbeidet.

I en annen studie kan man også gå dypere inn i handlingsplanen som ble lagt i 2015 å se i hvilken grad dette arbeidet har lyktes. Dersom man har en lengre tidsperiode kan man også koble på andre perspektiver i form av Finanstilsynet og Økokrim, for å se hvordan relasjonene mellom disse aktørene er i praksis.

Fra vår empirianalyse så vi utfordringen med å sette gode måleparameter for anti-hvitvaskingsarbeidet. Et forslag til videre forskning kan være å se nærmere på utarbeidelse av nye mål for å best mulig fange opp arbeidet som gjøres. Eksempelvis ved å komme med forslag til hvilke KPIer som kan være relevante for organisasjonen. Dette er viktig for å unngå målkonflikter i de ulike forretningsområdene. Men det bør også utvikles mål som kan gi et bilde på arbeidet som gjøres for slik å konkretisere det arbeidet som gjennomføres i anti-hvitvaskingsavdelingen. Det vil være interessant å se nærmere på, da dette er tema som DNB er i fasen av å implementere, og en god studie kan bidra til at dette blir gjort i praksis.

Et tredje forslag til videre forskning er å sammenligne hvordan andre i bransjen arbeider for å redusere hvitvasking. En komparativ studie med andre banker, for eksempel Nordea eller Sparebank 1, og hvordan de har tolket reglementet hadde vært et interessant perspektiv. Ved å ta utgangspunkt i lignende problemstilling og fremgangsmåte kan det gi interessante perspektiver på hvordan det arbeides for å redusere hvitvasking i andre banker, noe som gir

rom for sammenligning i bransjen. Spesielt med tanke på teknologi og hvordan dette brukes til å få best mulig effektivitet.

### **6.3 Studiens svakheter**

Antallet respondenter vi har som følge av tidsramme på oppgaven, trenger ikke å gi det nøyaktige bildet av hvordan anti-hvitvaskingsarbeidet foregår i realiteten. Vi har prøvd å velge respondenter fra ulike områder, men antallet er en svakhet da dette er en eksplorativ studie.

Det kan være at vi hadde fått andre svar om vi intervjuet andre personer i andre avdelinger. Videre kan det hende at det foreligger andre relevante erfaringer i andre avdelinger som vi ikke har klart å fange opp. I tillegg kan respondentene i intervjusituasjonen ha tilpasset svarene etter hva de oppfatter er det riktige svaret for å skape et bedre inntrykk enn det man i realiteten mener.

Når det gjelder intervjuene, så skulle vi også gjerne sett at disse ble gjennomført en god stund tidligere, noe som også ville ha gitt oss muligheten til å gjennomføre flere intervjuer med andre aktuelle respondenter. Covid-19 situasjonen gjorde det også vanskeligere å avtale flere intervjuer i etterkant, på grunn av restriksjoner i samfunnet og andre saker som måtte prioriteres hos DNB.

I dokumentstudien gikk vi gjennom mye lovverk, reguleringer, paragrafer og informasjon. I tillegg til at dette er en tidkrevende prosess, så omhandler det også gjennomgang av veldig mange sider. Det er dermed naturlig å tenke at enkelte momenter kan ha blitt oversett eller misforstått.

En annen sårbarhet er omfanget av analyseområdet. Vi har brukt åpne kilder og respondenter som datagrunnlag for vår studiet. I tillegg har vi kun fokusert på deler av DNB og deres anti-hvitvaskingsarbeid. Dette er en stor bedrift og det kan være større forskjeller innad i organisasjonen enn det vi har klart å oppdage. De har også avdelinger og arbeid som vi ikke har fått tilgang til. Dette kan gi et feil bilde på hvordan virkeligheten faktisk er, og kan ha ført til at vi har fått funn og gjort analyser som har feil eller fremstår noe misvisende. En

longitudinell studie kunne gjort vårt datamateriale mer detaljert, og ville nok styrket oppgavens empiri.

## **6.4 Bidrag og implikasjoner**

Denne studien gir et innblikk i anti-hvitvaskingsarbeidet som det er begrenset med data på fra før. Studien har flere implikasjoner. Den gir en viss innsikt i hvordan DNB har gjennomført omstrukturering og hvordan banken responderer i forhold til noen eksterne rammebetingelser. Dette kan være empiriske bidrag som har læringseffekt også for andre finansinstitusjoner som vurderer å gjøre tiltak for å avdekke hvitvasking på best mulig måte. Studien kan fungere som et utgangspunkt for banken i senere endringsprosesser.

Studien viser at DNB på både ledelses- og operativt nivå har gjennomført flere tiltak for å redusere hvitvasking de siste årene. Studien bidrar derfor til å gi innsikt i et lite studert fenomen i Norge. Hvitvasking er et tema som kan medføre store konsekvenser for både for de som blir innblandet og for samfunnet generelt.

Studiens empiriske funn fokuserer også på behovet for utvikling av mål som kan fange opp effektiviteten i hvitvaskingsarbeidet. Vårt håp er at denne oppgaven gjennom den empiriske studien og analysen av data bidrar til å øke bevisstheten omkring arbeidet som gjøres for å redusere hvitvasking.

## 7. Litteraturliste

Alvesson, M., & Kärreman, D. (2004). *Interfaces of control. Technocratic and socioideological control in a global management consultancy firm*. Accounting, Organizations and Society, 29(3), 423-444.

Bang H. (2013), *Organisasjonskultur*, Oslo: Universitetsforlaget

Bell, E. Bryman, A. og Harley, B. (2019) *Business research methods*. 5.utg. Oxford: Oxford university press

Burns, J. og Vaivio, J. (2001) *Management accounting change*, Management Accounting Research, 12(4), s. 389-402.

Busch, T. og Ramstad, L. S. (2006) *Modernisering av offentlig sektor: Endring, legitimitet og løse koblinger*. Beta, 20, 51-63.

Busch, T., Dehlin, E. og Vanebo, J. O. (2010) *Organisasjon og organisering*, 6. utg. Oslo: Universitetsforlaget.

Chenhall, R. H. (2003). *Management control systems design within its organizational context: Findings from contingency-based research and directions for the future*. Accounting, Organizations and Society, 28(2), 127-168.

Dagens næringsliv (2019) *Hvitvaskingsgebyr på 18 mill. til Komplett bank*. Tilgjengelig fra: <https://www.dn.no/marked/hvitvaskings-gebyr-pa-18-mill-til-komplett-bank/2-1-632284>  
(Hentet 29.04.2020)

DiMaggio, P. J., og Powell, W. W. (1983) *The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields*. American sociological review. 48(2).

DNB (2016) *DNB Luxembourg - svar på departementets oppfølgingsspørsmål*. Tilgjengelig fra:

[https://mb.cision.com/Public/167/2080708/b8041d890a533521.pdf?fbclid=IwAR3jP6y\\_c6lavA0Bu7CqWV19TiIJNgtCkc7\\_x\\_hxAhxmlzjoqYDXKLRPWXE](https://mb.cision.com/Public/167/2080708/b8041d890a533521.pdf?fbclid=IwAR3jP6y_c6lavA0Bu7CqWV19TiIJNgtCkc7_x_hxAhxmlzjoqYDXKLRPWXE)

(Hentet 05.05.2020)

DNB (2018) *Arbeid med etikk i DNB*. Tilgjengelig fra:

<https://www.dnb.no/om-oss/samfunnsansvar/etikk.html>

(Hentet 03.04.2020)

DNB (U.å.) *Anit-hvitvaskingsarbeid og bekjempelse av terrorfinansiering*. Tilgjengelig fra:

<https://www.dnb.no/om-oss/samfunnsansvar/Okonomisk-kriminalitet/anti-hvitvasking-og-terrorfinansiering.html> (Hentet 03.05.2020)

DNB (2019a). *Nordiske banker går sammen for å bekjempe hvitvasking*. Tilgjengelig fra:

<https://www.dnbnyheter.no/nyheter/nordiske-banker-gar-sammen-for-a-bekjempe-hvitvasking/> (Hentet 04.05.2020)

DNB (2019b) *Standard for antihvitvasking og antiterrorfinansiering (AML-CFT)*.

Tilgjengelig fra:

[https://www.dnb.no/portalfront/nedlast/no/om-oss/samfunnsansvar/2019/20191211\\_Standard\\_for\\_antihvitvasking\\_og\\_antiterrorfinansiering\\_AML-CFT\\_.pdf](https://www.dnb.no/portalfront/nedlast/no/om-oss/samfunnsansvar/2019/20191211_Standard_for_antihvitvasking_og_antiterrorfinansiering_AML-CFT_.pdf)

Hentet (19.05.2020)

DNB (2019c) *Årsrapport 2019*. Tilgjengelig fra:

[https://www.dnb.no/portalfront/nedlast/en/about-us/rsrapport\\_DNB\\_2019.pdf](https://www.dnb.no/portalfront/nedlast/en/about-us/rsrapport_DNB_2019.pdf)

(Hentet 14.03.2020)

Douma, S. og Schreuder H. (2017) *Economic Approaches to Organisations*. 6. utg. London: Pearson Education Limited.

Encompass (2019) *Encompass has carried out an analysis of Anti-Money Laundering (AML) related penalties handed down between 1 January and 31 December 2019*. Tilgjengelig fra:

<https://www.encompasscorporation.com/blog/encompass-aml-penalty-analysis-2019/>

(Hentet 03.05.2020)

Eisenhardt, K. M. (1989). *Agency Theory: An Assessment and Review*. The Academy of Management Review 14(1): 57-74.

Ekeberg *et al.* (2019) *Islandsk nettsted: Samherji skal ha brukt DNB for å sluse penger via skatteparadis*. Tilgjengelig fra:

<https://www.dn.no/marked/dnb/skatteparadiser/samherji/islandsk-nettsted-samherji-skal-ha-brukt-dnb-for-a-sluse-penger-via-skatteparadis/2-1-705854> (Hentet 14.05.2020)

EU kommisjonen (2020). *Commission steps up fight against money laundering and terrorist financing*. Tilgjengelig fra:

[https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/ip\\_20\\_800](https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/ip_20_800)

(Hentet 13.05.2020)

E24 (2019) *Fiskerigigant skal ha brukt DNB for å overføre penger til skatteparadis*.

Tilgjengelig fra: <https://e24.no/boers-og-finans/i/LAXRd9/medier-fiskerigigant-skal-ha-brukt-dnb-for-aa-overfoere-penger-til-skatteparadis>

(Hentet 27.05.2020)

Fallan, L og Pettersen, I. J. (2016) *Bedriftsøkonomiske atferdsteorier: endrede perspektiver på atferd, koordinering og organisering*. 1. utg. Bergen: Fagbokforlaget

FATF (U.å). *Who we are*. Tilgjengelig fra:

<https://www.fatf-gafi.org/about/>

(Hentet 27.01.2020)

FATF (2019) *Anti-money laundering and counter-terrorist financing measures*. Norway.

Tilgjengelig fra: <https://www.fatf-gafi.org/media/fatf/documents/reports/fur/Follow-Up-Assessment-Norway-2019.pdf>

(Hentet 04.05.2020)

Finansdepartementet (2018) *Lov om tiltak mot hvitvasking og terrorfinansiering*

(*Hvitvaskingsloven*). Lovdata. Tilgjengelig fra:

[https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2018-06-01-23/KAPITTEL\\_1#%C2%A72](https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2018-06-01-23/KAPITTEL_1#%C2%A72)



(Hentet 27.01.2020)

Finans Norge (2017) *Ofte stilte spørsmål – Hvitvaskingsregelverket*. Tilgjengelig fra:  
<https://www.finansnorge.no/siteassets/tema/okonomisk-kriminalitet-og-hvitvasking/ofte-stilte-sporsmal-om-hvitvasking---oppdatert-27.06.2017.pdf>

(Hentet 03.02.2020)

Finans Norge (2019) *Hvitvasking som operasjonell risiko*. Tilgjengelig fra:  
[https://www.finansnorge.no/siteassets/kurs-og-konferanser/2019/fagseminar-om-ny-hvitvaskingslov-januar-2019/foredrag/githe-blem-lindstrom-og-rolf-bjerke\\_dnb.pdf](https://www.finansnorge.no/siteassets/kurs-og-konferanser/2019/fagseminar-om-ny-hvitvaskingslov-januar-2019/foredrag/githe-blem-lindstrom-og-rolf-bjerke_dnb.pdf)

(Hentet 03.04.2020)

Finanstilsynet (2019a). *Veileder til hvitvaskingsloven. Rundskriv*. Tilgjengelig fra:  
<https://www.finanstilsynet.no/contentassets/c3262e6c85fc47c7ad77c7ee10282b72/veileder-til-hvitvaskingsloven.pdf>

(Hentet 27.01.2020)

Finanstilsynet (2019b). *Ny risikovurdering - Hvitvasking og terrorfinansiering*. Tilgjengelig fra:  
<https://www.finanstilsynet.no/nyhetsarkiv/nyheter/2019/ny-risikovurdering--hvitvasking-og-terrorfinansiering/>

(Hentet 27.01.2020)

Finanstilsynet (2019c) *Risikovurdering – Hvitvasking og terrorfinansiering*. Tilgjengelig fra:  
<https://www.finanstilsynet.no/contentassets/07ce44e811ac4f6ba0f75812b849cc50/risikovurdering---hvitvasking-og-terrorfinansiering---juli-2019.pdf>

(Hentet 05.03.2020)

Finanstilsynet (2016a) *Hvitvasking og terrorfinansiering*. Tilgjengelig fra:  
<https://www.finanstilsynet.no/tema/hvitvasking-og-terrorfinansiering/>

(Hentet 27.01.2020)

Finanstilsynet (2016b) *Om Finanstilsynet*. Tilgjengelig fra:  
<https://www.finanstilsynet.no/om-finanstilsynet/>

(Hentet 27.01.2020)

Finanstilsynet (2017) *Modul for operasjonell risiko*. Tilgjengelig fra

<https://www.finanstilsynet.no/contentassets/4fd11f06085f47c5bd9756a2e42e563f/modul-for-operasjonell-risiko---evaluering-av-styring-og-kontroll-og-eksponering.pdf>

(Hentet 30.03.2020)

Flamholtz, E. G. (1983). *Accounting, budgeting and control systems in their organizational context: Theoretical and empirical perspectives*. *Accounting, Organizations and Society*, 8(2), 153-169.

FN (2019) *Money-laundering and globalization*. Tilgjengelig fra:

<https://www.unodc.org/unodc/en/money-laundering/globalization.html>

(Hentet 27.01.2020)

Geving, O.M(2019) *Regionbankene ikke systemviktige*. Tilgjengelig fra:

<https://www.finansnorge.no/aktuelt/nyheter/2019/05/regionbankene-ikke-systemviktige/>

(Hentet 20.03.2020)

Hopwood, A. G. (1974) *Accounting and Human Behaviour*. Haymarket Publishing.

Hopwood, A.G (1990) *Accounting and Organisation Change*. *Accounting, Auditing, Accountability Journal*, Vol 3 Issue 1.

Huse, I-M. (2020) *Hvitvasking og det finansielle systemet*. Tilgjengelig fra:

<https://bankplassen.norges-bank.no/2020/02/07/hvitvasking-og-det-finansielle-systemet/>

(Hentet 28.03.2020)

Hvitvasking.no (U.å) *FATF*. Tilgjengelig fra

<https://www.hvitvasking.no/internasjonalt/fatf/> (Hentet 18.04.2020)

Jacobsen, D. I. (2005). *Hvordan gjennomføre undersøkelser?* 2. Utg. Oslo: Cappelen Damm Akademisk.

Jacobsen, D. I. (2015). *Hvordan gjennomføre undersøkelser?* 3.utg. Oslo: Cappelen Damm Akademisk

Jensen, M. C. og Meckling, W. H. (1976) *Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure*. Journal of Financial Economics, 3(4), s. 305-360. doi: [https://doi.org/10.1016/0165-4101\(81\)90002-1](https://doi.org/10.1016/0165-4101(81)90002-1).

Johannessen, A. Christoffersen, L. og Tufte, P. A. (2011). *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag*. 3.utg. Oslo: Abstrakt forlag

Johanson, D. og Madsen, D.Ø. (2013) *Økonomisk styring i Norge*. Tilgjengelig fra: <https://www.magma.no/okonomisk-styring-i-norge> (hentet 20.04.2020)

Justis- og beredskapsdepartementet (2019). *Forskrift om ordningen av påtalemyndigheten (Påtaleinstruksen)*. Tilgjengelig fra: [https://lovdata.no/dokument/SF/forskrift/1985-06-28-1679/KAPITTEL\\_6-4#%C2%A735-1](https://lovdata.no/dokument/SF/forskrift/1985-06-28-1679/KAPITTEL_6-4#%C2%A735-1) (Hentet 27.01.2020)

Klevstrand, A. Langved, Å. Og Trumpy, J. (2020) *Økokrim og Finanstilsynet presser bankene i ulik retning: - Det er frustrerende*. Tilgjengelig fra: <https://www.dn.no/marked/okokrim/finansstilsynet/sbanken/okokrim-og-finanstilsynet-presser-bankene-i-ulik-retning-det-er-frustrerende/2-1-745634> (Hentet 29.04.2020)

Klevstrand, A. Langved, Å. Og Trumpy, J. (2020b) *Tidligere antihvitvaskingssjef i DNB: - Det er ikke noe vits å ringe Økokrim*. Tilgjengelig fra: <https://www.dn.no/kriminalitet/hvitvasking/okokrim/dnb/tidligere-antihvitvaskingssjef-i-dnb-det-er-ikke-noen-vits-i-a-ringe-okokrim/2-1-737499> (Hentet 29.04.2020)

Kvale, S. Og Brinkman, S. (2015) *Det kvalitative forskningsintervju*. 3. Utg. Oslo: Gyldendal akademisk

Langved, Å. Og Trumpy, J. (2019) *Økokrim: Bankene må reagere raskere på mistenkelige transaksjoner*. Tilgjengelig fra:  
<https://www.dn.no/marked/dnb/okokrim/finanstilsynet/okokrim-bankene-ma-reagere-raskere-pa-mistenkelige-transaksjoner/2-1-709485>

(Hentet 29.04.2020)

Malmi, T. og D.A. Brown. (2008). *Management control systems as a package – Opportunities, challenges and research directions*. Management Accounting Research, 19(4): 287–300.

Mehmetoglu, M. (2004). *Kvalitativ metode for merkantile fag*. 1.utg. Bergen: Fagbokforlaget

Meyer, J. W. og Rowan, B. (1977) *Institutionalized Organizations: Formal Structur as Myth and Ceremony*. American Journal of Sociology. 83(2). s. 340-363.

PWC (2019) *Den Norske Hvitvaskingsloven (AML) - Dette må du vite*. Tilgjengelig fra:  
<https://www.pwc.no/no/pwc-aktuelt/den-nye-hvitvaskingsloven-skaper-hodebry.html> (hentet 18.04.2020)

Nettavisen (2019) *Stygg børssmell for DNB – Hvitvaskingsanklage koster aksjonærene 13 milliarder*. Tilgjengelig fra:  
<https://www.nettavisen.no/okonomi/stygg-borssmell-for-dnb---hvitvaskingsanklage-koster-aksjonærene-13-milliarder/3423886517.html>

(Hentet 27.05.2020)

Norges bank (2019) *Finansiell stabilitet 2019: Sårbarhet og risiko*. Tilgjengelig fra:  
[https://static.norges-bank.no/contentassets/62ef0b6e18674ebe9f26fe10944e2512/fs\\_2019\\_no.pdf?v=11/06/2019152518&ft=.pdf](https://static.norges-bank.no/contentassets/62ef0b6e18674ebe9f26fe10944e2512/fs_2019_no.pdf?v=11/06/2019152518&ft=.pdf)

Norges bank (2020) *Finansiell stabilitet – eit hovudmål*. Tilgjengelig fra:  
<https://www.norges-bank.no/tema/finansiell-stabilitet/finansiell-stabilitet-hovudmal/>

(Hentet 05.04.2020)

NSD personverntjenester (2020) *Om oss*. Tilgjengelig fra:  
[https://nsd.no/personvernombud/om\\_oss.html](https://nsd.no/personvernombud/om_oss.html) (hentet 14.03.2020)

Regjeringen (2014) *Forskrift og beslutning om systemviktige finansinstitusjoner*. Tilgjengelig fra:  
<https://www.regjeringen.no/no/aktuelt/Forskrift-og-beslutning-om-systemviktige-finansinstitusjoner/id759115/> (Hentet 20.03.2020)

Regjeringen (2020) *Høring - endringer i hvitvaskingsregelverket (lov og forskrift) - EUs femte hvitvaskingsdirektiv mv.* Tilgjengelig fra:  
<https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/horing--endringer-i-hvitvaskingsregelverket-lov-og-forskrift--eus-femte-hvitvaskingsdirektiv-mv/id2683265/>  
(Hentet 15.05.2020)

Rui, J. P. (2012). *Hvitvasking: Fenomenet, regelverket, nye strategier*. 1.utg. Oslo: Universitetsforlaget

Simons, R. (1995) *Control in an age of empowerment*. Harvard Business Review 73, no. 2 (March–April 1995): 8–88

Saunders, M. N., Lewis, P. og Thornhill, A. (2016) *Research methods for business students*. 7. utg. Harlow: Pearson Education Limited.

Staavi, T. (2016) *Finansiell stabilitet er mer enn bankenes egenkapital*. Tilgjengelig fra:  
<http://e24.no/kommentarer/spaltister/kommentar-finansiell-stabilitet-er-mer-enn-bankenes-egenkapital/23599418> (Hentet 03.03.2020)

Stortinget. (2019) *EU/EØS-arbeidet*. Tilgjengelig fra:  
<https://www.stortinget.no/no/Stortinget-og-demokratiet/Arbeidet/EUEOS-arbeid/>  
(Hentet 23.03.2020)

Svendsen, L. (2017) *Hva er arbeid?* Tilgjengelig fra: <https://www.civita.no/politisk-ordbok/hva-er-arbeid>  
(Hentet 28.04.2020)

Thagaard, T. (2013) *Systematikk og innlevelse: en innføring i kvalitativ metode*. 4. utg. Bergen: Fagbokforlaget.

Tjora., A. (2013) *Kvalitative forskningsmetoder i praksis*. 2. utg. Oslo: Gyldendal akademiske.

Zimmerman, J. L. (1977) *The municipal accounting maze: An analysis of political incentives*. Journal of Accounting Research, Vol. 15, s. 107-144.

Økokrim (2018a) *Hva skal rapporteres?* Tilgjengelig fra: <https://www.okokrim.no/hva-skall-rapporteres.475347.no.html>

(Hentet 27.01.2020)

Økokrim (2018b) *Statistikk MT-rapporter*. Tilgjengelig fra:

<https://www.okokrim.no/statistikk-mt-rapporter.6156901-475337.html>

(Hentet 03.05.2020)

Økokrim (2017a) *Hvitvasking* . Tilgjengelig fra:

<https://www.okokrim.no/hvitvasking.422268.no.html>

(Hentet 26.01.2020)

Økokrim (2017b) *Om Økokrim*. Tilgjengelig fra: <https://www.okokrim.no/om-okokrim.422248.no.html> (Hentet 27.01.2020)

Økokrim (2017c) *Enheten for Finansiell etterretning (EFE)*. Tilgjengelig fra:

<https://www.okokrim.no/enheten-for-finansiell-etterretning.424322.no.html>

(Hentet 27.01.2020)

Wig, Karl (2020) *Nordea starter kontosperringer – gir kunder "veldig kort tid"*. Tilgjengelig fra:

<https://e24.no/privatoekonomi/i/GG2Vbm/nordea-starter-kontosperringer-gir-kunder-veldig-kort-tid>

(Hentet 09.05.2020)

Zetterquist *et.al* (2014) *Organisasjonsteori*. Oslo: Cappelen Damm akademiske.

## 8. Vedlegg

### 8.1 Vedlegg - Intervjuguide

#### Intervjuguide

#### Masteroppgave Økonomi og Administrasjon NTNU Handelshøyskolen

Bakgrunnen for dette intervjuet er vår masteroppgave i økonomi og administrasjon ved NTNU Handelshøyskolen i Trondheim der vi ønsker å se på hvitvasking i banksektoren, og hvordan dere jobber med å håndtere og forhindre hvitvasking. Vi er veldig takknemlig for at vi får lov til å intervju deg da du har en relevant bakgrunn til dette temaet. Du vil bli anonymisert i oppgaven, og du vil få mulighet til å lese gjennom eventuelle sitater vi kommer til å bruke i den ferdige teksten. Du har når som helst mulighet til å trekke deg dersom du ønsker å gjøre det.

To spørsmål før vi går i gang:

- 1) Er det ok at vi kontakter deg i etterkant av intervjuet dersom vi har noen oppfølgingsspørsmål?
- 2) Er det greit for deg at vi tar opp lyd? Dette skal kun brukes til internt bruk innad i gruppen, og opptaket vil bli slettet i etterkant.



## **A: Bakgrunn**

Når startet du i DNB?

Hvilken stilling sitter du i?

Hvor lenge har du hatt denne stillingen?

Kan du fortelle litt om hva din jobb går ut på?

## **B: Tema**

Hvordan vil du definere hvitvasking?

Vi har tatt i bruk begrepet uønskede økonomiske transaksjoner i vår oppgave. Hva legger du i det begrepet?

Fra regjeringens nasjonale risikovurdering fra 2018 skrives det "Økokrims erfaring er at det rapporteres lite innenfor bedriftsmarkedet". Hva tenker du om dette?

Hva tenker du om dagens hvitvaskingsregelverk?

- Hvordan synes du det gjenspeiler seg hvordan situasjonen faktisk er?

Hva oppfatter du er det største problemet for hvitvasking i bankbransjen?

Hvordan har DNB endret seg mens du har vært her? Har digitalisering gjort noe med håndtering av hvitvasking?

Har dere samarbeid med andre banker eller ulike aktører i andre bransjer for bekjempelse av hvitvasking?

Hvordan tror du automatisering og interaksjon mellom mennesker kan fungere best mulig for bekjempelse av hvitvasking?

### **C: Kundetiltak**

Hvordan synes du Kjenn-din-kunde prinsippet fungerer i praksis?

Hva tenker du om at størrelsen på banken kan påvirke håndhevelsen av kjenn-din-kunde prinsippet?

Hvilke tiltak gjør dere for å hindre hvitvasking?

- risikoklassifisering av kunder
- forenklede, normale og forsterkede kundetiltak
- løpende oppfølging
- håndtering av avvikling og avvisning av kundeforhold
- undersøkelse av mistenkelige forhold
- gjennomføring av mistenkelige transaksjoner

Er det store forskjeller på hvordan dere håndterer kundetiltak i bedriftsmarkedet kontra privatmarkedet?

- Hva er eventuelt forskjellene?

### **D: Undersøkelser**

Er det manuelle undersøkelser eller de elektroniske systemene som fanger opp mest mistenkelige transaksjoner?

Hvor går grensen for å anse en mistenkelig transaksjon for å være en annen bank sitt ”ansvar”?

Hvordan er kontakten deres med Økokrim?

### **E: Operasjonell risiko**

Hvordan vil du definere operasjonell risiko?

Hvordan påvirker den deres arbeid?

Påvirkes de finansielle målene deres av operasjonell risiko?

Har dere gjort noe med struktureringen av organisasjonen for å minimere den operasjonelle risikoen?

### **F: Kybernetisk styring - Mål og andre påvirkbare faktorer;**

Hvilke mål er viktigst for dere som jobber med hvitvasking?

Hvordan påvirkes de finansielle målene av tiltak dere gjør mot hvitvasking?

Har dere noen ikke-finansielle mål for deres tiltak mot hvitvasking?

Hvilken påvirkning har arbeid med hvitvasking ved fastsetting av budsjett?

Har dere noen form for belønning for å fremme prestasjon i arbeidet mot hvitvasking?

### **G: Kulturelt**

Hvordan vil du beskrive kulturen knyttet til arbeidet mot hvitvasking?

Har dere jobbet bevisst med å skape en kultur for å forhindre hvitvasking?

Har dere jobbet bevisst med å skape en kultur for å forhindre hvitvasking?

Gjør dere noe for at de ansatte skal få eierskap til arbeidet mot hvitvasking?

### **H: Administrativt**

Har dere gjort prioriteringer i organiseringen deres for å hindre at dere brukes til hvitvasking?

- Hvilke prioriteringer?
- Hvordan?

Hvordan jobber dere mot de andre avdelingene som har kundekontakt?

- Opplæring
- Informasjonsdeling

Hvordan opplever du kommunikasjonen om hvitvasking er internt i DNB?

- Tenker du at de som sitter i førstelinje/kontakt med kundene vet godt nok hva de skal se etter og rapporter inn?
- Tror du endringer i regelverket blir kommunisert godt nok i hele DNB?

Hvilken oppfølging har dere på de ansatte om at de følger de reglene som er fastsatt fra hvitvaskingsregelverket?

Hvordan ser du på den gjensidige avhengigheten mellom de ulike avdelingene i DNB?

Hvordan opplever dere fokuset på hvitvasking fra ledelsen?

Tenker du at det burde vært et større fokus på hvitvasking?

### **I: Avslutning**

Er det noen andre ting vi ikke har snakket om, som du tror er relevant?

## 8.2 Vedlegg 2 - NSD Forskningsdata



### NSD sin vurdering

**Prosjekttittel**

Masteroppgave Hvitvasking i banksektor

**Referansenummer**

991702

**Registrert**

22.01.2020 av Mats Oliver Arntsen Bjerkan - mobjerka@stud.ntnu.no

**Behandlingsansvarlig institusjon**

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet NTNU / Fakultet for økonomi (ØK) / NTNU  
Handelshøyskolen

**Prosjektansvarlig (vitenskapelig ansatt/veileder eller stipendiat)**

Inger Johanne Pettersen, inger.j.pettersen@ntnu.no, tlf. 90846930

**Type prosjekt**

Studentprosjekt, masterstudium

**Kontaktinformasjon, student**

Mats Oliver Bjerkan, mobjerka@stud.ntnu.no, tlf. 41784034

**Prosjektperiode**

06.01.2020 - 25.06.2020

**Status**

10.06.2020 - Vurdert

**Vurdering (2)**

---

**10.06.2020 - Vurdert**

NSD har vurdert endringen registrert 09.06.2020.

Vi har nå registrert 25.06.2020 som ny sluttdato for forskningsperioden.

NSD vil følge opp ved ny sluttdato for å avklare om behandlingen av personopplysningene er avsluttet.

Lykke til videre med prosjektet!

Kontaktperson hos NSD: Jørgen Wincentzen  
Tlf. Personverntjenester: 55 58 21 17 (tast 1)

### 23.01.2020 - Vurdert

Det er vår vurdering at behandlingen av personopplysninger i prosjektet vil være i samsvar med personvernlovgivningen så fremt den gjennomføres i tråd med det som er dokumentert i meldeskjema med vedlegg 23.1.2020. Behandlingen kan starte.

#### MELD VESENTLIGE ENDRINGER

Dersom det skjer vesentlige endringer i behandlingen av personopplysninger, kan det være nødvendig å melde dette til NSD ved å oppdatere meldeskjemaet. Før du melder inn en endring, oppfordrer vi deg til å lese om hvilke type endringer det er nødvendig å melde:

[https://nsd.no/personvernombud/meld\\_prosjekt/meld\\_endringer.html](https://nsd.no/personvernombud/meld_prosjekt/meld_endringer.html)

Du må vente på svar fra NSD før endringen gjennomføres.

#### TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET

Prosjektet vil behandle alminnelige kategorier av personopplysninger frem til 28.5.2020.

#### LOVLIG GRUNNLAG

Prosjektet vil innhente samtykke fra de registrerte til behandlingen av personopplysninger. Vår vurdering er at prosjektet legger opp til et samtykke i samsvar med kravene i art. 4 og 7, ved at det er en frivillig, spesifikk, informert og utvetydig bekreftelse som kan dokumenteres og som den registrerte kan trekke tilbake. Lovlig grunnlag for behandlingen vil dermed være den registrertes samtykke, jf. personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a.

#### PERSONVERNPRINSIPPER

NSD vurderer at den planlagte behandlingen av personopplysninger vil følge prinsippene i personvernforordningen om:

- lovlighet, rettferdighet og åpenhet (art. 5.1 a), ved at de registrerte får tilfredsstillende informasjon om og samtykker til behandlingen
- formålsbegrensning (art. 5.1 b), ved at personopplysninger samles inn for spesifikke, uttrykkelig angitte og berettigede formål, og ikke viderebehandles til nye uforenlige formål
- dataminimering (art. 5.1 c), ved at det kun behandles opplysninger som er adekvate, relevante og nødvendige for formålet med prosjektet
- lagringsbegrensning (art. 5.1 e), ved at personopplysningene ikke lagres lengre enn nødvendig for å oppfylle formålet

#### DE REGISTRERTES RETTIGHETER

Så lenge de registrerte kan identifiseres i datamaterialet vil de ha følgende rettigheter: informasjon (art. 13), innsyn (art. 15), retting (art. 16), sletting (art. 17), begrensning (art. 18), underretning (art. 19), dataportabilitet (art. 20).

NSD vurderer at informasjonen som de registrerte vil motta oppfyller lovens krav til form og innhold, jf. art. 12.1 og art. 13.

Vi minner om at hvis en registrert tar kontakt om sine rettigheter, har behandlingsansvarlig institusjon plikt til å svare innen en måned.

#### FØLG DIN INSTITUSJONS RETNINGSLINJER

NSD legger til grunn at behandlingen oppfyller kravene i personvernforordningen om riktighet (art. 5.1 d), integritet og konfidensialitet (art. 5.1 f) og sikkerhet (art. 32).

For å forsikre dere om at kravene oppfylles, må dere følge interne retningslinjer og eventuelt rådføre dere med behandlingsansvarlig institusjon.

#### OPPFØLGING AV PROSJEKTET

NSD vil følge opp ved planlagt avslutning for å avklare om behandlingen av personopplysningene er avsluttet.

Lykke til med prosjektet!

Kontaktperson hos NSD: Lasse Raa  
Tlf. personverntjenester: 55 58 21 17 (tast 1)

