

# Masteroppgave

Bààr, Ulrik Saksvik  
Heide-Aas, Sebastian

## **Virksomhetsinnrettet risikovurdering i bank**

- En casestudie av SpareBank 1 SMN

## **Business-specific risk assessment in banking**

- A case study of SpareBank 1 SMN

Masteroppgave i økonomi og administrasjon - Siviløkonom  
Veileder: Inger Johanne Pettersen

Trondheim 27. Mai 2021

## Forord

Denne masteravhandlingen markerer avslutningen på vårt toårige masterstudium i økonomi og administrasjon ved NTNU Handelshøyskolen, innenfor hovedprofilen økonomistyring. Valg av tema falt på antihvitvasking, noe som er svært dagsaktuelt. På nasjonalt nivå er temaet relativt lite forsket på, noe som gjør temaet interessant og utfordrende på samme tid.

Det å skrive masteroppgave har vært en lang, spennende og krevende prosess. I denne oppgaven undersøker vi hvordan en bank har utviklet og forankret en virksomhetsinnrettet risikovurdering med bakgrunn i krav fra omgivelsene. Vi ønsker å rette en spesiell takk til vår samarbeidspartner SpareBank 1 SMN og dets ansatte, som har besvart alle våre henvendelser med et stort engasjement og vist en positiv innstilling gjennom hele forskningsprosessen. Vi ønsker også å takke respondentene fra enheten for finansiell etterretning (EFE) og Finanstilsynet som tok seg tid til å stille til intervju. Vi setter stor pris på at alle respondentene våre tok seg tid til å hjelpe oss med dette forskningsprosjektet, særlig under de vanskelige omstendighetene som Covid-19 har medført denne våren.

Videre vil vi takke vår veileder Inger Johanne Pettersen for god veiledning, innspill og konstruktive tilbakemeldinger. Vi ønsker også å rette en stor takk til hverandre for et godt samarbeid, da vi utfyller hverandre på en god måte. Vennskapet består! Etter mange år på skolebenken gleder vi oss nå til å ta i bruk lærdom fra studiet og til nye utfordringer i arbeidslivet.

Innholdet i denne oppgaven står for forfatterens regning.

Trondheim 27.05.2021

Ulrik Saksvik Bäär og Sebastian Heide-Aas

## Sammendrag

Banker har vært utsatt for kritikk fra myndighetene angående mangler i etterlevelsen av den nye hvitvaskingsloven (Erdal, 2019). Nytt av loven fra 2018 var at alle rapporteringspliktige skal utvikle en virksomhetsinnrettet risikovurdering. En virksomhetsinnrettet risikovurdering skal danne grunnlaget for hvilke rutiner og prosesser som etableres i foretaket, og på denne måten fungere som et overordnet styrings- og strategidokument for antihvitvaskingsarbeidet. Denne masteravhandlingen er en kvalitativ casestudie av SpareBank 1 SMN og som søker å finne ut hvordan denne implementeringen har foregått i banken. Vår problemstilling er som følger: *Hvordan har banken utviklet og implementert en virksomhetsinnrettet risikovurdering for å bekjempe hvitvasking?*

For å kunne svare på problemstillingen har det blitt foretatt kvalitative dybdeintervjuer med fem ansatte i SpareBank 1 SMN, samt to intervjuer med sentrale personer i Finanstilsynet og Enheten for Finansiell Etterretning (EFE) i Økokrim. Problemstillingen er drøftet i lys av to relevante rammeverk; Simons (1995) Levers of Control og Ferreira og Otley (2009) sitt prestasjonsstyringssystem. Det har også blitt anvendt prinsippal-agentteori med tanke på myndighetens rolle i antihvitvaskingsarbeidet for banken.

Vi finner at SpareBank 1 SMN har som mål å bidra til at samfunnet, kundene og konsernet ikke taper penger på grunn av hvitvasking, og at bankens rapportering av mistenkelige transaksjoner til Økokrim er et viktig tiltak i kampen mot hvitvasking. Det fremkommer fra vår studie at antihvitvaskingsarbeidet (AML-arbeidet) og kravet om å rapportere mistenkelige transaksjoner til Økokrim gjøres som en kombinasjon av egeninteresse og frykt for å motta sanksjoner fra Finanstilsynet, og at på denne måten påvirkes SpareBank 1 SMN sitt AML-arbeid intern av eksterne faktorer.

Våre funn indikerer at ledelsen i banken overfokuserer på det diagnostiske system og grensesystemet i AML-arbeidet. Det kan virke som det er en ubalanse i bruken av de ulike styringssystemene og at dette kan være grunnen til at Sparebank 1 SMN ikke har klart å operasjonalisere den virksomhetsinnrettede risikovurderingen, og at denne ikke danner grunnlaget for rutinene i foretaket. Våre funn viser at antihvitvaskingsmedarbeiderne ikke har full kontroll på den iboende risikovurderingen for SpareBank 1 SMN, og at den har lite å si i deres daglige arbeid.

## Abstract

Banks have received criticism from the government regarding shortcomings with compliance of the new Anti-Money Laundering Act (Erdal, 2019). The new law from 2018 states that all obligated entities must develop a business-specific risk assessment. A business-specific risk assessment shall form the basis for the routines and processes established in the bank and be used as an overall management and strategy document for the anti-money laundering work. This master's dissertation is a qualitative case study of SpareBank 1 SMN and seeks to find out how the implementation of the risk assessment has been done in the bank. Our research problem is as follows: *How has the bank developed and implemented a business-specific risk assessment to combat money laundering?*

To be able to answer this question, in-depth qualitative interviews have been conducted with five employees in SpareBank 1 SMN, as well as two interviews with key people in Finanstilsynet and the Unit of Financial Intelligence (EFE) in Økokrim. We have chosen to apply the analytical framework Levers of Control by Simons (1995) and Ferreira and Otley (2009)'s performance management system to answer the question. Principal agent theory has also been applied regarding the authority's role in the anti- money laundering work for the bank.

We find that SpareBank 1 SMN aims to help the society, their customers and themselves to not lose money due to money laundering, and that the bank's reporting of suspicious transactions to Økokrim is an important step to combat money laundering. Our study shows that the anti-money laundering work and the requirement to report suspicious transactions to Økokrim are done as a combination of self-interest and fear of receiving sanctions from Finanstilsynet. SpareBank 1 SMN's internal anti-money laundering work is therefore affected by external factors to a great extent.

Our findings indicate that the bank's management prioritizes the diagnostic system and the border system in their AML work. It looks like there is an imbalance in the use of the various management systems and this may be the reason why Sparebank 1 SMN has not been able to operationalize the business-specific risk assessment. Our findings show that the bank's anti-money laundering employees do not have knowledge of the business-specific risk assessment and that their daily work is not affected by it.

## Innholdsfortegnelse

1 Innledning .....	1
1.1 Bakgrunn og presentasjon av empirisk felt.....	1
1.2 Presentasjon av bedrift og problemstilling.....	3
1.2.1 Spesifisering av problemstilling og forskningsspørsmål .....	4
1.3 Avgrensninger .....	5
1.4 Oppgavens struktur.....	6
2. Teori.....	7
2.1 Definisjon av økonomistyring.....	7
2.2 Prinsippal-agent-teori.....	8
2.2.1 Dobbel-agent-problem.....	10
2.2.2 Informasjonsasymmetri.....	12
2.2.3 Insentiver .....	13
2.3 Teoretisk rammeverk - De fire styringsspakene.....	15
2.3.1 Verdi- og grensesystemer .....	16
2.3.2 Diagnostiske og interaktive styringssystemer.....	18
2.3.3 Samspillet mellom de fire styringssystemene.....	20
2.4. Prestasjonsstyrings rammeverket .....	21
2.5 Oppsummering av teori.....	25
3. Metode.....	26
3.1 Forskningsdesign .....	26
3.2 Datainnsamling .....	27
3.3 Intervju .....	27
3.3.1 Utvalg .....	28
3.3.2 Intervjuguide .....	30
3.3.3 Gjennomføring av intervjuer .....	30
3.4. Dokumentstudier .....	31
3.5 Kvalitet i forskningen .....	32
3.5.1 Reliabilitet - pålitelighet.....	32
3.5.2 Validitet - gyldighet.....	34
3.5.3 Generaliserbarhet - overførbarhet .....	34
3.6 Forskningsetikk.....	35
4. Empiri.....	36
4.1 Eksterne rammebetingelser .....	36
4.1.1 FATF.....	36
4.1.2 Finanstilsynet.....	37
4.1.3 Økokrim .....	37
4.1.4 Enheten for finansiell etterretning (heretter EFE) .....	38
4.1.5 Bankenes rolle etter regelverket .....	38
4.1.6 Risikobasert tilnærming .....	39

4.1.7 Virksomhetsinnrettet risikovurdering .....	39
4.1.8 Risikovurderingens forankring .....	40
4.2 Empiri fra intervjuer .....	44
4.3 Hvordan påvirkes antihvitvaskingsarbeidet til banken etter krav fra omgivelsene? .....	44
4.3.1 Dobbelt-agent-rolle.....	47
4.3.2 Interessekonflikt og informasjonsasymmetri .....	51
4.3.3 Insentiver .....	53
4.4 Utvikling og intern forankring av den virksomhetsinnrettede risikovurderingen .....	54
4.4.1 Verdi- og grensesystem.....	54
4.4.2 Diagnostiske og interaktive styringssystemer .....	64
4.4.3 Prestasjonsstyringssystem.....	68
4.5 Oppsummering.....	76
5. Analyse og diskusjon.....	77
5.1 Dobbelt-agent-rolle.....	77
5.2 Interessekonflikt og informasjonsasymmetri .....	79
5.3 Insentiver.....	80
5.4 Verdisystem .....	81
5.5 Grensesystem .....	82
5.6 Diagnostisk styringssystem.....	85
5.7 Interaktivt styringssystem .....	87
6. Konklusjon .....	89
6.1 Bidrag .....	91
6.2 Videre forskning .....	91
6.3 Begrensninger og kritikk til egen oppgave.....	92
7. Referanseliste .....	94
8. Vedlegg.....	101
8.1 Vedlegg 1 - intervjuguider.....	101
8.2 Vedlegg 2 – NSD.....	110

**Liste over figurer:**

Figur 1: Forskningsprosess for studien.....	6
Figur 2: Agent-problem.....	9
Figur 3: Dobbelt-agent-problem.....	11
Figur 4: Samspillet mellom styringsspakene.....	20
Figur 5: Prestasjonsstyringssystemet.....	22
Figur 6: Risikoparametere - Virksomhetsinnrettet risikovurdering.....	41
Figur 7: Klassifisering av kundetiltak.....	42

Figur 8: Forsvarslinjer, ansvar og roller i konsernets hvitvaskingsarbeid.....	58
--	----

**Liste over tabeller:**

Tabell 1: Bruksverdien til de fire spakene.....	16
Tabell 2: Intervjuobjekter.....	31

# 1 Innledning

## 1.1 Bakgrunn og presentasjon av empirisk felt

Hvitvasking er en del av den økonomiske kriminaliteten som preges av profittmotiverte lovstridige handlinger som ofte begås innenfor en økonomisk virksomhet. Utbyttet av straffbare handlinger hvitvaskes av kriminelle for å hindre at opprinnelsen til slik ulovlig fortjeneste oppdages. Gjennom hvitvaskingsprosessen innføres utbyttet av straffbare handlinger i den legale økonomien. Hvitvasking innebærer ofte aktiviteter som smugling, ulovlig våpensalg, korrupsjon, underslag, innsidehandel, bestikkelser og datasvindel. Ifølge FN (2019) hvitvaskes opptil 2000 milliarder dollar gjennom internasjonale bankkontoer, noe som tilsvarer 5% av verdens årlige bruttonasjonalprodukt. De siste ti årene har verdien på sedler og mynter i Norge ligget på cirka 50 milliarder kroner og Norges Bank kan kun redegjøre for 40 % av bruken (Nilsen, 2021). Dette viser at hvitvasking er et stort nasjonalt og internasjonalt problem.

Den 15. oktober 2018 ble EUs 4. hvitvaskingsdirektiv implementert i Norge gjennom ny hvitvaskingslov. En av de største nyhetene i den nye hvitvaskingsloven var at alle rapporteringspliktige skal foreta en såkalt virksomhetsinnrettet risikovurdering (Finanstilsynet, 2019a). Risikovurderinger har fått økt betydning i gjeldende hvitvaskingsregelverk, fordi muligheten til å differensiere nivået av kundetiltak i stor grad er avhengig av virksomhetens egen risikovurdering, og kun i begrenset grad er forhåndsdefinert i regelverket. I kjølvannet av dette har bankene vært nødt til å styrke innsatsen for å etterleve hvitvaskingsregelverket, slik at de tar sitt lovpålagte samfunnsansvar samtidig som sjansene for omdømmetap og sanksjoner fra tilsynsmyndigheter reduseres. Etablering av nye kundeforhold, opprettelse av nye kontoer og kontrollering av store mengder transaksjoner er en del av den daglige driften i en bank og bør tas i betraktning under hver risikopilar ved utviklingen av bankenes risikovurderinger.

Finanstilsynet gjennomførte en kontroll i norske banker i 2019, og understreket at hvitvaskingsforsvaret hos norske finansaktører, da spesielt bank, ikke var tilfredsstillende (Guldstad, 2020). Svakheter i styring og kontroll på hvitvaskingsområdet, lite tilrettelagt opplæring tilpasset ansvar og arbeidsoppgaver, samt manglende transaksjonsovervåkning,



løpende kundetiltak og rapportering av mistenkelige transaksjoner til Økokrim var noen av forholdene som ble funnet fra tilsyn av 110 banker (Erdal, 2019).

I økonomistyringslitteraturen har man de siste 20 årene sett økt fokus på verdier i koblingen mellom strategi og økonomistyring. Simons (1995a) legger i sitt rammeverk *Levers of Control* stor vekt på hvordan kjerneverdier i det han kaller verdisystemet, kan være sentrale styringsverktøy i en virksomhet. I visjonsarbeidet må ledere skape klarhet om verdigrunnet til virksomheten og bygge denne inn i arbeidshverdagen til de ansatte. Dette er en av mange styringsmekanismer virksomheter og ledere kan velge mellom i sitt forsøk på å stimulere og implementere strategiske endringer. På en annen side vil man i banknæringen finne omfattende lovkrav og strenge retningslinjer i form av det Simons (1995) kaller for grensesystemer. Regelverket blir stadig mer komplekst, og antall regelendringer som bankene må følge opp har tredoblet seg siden 2011 (Nysveen, 2017). Dette er lover som blant annet forplikter bankene til intern opplæring, kundekontroll og rapportering av mistenkelige transaksjoner. Nye reguleringer fra lovgiverne om blant annet antihvitvaskingsarbeid, personvern og risikostyring, har også ført til at bankene har vært nødt til å investere i IT-systemer og teknologistøtte. Slike aktiviteter skaper lite inntekt til bankene, men blir mer sett på som nødvendige kostnader. Reguleringene har i tillegg ført til endringer i organisasjonsstrukturene i bankene, ettersom at det har kommet nye krav om organisering i finansnæringen.

Risikoen for hvitvasking i banksektoren er blitt fremhevet som følge av flere hvitvaskingsskandaler i nyere tid. Hvitvaskingsskandalen i Danske Bank er den største saken som noen gang har rammet en europeisk bank. Bankens Estiske filial ble brukt til å sluse gjennom 200 milliarder euro mellom 2007 og 2015 (Solgård, 2020). DNB har også i de siste årene vært i hardt vær for å ha sluset penger fra det islandske fiskeriselskapet Samherji til skatteparadiser, og videre til Namibia (Iversen, 2019). I dagene etter at Økokrim startet etterforskning av DNB falt verdien av aksjene med rundt 15 milliarder norske kroner (Sættem, 2019). Finanstilsynet bekreftet 03.05.2021 at DNB får en bot på 400 millioner kroner for mangelfull etterlevelse av hvitvaskingsloven. Bruddene inkluderte svikt i kontrollrutiner, kundeidentifisering og lovpålagte risikovurderinger (Wig, 2021). Vi har også sett at det ikke bare er banker som har blitt ilagt bøter grunnet mangler i lovpålagte risikovurderinger. Finanstilsynet har nylig bøtelagt revisjonsselskapene PwC 3,2 millioner og BDO 2,2 millioner som følge av brudd på hvitvaskingsloven (Vosgraff & Nilssen, 2021). I vedtaket rettet mot det ene revisjonsselskapet skriver Finanstilsynet: «Siden plikten til å gjennomføre en

virksomhetsinnrettet risikovurdering har vært gjeldende siden oktober 2018 og tatt i betraktning revisjonsselskapets størrelse, det store antall kunder i risikobransjer og selskapets geografisk omfattende virksomhet, mener Finanstilsynet at bruddet er alvorlig” (Lyng, 2021).

Den virksomhetsinnrettede risikovurderingen er utgangspunktet for virksomhetens implementering av hvitvaskingsregelverket. Formålet med risikovurderingen er å kartlegge og beskrive foretakets risiko for hvitvasking og på den måten danne grunnlag for rutineene som foretaket må etablere for utførelsen av tiltakene for å forebygge hvitvasking (Finanstilsynet, 2019a). Finanstilsynet har i sine rapporter poengtert viktigheten av at rapporteringspliktige benytter ressursene der den identifiserte risikoen for hvitvasking og terrorfinansiering er størst. En forutsetning for en risikobasert tilnærming er at foretakene faktisk har kartlagt risikoen for hvitvasking i foretaket i sin virksomhetsinnrettede risikovurdering. Et av kjerneproblemene i bankenes etterlevelse av hvitvaskingsregelverket har vært operasjonalisering av risikovurderingen, og at denne ikke har dannet grunnlaget for rutiner, risikoklassifisering og oppfølgingsnivå. Dette har resultert i feilslåtte kundetiltak, for eksempel mot selskaper med komplekse eierstrukturer og kunder som bruker skatteparadis (Guldstad, 2020).

For å undersøke hvordan en bank har utviklet og implementert en virksomhetsinnrettet risikovurdering har vi derfor valgt å gjennomføre en casestudie av SpareBank 1 SMN. Finanstilsynet gjennomførte et stedlig tilsyn i Sparebank 1 SMN 26.-27. november 2018. I den foreløpige rapporten omtalte Finanstilsynet bankens risikovurdering som konkret og relevant, men med et forbedringspotensial (Finanstilsynet, 2019c). Finanstilsynet viste blant annet til bransjene fiskeri, olje, gass og supply som bransjer som kan være utsatt for forskjellige typer kriminalitet og hvor oppdagelsesrisikoen tradisjonelt sett har vært lav. "Private-banking"-tjenestene til banken burde også vurderes med tanke på hvitvaskingsrisiko.

## **1.2 Presentasjon av bedrift og problemstilling**

SpareBank 1 SMN er regionens ledende finanskonsern og en av seks eiere i SpareBank 1-alliansen. Hovedkontoret ligger i Trondheim og konsernet har med sine datterselskaper omtrent 1600 ansatte. SpareBank 1 SMN er en regional selvstendig sparebank med lokal forankring. Gjennom SpareBank 1-alliansen og egne datterselskaper har SpareBank 1 SMN sikret seg tilgang til konkurransedyktige produkter innen finansiering, sparing, forsikring, betaling samt eiendomsmedling, leasing, regnskapstjenester og kapitalmarkedstjenester.

Som følge av ikrafttredelsen av ny hvitvaskingslov i Norge fra 2018, finnes det lite forskning på hvordan banker har utviklet en virksomhetsinnrettet risikovurdering. Utviklingen av en virksomhetsinnrettet risikovurdering er lovpålagt og krever en grundig gjennomgang av bankens kundeforhold, samt produktene og tjenestene som tilbys. Krav til bankenes håndtering av mistenkelige forhold er basert på identifisert risiko slik at det i praksis vurderes individuelt i ulike banker, og i visse tilfeller også internt i banken (Hafthun & Ulfsnes, 2019). Vi ønsker derfor å studere nærmere hvordan arbeidet er strukturert, hvilke tiltak og rutiner som er etablert og hvordan dette arbeidet har blitt implementert og forankret i organisasjonen. Her vil intervjuer med ledelsen i banken og bankansatte i forretningsområder som er underlagt hvitvaskingsloven benyttes.

Finanstilsynet merket seg at styret i SpareBank 1 SMN delte tilsynet sitt syn når det gjaldt forbedring av bankens risikovurdering og at deres innspill ville bli hensyntatt (Finanstilsynet, 2019c). Oppgaven vil forsøke å gi en gjennomgang og vurdering av hvordan banken har implementert og forankret en virksomhetsinnrettet risikovurdering etter hvitvaskingsloven, ved å gi en fremstilling av de sentrale reglene og rutinene som gjør seg gjeldende i utformingen, som igjen er basert på tilsyn fra Finanstilsynet og av meldeplikten av mistenkelige transaksjoner (MT heretter) til Økokrim. Problemstillingen er som følger;

*Hvordan har banken utviklet og implementert en virksomhetsinnrettet risikovurdering for å bekjempe hvitvasking?*

### **1.2.1 Spesifisering av problemstilling og forskningsspørsmål**

For å besvare problemstillingen har vi formulert to forskningsspørsmål. Hvitvaskingsproblematikk og utviklingen av en virksomhetsinnrettet risikovurdering er mer enn et juridisk spørsmål; det handler om systemer og rutiner, internkontroll, opplæring, overvåkning og holdninger. Bankenes sentrale plikter etter Hvitvaskingsloven (2018) er å identifisere kunder og rapportere mistenkelige forhold til Enheten for finansiell etterretning i Økokrim. I mediebildet den siste tiden har det vært store oppslag rundt det at bankene blir pålagt strenge krav fra myndighetene, og at det har krevd enorme ressurser hos bankene for å oppfylle kravene. Finanstilsynet understreker at det skal være foretakets egne vurderinger av den konkrete risikoen virksomheten er eksponert for som skal ligge til grunn for risikovurderingen. Vi vil i form av intervjuer med Økokrim og Finanstilsynet belyse myndighetsperspektiver/krav i forbindelse med rapportering av mistenkelige forhold og

bankenes arbeid ved å utvikle en virksomhetsinnrettet risikovurdering. Det første forskningsspørsmålet blir derfor:

- *Hvordan påvirkes antihvitvaskingsarbeidet til banken etter krav fra omgivelsene?*

En god bedriftskultur, interne retningslinjer og struktureringen av organisasjoner kan være viktige forebyggende tiltak for å bekjempe hvitvasking. Det er avgjørende for evnen til å etterleve forpliktelsene etter regelverket, at SpareBank 1 SMN innser nødvendigheten av å implementere effektive og risikobaserte hvitvaskingsrutiner i sin virksomhet. En av de store utfordringene når det kommer til strategier, er ikke selve utførelsen, men implementeringen av dem. En virksomhetsinnrettet risikovurdering skal forankres i øverste ledelse, og det er ledelsens ansvar for virksomhetens etterlevelse av lovkrav som reguleres. Det er ikke nok at en organisasjon har et godt strategi- og styringsdokument, så lenge den ikke blir forankret og en integrert del av organisasjonen. Det skal være en rød tråd mellom risikovurderingen og de enkelte tiltak. Det skal fremgå av rutineene hvordan foretaket og dets ansatte skal gjennomføre tiltak som er nødvendige for å oppfylle hvitvaskingsregelverket og de identifiserte risikoene i foretaket (Finanstilsynet, 2019b). Rutinene skal være så detaljert at den enkelte ansatte til enhver tid kan vite hvilke kundetiltak som skal gjennomføres, og hvordan de skal utføres. Forskningsspørsmål nummer to blir som følger:

- *I hvilken grad er risikovurderingen forankret internt?*

### **1.3 Avgrensninger**

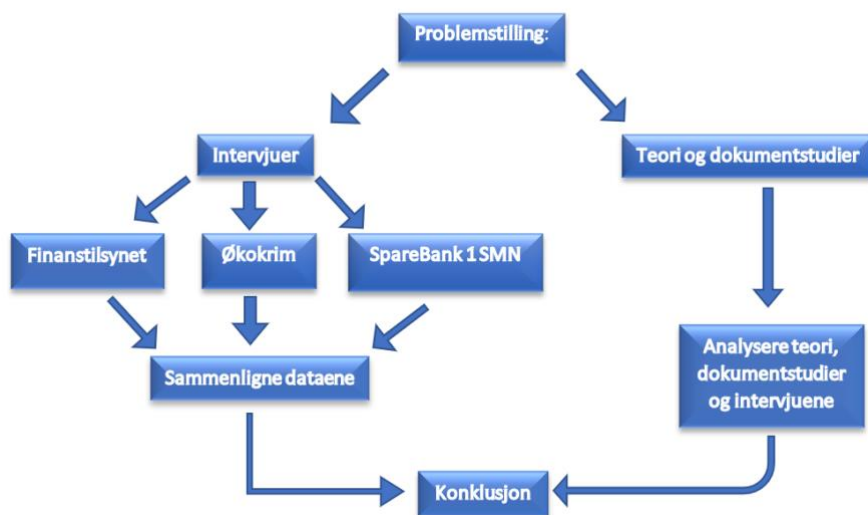
Av hensyn til oppgavens omfang er det foretatt enkelte avgrensninger. Denne oppgaven avgrenses mot terrorfinansiering. I litteraturen er det trukket frem at risikovurderinger som gjøres for å forebygge og avdekke terrorfinansiering anses å være av en helt annen karakter enn en risikobasert tilnærming til hvitvasking (Rui, 2012. s. 243). Oppgaven vil derfor ikke behandle terrorfinansiering som en egen problemstilling.

Oppgaven vil begrenses til å omtale banker og deres etterlevelse av hvitvaskingsloven §§ 7 og 8. Grunnen til denne avgrensningen er at banken er en institusjon der banktjenestene vil være en attraktiv måte å gjøre «svarte» penger «hvite». Av banktjenester kan det for eksempel nevnes åpning av bankkonto, innskudd og uttak av penger og lån. De fleste finansielle transaksjoner vil på en eller annen måte gå via banker. På denne måten står banken i en svært utsatt posisjon der den vil kunne brukes som et ledd i hvitvaskingsprosessen. Dette gjenspeiles

fra både Nasjonal risikovurdering og Finanstilsynets risikovurdering fra 2020, hvor banker rangeres som en høyrisikogruppe for hvitvasking (NRA, 2020).

## 1.4 Oppgavens struktur

I neste kapittel presenteres relevant teori som skal brukes til å besvare problemstillingen vi har valgt, og som legger føringer for analyse. Kapittel 3 vil gjøre rede for vår metodiske tilnærming og drøfte valgene vi har tatt i gjennomføringen av vår oppgave, med fokus på datainnsamling. Empirien vil presenteres i kapittel 4, der vi først går vi gjennom rammebetingelsene som banker må forholde seg til med tanke på lovverk, tilsyn og interne retningslinjer, før vi presenterer funnene fra intervjuene. I kapittel 5 blir den innsamlede informasjonen analysert og drøftet opp mot relevant teori og tidligere forskning, etterfulgt av kapittel 6 der vi avslutningsvis vil presentere hele avhandlingens hovedfunn, forslag til videre forskning på temaet, bidrag, samt kritikk og begrensninger ved vår oppgave. I figuren nedenfor vises hvordan vi har strukturert arbeidet med masteroppgaven.



Figur 1: Forskningsprosess for studien

## 2. Teori

Hensikten med dette kapitlet er å presentere den teoretiske referanserammen for utredningen, som videre skal legge grunnlaget for å kunne analysere og diskutere prosjektets empiriske funn. Formålet med dette kapitlet er å gjøre rede for de spesifikke teoriene og begrepene vi anvender senere i avhandlingen. Teorikapitlet består av fire hoveddeler. Vi vil starte med å belyse ulike perspektiver og tolkninger av økonomistyring, og vil på bakgrunn av litteraturen definere og avgrense begrepet. I del to presenteres prinsippal-agent-teori. Denne teorien forklarer forholdet mellom en prinsippal og en agent, hvor agenten gjør et oppdrag på vegne av prinsippalen. Banksektoren er høyt eksponert for kriminelle kunder som blant annet vil hvitvaske penger gjennom deres produkter. Det har ledet til at bankene har blitt pålagt reguleringer og krav som må etterleves. Agentproblemet i dette rammeverket er nettopp den doble rollen banken har. I denne oppgaven er prinsippalene i hovedsak myndighetene og kundene, mens agenten er SpareBank 1 SMN.

I del tre og fire vil vi presentere de rammeverkene som vil utgjøre oppgavens teoretiske perspektiv. Vi har valgt å inkludere rammeverkene til Simons (1995) og Ferreira og Otley (2009) for å danne et bredt grunnlag for diskusjon. Vi mener at disse rammeverkene utfyller hverandre og viser de ulike styringsmekanismene en organisasjon kan benytte seg av. Rammeverkene tar utgangspunkt i et helhetlig perspektiv på styring og illustrerer hvordan ulike styringssystemer forholder seg til hverandre. Vi tar utgangspunkt i deres rammeverk som beskrivende referanserammer for hvordan utviklingen og forankringen av en virksomhetsinnrettet risikovurdering kan være satt i system.

### 2.1 Definisjon av økonomistyring

Fagfeltet økonomistyring kan forstås ut fra casestudier og dets omgivelser hvor fokuset er på økonomiske valg, organisering av transaksjoner og allokering av knappe ressurser (Pettersen, 2009). På grunn av nye digitale muligheter og stadig mer kreative former for kriminalitet er dette et område hvor de som jobber mot dette, stadig møter på nye, og ofte komplekse, problemstillinger. Arbeidet mot hvitvask er en dynamisk prosess. Endrede krav i form av samfunnet, media og øvrige interessenter har ført til strengere krav for hvordan banker kan opptre i henhold til nye lover, økt fokus på etikk, og arbeidsmiljø. Dette medfører økt kompleksitet og behov for bedre styring. God risikostyring og beskyttelse av selskapets verdiskapning er en forutsetning for håndtering av intern- og ekstern risiko.

Konseptet økonomistyring har blitt brukt av organisasjoner i over 50 år, og Robert Anthony beskrev det i 1965 som (sitert i Ferreira & Otley, 2009:264): *“The process by which managers assure that resources are obtained and used, effectively and efficiently, in the accomplishment of the organization’s objectives”*. Anthony (1965) sin definisjon av økonomistyring er smal og ekskluderer deriblant atferd (Malmi & Brown, 2008). Derimot, inkluderer Simons (1995b) atferd i sitt rammeverk Levers of Control. I vår studie har vi valgt å anvende begrepene “styring” og “styringssystemer” i tråd med Simons, da hans rammeverk ligger til grunn for vår analyse. Simons (1995a, s. 5) definerer styringssystemer slik: *“management control systems are the formal, informationbased routines and procedures managers use to maintain or alter patterns in organizational activities”*. Simons (1994, 1995b) fokuserer på formelle rutiner og prosedyrer som planer, budsjetter og overvåkingssystemer, samt visjon og verdier som et helhetlig styringssystem, og hvordan disse påvirker uformelle prosesser som igjen påvirker atferd.

Selve definisjonen av begrepet økonomistyring har utviklet seg over tid, fra å bare fokusere på kvantifiserbar, finansiell informasjon, til nå å inkludere ekstern informasjon om markeder, kunder, verdier, kommunikasjon, kultur og annen relevant informasjon som kan påvirke organisasjonen og dens mål (Chenhall, 2003). På en side handler økonomistyring om en virksomhets strategi og hvordan systemet må tilpasses omgivelsene. På den andre siden har man den operasjonelle økonomistyringen som omhandler implementering av planer som skal til for å nå målene, samt overvåke ressursbruken i forhold til budsjetter og planer som resultatmålene bygger på (Sander, 2019).

## **2.2 Prinsipal-agent-teori**

Prinsipal-agent modellen er et analytisk verktøy som lar oss analysere forholdet mellom aktørene, og gi oss innsikt i hvordan en ordning eller kontrakt kan designes for å gi agenten insentiver til å handle etter prinsipalens interesser (Douma & Schreuder, 2017). En sentral del i denne teorien er at prinsipalen og agenten har divergerende preferanser eller mål (Anthony, Govindarajan & Hartmann, 2014). Dette forutsetter at det foreligger en situasjon der det ikke er fullt ut sammenfall mellom interessene til partene, med andre ord en interessekonflikt (NOU 2018:17, s. 221). Årsaker til at det kan oppstå interessekonflikter i slike forhold er uheldig utformede incentivstrukturer eller ulike preferanser, for eksempel knyttet til tidshorisont (NOU

2018 : 17, s. 223). Dersom aktørene hadde samme målsetting og full tilgang til informasjon ville ikke slike beslutningsproblemer oppstå. Hvis begge partene i kontrakten er nyttemaksimerende er det også grunn til å tro at agenten ikke alltid vil handle etter prinsipalens interesser (Jensen & Meckling, 1976). Prinsipalens- og agentens målsetting kan i mange sammenhenger være overlappende, men ikke identiske (Douma & Schreuder, 2017).

Med tanke på organisasjonsstruktur i banker er prinsipal-agent-teori blitt en kjernet teori. Dette er grunnet den motstridende karakteren av bankers beslutningsprosess. På den ene siden skal banken jobbe for kundens fortjeneste, mens på den andre siden skal de forbedre sine egne resultater og inntjening (Naheem, 2020, s. 27). Tidligere finansskandaler har ført til at regulerende myndigheter har satt krav til likviditeten i bankene samt endringer i organisasjonsstrukturer. Agenten blir engasjert av prinsipalen for å gjøre en jobb, noe som også innebærer at agenter får en viss form for beslutningsmyndighet, og valgene agenter gjør vil påvirke prinsipalen (Jensen & Meckling, 1976, s. 308). Dersom agenten og prinsipalen har ulike mål og ulik risikopreferanse kan det skape en interessekonflikt (Wright, Mukherji & Kroll, 2001, s. 413). For å unngå at agenten handler basert på egeninteresse istedenfor prinsipalens beste, ser en på hvordan man kan få samsvar mellom målene til en prinsipal og en agent ved hjelp av ulike insentiver (Fama & Jensen, 1983, s. 309; Jensen & Meckling, 1976, s. 308).



Figur 2: Agent-problem (CFI Education inc, u.å.)

Prinsipal-agent-teori anses av forskere for å være passende når det kommer til konseptualisering av kontroll- og overvåkingssituasjoner (Daily, Dalton & Cannella, 2003, s. 372). Kontrollmekanismer anvendes i hovedsak for å øke sannsynligheten for at kriminalitet oppdages og sanksjoneres. Banker kan implementere ex ante programmer for overvåkning som designes slik at kriminalitet oppdages og bevis samles inn for å senere oppnå en domfellelse



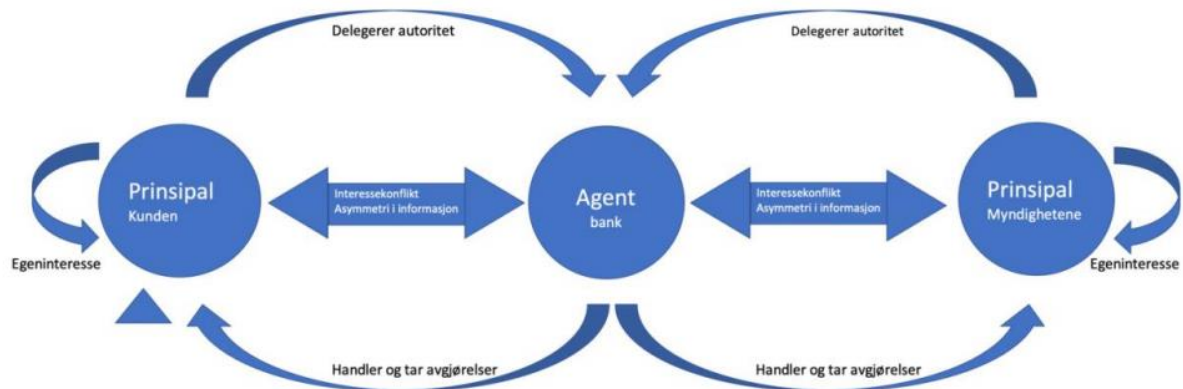
(Arlen, 1994, 2012; Arlen & Kraakman, 1997). De kan også gripe inn ex post ved å etterforske mistenksom aktivitet, rapportere kriminalitet som oppdages og samarbeide med myndighetene for å identifisere og straffe de skyldige (Arlen, 2012; Arlen & Kraakman, 1997). Ex post inngripen er også mulig for å etterforske lovbrudd mer kostnadseffektivt enn hva myndighetene klarer.

### **2.2.1 Dobbel-agent-problem**

Videre utvides antagelsen om en enslig prinsipal og agent alltid til å omfatte flere prinsipal og agenter. Teorier blir mer komplekse (og interessante) når de åpner for muligheten for at samlinger eller team av prinsipaler (eller agenter) er uenige eller konkurrerer om interesser og mål - et trekk ved agentteori Adams (1996) kaller "Hydra-faktoren". Hvordan forstår og forener agentene pliktene som er delegert til dem når de mottar blandede meldinger og motstridende instruksjoner - og insentiver - fra flere prinsipaler? (Shapiro, 2005). Hvordan gjør de det når kontrakten er usedvanlig vag av design, for å skrive over de uforsonlige forskjellene mellom prinsipaler med motstridende interesser - for eksempel kontroversiell lovgivning som krever implementering? Mange av de regulatoriske og selvregulerende ordningene tenkt å overvåke agentforhold er selv agentforhold. Om de er interne eller eksterne revisorer, etterlevelsesfunksjoner, avdelinger for interne forhold og offentlige myndigheter som overvåker agenter på vegne av noen prinsipaler (Shapiro, 2005).

Banksektoren er høyt eksponert for kriminelle kunder som forsøker å hvitvaske penger gjennom deres produkter. Dette har ledet til at bankene i Norge har blitt pålagt reguleringer og krav av myndighetene som må etterleves. Naheem (2020) foreslo et teoretisk rammeverk til anvendelse av antihvitvaskingsreguleringer i banksektoren. Han benyttet prinsipal-agent-forholdet til å forklare det underliggende forholdet som blir påvirket av antihvitvaskingsreglene. Ettersom myndighetene er avhengige av at bankene implementerer tiltak, rutiner og systemer for å avdekke hvitvasking, hevdet han at prinsipal-agent-teori var passende. Tradisjonelt sett har man sett på prinsipal-agent-forholdet med en enkel oppdragsgiver/prinsipal og en enkelt oppdragstaker/agent (Wright et al., 2001, s. 414). Det økende fokuset på antihvitvaskingsarbeid har ført til at bankene har fått enda en agentrolle i

tillegg til kunden; de må også forholde seg til myndighetenes krav og reguleringer (Naheem, 2020, s. 27).



Figur 3: Dobbelt-agent-problem (CFI Education inc, u.å.)

Denne doble rollen banken har fått tilknyttet myndighetene, kan føre til konflikter mellom aktivitetene som kreves for å levere et produkt til kunden og aktivitetene knyttet til antihvitvaskingsarbeid som kreves fra myndighetene (Ball, Canhoto, Daniel, Dibb, Meadows, Spiller, 2020, s. 8). I banksektoren ser vi at de har mange krav og offentlige reguleringer å forholde seg til. 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 nye praksiser vokser frem, men på lengre sikt begrenses endring av rasjonelle omgivelser, det vil si eksterne rammebetingelser som vi kommer nærmere inn på i kapittel 4. Tvetydige reguleringer kan føre til at en agent får større rom til å bestemme hvordan han vil forholde seg til kontrakten med prinsipalen. Banker tilpasser seg også ut ifra hvordan samfunnet forventer at de skal være. Det er med andre ord blitt viktig å maksimere effektiviteten til bedriften, og samtidig tilpasse seg forventninger fra samfunnet og myndighetene for hvordan en bedrift skal opptre.

Forebygging av hvitvasking er et viktig samfunnsmessig mål, og etterlevelse av hvitvaskingsloven er derfor viktig for den alminnelige tilliten til finansnæringen (Finanstilsynet, 2019b). Naheem (2020) sin forskning viser at offentlige reguleringer har mulighet til å sette banker i en vanskelig situasjon. Interessekonflikter kan utarte på flere måter når banken har denne doble agentrollen. Når myndighetene pålegger banker flere og strengere krav, som for eksempel ved kundetiltak, egen risikovurdering, etablering av elektroniske overvåkningssystemer, kan dette lede til forsinkelser eller ekstra administrasjonskostnader for kundene til banken (Naheem, 2020, s. 27). Det kan føre til at rapporteringspliktige retter fokus

mot bestemte kundegrupper og er mindre oppmerksom på andre kunder. En viktig kilde til kunnskapsutvikling kan være tilbakemelding på tidligere rapporteringsarbeid fra myndighetene som evaluerer og analyserer innholdet i innsendte rapporter. Dette støttes også av Ross og Hannan (2007) som hevder at systematiske tilbakemeldinger på rapportering er viktig for å ikke være begrenset til kjente og identifiserte metoder.

Bankansatte står i konflikten mellom å rapportere en mistenkelig kunde til rette myndigheter, eller å selge kunden et produkt og dermed oppnå fortjeneste for banken. Det kan også oppstå konflikter mellom ressursfordelingen og om man skal bruke disse på antihvitvaskingsarbeid eller benytte dem til mer kommersielle mål. Tid og ressurser blir en vanskelig prioritering for bankene og skaper utfordringer på flere områder. På den ene siden kan antihvitvaskingsarbeid gå på bekostning av bankens plikt overfor kundene og begrense bankens daglige forretningsmål (Canhoto, 2008, ref. i Ball et al., 2020, s. 8). På den andre siden kan mislighold og dårlig etterlevelse av regelverket skade bedriftens omdømme og føre til skade på den kommersielle siden (Huysmans, 2014, ref. i Ball et al., 2020, s. 8). Et godt omdømme og integritet er blant de mest verdifulle eiendelene til en virksomhet. Omdømmet avhenger sterkt av oppfatningen av hvorvidt virksomheten følger juridiske, profesjonelle og etiske standarder. Ledelsen og styret i banker står dermed overfor flere utfordringer ved å finne en måte å balansere disse problemstillingene på (Naheem, 2020, s. 27). Det er derimot ikke bankenes overordnede formål å være etterforsker for myndighetene, og av den grunn kan det være variasjon både på individ- og organisasjonsnivå i hvor langt man som rapporteringspliktig aktør strekker seg for å gjennomføre undersøkelser.

Overtredelsesgebyrer fra Finanstilsynet kan skyldes at bankene har prioritert kundens interesser fremfor alt annet og ikke tatt hensyn til lovene og reguleringene de står ovenfor fra myndighetene. Enda strengere krav og mer regulering har senere blitt innført for å minimere forekomsten av slike tilfeller, særlig i form av den nye hvitvaskingsloven fra 2018 (Naheem, 2020, s. 29). Strategier og rutiner til å bekjempe hvitvasking har blitt utviklet som svar på regulatoriske forespørslers, snarere enn noe som er strategisk planlagt fra organisasjonene selv (KPMG, 2014; Naheem, 2020).

### **2.2.2 Informasjonsasymmetri**

Informasjonsasymmetri er et annet aspekt ved prinsippal-agent-teorien. Eksistensen av flere prinsippaler og flere agenter øker noen ganger informasjonsasymmetriene og vanskelighetene

med å overvåke. Med informasjonsasymmetri menes at informasjon av betydning for en transaksjon er ujevnt fordelt mellom partene i en transaksjon (NOU 2018 : 17, s. 222). Dette kan forekomme i alle typer markeder, men er ofte fremtredende i finansmarkedet. Det kan skyldes at tjenestene og produktene i finansmarkedet er mer komplekse og mindre gjennomsiktede enn varer og andre tjenester hvor det er lettere for brukerne å vurdere kvaliteten (NOU 2018 : 17, s. 222). Informasjonsasymmetrier kan forsterke prinsippal-/agentproblemer, dette på grunn av at prinsippalen (myndighetene) har ikke perfekt informasjon om hva agenten (banken) gjør. Det kan derfor være vanskelig for myndighetene å vite om banken rapporterer etter kundenes eller myndighetenes interesser.

Prinsippal-agent-teori tar utgangspunkt i forutsetningen om at agenten har mer informasjon enn prinsippalen og at denne informasjonsasymmetrien påvirker prinsippalens evne til å regulere forholdet (Douma & Schreuder, 2017). Banken kan også gi myndighetene feil informasjon om hva de gjør. Tiltak som i utgangspunktet reduserer risikotaking kan i seg selv skape ny markedssvikt i form av atferdsrisiko, også omtalt som «moral hazard» (Anthony et al. 2014). Moral hazard skyldes skjult informasjon, der den ene parten i et transaksjonsforhold er bedre informert enn den andre parten, og er en annen type for informasjonsasymmetri. Atferdsrisiko er et såkalt "postcontractual problem", som oppstår etter at en avtale mellom agenten og prinsippalen er inngått. Dette skjer ofte ved at agenten opptrer opportunistisk overfor prinsippalen, det vil si at agenten forsøker å oppnå ting for sin egen interesse på bekostning av prinsippalens (Douma & Schreuder, 2017). Opportunistisk atferd handler om å bevisst utnytte den informasjonen du har til egen fordel (Douma & Schreuder, 2017). Dette teoretiseres som «unobservability», og det er nettopp dette som er kjernen i informasjonsproblemet og som driver risiko for partene i en transaksjon. En antakelse om opportunistisk atferd behøver ikke å bety at alle som opptrer opportunistisk gjør det hele tiden, men de kan gjøre det av og til. I finansmarkedssammenheng er det spesielt markedssvikt som følge av asymmetrisk informasjon og prinsippal-/agentproblemer som har motivert økte krav og reguleringer. Prinsippalen ønsker å forebygge atferdsrisiko-problemet best mulig ved overvåkning av agenten.

### **2.2.3 Insentiver**

Bekjempelse av hvitvasking avhenger i stor grad av bankens rapportering til rettshåndhevelse og offentlig etater (Reuter & Truman, 2004, ref. i Takáts, 2011, s. 33). Det å lage gode prosedyrer og incentiver som oppfordrer bankene til å handle effektivt med tanke på

informasjonsproduksjon, har vist seg å være et sentralt problem i antihvitvaskingsregulering (Araujo, R. A., 2006, s. 69).

For at et prinsipal og agentforhold skal fungere effektivt må hvitvaskingsregimet gi gjensidig nytte og støtte for alle partene involvert (Naheem, 2020, s. 28). Bankene og kundene deres får gjensidig nytte gjennom generering av profitt. Kunden får for eksempel tilgang til et produkt eller en tjeneste, mens banken tjener penger på kunden. Når det kommer til antihvitvaskingsarbeid og reguleringer fra myndighetene, er det vanskeligere å se hva banken faktisk får igjen for arbeidet og hvor den gjensidige støtten ligger (Naheem, 2020, s. 28). Naheem (2020, s. 28) påpeker at forholdet mellom bankene og myndighetene nemlig er basert på trusler om sanksjoner. Fordelene for bankene ligger derfor i å unngå å få overtredelsesgebyr og bøter.

Alternativet bankene står overfor er enten å etterkomme kravene og tape penger ved økte kostnader, eller ikke etterkomme kravene og satse på at de ikke bli tatt for det slik at de unngår bøter (Naheem, 2020, s. 28). Når kostnader ved implementering av reguleringer stiger, reduseres bankers aksept og vilje til å gjøre arbeidet de er pålagt, og fokuset trekkes videre vekk fra det opprinnelige målet til reguleringen (Masciandaro & Filotto, 2001, s. II-III). Harvey og Lau (2009, s. 69) sin forskning viser at motivasjonen til å overholde reglene ikke går på at bankene ønsker en god forretningsdrift, men et ønske om å unngå sanksjoner. Bankene etterlever ikke reglene for å forbedre omdømme, men for å forhindre en negativ innvirkning på omdømme. Når Finanstilsynet benytter seg av bøter og sanksjoner for å skape resultater, vil bankene bare gjøre det som er nødvendig for å dekke det som forventes av dem.

Ettersom prinsipalen og agenten ofte har forskjellige målsettinger og forskjellig tilgang på informasjon oppstår det beslutningsproblemer som gjør det vanskelig å danne en ordning som effektivt sikrer at prinsipalens opprinnelige mål blir oppfylt. Prinsipal-agentteori hevder at det kan oppstå et dobbelt-agent-problem for banker ved å skulle forholde seg til krav fra myndighetene, og samtidig gjøre kundene tilfreds. Vi har valgt å inkludere prinsipal-agentteori for å senere diskutere hvordan antihvitvaskingsarbeidet til banken påvirkes etter kravene fra både myndighetene og kundene deres.

## 2.3 Teoretisk rammeverk - De fire styringspakene

Simons (1995a) hevder at forskning på strategifeltet i hovedsak dreier seg om utforming av strategi, snarere enn implementeringen av den. Vi finner dette temaet svært interessant ettersom bank- og finansbransjen har komplekse styringssystemer, og er en bransje i endring. Det er i denne sammenheng nærliggende å tro at for å være i stand til å endre seg i takt med omgivelsene, kreves også endring i strategi og styringssystemer.

Denne studien tar utgangspunkt i Simons' Levers of Control, heretter referert til som LoC - rammeverket, samt Ferreira og Otley sitt prestasjonsstyringssystem. LoC er et rammeverk for hvordan organisasjoner som har behov for fleksibilitet, innovasjon og kreativitet kan styres (Simons, 1995a). Rammeverket fokuserer på hvordan ulike styringspakker kan brukes som verktøy for å implementere den planlagte strategien, og samtidig gi rom for fremveksten av nye strategier. Ifølge Simons (1995a) er en vellykket implementering av en planlagt strategi betinget av fire nøkkelfaktorer. Disse faktorene er kjerneverdier, strategisk risiko, kritiske prestasjonsvariabler og strategiske usikkerheter. Hver av de fire nøkkelfaktorene styres av en spesifikk type styringspakke. Kjerneverdiene styres av verdisystemene, mens strategisk risiko styres av grensesystemene. De kritiske prestasjonsvariablene styres av de diagnostiske styringssystemene, og strategiske usikkerheter styres av de interaktive styringssystemene. For at en organisasjon skal kunne være effektiv, må ledelsen evne å tilrettelegge for læring, og samtidig utøve en tilstrekkelig grad av kontroll (Simons, 2000).

De fire typene styringspakker skal balansere virksomhetsstyringen og muliggjøre en forening av innovasjon og effektivitet. Hver av de fire styringspakene har et tydelig formål for ledere som prøver å utnytte kreativiteten til de ansatte (Simons, 1995b). Diagnostiske kontrollsystemer tillater ledelsen å sikre at viktige mål oppnås effektivt. Verdisystemer styrker enkeltpersoner og oppfordrer dem til å søke etter nye muligheter. De kommuniserer kjerneverdier og inspirerer alle deltakerne til å forplikte seg til organisasjonens formål. Grensesystemer etablerer spillereglene og identifiserer handlinger og fallgruver som ansatte må unngå. Interaktive kontrollsystemer gjør det mulig for toppledere å fokusere på strategiske usikkerheter, lære om trusler og muligheter når konkurranseforholdene endres, og reagere proaktivt (Simons, 1995b).

Potensiale	Hindringer i organisasjonen	Løsning for ledere	Styringsystem
Å bidra	Usikkerhet rundt visjon/misjon	Kommunisere organisasjonens kjerneverdier og mål	Verdisystem
Å gjøre det riktige	Press eller fristelse	Spesifisere og håndheve regler og grenser	Grensesystem
Å oppnå	Mangel på fokus eller resurser	Bygge og støtte klare mål	Diagnostisk styringsystem
Å skape	Mangel på muligheter eller risikofrykt	Åpen dialog innad i organisasjonen for å fremme læring	Interaktivt styringsystem

Tabell 1: Bruksverdien til de fire spakene (Simons, 1995b).

### 2.3.1 Verdi- og grensesystemer

Ifølge Simons (1995a) er et verdisystem det eksplisitte settet av organisatoriske definisjoner som toppledere kommuniserer formelt og systematisk for å gi organisasjoner grunnleggende verdier, formål og retning. Verdisystemer kan være med på å inspirere ansatte til å skape nye muligheter: de kan motivere enkeltpersoner til å søke etter nye måter å skape verdi på (Simons, 1995b). Simons (1995a) definerer begrepet “verdier” som korte muntlige eller skriftlige utsagn, utformet av toppledelsen for å signalisere sine intensjoner. Verdier appellerer til ønskede standarder og fremtidige tilstander, hvor man forsøker å få de ansatte til å implementere disse som sine egne overbevisninger. Verdier skaper fokus og former atferd i organisasjoner, og kan være utslagsgivende for hvilke mål som skal settes (Simons, 1995a).

Verdisystemer er typisk konkrete, verdiladede og inspirerende (Simons, 1995a). Det er toppledernes oppgave å kommunisere visjoner og verdier i strategidokumenter, hvor målet er at alle i organisasjonen skal forplikte seg til deres hensiktserklæring (Simons, 1995b). Banker må gjøre egne risikovurderinger som kan dokumenteres og som er forankret i foretakets ledelse. Ledelsen og styret har et klart ansvar for å sørge for at slike analyser blir gjennomført (Roaldsøy, 2018). Eksempler på verdisystemer er en organisasjons misjon, visjon, verdier og formål. Ettersom ledere på toppnivå i økende grad stoler på bemyndigede ansatte for å generere nye ideer og konkurransefortrinn, må deltakere fra alle deler av en organisasjon forstå selskapets verdier, visjon og misjon (Simons, 1995a).

Det er derfor viktig at ansatte på alle nivåer i en organisasjon forstår virksomhetens misjon, visjon og formål. Overordnede mål kan kun realiseres dersom de ansatte er overbevist om at disse bygger på kjerneverdiene i virksomheten (Simons, 1995). Ny informasjon og nye ideer må kommuniseres nedover i organisasjonen for at en organisasjon skal kunne tilpasse seg endringer (Simons, 1994). Organisasjonskultur i relasjon til risiko og sikkerhet er av stor betydning for risikostyring. Risikostyring er en løpende prosess hvor risiko identifiseres, analyseres, vurderes og behandles, for senere å være gjenstand for overvåking og styring,

kontroll og revisjon, samt dokumentasjon (Johnsen, 2005, s. 47). Forretningskritiske risikoeer blir i dag styrt som en integrert del av organisasjoners ledelsessystem, og risikostyring kan dermed bli sett på som et ledelsesverktøy. Dette omhandler de prosesser og metoder som gjøres for å omsette risiko- og sikkerhetsrelaterte mål til praktisk virkelighet gjennom kultur og arbeid på arbeidsplassen (Johnsen, 2005, s. 12).

I dynamiske omgivelser er det behov for å etablere grenser som hindrer risikabel og uønsket organisatorisk atferd (Simons, 1995a). Ifølge Simon (1995) implementerer ledere grensesystem for å skape en motpol til det inspirerende og motiverende budskapet som blir kommunisert i verdisystemet. Grensesystemer gis uttrykk for gjennom regler og retningslinjer for akseptabel atferd, etiske standarder og normer. Hensikten med grensesystemer er å sette organisasjonen i stand til å håndtere strategisk risiko. I tillegg til at banker skal ha systemer for å bekjempe hvitvasking, så må disse systemene også inkludere manuell oppfølging. Selv om bankene er pålagt å ha systemer, må antihvitvaskingsmedarbeidere gjøre alt det de kan for å finne ut om kunden har forhøyet risiko. Dette er en del av hvitvaskingslovens “kjenn-din-kunde”-prinsippet som beskrives nærmere i empirien. Simons (1995b) påpeker at dersom man forteller ansatte hva de skal gjøre så vil det motvirke en kreativ prosess. Hvis man derimot setter grenser for hva man *ikke* skal gjøre, vil det være rom for å være kreativ og innovativ innenfor handlingsrommet (Simons, 1995b). Organisasjonsstruktur setter begrensninger for ansattes atferd ved å klargjøre rollefordeling og arbeidsoppgaver. I tillegg legger organisasjonsstruktur føringer for kommunikasjon. På bakgrunn av dette betraktes også organisasjonsstruktur som et grensesystem i denne studien.

Grensesystemene fungerer som en motpol til verdisystemene. I samspill med verdisystemene etabler grensesystemene retning, motiverer og inspirerer, samtidig som de beskytter mot potensielt ødeleggende opportunistisk atferd (Simons, 1995a). Verdi- og grensesystemer skaper et domene for forskning i organisasjonen og legger derfor fundamentet for diagnostiske og interaktive styringssystemer.

Simons (1995a, 1995b) definerer to former for grenser - strategiske og etiske retningslinjer for forretningsatferd. De strategiske grensene skal hindre selskaper i å gripe muligheter som kan svekke selskapets konkurranseposisjon. Etiske grenser anses som organisasjonens bremses, og er essensielle i bransjer med usikre omgivelser og høye kostnader ved ikke å overholde regler



eller et svekket omdømme. Derfor er det viktig med et grensesystem som skal guide og kontrollere atferd (Simons, 1995a). Grensesystemer er spesielt kritiske i de virksomhetene der et omdømme bygget på tillit er en viktig konkurransefordel. Banker trekker selv frem at deres viktigste eiendeler er mennesker, kapital og omdømme. Av alle disse, mener Simon (1995b), at omdømmet er det vanskeligste å gjenvinne dersom svekket. Finansinstitusjoner har en tendens til å ha et dominant fokus på strategi som en overordnet plan, og derfor prioriteres diagnostisk- og grensesystem høyt, så vel som en bekymring for tap for omdømme. (Simons, 1995). Disse institusjonene er veldig sensitive til potensielle endringer i omgivelsene og kan veldig fort miste legitimitet, slik at omdømme er ekstremt viktig.

### **2.3.2 Diagnostiske og interaktive styringssystemer**

Diagnostiske styringssystemer brukes for å sikre forutsigbar måloppnåelse og implementering av planlagte strategier og har et perspektiv på strategi som en plan (Simons, 1995b). Det diagnostiske styringssystemet skal også bidra til effektiv ressursallokering, definering av mål, motivasjon og belønning, etablering av prosedyrer for korreksjon, tillate ex-post evaluering og frigjøre lederen fra noen overvåkingsoppgaver. Budsjetter, standardkostsystemer, HR-planer, kostnadssenterplaner og måloppfølgingsystemer er ofte utformet som diagnostiske styringssystemer (Simons, 1995b). Diagnostiske styringssystemer er formelle informasjonssystemer som muliggjør overvåking av avvik og belønning av måloppnåelse gjennom analyse av kritiske prestasjonsvariabler. Simons (1994) hevder at diagnostisk kontroll kommuniserer agendaen og oversetter strategien via identifisering av kritiske prestasjonsvariabler. Kritiske prestasjonsvariabler er de variablene som anses som nødvendige for implementering av planlagt strategi (Simons, 1995a). De kritiske prestasjonsvariablene analyseres ved å måle ulike prestasjonsindikatorer (KPI-er). Diagnostisk bruk av styringssystemer er den tradisjonelle, mekanistiske måten å bruke styringssystemer på (Simons, 1995a). I samspill med grensesystemer legger diagnostiske styringssystemer linjene for ansattes atferd og spisser deres oppmerksomhet (Simons, 2000).

Interaktive styringssystemer skal stimulere til organisatorisk læring, kreativitet og innovasjon (Simons, 1995a). Simons (1995) karakteriserer interaktive systemer som følgende: ved å velge å bruke et kontrollsystem interaktivt, signaliserer toppledere deres preferanser for søk, støtter viktige beslutninger, og opprettholder og aktiverer overvåking i hele organisasjonen. Målet med interaktiv styring er å styrke ledelsen sine evner til å forutse og effektivt håndtere fremtidige usikkerheter (Simons, 2000). Samtidig skal systemene gi rom for utvikling av nye

strategier etter hvert som ansatte på ulike nivåer i organisasjonen responderer til oppfattede muligheter og risikoer. I likhet med diagnostiske styringssystemer kan interaktive styringssystemer ses på som feedback- og målesystemer som brukes for å sikre måloppnåelse. Lederens intensive bruk av styringssystemer kan for eksempel komme til uttrykk ved at lederen hyppig, og på en personlig måte, viser oppmerksomhet til og involverer seg i ansattes aktiviteter (Simons, 1995a). Interaktiv styring innebærer jevnlig interaksjon ansikt til ansikt, noe som tilrettelegger for debatt. Dette kan skje i møter hvor ansatte på alle nivåer i organisasjonen er representert, eller gjennom presentasjoner. Denne interaksjonen karakteriseres av høy takhøyde, og rom for å utfordre dagens handlingsplaner.

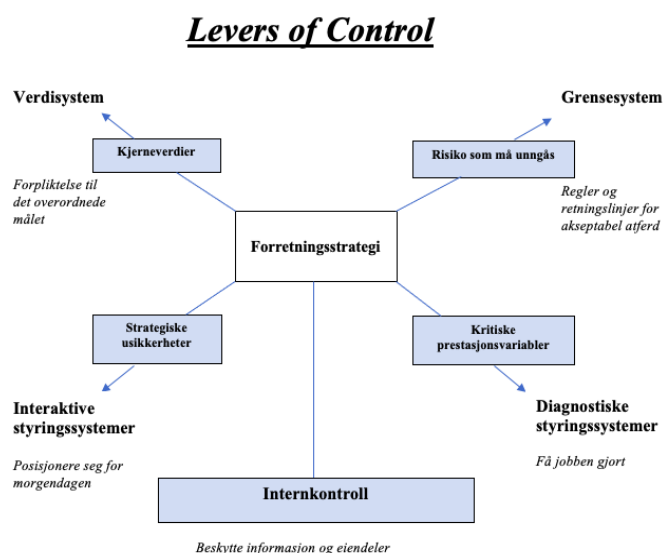
Innhenting og generering av informasjon om strategiske usikkerheter, og hvordan disse påvirker virksomhetens strategi, er et sentralt element i interaktiv styring (Simons, 1995a). Strategiske usikkerheter er usikkerheter som toppledelsen overvåker for å sikre organisasjonens måloppnåelse (Simons, 1990). I motsetning til kritiske prestasjonsvariabler, som gis uttrykk for gjennom planer og mål, er strategiske usikkerheter uventede og oppstår over tid (Simons, 1995b). Interaktiv styring holder organisasjonen oppdatert på strategiske usikkerheter. Dette gjøres gjennom overvåking og analyser av endringer internt og i omgivelsene, samt gjennom innsamling og kommunikasjon av informasjon. Topplederes aktive deltakelse skal oppmuntre og utfordre underordnede til å søke etter, vurdere og dele ny informasjon. Det er derfor viktig at toppledelsen involverer seg på en muliggjørende måte (Simons, 1995a). For at bruken av et styringssystem skal være interaktiv, må måten toppleren involverer seg på, stimulere til dialog og et positivt informasjonsmiljø som oppfordrer til informasjonsdeling. Simons (1995b) ser på interaktive styringssystemer som kraftfulle verktøy for å stimulere og strukturere fremvoksende strategier. Interaktiv styring passer spesielt godt i omgivelser med høy endringstakt, ettersom denne typen styring har stort fokus på strategiske usikkerheter (Simons, 1995a).

Forskjellen på et diagnostisk og et interaktivt styringssystem ligger i måten systemet blir brukt av ledelsen. Ledelsen kan velge å bruke enkelte systemer på en interaktiv måte basert på sin visjon og oppfattelse av strategiske usikkerheter (Simons, 1990). Strategiske usikkerheter må forstås dersom organisasjonen skal kunne tilpasse seg over tid. Diagnostiske styringssystemer vektlegger styring og effektivitet, mens interaktive systemer fremmer organisatorisk læring og innovasjon. Et styringssystem kan fungere i forskjellige roller, enten som interaktivt eller som

diagnostisk. Interne faktorer er assosiert med diagnostisk styring, mens eksterne faktorer assosieres med interaktiv styring.

### 2.3.3 Samspillet mellom de fire styringssystemene

Som figuren under viser, skal verdssystemene sammen skape engasjement og forpliktelse til organisasjonens overordnede mål (Simons, 1995a). De interaktive styringssystemene sørger for at organisasjonen posisjonerer seg for fremtidig konkurransedyktighet og måloppnåelse, mens oppgaven til de diagnostiske styringssystemene er kortsiktig måloppnåelse og implementering av intenderte strategier. Grensesystemene skal tydeliggjøre rammene for atferd i organisasjonen, samt kontrollere risikonivået i organisasjonen.



Figur 4: Samspillet mellom styringsspakene (Simons, 1995).

Simons (1995) mener at styrken til disse styringsspakene ikke ligger i hvordan de brukes hver for seg, men heller hvordan de utfyller hverandre når de kobles sammen og kombineres. Dersom strategien skal styres mest mulig effektivt, må ulike typer organisatoriske konflikter balanseres. Dette kan gjelde konflikter mellom 1) frihet og restriksjon, 2) bemyndigelse og ansvarliggjøring, 3) top-down styring og bottom-up kreativitet og 4) eksperimentering og effektivitet (Simons, 1995b). Ledere bruker de fire ulike styringsspakene som positive eller negative krefter for å skape en dynamisk spenning mellom innovasjon og måloppnåelse (Simons, 1995a). Dynamiske spenninger kan beskrives som kontinuerlige og varierende strategiske krefter som forstyrrer vektleggingen av de ulike styringssystemene, og påvirker organisasjonens kapasitet til å balansere kontrollerende og muliggjørende bruk av styringssystemer.

LoC-rammeverket til Simons (1995) bygger på at de ulike styringssystemene er komplementære, slik at inkonsistent bruk av et bestemt styringssystem vil påvirke de øvrige (Mundy, 2010). Roberts (1990) fant i sine studier at det er større sannsynlighet for at en organisasjon oppnår sine overordnede mål dersom interaktiv styring blir prioritert over diagnostisk styring og grensesystemer, noe som ikke er tilfelle i banksektoren. Effektiv bruk av styringssystemene gjør at ledere kan være trygge på at fordelene med innovasjon og kreativitet ikke oppnås på bekostning av kontroll (Simons, 1995a).

Simons (1995) mener at alle systemene må tas i bruk dersom man ønsker å oppnå en god balanse i organisasjonen, men at balanse ikke nødvendigvis betyr at alle spakene trenger å vektlegges like mye. Verdisystemet brukes til å inspirere og er koblet til kjerneverdier. Grensesystemet brukes til å begrense mulighetssøkende atferd og er koblet til risiko som skal unngås. Diagnostiske spaker brukes til å overvåke og belønne oppnåelsen målsetninger og er koblet til kritiske prestasjonsvariabler. Interaktive kontrollsystemer brukes til å stimulere organisatorisk læring og fremveksten av nye ideer og strategier og er koblet til strategisk usikkerhet. Vi ønsker derfor å se hvilke deler av Simons (1995) sitt rammeverk som prioriteres når det kommer til utvikling og implementering av risikovurderingen.

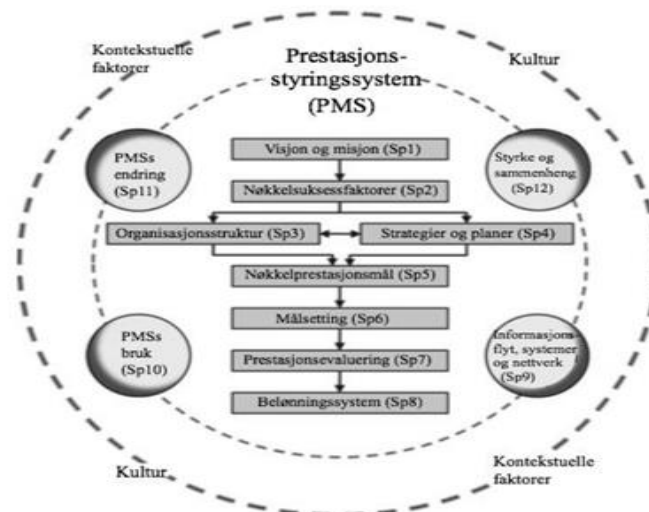
## **2.4. Prestasjonsstyrings rammeverket**

Vi har valgt å inkludere rammeverket til Ferreira og Otley (2009) for å danne et bedre grunnlag for diskusjon. Vi mener at dette rammeverket utfyller Simons LoC og viser de ulike styringsmekanismene en organisasjon kan benytte seg av når de skal identifisere og vurdere risikoen for hvitvasking knyttet til sin virksomhet.

Ferreira og Otley (2009) sitt prestasjonsstyringssystem (PMS) er et utvidet rammeverk, der de har kombinert Otleys (1999) "Performance Management Framework" og Simons (1995) "Levers of Control". Ferreira og Otley (2009) gir et viktig bidrag til vår studie, som følge av at et prestasjonsstyringssystem skiller seg fra et prestasjonsmålingssystem, da styring gjerne skjer på forhånd og målinger skjer i etterkant (Broadbent & Laughlin, 2009). Rammeverket gir også god innsikt i hvilke styringsmekanismer som kan inngå i et styringssystem. De studerer hovedsakelig prestasjonsstyringssystem og definerer det som:

*The evolving formal and informal mechanisms, processes, systems, and networks used by organizations for conveying the key objectives and goals elicited by management, for assisting the strategic process and ongoing management through analysis, planning, measurement, control, rewarding, and broadly managing performance, and for supporting and facilitating organizational learning and change (Ferreira & Otley, 2009, s. 264).*

Dette rammeverket (presentert nedenfor) er utformet ved hjelp av tolv spørsmål, hvor de åtte første viser hovedtrekkene til prestasjonsstyringssystemet, mens de fire siste handler om organisasjonen som kontekst. Ferreira og Otley (2009) anerkjenner at kultur og andre kontekstuelle faktorer kan være relevant, men har valgt å ikke ta hensyn til disse i sin studie. De hevder at disse aspektene ikke tilhører kjennetegnene til et prestasjonsstyringssystem og at de derfor ikke er nødvendig å inkludere i rammeverket.



Figur 5: Prestasjonsstyringssystemet (Ferreira & Otley, 2009)

Spørsmål nummer en i rammeverket omhandler misjon og visjon, noe som beskriver hvor man ønsker å være i fremtiden (Ferreira & Otley, 2009). Misjon viser til det overordnede formålet til en virksomhet, mens visjon gir retning for ønsket fremtidig posisjon. Visjon og misjon har sterk sammenheng med nøkkelsuksessfaktorene, som presenteres i spørsmål to. Dette er aktiviteter, attributter, kompetanse og evner som blir sett på som kritiske forutsetninger for organisasjonens suksess (Ferreira & Otley, 2009). Disse må oppnås for at bedriften skal kunne utvikle seg mot å nå sin visjon. Det er eksempelvis helt vesentlig at banker har kompetanse og kunnskap som setter dem i stand til å gjenkjenne, avdekke og forstå mistenkelige transaksjoner for å bekjempe hvitvasking. Nøkkelsuksessfaktorene er ifølge Ferreira & Otley (2009) en kodifisering av visjon og misjon i en mer konkret retning og tidsramme.

Figuren ovenfor viser at både organisasjonsstruktur, strategier og planer, henholdsvis spørsmål tre og fire, er med på å gjøre nøkkelsuksessfaktorene om til nøkkelprestasjonsmål. Disse nøkkelprestasjonsmålene (KPI) omfatter målsettinger, nøkkelsuksessfaktorer, samt strategier og planer (Ferreira & Otley, 2009). Organisasjonsstruktur er et middel som benyttes for å etablere en formell forståelse og spesifisering av individuelle roller og for oppgavene som skal utføres (Chenhall, 2003). Organisasjonsstrukturen er med på å gi individer ansvarsområder som de kan handle innenfor. Strategier og planer viser den retningen som organisasjonen velger å følge på lang sikt og er dermed et middel for å nå organisasjonens mål (Ferreira & Otley, 2009). Mangel på retning er et av de største styringsproblemene som er observert i praksis (Merchant & Van der Stede, 2007). Dette medfører at svikt i kommunikasjon av strategier og planer kan resultere i mangel på forståelse når det kommer til hvordan handlingene bidrar til den overordnede strategien (Ferreira & Otley, 2009).

Slik vi ser det har nøkkelsuksessfaktorer, organisasjonsstruktur og strategier en sammenheng. Det er nødvendig med en organisasjonsstruktur for å vite hvem som skal gjøre hva og hvem som har autoritet. For at strategier og planer skal bli kommunisert ut til alle i organisasjonen, kan det være nødvendig å ha en struktur for å sikre at alle får med seg det som skjer. For at nøkkelsuksessfaktorene skal bli kommunisert og nås, er det viktig med fungerende strukturer og strategier (Ferreira & Otley, 2009). Strategier og planer er de finansielle eller de ikke-finansielle målene som brukes på ulike nivåer i organisasjonen. Disse brukes for å evaluere suksess når det kommer til måloppnåelse og nøkkelsuksessfaktorer, og skal dermed tilfredsstillende forventningene til de ulike interessentene (Ferreira & Otley, 2009).

Spørsmål nummer seks handler om målsetting, som er et kritisk aspekt i prestasjonsstyring (Otley, 1999). Spørsmålet reflekterer en omfattende spenning mellom hva som ønskes og tenkes å være gjennomførbart i fastsettelsen av mål for organisasjonens prestasjoner (Ferreira & Otley, 2009). Et vanlig mål i AML-arbeidet for banker er å hindre at bankens produkter og tjenester ikke benyttes i noen form for kriminell virksomhet. Målene er utarbeidet på grunnlag av nøkkelprestasjonsmålene, som vi ser av figuren ovenfor. Prestasjonsevaluering, som er spørsmål nummer syv, beskriver en kritisk forbindelse i styringsaktiviteter og er sterkt knyttet til målsetting og evaluering av målene. Det er viktig at organisasjonens mål blir evaluert slik at man kan finne ut om ting gjøres riktig. Dersom man ser at prestasjonene ikke oppfyller målsettingene, må det justeres slik at en kommer på riktig kurs i forhold til nøkkelsuksessfaktorer, mål, visjon og misjon (Ferreira & Otley, 2009).

Belønning er et resultat av prestasjonsevaluering, og presenteres i spørsmål nummer åtte. I dette tilfellet er belønninger bredt definert og kan være alt fra godkjenning fra overordnede til forfremmelse (Ferreira & Otley, 2009). Ved spørsmål ni går man fra å se på spørsmål som handler om middel og mål, til å se på spørsmål om de kontekstuelle faktorene i organisasjonen. Dette er illustrert i figur 5, i form av en sirkel rundt de åtte første spørsmålene. Ifølge Otley (1999) er det viktig med informasjonsflyt, systemer og nettverk, basert på at disse midlene holder systemet sammen. Ved hjelp av gode rutiner og systemer hos de rapporteringspliktige vil kriminelle ha en dårligere mulighet til å drive hvitvasking. Det kan skilles mellom informasjonsflyt som rettes mot korrigerende av tidligere handlinger, og forsøk på å forutse fremtidige hendelser og gjøre tiltak før noe forekommer (Ferreira & Otley, 2009).

Spørsmål nummer ti beskriver bruk av informasjon og styring, og er en hjørnestein i prestasjonsstyringssystemet. Ifølge Ferreira (2002) viser casestudier at bruk av styringsinformasjon kan være mer signifikant enn den formelle utformingen av styringssystemet. Spørsmål elleve handler om endring og dynamikk, noe som henger sammen med de foregående spørsmålene. Dette på grunn av at informasjon kan medføre endring. Endringer knyttet til økt risiko knyttet til kunder, produkter eller tjenester kan føre til oppdateringer i bankenes risikovurderinger. Ferreira & Otley (2009) hevder at spørsmål elleve er inkludert i rammeverket på bakgrunn av at omgivelser stadig endres. Dette fører til at organisasjoner og prestasjonsstyringssystemer må endres. Spørsmål tolv omhandler styrke og sammenheng. Spørsmålet viser til at prestasjonsstyringssystemet er større enn summen av delene, noe som medfører behov for justering og koordinering mellom de ulike komponentene for at helheten skal levere effektive resultater (Ferreira & Otley, 2009). Det å stadig levere på myndighetenes forventninger på antihvitvaskingsområdet er en viktig samfunnsoppgave banker har for å bidra til å bekjempe hvitvasking.

Fullstendig bruk av rammeverket forutsetter at spørsmålene blir stilt i de ulike hierarkiske nivåene for at en skal forstå samlet effekt av prestasjonsstyringssystemet (Ferreira & Otley, 2009). Rammeverket er mindre normativt enn Simons og handler ikke om en oppskrift for design, men en oppskrift for å studere, beskrive og forstå styring. Ferreira & Otleys (2009) sitt rammeverk brukes for å strukturere funnene i empirikapittelet, samt vise hvordan banken tilrettelegger for visjon og misjon, strategi, struktur, målsetting, prestasjonsevaluering, nøkkelsuksessfaktorer og endringer ved implementering og forankring av bankens risikovurdering.

## 2.5 Oppsummering av teori

Dette kapittelet har lagt grunnlaget for studiens teoretiske rammeverk. Teorien vil senere anvendes til å analysere og diskutere hvordan våre informanter fra SpareBank 1 SMN opplever at banken har utviklet, implementert og forankret en virksomhetsinnrettet risikovurdering. Vi ønsker å undersøke om våre funn støtter opp prinsippal-agentteori i form av at banken står i et spenn mellom kundene deres og etterleve kravene og reguleringene fra myndighetene. Det blir også interessant å se om myndighetene forstår at banken kan oppleve at de står i et spenningsforhold, og om de selv har merket et slikt spenningsforhold.

Simons introduserte Levers of control-rammeverket for å gi ledere i store selskaper et rammeverk for å håndtere spenningen mellom kreativitet og kontroll - et verktøy for implementering og kontroll av forretningsstrategier. Simons mener at for at en vellykket implementering skal kunne forekomme må selskapene bruke alle fire spakene i en passende kombinasjon. Mange ledere tenker ofte for snevert på kontroll, altså kun diagnostisk. De tre andre er like viktige i dagens marked. Disse begrepene må forstås og analyseres for å kunne implementere strategi på en god måte. Ved hjelp av det analytiske rammeverket Levers of Control skal vi belyse hvilke styringssystemer ledelsen i SpareBank 1 SMN benytter i antihvitvaskingsarbeidet, og videre kartlegge bruken av styringssystemene ved utviklingen og implementeringen av en virksomhetsinnrettet risikovurdering.

Ferreira & Otley (2009) presenterer et rammeverk som beskriver et verktøy for forskning og forståelse av design, samt bruk av prestasjonsmålingssystemer (PMS) i organisasjoner. PMS er en mer helhetlig (holistisk) tilnærming til ledelse og kontroll av organisatorisk prestasjon. Rammeverket er designet for å være deskriptivt ved å være et verktøy for forskningsmessige beskrivelser, istedenfor å være preskriptivt (normativt) og som å foreslå en løsning. Rammeverket er bygd opp rundt 12 spørsmål - disse besvares ikke av Ferreira og Otley direkte og det er ikke en «fasit» på hvordan systemet henger sammen. De åtte første omhandler hovedtrekkene til prestasjonsstyringssystemet, mens de fire siste handler om organisasjonen som kontekst. Ferreira & Otleys (2009) sitt rammeverk brukes for å vise hvilke styringsmekanismer i antihvitvaskingsarbeidet SpareBank 1 SMN har tatt i bruk ved implementering og forankring av risikovurderingen.



## 3. Metode

Formålet med dette kapittelet er å presentere metoder og forskningsdesign som ble brukt for å svare på vår problemstilling. Videre vil vi presentere årsakene til utvalg av respondenter, utarbeidelsen av intervjuguidene og hvordan vi har gått frem for å innhente empiri. Det argumenteres for hvorfor valgene som er tatt er hensiktsmessige i denne studien, samtidig som vi også tar et blikk på eventuelle svakheter. Avslutningsvis gjøres det rede for validiteten og reliabiliteten til dataene. Metode- og teorikapittelet vil danne grunnlaget for vår analyse og drøfting av problemstillingen.

### 3.1 Forskningsdesign

Proessen med å utforme en virksomhetsinnrettet risikovurdering og hvordan denne har blitt forankret i organisasjonene er et tema som er lite utforsket, og det er først de senere årene at det har blitt et økt fokus på temaet, basert den nye hvitvaskingsloven fra 2018. Når vi som forskere også har liten kunnskap om fenomenet, men ønsker å få mer innsikt og helhetlig forståelse av et tema, bør kvalitativ tilnærming benyttes (Fangen, 2015). Et viktig formål med kvalitative studier er å oppnå forståelse av sosiale fenomener på bakgrunn av fylldige data om personer og situasjoner. Kvalitative studier kan være rettet mot en målsetting om å forstå virkeligheten slik den oppfattes av de personer som vi forskere studerer (Fangen, 2015). Ved å velge kvalitativ metode vil man gå mer i dybden, og informasjonen får man gjennom få informanter.

Ved eksplorativ forskning forutsettes det at man ønsker å utforske ukjente fenomener knyttet til det aktuelle temaet (Johannessen., Christoffersen & Tuft, 2011). Vår problemstilling er derfor av eksplorerende karakter. Eksplorerende studier har ofte et bredt fokus i starten, men dette snevres inn underveis i prosessen (Saunders, Lewis & Thornhill, 2016). Fordelen med eksplorerende studier er at man kan være fleksibel og åpen for endringer underveis dersom ny informasjon avdekkes. Designet omtales gjerne som det utforskende design (Gripsrud, Olsson & Silkoset, 2016, s. 47). Vår kvalitative tilnærming har vi avgrenset til en casestudie, der datainnsamlingen har bestått av semistrukturerte intervjuer og dokumentstudier for å få en dypere forståelse, slik at vi kunne besvare problemstillingen på best mulig måte. En casestudie kan beskrives som et intensivt design, da man undersøker et fåtall analyseenheter, hvor formålet er å innhente rikelig med informasjon om det caset studiet fokuserer på (Thagaard,

2018). Vi finner dette caset interessant ut fra et økonomistyringsperspektiv. Vår studie inkluderer beskrivelser av forretningsvirksomhet i gråsoner, som har ført til diskusjoner i media, sanksjoner og endringer i lovverk. På bakgrunn av dette er det grunn til å tro at caset er interessant for flere enn de som er interessert i økonomistyring.

## 3.2 Datainnsamling

I de følgende avsnitt gjøres det rede for de valgene som ble tatt i forbindelse med datainnsamling. I denne utredningen ble det benyttet både primær- og sekundærdata. Innsamling av primærdata ble gjennomført i form av intervjuer. Analyseringen av primærdata ble foretatt underveis i prosessen, ved transkribering og gjennomgang av intervjuene. Data som allerede eksisterer betegnes som sekundærdata. Dette er data som er samlet inn av andre til andre formål (Sekaran & Bougie, 2016, s. 37-38). Når det gjelder sekundærdata ble den hovedsakelig analysert der og da den ble jobbet med. Å benytte flere fremgangsmåter, innfallsvinkler og forståelser for å undersøke en problemstilling kalles for triangulering. Dette styrker undersøkelsens troverdighet, sikrer datakvalitet og sannsynliggjør at det vi kommer frem til er gyldig innenfor det forskningsdesignet vi har valgt (Tjora, 2017).

## 3.3 Intervju

Vi valgte å gjennomføre individuelle, semistrukturerte dybdeintervju. “Et semistrukturert eller delvis strukturert intervju har en overordnet intervjuguide som utgangspunkt for intervjuet, mens spørsmål, temaer og rekkefølge kan variere.” (Johannessen et al., 2011, s. 145). Intervjuene er våre primærkilder for datainnsamling, og danner den største delen av empiri og analyse i oppgaven.

Problemstillingen er kompleks og krever at intervjuobjektet har den rette kunnskapen og kompetansen for at spørsmålene skal kunne besvares. Da vi ønsket å få en klarere oppfatning av de interne forholdene og rutineene i SpareBank 1 SMN, snarere enn å generalisere data, så vi det hensiktsmessig å benytte oss av dybdeintervju. Denne typen intervju brukes der man vil studere meninger, holdninger og erfaringer (Tjora, 2017, s.114). Formålet var å tolke sammenhenger på bakgrunn av informantenes beskrivelser av personlige oppfatninger og erfaringer med en virksomhetsinnrettet risikovurdering. Med et tema hvor det er begrenset med forskning kan dybdeintervju være nyttig for å få informasjon fra individer om det spesifikke temaet og hvordan de opplever fenomenet. Ettersom dybdeintervjuer er problemorienterte og

kan gi både beskrivende og forklarende data, kan dette være svært gunstig å benytte i utforskende forskning der det foreligger lite informasjon (Tjora, 2017).

Omfanget av antihvitvaskingsarbeidet krever også at intervju spørsmål forankres i konkrete holdepunkter, i samsvar med oppgavens ramme. På den måten hadde vi en klar ramme med konkrete holdepunkter, samtidig som vi kunne inkludere temaer som ikke var planlagt på forhånd, ut fra personens synspunkt og kunnskap (Thagaard, 2018, s. 91). Et typisk kvalitativt intervju er basert på semistrukturert intervjuguide, hvor spørsmålene kan tilpasses intervju personens fortelling, samtidig som at viktige temaer blir belyst (Thagaard, 2018, s. 91). Det ble funnet formålstjenlig å stille oppfølgingsspørsmål knyttet til nye problemstillinger som ble identifisert under intervjuene. Fordelen med slike semistrukturerte intervjuer er at forskerne kan bevege seg frem og tilbake i intervjuguiden, og gir en mer uformell atmosfære som kan gjøre det lettere for respondenten å uttale seg (Tjora, 2017, s.113).

### **3.3.1 Utvalg**

For å få et mest mulig riktig bilde av en virksomhetsinnrettet risikovurdering, forsøkte vi å sikre oss informasjon fra noen av de mest involverte aktørene. Grunnet kompleksiteten var det viktig å få tak i nøkkelpersoner som satt med riktig kunnskap og erfaring angående antihvitvasking og forholdene innad i banken. Utvalget er basert på en kombinasjon av et vurderingsutvalg og bekvemmelighetsutvalg (Gripsrud et al., 2016). En hovedregel for utvalg i kvalitative intervjustudier er at man velger informanter som av ulike grunner vil kunne uttale seg på en reflektert måte om det aktuelle temaet. Dette kalles strategiske utvalg (Tjora, 2017). For at utvalget vårt i størst mulig grad skal være representativt har vi henvendt oss til SpareBank 1 SMN, Finanstilsynet og Økokrim. Utvalget og hvilken rolle de vi intervjuet har, samt varighet, er vist i tabell 2.

Etter et ønske om å skrive om hvitvasking i banksektoren tok vi høsten 2020 kontakt med banksjef næringsliv i SpareBank 1 SMN, via e-post. Denne personen satte oss deretter i kontakt med fagansvarlig antihvitvasking (Per Martin) og operativ antihvitvaskingsansvarlig næringsliv (Karianne), som ble våre kontaktpersoner i banken. Beslutningen om å inngå et samarbeid ble møtt med entusiasme fra bankens side, som har hatt positiv betydning for vår gjennomføring av oppgaven. Etter et møte ved begynnelsen av året utarbeidet vi sammen en plan for ulike temaer som kunne være relevante, som videre la føringer for forskningsprosessen og litteratursøk. Dette beskrives som en induktiv tilnærming hvor går man fra empiri til teori,

i motsetning til deduktiv tilnærming hvor man tar utgangspunkt i teori, deretter dannes empiri (Tjora, 2017).

Etter møtet leste vi oss opp på litteratur om hva en virksomhetsinnrettet risikovurdering består av og hvordan den kan utvikles og implementeres. Etter dette var vi i større grad i stand til å vurdere hvilken litteratur som kunne relateres til vår empiri. Dette er i tråd med en induktiv tilnærming. På neste intervju stilte vi spørsmål basert på teoriene vi hadde lest, som la grunnlag for hvilke teorier vi ønsket å gå videre med. Etter dette intervjuet fikk vi dypere innsikt i risikovurderingen og organiseringen i banken, samt de ulike kontrollmekanismene, som gjorde at vi følte at styringssystemene i banken virket svært komplekse.

Vårt ønske var å intervju sentrale personer som jobber i ulike kompetanseområder og forretningsområder med kundekontakt innen antihvitvasking, i tillegg til at vi ønsket å intervju sentrale personer i ledelsen som har vært med på å utvikle og implementere risikovurderingen. Dette var for å se på samspillet mellom avdelingene, og hvordan de som jobber med kundekontakt forholder seg til virksomhetens risikovurdering, og for å se hvordan denne er forankret i organisasjonen. Derfor spurte vi Per Martin om han hadde noen tips til andre intervjuobjekter med relevant kompetanse og erfaring, og som kunne hjelpe oss med å besvare vår problemstilling (Thagaard, 2018). Denne fremgangsmåten kalles snøballmetoden og er en utvalgsmetodikk hvor man begynner med et lite utvalg, som gradvis vokser ved at forskere får anbefalinger til nye respondenter (Tjora, 2017). Her fikk vi god hjelp og vi ble satt i kontakt med sentrale personer fra EFE, Finanstilsynet og andre bankansatte som jobber med antihvitvasking. En slik form for rekruttering av informanter kalles et strategisk utvalg, hvor informantene ikke er plukket ut tilfeldig for å representere en populasjon (Tjora, 2017).

Vi intervjuet Sven Arild Damslora, førstestatsadvokat i Økokrim og avdelingsleder i enheten for finansiell etterretning (EFE). Dette er den avdelingen i Økokrim og som i det Norske hvitvaskingsregimet er satt opp for å ta imot og analysere rapportene fra de rapporteringspliktige etter hvitvaskingsloven. Intervjuet ble gjennomført over Microsoft Teams. Vi gjennomførte også et intervju med seniorrådgiver i seksjon for antihvitvasking og betalingsforetak i Finanstilsynet. Personen har ledet og vært en del av team som har gjennomført tilsyn, skrevet tilsynsrapporter og innehar også andre ansvarsoppgaver, knyttet til henvendelser og foredrag. Intervjuet ble gjennomført over Microsoft Teams.

### 3.3.2 Intervjuguide

Prosessen begynte med å lage en intervjuguide som tok utgangspunkt i sentrale begrep fra våre teoretiske rammeverk og § 7 i hvitvaskingsloven. Før utsending av intervjuguiden til bankansatte, Finanstilsynet og Økokrim fikk vi vår veileder fra skolen og vår kontaktperson fra banken til å se over spørsmålene. Dette gjorde vi for å undersøke om spørsmålene vi hadde formulert var relevante, om det var noen som kunne fjernes, og om ordlyden/rekkefølgen var fornuftig. Vi skulle ha respondenter fra ulike kompetanseområder, og det var derfor viktig å lage en godt formulert intervjuguide til hvert enkelt kompetanseområde. Intervjuguidene var relativt like, men med individuelle tilpasninger ut ifra organisasjon og rolle. Intervjuguidene følger i vedlegg 1.

### 3.3.3 Gjennomføring av intervjuer

Det var ønskelig å gjennomføre intervjuer ved fysisk møte med informantene. Grunnet Covid-19 ble dette vanskelig i praksis, slik at alle intervjuene foregikk digitalt over Zoom eller Microsoft Teams. Vi opplevde gjennomføringen av digitale intervjuer som uproblematisk fra både vår og informantens side, da objektene er vant til å daglig kommunisere via videosamtaler. Ved å gjennomføre digitale intervjuer reduserte vi tidsbruken og kostnader (relatert til reising) som var gunstig for vår oppgave, ettersom vi hadde begrenset med tid og ressurser.

For å optimere intervjuene og sørge for at de i størst mulig grad var relevant og forståelig ble intervjuguidene pilottestet. Hensikten med forhåndstesting var å minimere sannsynligheten for at respondentene ville oppleve problemer med gjennomføring av intervjuet (Saunders et al., 2016). Vi testet undersøkelsen på personer både med og uten relevant erfaring fra bank. Testere med erfaring hadde særskilt fokus på spørsmålenes relevans og innhold. Testere uten erfaring hadde fokus på formuleringer og hvorvidt undersøkelsen fremstod som ryddig og oversiktlig. Etter mottatte tilbakemeldinger utførte vi nødvendige endringer før distribusjon. I forkant av intervjuene fikk alle informantene tilsendt intervjuguide, samt en presentasjon av oss selv og studiens omfang/innhold. Hensikten med å sende intervjuguidene i forkant var for å gi informantene mulighet til å reflektere over de ulike temaene før vi møttes.

Etter at intervjuene var gjennomført begynte arbeidet med å transkribere. Transkriberingen ble gjennomført så raskt som mulig etter intervjuene, slik at informasjonen fortsatt lå friskt i

minnet. Den største utfordringen med å bearbeide en samtale om til en tekst var å få frem det respondenten mente, på en korrekt måte. For å sikre oss at vi hadde forstått innholdet i samtalen, valgte vi å sende et sammendrag av transkriberingen tilbake til respondenten. Vi fikk dermed tilbakemeldinger på om vi hadde misforstått noen elementer i samtalen, samt at respondenten fikk mulighet til si ifra dersom noe var uklart.

Intervjuobjekt	Grunnlag for relevans i forhold til problemstilling	Intervjutid
Per Martin Utkilen	Fagansvarlig antihvitvasking - SpareBank 1 SMN	55 minutter
Karianne Gervais Høyem	Operativ antihvitvaskingsansvarlig næringsliv - SpareBank 1 SMN	55 minutter
Sven Arild Damslora	Avdelingsleder i EFE	48 minutter
Niri Andreas Kvammen Forberg	Antihvitvaskingsmedarbeider - SpareBank 1 SMN	50 minutter
Emma Catrin Svendsen Slapsgaard	Antihvitvaskingsmedarbeider - SpareBank 1 SMN	50 minutter
P6	Seniorrådgiver i seksjon for antihvitvasking og betalingsforetak - Finanstilsynet	40 minutter
P7	Kundeansvarlig - SpareBank 1 SMN	30 minutter

Tabell 2: Intervjuobjekter

### 3.4. Dokumentstudier

Ved bruk av sekundærdata kan det oppnås besparelser i ressursbruken, men det kan samtidig være vanskeligere å vurdere dataenes pålitelighet (Sekaran & Bougie, 2016, s. 37-38). Vi har inkludert dokumenter som omhandler de lover og regler banken må overholde, eksempelvis EUs fjerde hvitvaskingsdirektiv, hvitvaskingsloven og veilederen til de norske bankene fra Finanstilsynet. Vi har også benyttet FATF, Økokrim, Finanstilsynet og Finans Norge sine hjemmesider for å øke vår kunnskap og forståelse rundt temaet og bakomliggende faktorer til arbeidet mot hvitvasking. Vi har også fått tilgang til DNBs konsernovergripende risikovurdering (offentlig versjon), som har vært til stor hjelp for å øke vår forståelse om hva en virksomhetsinnrettet risikovurdering består av.

Det som er viktig med dokumentstudier er å sette disse i en kontekst og se på når, hvor og av hvem de er skrevet (Tjora, 2017). Ved analyse av disse dokumentene har vi vært bevisste på hvem som har publisert dokumentene, samt utgivelsesår. Når det gjelder internasjonale artikler, tidsskrifter og journaler har vi vært kritiske til kildene. Økokrim utarbeider en risiko- og trusselvurdering for hvitvasking årlig. Våre kilder knytter seg også til andre nettsider, offentlige dokumenter, fagbøker og internasjonale artikler. En utfordring med sekundærdata er at de er innhentet for andre formål, noe som kan gjøre at viktig informasjon er utelatt og at dataene mister relevans da de ikke i like stor grad belyser utredningens problemstilling (Saunders et al., 2016). Dette har vi tatt hensyn til ved å vurdere datamaterialets validitet og reliabilitet, samt metodiske begrensninger.

### **3.5 Kvalitet i forskningen**

Vi vil i dette delkapittelet redegjøre for studiens kvalitet. Tjora (2017) viser til begrepene reliabilitet, validitet og generaliserbarhet som kvalitetsindikatorer. I dette kapittelet vil vi gå gjennom disse tre begrepene i sammenheng med vår avhandling.

#### **3.5.1 Reliabilitet - pålitelighet**

Pålitelighet (reliabilitet) handler om nøyaktigheten av data, hva man benytter av data, samt hvordan den bearbeides og samles inn på. I kvalitativ metode vil disse kravene være mindre hensiktsmessige. Dette er fordi data i kvalitativ metode ofte er samlet inn gjennom samtaler og fordi forskere vil tolke kvalitativ data forskjellig, noe som igjen gjør det umulig å duplisere forskning av kvalitativ karakter. Man må derfor prøve å styrke påliteligheten ved å gi en grundig beskrivelse av konteksten og fremgangsmåten (Johannessen et al., 2011, s. 243-244). Vår oppgave var høyst avhengig av informasjon fra individer med erfaring og kunnskap rundt fenomenet. Det ville vært vanskelig, om ikke umulig, å besvare problemstillingen kun ut ifra den data som allerede forelå. Store deler av vår data ble derfor samlet inn gjennom intervjuer fra våre syv respondenter. Selv om vi bare hadde syv intervjuobjekter, anser vi kunnskapen og informasjonen informantene sitter inne på, som tilstrekkelig nok til at funnene fra intervjuene kan anses som pålitelige. Dette styrkes av at empirien innhentet ved intervjuene samsvarer med funn fra dokumentstudiene. For å styrke dataenes reliabilitet, ble det hentet informasjon fra flere uavhengige kilder. Myndighetenes oppfatninger uttrykt i offentlige dokumenter, ble vurdert å inneha høy grad av pålitelighet. Det samme gjelder for nasjonale risikovurderinger,

årsrapporter til banken og øvrige dokumenter. Samlet sett vurderes datagrunnlaget i denne utredningen som reliabelt.

Det er ulike faktorer som kan føre til at undersøkelsens pålitelighet svekkes. I vår undersøkelse er dette i hovedsak utfordringer knyttet til respondentskjevhet og respondentfeil. Respondentskjevhet kan forekomme dersom respondenten ønsker å fremstå som bedre enn han er eller svare slik han tror vi er ute etter. Skjevhet kan også oppstå dersom respondenten ikke er kvalifisert for utvalget. For å redusere denne skjevheten har vi presisert at intervjuet kan anonymiseres, både i e-poster, informasjonsskriv og i selve forskningsprosjektet. Gjennom våre intervjuer med bankansatte, snakket vi med personer med forskjellig utdanning, erfaring og arbeidsoppgaver, noe som kan medføre at de hadde ulik forståelse av enkelte fenomener i organisasjonen.

Respondentfeil kan oppstå dersom respondenten blir påvirket av ulike forhold som endrer svarene, for eksempel ved at intervjuene utføres når respondenten er ukonsentrert på grunn av tidspress eller er opptatt med andre ting. For å redusere denne typen feil gjennomførte vi intervjuene på det tidspunktet respondentene selv ønsket. Vi har også forsøkt å lage intervjuguides med enkle spørsmål, basert på vårt teoretiske rammeverk, for å styrke reliabiliteten. Vi har samtidig vært nødt til å reflektere over hvordan vi forskere selv har påvirket forskningsprosessen. Fokuset vårt har vært å ha en strukturert forskningsprosess for å ytterligere styrke påliteligheten. For å sikre at dataene fra intervjuene våre har blitt gjengitt konkret og spesifikt har vi benyttet lydopptak. Vi sorterte informasjonen i ulike kategorier, utformet på bakgrunn av intervjuguidene og vårt teoretiske grunnlag. Ved sortering og selektering av informasjon og sitater har vi fokusert på å ikke dra setninger ut av sin opprinnelige kontekst, da dette kan gi rom for feiltolkning. Det ble derfor gjennomført individuelle analyser. Dette er ifølge Thagaard (2018) viktig med tanke på å øke kvaliteten i det som blir presentert. Ettersom vi gjennomførte intervjuene digitalt, må vi være oppmerksomme på at enkelte feilkilder kan oppstå gjennom reliabilitetsproblemer i forbindelse med respondentens svar og ærlighet. Det informantene fortalte til oss gir kanskje ikke et riktig bilde av virkeligheten.



### **3.5.2 Validitet - gyldighet**

Validitet dreier seg om hvor nøyaktig resultater representerer innsamlet data (intern validitet), samt i hvilken grad resultater kan generaliseres eller overføres til en annen kontekst (ekstern validitet) (Tjora, 2017). Det er dermed viktig at undersøkelsen baseres på data som er gyldig. Den viktigste rammen for gyldighet ifølge Tjora (2017) er at forskningen pågår innenfor rammene av faglighet og er forankret i annen relevant forskning. Vi har vi fått gode innspill og veiledning fra fagpersoner som jobber med antihvitvasking i banken, samt Finanstilsynet og Økokrim. Å vurdere gyldigheten av transkripsjonen fra et intervju er også ofte komplekst. Hva som er korrekt transkripsjon er nesten umulig å svare på (Kvale, Brinkmann, Anderssen, & Rygge, 2009, s. 276). For å sikre god validitet valgte vi å sende tilbake et sammendrag fra transkriberingen til intervjuobjektene våre for å sikre at vi hadde tolket utsagnene deres riktig. Dette er med på å styrke studiens gyldighet. På bakgrunn av dette, vil vi påstå at datagrunnlaget som stammer fra intervjuene og som brukes til å utlede konklusjoner i oppgaven kan betraktes som gyldig.

Vi har benyttet metode- og datatriangulering for å styrke oppgavens datagrunnlag. Sekaran og Bougie (2016, s. 106) skriver at resultatenes pålitelighet og gyldighet styrkes ved å bruke flere måter å samle inn data på. Metodetriangulering i undersøkelsen ble oppnådd gjennom intervjuer, dokumentstudier, troverdige tidsskrifter, samt ulike nettsider til norske og internasjonale organisasjoner. En annen viktig faktor i validitets-spørsmålet er om vi får vi svar på det som det var meningen at vi skulle ha svar på, og om gyldigheten er god nok (Tjora, 2017). Å teste gyldighet i kvalitativ forskning er vanskelig, og vi har derfor hatt fokus på å være grundige i vår metodiske utforming, i datainnsamling, samt i redegjørelsen for våre valg. Oppgavens validitet har vi forsøkt å styrke ved å sammenligne respondentenes synspunkter med andre funn fra nyhetsartikler og tidligere forskning (Tjora, 2017). Innhenting av data ved dokumentforskningen får dermed en styrket troverdighet, ettersom store deler av dataene ble bekreftet av intervjuobjektene våre.

### **3.5.3 Generaliserbarhet - overførbarhet**

Generaliserbarhet er knyttet til forskningens gyldighetsområde utover de enheter som faktisk er undersøkt (Tjora, 2017). I kvalitativ forskning er hensikten som regel ikke å generalisere fra utvalget (Jacobsen, 2005). Det vil være vanskelig å generalisere med et så lite utvalg som vi har i denne studien, da vi bare har snakket med et par ledere på øverste nivå og tre ansatte, og

dermed kun intervjuet et fåtall av SpareBank 1 SMN sine ansatte. I og med at utvalget er lite, kan det diskuteres om funnene er generaliserbare. Respondentene er derimot bevisst, og ikke tilfeldig valgt på bakgrunn av personens kunnskap og ansvarsområde.

Vi studerer utviklingen og implementeringen av en virksomhetsinnrettet risikovurdering med utgangspunkt i de teoretiske rammeverkene vi presenterte i kapittel 2, og dermed kan resultatene av casestudien også ha relevans for andre tilfeller. Vi kan derfor snakke om overførbarhet, i stedet for generalisering. Ifølge Nyeng (2004) kan et case inneha visse likheter med andre case. Kunnskap som er utviklet gjennom en casestudie kan overføres som en del av den korrigerte forforståelsen en møter neste case med (Nyeng, 2004). Det er dermed mulig at våre funn i Sparebank 1 SMN kan overføres til andre lignende organisasjoner.

### **3.6 Forskningsetikk**

Prosjektet ble meldt inn til Norsk Senter for Forskningsdata (NSD) i samsvar med vilkårene fra NTNU Handelshøyskolen i henhold til gjennomføring av intervju som datainnsamling (vedlegg 2). I forkant av alle intervjuene ble en informasjonsbeskrivelse av forskningsprosjektet fremlagt. Informantene signerte informasjonsskrivet slik at vi fikk respondentenes skriftlige samtykke. Informert samtykke betyr at respondentene informeres om undersøkelsens overordnede formål og risikoer ved å delta i prosjektet. Dette sikrer at de involverte intervjuobjektene deltar frivillig og at de får informasjon om hva samarbeidet innebærer for dere egen del (Kvale et al., 2009, s. 104). Videre informerte vi om at vi ønsket å ta lydopptak for å få mulighet til å transkribere informasjonen ordrett. For å være sikre på at deltakerne fikk den informasjonen de har krav på, presenterte vi oss selv og oppgaven i starten av intervjuene, og gjentok deres rettigheter om mulighet for å trekke seg når som helst i prosjektperioden. Det ble også informert om behandling av data og mulighet for anonymisering. Lydopptakene ble lagret digitalt og behandlet konfidensielt. Ved prosjektets slutt ble både lydopptak og transkribert materiale slettet.

## 4. Empiri

Dette kapitlet har til hensikt å presentere våre empiriske funn. Vi vil først presentere hvilke kontroll- og tilsynsorganer norske banker må forholde seg til. Vi vil gjennom disse få et innblikk i hvordan hvitvaskingsarbeidet mellom aktørene har fungert de siste årene. Videre vil vi presentere formålet med en virksomhetsinnrettet risikovurdering, hva den består av og hvordan den kan gjennomføres. Deretter vil vi presentere våre funn fra intervjuene. Avslutningsvis oppsummerer vi kort og presenterer de viktigste funnene.

### 4.1 Eksterne rammebetingelser

Ved utarbeidelsen av risikovurderingen er en rekke kilder relevante, også internasjonale. Det er mange aktører innblandet i arbeidet mot hvitvasking og regler og krav er fastsatt på tvers av landegrenser (Justis- og beredskapsdepartementet, 2017, s. 12). For å kunne forebygge og avdekke hvitvasking på en effektiv måte er det vesentlig med samarbeid både nasjonalt og internasjonalt (Buchanan, 2004, s. 126). Gjennom regulering og samarbeid ønsker man å skape sperrer for kriminelle og gjøre det vanskelig for dem å begå kriminelle handlinger. For at lovens formål skal ivaretas, er det nødvendig å knytte en bemerkning til hvem som er ansvarlig for å forebygge og avdekke hvitvasking. Nedenfor beskrives aktører som har viktige roller i dette arbeidet og som er relevante for denne avhandlingen.

#### 4.1.1 FATF

Financial Action Task Force (FATF) er et uavhengig mellomstatlig organ som utvikler og fremmer politikk for å beskytte det globale finansielle systemet mot hvitvasking og terrorfinansiering (FATF, u.å.) FATF sine 40 anbefalinger er anerkjent som den globale antihvitvaskingsstandarden (Justis- og beredskapsdepartementet, 2018, s. 90). FATFs formål ved opprettelsen var å forebygge bruk av banksystemer og andre finansielle systemer til hvitvasking. Dette gjorde de ved å danne internasjonal enighet om tiltak for å identifisere og spore utbytte fra kriminell aktivitet. Norge var for øvrig så sent som i 2019 under forsterket oppfølging av FATF, fordi Norge gjorde for lite for å bekjempe hvitvasking. Dette er samme status som Cayman Island, Marokko, Pakistan og Senegal har nå (Gravklev, 2021).

### 4.1.2 Finanstilsynet

Finanstilsynets oppgave er, blant annet, å føre tilsyn med banker, finansieringsforetak, revisorer og regnskapsførere for å opprettholde et finansielt stabilt og velfungerende marked (Regjeringen, u.å.). Formålet er å sikre at institusjonene "virker på betryggende måte i samsvar med lov og forskrifter samt med den hensikt som ligger til grunn for institusjonenes opprettelse, dens formål og vedtekter" (Finanstilsynet, 2018, s. 2). Dersom banker ikke oppfyller sine forpliktelser etter hvitvaskingsregelverket, har Finanstilsynet rett til å gi dem pålegg om retting, bøter og sanksjoner (Justis- og beredskapsdepartementet, 2018). Dersom det kan beregnes hvilken vinning som er oppnådd ved overtredelsen, kan det ilegges overtredelsesgebyr som tilsvarer inntil det dobbelte av vinningen. For rapporteringspliktige kan overtredelsesgebyret ilegges med inntil 10 % av omsetningen i siste godkjente årsregnskap, dersom dette beløpet er høyere (Lovdata, 2018, § 49). Finanstilsynet benytter altså tilsyn som kontrollmekanisme for å øke sannsynligheten for at kriminalitet oppdages og benytter sanksjoner når de ser at banker ikke oppfyller sine forpliktelser.

Finanstilsynet kom i 2019 ut med rundskrivet «Veileder til hvitvaskingsloven», som blant annet gjelder for banker. Den gir uttrykk for hvordan Finanstilsynet mener at hvitvaskingsregelverket skal forstås av de rapporteringspliktige (Finanstilsynet, 2019a, s. 7). I 2019 ble det også opprettet en egen seksjon for antihvitvasking og betalingsforetak, noe som har medført økt tilsynsvirksomhet på hvitvaskingsområdet, samt en rekke nye veiledningsdokumenter (NRA, 2020).

### 4.1.3 Økokrim

Økokrim er spissorganet i politiet og påtalemyndigheten for bekjempelse av økonomisk kriminalitet og miljøkriminalitet (Økokrim, 2017a).” Økokrims overordnede mål er å bekjempe økonomisk kriminalitet, miljøkriminalitet og hvitvasking av utbytte fra straffbare handlinger” (Politiet, u.å.). Den ønskede effekten med dette arbeidet er å “sende ut et signal til allmennheten om at man risikerer straff dersom man overtrer reglene” (Økokrim, 2019a). For å avdekke hvitvasking er Økokrim avhengig av de rapporteringspliktige som sitter i førstelinje. Økokrim mottar rapporter om mistenkelige transaksjoner (MT-rapporter) fra de rapporteringspliktige som danner grunnlaget for videre etterforskning (Økokrim, 2019b). Når rapporten kommer inn til Økokrim går den til avdelingen som håndterer denne typen rapporter for videre analyser, enheten for finansiell etterretning.

#### **4.1.4 Enheten for finansiell etterretning (heretter EFE)**

EFE er Norges nasjonale Financial Intelligence Unit (FIU) og er underlagt Økokrim (Økokrim, 2017b). EFE er en sentral aktør i det nasjonale regimet for å forebygge og bekjempe hvitvasking. En sentral oppgave for EFE er å motta og analysere MT-rapporter fra rapporteringspliktige (banker) etter hvitvaskingsloven (Økokrim, 2017b). Innholdet i MT-rapportene “bearbeides, berikes, analyseres og videreformidles til politi, kontroll/tilsynsmyndigheter, samt utenlandske samarbeidende tjenester” (Økokrim, 2020). EFE fungerer også som et nasjonalt kompetansesenter. I tillegg til å analysere rapportene skal de også holde løpende kontakt med aktuelle samarbeidspartnere. Dette skal de gjøre for å bidra til kompetanseutvikling i politiet og hos de rapporteringspliktige (Økokrim, 2020).

#### **4.1.5 Bankenes rolle etter regelverket**

Det overordnede ansvaret med regulering av banker har Finansdepartementet, mens det er Finanstilsynet som fører tilsyn med banken og sikrer at reguleringer blir overholdt. Det fremkommer av finansforetaksloven (2015, § 13-5) at “et finansforetak skal organiseres og drives på en forsvarlig måte”. “En av [finans]næringens hovedutfordringer er å hindre at det finansielle systemet utnyttes for kriminelle formål” (Finans Norge, u.å.). Banker sin innsats innen antihvitvasking (AML) er forankret i hvitvaskingsregelverk (nasjonalt og internasjonalt) og i rollen som ansvarlig samfunnsaktør (DNBs risikovurdering, 2020).

Banker, kredittforetak og finansieringsforetak er gjennom sin virksomhet i høy grad utsatt for risiko for hvitvasking (NRA, 2020). Spesielt banker, som i tillegg til finansiering, tilbyr betalingstjenester og mottar innskudd, er utsatt. Banker som også har en global tilstedeværelse, som tilbyr internasjonal betalingsformidling og Private Bankingtjenester, og som har stor eksponering mot utsatte sektorer og bransjer, vurderes å være særlig utsatte for hvitvasking og terrorfinansiering (NRA, 2020). Private banking er en samlebetegnelse for konsepter hvor banker tilbyr pakkedøsninger av spesialtilpassede banktjenester for velstående kunder, eksempelvis brukskonto, lån og investerings- og skatterådgivning (NRA, 2020). EU-kommisjonens overnasjonale risikovurdering (SNRA) peker på at den iboende risikoen for hvitvasking er høyere for tjenester rettet mot bedriftsmarkedet enn i personmarkedet, fordi både transaksjoner og forhold knyttet til reell rettighetshaver er mer komplekse enn i privatmarkedet (NRA, 2020). Hvem som er å anse som reell rettighetshaver handler om den eller de fysiske personene som i realiteten eier eller kontrollerer kunden (Høylye, 2020).

#### 4.1.6 Risikobasert tilnærming

Den risikobaserte tilnærmingen danner grunnlaget for virksomhetens fordeling av ressurser i antihvitvaskingsarbeidet. En slik tilnærming går ut på at en allokere sine tilgjengelige ressurser på best mulig måte for å forebygge og avdekke hvitvasking før det eventuelt skjer (Rui, 2012, s. 236). Økt fokus på risikobasert tilnærming i arbeidet med bekjempelse av hvitvasking har medført skjerpede krav til rapporteringspliktige, som igjen har bidratt til at de har tilført og benyttet flere ressurser til dette arbeidet (Regjeringen, 2019). Siden fokuset på risikobasert tilnærming har økt, så må hver enkelt rapporteringspliktig gjøre grundige analyser for hvor, og for hvem de anser at forhøyet risiko kan forekomme. Dette innebærer at de rapporteringspliktige må definere hvilken risiko de anser at sin virksomhet har i forhold til kunder, produkter og geografisk risiko (Finanstilsynet, 2019a).

#### 4.1.7 Virksomhetsinnrettet risikovurdering

Hva som ligger i begrepet «risiko» har ingen klar definisjon i loven. FATF derimot har definert at «risikoen for hvitvasking er et produkt av faktorene trussel og sårbarhet» (FATF, 2007). Den virksomhetsinnrettede risikovurderingen består derfor av å identifisere og forstå trusler mot foretaket (eksterne forhold) og sårbarheter i foretaket (interne forhold), og betydningen av disse (Finanstilsynet, 2019a). Hva som innebærer risiko, er ingen statisk vurdering og vil endre seg over tid ettersom samfunnsforholdene utvikler seg og trusselen endres. Etter hvitvaskingsloven § 7 skal banker identifisere og vurdere risikoen for hvitvasking og terrorfinansiering knyttet til sin virksomhet (Lovdata, 2018, § 7):

(1) Rapporteringspliktige skal identifisere og vurdere risikoen for hvitvasking og terrorfinansiering knyttet til sin virksomhet. (2) Ved risikovurderingen etter første ledd skal den rapporteringspliktige blant annet ta i betraktning:

- a) egen virksomhet, herunder særlig virksomhetens art og omfang
- b) virksomhetens produkter, tjenester og kundeforhold
- c) type kunder og kundegrupper
- d) geografiske forhold

(3) Rapporteringspliktige skal særskilt vurdere risikoen for hvitvasking og terrorfinansiering før nye produkter og tjenester tilbys og før ny teknologi tas i bruk.

(4) Rapporteringspliktiges risikovurderinger skal tilpasses virksomhetens art og omfang.

(5) Risikovurderingene skal dokumenteres, holdes oppdatert og stilles til rådighet for tilsynsmyndigheten.

Denne konsernovergripende risikovurderingen skal bidra til at banken løpende overholder internasjonale og nasjonale krav til å utarbeide en virksomhetsinnrettet risikovurdering. Risikovurderingen skal bidra til å øke oppmerksomheten og kunnskapen om hvitvaskingsrisiko i ulike deler av konsernet og gi grunnlag for i større grad å sikre en helhetlig tilnærming til hvitvaskingsrisiko. En konsernovergripende vurdering av iboende risiko vil bidra til økt forståelse av hvordan konsernet er eksponert for risiko knyttet til hvitvasking, og hvilke områder som bør prioriteres for å forebygge hvitvasking. Den virksomhetsinnrettede risikovurderingen danner utgangspunktet for risikoklassifiseringen av den enkelte kunde (Finanstilsynet, 2019b). Dette er nødvendig for å avgjøre om kunden skal underlegges forenklede, normale eller forsterkede kundetiltak, og hvilke risikoreducerende tiltak som skal iverksettes (Rein & Rørholt, 2019). På den måten er risikovurderingen det naturlige og nødvendige utgangspunktet for AML-arbeidet.

#### **4.1.8 Risikovurderingens forankring**

I henhold til hvitvaskingsloven § 8, skal de risikobaserte rutineene fastsettes på øverste nivå hos den rapporteringspliktige, og disse skal kunne dokumenteres og være tilpasset virksomhetens art og omfang (Lovdata, 2018, § 8). Etter hvitvaskingsloven er det styret som har ansvaret for å sikre at virksomheten har utarbeidet virksomhetsinnrettet risikovurdering, og som skal godkjenne virksomhetens rutiner. Dette medfører videre at det er «øverste ledelse» som kan sanksjoneres mot brudd på hvitvaskingsreglene. Etter hvitvaskingsloven § 51 er dette definert til å være styret eller daglig leder. Rutinene skal angi hva som skal gjøres og hvordan tiltakene skal gjennomføres. Rutinene skal blant annet omfatte gjennomføring av kundetiltak, løpende oppfølging, undersøkelses- og rapporteringsplikt, oppbevaring av opplysninger, elektroniske systemer, internkontroll til effektiv forebygging og styring av risiko for hvitvasking.

Den virksomhetsinnrettede risikovurderingen forutsetter at man kjenner egen virksomhet og gjennomføringen av risikovurderinger består av minimum fire komponenter:



Figur 6: Risikoparametere - Virksomhetsinnrettet risikovurdering (Rein & Rørholt, 2020).

1. Rapporteringspliktige må ha kunnskap om hva hvitvasking og terrorfinansiering er. Uten kunnskap om hvitvasking og terrorfinansiering vil det ikke være mulig for den rapporteringspliktige å vurdere risikoen for hvordan egen virksomhet kan misbrukes av kriminelle (Finanstilsynet, 2019a). Kravet til risikovurderingens omfang vil variere ut fra den rapporteringspliktiges størrelse, risikoeksponering og kompleksitet, jf. hvitvaskingsloven § 7 fjerde ledd. Større foretak, og foretak med produkter, kunder og eksponering mot ulike geografiske områder, vil måtte dokumentere mer dyptgående og grundige risikovurderinger.

2. Rapporteringspliktige må kjenne sin egen virksomhet. Risikoen for hvitvasking vil kunne variere mellom ulike produkter, tjenester og transaksjoner. Rapporteringspliktige må derfor identifisere og vurdere risiko for hvitvasking knyttet til de enkelte produktene og tjenestene som virksomheten tilbyr, uavhengig av om det representerer høy eller lav risiko (Finanstilsynet, 2019a). Nye produkter og tjenester, samt ny teknologi må risikovurderes før de lanseres ettersom risikoen potensielt er høyere fordi den rapporteringspliktige har manglende erfaring med produktets eller tjenestens sårbarheter (Finanstilsynet, 2019a).

3. De rapporteringspliktige må også vurdere sine distribusjonskanaler. Eksempelvis der den rapporteringspliktige lar foretak som ikke har assosiasjon med hvitvaskingsregelverket distribuere produktene sine og gjennomføre innledende kundetiltak (Finanstilsynet, 2019a). Et annet eksempel er der selskapet benytter nettbaserte løsninger for kundeopprettelse og kundekontakt. Bedriften må selv vurdere hvilken risiko den aktuelle løsningen utgjør for foretaket.



4. Den rapporteringspliktige må kjenne hvem de forholder seg til og hvem de handler med (Finanstilsynet, 2019a). Dette omfatter kunder, reelle rettighetshavere og de som handler på vegne av kunden. Den rapporteringspliktige bør dermed innhente informasjon om kundene, herunder deres bransjetilknytning og geografiske tilknytning. Det knytter seg eksempelvis annen risiko til privatpersoner uten noen form for tilknytning til utlandet, enn bedriftskunder som er del av større selskapsstrukturer med forbindelser til ulike jurisdiksjoner, både innenfor og utenfor EØS-området (Finanstilsynet, 2019a). Dette kan ha betydning for vurderingen av risiko for hvitvasking.

For å kunne risikoklassifisere kunden, og for å kunne utføre løpende oppfølging i samsvar med hvitvaskingsreglene, må foretaket innhente og vurdere nødvendige opplysninger om kundeforholdets formål og tilsiktede art, jf. hvitvaskingsloven §§ 12 femte ledd og 13 femte ledd.

1. bakgrunnen for at kunden ønsker å opprette det aktuelle kundeforholdet og hvorfor kunden vil benytte aktuelle produkter eller tjenester (formålet)
2. hvordan kunden skal bruke tjenestene og produktene (tilsiktete art)

Risikoklassifisering av kunden må den rapporteringspliktige utføre selv (Finanstilsynet, 2019a). Det kan bety at virksomheten må innhente ytterligere informasjon dersom det er nødvendig for å risikoklassifisere kunden, spesielt ved å oppfylle kravet om forsterkede kundetiltak. Når en kunde utgjør høyere risiko, må den rapporteringspliktige selv innhente opplysninger som supplerer opplysningene som er innhentet fra tredjepart, eller utkontraktere disse oppgavene etter hvitvaskingsloven § 23 (Finanstilsynet, 2019a).

FORENKLET	NORMAL	FORSTERKET
Kan anvendes der det er lav risiko for hvitvasking og terrorfinansiering	Anvendes i de fleste tilfeller	Skal anvendes der det er høy risiko for hvitvasking eller terrorfinansiering

*Figur 7: Klassifisering av kundetiltak (Rein & Rørholt, 2020)*

I tillegg må den rapporteringspliktige vurdere hvilken geografisk risiko man er utsatt for. Dette gjelder eksempelvis land som er identifisert med betydelig omfang av korrupsjon og annen kriminalitet, eller som er gjenstand for internasjonale sanksjoner og/eller restriktive tiltak (Finanstilsynet, 2019a). Rapporteringspliktiges egen lokalisering nasjonalt kan også være relevant, eksempelvis ved kjente konsentrasjoner av ulike kriminelle miljøer eller i områder med høyt tilfang av kunder i høyrisikobrancher, eksempelvis bygg/anlegg, olje/gass, kryptovaluta og fiskeri. EUs og FATFs lister er dermed ikke uttømmende oversikter over

hvilke land som skal anses som høyrisiko. Vurderingen av den geografiske risikoen kan endre seg med endrede faktiske forhold, som politiske endringer og kjente kriminalsaker. Om en rapporteringspliktig har en stor kundemasse som driver virksomhet i et av landene EU og FATF har pekt ut som land uten tilfredsstillende tiltak mot hvitvasking, tilsier det at kundemassen innebærer en høyere risiko (Finanstilsynet, 2019a). Det samme gjelder om reelle rettighetshavere viser seg å være etablert i høyrisikoland, eksempelvis Jamaica, Pakistan, Panama og Nord-Korea.

Risikovurderingen må oppdateres jevnlig for å kunne være et praktisk verktøy for den rapporteringspliktige (Finanstilsynet, 2019a). I Finanstilsynets rundskriv 8/2019 er det anbefalt at det gjøres en fornyet vurdering av risiko minimum årlig, eller hyppigere når det er behov for dette. (Finanstilsynet, 2019a). Behov for å oppdatere risikovurderingen kan oppstå i følgende tilfeller:

- foretaket lanserer nye tjenester eller tar i bruk ny teknologi,
- det foreligger ny kunnskap om metoder og trender for hvitvasking og terrorfinansiering som tas i bruk av kriminelle,
- foretakets opparbeidede kunnskap og erfaringer tilsier behov for oppdatering,
- hvitvaskingsregelverket endres,
- ved publisering av nye risikovurderinger utarbeidet av myndigheter, tilsynsmyndigheten eller bransjeorgan, må rapporteringspliktige vurdere behovet for å revidere sin virksomhetsinnrettede risikovurdering. Publiseringer som må tas hensyn til kan være: EUs risikovurdering, FATF, Nasjonal risikovurdering og Finanstilsynets risikovurdering.

En lav kvalitet på risikovurderingen, påvirker etterlevelsen generelt, og spesielt kravet til risikobasert oppfølging av kundene. Ved bruk av maler utarbeidet av bransjeorganisasjoner og samarbeidsgrupper må foretak sørge for at innholdet er tilstrekkelig tilpasset og forankret i virksomheten. For å sikre en god etterlevelse av hvitvaskingsregelverket er det sentralt at risikovurderingen danner grunnlaget for rutineene på området, dette for å sikre at «den røde tråden» fra de identifiserte risikoer gjenspeiles og håndteres i rutineene (Kjihl, 2020).

I dette delkapittelet har vi sett at arbeidet med bekjempelse av hvitvasking involverer et samarbeid mellom ulike aktører med ulike roller. Lovkrav og etterlevelse av hvitvaskingsloven, som igjen er basert på FATF sine 40 anbefalinger, spiller stor rolle for bankenes arbeid. En

annen viktig faktor som påvirker omfanget av bankenes arbeid, er at Finanstilsynet regelmessig gjennomfører tilsyn og overvåker bankenes etterlevelse. Banker har også meldeplikt av mistenkelige forhold til Økokrim, og det er EFE sitt ansvarsområde å motta og analysere meldinger om mistenkelige transaksjoner. Banker er pliktig til å ha en risikobasert tilnærming ved utviklingen av en virksomhetsinnrettet risikovurdering, og en god risikoanalyse er derfor viktig, slik at foretakets ressurser blir allokert til de områdene hvor hvitvaskingsrisikoen er høyest. Gode interne rutiner og løpende oppfølging av kundeforhold med utgangspunkt i risikobasert tilnærming er viktige forutsetninger for å forebygge og avdekke hvitvasking, og for sikre at foretakets arbeid mot hvitvasking er forsvarlig organisert.

## 4.2 Empiri fra intervjuer

I dette delkapittelet vil vi presentere data fra de intervjuene vi har gjennomført. Funnene vil bidra til å kunne besvare problemstillingen: *Hvordan har banken utviklet og implementert en virksomhetsinnrettet risikovurdering for å bekjempe hvitvasking?* Vi har strukturert svarene våre etter forskningsspørsmålene og delt opp i to underkategorier; 1) Hvordan påvirkes antihvitvaskingsarbeidet til banken etter krav fra omgivelsene? 2) Utvikling og intern forankring av den virksomhetsinnrettede risikovurderingen. Vi starter med å presentere hvordan bankens AML-arbeid påvirkes etter krav fra myndighetene. Her inkluderes sitater fra bankansatte og informantene våre fra myndighetene om hvordan samarbeidet fungerer i praksis. I del to beskrives hvordan banken har utviklet og implementert en virksomhetsinnrettet risikovurdering. I vurderingen tas det utgangspunkt i bankens forretningsmodell, produkter, tjenester, type kunder, kundeforhold, transaksjoner og markeder/geografi. Det inkluderes utsagn om hvordan ledelsen og ansatte i banken opplever at risikovurderingen er forankret i organisasjonen i dag, men også sitater om hvordan virksomhetens antihvitvaskingsarbeid ble omtalt fra Finanstilsynets vurdering i 2019.

## 4.3 Hvordan påvirkes antihvitvaskingsarbeidet til banken etter krav fra omgivelsene?

Det meste av hvitvasking foregår gjennom bank og det stilles dermed mange krav til bankene fra myndighetene (NRA, 2020). Gjennom lovgiving og krav til de rapporteringspliktige ønsker myndighetene å hindre at de rapporteringspliktige blir delaktige i hvitvasking, samt gi dem et verktøy for hvordan de på best mulig måte kan avdekke og forebygge hvitvasking.

Antihvitvaskingsarbeidet og utarbeidelsen av en virksomhetsinnrettet risikovurdering til banken påvirkes i stor grad av meldeplikten av mistenkelige transaksjoner til Økokrim og av at risikovurderingen skal dokumenteres, holdes oppdatert og stilles til rådighet for Finanstilsynet. Med de nye reguleringene og kravene kan det være vanskelig å si hvor ansvaret til banken stopper. Informanten vår fra Finanstilsynet mener at de bankene som har den holdningen at de driver politiarbeid, lever langt tilbake i fortiden. Det påpekes at bankene har et ansvar om å ikke komme i en rolle hvor de medvirker til at kriminalitet blir utført. Damslorasier at arbeidet til bankene kan oppleves som politiarbeid allerede ved undersøkelsesplikten, men at det tross alt er bankene som selger tjenester og leverer transaksjoner, og at det dermed blir en del av deres samfunnsansvar.

Begge våre informanter fra Økokrim og Finanstilsynet setter spørsmålsteget ved hvilken betydning risikovurderingen faktisk får i organisasjonen, om de ansatte i de ulike forretningsområdene forstår viktigheten av AML-arbeidet og om førstelinjen faktisk vet hvordan de skal opptre når det oppstår opp mistenkelige forhold eller en mistenkelig transaksjon. For å avdekke hvitvasking er Økokrim avhengig av de rapporteringspliktige som sitter i førstelinje. Damslorasier understreket viktigheten av et godt førstelinjeforsvar: «Uten et førstelinjeforsvar, som de rapporteringspliktige egentlig utgjør i denne kampen, er vi i sjakk matt. De gangene det ikke fungerer hos en rapporteringspliktig påvirker dette også muligheten og evnen for øvrige aktører til å fange opp og reagere adekvat på trusselen som har oppstått». Førstelinjen blir sett på som dørvokterne og er de gode, så gir de hele samfunnet muligheten til å forebygge kriminalitet. Når en kunde skal kjøpe et forsikringsprodukt med penger fra skatteunndragelse eller fra bedragerier, eller han skal kjøpe en eiendom hvor midlene stammer fra kriminalitet, så er det banken som treffes først. Myndighetene kan ikke være der, slik at bankene er selve grunnvollene i hvitvaskingsarbeidet, hevder Damslorasier.

Damslorasier poengterer to sentrale faktorer for at bankene skal lykkes i AML-arbeidet.

*“A: Man må ha en god virksomhetsinnrettet risikovurdering. Det er helt avgjørende at den er forankret og tydeliggjort. Har man ikke det, så nytter det ikke. Den må være operasjonalisert.*

*B: Det neste er egentlig kundetiltak. Man må være gode på kundetiltak og forståelse av dette. Til syvende og sist må forholdet mellom vesentlighet og risiko vurderes. Økokrim ønsker at bankenes kundetiltak er tilpasset risikoen kundene utgjør. Bankene bør ikke*

*ha like mye fokus på lavrisikokunder som på de kundene som handler med Afghanistan, driver med våpeneksport eller som har store utbetalinger via stråmenn. (Damslora)*

Banken kan ikke fravike regelverket, men ressursbruken kan minimeres om risikoen blir vurdert som liten. Som nevnt innledningsvis har også Finanstilsynet oppdaget fra sine tilsyn at banker har gjennomført og utviklet risikovurderinger, men at de har vært for lite operasjonalisert, slik at risikovurderingen ikke har blitt utviklet og implementert godt nok.

Ettersom utarbeidelsen av en virksomhetsinnrettet risikovurdering er en relativt ny og krevende prosess, lurte vi på om våre intervjuobjekter sine stillinger i banken hadde endret seg i takt med økt fokus på antihvitvaskingsarbeid. Dette hadde forekommet hos samtlige av intervjuobjekter. Karianne sier: «Stillingen min ble opprettet etter økt fokus på hvitvasking i banken». Videre sier Per Martin at: «Stillingen min var todelt før, og den person som hadde det ansvaret jeg nå har, jobber nå for fullt med den andre delen av stillingen, slik at etter økt fokus ble stillingen splittet opp som to separate stillinger». Som et oppfølgingsspørsmål til dette, lurte vi på hva våre informanter har oppfattet som det mest omfattende med etterlevelsen av det nye regelverket, hvor Per Martin svarte at: «Utfordringen går på flere plan. Vi ser to hovedutfordringer; Forstå og operasjonalisere forpliktelsene og implementere det i virksomheten. Det siste er veldig utfordrende og krever blant annet teknologistøtte, teknologiforståelse og investeringer».

Omfanget av regulatoriske endringer har vært betydelig for banken også i 2020, i likhet med de foregående årene. Det forventes at omfattende regelverksendringer med betydning for bankens rammevilkår videreføres i 2021. I 2020 har det vært særlig fokus på etterlevelse av etablert rammeverk knyttet til anti hvitvasking, personvern, sparing og investeringsrådgivning. Dette vil fortsette også inn i 2021, samtidig som det regulatoriske bildet vil kontinuerlig overvåkes for å fange opp nye krav som krever oppfølging fra virksomheten, som eksempelvis implementeringen av ny finansavtalelov. I 2021 har konsernet ambisjoner om å styrke organiseringen ytterligere, samt forankre roller og ansvar knyttet til arbeidet med antihvitvasking. Dette vil gjøres for å sikre tilfredsstillende styring og kontroll innenfor hvitvaskingsområdet til enhver tid.

I dette delkapittelet finner vi at Finanstilsynet og Økokrim har erfart at bankenes rutiner i noen tilfeller er mangelfulle og ikke har etterlevd kravene. Det bemerkes at rutinene i bankene ikke har tatt godt nok utgangspunkt i risikovurderingene, og at rutinene i begrenset grad har veiledet

ansatte konkret i forhold til sine oppgaver. I kjølvannet av økende krav og reguleringer har SpareBank 1 SMN vært nødt til å styrke innsatsen for å etterleve hvitvaskingsregelverket, slik at de tar sitt lovpålagte samfunnsansvar. Det å forstå og implementere forpliktelsene fra hvitvaskingsregelverket har vært og er en krevende prosess, og som de siste årene har ført til endringer i bankansattes stillinger og roller.

### 4.3.1 Dobbel-agent-rolle

Myndighetene har ikke perfekt informasjon om hvordan bankene driver bankvirksomhet. Banken kan gi feil informasjon om hvordan de arbeider, eller overrapportere MT-transaksjoner i frykt for sanksjoner. Kundeansvarlig i banken poengterer nettopp dette. «Det er bedre å ta for mye enn for lite. Det kan få store konsekvenser for banken hvis vi rapporterer for lite». Per Martin hevder at banken primært sender rapporter til Økokrim grunnet meldeplikten. «Vi har jo en plikt til å gi Økokrim opplysninger, så når vi leverer en MT-rapport, så gjør vi det grunnet en kombinasjon av at vi har en plikt til det og egeninteresse». I 2020 ble totalt 17.375 transaksjoner fanget opp av SMN sine systemer for transaksjonsovervåkning. Alle de flaggede transaksjonene ble vurdert av egne antihvitvaskingsmedarbeidere, som rapporterte 211 av de mistenkelige transaksjonene til Økokrim. Tidligere forskning viser at overrapportering kan lede til at viktig informasjon forsvinner i mengden og at kommunikasjon gjennom rapporter kan gjøre det vanskelig å validere informasjon (Takáts, 2011).

Økokrim har sagt at de beste treffene på rapportering av MT er de rapportene som kommer fra menneskelige flaggede saker, hvor ansatte selv oppdager mistenkelig aktivitet. Per Martin mener at de beste rapportene er en kombinasjon av det elektroniske overvåkingssystemet og manuell sjekk. Dersom man har et treff i overvåkingssystemet, så hender det at treffet er så klart at man melder det ifra til Økokrim, bare ut ifra treffet.

*Vi ber kunden på detaljnivå beskrive hva hensikten med transaksjonene sine er. Da vil man se opp mot det kunden har oppgitt at han skal bruke banken til og hva han er registrert å drive med. Så det er kanskje riktig det Økokrim sier, det med at de manuelle undersøkelsene er de som fanger opp de beste treffene på mistenkelig aktivitet. (Emma)*

Antihvitvaskingsmedarbeiderne må foreta undersøkelser med utgangspunkt i klientens tidligere informasjon og aktivitet. På løpende kundekontroll ser arbeiderne på transaksjonsovervåkning og ser etter noe som ikke er normalt, og deretter sjekker dette opp

mot kunden. AML-arbeiderne vurderer ut ifra informasjon om kunden innehar latent risiko. Dersom det er tilfellet, blir det iverksatt relevante tiltak i forhold til risikograden. Det kan variere fra sperring av konto, utvidet oppfølging til avvisning av kundeforholdet. Antihvitvaskingsmedarbeiderne i banken hevdet at de av og til opplever å være i et spenn mellom det å etterleve kravene fra myndighetene og det å drive bankvirksomhet.

*Det er mange kundeansvarlige som er nære sine kunder, så man blir litt mellom «barken og veden», fordi det er ikke så mye vi kan strekke oss til. Vi kan ikke lette på noen regler, rutiner og lovverk for noen kunder, selv om de er en stor og lønnsom kunde. (Emma)*

*Forståelse for at hvitvaskingsloven faktisk er en lov er viktig. Samtidig er banken i en vanskelig posisjon, fordi den er som en butikk. Veldig viktig å tenke på det som ganske likt – med tanke på kundenes beste, samtidig som det aller viktigste er å tjene penger og at det er kunder banken tjener penger på. Den logikken gjelder fortsatt og er utfordrende i praksis. (Niri)*

Niri påpeker at AML-medarbeidere (antihvitvaskingsmedarbeiderne) har opplevd det som utfordrende å holde kundene tilfreds, og samtidig etterleve lovverket. Da Karianne begynte å jobbe med AML i bank for rundt fire år siden, var det mye mer spørsmål fra kundene enn hva det er i dag. Hun opplever at det også har vært en stor bevisstgjøring for kundene deres, nemlig at AML-arbeidet er noe banken er pålagt av myndighetene å gjøre. Det kommer ikke som et like stort overraskelsesmoment når banken i dag ber kundene oppdatere kundeinformasjonen sin, som det gjorde for 3-4 år siden. Operativ antihvitvaskingsansvarlig i banken sier at de har utviklet strategier som reduserer mulighetene for kundenes strategiske tilpasninger.

*Hvis vi for eksempel i en løpende oppfølging er usikre på noe informasjon er korrekt, så kan man spørre oppfølgingsspørsmål, og innhente en del informasjon, for å avklare det man lurer på. Dersom man ikke får det man trenger, så tar man saken videre. I ytterste konsekvens kan kundeforholdet bli avvirket. (Karianne)*

Denne doble rollen banken har fått tilknyttet myndighetene og kundene, kan føre til konflikter mellom aktivitetene som kreves for å levere et produkt til kunden, og aktivitetene knyttet til antihvitvaskingsarbeid som kreves fra myndighetene (Ball et al., 2020, s. 8). På spørsmål om Økokrim ser på dette som et problem, nemlig det at bankene kan prioritere kundenes interesser over myndighetenes, svarer Damslorå at det ser de hos alle de rapporteringspliktige, ikke bare

hos bankene: «Alle de rapporteringspliktige står egentlig i et spenn mellom det å drive næringsvirksomhet, og det å ivareta sin rolle i dette AML-regimet. De skal drive næringsvirksomhet og vi må forstå at de skal gå med overskudd». Når bankene virkelig forstår hvilken trussel de kan utsettes for, hvilke sårbarheter de kan oppleve og hvilken betydning det kan få for økonomien for hele virksomheten, hevder Damslora at de forstår arbeidet bedre og forholder seg til AML-regimet. Da blir ikke arbeidet oppfattet som kunden vs AML-arbeid.

Per Martin poengterer at informasjon- og kunnskapsdeling er et problem i forholdet med myndighetene og kundene, og har i likhet med andre banker opplevd at det er rom for forbedring: «Kommunikasjon på enkeltsaksnivå er ensidig fra banken til myndighetene». Utsagnet fra informanten viser at manglende kommunikasjon kan medføre at banken vil bruke mye tid på å løse sakene sine alene. Det vil være også være vanskeligere for ledelsen i banken å evaluere eget AML- arbeid. På spørsmål om hvilken informasjon banken ønsker å få fra Økokrim, svarte Per Martin følgende: «Vi ønsker blant annet å kunne få tilbake informasjon om sakene vi rapporterer inn, slik at vi kan bruke denne informasjonen for å vurdere hvilke tiltak som skal iverksettes mot kunden». Damslora fra Økokrim forteller at: «Vi kan ikke drive «en til en» tilbakemelding. En stor norsk bank rapporterer flere tusen rapporter i året og vi kan ikke drive “en til en” tilbakemelding på alle disse, det har vi ikke nok ressurser til». På den andre siden, så har Økokrim forståelse for at et lite forsikringselskap eller en revisor på Notodden gjerne vil høre hvordan det har gått med saken deres. For å få til et bedre system og bedre informasjonsflyt understreker Damslora ressurser som utfordrende, men at de, i likhet med bankene, må jobbe mot der risikoen er størst.

Forskjellen i ressurser er en av flere årsaker til manglende tilbakemeldinger. Denne asymmetrien i ressursene hos de private og det offentlige gjør at Økokrim kan bli oppfattet som en flaskehals (Langved, Klevstrand & Trumpy, 2020). For å få til en bedre informasjonsdeling forteller Damslora at: «Vi har forståelse for det behovet og at de føler de får for lite informasjon, derfor så har vi meldt oss på “Private Public Partnership”, en digital samhandling mellom offentlig og privat sektor». Dette beskrives som en AML-møteplass som Økokrim kommer til å bruke for å samhandle bedre og gi rapporteringspliktige mer informasjon, slik at motivasjonen kan bedres. På spørsmål om Private Public Partnership sier fagansvarlig antihvitvasking i banken at han har hørt om det og er positiv til at dette kan bedre samarbeidet.

Per Martin påpeker at det største hinderet til banken angående tilbakemeldinger er taushetsplikt, både til myndighetene, men også til kundene. Økokrim har taushetsplikt hele



veien, slik at de kan ikke gi banken opplysninger, slik som lover og regler er innrettet per i dag. Styremedlemmer, ledere, ansatte og andre som utfører oppdrag på vegne av SMN, skal ikke gjøre kunden eller tredjepersoner kjent med undersøkelser eller oversendelse av opplysninger til Økokrim, jf. hvitvaskingsloven § 28. På spørsmål om hvordan banken opplever informasjonsflyten fungerer mellom Økokrim, Finanstilsynet og banken beskriver fagansvarlig antihvitvasking forholdet slik:

*Hvis vi stiller Finanstilsynet spørsmål, så er min opplevelse at vi får svar. Men grunnet taushetsplikt er det ikke alltid de har lov til å svare, slik at det kan noen ganger bli en utfordring når det kommer til forståelse av ulike ting. Når det gjelder Økokrim, er utfordringen at vi ikke får noe tilbakemelding på det vi putter inn. Dersom Økokrim, i større grad, kunne gitt tilbakemeldinger på rapportene, kunne det blitt lettere for oss å forstå den risikoen vi opererer i. (Per Martin)*

Det vil være vanskeligere for banken å vurdere deres antihvitvaskingsarbeid, samt levere tilfredsstillende resultater og bevare omdømmet sitt i næringen når de ikke får tilstrekkelig veiledning og tilbakemeldinger fra myndighetene. Fagansvarlig antihvitvasking beskriver veilederen og tilsynsrapportene som Finanstilsynet har publisert som viktige verktøy når banken skal tolke regelverket og utvikle/oppdatere risikovurderingen, rutiner og systemer.

*Finanstilsynet har skrevet en veileder til hvitvaskingsloven og i tillegg publiseres tilsyn som gjøres på hjemmesidene til Finanstilsynet. Veilederen er viktig for å forstå pliktene etter hvitvaskingsloven. Når det publiseres en ny tilsynsrapport, går banken gjennom rapporten og vurderer om innholdet i rapporten har betydning for SMN sine rutiner og systemer. (Per Martin)*

Dette viser at Finanstilsynet har skrevet en veileder som gjør det enklere for banken å forholde seg til den nye hvitvaskingsloven. Informanten påpeker også at tilsynsrapporter har ført til endringer i bankens interne rutiner og systemer. Dette gjøres for å holde tritt med lovverket og den gjeldende standarden i antihvitvaskingsarbeidet.

Ved å oppsummere dette delkapittelet ser vi at ved strengere reguleringer har banken havnet i et dobbel-agent-rolle med myndighetene på den ene siden, og kundene på den andre. Antihvitvaskingsmedarbeiderne opplever et spenn mellom å drive bankvirksomhet og det å være myndighetens forlengede arm. Denne motstridende interessen mellom banken og

myndigheter kan være viktig for å forstå variasjonen i tilbøyeligheten til å rapportere. En oppfatning av at Økokrim ikke gir tilbakemelding kan forventes å ha to virkninger. For det første fører mangel på tilbakemelding til at ledelsen og ansatte kanskje føler at de legger ned ressurser på tidkrevende rapporter uten at de får noe igjen for arbeidet. Dersom ledelsen opplever lite engasjement fra Økokrim, kan det forsterke nedprioritering av undersøkelser og rapportering av mistenkelige forhold. For det andre er tilbakemeldingen viktig informasjon i bankenes evaluering av eget antihvitvaskingsarbeid, spesielt fordi hvitvaskingsregelverket benytter en risikobasert tilnærming.

### 4.3.2 Interessekonflikt og informasjonsasymmetri

En sentral del i prinsippal-agent-teorien er at prinsippalen og agenten har divergerende preferanser eller mål (Anthony et al. 2014), og at det kan oppstå interessekonflikter i et prinsippal-agentforhold. Økokrim sier at de ikke opplever at det foreligger en situasjon der det ikke er fullt ut sammenfall mellom interessene til partene i hvitvaskingsarbeidet.

*Vi har ulike roller og det er om å gjøre å fylle disse best mulig. Vi opplever egentlig ingen interessekonflikt. Jeg tenker at vi alle har et ønske om en trygg og solid finansiell virksomhet i Norge og at næringslivet skal være sunt og godt. (Damslora)*

Informanten vår fra Finanstilsynet (P6) er også inne på at Økokrim, bankene og de selv har svært forskjellige roller i hvitvaskingsregimet, men at de opplever samarbeidet som veldig godt. Informanten forteller at det er regelmessige møter mellom seksjonen for antihvitvasking og betalingsforetak i Finanstilsynet og EFE.

*Vi opplever en god flyt av informasjonsdeling mellom Finanstilsynet og bankene, men også mellom Finanstilsynet og Økokrim på konkrete saker og på mer overordnede nivåer. I selve tilsynsmekanismen så kan Finanstilsynet etterspørre informasjon, og i tilsynene har det ikke vært noen problem med å få mer informasjon, slik at Finanstilsynet opplever en høy grad av tillit mellom seg selv og banker. (P6)*

Et av de mest kritiske kravene for et effektivt risikobasert antihvitvaskingsarbeid er kommunikasjonen og informasjonsdelingen mellom regulatorene og de rapporteringspliktige (Ross & Hannan, 2007, s. 113). God kommunikasjon og godt samarbeid er viktig for at et prinsippal-agentforhold skal fungere, slik at man jobber mot det samme målet (Shapiro, 2005).

P6 hevder at Finanstilsynet får den informasjonen de ber om fra tilsynsobjektene, og opplever samarbeidet som funksjonelt. De opplever ikke noen motvilje fra bankenes side mot å dele informasjon ved utføring av tilsyn og opplever ikke noen form for informasjonsasymmetri eller interessekonflikter i samarbeidet.

AML-medarbeiderne i banken forteller at de opplever en viss form for interessekonflikt i deres arbeidshverdag, i form av å etterleve hvitvaskingsregelverket og det å drive næringsvirksomhet.

*Dette blir en «krasj», fordi at vi tjener ikke penger til banken på disse aktivitetene. Vi gjør det motsatte, i ytterste konsekvens i hvert fall. Det blir en interessekonflikt, det kommer en ikke unna. Viktig at det er en forståelse i organisasjonen at hvitvaskingsloven er en lov som en må overholde på lik linje med andre lovverk. Jeg opplever ikke en 100 % forståelse for dette” (Niri).*

Emma forteller at «det er krevende å stadig ivareta kundens krav om at ting skal være enkelt og det skal skje raskt, samtidig som vi skal ivareta nødvendige lovkrav». Hun forteller at det også er viktig med en forståelse fra kundenes side at de må oppgi nødvendig informasjon om bakgrunnen for kundeforholdet og hva de skal bruke banken til. Dette er en del av bankens “kjenn-din-kunde”-prinsipp. Emma sier at det er viktig at kundene forstår at bankens innhenting og kontroll av informasjon er for å beskytte dem mot svindel og andre typer for kriminalitet, og ikke for å “ta kundene”. Karianne forteller at mange kunder reagerte etter at det i 2019 ble et lovpålagt krav om at alle bankkunder må være legitimert. Det blir påpekt at kundene har trengt tid på å tilpasse seg og at banken har fokusert på god kommunikasjon ut til kunden slik at de skal forstå viktigheten av AML-arbeidet.

Oppsummert finner vi at AML-medarbeiderne opplever en interessekonflikt mellom det å skulle etterleve kravene fra myndighetene og samtidig tilrettelegge for kundene sine. Selv om dette har ført til flere utfordringer og problemer, virker det som om banken har klart å ta kontroll på kundesiden. Banken har fokusert på god kommunikasjon og har gitt kundene tid til å tilpasse seg, noe som kan være grunnen til at de ikke opplever like stor misnøye fra kundene sine som for noen år siden.

### 4.3.3 Insentiver

Poenget med insentiver er å bidra til at de ulike aktørene jobber mot et felles mål (Douma & Schreuder, 2017). Dersom en del av bankens motivasjon bygger på frykten for et negativt omdømme, kan banken ende opp med å bare gjøre det som er “ytterst nødvendig” for å etterleve kravene (Harvey & Lau, 2009). Damslora forteller at før man fikk disse hvitvaskingsskandalene, følte bankene i Norge at AML-arbeidet bare var en utgiftspost. For at prinsipal og agent skal fungere effektivt må systemet gi gjensidig nytte og støtte for begge sider (Naheem, 2020, s. 28). Vi ønsket å undersøke om hva myndighetene føler motivasjonen til bankene er, unngå bøter og/eller sikre omdømme eller faktisk avdekke og forhindre hvitvasking. Økokrim forteller at de ønsker at bankene har flere tanker i hodet samtidig.

*Jeg oppfatter at når bankene skjønner hvilken trussel de står i og ser hva det kan medføre, så virker arbeidet motiverende og medfører at de kan se verdien av å gjøre et godt antihvitvaskingsarbeid. På denne måten tar de vare på sitt renommé og sitt økonomiske fundament samtidig. Så det er to sider av samme sak. (Damslora)*

Mislighold og dårlig etterlevelse av regelverket skader bedriftens omdømme og fører videre til skade på den kommersielle driften. Ifølge våre informanter fra banken er god etterlevelse viktig for å oppnå et godt omdømme, og det å bli sett på som en bank for alle og enhver, spesielt i regionen. Kundeansvarlig i banken beskriver viktigheten av et godt omdømme slik:

*Mister vi omdømme så mister vi tillit til markedet. Vi vil også miste en del bedrifts- og personkunder dersom vi blir sanksjonert av Finanstilsynet. Vi har en samarbeidspartner ute i finansverden som investerer i oss og låner oss penger. Hvis vi får et dårlig omdømme, så blir det vanskeligere å hente penger i markedet. (Kundeansvarlig)*

Dersom banken ikke får tak i de pengene som de er nødt til å ha, kan det bli det dyrere å drive bankvirksomhet. Blir det dyrere innlån, blir det dyrere priser ut til kundene, som igjen kan føre til at kundene vil forlate banken. På denne måten trekkes renommé frem som et nøkkelord. Hvis banken taper omdømme, vil det kunne få store økonomiske konsekvenser. Finanstilsynet forteller at de tror at bankenes fokus på omdømme har blitt påvirket etter skjerpede hvitvaskingsregler.

*De ser i hvert fall at hvis man ikke er gode på dette så vil det kunne svekke omdømmet også, og til syvende og sist også aksjonærenes verdier oppi dette. Så det tror jeg nok de har fått større kunnskap og forståelse for, og erkjenner mer enn før. (P6)*

Kundeansvarlig poengterer at ressursfordeling, med tanke på AML-arbeid og kommersielle mål, ikke har bydd på så store organisatoriske utfordringer, men det har medført økte utgifter.

*Vi har gjort den på den måten at vi har hentet nye ressurser som jobber med AML-arbeid. Slik at vi har økt bemanningen for å få dette til. For 1-2 år siden var det mye ekstraarbeid for å innhente den informasjonen som kom fra det stedlige tilsynet fra Finanstilsynet. Dette kostet millioner for å si det pent. (Kundeansvarlig)*

Fra dette delkapittelet ser vi at banken har en viktig rolle som formidler av både finansiering, lån og betalingstjenester. Mister banken omdømme så mister den tillit til markedet. Kunder vil kunne avslutte kundeforholdet sitt i SpareBank 1 SMN dersom banken blir sanksjonert av Finanstilsynet. Frykten for et skadet omdømme veier tungt, det samme gjør frykten for sanksjoner og bøter.

## **4.4 Utvikling og intern forankring av den virksomhetsinnrettede risikovurderingen**

For å hevdes i dagens konkurransemarked, må ledere og ansatte trekke i samme retning for å oppnå suksess. Denne sammenstillingen forsøker banken å oppnå ved å gjøre kontinuerlige endringer i organisasjonens prosesser, teknologi og strukturer. Ledelse av slike raske endringer krever evner til å oppfatte dynamiske skift i omgivelsene og reagere med fleksible handlinger (Simons, 1995a). Vi vil i dette delkapittelet presentere hvordan våre informanter har jobbet med å utvikle, implementere og forankre den virksomhetsinnrettede risikovurderingen. Det vil også rettes oppmerksomhet mot i hvilken grad informantene våre opplever at SpareBank 1 SMN sitt antihvitvaskingsarbeid styres av reguleringer og interne retningslinjer.

### **4.4.1 Verdi- og grensesystem**

Verdisystemer skal være med på å inspirere ansatte til å søke etter kreative og innovative måter å skape verdi for en organisasjon på (Simons, 1995a). Eksempler på dette er selskapets verdier og visjoner (Simons, 1995a). Banken fremhever fire kjerneverdier: Helhjerta, Ansvarlig, Likandes og Dyktig (SpareBank 1 SMN, 2020). I andre enden av skalaen til verdier og visjoner, vil vi i banknæringen finne rigide reguleringer og retningslinjer. Dette er det Simons (1995b)

kaller for grensesystem. Disse grensene blir implementert som en motpol til de inspirerende verdiene og visjonene som er kommunisert i organisasjonens verdisystem (Simons, 1995a). Fagansvarlig antihvitvasking forteller oss at nye reguleringer fra myndighetene har ført til at banken de siste årene har investert tungt i nye IT-systemer og teknologistøtte. SpareBank 1 SMN har i tillegg vært nødt til å endre organisasjonsstrukturen i banken, ettersom det har kommet nye krav om organisering i finansnæringen, noe de tre forsvarslinjene er et eksempel på.

For at ansatte skal få eierskap til, og forstå, risikovurderingen er det viktig at denne blir kommunisert ut til hele organisasjonen (Simons, 1995a). Karianne mener at informasjon om risikovurderingen og de tilhørende rutinene kunne vært gjenstand for bedre kommunikasjon, enn den er i dag.

*Noe av det er kommunisert ut, mens andre ting kunne vært bedre kommunisert ut. Og noe av det skyldes at man hele tiden har en løpende utvikling, slik at man kommuniserer ut det som er på plass, også er det hele tiden noe som skal forbedres og endres.*  
(Karianne)

Som Karianne understreker over, så er organisasjonen i stadig utvikling, slik at det kan være krevende å oppdatere alle ansatte om innholdet i risikovurderingen til enhver tid. Karianne opplever at viktigheten av antihvitvaskingsarbeidet blir kommunisert god ut til ansatte og andre berørte enheter i banken.

Niri påpeker at AML-kulturen i organisasjonen er bra, og at kommunikasjonen oppleves som god. Det presiseres at informanten føler AML-arbeiderne ser på arbeidet som viktig, og som en sentral del av det å drive bankvirksomhet. Kommunikasjonen angående AML-arbeidet kunne likevel vært bedre, spesielt angående operasjonaliseringen av de ulike tiltakene, rutinene og prosessene som fremkommer av den nåværende risikovurderingen i banken. «Jeg synes det er kommunisert mye, men om det går inn eller blir operasjonalisert er en annen ting», sier Emma. Karianne opplever samtidig at det har vært en positiv utvikling, og at AML-arbeidet og risikovurderingen er bedre kommunisert ut i organisasjonen nå, enn hva det har vært tidligere. Ansatte kommuniserer fritt i organisasjonen, og det påpekes at det ikke er noen barrierer innad angående kommunikasjon.

AML-medarbeiderne forteller at hvis de har noen spørsmål eller problemer knyttet til AML-arbeidet, så kan de enkelt spørre de nærmeste en sitter med i åpne landskap og undersøke om de har vært involvert i noe lignende. Får en ikke noen gode svar fra antihvitvaskingsmedarbeiderne, kan man spørre ledelsen, kundeansvarlige og de juridiske avdelingene i banken. I det daglige oppleves informasjonsdelingen som ganske god, men når AML-medarbeiderne støter på utfordrende og spesielle situasjoner, så blir det mer famling siden kommandolinjene ikke er så klare på slike situasjoner. Niri forteller at kommunikasjon og samarbeid internt er avgjørende faktorer i AML-arbeidet, og at de er flinke på dette, men at det er rom for forbedring.

*Det er et kontinuerlig press på at man trenger bedre kommunikasjon og mer toveis jobbing. Kommunikasjonen oppleves stadig som bedre og jeg føler at det har blitt mer fokus på det. I organisasjonen er vi flinke til å støtte opp om hverandre. Det er mye diskusjoner rundt bordet sammen med andre AML-arbeidere. (Niri)*

Emma støtter opp på utsagnet, men forteller samtidig at det er folk som har jobbet i banken lenge og som er vant til å holde kortene tett inntil brystet, og som har vanskeligere med å åpne opp. Det fører til at det blir vanskeligere å samarbeide, ettersom noen kanskje overtolker personvernloven. Niri opplever at det til tider kan være en "silo-mentalitet" i banken, og at ansatte ikke samarbeider godt nok på tvers av "siloene". Det er viktig å ha et godt nettverk innad i banken slik at ansatte kan bruke hverandres kompetanse. Ifølge Otley (1999) er det viktig med informasjonsflyt, systemer og nettverk, basert på at disse midlene holder systemet sammen. Samarbeid blir viktig for å bygge en kultur hvor det blir mer naturlig å jobbe sammen på tvers av disse avdelinger og enheter. Niri og Emma forteller at AML-medarbeiderne har 1-2 ledere som de kan støtte seg til, men at det også er mulig å rådføre seg med andre ansatte og kundeansvarlige som jobber spesifikt med transaksjoner.

### **Egen virksomhet, herunder virksomhetens art og omfang**

Det er Finanstilsynets oppgave å vurdere bankenes etterlevelse ut fra de kriteriene som er stilt opp i lovverket. Spesielt rapporteringspliktiges risikovurderinger (§7) og rutiner (§8) er vurderingsmomenter som vektlegges, både ved beslutningen om overtredelsesgebyr skal ilegges, og ved utmålingen av gebyrer. Damslorå henviser til manglende operasjonalisering av bankenes risikovurderinger som en av de største pådriverne for ileggelse av bøter til bankene.

*En del av dem hadde en risikovurdering, men den var ikke operasjonalisert. Det var ikke etablert gode nok rutiner. Det er liksom startpakken, også ser vi at arbeidet i større grad må tas helt ut i organisasjonene. For det første så er en god risikovurdering helt nødvendig. Så må risikovurderingen tas ned og forankres i de lokale rutinene, slik at avdelingene og ansatte kjenner til rutinene de skal iverksette når mistenkelige forhold oppstår. (Damslora)*

Noe av det mest utfordrende ved utviklingen av risikovurderingen mente Per Martin var det å forstå risiko og utvikle tilstrekkelige tiltak og rutiner for å avveie risiko. «Det er det å forstå risiko. Desto mer avanserte transaksjons- og betalingssystemene blir, og jo mer avanserte selskaps- og kapitalstrukturer blir, er med på å gjøre det vanskeligere å forstå risikoen kundene representerer». Det fremkommer av hvitvaskingsloven § 8 at «Rapporteringspliktige skal ha oppdaterte rutiner for å sikre at virksomheten håndterer identifisert risiko og oppfyller plikter etter bestemmelser gitt i eller i medhold av loven her». Det betyr at SpareBank 1 SMN må til enhver tid har oppdaterte rutiner, regler og prosedyrer i AML-arbeidet sitt, helt ned på nivå hos den enkelte medarbeider. Ifølge Simons (1995b) må man fokusere på formelle rutiner og prosedyrer, ettersom disse igjen påvirker atferd. Fagansvarlig antihvitvasking sier at rutiner for risikovurdering, risikoklassifisering og oppfølgingsnivå er et omfattende arbeid og som kan være utfordrende i praksis.

*Nå er det sånn at vi ikke kan unngå verken bransjer eller type kunder jf. Finansavtaleloven og kontraheringsplikt. Så vi kan i utgangspunktet ikke ta en gruppe personer eller virksomheter og si at vi ikke vil håndtere risikoen. Man må helt ned på individ- og selskapsnivå for å vurdere det. (Per Martin)*

Ut ifra det Per Martin påpeker ovenfor, kan risikoklassifisering av hver enkelt kunde være en krevende prosess. SpareBank 1 SMN kan ikke avvise en kunde eller avvikle et kundeforhold på bakgrunn av høy risiko for hvitvasking. Grunnlaget for avvisningen må være basert på en konkret vurdering i det enkelte tilfelle (Finans Norge, u.å).



En måte Sparebank 1 SMN overvåker implementeringen av risikovurderingen, rutiner og generell etterlevelse av hvitvaskingsregelverket, er gjennom de tre ulike nivåene med kontroll som finnes internt i banken. Alle rapporteringspliktige foretak plikter å gjennomføre internkontroll for å påse at lovens krav overholdes, jf. hvitvaskingsloven § 35 første ledd (Finanstilsynet, 2019a). Leder Compliance er leder for hele Compliancefunksjonen og 10 AML-medarbeidere og utgjør en rådgivende annenlinje-enhet med kontrollfunksjoner, mens førstelinjeforsvaret utføres i kundedivisjonene, hvor det er utpekt egne operativt hvitvaskingsansvarlige. Internkontroll gjøres kontinuerlig for å motvirke systematiske feil og rapporteres kvartalsvis til SMN sitt styre. Etterlevelseshetsfunksjonen (Compliance) i SpareBank 1 SMN har som oppgave å avdekke og forebygge risiko relatert til etterlevelse av eksternt og internt regelverk med tanke på hvitvasking. Etterlevelseshetsfunksjonen gjennomfører i tillegg opplæringsaktiviteter, gir råd og veiledning til organisasjonen knyttet til regelverk. Etterlevelseshetsfunksjonen avgir kvartalsvis rapport til konsernsjef, risikoutvalget og styret. Rapporten inneholder en oversikt over nye lovkrav, oppsummering og gjennomgang av utførte kontroller og proaktive tiltak, etterlevelseshetsavvik, samt klagesaker og korrespondanse med offentlig myndighet. Internkontrollen gjennomgås av compliance (2. linje) og i tillegg gjennomfører 2. linjen egne kontroller for å undersøke om det er samsvar mellom 1. og 2. linjekontroll. Det gjennomføres i tillegg en 3. linjekontroll (internrevisjon), som per i dag gjøres av ekstern revisor fra KPMG. Vi har, basert på årsrapporten fra 2020 og informantenes beskrivelser, utformet en figur som illustrerer de ulike linjene.

Hjemmelsgrunnlag	1.Linje	2.Linje	3.Linje
Finansforetaksloven § 13-5, Forskrift om kaitalkrav og nasjonal tilpasning av CRR/CRD IV	§ 36. Systemet for risikostyring og internkontroll § 37. Gjennomføring av internkontrollen	§ 38. Risikokontroll § 39. Compliance av etterlevelse (compliance)	§ 40. Internrevisjon - KPMG
Hvitvaskingsloven	§ 8(5) "Det skal utpekes en person i ledelsen som skal ha et særskilt ansvar for å følge opp rutinene"	§ 35(2) a "utnevne etterlevelseshetsansvarlig"	§ 35(2) c "opprette en uavhengig kontroll med at virksomhetens rutiner overholdes"
Ansvar og roller i SpareBank 1 SMN	Group AML Manager/ Hvitvaskingsansvarlig konsern	Group AML Compliance officer/ Divisjonsdirektør AML	Konsernrevisor

Figur 8: Forsvarslinjer, ansvar og roller i konsernets hvitvaskingsarbeid

Risikovurderinger inngås som del av virksomhetens internkontroll, jf. hvitvaskingsloven § 35.

(1) Rapporteringspliktige skal gjennom internkontroll i virksomheten sørge for at loven her overholdes.

(2) Dersom en risikovurdering av virksomhetens omfang og art tilsier det, skal rapporteringspliktige:

- a) utnevne etterlevelsansvarlig
- b) gjennomføre skikkethetsvurderinger av ansatte
- c) opprette en uavhengig kontroll med at virksomhetens interne rutiner overholdes

Hvitvaskingsloven stiller krav om at en person i ledelsen skal ha et særskilt ansvar for å implementere og følge opp rutinene i henhold til hvitvaskingslovens § 8. Dette ansvaret har fagansvarlig antihvitvasking, Per Martin, som også er juridisk direktør. Hvitvaskingsansvarlig har i tillegg ansvaret for oversendelse av opplysninger om mistenkelige forhold til Økokrim.

SpareBank 1 SMN er pålagt å sikre at ansatte og andre som utfører oppdrag for foretaket gis tilstrekkelig opplæring, jf. hvitvaskingsloven § 36 (Finanstilsynet, 2019a). Opplæringen skal gis jevnlig slik at kunnskapen vedlikeholdes og oppdateres. Finanstilsynet pekte i tilsynet fra 2019 på at opplæring innen antihvitvasking/terrorfinansiering ikke syntes å være systematisert for styrets medlemmer i banken. I 2020 ble det i Sparebank 1 SMN gjennomført opplæringsløp for alle ansatte i data- og informasjonssikkerhet, samt lovpålagte kurs innen personvern og antihvitvasking (SpareBank 1 SMN, 2020). I tillegg avholdes årlig tilpassede kurs for respektive ansattgrupper innen antihvitvasking (SpareBank 1 SMN, 2020). På spørsmål om AML-medarbeider føler at de får tilstrekkelig med informasjon, opplæring og kunnskap om AML-arbeidet svarer Emma følgende: «Vi har annenhver uke fagmøter, hvor operativ hvitvaskingsansvarlig oppdaterer oss. Jeg personlig skulle ønske mer kursing ettersom det har ikke vært så mye kursing tidligere. Vi får tildelt e-læringskurs via banken men det er egentlig det».

*Det er litt rart at man ikke har nå felles læring på tvers av avdelingene, det sitter andre personer på huset med AML-arbeid, både privat, bedrift og private banking. Vi sitter ikke mange titalls meter unna hverandre her på bygget, men sitter i klaner. Det er nok et potensial for mer felles læring og erfaringsutveksling. (Niri)*

Antihvitvaskingsmedarbeiderne erkjenner at det er ønskelig med et større fokus på kursing, læring og utveksling av erfaringer. Kommentarene fra AML-medarbeiderne viser også at det er forbedringspotensial når det kommer til samarbeid mellom de ulike avdelingene.

### **Virksomhetens produkter, tjenester og kundeforhold**

Risikovurderingen skal være helt sentral i all produkt- og tjenesteutvikling i SpareBank 1 SMN. SpareBank 1 SMN driver med salg av tjenester og produkter som kan misbrukes, og tilbyr også

Private Bankingtjenester, noe som anses å være særlig utsatt for hvitvasking (NRA, 2020). Før SpareBank 1 SMN lanserer eller distribuerer produkter og tjenester, er de gjenstand for en konsekvensvurdering for målgruppen til produktet. Når SpareBank 1 SMN kjøper inn produkter fra andre leverandører stilles det også tydelige krav til leverandøren knyttet til hvitvasking og korrupsjon. Dette er utformet i en leverandørerklæring som er standard vedlegg til alle kontrakter og som signeres ved kontraktsinngåelse. Et av de sentrale punktene i denne erklæringen er: «Leverandøren skal ta bestemt avstand fra enhver form for hvitvasking og ta nødvendige forholdsregler for å unngå at andre bruker leverandørens økonomiske transaksjoner til å hvitvaske penger» (SpareBank 1 SMN, 2020).

Kundeansvarlig nevner at den iboende risikoen for hvitvasking er høyere for tjenester rettet mot bedriftsmarkedet, enn i personmarkedet, noe som samsvarer med EU-kommisjonens risikovurdering. Det er ofte større og mer komplekse transaksjoner i bedriftsmarkedet. Vanligvis er det de komplekse eierstrukturene og omfanget av transaksjonene som skiller seg ut i bedriftsmarkedet kontra personmarkedet. Hvor SpareBank 1 SMN på personmarkedet bruker pass og bank-ID som gyldig identifikasjon, kreves det mer arbeid for å identifisere reelle rettighetshavere på bedriftsmarkedet. Kundeansvarlig understreker at et langvarig kundeforhold innebærer med all sannsynlighet en lavere risiko for hvitvasking grunnet at banken kjenner kunden godt. For eksempel bærer eiendomsmeglingsvirksomhet preg av flere kortvarige kundeforhold, og dette i seg selv innebærer forhøyet iboende risiko, poengterer Per Martin. Per Martin forteller at banken forholder seg til en rekke nasjonale og internasjonale kilder når organisasjonen skal gjøre en risikoklassifisering av ulike produkter og tjenester ved utviklingen av risikovurderingen.

*Et eksempel kan være eiendomsmarkedet og risikoen i dette markedet. Der har Transparency International Norge laget en rapport som ligger offentlig på deres nettsider. I tillegg har myndighetene en risikovurdering, FATF har en risikovurdering og EU har en risikovurdering. Sånn at når vi objektivt konstaterer om en bransje har høy risiko for hvitvasking eller ikke, så er ikke det ut ifra våre meninger eller hva vi tror, men ut ifra hva som er fastsatt i andre rapporter, ettersom disse er basert på faktiske undersøkelser. (Per Martin)*

Blant de ulike kildene som spesifikt hensyntas i arbeidet med å utvikle en virksomhetsinnrettet risikovurdering og særlig ved risikoklassifisering av kunder, produkter og tjenester, trekkes Transparency International Norge, FATF og Finanstilsynet sine risikovurderinger som spesielt verdifulle.

### **Type kunder og kundegrupper**

Sparebank 1 SMN må forholde seg til ulike typer næringer, tjenester og områder som alle må vurderes med tanke på iboende risiko for hvitvasking. Vi ønsket å få AML-medarbeidernes synspunkter på dette.

*Flere bransjer er veldig utsatt i dag, spesielt fiskeribransjen, shipping, samt oljebransjen. Det er mye shipping og fiskeri i Norge, og det er veldig vanlig å bygge verft og båter i risikoutsatte land og skatteparadis. Banken blir da utsatt ettersom at det går mange transaksjoner via disse bransjene, og videre til høyrisikoland som Kina, Singapore eller Iran. (Emma)*

*Shipping, offshore og fiskeri er kapitalintensive bransjer hvor det er mye penger i omløp, store transaksjoner og komplekse eier/konsern- strukturer. Det er mange aktører, utenlandske eiere og kanskje norske eiere som eier via utlandet, noe som gjør det vanskeligere å identifisere reell rettighetshaver og følge penger som går hit og dit. (Niri)*

SpareBank 1 SMN mener at kunder innen olje, gass og supply i utgangspunkt anses å innebære høy iboende risiko for hvitvasking. Dette samsvarer godt med det Finanstilsynet viste til i det stedlige tilsynet i banken fra 2018, at bransjene fiskeri, olje, gass og supply er bransjer som kan være utsatt for forskjellige typer kriminalitet. Kunder innen fiske- og sjømatindustri som innebærer høy iboende risiko for hvitvasking knyttes særlig til bankens tilhørighet ved kystområdene Frøya og Ålesund. Niri forteller at han ikke er helt sikker på hvordan SpareBank 1 SMN er rustet mot bransjene som nevnes ovenfor.

*Min erfaring er at banken er godt rigget til å ta de småkriminelle. De som unndrar skatt, de som lønner svart og de som har kontantomsetning som de ikke rapporterer om. I den store sammenhengen så er det ikke der de store svarte pengene blir hvitvasket, så hvitvaskningskriminaliteten i stor skala er jeg ikke like sikker på at banken er like godt rustet mot. (Niri)*

Per Martin påpeker at forholdet til SpareBank 1 SMN sine kunder, geografiske områdene kundene opererer i og hvilke produkter kundene benytter, gjør at kundene til banken kan vurderes annerledes enn for andre banker. Det blir på en måte SpareBank 1 SMN sin risikovurdering.

Bruk av kryptovaluta for å hvitvaske utbytte fra kriminalitet vurderes å ha høy risiko og en av de største risikoene innen hvitvasking (NRA, 2020). Kryptovaluta trekkes frem av ledelsen som utfordrende for banken. Betalingstjenester blir mer teknisk komplisert og kompetansemangel på de disse områdene anses av Karianne som et problem når banken skal vurdere den iboende risikoen for kryptovaluta. Per Martin utdyper at ingen av momentene som skal tas i betraktning ved utviklingen av risikovurdering er enkle: «Jeg synes ingenting er lett her, men hvis jeg skulle sagt noe, så blir det kanskje produkter. For eksempel kryptovaluta, det er ikke et produkt som vi har». Når det gjelder krypto forteller Kundeansvarlig at banken er «skeptisk» til det å i hele tatt å ha slike kunder. Informanten understreker at han har blant vært med å si nei til at banken skal ha kunder som driver med vekslings tjenester og kjøp/salg av krypto. «Dette er først og fremst på grunn av forståelse av at hvis banken skal ha disse kundene, så må de selv forstå selv risikoen ved kryptovaluta og hva eksempelvis bitcoin faktisk innebærer» påpeker kundeansvarlig.

*Jeg har jobbet i bank i ganske mange år og har ikke helt fått for meg hva bitcoin er, hvordan det skal brukes og om det bare er spekulasjoner eller kan brukes i vanlige transaksjoner. Det er vanskelig for banken å dokumentere det og vi er nødt til å vite opphavet til pengene kundene bruker banken til. (Kundeansvarlig)*

Antihvitvaskingsmedarbeiderne i banken tror derimot at SpareBank 1 SMN egentlig er godt rustet for kryptovaluta. Emma sier at medarbeiderne gjør en grundig individuell vurdering på alle kundene og at: «Banken har ganske høy terskel på å godta at en kunde driver med kryptovaluta. Alt avhenger av hva kundens formål er. Driver kunden med mining (utvinning av virtuell valuta) eller annen handel, blir det sett på som en høyrisikokunde».

Damslora hevdet at der det er like stas å være god på risiko og si nei til kunder som kan utgjøre en risiko, som det er å rapportere på volum på salg – de får en god helhetsforståelse for virksomheten sin. Økokrim får av og til noen telefoner fra personer som sitter på AML-området som sier: «Jeg har oppdagat at vi har en kunde som har fått et produkt hos oss og nå har vedkommende reist til et land som er veldig utsatt når det gjelder terrorisme og kontoen er tømt

- Hva gjør jeg nå»? Damslorå understreker at det er bra at det oppdages, men da kan salg ha gått foran risikoforståelse. Det er viktig å fokusere på vesentlighet og risiko, gode risikovurderinger, tett og god kundekontakt, og ikke minst kunne skille en høyrisikokunde fra en vanlig kunde. Kundene til SpareBank 1 SMN er fulgt via alle tenkelige kanaler som brev, e-post, telefon og fysisk oppmøte. Dette gir banken en mulighet for bedre risikovurdering av porteføljen, bedre oppfølging av kunder og bransjer som er utsatt for hvitvasking.

## **Geografiske forhold**

Loven angir at geografi kan ha betydning for risikovurderingen og risikomomentene kan eksempelvis være knyttet til kundens tilhørighet, transaksjoner eller eksponering mot land (Finanstilsynet, 2019a). Geografisk risiko er noe det rettes stort fokus mot i Sparebank 1 SMN. Det er mange forhold som må tas i betraktning når banken skal se på hvilken type risiko kundene har. Per Martin mener at geografisk risiko er et komplisert område ved utvikling av en virksomhetsinnrettet risikovurdering, spesielt med tanke på vurdering av risikograd.

*Geografisk risiko er komplisert. Man har kundens statsborgerskap, på personkunde, skatteland til kunden, om kunden er lokalisert i aktuelle land. Så har du tilfellet hvor kunden er lokalisert i Norge, men har tilknytning til land med geografisk risiko og da blir det det vi kaller «motpostland». Vi håndterer geografisk risiko på veldig forskjellige måter. Både ut ifra vår kunde og ut fra vår kundes kunder. En ting er å definere risikoen, men så må du sette opp systemer for å håndtere denne risikoen. (Per Martin)*

Ut ifra svarene til Per Martin forstår vi det som at geografisk risiko påvirkes av mange ulike faktorer. SpareBank 1 SMN setter opp systemer for å håndtere de ulike landene og Per Martin påpeker at det å endre en landliste er et ganske omfattende arbeid. Videre fortsetter han: «Vi deler inn i 4 kategorier: Ekstra høy, høy, normal og lav risiko. De landene som ligger på EU og FN sine lister, som er kategorisert som ekstra høy risiko, det er de også hos oss». Niri kommer med et eksempel på at Jamaica, som egentlig er et høyrisikoland ifølge våre informanter, kan bli sett på et land som et «greit» land å få penger fra: «Hvis kunden hadde sagt ved etablering av kundeforholdet at han forventer penger fra Jamaica, så er det store sjanser for at det har glidd gjennom banken, ettersom det hadde vært i samsvar med det kunden har oppgitt». Niri påpeker at SpareBank 1 SMN er veldig avhengig av at man faktisk har øyne som

ser på ting, men at det er bra banken får screenet og plukket ut informasjon på grunn av overvåkningssystemet.

*Kriminelle legger opp til en større transaksjonsrute, kanskje gjennom Amerika, via Europa før det kommer det til Norge. Norge blir her det ultimate stedet, for at her kan man sluse penger videre, ettersom Norge ikke er på noen lister over høyrisikoland. Bankens elektroniske systemer kan bare operere etter visse ting, og eksempelvis ikke etter andre banker sin transaksjonshistorikk. (Niri)*

Intern rapportering og ekstern flagging om mistanker må følges opp helt konkret. Eksempelvis ved å identifisere på laveste nivå konkrete transaksjonsparter, summer, transaksjonsmønstre og geografi (Finans Norge, 2018). En godt utviklet og forankret risikovurdering gjør at banken har kundetiltak og risikoklassifiseringer som ligger i forkant, slik at kunden ikke kan sende penger til og fra skatteparadiser uten at det er en «forsinkelse» i systemet.

Oppsummert gjennom informantenes beskrivelser finner vi at de mange reguleringene og retningslinjene fra myndighetene i stor grad er styrende for deres arbeid. Informasjon om risikovurderingen kunne vært gjenstand for bedre kommunikasjon, spesielt angående instruksjoner ved utfordrende situasjoner. AML-medarbeiderne trekker også frem at de savner også mer kursing for å kunne håndtere uforutsette situasjoner på en bedre måte. Våre informanter fremhever kunder innen olje, gass og supply, samt fiskeri for å inneha høy iboende risiko for hvitvasking, og som blir viet ekstra oppmerksomhet under utviklingen av risikovurderingen. Videre får vi et inntrykk av at det fokuseres på compliance (etterlevelse) av regelverket. Det ser ut til å være etablert et verdsett og en kultur i organisasjonen som bidrar til at ansatte opplever arbeidet som viktig. Samtidig finner vi at AML-medarbeiderne opplever et spenn mellom verdssystemet og grensesystemet. Dette gjelder ansvaret overfor kundene, samfunnsansvaret og myndighetene, og spesielt mellom verdiene “Likandes” og “Ansvarlig”. Silo-mentaliteten blir trukket frem som en barriere i det daglige arbeidet, men vi finner at ledelsen kontinuerlig jobber for å bedre samarbeid på tvers av linjer og avdelinger.

#### **4.4.2 Diagnostiske og interaktive styringssystemer**

Diagnostiske styringssystemer brukes for å sikre forutsigbar måloppnåelse og implementering av planlagte strategier assosiert med interne faktorer (Simons, 1995b), mens interaktive styringssystemer skal stimulere til organisatorisk læring, kreativitet og innovasjon

basert på eksterne faktorer (Simons, 1995a). Det er helt avgjørende at ansatte i en bedrift har eierskap til strategiene, systemene og rutinene dersom risikovurderingen skal bli implementert og forankret på en god måte (Simons, 1995a).

*Det er veldig vanskelig å svare på, men jeg har ikke full kontroll på den iboende risikovurderingen for SpareBank 1 SMN. Jeg leste noe om denne den første uka jeg begynte, men jeg husker ikke så mye fra den og den er ganske gammel. For min del har den lite å si i det daglige arbeidet. (Niri)*

Sitatet fra Niri ovenfor viser at risikovurderingen ikke virker å være operasjonalisert og har lav betydning i det daglige arbeidet for AML-medarbeiderne. Niri påpeker at han jobber ut fra den kompetansen han har fra tidligere arbeid, lovverk og risikomomenter knyttet til ulike typer kunder og aktivitet. Niri påpeker videre at han føler at institusjonens rutiner, prosesser og systemer ikke er godt nok tilpasset den gjeldende risikovurderingen i banken, og at det er mangel på et tydelig styringsdokument i det daglige arbeidet og ved utfordrende problemstillinger. Niri fortsetter: «Vi mangler et saksbehandlingssystem som er rettet mot antihvitvaskingsarbeid og løpende kundekontroll, som tross alt er en stor del av AML-arbeidet». Det å ikke ha et detaljert saksbehandlingssystem som sammenfatter informasjon og som går gjennom og sammenstiller tidligere informasjon det er en stor mangel nevner han videre.

*Jeg har i hvert fall sagt til min leder at sånn som det er nå, så får ikke jeg gjort jobben min på en god nok måte fordi jeg ikke har tilgang til tidligere transaksjoner og transaksjonsrapporter. Men det har blitt bedre. (Niri)*

Dette er noe Niri mener er helt essensielt, ettersom det er dette saksbehandlingen og de manuelle undersøkelsene til AML-arbeiderne gjøres på bakgrunn av. Niri forteller videre at han føler det er noen rutiner ved kinkige problemstillinger som trenger utarbeidelse. «Det er ofte juridiske vurderinger i AML-arbeidet, og vi (antihvitvaskingsmedarbeidere) er ikke alle jurister. Men rutinene knyttet til dette jobbes det stadig med, og det er bra». Ut fra kommentarene til Niri virker det som at ansatte mangler viktige verktøy for å gjøre en kombinasjon av en lettvinnt og systematisk saksbehandling. Dette sammenfaller med Finanstilsynet fant i stedlige tilsynet hvor de påpekte en manglende integrering mellom bankens systemer for elektronisk overvåkning og andre systemer som har registrert informasjon om kunder (Finanstilsynet, 2019c).



På spørsmål om hvordan ledelsen i banken opplever at de har klart å operasjonalisere det som fremkommer av den virksomhetsinnrettede risikovurderingen, svarte operativ antihvitvaskingsansvarlig i Sparebank 1 SMN at:

*De rutinene som er per i dag henger nok ikke så godt sammen med den risikovurderingen som foreligger i banken pr dags dato, men det vil det bli en endring. Det er en ny risikovurdering som er under utvikling og rutiner og prosesser vil bli tilpasset den. (Karianne)*

Informantene våre forteller at banken er i gang med et prosjekt hvor det gjøres en grundig evaluering av måten det skal jobbes på, hvilke systemer som trengs og hvordan SpareBank 1 SMN kan være best rustet mot kriminelle som prøver å utnytte banken. Dette har en sammenheng med at ledelsen i banken ønsker å oppdatere den gjeldende risikovurderingen, slik det fremkom av intervjuet med Karianne. Mens ledelsen i banken og de ansatte som jobber spesifikt med AML-arbeid oppfatter en manglende operasjonalisering av risikovurderingen, mener kundeansvarlig at risikovurderingen er viet stort fokus, og at rutinene og prosessene i organisasjonen er tilpasset den.

*Den er sterkt tilpasset slike ting og det er et veldig stort fokus på den. Det jobbes veldig sterkt for å innfri de kravene som er satt i banken og for å få dette på plass. Risikovurderingen jobbes det også kontinuerlig med, slik at den utvikles hele tiden. På systemer og rutiner i form av denne, og særlig ut ifra hva vi lærer underveis. I henhold til den nye hvitvaskingsloven så er det med risikovurderinger ganske nytt for banken. Det er de siste tre årene at denne har fått et veldig stort fokus. (Kundeansvarlig)*

Kundeansvarlig hevder derimot at SpareBank 1 SMN har oppdatert og utviklet gode rutiner som følge av kravet om å utvikle en virksomhetsinnrettet risikovurdering, og presiserer at rutinene ved å etablere nye kundeforhold har en helt annen tilnærming i dag enn tidligere.

*Alle rutinene er oppdatert. Før i tiden når kunder skal åpne ny konto eller et nytt selskap så var det bare å ringe meg for å få det til. I dag er det en helt annen kontroll når en skal etablere et nytt kundeforhold og ikke minst på oppfølging av kundeforholdet underveis. (Kundeansvarlig)*

Informantenes uttalelser viser til motstridende meninger om hvordan SpareBank 1 SMN har klart å implementere risikovurderingen. Dette kan videre tyde på at risikovurderingen har vært

gjenstand for ulik prioritering innad i banken, og at noen avdelinger benytter seg mer av den enn andre. Det kan virke som at hovedmomentene i risikovurderingen har blitt kommunisert nedover i organisasjonen, men at de ansatte ikke har nok eierskap til den lovpålagte, virksomhetsinnrettede risikovurderingen. Informanten vår fra Finanstilsynet (P6) presiserte at hvis det ikke står noe om risikovurdering i tilsynsrapportene deres, så er risikovurderingen mest sannsynlig utarbeidet og forankret på en god måte. Videre påpekte informanten at Finanstilsynet alt for ofte ser at det ikke er en god sammenheng og rød tråd mellom risikovurderingen, rutinene og risikoklassifisering av kunder. De siste årene har informanten også sett at både banker og andre rapporteringspliktige har fått bøter for akkurat dette.

For å få til en god sammenheng mellom risikovurdering og rutinene kan lederens intensive bruk av styringssystemer for eksempel komme til uttrykk ved at ledelsen hyppig, og på en personlig måte, vier oppmerksomhet til risikovurderingen og involverer seg i ansattes aktiviteter (Simons, 1995a). Om ledelsen på noe vis involverer seg i det daglige AML-arbeidet og hjelper de ansatte med forståelse av rutinene og risikovurderingen, svarer Emma at AML-medarbeiderne blir årlig oppdatert av ledelsen på risikovurderingene for Norge og hvilke risikoer banken selv mener de står ovenfor. Emma sier videre at også det avholdes fagmøter annenhver uke mellom operativ antihvitvaskingsansvarlig og AML-medarbeiderne.

Ut ifra informantene våre sine uttalelser, virker det som at det diagnostiske styringssystemet brukes til å overvåke implementeringen av grensesystemet (risikovurderingen). I likhet med det informanten vår fra Finanstilsynet ofte finner fra deres tilsyn, mener AML-medarbeiderne at risikovurderingen ikke virker å være operasjonalisert og at den har lav betydning det daglige arbeidet. Dette støttes av ledelsen, som samtidig påpeker at det jobbes med en ny risikovurdering og bankens rutiner vil bli tilpasset denne. Kundeansvarlig derimot, mener at risikovurderingen er viet stort fokus, og at rutinene og prosessene i organisasjonen er tilpasset den, slik at vi finner en ulik oppfatning innad i SpareBank 1 SMN angående betydningen av den virksomhetsinnrettede risikovurderingen. En av våre respondenter føler at en ikke får gjort jobben sin på en god nok måte, ettersom det mangler nødvendige verktøy, i form av et saksbehandlingssystem som samler historisk informasjon om kunden. Når det gjelder interaktiv styring kan det virke som det ikke er det som prioriteres mest, men at ansatte får årlig oppdateringer på hovedmomentene i AML-arbeidet, samt fagmøter annenhver uke.

### 4.4.3 Prestasjonsstyringssystem

#### 4.4.3.1 Visjon og misjon

Visjon og misjon har en sterk sammenheng med nøkkelsuksessfaktorene som presenteres nedenfor (Ferreira & Otley, 2009). I konkretisering av visjon og misjon kommuniseres organisasjonens brede orientering og overordnede retning. Operativ hvitvaskingsansvarlig i banken definerer suksess for organisasjon ved; «Å hindre at kunder misbruker bankens tjenester og produkter til å begå straffbare handlinger». Emma beskriver at hun opplever at visjonen og misjonen til banken er å etablere flest mulig kundeforhold, samtidig som de skal være opptatt av risikoen ved kundene de tar inn.

*Visjonen og målet til banken går vel ut på å få inn flest mulig kunder. Vi skal være «en» bank og et finanshus. Vi vil jobbe som et finanshus med mer samarbeid og håper på en måte at det vil bli en del av fremtiden. Vi vil samtidig ikke ta inn enhver kunde som medfører at banken kan misbrukt til hvitvasking. (Emma)*

Kritiske forutsetninger for bankens suksess virker å være å ikke ta inn kunder som vil misbruke banken og som kan svekke bankens omdømme, samt unngå overtredelsesgebyrer og bøter fra Finanstilsynet. Kundeansvarlig i banken presiserer viktigheten av AML-arbeidet og påpeker at det kan oppstå store konsekvenser dersom banken ikke vurderer risiko ved etablering kundeforhold. Kundeansvarlig understreker at banken ikke ønsker å få et renommé på at kundene deres kan gjør hva de vil og at alt av transaksjoner bare går rett gjennom: «Dersom banken mottar penger fra et høyrisikoland og er med på å formidle disse pengene videre, så kan det få store konsekvenser for banken».

Niri kommer med et eksempel hvor banken kunne begynne å profilere økonomisk kriminalitet som et overordnet formål til banken og som kunne ført til at færre kunder vil forsøke å misbruke banken.

*En ting som er veldig enkelt, men samtidig et umulig grep en kunne tatt fra konsernledelsens side, er å begynne å profilere at banken tar økonomisk kriminalitet på alvor. At det er en av kjerneverdiene en kommuniserer ut til samfunnet, fordi det har med signaleffekt å gjøre. (Niri)*

Han forteller videre at Danske Bank og DnB har jobbet veldig mye dette og at det tar lengre tid og er vanskeligere å etablere nye kundeforhold i disse bankene. Niri ser også grunnen til at banken ikke har gjort dette og begrunner det med at det kan føre til at banken mister kunder til mindre og andre banker.

#### 4.4.3.2 Nøkkelsuksessfaktorer

For å oppnå suksess er det viktig for banken å ha aktiviteter som støtter opp under formålet og at de gjør det de er gode på (Ferreira & Otley, 2009). Operativ hvitvaskingsansvarlig forteller at de har en intens oppfølging av hvis de føler at prosesser, systemer og rutiner internt fungerer dårlig. «Det har vi oppfølging på hele tiden, det bruker vi veldig mye tid på. Hvis vi har identifisert en svakhet eller mangel, så rettes det et veldig stort fokus på dette. Dette skjer på daglig basis». Kritiske suksessfaktorer må oppnås om Sparebank 1 SMN skal kunne ha fremgang mot sin visjon. Per Martin sier at organisasjonen gjør følgende aktiviteter som støtter opp under dette formålet:

*Vi følger med på statistiske størrelser, utvikling i antall MT-meldinger, utvikling i antall flagginger og kunder setter av og på forsterket kundekontroll. Antall kunder og antall transaksjoner vurderes, men vi har ikke noen mål om antall MT-meldinger som skal leveres. Men vi har et mål om å levere MT-melding der det har skjedd noe mistenkelig for å forebygge kriminalitet og forebygge at banken ikke blir misbrukt som et ledd i hvitvasking. (Per Martin)*

Målene og aktivitetene er utarbeidet på grunnlag av nøkkelprestasjonsmålene til banken, nemlig å rapportere mistenkelige forhold til Økokrim, dette for å hindre at banken blir misbrukt til hvitvasking. Banken rapporterer inn det de finner mistenkelig, men i dette ligger det alltid en risiko for at det er ting som er oversett. Svaret til Per Martin beskriver en spenning mellom hva som ønskes og tenkes å være gjennomførbart i fastsettelsen av mål for organisasjonens prestasjoner (Ferreira & Otley, 2009). Meldingene fra banken er en viktig kilde for å fange opp profittmotivert kriminalitet, som hvitvasking. Videre påpeker Per Martin at SpareBank 1 SMN også har et samfunnsansvar, og at det overordnede målet er å hindre misbruk av bankens systemer til kriminelle handlinger.

#### 4.4.3.3 Organisasjonsstruktur

Ferreira & Otley (2009) sitt prestasjonsstyringssystem sier at det er nødvendig med en organisasjonsstruktur for å vite hvem som skal gjøre hva og hvem som har autoritet. Antihvitvaskingsmedarbeiderne opplever at det er tydelig definert hvem har autoritet, at banken har klare rapporteringsrutiner og at ansvarsfordelingen er tydelig definert ved at AML-medarbeiderne samler informasjon og videresender denne til ledelsen.

*Vi har klare retningslinjer på hva vi skal gjøre når vi rapporterer. Vi sitter ikke med en endelig beslutning, men vi samler informasjon. Vi setter et eget vurderingsgrunnlag og videresender dette høyere opp i banken. (Emma)*

*Jeg føler at den ene biten med det man ikke har lov til er greit forklart. Man har ikke lov til å bruke overvåkningssystemet og gjøre undersøkelser som ikke er relevant. I et antihvitvaskingsarbeid, så føler jeg en kan rettferdiggjøre og strekke det ganske langt, særlig det med relevant/vesentlighet. Det er mye som kan være relevant, men som viser seg å være blindspor rett og slett. (Niri)*

Det kommer også klart frem av arbeidsinstruksene hva som ikke er tillatt i AML-arbeidet (Simons, 1995a). Alle ansatte i SMN har ansvaret for at daglige operasjoner utføres i samsvar med gjeldende lover og regler. Dette kan sees i sammenheng med institusjonell teori og hvordan eksterne omgivelser preger intern organisering (Chenhall, 2003).

Emma forteller også at det er svært vanlig er at AML-medarbeiderne snakker med kundeansvarlige ved undersøkelser, og at det oppleves som en bra ting i SpareBank 1 SMN, at man har en nær kontakt mot bransje- og kundeansvarlige. Banken har mange forskjellige typer kunder, og hver enkelt medarbeider har ikke vært involvert i alle typer. Kunde- og bransjeansvarlige blir derfor ofte benyttet av antihvitvaskingsmedarbeiderne, grunnet deres kompetanse og evner som medarbeiderne ikke har.

#### 4.4.3.4 Strategi og planer

For at nøkkelsuksessfaktorene skal bli kommunisert og nås, er det viktig med fungerende og gode utviklede strukturer og strategier (Ferreira & Otley, 2009).

*Vi har en overordnet strategi; etterleve lovkravet. Men det som vi har som langsiktig strategi for arbeidet er investeringer og utvikling. Også har vi strategier til hvordan vi*

*skal introdusere nye produkter og prosesser og hvordan sikrer man seg at produktene og prosessene ikke kan utnyttes. (Per Martin)*

Fagansvarlig hvitvasking forteller at den overordnede strategien er å etterleve lovverket, og at investering er en mer langsiktig strategi. Dette samsvarer med det som fremkommer av bankens årsrapport fra 2020, hvor det påpekes at “For å effektivisere arbeidet med å forebygge økonomisk kriminalitet, vil SpareBank 1 SMN ta i bruk kunstig intelligens” (SpareBank 1 SMN, 2020, s. 38).

Kundeansvarlig forteller at de har et fast årlig møte med fagansvarlig antihvitvasking og andre som jobber med strategiske planer, rutiner og endringer i markedet. Hva Finanstilsynet og Økokrim legger vekt på i sine rapporter og risikovurderinger blir også diskutert på dette møtet. Banken har også møter om rapporter fra medarbeidere som vil følge opp enkelte kunder grundigere og som har blitt plukket ut etter spesielle kriterier. Videre må kundeansvarlige også følge opp de enkelte kundene og rapportere tilbake til medarbeiderne. Niri opplever likevel manglende samarbeid på tvers av filialene til SpareBank 1, og savner mer samarbeid mellom banker generelt.

*Bankene sitter og driver for seg selv og dette gjelder Sparebank 1 også. Vi er en del av en allianse, så det vi sitter og gjør her i SMN gir ikke synergieffekter til Østlandet eller SR-banken, annet enn på utviklingssiden fremover. Jeg synes at det er rart at man ikke er flinkere til å samarbeide på tvers av filialer og banker, i hvert fall innenfor SpareBank 1. (Niri)*

#### **4.4.3.5 Målsetting**

For å identifisere og vurdere risikoen for hvitvasking knyttet til sin virksomhet gjøres det ifølge kundeansvarlig mye arbeid med risikovurderingen, utvikling av nye rutiner og rekruttering for å tilfredsstille etterlevelsen av hvitvaskingsregelverket.

*Det gjøres veldig mye arbeid med risikovurderingen og det har blitt et helt annet fokus på det de siste årene. Det har blitt satt inn svært mange ressurser på manuell oppfølging for å tilfredsstille kravene. Så er det viktig å følge med i tiden om det kommer nye krav og det kan skje ganske fort. (Kundeansvarlig)*

Kundeansvarlig hevder at hva som ønskes og tenkes å være gjennomførbart i fastsettelsen av mål for organisasjonens prestasjoner er avhengig av at gode rutiner er etablert og innhenting av informasjon må skje på en annen måte enn de tidligere har jobbet med.

*Først og fremst må vi få rutinene på plass og vite hva vi skal se etter, særlig manuelt for å tilfredsstille de lovene og kravene som foreligger. Det er klart at det å holde på med manuelt arbeid over lang tid, år etter år og oppdatere dette er tidkrevende. Det må jobbes parallelt med de systemene som innhenter informasjon automatisk på best mulig måte. (Kundeansvarlig)*

Kundeansvarlig understreker at det har og skjer stadig mye nytt på overvåkning av transaksjoner og automatisk overvåkning. Emma påpeker at AML-arbeiderne kan finne mye på deres manuelle vurderinger og at overvåkningssystemene fungerer bra, men at systemene fortsatt kan forbedres. Hun presiserer at dette er noe ledelsen i banken bør sette mer fokus på.

*Jeg synes at systemet vi har fungerer bra, og at det sammen med manuell oppfølging er en god kombinasjon. Overvåkningssystemet jobber ut ifra det vi medarbeiderne henter ut av informasjon, og reagerer på bruk som ikke er i henhold til det kunden har sagt. (Emma)*

Overvåkningssystemet skal undersøke bakgrunn og formål for alle komplekse, uvanlig store transaksjoner og alle uvanlige mønstre for transaksjoner som ikke har noen åpenbare økonomiske og lovlige formål. Emma understreker at AML-medarbeiderne er avhengige av at de som sitter ved overvåkningssystemet, også gjør manuelle vurderinger, i samarbeid med dem.

#### **4.4.3.6 Prestasjonsevaluering**

Det er viktig at organisasjonens mål blir evaluert slik at de kan finne ut om ting gjøres riktig. Dersom banken ser at prestasjonene ikke oppfyller målsettingene deres, må det justeres slik at en kommer på riktig kurs i forhold til nøkkelsuksessfaktorer, mål, visjon og misjon (Ferreira & Otley, 2009). Prestasjonsevaluering beskriver en kritisk forbindelse i styringsaktiviteter og er sterkt knyttet til målsetting og evaluering av målene (Ferreira & Otley, 2009).

*Med tanke på internkontroll og slikt, så ser vi statistikk på avdelingene. Om det har blitt bedre eller ikke. Vi har ikke noe konkrete mål på antall kundeoppfølginger en*

*ansatt må igjennom i løpet av en dag eller måned. Ikke pr dags dato iallfall, men det kan hende det kommer ved senere anledning. (Karianne)*

Operativ hvitvaskingsansvarlig forteller at bankansatte ikke har noen krav på antall undersøkelser som skal gjennomføre, og begrunner det med at sakene og undersøkelsene varierer veldig. Noen undersøkelser kan være svært tidkrevende dersom det er høy risiko involvert, mens andre kan være ganske raskt gjennomførbart. Hun tilføyer at på løpende kundeoppfølging derimot så har man et visst antall kunder SpareBank 1 SMN må gjennom hvert år, og at banken sånn sett har frister på seg. Ledelsen i banken har derimot ikke satt noe prestasjonsmål til den enkelte ansatte om at de må gjennomføre x antall undersøkelser i måneden/året.

Niri føler ikke at SpareBank 1 SMN evaluerer den enkelte ansatte sin prestasjon slik han er vant med fra tidligere arbeid i bank, og legger til at dette er vanskelig grunnet antall ansatte, samt variasjonen og kompleksiteten på undersøkelsene.

*På en måte så føler jeg ikke det gjøres. Jeg er vant med et større fagmiljø, flere fagansvarlige, flere ledere og mellomledere, slik at muligheten for evaluering er større. Det er ekstra utfordrende her å bli evaluert ettersom det er et mindre fagmiljø. Det blir litt sånn «hvem skal evaluere meg på hva, annet enn saker og tall. (Niri)*

Niri forteller at hvis AML-medarbeiderne hadde noen prestasjonsmål eller noen krav på eksempelvis antall kunder som skal være på forsterket kundekontroll eller antall MT-rapporter, så hadde man startet i feil ende. Niri begrunner dette med at:

*Antihvitvaskingsmedarbeiderne skal gjennom et visst antall kunder, og vi kan ikke droppe enkelte kundekontroller. Alle skal igjennom et intervall. Det nærmeste jeg kan tenke som mål en kan evalueres kontinuerlig på, er hvor mye en får produsert, uavhengig av sak. (Niri)*

Det å sette mål er ofte komplisert ettersom for enkle og for vanskelige mål har dårlige motivasjonseffekter. Målsetninger bør være utfordrende, men samtidig oppnåelige (Ferreira & Otley, 2009). Målsetting kan være utfordrende ettersom AML-medarbeiderne jobber i en produksjonsenhet i en bank, samtidig som skal jobbe basert på kvalitet og nøyaktighet. AML-



medarbeiderne forteller at noen saker kan ta ti minutter, andre kan ta flere dager. Det er et stort spenn i arbeidet som kreves i de ulike sakene og dermed er det vanskelig å måle prestasjon.

Fagansvarlig antihvitvasking legger imidlertid til at de som sitter på transaksjonsovervåkning har visse krav fra Finanstilsynet. Reglene knyttet til transaksjonsovervåkning blir stadig vekkt strammet inn ifølge Per Martin, så hva som er pålagt om ett år vet ikke SpareBank 1 SMN, men de har merket seg at kravet om rask rapportering av mistenkelige forhold stadig strammes inn.

*En del av det er det som går på sanksjonslister og restriktive tiltak, og når man har treff på navnelikhet på en person som er underlagt sanksjoner, så stiller tilsynsmyndighetene et strengt krav. Det er at den transaksjonen skal være undersøkt i løpet av to arbeidsdager. Og dersom vi ikke klarer det, vil det få følger og blir ansett som alvorlig for banken. Da blir det «smekk på fingrene», for å si det sånn. Det gjelder uavhengig av om man får 10 eller 100 treff på en dag. Finanstilsynet reagerer veldig dersom saker blir liggende i ett år. (Per Martin)*

SpareBank 1 SMN er nødt til å ha dokumenterte rutiner for å håndtere avvikssituasjoner der det elektroniske overvåkingssystemet ikke fungerer som forutsatt. Når det kommer til transaksjonsovervåkning har banken et krav at når det flagges en mistenkelig transaksjon, så skal det være gjennomgått innen en tidsfrist. Den tidsfristen har banken satt selv, og skal bli gjort innen «rimelig tid».

#### **4.4.3.7 Endring**

Ferreira & Otley (2009) hevder at omgivelser stadig endres, som fører til at organisasjoner og prestasjonsstyringssystemer endres. Endringer knyttet til økt risiko med tanke på kunder, produkter eller tjenester kan føre til nye rutiner i bankens antihvitvaskingsarbeid. Kundeansvarlig i banken poengterer at dagens hvitvaskingsregelverk har ført til endringer internt i organisasjonen. «Uten tvil. Det har skjedd veldig mye de siste 3-4 årene og mer skjer hele tiden. Spesielt i fasen nå hvor det er så veldig mye nytt, så blir det ganske mye manuelt arbeid å følge opp». Informanten påpeker at siden 2018 har undersøkelser blitt vesentlig effektivisert ved å automatisk kunne innhente informasjon fra elektroniske overvåkingssystemet.

Kundeansvarlig presiserer at gjeldende regelverk har gjort det å drive bank mye mer komplekst enn det var tidligere. På spørsmål om hva som har vært utfordrende med å implementere og forankre forpliktelsene av det nye hvitvaskingsregelverket fra 2018, mener kundeansvarlig at banken har vært nødt til å lære og tenke nytt, spesielt de som har jobbet i banken i mange år.

*Banken består av tradisjonelle bankfolk og som i stor grad har stolt på kundene vi kjenner. I dag er det en helt annen hverdag i banken enn fra da jeg startet. Vi må nå innhente informasjon og forstå hva kundene holder på med, på en helt annen måte. Tidligere jobbet mesteparten av kundene våre bare i sitt lokalmiljø, men nå jobbes det også internasjonalt. (Kundeansvarlig)*

Sitatet fra kundeansvarlig viser at den nye hvitvaskingsloven har ført til at ansatte i banken i større grad må forstå hvilken informasjon de skal innhente og hvem de skal innhente informasjon fra. Kundeansvarlig presiserer at det også er svært viktig å følge med i tiden fremover på om det kommer nye krav fra myndighetene.

Det å stoppe en transaksjon er ifølge Per Martin en utfordring i dag fordi at alt skal skje så fort: «I Norge er det nylig etablert et betalingsdirektiv som krever at penger skal gå veldig fort, både nasjonalt og internasjonalt». SpareBank 1 SMN må til enhver tid være oppdatert på endringer i det regulatoriske rammeverket, samt implementere nye prosesser og rutiner raskt for å kunne tilfredsstille kravene til kundene deres og myndighetene.

Oppsummert fra dette delkapittelet finner vi at SpareBank 1 SMN er helt avhengig av godt omdømme og tillit fra interessentene for at de skal være i stand til å jobbe mot sin misjon. Fagansvarlig antihvitvasking forteller at den overordnede strategien er å etterleve lovverket. Foretrukket fremtid ser ut til å være at SpareBank 1 SMN skal fremstå som et finanshus, med mer samarbeid på tvers av filialene. Operativ hvitvaskingsansvarlig forteller at de har en intens oppfølging av hvis de føler at prosesser, systemer og rutiner fungerer dårlig. Som prestasjonsevaluering trekkes det frem at banken følger med på utviklingen i antall MT-meldinger, antall flagginger og antall kunder som er på forsterket kundekontroll. Det kommer frem av intervjuene at bankansatte ikke har noen krav på antall undersøkelser som skal gjennomføres i løpet av en dag, og begrunner det med at undersøkelsene varierer veldig. Informantene våre påpeker også at lovendringer knyttet til antihvitvaskingsarbeid, ved økte krav og strengere regulering, har ført til en mer omfattende drift for å bekjempe hvitvasking.

## 4.5 Oppsummering

Vi har i dette kapittelet presentert våre empiriske funn, og vi vil i neste kapittel diskutere og analysere disse opp mot de teoretiske rammeverkene som ligger til grunn for oppgaven. Våre respondenter opplever et spenn mellom å drive bankvirksomhet og det å være myndighetens forlengede arm. Denne motstridende interessen mellom banken og myndigheter kan være viktig for å forstå variasjonen i tilbøyeligheten til å rapportere mistenkelige forhold. Informantene hevder at uten tilbakemeldinger fra Økokrim, er det imidlertid vanskelig for banken å evaluere eget antihvitvaskingsarbeid.

Ut fra vår empiriske studie kan det virke som det er etablert et verdisett og en kultur i organisasjonen som er påvirket av de mange eksterne rammebetingelsene, og at dette bidrar til at ansatte gjør det som er riktig i henhold til lovverk og samfunnsansvar. På den andre siden oppleves det av informantene som et spenn i verdisystemet med tanke på verdiene “Ansvarlig” (samfunnsansvar) og “Likandes” (overfor kunden). Gjennom informantenes beskrivelser får vi inntrykk av at de mange reguleringene og retningslinjene fra myndighetene er styrende i stor grad. Særlig for hvilke type kunder og geografiske forhold som banken må hensynta med tanke på risiko for hvitvasking, for å videre kunne risikoklassifisere kundene med bakgrunn i utviklingen av den virksomhetsinnrettede risikovurderingen. Også det diagnostiske styringssystemet spiller en stor rolle, ettersom det brukes til å overvåke etterlevelsen av antihvitvaskingsarbeidet og implementeringen av risikovurderingen. Interaktiv styring virker imidlertid ut fra vår studie ikke å ha vært prioritert. Dette kan ses ved at det fortsatt oppleves som en silo-mentalitet i banken og ved at et par respondenter savner mer kursing og veiledning. Dette fører til at risikovurderingen ikke har blitt operasjonalisert og forankret godt nok. Risikovurderingen fungerer derfor, ut fra våre funn, ikke som et utgangspunkt for virksomhetens operasjonalisering og implementering av hvitvaskingsregelverket.

Vår empiri indikerer at visjonen og misjonen for våre informanter banken er å drive bankvirksomhet på en lønnsom måte og samtidig hindre at bankens produkter og tjenester benyttes i noen form for kriminell virksomhet. Informantene våre påpeker at banken legger mer vekt på kortsiktige strategier i sitt arbeid, ettersom den jobber i dynamiske omgivelser. Samtidig ser vi at kontinuerlig forbedring og læring for å etterleve retningslinjer og regler er særdeles viktig for å bekjempe hvitvasking, og er på ledernes agenda for å oppfylle selskapets visjon.

## 5. Analyse og diskusjon

Dette kapittelet omhandler sammenhengen mellom teori og empiri, hvor vi forklarer hvordan Sparebank 1 SMN synes å ha utviklet og forankret en virksomhetsinnrettet risikovurdering. For å studere problemstillingen "*Hvordan har banken utviklet og implementert en virksomhetsinnrettet risikovurdering for å bekjempe hvitvasking?*", har vi utviklet to forskningsspørsmål som legger grunnlaget for strukturen i dette kapittelet. Først vil vi ta for oss forskningsspørsmålet «*Hvordan påvirkes antihvitvaskingsarbeidet til banken etter krav fra omgivelsene?*». For å besvare dette spørsmålet vil vi diskutere implikasjonene av eksterne krav ved hjelp av agentteori.

Deretter presenterer vi våre funn knyttet til det andre forskningsspørsmålet "*I hvilken grad er risikovurderingen forankret internt?*". Dette spørsmålet diskuteres ut fra styringsmekanismene i Simons (1995) sitt rammeverk. Her inkluderes Ferreira og Otley sitt prestasjonsstyringssystem for å beskrive hvordan nøkkelsuksessfaktorer, strategier, målsetting, prestasjonsevaluering og endringer kan forklare utviklingen og implementeringen av risikovurderingen og videre AML-arbeidet i banken.

### 5.1 Dobbel-agent-rolle

Forholdet mellom myndighetene, banken og deres kunder kan beskrives ved hjelp av en utvidet variant av tradisjonell agentteori presentert i teorikapittelet. Det økende fokuset på antihvitvaskingsarbeidet har ført til at banken har fått enda en agentrolle i tillegg til kundene deres (ref. figur 3). Ved strengere reguleringer har banken havnet i et dobbel-agent-rolle med myndighetene på den ene siden, og kundene på den andre (Naheem, 2020). AML-medarbeiderne har opplevd at det er en balansegang som til tider har vært krevende. De beskriver rollen de har ved at de ofte havner mellom «barken og veden», i forholdet med kundene og myndighetene. Det oppleves som utfordrende å levere produkter og tjenester til kundene, og samtidig etterleve kravene og reguleringene fra myndighetene.

SpareBank 1 SMN har på bakgrunn av reguleringene og kravet om en virksomhetsinnrettet risikovurdering måttet etablere nye overvåkingssystemer, rutiner og løpende kundeoppfølging, i håp om at dette kan bekjempe hvitvasking. Det å forstå, operasjonalisere og implementere forpliktelsene etter regelverket har dermed begrenset bankens daglige kommersielle mål (Canhoto, 2008, ref. i Ball et al., 2020). AML-medarbeiderne i vår studie uttrykker at de er i

en vanskelig posisjon grunnet at banken skal drives som en butikk. Det aller viktigste for en bank er å tjene penger og det er kunder banken faktisk tjener penger på, ikke AML-arbeid. Denne logikken gjelder i stor grad og oppleves som utfordrende i praksis for antihvitvaskingsmedarbeiderne. Kommersielt sett er det usikkert hva SpareBank 1 SMN faktisk får igjen for arbeidet ettersom AML-arbeidet ikke genererer noen merinntekter. Den økonomiske gevinsten i arbeidet står heller på at banken unngår en nedside i form av en mulig skandale, bøter eller at omdømmet svekkes. Når banken virkelig forstår hvilken trussel de kan utsettes for, hvilke sårbarheter de kan oppleve og hvilken betydning det kan få for økonomien for hele virksomheten dersom noe går galt, så hevder informantene våre fra myndighetene at banken lettere vil forstå arbeidet og forholde seg bedre til AML-regimet. Da vil ikke arbeidet oppfattes som kundene vs AML-rapportering.

Kundeansvarlig i SMN hevder at banken overrapporter MT i frykt for sanksjoner, og understreker det er bedre å rapportere for mye enn for lite. Det kan få store konsekvenser for banken dersom de rapporterer for lite. SpareBank 1 SMN er pliktig til å gi Økokrim opplysninger. Ut ifra kommentarene fra ledelsen i banken virker det som at rapportering til Økokrim gjøres som en kombinasjon av egeninteresse og frykt for omdømmetap og sanksjoner. Dette indikerer at forholdet mellom myndigheter og banker til en viss grad basert på trusler om sanksjoner, slik Naheem (2020) påpeker. Våre informanter fra ledelsen i organisasjonen hevder videre at de savner tilbakemelding og dialog på rapportene de sender til Økokrim, og mener at hvis de i større grad kunne fått tilbakemelding på innsendte rapporter, så hadde det vært enklere for SpareBank 1 SMN å vurdere deres antihvitvaskingsarbeid. Selv om dialogen med EFE er god, oppleves den ifølge ledelsen i banken som ikke tilstrekkelig. Dette kan være grunnet at SpareBank 1 SMN og Økokrim har ulike mål og ulike risikopreferanser.

God kommunikasjon er viktig for at et prinsipal-agentforhold skal fungere og at partene jobber mot det samme målet (Shapiro, 2005). For å få til en bedre informasjonsdeling har Økokrim meldt seg på "Private Public Partnership", en digital samhandling mellom offentlig og privat sektor. Dette beskrives som en AML-møteplass som Økokrim kommer til å bruke for å samhandle bedre og gi rapporteringspliktige mer informasjon, slik at motivasjonen kan bedres. Det kan være utfordrende for banken å levere tilfredsstillende resultater og bevare omdømmet sitt i næringen når man ikke får veiledning og tilbakemeldinger fra myndighetene på sitt eget AML-arbeid. Tidligere forskning har påpekt at et av de største problemene i reguleringer

mellom to aktører i et prinspal-agent-forhold nettopp er mangelen på lik informasjon (Douma & Schreuder, 2017). Ved en bedre kommunikasjonsdeling og hyppigere dialog gjennom Private Public partnership, kan banken få en bedre forståelse av hva de bør rapportere, og på denne måten unngå overrapportering av MT. Dersom kommunikasjon mellom disse aktørene blir satt i et velfungerende system, kan det føre til økt effektivitet i form av at banken i større grad kan vurdere sitt AML-arbeid.

Nye reguleringer og krav om kjennskap til kunder har derimot gitt banken en bedre oversikt over kundene sine i form av “Kjenn-din-kunde” prinsippet. Informantene hevder at de har gitt kundene tid til å tilpasse seg de nye kravene fra lovverket, noe som kan være grunnen til at organisasjonen i dag ikke opplever like stor misnøye fra kundene sine som for 3-4 år siden. I den grad kundene ikke har oppdatert kundeinformasjon, informasjonen er mangelfull eller banken vurderer informasjonen å inneha latent risiko, blir det iverksatt relevante tiltak i forhold til risikonivået. Det kan variere fra utvidet oppfølging, sperring av konto eller til avvisning av kundeforholdet. Dette gir mulighet for bedre risikovurdering av porteføljen og bedre oppfølging av kunder og bransjer som er utsatt for hvitvasking. Vår empiri indikerer at ledelsen i banken bruker eksterne omgivelser, for eksempel veilederen fra Finanstilsynet, til å forstå deres plikter etter hvitvaskingsloven og ved utviklingen av en virksomhetsinnrettet risikovurdering. Veilederen er en faktor til at aktørene innenfor banksektoren er strukturert på mer eller mindre samme måte og kan anses et homogenisert organisatorisk felt (DiMaggio & Powell, 1983).

## **5.2 Interessekonflikt og informasjonsasymmetri**

Interessekonflikter og informasjonsskjevheter kan forekomme på flere måter når banken har denne «doble agentrollen» og flere prinsipaler å forholde seg til. Ansatte i organisasjonen står ofte overfor valget mellom å rapportere en mistenkelig kunde, eller å selge kunden et produkt og dermed oppnå fortjeneste. AML-medarbeiderne i banken forteller at de opplever en viss form for interessekonflikt, i form av å etterleve hvitvaskingsregelverket og det å drive næringsvirksomhet. En av våre nøkkelinformanter fra banken opplever ikke en 100 % forståelse fra hele organisasjonen om at hvitvaskingsloven er en lov som bankansatte må overholde på lik linje med andre lovverk. Det blir en interessekonflikt ved at alle avdelingene i organisasjonen ikke har den samme forståelsen for at hvitvaskingsloven faktisk er en lov.

Eksistensen av flere prinsipaler og flere agenter øker noen ganger informasjonsasymmetriene og gjør det vanskeligere å overvåke. Et av de mest kritiske kravene for et effektivt risikobasert antihvitvaskingsarbeid er kommunikasjonen og informasjonsdelingen mellom regulatorene og de rapporteringspliktige (Ross & Hannan, 2007, s. 113). Respondenten vår fra Økokrim hevdet at selv om Økokrim, Finanstilsynet og banker har ulike roller, så opplever han ikke at det foreligger en interessekonflikt i samarbeidet. Informanten vår fra Finanstilsynet hevdet at de heller ikke opplever noen form for informasjonsasymmetri eller interessekonflikter i samarbeidet. Informanten påpeker at de opplever en høy grad av tillit mellom banker og Finanstilsynet, at de får den informasjonen de behøver ved tilsyn.

### 5.3 Insentiver

Finanstilsynet ønsker å forebygge atferdsrisiko-problemet best mulig ved overvåkning av bankens etterlevelse av hvitvaskingsregelverket. Mislighold og dårlig etterlevelse av regelverket kan skade bankens omdømme og føre til skade på den kommersielle siden (Huysmans, 2014, ref. i Ball et al., 2020). Hvis SpareBank 1 SMN blir sanksjonert, vil organisasjonen miste tillit og omdømme fra interessentene deres. Både bedrifts- og personkunder vil kunne avslutte kundeforholdet deres i banken og det vanskeligere å hente penger i markedet. Hvis banken taper omdømme, vil det kunne få store økonomiske konsekvenser. Fra vår empiri finner vi at banken opplever et press fra kundene og andre interessenter angående det å oppnå best mulig resultat. Dette er noe som kan føre til opportunisme og at banken fatter beslutninger som innebærer en overtredelse av loven.

For at et prinsipal-agent-forhold skal fungere effektivt, må samarbeidet mellom myndighetene og SpareBank 1 SMN gi gjensidig nytte og støtte for alle involverte parter. Slik insentivordningen er nå er det vanskelig å se hvordan Finanstilsynet og Økokrim bidrar til at banken ønsker å gjøre et godt arbeid. Det at myndighetene opplever at det er et så stort sprik mellom bankers evne til å etterleve regelverket og utarbeide gode risikovurderinger, kan henge sammen med nettopp det at de mangler riktig motivasjon og insentiver til å bidra, og dermed kan det skapes en interessekonflikt (Naheem, 2020). Flere av respondentene våre er tydelig på at banken ikke får like mye tilbake for alt arbeidet de legger ned, som myndighetene gjør. Dersom banken ikke opplever at den får igjen like mye, er det stor fare for at motivasjonen deres reduseres.

## 5.4 Verdisystem

Simons (1995b) skriver at hensikten med verdisystemet er å kommunisere grunnleggende verdier, formål og retning ut i organisasjonen for at de ansatte adopterer organisasjonens kjerneverdier og handler i tråd med disse. Det er toppledernes oppgave å kommunisere visjoner og verdier i strategidokumenter, hvor målet er at alle i organisasjonen skal forplikte seg til deres hensiktserklæring (Simons, 1995b).

Vår empiri indikerer at ledelsen i banken har kommunisert organisasjonens verdier og visjon i organisasjonen. Dette kommer frem av svarene vi fikk fra antihvitvaskingsmedarbeiderne, som mener at AML-kulturen er god og at viktigheten av AML-arbeidet er kommunisert ut til de ansatte. Målet og foretrukket fremtid til banken går ifølge antihvitvaskingsmedarbeiderne ut på å få inn flest mulig kunder, men samtidig hindre at banken blir misbrukt som et ledd i kriminelle handlinger. Visjonen til AML-arbeiderne henger sammen med bankens samfunnsansvar. Informantene fra banken nevner at de har et samfunnsansvar i form av å bidra til å redusere kriminalitet og at det både er en del av motivasjonen, men også forventningene som stilles til dem. Vi fant i empirien at det er verdien "Ansvarlig" som utpeker seg som den viktigste rettesnoren arbeidet med samfunnsansvar, og spesielt antihvitvaskingsarbeid. Antihvitvaskingsmedarbeiderne presiserer at det er viktig for banken at de blir oppfattet som en seriøs aktør og ikke mister tillit i markedet. Omsetningen av dette til ansattes atferd viser at visjonen og verdiene i antihvitvaskingsarbeidet spiller en viktig rolle i organisasjonens styringssystem. Informantenes beskrivelse av strategiarbeidet indikerer at man ser på verdisystemet som et virkemiddel for realiseringen av målet om å ikke bli misbrukt til kriminelle handlinger.

Vårt inntrykk ut ifra intervjuene er at SpareBank 1 SMN ønsker å bruke samfunnsansvar som et konkurransefortrinn, gjennom å integrere det i virksomhetsstyring og innarbeide det i interne styrende dokumenter, relevante policyer og retningslinjer. Dette kan anses som en del av verdisystemet ut ifra Simons (1995a, 1995b) kriterier, da dette er formalisert i styringsdokumenter. En kritisk forutsetning for å nå målet om å bekjempe hvitvasking er, ifølge flere av våre informanter, å ikke ta inn kunder som vil misbruke banken og som kan svekke bankens omdømme, slik at man unngår overtredelsesgebyrer og bøter fra Finanstilsynet. Kundeansvarlig i banken presiserer at banken ønsker ikke å bli oppfattet som en bank hvor kundene gjør som de vil og alt av transaksjoner går rett gjennom. Kunnskap og forståelse av



risiko knyttet til kundene og markedene banken opererer i er ifølge flere av våre informanter avgjørende for å gjennomføre gode undersøkelser og sørge for at elektroniske overvåkingssystemer stilles inn mot de rette indikatorene. Dette er således en viktig del av implementeringen av den intendert strategien i risikovurderingen til SpareBank 1 SMN.

Flere av våre informanter fra banken refererer til det de kaller en «silo-mentalitet», som kan knyttes til organisasjonsstruktur. Siloer beskrives ofte i litteraturen som klaner med tilhørende subkulturer innenfor en organisasjon (Ouchi, 1979; Malmi og Brown, 2008). Informantene påpeker at arbeidet kan bli veldig «oppstykket», der hvor noen gjør en del, for så å sende det videre til en annen avdeling. AML-medarbeiderne beskriver at det blir en form for samlebåndsproduksjon, noe som gjør det vanskelig å forstå helheten av arbeidet. Det fremheves videre av AML-medarbeiderne at personer som har jobbet i banken i mange år har for vane å «holde kortene tett til brystet», slik at samarbeid på tvers av siloene noen ganger kan oppfattes som et problem. Samtidig kan de som jobber med AML-arbeid til daglig ha en annen forståelse av problematikken enn de som har andre funksjoner i banken. Vi anser derfor silo-mentaliteten innad i organisasjonen som en blokkering ettersom arbeidsinstrukser, som tilhører grensesystemet, opererer som en hindring for individene i søken etter kreative løsninger på tvers av siloene. Simons (1995a) argumenterer for at ledere i slike situasjoner bør overkomme disse organisatoriske blokkeringene ved å finne en balanse mellom verdi- og grensesystemet.

Det påpekes av informantene våre at det jobbes kontinuerlig med forbedring av kommunikasjon angående risikovurderingen innad i organisasjonen og at ledelsen er veldig opptatt av dette. Samarbeid blir viktig for å bygge en kultur hvor det blir mer naturlig å jobbe sammen på tvers av avdelinger og enheter ettersom svikt i kommunikasjon av strategier og planer kan resultere i mangel på forståelse når det kommer til hvordan handlingene bidrar til den overordnede strategien (Ferreira og Otley, 2009). Selv om det nevnes at det er mangler i kommunikasjonen mellom de ulike siloene, poengterer AML-medarbeiderne at det er svært vanlig er at man snakker med kundeansvarlige ved undersøkelser, og på denne måten har en nær kontakt med bransje- og kundeansvarlige.

## **5.5 Grensesystem**

I tråd med rammeverket til Simons (1995b) støttes verdiene i SpareBank 1 SMN opp av mer konkrete retningslinjer og begrensninger. Simons (1995a) sier at dette er nødvendig for å

omforme budskapet i verdisystemet til å fokusere på aktiviteter og kontroll. Grensesystemer gis uttrykk for gjennom regler og retningslinjer for akseptabel atferd og vi anser dermed organisasjonsstruktur som et grensesystem i SpareBank 1 SMN sitt AML-arbeid. En av våre informanter fra ledelsen i banken påpeker at som et resultat av den nye hvitvaskingsloven, er banken nå strukturert i tre forsvarslinjer i arbeidet mot hvitvasking. På 1.linje er det krav om internkontroll, hvor man går igjennom kredittsaker og kundeetableringer. Videre er det 2.linjekontroll (compliance), denne enheten kontrollerer 1.linje, samt gjør egne undersøkelser. Den tredje forsvarslinjen er internrevisjon, som i SpareBank 1 SMN utføres av en ekstern revisor fra KPMG. Bedriftens rutiner og prosesser blir gjennomgått av KPMG en gang i året, og det er tilfeldig utvalgte emner som gjennomgås på denne kontrollen. Resultatet av disse ulike kontrollene blir rapportert til styret, slik at ledelsen har kontroll på etterlevelsen av gjeldende regelverk.

Organisasjonsstrukturen bestemmer ansvar og rapporteringsansvar for organisasjonsmedlemmer. Banken har retningslinjer på hva som skal gjøres når det oppdages mistenkelige transaksjoner og hvordan dette skal rapporteres. Arbeidet er strukturert slik at AML-medarbeiderne sitter ikke med en endelig beslutning, men samler informasjon. De setter et eget vurderingsgrunnlag og videresender dette høyere opp i banken. Det kommer frem av empirien at arbeidet til tider kan være utfordrende for AML-medarbeiderne ettersom det er en del rutiner ved uforutsette problemstillinger som trenger utarbeidelse.

I bank- og finansbransjen er det myndighetene som regulerer hvilken atferd som forventes av aktørene i bransjen, ved å knytte sanksjoner opp til avvikende atferd. Dette anses som en sterk kontrollmekanisme blant flere av våre informanter. Vår empiri indikerer at ledelsen i banken har en felles oppfatning av at etterlevelse av regelverk er noe som prioriteres sterkt og som styrer organisasjonen i stor grad. Beskrivelser fra ledelsen tyder på at grensesystemet er synligere for de som arbeider i førstelinjen, ettersom systemet setter tydelige begrensninger i den daglige virksomheten. Eksempelvis hevdet kundeansvarlig at kundeservicen de kan tilby har blitt mindre fleksibel, mer formalisert og standardisert som en følge av strammere reguleringer. Ansatte på førstelinje argumenterer for at handlingsrommet deres har blitt redusert samtidig som reguleringene fra myndighetene har økt. AML-medarbeiderne opplever at det man *ikke* har lov til, er greit forklart. Dette er i tråd med det Simons (1995b) hevder; at ledere bør fortelle sine ansatte hva de *ikke* skal gjøre, istedenfor å fortelle dem hva de skal

gjøre, følgelig vil dette åpne for innovasjon innenfor de definerte retningslinjene og grensene i organisasjonen. Dette illustrer spenningen mellom trossystemet og grensesystemet, som Simons (1995a) beskriver.

Kortsiktige strategier virker å være den viktigste formen for planlegging hos SpareBank 1 SMN når det kommer til AML-arbeid. Ifølge våre informanter er ikke langsiktige planer det viktigste ettersom banken arbeider i dynamiske omgivelser, men vi finner at det vil fortsatt være nødvendig å generere og kommunisere disse. Dette støttes av Otley (1999) som hevder at ulike strategier og planer krever endringer i styringskonfigurasjoner for å sikre at effektiviteten til styringssystemet oppnås. Mangel på retning er et av de største styringsproblemene som er observert i praksis (Merchant & Van der Stede, 2007). Nye lover og regler er eksterne utfordringer banken for tiden opplever, og som gjør at SpareBank 1 SMN må kontinuerlig etablere nye rutiner for å ha kontroll på gjeldende regelverk til enhver tid.

Simons (1994, 1995a) skiller mellom to ulike former som grenser: etiske retningslinjer for forretningsatferd og strategiske grenser. Vi finner fra empirien at grensesystemet ut fra lover er mest gjeldende for banken med tanke på antihvitvaskingsarbeid, ettersom det fokuserer på reguleringer og etterlevelse av regelverk. Grenser som støtter selskapets strategi kaller Simons (1995a, 1995b) for strategiske grenser. Den virksomhetsinnrettede risikovurderingen skal legge føringer for hvilke produkter og tjenester som kan tilbys ulike kunder, hvilke kunder banken skal ha på forsterket kundekontroll og hvilke land de må være oppmerksomme på. Dette er faktorer som begrenser mulighetsrommet til banken. Begge disse to grensesystemene som Simons (1995) beskriver kan gjøre at organisasjonen taper inntekter på kort sikt, men som forhåpentligvis vil føre til lønnsomhet på lang sikt.

Våre funn indikerer at bankens strategier og planer for å bekjempe hvitvasking har blitt utviklet som svar på regulatoriske krav, snarere enn noe som er strategisk planlagt fra banken selv. SpareBank 1 SMN har, ifølge våre informanter fra ledelsen i banken, en overordnet strategi; etterleve lovkravet. For å oppnå dette er kunnskap og praktisk trening viktig. Alle medarbeidere gjennomfører derfor obligatorisk e-læring om hvitvasking regelmessig og i tillegg avholdes det årlig tilpassede kurs for respektive ansattgrupper innen antihvitvasking. Dette sammenfaller med det Ferreira og Otley (2009) sier ved at det ikke bare er nødvendig at en organisasjon har mål og målsettinger, da de også må tenke over hvilke aktiviteter som er nødvendig for å nå

målene. Det fremkommer av intervjuene at AML-medarbeiderne savner enda mer kursing og forteller at det ikke har vært så stort fokus på kursing innen antihvitvasking tidligere.

## 5.6 Diagnostisk styringssystem

Etter negativ medieomtale får organisasjoner ofte et økt fokus på etterlevelse av etiske retningslinjer og gjeldende regelverk (Simons, 1995a; Vabo og Ladegård, 2010), og i Sparebank 1 SMN sitt tilfelle er de nå i gang med utarbeidelsen av en ny risikovurdering etter at den gjeldende har vært gjenstand for kritikk fra Finanstilsynet. Det forventes at risikovurderingen angir hovedføringene for etterlevelsen av hvitvaskingsregelverket. Dokumentet må være egnet som utgangspunkt for utarbeidelse av operative rutiner (instrukser/retningslinjer) for virksomheten. Operative rutiner, som angir i mer detalj hvordan etterlevelsen av regelverket skal gjennomføres, må ha en klar forankring i den overordnede risikovurderingen.

Vår empiri indikerer at dagens risikovurdering ikke er utgangspunktet for de operative rutinene i AML-arbeidet hos banken. Ledelsen i banken innrømmer at dagens rutiner og prosesser ikke har en klar sammenheng med den gjeldende risikovurderingen som foreligger per dags dato. Dette støttes av AML-medarbeiderne, som sier de har lite kjennskap til organisasjonens risikovurdering, at den har lav betydning for organisasjonen og har lite å si for det daglige arbeidet. Det tyder på at risikovurderingen ikke har blitt implementert og forankret godt nok. Manglende fokus, motivasjon og måloppfølgingssystemer kan være grunnen til at AML-medarbeiderne uttaler at den nåværende risikovurderingen ikke er operasjonalisert og forankret godt nok (Simons, 1995b). Kundeansvarlig derimot, hevdet at alle rutiner og prosesser er oppdatert og tilpasset, samt at risikovurderingen er viet stor oppmerksomhet de siste årene. Det påpekes videre av ledelsen at det jobbes med en ny virksomhetsinnrettet risikovurdering, og at rutiner og prosesser (operative rutiner) i større grad vil bli tilpasset denne. Ny informasjon angående risiko, samt kritikk fra omgivelsene, eksempelvis Finanstilsynets kritikk av SpareBank 1 SMN, kan føre til økt behov for endring (Ferreira & Otley, 2009). Dette sammenfaller også med ledelsens beskrivelser, og det er grunn til å tro at den negative medieomtalen andre banker og rapporteringspliktige har vært gjenstand for grunnet manglende etterlevelse av hvitvaskingsloven, har drevet revideringen av den virksomhetsinnrettede risikovurderingen.

Lederne bruker i hovedsak statistiske størrelser som utvikling i antall MT-meldinger, utvikling i antall flagginger og utviklingen av kunder på forsterket kundekontroll for å følge opp organisasjonens arbeid. Dette er aktiviteter som blir sett på som kritiske for organisasjonens suksess og som må følges opp dersom banken skal utvikle seg mot å nå sin visjon (Ferreira & Otley, 2009). Det påpekes videre av ledelsen i banken at det ikke er satt noen konkrete mål på antall meldinger som må sendes til Økokrim, men at banken har et mål om å levere en MT-melding der det har skjedd noe mistenkelig. Vår empiri indikerer at det er et stort gap i arbeidet som kreves fra antihvitvaskingsmedarbeiderne i de ulike undersøkelsene og dermed kan det være vanskelig for ledelsen å måle prestasjon.

Ledelsen i banken er ikke utelukkende opptatt av individuelle prestasjonsmålinger, men inkluderer evaluering av prestasjon til organisasjonen som en helhet (Ferreira & Otley, 2009). I AML-avdelingen har ikke de ansatte finansielle KPIer. AML-medarbeiderne uttaler at ledelsen ikke evaluerer den enkelte ansatte sin prestasjon og forklarer at kvantifiserbare prestasjonsmål ville gitt feil insentiver i denne delen av organisasjonen. Det diagnostiske styringssystemet brukes av lederne i banken til å overvåke etterlevelse (compliance) av rutinene fastsatt av den virksomhetsinnrettede risikovurderingen. Dette kan bidra til å skape en balanse mellom etterlevelsen av regelverket og kundetilfredshet, og på denne måten unngå uønsket atferd. Dette viser hvordan det diagnostiske styringssystemet brukes av ledelsen til å overvåke deler av grensesystemet. Etterlevelse av verdier knytter seg i vår case til hvordan de ansatte utfører arbeidsoppgavene sine, altså kvaliteten på undersøkelsene og rapportene som utarbeides. Fra vår empiri fremkommer det at ledelsen i banken på daglig basis diskuterer årsaker til måloppnåelse og eventuelle svakheter internt i organisasjonen som kan gjøre det lettere for kriminelle å utnytte systemene deres. Det er en intens oppfølging dersom det identifiseres en svakhet eller mangler ved systemer, prosesser eller rutiner.

Antihvitvaskingsmedarbeiderne i banken følte at det var vanskelig å svare på hvordan de føler at institusjonens rutiner, prosesser og systemer er tilpasset den gjeldende risikovurderingen i banken. En av våre informanter savner et saksbehandlingssystem som innhenter og samler all historisk informasjon som omhandler kundene, ettersom personen anså dette som helt essensielt i AML-arbeid. Dette kan bety at SpareBank 1 SMN mangler viktige verktøy for å gjøre en kombinasjon av lettvinnt og systematisk saksbehandling. Våre funn indikerer at hva som ønskes og tenkes å være gjennomførbart i fastsettelsen av mål for organisasjonens

prestasjoner er avhengig av at risikovurderingen er operasjonalisert og implementert på en god måte, samt at den er forankret og en sentral del av AML-arbeidernes arbeid.

## 5.7 Interaktivt styringssystem

Interaktive styringssystemer er systemer som blir brukt av toppledere for å regelmessig og personlig involvere seg i underordnedes beslutningsaktiviteter (Simons, 1995a). Med tanke på internkontroll så ser ledelsen på statistikk ved hver avdeling og om det har blitt bedre eller ikke. Ledelsen i SpareBank 1 SMN har ikke noe konkrete mål på antall kundeoppfølginger en ansatt må igjennom i løpet av en dag eller en måned, men ifølge en av våre respondenter kan dette komme ved en senere anledning. Det er derimot noen forhold som tyder på at det diagnostiske systemet brukes interaktivt av ledere, særlig med tanke på kvartalsvis og månedsvis oppfølging av henholdsvis antall MT-meldinger og etterlevelse (compliance). AML-medarbeiderne har 1-2 ledere de kan støtte seg til, samt andre juridiske personer og kundeansvarlige. Det gjør det enklere å få et helhetlig bilde på risikoen ved kundene. Denne typen samarbeid i banken viser en kontinuerlig involvering av ledelsen, hvor man avdekker og diskuterer avvik og trender, som indikerer at lederne retter sin oppmerksomhet mot viktige strategiske områder (Simons, 1995a).

En gang i året blir de ansatte oppdatert på risikovurderingene som skrives av Finanstilsynet og Økokrim, samt at det gjennomføres fagmøter annenhver uke hvor operativ antihvitvaskingsansvarlig oppdaterer AML-medarbeiderne på gjeldende risikobilde. Dette tyder på oppfølging gjennom ansikt-til-ansikt kommunikasjon mellom ansatte og ledere, som igjen tilrettelegger for debatt (Bisbe, Batista-Foguet & Chenhall, 2005). Gjennom slike møter og samtaler har ledelsen mulighet til å vurdere, samt innhente informasjon om ansattes prestasjoner, kompetanse og interesse for videre utvikling. En informant opplever at AML-medarbeiderne forstår den iboende risikoen i banken, selv om de kanskje ikke tenker spesifikt på hva bankens risikovurdering faktisk inneholder.

Den hyppige møtevirksomheten og kontinuerlige dialogen rundt etterlevelse, prestasjoner og utvikling indikerer et forsøk på å skape intern debatt i organisasjonen. En slik interaktivitet vil ifølge Simons (1995a) gjøre at SpareBank 1 SMN omorganiserer seg over tid, slik at denne kontinuerlige dialogen kan føre til fremveksten av nye strategier og bedre risikovurderinger. Dette legger samtidig til rette for utvikling og læring av ledere, ansatte og organisasjonen som

helhet. Jevnlig evaluering og læring skal bidra til å opprettholde et høyt nivå i styring og kontroll på AML-området (Ferreira & Otley, 2009). Ifølge Simons (2000) vil en personlig relasjon skape tillit mellom toppledere og underordnede, og han påpeker at det er denne relasjonen som resulterer i endring i organisasjonens handlinger.

Interaktiv styring holder banken oppdatert på strategiske usikkerheter. Fra vår empiri ser vi at banken tilbyr Private Bankingtjenester, og har stor eksponering mot utsatte sektorer og bransjer, som vurderes å være utsatte for hvitvasking. Resultatene fra intervjuene våre peker mot at ledelsen, gjennom innhenting og generering av informasjon, har fokusert særlig på bransjene fiskeri, olje, gass og supply, samt kryptovaluta ved utviklingen av risikovurderingen, ettersom disse er identifisert som høyrisikobransjer av SpareBank 1 SMN. Dette er ifølge Simons (2000) et sentralt element i interaktiv styring. Våre funn indikerer forteller at disse bransjene er utsatt for stor risiko for hvitvasking på bakgrunn av de mange transaksjonene som går via disse bransjene til høyrisikoland. Fiskeri- og sjømatindustrien er særlig utsatt på grunn av Ålesundsområdet, Frøya og andre kystområder som banken har tilhørighet til. Det fremheves av informanten at bransjene shipping, olje, gass og fiskeri er kapitalintensive, har mange aktører, komplekse strukturer, utenlandske eiere og kanskje norske eiere som eier via utlandet, noe som gjør det vanskeligere å identifisere reell rettighetshaver. Ledelsen i banken er fremhever at banken har utviklet systemer som greier å fange opp de store midlene, men en av våre nøkkelinformanter er ikke så selvsikker på at banken alltid evner å fange opp hvitsnippskriminaliteten i større skala. Strategiske usikkerheter må forstås dersom organisasjonen skal kunne tilpasse seg over tid (Simons, 1990). Dette kan i større grad gjøres gjennom overvåking og analyser av endringer internt og eksternt i omgivelsene, samt gjennom innsamling og kommunikasjon av informasjon fra medarbeiderne og kundeansvarlige (Simons, 1995b).

Ledelsen i banken understreker at det blir viktig å følge med i tiden angående nye krav og reguleringer. Ledelsen håper å styrke AML-arbeidet ved å ta i bruk kunstig intelligens i fremtiden. Dette støtter opp under målet til banken, som er å sikre at bankens produkter og prosesser ikke kan utnyttes og misbrukes som et ledd i hvitvasking. I tråd med Simons (1995b) passer en slik interaktiv styring godt i innovative settinger og i dynamiske omgivelser, ettersom denne typen styring har stort fokus på strategiske usikkerheter.

## 6. Konklusjon

Formålet med denne masteravhandlingen har vært å undersøke hvordan SpareBank 1 SMN har utviklet og implementert en virksomhetsinnrettet risikovurdering. Dette kapittelet omhandler funnene som besvarer problemstillingen *"Hvordan har banken utviklet og implementert en virksomhetsinnrettet risikovurdering for å bekjempe hvitvasking?"*

Tilførselen av nye lover og reguleringer har ført til endringer i bankens interne rutiner og systemer. Vår studie viser at SpareBank 1 SMN sitt antihvitvaskingsarbeidet påvirkes i stor grad av omgivelsene og eksterne faktorer. Spesielt fremheves veilederen fra Finanstilsynet, FATF og informasjonen i de ulike nasjonale og internasjonale risikovurderingene ettersom disse legger føringer for antihvitvaskingsarbeidet og danner grunnlaget for utviklingen av risikovurderingen. Vi finner også at ekstern kontekst når det kommer til omdømme, tillit og samfunnsansvar er av vesentlig betydning for SpareBank 1 SMN. Manglende etterlevelse av regelverk kan medføre tap av omdømme og tilgang på markedsfinansiering, det kan resultere i pålegg om retting og i verste fall føre til administrative sanksjoner. Vår studie støtter opp tidligere forskning i form av at banken står i et spenn mellom kundene deres og myndighetene. AML-arbeiderne opplever at de havner mellom barken og veden ved å ivareta kunden interesser og etterleve kravene og reguleringene fra myndighetene. Vår analyse finner at hvis kommunikasjon mellom banken og myndighetene blir satt i et velfungerende system, kan det trolig føre til økt effektivitet i form av at banken i større grad kan vurdere hvilke tiltak som kan iverksettes mot kundene deres. En tettere dialog og bedre kommunikasjon mellom Finanstilsynet, banknæringen og Økokrim kan være en nøkkelfaktor for å bedre arbeidet med å bekjempe hvitvasking.

De mange reguleringene i bransjen, etiske retningslinjer for forretningsatferd og strategiske grenser utgjør grensesystemet i Sparebank 1 SMN. Analysen viser at grensesystemet, gjennom reguleringer, spiller en viktig rolle i etableringen av handlingsrommet for banken ved å tydeliggjøre at atferd utenfor grensene vil ha konsekvenser for organisasjonen. Det tyder på at bruken av grensesystemet er avgjørende for å minimere risiko, opprettholde et godt omdømme og spiller en stor rolle ved utviklingen av risikovurderingen. For å overvåke grensesystemet bruker lederne det diagnostiske styringssystemet til å innhente informasjon om etterlevelse og avvik. Dette skjer gjennom internkontrollen, som er en del av bankens lovpålagte hvitvaskingsarbeid.



Verdisystemet og det diagnostiske styringssystemet bidrar til å øke fokuset hos de ansatte på viktigheten av antihvitvaskingsarbeid. Ved involvering av både ledelsen og øvrige ansatte – gjennom møtevirksomhet og opplæring, prøver banken å skape en kontinuerlig dialog rundt viktige strategiske områder, og samtidig legge til rette for læring og utvikling. Vi finner at silo-mentaliteten i banken kan oppleves som en barriere i AML-arbeidet. Flere av våre informanter hevder at de som jobber med AML-arbeid til daglig har en annen forståelse av problematikken og etterlevelsen av hvitvaskingsregelverket, enn de som har andre funksjoner i banken. Det kan dermed se ut til at interaktiv styring i SpareBank 1 SMN har vært lite prioritert i forhold til de andre styringsspakene. Det er nærliggende å tro at den interaktive bruken av styringssystemene er særdeles viktig i en tid med raske endringer, slik at utviklingen og implementeringen av virksomhetens risikovurdering i større grad forankres i hele organisasjonen.

Våre funn tilsier at risikovurderingen i større grad må forankres i de operative rutinene, for at ansatte skal kunne ha kjennskap til rutinene som skal iverksettes når mistenkelige forhold oppstår. Med høy iboende risiko for hvitvasking er det avgjørende at banken har en gode rutiner, systemer og praksis for risikovurdering av kundene. Analysen viser at problemet til banken, angående utviklingen av den virksomhetsinnrettede risikovurderingen, ligger i operasjonaliseringen og implementeringen, ved at den ikke har vært gjenstand for god nok forankring i organisasjonen. Vår kjennskap til SpareBank 1 SMN sin risikovurdering er at denne ikke er tilstrekkelig dokumentert, implementert og har liten betydning i det daglige arbeidet, slik at svikt i kommunikasjon av strategier og planer kan ifølge Ferreira og Otley 2009 resultere i mangel på forståelse når det kommer til hvordan handlingene bidrar til den overordnede strategien. Våre empiriske data viser at det har ikke blitt etablert gode nok rutiner knyttet til risikovurderingen, og at arbeidet i større grad må forankres i ansattes arbeidshverdag. Ved at styret og ledelsen i banken har større fokus på risikovurderingen, og ikke minst setter av tid på å forankre denne, kan gjøre det lettere for ansatte å oppleve risikovurderingen som en viktig del av arbeidshverdagen, og på denne måten får eierskap til den.

Avslutningsvis viser våre funn at det kan være en ubalanse i bruken av de ulike spakene i banken sitt AML-arbeid, og at det overfokuseres på grensesystemet og det diagnostiske systemet. Dette kan være en av hovedgrunnene til at SpareBank 1 SMN ikke har klart å implementere og operasjonalisere sin virksomhetsinnrettede risikovurdering i AML-arbeidet. Dette støttes av Simons (1995), som understreker viktigheten av en balansert bruk av de ulike spakene dersom en organisasjon skal lykkes med strategiimplementering.

## 6.1 Bidrag

Denne studien gir et innblikk i antihvitvaskingsarbeid og temaet virksomhetsinnrettet risikovurdering, som det er begrenset med data og forskning på fra tidligere. Studien gir innsikt i hvordan en bank har utviklet implementert og forankret en virksomhetsinnrettet risikovurdering, med bakgrunn i krav fra myndighetene. Dette kan være empiriske bidrag som har læringseffekt også for andre finansinstitusjoner som har utviklet en risikovurdering, eller som skal utvikle eller oppdatere en ny virksomhetsinnrettet risikovurdering.

Vi har lært at det å utvikle og implementere en virksomhetsinnrettet risikovurdering, med bakgrunn i krav fra lovverket, er en av de største utfordringene for banken ved etterlevelse av hvitvaskingsregelverket. Det å få operasjonalisert rutiner, instruksjoner og systemer virker å være en krevende prosess, og en helhetlig forankring av risikovurderingen i organisasjonen kan virke å ha blitt nedprioritert. Dette gjør det vanskelig for hver enkelt ansatt å få eierskap til hva som skal gjøres i de ulike situasjonene som oppstår. Studien viser at SpareBank 1 SMN, på både ledelses- og operativt nivå, har gjennomført flere tiltak for å bekjempe hvitvasking de siste årene, men at risikovurderingen ikke legger føringer for hvordan det daglige arbeidet utføres, noe den ifølge loven skal. Studien bidrar derfor til å gi innsikt i et lite studert fenomen i Norge.

## 6.2 Videre forskning

Hensikten med å gjennomføre en eksplorativ studie er å åpne opp for videre forskning. Gjennom arbeidet med masteroppgaven har det dukket opp flere spennende forhold som det kan være interessant å undersøke nærmere.

Et forslag til videre forskning er å sammenligne hvordan andre i bransjen har utviklet og implementert en virksomhetsinnrettet risikovurdering. En komparativ studie med andre banker, for eksempel DNB, Nordea eller Danske Bank, og hvordan de har implementert og forankret risikovurderingen hadde vært et interessant perspektiv. Vi har sett fra vårt intervju med antihvitvaskingsmedarbeider, Niri, som tidligere har jobbet med AML i Danske Bank, at han følte Danske Bank hadde bedre saksbehandlingssystem, tilgang til transaksjoner og transaksjonsrapporter lengre tilbake i tid. Ved å ta utgangspunkt i lignende problemstilling og fremgangsmåte kan det gi interessante perspektiver på hvordan det arbeides for å bekjempe hvitvasking i andre banker, noe som gir større rom for sammenligning i bransjen.

Videre har vi sett at myndighetenes største virkemiddel for å motivere banken til å utføre antihvitvaskingsarbeid, virker å være å benytte frykt i form av sanksjoner og bøter. Vi har fått inntrykk av våre informanter synes at dette er en sentral motivator for å utføre det viktige arbeidet. Derfor ser vi for oss at det ville vært interessant om det var andre motivasjonsfaktorer som ville fungert bedre for arbeidet i kampen mot å bekjempe hvitvasking. Organiseringen av dagens system gjør at bankene får lite i gevinst av å etterleve hvitvaskingsregelverket, annet enn å unngå sanksjoner og bøter. Videre forskning på sanksjoner som motivasjonsfaktor ville vært et spennende forskningsområde etter at dette ble satt inn som en ny faktor i hvitvaskingsloven fra 2018.

Våre funn fra empirien indikerte at ledelsen i banken opplever det som utfordrende med å sette gode evalueringer for AML-arbeidernes antihvitvaskingsarbeidet. Et annet forslag til videre forskning kunne være å se nærmere på utarbeidelse av prestasjonsmål for å best mulig fange opp arbeidet som faktisk gjøres. Eksempelvis ved å komme med forslag til hvilke KPIer som kan være relevante for SpareBank 1 SMN. Dette er ifølge våre informanter fra banken vanskelig, dette på grunn av variasjonen og kompleksiteten i undersøkelsene.

### **6.3 Begrensninger og kritikk til egen oppgave**

I arbeidet med vår masteroppgave har vi støtt på ulike utfordringer som har satt begrensning for vår oppgave i større eller mindre grad. En utfordring som vi støtte på i arbeidet med masteroppgaven var Covid-19 pandemien. Dette medførte at store deler av Norge sine funksjoner ble stengt, deriblant NTNU Handelshøyskolen. Dette hadde betydning for vårt arbeid i form av at det ble vanskeligere å fysisk arbeide med oppgaven sammen. Covid-19 situasjonen gjorde det også vanskeligere å avtale intervjuer, dette på grunn av restriksjoner i samfunnet og andre saker som måtte prioriteres hos Finanstilsynet, Økokrim og SpareBank 1 SMN.

Sekundære kilder som teori, relevant litteratur og tidligere forskning danner i stor grad grunnlaget for våre intervjuguider og kan inneholde svakheter. Vi må videre presisere at tolkning av innhentet litteratur er basert på vår subjektive vurdering. I dokumentstudiene gikk vi samtidig gjennom omfattende lovverk, reguleringer og informasjon. I tillegg til at dette har vært tidkrevende prosess, så har dokumentstudiene omhandlet gjennomgang av svært mange sider. Det er av den grunn naturlig å tenke at enkelte momenter kan ha blitt oversett. Mye av informasjonen banken og myndighetene faktisk sitter på er også konfidensiell.

Vi har i denne oppgaven gjennomført en casestudie av en bank i en relativt kort tidsperiode, og med relativt få informanter. Ved å inkludere flere analyseenheter over en lengre periode, 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 vi ville fått flere synspunkter og dermed en mer nyansert besvarelse. Antallet respondenter vi har som følge av tidsrammen på oppgaven, trenger ikke å gi det nøyaktige bildet av hvordan antihvitvaskingsarbeidet og hvordan implementeringen av risikovurderingen i banken har foregått i realiteten. Tidsomfanget, i underkant av fem måneder, begrenser mulighetene for et større antall informanter ved at dette ikke ville vært gjennomførbart. Vi har prøvd å velge respondenter fra ulike områder, men antallet er en svakhet ettersom dette er en eksplorativ studie. 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 de i realiteten mener.

## 7. Referanseliste

- Adams J. 1996. Principals and agents, colonialists and company men: the decay of colonial control in the Dutch East Indies. *Am. Sociol. Rev.* 61:12–28
- Anthony, R. N, Govindarajan, V., Hartmann, F. (2014). *Management Control Systems: European Edition*. 13. utg. Boston: McGraw Hill Higher Education.
- Araujo, R. A. (2006). The effects of money laundering and terrorism on capital accumulation and consumption, 9(3), 265-271. <https://doi.org/10.1108/13685200610681788>
- Arlen, J. (2012). Corporate criminal liability: Theory and evidence. In A. Harel & K. Hylton (Eds.), *Research Handbook on the Economics of Criminal Law* (pp. 144-203). Cheltenham: Edward Elgar Publishing Limited.
- Arlen, J., & Kraakman, R. (1997). Controlling corporate misconduct: An analysis of corporate liability regimes. *New York University Law Review*, 72(4), 687-779.
- Ball, K., Canhoto, A., Daniel, E., Dibb, S., Meadows, M. & Spiller, K. (2020). Organizational tensions arising from mandatory data exchange between the private and public sector: The case of financial services. *Technological Forecasting and Social Change*, 155, 119996. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2020.119996>
- Bisbe, J., Batista-Foguet, J. M., & Chenhall, R. (2005). What Do We Really Mean by Interactive Control Systems? The Risks of Theoretical Misspecification. The 6th International Management Control Systems Research Conference, Edinburgh Business School, 1–51.
- Broadbent, J. & Laughlin, R. (2009) Performance management systems: A conceptual model, *Management Accounting Research*, 20(4), s. 283-295. doi: 10.1016/j.mar.2009.07.004.
- Buchanan, B. (2004). Money laundering—a global obstacle. *Research in International Business and Finance*, 18(1), 115-127. Hentet fra <https://doi.org/10.1016/j.ribaf.2004.02.001>
- CFI Education inc. (u.å.). What is a Principal-Agent Problem? Hentet fra <https://corporatefinanceinstitute.com/resources/knowledge/other/principal-agent-problem/>
- 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), s. 127-168. doi: 10.1016/S0361-3682(01)00027-7.
- Daily, C. M., Dalton, D. R., Cannella, A. A. (2003). Corporate Governance: Decades of Dialogue and Data. *Academy of Management Review*, 28(3), 371-382. <https://doi.org/10.5465/amr.2003.10196703>

- DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983) The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American sociological review*. 48(2).
- DNB. (2020) *Hvitvasking og terrorfinansiering – Risikovurdering 2020*. Hentet fra [https://www.dnb.no/portalfront/nedlast/no/om-oss/dokumenter/DNBs\\_risikovurdering\\_2020.pdf](https://www.dnb.no/portalfront/nedlast/no/om-oss/dokumenter/DNBs_risikovurdering_2020.pdf)
- Douma, S. Schreuder, H. (2017) *Economic Approaches to Organizations* (6.utg.). Prentice-Hall/Pearson Education Ltd. Hovedbok.
- Erdal, M. (2019,16. desember). Oppsummerende rapport. Hentet fra <https://www.finanstilsynet.no/contentassets/5d0117014ffc4ff5b965533c41b7e7f7/oppsummerende-rapport-dokumentbasert-anti-hvitvaskingstilsyn.pdf>
- Fangen, K. (2015, 17.juni). Kvalitativ metode. Hentet fra <https://www.forskningsetikk.no/ressurser/fbib/metoder/kvalitativ-metode/>
- FATF. (2007). GUIDANCE ON THE RISK-BASED APPROACH TO COMBATING MONEY LAUNDERING AND TERRORIST FINANCING. Hentet fra : <https://www.fatf-gafi.org/publications/fatfrecommendations/documents/fatfguidanceontherisk-basedapproachtocombatingmoneylaunderingandterroristfinancing-highlevelprinciplesandprocedures.html>
- FATF. (u.å.). What we do. Hentet fra <http://www.fatf-gafi.org/about/whatwedo/>
- Ferreira, A. (2002) Management accounting and control systems design and use: an exploratory study in Portugal, Lancaster University.
- Ferreira, A. & Otley, D. (2009) The design and use of performance management systems: An extended framework for analysis, *Management Accounting Research*, 20(4), s. 263-282. doi: 10.1016/j.mar.2009.07.003.
- Finans Norge. (2018). Ny hvitvaskingslov 2018. Hentet fra: [https://www.finansnorge.no/siteassets/kurs-og-konferanser/2018/juskonferansen/presentasjoner/camilla-r-waldjac\\_nordea-og-hillevi-myhre\\_sands.pdf](https://www.finansnorge.no/siteassets/kurs-og-konferanser/2018/juskonferansen/presentasjoner/camilla-r-waldjac_nordea-og-hillevi-myhre_sands.pdf)
- Finans Norge. (u.å.). Hvitvasking og terrorfinansiering. Hentet fra <https://www.finansnorge.no/tema/hvitvasking-og-terrorfinansiering/>
- Finanstilsynet. (2018). Risikovurdering: 2018 - Hvitvasking og terrorfinansiering. Hentet fra <https://www.finanstilsynet.no/contentassets/e007e8359ace494d95741f07d0b98319/risikovurdering-hvitvasking-og-terrorfinansiering-2018.pdf>

- Finanstilsynet. (2019a, 31.mai). Veileder til hvitvaskingsloven. Hentet fra <https://www.finanstilsynet.no/contentassets/c3262e6c85fc47c7ad77c7ee10282b72/veileder-til-hvitvaskingsloven.pdf>
- Finanstilsynet. (2019b, 23. desember). Veiledning om regnskapsføreres og regnskapsførerselskapers etterlevelse av hvitvaskingsregelverket. Hentet fra <https://www.finanstilsynet.no/nyhetsarkiv/rundskriv/2019/veiledning-om-regnskapsforerers-og-regnskapsforerselskapers-etterlevelse-av-hvitvaskingsregelverket/>
- Finanstilsynet. (2019c, 11.juni). Merknader - endelig rapport Sparebank 1 SMN. Hentet fra <https://www.finanstilsynet.no/contentassets/036760f392e947b1bc75aceb7591a069/merknader---endelig-rapport-sparebank-1-smn-pdf>
- Gravklev, H. (2021, 6.mars). Kampen mot økonomisk kriminalitet: – Vi må gjøre mer, og vi må gjøre det fortere. *Verdens Gang*. Hentet fra <https://www.vg.no/nyheter/meninger/i/Gawwr4/kampen-mot-oekonomisk-kriminalitet-vi-maa-gjoere-mer-og-vi-maa-gjoere-det-fortere>
- Gripsrud, G., Olsson, U. H. & Silkoset, R. (2016). *Metode og dataanalyse : beslutningsstøtte for bedrifter ved bruk av JMP, Excel og SPSS (3. utg.)*. Oslo: Cappelen Damm akademisk.
- Gulstad, C. (2020,19. oktober). Finanstilsynet mener hvitvaskingsforsvaret hos norske finansaktører ikke er tilfredsstillende. Hentet fra <https://finanswatch.no/nyheter/regulering/article12495957.ece>
- Hafthun, A. L. & Ulfsnes, H. (2019). *Rapportering av mistenkelige transaksjoner i banker: Hva påvirker bankansattes beslutning om å rapportere?* (Masteroppgave). Norges Handelshøyskole, Bergen.
- Harvey, J. & Lau, S. F. (2009). Crime-money, reputation and reporting. *Crime, Law and Social Change*, 52(1), 57-72. <https://doi.org/10.1007/s10611-008-9173-x>
- Høylye, K. (2020, 23.januar). Hvitvasking – Husk å oppdater status på reelle rettighetshavere og PEP. Regnskap Norge. Hentet fra <https://www.regnskapnorge.no/faget/artikler/rf-regelverket/hvitvasking--husk-a-oppdater-status-pa-reelle-rettighetshavere-og-pep/>
- Iversen, B. (2019,15. november). DNB må etterforskes etter hvitvaskingsanklager, mener eksperter. *E24*. Hentet fra <https://e24.no/boers-og-finans/i/VbXVJ4/dnb-maa-etterforskes-etter-hvitvaskingsanklager-mener-eksperter>
- Jacobsen, D. I. (2005) *Hvordan gjennomføre undersøkelser?: innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. (2. utg). Kristiansand: Høyskoleforlaget

- Jensen, M. C. & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305-360. [https://doi.org/10.1016/0304-405x\(76\)90026-x](https://doi.org/10.1016/0304-405x(76)90026-x)
- Johannessen, A. Christoffersen, L. & Tufte, P. A. (2011). *Forskningsmetode for økonomiskadministrative fag*. (3.utg.). Oslo: Abstrakt forlag
- Johnsen, L. G. W. (2005). *Balansert risikostyring* (1.utg.). Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Justis- og beredskapsdepartementet. (2017). Strategi - for bekjempelse av hvitvasking, finansiering av terror og finansiering av spredning av masseødeleggelsesvåpen. Hentet fra <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/strategi-for-bekjempelse-av-hvitvaskingfinansiering-av-terror-og-finansiering-av-spredning-av-masseodeleggelsesvapen/id2569408/>
- Justis- og beredskapsdepartementet. (2018). Nasjonal risikovurdering. Hentet fra <https://www.regjeringen.no/contentassets/58f96ea9756d4457be3095609624d96d/nasjonalriskikovurdering.pdf>
- Kjihl, R. (2020, 15. juni). Oppsummering av Finanstilsynets tilsynsrapporter for bankers etterlevelse av hvitvaskingsregelverket 2019-2020. Hentet fra <https://www.linkedin.com/pulse/oppsummering-av-finanstilsynets-tilsynsrapporter-bankers-kjihl/?articleId=6678184746985537536>
- Kvale, S., Brinkmann, S., Anderssen, T. M. & Rygge, J. (2009). *Det kvalitative forskningsintervju* (2.utg.). Oslo: Gyldendal akademisk.
- Langved, Å., Klevstrand, A. & Trumpy J. (2020, 23. januar). Tidligere antihvitvaskingssjef i DNB: - Det er ikke noen vits i å ringe Økokrim. *Dagens Næringsliv*. Hentet fra <https://www.dn.no/kriminalitet/hvitvasking/okokrim/dnb/tidligereantihvitvaskingssjef-i-dnb-det-er-ikke-noen-vits-i-a-ringe-okokrim/2-1-737499>
- Lovdata. (2018). Lov om tiltak mot hvitvasking og terrorfinansiering (Hvitvaskingsloven). Hentet fra: <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2018-06-01-23>
- Malmi, T. & Brown, D. A. (2008) Management control systems as a package—Opportunities, challenges and research directions, *Management Accounting Research*, 19(4), s. 287-300. doi: 10.1016/j.mar.2008.09.003.
- Masciandaro, D. & Filotto, U. (2001). Money Laundering Regulation and Bank Compliance Costs. What Do Your Customers Know? Economics and Italian Experience. *Journal of Money Laundering Control*, 5. <https://doi.org/10.1108/eb027299>



- Merchant, K. A. & Van der Stede, W. (2007) Management control systems : performance measurement, evaluation and incentives. 2. utg. Harlow: Prentice Hall/Financial Times.
- Mundy, J. (2010) Creating dynamic tensions through a balanced use of management control systems, *Accounting, Organizations and Society*, 35(5), s. 499-523. doi: 10.1016/j.aos.2009.10.005
- Naheem, M. A. (2020). The agency dilemma in anti-money laundering regulation. *Journal of Money Laundering Control*, 23(1), 26-37. <https://doi.org/10.1108/jmlc-01-2016-0007>
- Nasjonal Risikovurdering. (2020, 11.desember). Nasjonal risikovurdering. Hentet fra <https://www.okokrim.no/getfile.php/4789336.2528.ttkblstswwbqmn/2020-12-11+NRA+2020.pdf>
- Nilsen, B.R. (2021, 12. januar). Slik blir svarte penger hvite. Hentet fra <https://www.finansforbundet.no/folk-og-fag/felles-ansvar/slik-blir-svarte-penger-hvite/>
- NOU 2018: 17. (2018). *Klimarisiko og norsk økonomi*. Hentet fra <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/nou-2018-17/id2622043/?ch=12>
- Nyeng, F. (2004) *Vitenskapsteori for økonomer*. Oslo: Abstrakt forlag
- Nysveen, E. A. (2017) Verdens største banker har fått bøter for 2.704 milliarder siden finanskrisen. *E24*. Hentet fra: <https://e24.no/boers-og-finans/i/e1n2dy/verdens-stoerste-banker-har-faatt-boeter-for-2704-milliarder-siden-finanskrisen>
- Otley, D. (1999) Performance management: a framework for management control systems research, *Management Accounting Research*, 10(4), s. 363-382. doi: 10.1006/mare.1999.0115.
- Pettersen, I. J. (2009) Økonomistyring - teoretisk praksis eller praktisk teori? *Magma.no*. Tilgjengelig fra: <https://www.magma.no/oekonomistyring-teoretisk-praksis-ellerpraktisk-teori>.
- Politiet. (u.å.). Hovedarbeidsområder. Hentet fra <https://www.politiet.no/om/organisasjonen/sarorganene/okokrim/hovedarbeidsomrader/>
- Regjeringen. (2019). EUs fjerde hvitvaskingsdirektiv - AMLD IV. Hentet fra: <https://www.regjeringen.no/no/sub/eos-notatbasen/notatene/2013/mars/fjerde-hvitvaskingsdirektiv/id2433389/>
- Regjeringen. (u.å.). Finanstilsynet. Hentet fra <https://www.regjeringen.no/no/dep/fin/org/etater-og-virksomheter-underfinansdepartementet/underliggende-etater/finanstilsynet/id270404/>
- Rein, W & Rørholt, K. R. (2019, 10. januar). Virksomhetsinnrettet risikovurdering Hva? Hvordan? Hvorfor? Hentet fra [https://www.finansnorge.no/siteassets/kurs-og-konferanser/2019/fagseminar-om-ny-hvitvaskingslov-januar-2019/foredrag/kristine-frivold-rorholt\\_wikborg\\_rein.pdf](https://www.finansnorge.no/siteassets/kurs-og-konferanser/2019/fagseminar-om-ny-hvitvaskingslov-januar-2019/foredrag/kristine-frivold-rorholt_wikborg_rein.pdf)

- Roaldsøy, R. (2018). Ny hvitvaskingslov: Større ansvar tildeles finansnæringen. Hentet fra <https://www.finansnorge.no/aktuelt/nyheter/2018/10/ny-hvitvaskingslov--storre-ansvar-tildeles-finansnaringen/>
- Roberts, J. (1990). Strategy and accounting in a U.K. conglomerate. *Accounting, Organizations and Society*, 15(1–2), 107–126.
- Ross, S. & Hannan, M. (2007). Money laundering regulation and risk-based decision-making. *Journal of Money Laundering Control Vol. 10 Issue: 1*, ss. 106-115.
- Rui, J. P. (2012). *Hvitvasking: fenomenet, regelverket, nye strategier*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Sander, K. (2019). Økonomistyring. Hentet fra <https://estudie.no/okonomistyring/>
- Saunders, M. N., Lewis, P. & Thornhill, A. (2016) *Research methods for business students*. (7. utg). Harlow: Pearson Education Limited.
- Sekaran, U. & Bougie, R. (2016). *Research Methods for Business: a skill-building approach* (7. utg). Chichester: Wiley.
- Shapiro, S. P. (2005). Agency Theory. *Annual Review of Sociology*, 31, 263-284. <https://doi.org/10.1146/annurev.soc.31.041304.122159>
- Simons, R. (1990). The role of management control systems in creating competitive advantage: New perspectives. *Accounting, Organizations and Society*, 15(1), 127– 143.
- Simons, R. (1994) How new top managers use control systems as levers of strategic renewal, *Strategic Management Journal*, 15(3), s. 169-189. doi: 10.1002/smj.4250150301.
- Simons, R. (1995a) *Levers of Control: how managers use innovative control systems to drive strategic renewal*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.
- Simons, R. (1995b) Control in an age of empowerment, *Harvard Business Review*, 73(2), s. 80-88.
- Simons, R. (2000) *Performance measurement & control systems for implementing strategy : text & cases*. Upper Saddle River, N.J: Prentice Hall.
- Solgård, J. (2020, 16.01). Danske Bank-skandalen vokser – estiske myndigheter utvider etterforskningen. *Dagens Næringsliv*. Hentet fra <https://www.dn.no/marked/danske-bank/hvitvasking/thomas-borgen/danske-bank-skandalen-vokser-estiske-myndigheter-utvider-etterforskningen/2-1-738904>
- SpareBank 1 SMN. (2020). *Årsrapport 2020*. Hentet fra <https://aarsrapport.smn.no/2020/multimedia/1249/arsrapport-2020.pdf>
- Sættem, J. B. (2019,29. november). DNB-aksjen stuper etter Økokrim-etterforskning. *NRK*. Hentet fra <https://www.nrk.no/norge/dnb-aksjen-stuper-etter-okokrim-etterforskning-1.14800805>

- Takáts, E. (2011). A Theory of "Crying Wolf" : The Economics of Money Laundering Enforcement. *Journal of Law, Economics, and Organization*, 27(1), 32-78. <https://doi.org/10.1093/jleo/ewp018>
- Thagaard, T. (2018). *Systematikk og innlevelse: en innføring i kvalitative metoder* (5. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Tjora., A. (2017) *Kvalitative forskningsmetoder i praksis*. (3. utg). Oslo: Gyldendal akademiske.
- Vabo, S. I. og Ladegård, G. (2010) *Ledelse og styring*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Vosgroff, S.K & Nilssen, S.S. (2021, 22.mars). Revisjonsgiganter må punge ut millioner etter lovbrudd. *Finansavisen*. Hentet fra: <https://finansavisen.no/nyheter/finans/2021/03/22/7645622/bdo-og-pwc-har-brutt-hvitvaskingsloven>
- Wig, K. (2021, 4. mail). DNB feilinformerte Finanstilsynet om hvitvaskingstiltak. *E24*. Hentet fra <https://e24.no/naeringsliv/i/OQ5Qew/dnb-feilinformerte-finanstilsynet-om-hvitvaskingstiltak>
- Wright, P., Mukherji, A. & Kroll, M. J. (2001). A reexamination of agency theory assumptions: extensions and extrapolations. *The Journal of Socio-Economics*, 30(5), 413-429. [https://doi.org/10.1016/s1053-5357\(01\)00102-0](https://doi.org/10.1016/s1053-5357(01)00102-0)
- Økokrim. (2017a, 6.juni). Om Økokrim. Hentet fra <https://www.okokrim.no/om-oekokrim.422248.no.html>
- Økokrim. (2017b, 18 juni). Enheten for finansiell etterretning. Hentet fra <https://www.okokrim.no/enheten-for-finansiell-etterretning.424322.no.html>
- Økokrim. (2019a, 9. mai). Om ØKOKRIM. Hentet fra <https://www.okokrim.no/om-okokrim.422248.no.html>
- Økokrim. (2019b, 18. desember). Når skal det rapporteres? Hentet fra <https://www.okokrim.no/naar-skal-det-rapporteres.6156910-417053.html>
- Økokrim. (2020, 18. februar). Enheten for finansiell etterretning (FIU). Hentet fra <https://www.okokrim.no/enheten-for-finansiell-etterretning.424322.no.html>

## 8. Vedlegg

### 8.1 Vedlegg 1 - intervjuguider

#### Intervjuguide - Bankansatte

##### Innledning:

- Kan du først kort fortelle din tittel og gi en kort beskrivelse av din rolle/ansvar i banken?
- Har din stilling endret seg i forhold til økt bruk av ressurser som følge av tiltak mot hvitvasking?
- Hva har vært mest utfordrende med å møte forpliktelsene for etterlevelse av hvitvaskingsregelverket?
- Hva oppfatter du er det største problemet i AML-arbeidet i bankbransjen?

##### Verdisystemet (verdier, formål og retning for organisasjonen)

- Hvordan vil du beskrive kulturen knyttet til arbeidet mot hvitvasking?
- Føler du at banken har sikret at ansatte vet hva de skal gjøre i henhold til virksomhetens risikovurdering, som fremkommer av hvitvaskingsloven?
- Føler du at verdiene og visjonene knyttet til AML-arbeidet til banken er godt kommunisert ut til dere ansatte?

##### Avgrensningssystemet (regler, grenser og forbud)

- Kommer det klart frem av arbeidsinstruksene hva som er tillatt og ikke i arbeidet mot hvitvasking?
- Hvordan håndterer du situasjoner der det oppstår usikkerhet knyttet til hvorvidt det som oppdages skal rapporteres etter hvitvaskingsloven?
- Hvordan føler du at institusjonens rutiner, prosesser og systemer er tilpasset den gjeldende risikovurderingen i banken?  
Hvordan kvantifiserer dere iboende risiko innenfor de ulike risikopilarene, og hva betyr de ulike kvantifiseringene?
  - a) Egen virksomhet, herunder omfang og art,
  - b) Type kunde og kundegrupper
  - c) Kundeforhold
  - d) Produkter, tjenester
  - e) Transaksjoner
  - f) Geografi
  - g) Distribusjonskanal
- Hvilke kunder, næringer, tjenester, transaksjoner eller områder innehar høy risiko?

##### Interaktivt styringssystem (leder engasjerer seg i driften)

- Føler du at du får tilstrekkelig med informasjon, opplæring og kunnskap om AML-arbeidet? Hvis nei, hva mangler?

- På hvilken måte gjør ledelsen eller fagansvarlige i banken noe for at du som ansatt skal få eierskap til virksomhetens risikovurdering?
- Føler du at virksomhetens risikovurdering blir kommunisert godt nok fra ledelsen?
- Hvordan oppfatter de ansatte at ledelsen avsetter tid til opplæring, oppfølging, veiledning og samtaler angående risikovurderingen?

### **Visjon og misjon**

- Er visjon, misjon og overordnede mål med på å inspirere og motivere deg som ansatt i AML-arbeidet?

### **Organisasjonens struktur**

- Hvordan jobber banken på tvers av avdelingene med tanke på anti-hvitvaskingsarbeid?
- Hvordan opplever du kommunikasjonen om virksomhetens risikovurdering er internt?

### **Strategi og planer**

- Hvordan blir strategier og planer kommunisert til øvrige medlemmer av organisasjonen? Skriftlig, muntlig, allmøter etc.?
- Har banken implementert nye rutiner som følge av lovkravet om at banken må ha en virksomhetsinnrettet risikovurdering?

### **Nøkkel prestasjonsmål og målsetting**

- Har ansatte noen prestasjonsmål i arbeidet mot hvitvasking?

### **Evaluering av prestasjon**

- Hvordan evaluerer banken den enkelte ansatte sin prestasjon?

### **Interessenter/omgivelser**

- Hva mener du er de viktigste eksterne utfordringene som organisasjonen møter?
- I hvilken grad er det viktig for banken å oppnå et godt omdømme, og hvorfor?

### **Samarbeid med myndigheter**

Flere banker i Norge har vært etterforsket og fått bøter for manglende etterlevelse av hvitvaskingsloven.

- Kan banken på noen måte etablere rutiner/ tiltak etc. som reduserer mulighetene for kundenes strategiske tilpasninger her?
- Har ressursfordeling angående AML-arbeid / kommersielle mål bydd på utfordringer?

### **Avslutning**

- Til slutt, har du noen ytterligere kommentarer eller synspunkter knyttet til vår oppgave?

## Intervjuguide - Økokrim

### Innledning

1. Kan du først kort fortelle din tittel og gi en kort beskrivelse av din rolle/ansvar i etaten?
2. Hvordan vil du definere hvitvasking?

### Prinsipal-agent teori

#### *Agentproblem - Interessekonflikt*

3. Hvordan vurderer du viktigheten av samarbeid på tvers av etater og banker for å effektivisere bekjempelsen av hvitvasking?
  - Opplever du en form for interessekonflikt (at det foreligger en situasjon der det ikke er fullt ut sammenfall mellom interessene til partene) i hvitvaskingsarbeidet?
  - På hvilken måte ser du rom for forbedring?
4. I media de siste årene har flere norske banker tydeliggjort at de i større grad må føle og se fordelene av arbeidet og rapporteringene deres.
  - Hva tror du er årsakene til dette?

#### *Dobbel-agent problem*

5. Flere banker i Norge har vært etterforsket og fått bøter for manglende etterlevelse av hvitvaskingsloven.
  - Kan dette skyldes at bankene har prioritert kundens interesser fremfor alt annet og ikke tatt hensyn til lovene og kravene de står ovenfor fra myndighetene?
  - Opplever Økokrim at det er behov for enda strengere krav og oftere regulering enn det som er innført?

#### *Informasjonsasymmetri*

6. Myndighetene har ikke perfekt informasjon om hva banken gjør. Bankene kan også gi feil informasjon om hva de gjør, eller overrapportere MT-transaksjoner i frykt for sanksjoner.
  - Ser Økokrim på dette som et stort problem, at bankene kan prioritere kundenes interesser over myndighetenes?
  - Hvordan føler du informasjonsflyten mellom dere og bankene er?

#### *Agentkostnader*

7. Har strengere krav fra staten og økte kostnader knyttet til AML hatt stor betydning for arbeidsmengden i Økokrim?

8. Hvor store ressurser brukes i Økokrim på AML-arbeid?

- Har Økokrim nok ressurser til å følge opp rapportene og gjennomføre etterforskning innen rimelig tid?

#### *Incentiver*

9. Hva tror du motivasjonen til banken er, unngå bøter og /eller sikre omdømme eller forhindre hvitvasking?

- Hvordan føler du at omdømmet til bankene har blitt påvirket etter skjerpede hvitvaskingsregler?
- Tror du at bankene er redd for å tape omdømme ved eventuelle mangler i rapportering?

#### **Prestasjonsevaluering/styring (Ferreira og Otley)**

10. Hvilke forventninger har dere til banker som rapporteringspliktig?

- Hva kan du si om kvaliteten på rapportene som sendes inn av banker?
- Opplever Økokrim at bankene har gode nok rutiner og nok ressurser til å fange opp, undersøke og rapportere mistenkelige transaksjoner?
- Er tersklene for høye for å stoppe en transaksjon, avslutte et kundeforhold og reise tiltale?

11. Har dagens hvitvaskingsregelverk en hensiktsmessig ansvarsfordeling mellom finansinstitusjonene og offentlige myndigheter?

#### **Avslutning**

12. Til slutt, har du noen ytterligere kommentarer eller synspunkter knyttet til vår oppgave?

## **Intervjuguide - Finanstilsynet**

### **Innledning**

1. Kan du først kort fortelle din tittel og gi en kort beskrivelse av din rolle/ansvar i etaten?
2. Hvordan vil du definere hvitvasking?

### **Prinsipal-agent teori**

#### **Agentproblem - Interessekonflikt**

3. Kan du fortelle om Finanstilsynets forventninger til banker som rapporteringspliktig?
4. Hvordan opplever dere samarbeidet mellom Finanstilsynet, Økokrim og banker i hvitvaskingsarbeidet?
  - Opplever du en form for interessekonflikt (at det foreligger en situasjon der det ikke er fullt ut sammenfall mellom interessene til partene) i hvitvaskingsarbeidet?
  - På hvilken måte ser du rom for forbedring?
5. I media de siste årene har flere norske banker tydeliggjort at de i større grad må føle og se fordelene av hvitvaskingsarbeidet deres.
  - Hva tror du er årsakene til dette?

#### **Dobbel-agent problem**

6. Flere banker i Norge har vært etterforsket og fått bøter for manglende etterlevelse av hvitvaskingsloven.
  - Kan dette skyldes at bankene har prioritert kundens interesser fremfor alt annet og ikke tatt hensyn til lovene og kravene de står ovenfor fra myndighetene?
  - Opplever Finanstilsynet at det er behov for enda strengere krav og oftere regulering enn det som er innført?

#### **Informasjonsasymmetri**

7. Myndighetene har ikke perfekt informasjon om hva banken gjør. Bankene kan også gi feil informasjon om hva de gjør, eller overrapportere MT-transaksjoner i frykt for sanksjoner.
  - Hvordan føler du informasjonsflyten mellom dere og bankene er?
8. Agentteori tar utgangspunkt i at banker har mer informasjon enn Finanstilsynet.
  - Føler du at informasjonsasymmetrien påvirker deres evne til å regulere forholdet?

#### **Agentkostnader**

9. Hvor mye ressurser blir brukt på antihvitvasking i Finanstilsynet?
  - Kan du fortelle om overvåkingsutgiftene tilknyttet tilsyn av bankene?



10. Hvordan mener du at banken som bransje håndterer rapporteringen av hvitvasking?

### **Incentiver**

11. Hva tror du motivasjonen til bankene er, unngå bøter og /eller sikre omdømme eller forhindre hvitvasking?

- Kan du gå inn på hvilke kriterier dere har for bøkene som ilegges bankene?

### **Prestasjonsevaluering/styring (Ferreira og Otley)**

12. Hvitvaskingsloven § 7 sier at det skal utarbeides en risikovurdering, som blant annet skal ta i betraktning følgende forhold:

- egen virksomhet, herunder særlig virksomhetens art og omfang
- virksomhetens produkter, tjenester og kundeforhold
- type kunder og kundegrupper
- geografiske forhold

- Hvordan sikrer Finanstilsynet at bankene følger opp det som står i hvitvaskingsloven §7?

13. Finanstilsynet gjennomførte et hvitvaskingstilsyn i syv norske banker i 2020, og understreket at hvitvaskingsforsvaret hos norske banker ikke var tilfredsstillende. Tilsynene avdekket i varierende grad mangler knyttet til risikovurderinger, risikoklassifisering, svakheter i transaksjonsovervåkning og gjennomføring av forsterkede kundetiltak.

- Hvordan kan bankene forbedre seg på disse områdene, ifølge Finanstilsynet?

14. Har dagens hvitvaskingsregelverk en hensiktsmessig ansvarsfordeling mellom finansinstitusjonene og offentlige myndigheter?

### **Avslutning**

15. Til slutt, har du noen ytterligere kommentarer eller synspunkter knyttet til vår oppgave?

## Intervjuguide - Ledelsen i bank

### Innledning

- Kan du først kort fortelle din tittel og gi en kort beskrivelse av din rolle/ansvar i banken?
- Har din stilling endret seg i forhold til økt bruk av ressurser som følge av tiltak mot hvitvasking?
- Hva har vært mest utfordrende med å møte forpliktelsene for etterlevelse av hvitvaskingsregelverket?

### Verdisystemet (verdier, formål og retning for organisasjonen)

- Føler du at verdiene og visjonene til banken er godt kommunisert ut til ansatte?
- Hvordan vil du beskrive kulturen knyttet til arbeidet mot hvitvasking?

### Avgrensningssystemet (regler, grenser og forbud)

- Hva opplever banken som de største utfordringene ved å utarbeide en risikovurdering?
- Kommer det klart frem av arbeidsinstruksene hva som er tillatt og ikke i arbeidet mot hvitvasking?
- Hvordan føler du at institusjonens rutiner, prosesser og systemer er tilpasset den nye risikovurderingen i banken?
- Hvordan kvantifiserer dere iboende risiko innenfor de ulike risikopilarene, og hva betyr de ulike kvantifiseringene?

a) Egen virksomhet, herunder omfang og art,

b) Type kunde og kundegrupper

c) Kundeforhold

d) Produkter, tjenester

e) Transaksjoner

f) Geografi

g) Distribusjonskanal

- Hvilke kunder, næringer, tjenester, transaksjoner eller områder innehar høy risiko?

### Diagnostisk styring

- Har dere kritiske prestasjonsvariabler relatert til mål som er satt? (KPI)
- Dersom ikke, hvordan måler dere?
  - I hvor stor grad følges målene opp fra en risikovurdering til en annen?
  - Hvilken motivasjon har dere for å oppfylle KPI og mål - Egeninteresse eller frykt for omdømmetap og sanksjoner?

### Interaktivt styringssystem (leder engasjerer seg i driften)

- Hvilken oppfølging har ledelsen på ansatte om at de følger de reglene som er fastsatt fra hvitvaskingsregelverket og spesielt angående den virksomhetsinnrettede risikovurderingen?
- Hvordan opplever du kommunikasjonen om virksomhetens risikovurdering er internt?

### **Nøkkel suksessfaktorer**

- Hva definerer du som "suksess" for organisasjonen med tanke på AML-arbeid?
- I hvilken grad og hvordan følges målene opp fra periode til periode?  
(Virksomhetsgjennomgang)
- Diskuterer dere årsaker til måloppnåelse av viktige suksessfaktorer?

### **Organisasjonens struktur**

- Hvordan ser banken sin organisasjonsstruktur ut med tanke på AML-arbeid?
- Gjerne beskriv linjene. Eksempelvis: Forsvarslinjer, ansvar og roller i konsernets hvitvaskingsarbeid. Har dere et organisasjonskart som vi kan få tilgang til?
- Hvordan foregår kommunikasjonen/arbeidet mellom de forskjellige nivåene i organisasjonen med tanke på AML-arbeid?

### **Strategi og planer**

- Har dere langsiktige strategier og kortsiktige strategier på AML-arbeidet? Også i forhold til kriser?
- Hvordan blir strategier og planer kommunisert til øvrige medlemmer av organisasjonen? Skriftlig, muntlig, allmøter etc.?
- Har banken implementert nye rutiner som følge av lovkravet om at banken må ha en virksomhetsinnrettet risikovurdering?

### **Nøkkel prestasjonsmål og målsetting**

- Har organisasjonen noen prestasjonsmål i arbeidet mot hvitvasking?
- Kan du fortelle om hvordan prestasjonsmål rapporteres i organisasjonen?
- Er det de manuelle undersøkelsene eller de elektroniske overvåkningssystemene som fanger opp de beste rapportene på mistenkelige transaksjoner?

### **Evaluering av prestasjon**

- På hvilke nivå evaluerer banken egen prestasjon i AML-arbeidet?
- Avdeling eller organisasjonsnivå?
- Har organisasjonen noen rutiner som følges når det kommer til evaluering av prestasjoner?
- Hvor ofte gjennomføres en etterlevelsesrapportering av virksomhetens risikovurdering?

### **Belønningssystem**

- Hvilke belønninger, finansielle og/eller ikke-finansielle (ros, månedens ansatt ,diplom etc.), vil ledere og andre ansatte oppnå dersom de når prestasjonsmålene?

### **Interessenter/Omgivelser**

- Hva mener du er de viktigste eksterne utfordringene som organisasjonen møter?
- I hvilken grad føler du det er viktig for banken å oppnå et godt omdømme, og hvorfor?

### **Samarbeid med myndigheter**

Hvitvaskingsloven § 7 sier at det skal utarbeides en risikovurdering, som blant annet skal ta i betraktning:

- egen virksomhet, herunder særlig virksomhetens art og omfang
  - virksomhetens produkter, tjenester og kundeforhold
  - type kunder og kundegrupper
  - geografiske forhold: lister over høyrisikoland?
- Hvilke av disse punktene synes dere er mest utfordrende å vurdere ved utarbeidelsen av den virksomhetsinnrettede risikovurderingen?

Det følger av hvitvaskingsforskriften § 4-10 (2) at dersom kunde eller reell rettighetshaver er etablert i et av landene som EU gjennom forordning har satt på liste over høyrisikoland, skal det gjennomføres forsterkede kundetiltak. Også FATF har listeført høyrisikoland.

- Er EU og FATFs lister uttømmende eller vurderer banken selv den geografiske risikoen tilknyttet alle land kundene har eksponering mot?
- Hvordan synes du samarbeidet og informasjonsflyten fungerer mellom dere, Økokrim og Finanstilsynet i hvitvaskingsarbeidet?
- På hvilken måte ser du rom for forbedring?

Flere banker i Norge har vært etterforsket og fått bøter for manglende etterlevelse av hvitvaskingsloven.

- Kan dette skyldes at bankene har prioritert kundens interesser fremfor alt annet og ikke tatt hensyn til lovene og kravene de står ovenfor fra myndighetene?
- Kan banken på noen måte etablere rutiner/ tiltak etc. som reduserer mulighetene for kundenes strategiske tilpasninger her?

Har reguleringer fra myndighetene ført til konflikter mellom AML-arbeidet og aktivitetene (ressursfordelingen) som kreves for å levere et produkt til kundene (kommersielle mål)?

## **Avslutning**

Til slutt, har du noen ytterligere kommentarer eller synspunkter knyttet til vår oppgave?

## 8.2 Vedlegg 2 – NSD

NSD sin vurdering  
Prosjekttittel  
Virksomhetsinnrettet risikovurdering i bank

Referansenummer  
331750

Registrert  
05.02.2021 av Sebastian Heide-Aas - sebashe@stud.ntnu.no

Behandlingsansvarlig institusjon  
Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet / 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  
Sebastian Heide-Aas, sebastian.heide-aas@hotmail.com, tlf: 92885857

Prosjektperiode  
04.01.2021 - 04.06.2021

Status  
16.02.2021 - Vurdert

Vurdering (1)  
16.02.2021 - 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 meldeskjemaet med vedlegg den 16.02.2021, samt i meldingsdialogen mellom innmelder og NSD. 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://www.nsd.no/personverntjenester/fyll-ut-meldeskjema-for-personopplysninger/melde-enderinger-i-meldeskjema>

Du må vente på svar fra NSD før endringen gjennomføres.

### TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET

Prosjektet vil behandle alminnelige kategorier av personopplysninger frem til 01.01.2022

### 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 behandles 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: åpenhet (art. 12), informasjon (art. 13), innsyn (art. 15), retting (art. 16), sletting (art. 17), begrensning (art. 18), og dataportabilitet (art. 20).

NSD vurderer at informasjonen om behandlingen 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/eller 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!

Tlf. Personverntjenester: 55 58 21 17 (tast 1)