



Examensarbete, 15 hp, för
Kandidatexamen i företagsekonomi: Bank och Finans
VT 2018

Gapet mellan FATF:s grundläggande rekommendationer och svenska bankers reglering av penningtvätt i praktiken

Beslutsfattande inom svenska banker

Adelisa Crnovrsanin och Edvina Hajic

Fakulteten för ekonomi

Högskolan Kristianstad | www.hkr.se

Sammanfattning

Författare

Adelisa Crnovrsanin och Edvina Hajic

Titel

Gapet mellan FATF:s grundläggande rekommendationer och svenska bankers reglering av penningtvätt i praktiken
- Beslutsfattande inom svenska banker

Handledare

Sven-Olof Collin och Ibrahim Malki

Medbedömare

Nils-Gunnar Rudenstam

Examinator

Helene Tjärnemo

Sammanfattning:

Penningtvätt och finansiering av terrorism är ett internationellt problem som ständigt hotar världsekonomin och det finansiella systemet. Detta har medfört att Financial Action Task Forces grundläggande rekommendationer, som legat till bas för en stor del av regelverken inom den svenska finanssektorn, besitter en betydelsefull roll, likaså enskilda bankmedarbetares beslutsfattande inom de svenska storbankerna.

Syftet med studien är att förstå hur och varför det kan existera ett gap mellan FATF:s grundläggande rekommendationer och några svenska bankers agerande i reglering av penningtvätt genom att observera enskilda bankmedarbetares beslutsfattande inom de svenska storbankerna.

Beslutsteorier ligger till grund för att förstå hur psykologiska kognitioner kan påverka en individs beslutsfattande. Vår föreställning har även varit den, att enskilda bankmedarbetare inom de svenska storbankerna kan fatta beslut och utföra handlingar i relation till organisationsförhållande så som styr- och kontrollsystem, komplexa organisationsmiljöer, informationssystem, individuell kompetens samt selektion, urval och värderingar, som råder inom banken.

Sett till vår teoretiska referensram, empiriska insamling och analys har vi konstaterat att de olika organisationsförhållandena kan vara bidragande faktorer till varför penningtvätt inom svenska storbanker kan uppstå. Banktjänstemän fattar inte enbart oönskade beslut på grund av brister i organisationsförhållandena, utan även på grund av olika kompetensnivåer som innebär att vissa medarbetare med högre kompetens erhåller ett bredare handlingsutrymme. Under studiens gång har vi fått en indikation på att kundkännedom och kundrelation kan vara en kritisk faktor till uppkomsten av penningtvätt, då det existerar osäkerhet i enskilda bankmedarbetares bedömning av kunders trovärdighet.

Nyckelord: FATF, kompetens, opportunism, organisationsförhållande, penningtvätt

Abstract

Author

Adelisa Crnovrsanin och Edvina Hajic

Title

The gap between FATF:s founding recommendations and the Swedish bank's regulation of money laundering

- Decision making in Swedish banks

Supervisor

Sven-Olof Collin och Ibrahim Malki

Co-examinere

Nils-Gunnar Rudenstam

Examiner

Helene Tjärnemo

Abstract:

Money laundering and terrorist financing is an international issue that is constantly threatening the world economy and the financial system. This meaning, that FATF's fundamental recommendations, as a basis for a large part of the regulations, within the Swedish financial sector have a significant role in the counter of money laundering as well as the decision-making of bankers in the Swedish major banks.

The purpose of the study is to understand how and why there exists a gap between the Financial Action Task Force's fundamental recommendations and the behavior of a number of Swedish banks in the regulation of money laundering by observing bankers' decisionmaking.

By applying an abductive approach, decision theories lay the foundation for understanding which psychological cognitions can affect a bankers decision making. Our idea has also been that individuals in the Swedish major banks can make decisions in relation to which organizational relationships such as control system, complex work environments, informations systems, selections and values exist within the bank.

Referring to our theoretical reference framework, empirical collection and analysis, we have found that the different organizational relationships can be contributing factors to why money laundering within Swedish major banks can arise. Bankers not only take unwanted decisions because of the shortcomings in the organizational relationships, but also because the employees have different levels of competence and thus have wider scope for action. During the study, we have received an indication that customer relationships and how well bankers knows the customer, can be a critical factor to the emergence of money laundering.

Key words: competence, FATF, money laundering, organizational relationships opportunism

Förord

Inledningsvis vill vi rikta ett stort tack till våra handledare Sven-Olof Collin och Ibrahim Malki, som har handlett oss i de stunder vi känt att vi inte haft koll på läget, tack för allt stöd, konstruktiv kritik, goda råd och ett stort engagemang under uppsatstiden.

Vi vill också tacka alla respondenter som ställt upp och bidragit med värdefull information kring vårt forskningsområde.

Vidare vill vi rikta ett extra tack till Nils-Gunnar Rudenstam, utan dig hade den språkliga verkshöjden inte kunnat vara så hög som den är idag, för det är vi tacksamma.

Sist men definitivt inte minst, vill vi rikta ett stort tack till våra familjer och vänner. De har varit till stort stöd under hela uppsatsprocessen, utan er hade det inte varit möjligt.

Kristianstad 2018-12-11



Adelisa Crnovrsanin



Edvina Hajic

Innehållsförteckning

1. Inledning	9
1.1 Problembakgrund.....	9
1.1.1 Penningtvättsskandaler	10
1.1.2 Svenska storbanker i rysk penningtvättsskandal.....	11
1.1.3 Panamadokumentet	11
1.2 Problematisering	12
1.3 Forskningsfråga.....	13
1.4 Syfte	14
1.5 Studiens disposition	15
2. Vetenskaplig metod	16
2.1 Teoretisk utgångspunkt.....	16
2.2 Forskningsansats	17
2.3 Forskningsmetod.....	18
3. Institutionalialia - Penningtvätt	20
3.1 Penningtvätt – vad säger lagen?.....	20
3.2 Penningtvättprocessen	21
3.2.1 Placeringsmomentet.....	21
3.2.2 Dispositionsmomentet.....	22
3.2.3 Integrationsmomentet	22
3.3 Den Europeiska Unionens penningtvättsdirektiv.....	22
3.3.1 Fjärde penningdirektivet	23
3.4 Financial Action Task Force.....	24
4. Teoretisk referensram	25
4.1 Beslutsteori	25

4.1.1 Den rationella beslutsprocessen.....	25
4.1.2 Begränsad rationalitet	26
4.1.4 Opportunism	27
4.2 Organisationsförhållandens samband med individens beslutsfattande.....	28
4.2.1 Redogörelse av olika kontrolltyper.....	29
4.2.2 Komplexa organisationsmiljöer	30
4.2.3 Informationssystem.....	31
4.2.4 Individuell kompetens.....	31
4.2.5 Selektion, urval & värderingar.....	32
4.3 Opportunism och individens beslut i organisationen.....	33
4.3.1 Belöningsystem	34
4.4 Sammanfattning av hypoteser.....	35
5. Empirisk metod.....	36
5.1 Litteraturundersökning.....	36
5.2 Datainsamlingsmetod.....	36
5.2.1 Datainsamling genom intervjuer.....	36
5.3 Urval	37
5.4 Dataanalys.....	39
5.5 Operationalisering.....	39
5.5.1 Styr- och kontrollsystem.....	40
5.5.2 Rutiner och komplexa organisationsmiljöer	40
5.5.3 Informationssystem.....	40
5.5.4 Selektion, urval & värderingar.....	41
5.5.6 Kundkännedom och rapportering	42
5.6 Studiens kvalité.....	43

5.7 Etiska principer	43
6. Empiri	45
6.1 Styr- och kontrollsystem	45
6.2 Rutiner och komplexa organisationsmiljöer	45
6.3 Informationssystem	46
6.4 Selektion, urval & värderingar	46
6.5 Kompetens och belöning	47
6.6 Kundkännedom och rapportering	48
6.7 Svensk Bankförening	49
7. Analys	51
7.1 Styr- och kontrollsystem	51
7.2 Rutiner och komplexa organisationsmiljöer	52
7.3 Informationssystem	53
7.4 Selektion, urval & värderingar	53
7.5 Kompetens och belöning	53
7.6 Kundkännedom och rapportering	54
7.7 AE-modellen	56
8. Slutsats	57
8.1 Slutsats	57
8.2 Egna reflektioner och begränsningar	58
8.3 Studiens bidrag och framtida forskning	59
9. Litteraturförteckning	60

Bilaga 1 – Intervjuguide

Bilaga 2 – Förfrågan om medverkande i intervju

Figurförteckning

Figur 4.1: Kontrolltyper

Figur 4.2: AE-modellen

Tabellförteckning

Tabell 5.3.1: Val av respondenter

1. Inledning

I detta kapitel introduceras problembakgrunden med avseende på penningtvätt och Financial Action Task Forces grundläggande rekommendationer för bekämpning av penningtvätt. Vidare redogörs i problematiseringen kring det gap som tycks existera mellan regelverken och förekomsten av penningtvätt. Kapitlet redogör även för uppsatsens forskningsfråga och syfte. Avslutningsvis presenteras studiens disposition.

1.1 Problembakgrund

1920-talet blev det decennium som skulle förändra stora delar av världens organiserade brottslighet. Penningtvätt, en stor del av den ekonomiska organiserade brottsligheten, fick ett uppvisning i USA där till exempel Al Capone och hans maffia tvättade sina illegala inkomster. Detta är ett problem som fortfarande är vanligt i vårt samhälle. Ligorna som ingår i den organiserade brottsligheten sträcker sig nationellt såväl som internationellt och omsätter värden för ett flertal miljarder kronor. Den ekonomiska organiserade brottsligheten är sammankopplad med världsekonomin vilket därmed innebär att internationella storbanker i högsta grad är berörda av den penningtvätt som de kriminella ligorna dagligen ägnar sig åt (Wall,2011).

Den illegala handlingen penningtvätt, har under en lång period uppmärksammats som ett problem för svenska banker och det har utvecklats regelverk som innebär att bankerna måste rapportera alla misstankar angående penningtvätt till finanspolisen (Finanspolisen, 2017). Uttrycket penningtvätt syftar på processen genom vilken ursprunget av illegala inkomster döljs. Illegala inkomster är intjänade pengar som kan uppstå vid olika slags brott. Eftersom denna typ av brott är straffbart enligt det svenska rättssystemet, ligger det i de kriminellas intresse att framställa en legitim förklaring till hur pengarna uppstått. Att kriminella engagerar sig i penningtvätt kan förklaras med tre skäl (Schroeder, 2001). Först och främst krävs det mycket för att en brottslig organisation skall kunna upprätthålla och konsekvent kunna fortsätta med det brottsliga beteendet som bidrar till ekonomisk vinning, här spelar pengar en stor roll. Detta på grund av att pengar täcker kostnader för inventarier, mutor som förmedlas till korrupta tjänstemän och ett upprätthållande av extravaganta livsstilar. Det andra skälet innefattar ligornas största osäkerhet, att bli avslöjade. Ett ursprung som påvisas vara från brott kan bli inkriminerande bevis, därför måste kriminella dölja ursprunget av de

illegala pengarna så att de inte kan användas för att åtala dem. För det tredje blir illegala intäkter målet för utredningar (Schroeder, 2001). Eftersom de kriminella ligorna är medvetna om vilka konsekvenser som kan uppstå, hittar de ständigt nya metoder att tvätta pengar på (Brottsförebyggande rådet, 2011).

Sett till att penningtvätt utvecklats till ett stort samhällsproblem, nationellt och internationellt, har det framställts regelverk som olika finansiella organisationer och institut förväntas följa för att motverka penningtvätt. Dessa regelverk har även legat till grund för framställandet av lagar och det svenska rättssystemet. Sveriges rättssystem och åtgärder för att motverka penningtvätt har starka kopplingar till EU:s penningtvättsdirektiv vilket baseras på den internationella organisationen Financial Action Task Forces (FATF) rekommendationer. De utformade rekommendationerna omfattar ett helt system av åtgärder mot penningtvätt, men även finansiell terrorism (Financial Action Task Force, 2017). För att kunna upptäcka hot krävs det att medlemsstaters finansiella institut har ett system för kundidentifiering och kundkännedom (Financial Action Task Force, 2017). Först och främst krävs det att instituten identifierar kunden, vare sig privatperson eller företag, och därefter utför strikta kontroller. Kontrollerna kan bestå av bland annat granskning av kundens ekonomiska historia och transaktioner. Enligt FATF (2017) har verksamhetsutövarna, det vill säga bankerna och övriga finansinstitut, även i uppgift att notera och rapportera alla misstankar. För att underlätta detta, har tillsynsmyndigheterna i sin tur uppgift att analysera och övervaka verksamhetsutövarna, så att de följer penningtvättsregleringen (Finansinspektionen, 2017). Bankernas rapporter utgör en bas till ett effektivt förebyggande nationellt system mot bland annat penningtvätt (Finanspolisen, 2017). Verksamhetsutövarnas rapporter kan även möjliggöra att fler lagstiftningar framställs eller uppdateras, samt att ytterligare åtgärder mot penningtvätt vidtas. Existerar det brister i tillsynsmyndigheternas arbete kan det leda till brister i hela det nationella systemet och komplicera arbetet mot penningtvätt.

1.1.1 Penningtvättsskandaler

I media har det vid flera olika tillfällen skrivits om att de svenska storbankerna Nordea Bank AB, Handelsbanken, SEB och Swedbank har varit delaktiga i ett flertal penningtvättsskandaler. Nordea Bank AB och Handelsbanken är de banker som mest uppmärksammas för brister i sitt arbete mot penningtvätt (Svenska Dagbladet, 2015). Finansinspektionen har under år 2015 granskat hur bankerna hanterar riskbedömningen av

sina kunder i relation till penningtvättslagen. Enligt granskningen har Nordea Bank AB och Handelsbanken haft stora brister i sitt arbete mot penningtvätt och därmed, enligt beslut från Finansinspektionen, fått betala straffavgifter på 50 miljoner kronor. Enligt Finansinspektionens chefsjurist Per Håkansson, har Nordea Bank AB saknat system för att upptäcka högrisk kunder, det vill säga kunder i exempelvis politisk utsatt ställning. Finansinspektionen uppger även att det i Handelsbanken upptäckts allvarliga brister i regleringen av penningtvätt (Svenska Dagbladet, 2015).

1.1.2 Svenska storbanker i rysk penningtvättsskandal

Mellan åren 2010 och 2014 lyckades transaktioner till ett värde av 180 miljarder kronor flöda ut ur Ryssland, där en del av pengarna har transfererats via konton i de svenska storbankerna. Finansinspektionen (FI) har tidigare poängterat att de svenska storbankerna, till största del Nordea och Handelsbanken, varit bristfälliga i sitt styr-och kontrollsystem i relation till penningtvättsregleringen. Både Nordea Bank AB och Handelsbanken har blivit bötfällda och fått betala sanktionsavgifter på grund av bristfällig hantering av misstänkt penningtvätt. Martin Noréus, biträdande generaldirektör hos (FI), menar att den ryska penningtvättsskandalen är ett bevis på att det råder brister i de svenska storbankernas reglering av penningtvätt. Till sitt försvar menar Nordea att de satsat stora resurser för att stoppa den penningtvätt som det rapporterats om (Sydsvenskan, 2017).

1.1.3 Panamadokumenterna

År 2016, efter Wikileaks (2010), Off-shore-läckan (2013), Luxemburgläckan (2014), HSBC-läckan (2015), blev ytterligare ett år som skulle skaka om bland annat den svenska banksektorn samt väcka spekulationer i bankernas kundkretsar och samhället överlag. Den svenska storbank som mottagit mest uppmärksamhet i pressen gällande deltagandet i Panamaskandalen och utredningen av penningtvätt, var Nordea Bank AB. Nordea Bank AB anklagades för att ha hjälpt förmögna kunder, i deras kundkrets, till att undvika skattebetalning genom att placera sitt kapital utomlands. Kapitalet placerades i ”brevlådeföretag” i ett så kallat ”skatteparadis” hos Mossack Fonesca, en advokatbyrå i Panama (Dagens Industri, 2016). Trots de svenska bankernas tydliga koppling till de läckta Panamadokumenterna förnekar bankerna i pressen all inblandning. Claes Warrén, presskontakt på Swedbank menade att Swedbank inte erbjuder denna typ av brevlådeföretag, men att det har ställts frågor angående inblandningen och att en granskning

kring vad som förekommit tidigare har gjorts. Enligt Panamaläckan har Swedbank haft 764 träffar i Panamadokumentet. Även Nordea Bank AB med cirka 10 000 träffar i Panamadokumentet skrev i ett uttalande att banken redan år 2009 haft en stark policy gällande upplägget av denna typ av tjänst och därmed nekat ett flertal kunder. Trots denna starka policy och arbetssätt har det i dokumentet avslöjats att Nordea arbetat med denna typ av tjänst så sent som under sommaren år 2013 (Dagens industri, 2016).

1.2 Problematisering

Penningtvätt och finansiering av terrorism är ett internationellt problem som påverkar världsekonomin och det finansiella systemet. Enligt före detta rikspolischef Dan Eliasson och finansinspektionens generaldirektör Erik Thedéen krävs det att verksamhetsutövare inom den finansiella sektorn identifierar, granskar och rapporterar all misstanke om penningtvätt för att illegala handlingar skall kunna bestraffas. I finanspolisens undersökningsresultat angående mottagna penningtvättsrapporter, framgår det att banksektorn överstiger alla sektorer med ett resultat på 9271 rapporter år 2016 (Finanspolisen, 2017). Trots att FATF:s grundläggande rekommendationer utformat regelverk och rättssystem vars syfte är att åtgärda och bekämpa penningtvätt, existerar penningtvätt än idag.

Regelverken som utformats för att motverka penningtvätt, innebär att beslutsfattare inom banksektorn måste ta beslut för att fastställa om det förkommer penningtvätt hos bankkunderna. Utifrån det beslutsunderlag den individuella banktjänstemannen tar fram, uppstår bedömningssituationer där olika beslut ska fastställas utifrån regelverken som råder samt bankens penningtvättspolicy. Individens beslutsfattande påverkas av omgivande faktorer men även av individuella egenskaper som bland annat en individs emotionella drag (Kahneman, 1974). Sambandet mellan individuella egenskaper och rationella beslut kan vara problematiska i praktiken då personliga egenskaper kan leda till att individen fattar irrationella beslut. Individer framställer sig vara logiska och rationella, men i själva verket fattar de beslut innan de hunnit tänka igenom olika alternativs konsekvenser (Kahneman, 1974). Daniel Kahneman, professor i psykologi, hävdar att individer präglas av två beslutssystem; ett irrationellt beslutssystem som innebär att en individ fattar beslut utan att tänka, det vill säga reflexmässiga beslut, medan det andra systemet innefattar ett långsammare och mer rationellt beslutsfattande.

Beslutsproblematiken existerar även i den finansiella sektorn och problematiken kan leda till intressekonflikter och utfall som kan vara oönskade. Därmed är enskilda banktjänstemäns beslutsfattande inom svenska storbanker av betydelse att fokusera på, då det är medarbetare som i sin tur har möjlighet att motverka oönskade utfall som exempelvis penningtvätt. För att få en förståelse för varför individer fattar olika beslut har vi valt att lägga fokus på individers beslutsfattande i relation till organisationsförhållanden, men även vilka värderingar beslutsfattaren präglas av. Nobelpristagaren Herbert Simon studerade beslutsprocesser som visar hur individer kan resonera i olika typer av beslutsfattande. Simon (1990) menar att trots att individer vill uppnå rationella beslut är de begränsade av faktorer som bristande kompetens, otillräcklig information, värderingar samt interna och externa begränsningar. Bankpersonalens beteende och handlingar påverkas dessutom av bland annat styr och kontrollsystem och normer. Under beslutsfattandet bör de agera rationellt men i samband med interna och externa faktorer kan det innebära att de istället fattar irrationella beslut.

Individer kan också fatta irrationella beslut på grund av opportunism. Ett opportunistiskt beteende kan betraktas som ett själviskt beteende då en individ utför handlingar främst baserat på självintresse (Williamson, 1975). En individ som handlar opportunistiskt utnyttjar relevant information och kompetens för att utföra handlingar som gynnar individens självintresse. Eftersom individers kompetens och inflytande inom en organisation kan variera beroende på vilken position individen besitter, skapar det även möjligheten att agera opportunistiskt gentemot andra parter (Luo, 2018). Då opportunistiskt beteende kan leda till konsekvenser för banken, kan normer tillämpas för att förhindra opportunistiskt beteende. Normerna kan i sin tur utvecklas till sanktioner och regelverk.

1.3 Forskningsfråga

Hur kan enskilda banktjänstemäns beslutsfattande inom svenska storbanker bidra till att det existerar ett gap mellan FATF:s grundläggande rekommendationer och förekomsten av penningtvätt i praktiken?

1.4 Syfte

Syftet med studien är att förstå hur enskilda banktjänstemäns beslutsfattande inom svenska storbanker kan bidra till att det existerar ett gap mellan FATF:s grundläggande rekommendationer och uppkomsten av penningtvätt i praktiken.

1.5 Studiens disposition

Kapitel 1. Inledning

I kapitlet introduceras bakgrunden till valt ämnesområde. Vidare presenteras problemformulering såväl som frågeställning och syfte. Avslutningsvis presenteras studiens disposition.

Kapitel 2. Vetenskaplig metod

I följande kapitel redovisas den vetenskapliga metoden som används i studien. Inledningsvis presenteras den teoretiska utgångspunkten och teorival. Slutligen presenteras forskningsansatsen och den kvalitativa forskningsmetoden.

Kapitel 3. Institutionalialia - Penningtvätt

Det tredje kapitlet introduceras med en definition av vad penningtvätt är, därefter ges en närmare presentation av penningtvättsprocessens olika moment. Avslutningsvis presenteras FATF:s rekommendationer för reglering av penningtvätt.

Kapitel 4. Teoretisk referensram

Följande kapitel behandlar en redogörelse för olika faktorer inom organisationens struktur. Vidare framförs beslutsteorier som ligger till grund för studien. Avslutningsvis presenteras våra hypoteser i relation till AE-modellen.

Kapitel 5. Empirisk metod

I följande kapitel redovisas studiens empiriska metod samt den datainsamlingsmetod och urvals begränsningar vi gjort. Vidare beskrivs operationaliseringen och avslutningsvis presenteras studiens kvalitet och etiska principer.

Kapitel 6. Empiri

I följande avsnitt ges en beskrivning av vår empiriska datainsamling. Kapitlet innehåller empiri från AE-modellens olika intervjuområden.

Kapitel 7. Analys

I följande kapitel analyseras den insamlade empirin utifrån institutionalian och den teoretiska referensramen, analysen omfattar även nya empiriska upptäckter. Kapitlet är indelat utefter AE-modellens olika delområde.

Kapitel. 8 Slutsats

I följande kapitel presenteras studiens slutsatser, där forskningsfrågan och syftet besvaras. Därefter ges en reflektion över vilka begränsningar studien har. Slutligen redogörs studiens bidrag och förslag till framtida forskning.

2. Vetenskaplig metod

I följande kapitel redovisas den vetenskapliga metoden som använts i studien. Inledningsvis presenteras den teoretiska utgångspunkten. Slutligen presenteras forskningsansatsen och den kvalitativa forskningsmetoden vi använt oss av.

2.1 Teoretisk utgångspunkt

För att skapa en tydlig struktur gällande den teoretiska utgångspunkten och vilka teorier som är lämpliga för studien, valde vi att skilja på *Institutionalia* och *Teoretisk referensram*. I det tredje kapitlet *Institutionalia*, presenteras penningtvättsprocessens olika moment samt Financial Action Task Forces grundläggande rekommendationer för reglering av penningtvätt, vilket i sin tur skapar en institutionell referensram för studien. I det fjärde kapitlet *Teoretisk referensram* redogörs de teorier som är lämpliga för studiens analys. För att kunna besvara vårt syfte och bidra med en förståelse för varför penningtvätt kan uppstå, har vi valt att tillämpa olika beslutsteorier som ligger till grund för banktjänstemännens beslutsfattande i reglering av penningtvätt. Vi har även framställt en modell som benämns *AE-modellen* genom att sammanfatta de olika organisationsförhållandena i en modell för att därefter resonera kring hur individer kan fatta olika beslut. Modellen redogör för förhållanden som beskriver hur det är möjligt att organisationer som gör sitt yttersta för att efterleva reglering, trots det hamnar i situationer där konsekvenser som exempelvis penningtvätt uppstår.

Inom finansvärlden finns det ett antal utvecklade teorier om beslutsprocesser, bland annat *''the behavioural theory of finance''* (Hersh, 2000). *The behavioral theory of finance* tillämpas i situationer där organisationen antas agera utifrån ett rationellt värdemaximerande beteende. Uttrycket värdemaximerande beteende syftar på att individer fattar beslut baserat på informationen som finns tillgänglig i omgivningen på ett sätt som är så resonabelt som möjligt (Hersh, 2000).

Organisationer må sträva efter ett värdemaximerande och optimalt resultat, men trots detta kan det i realiteten uppstå flertal situationer där en individs känslor och psykologiska drag har ett stort inflytande över en individs beslutsfattande, vilket leder till att föregivet *''rationella''* aktörer fattar oförutsedda respektive irrationella beslut (Shefrin, 2017). Det

område inom beslutsteorin av denna paradox benämns som ' *the behavioural theory of the firm* '. Denna teori förklarar hur beteende- och kognitiv psykologiteori kan sättas i samband med ekonomisk teori för att kunna förklara hur och varför individer kan fatta irrationella beslut (Cyert et al., 1963). Som Cyert och March (1963) hävdade för 50 år sedan, har individers beteende och psykologiska drag fått en allt större betydelse i teorier om individers, alternativt, organisationens beslut. Detta är anledningen till att vi valt att tillämpa en variant av beteendeteori i vår studie som utvecklats av främst forskaren och nobelpristagaren Herbert Simon och som kan liknas vid *the behavioural theory of the firm*. Simon (1990) framhäver individers psykologiska drag och beteende och menar att individers beslutsfattande kan begränsas av olika faktorer; en individ kan bortse från att vilja nå värdemaximerade resultat och istället fokusera på "satisfaction", det vill säga beslut som resulterar i att individen nöjer sig med ett beslut som är "tillräckligt bra", men även att individer kan präglas av opportunism som leder till att individen fattar opportunistiska, det vill säga självgynnande beslut (Williamson, 1979).

The behavioural theory of finance kan jämföras med *agentteorin* som tillämpas för att förstå relationen mellan två parter; uppdragsgivaren och uppdragstagaren. Dilemmat inom agentteorin handlar om att en uppdragstagare åtar sig ansvaret att agera å en uppdragsgivares vägnar, men i själva verket också har egna intressen i sammanhanget (Jäger, 2008). Detta kan i sin tur leda till konflikter då även uppdragstagaren vill uppfylla sitt eget intresse, inte bara uppdragsgivarens intresse.

Anledningen till varför vi tillämpat Simons (1990) beteendeteori är eftersom individer inte endast fattar beslut baserat på självintresse, utan även när individen i fråga vill göra rätt ifrån sig. Detta på grund av den begränsade rationaliteten som Simon (1990) nämner i sin beteendeteori. De faktorer som begränsar den individuella banktjänstemannen kan utöver självintresse exempelvis handla om brist på kompetens, felaktig respektive otillräcklig information samt att individen känner sig oerfaren och istället väljer att ta efter en mer erfaren kollegas beteende.

2.2 Forskningsansats

Syftet med studien är att skapa bättre förståelse för hur individers beslutsfattande inom svenska storbanker kan bidra till att det existerar ett gap mellan FATF:s grundläggande rekommendationer och uppkomsten av penningtvätt i praktiken. Genomförandet av studien

kräver en förståelse för den teoretiska referensramen, för att på ett strukturerat sätt se på verkligheten, men även att få en förståelse av den empiriska delen där individens beslutsfattande observeras i förhållande till bankens reglering av penningtvätt. Sett till detta kunde enbart inte en deduktiv eller induktiv forskningsansats tillämpas, utan istället en kombination av dessa, som resulterar i en abduktiv forskningsansats.

I en deduktiv forskningsansats enligt Bryman och Bell (2013) utgår forskaren utifrån teorin och härleder hypoteser som sedan testats mot den empiriska granskningen. En svaghet med den deduktiva forskningsansatsen är att deduktionen inte beaktar tendenser som i sin tur medför att undersökningen inte blir djupgående. DePoy och Gitlin (1999) påstår att forskare som arbetar med kvalitativ forskningsmetod först använder sig av ett induktivt tankesätt. I en induktiv forskningsansats utgår forskaren utifrån sina observationer och stödjer dessa med hjälp av teorier. Med detta sagt granskas verkligheten först och därefter bildas hypoteser eller teorier (Bryman & Bell, 2013). Sett ur ett kritiskt perspektiv mot en induktiv ansats är enligt Jacobsen (2002) naivt att tro på att individer kan ha ett helt öppet sinne. En abduktiv forskningsansats beskriver samspelet mellan deduktiv och induktiv ansats (Bryman & Bell, 2013). Studiens empiriska granskning stöds mot den teoretiska referensramen, vilket bidrar till att studien blir mer trovärdig (Alvesson & Skoldberg, 2008).

Vi har byggt en modell, främst influerat av beteendeteori, där vi försökt peka ut faktorer som förklarar ett beteende som kan leda till att penningtvätt med hjälp av banker och finansinstitut, kan uppstå. Denna modell granskades genom empirisk data, insamlat genom intervjuer. Eftersom det inte fanns tillräckligt med tillgänglig data rörande penningtvätt, kan den empiriska undersökningen inte inrikta sig på att ”testa” modellen, utan snarare på att finna spår av modellen och indikationer i den insamlade empirin. Indikationer i den empiriska datan kunde användas för att inte enbart pröva modellen, utan också för att utveckla den, vilket innebär att vår ansats inte enbart har deduktiva drag utan även induktiva drag. Med detta sagt använde vi oss av en abduktiv ansats samt att teorin och empirin systematiskt förhåller sig till varandra.

2.3 Forskningsmetod

Den forskningsmetod som tillämpas i denna studie är kvalitativ metod, vilket enligt Lind (2014) utgår ifrån en tolkande kunskapssyn där man fördjupar sig i ett forskningsområde genom att använda sig av kvalitativ datainsamling i form av intervjuer och observationer.

Studien observerade förhållandet mellan beslutsfattande inom de svenska storbankerna och respektive banks penningtvättsreglering. Den kvalitativa metoden i studien syftar till att utveckla en förståelse för hur enskilda banktjänstemän fattar beslut som kan leda till att penningtvätt uppstår. Individer präglas av olika egenskaper, uppfattningar, känslor och psykologiska kognitioner överlag, vilket enligt vår mening är av intresse för studiens syfte. På så sätt observeras individers olika uppfattningar och beskrivningar (Malterud, 2009). Genom att vi tillämpade en kvalitativ metod blev det lättare att ställa frågor till respondenterna, observera respondenternas olika perspektiv samt ha möjligheten att ställa ytterligare frågor vid behov. Vi såg möjligheten att genom intervjuer ställa både öppna, begränsade och utforskande frågor som bedömts vara relevanta för vår studie.

Sett i förhållande till en kvalitativ metod, utfördes en explorativ studie. En explorativ studie har syftet att förklara händelseförlopp och relationer mellan fenomen (Denscombe, 2009). Den explorativa forskningsstrategin är tillämpbar i vår studie då vi utforskade vår modell baserat på andra människors erfarenhet. Motsatsen till den kvalitativa forskningsmetoden är kvantitativ metod, forskaren befinner sig då istället på distans från det som studeras. Den kvantitativa metoden karaktäriseras av statistiska och kvantifierbara data i form av enkätundersökningar (Saunders, et al., 2009), vilket i vårt fall inte bedömts vara väsentligt eftersom vi inte är intresserade av de statistiska sambanden. Eftersom studien har en abduktiv utgångspunkt kan den utmärkas av en mer kvalitativ forskningsmetod. Sett till studiens valda ämne passar den kvalitativa metoden väl, eftersom metoden möjliggör och ger utrymme för att tolka och försöka bidra till förståelsen av olika samband baserat på intervjuer och observationer, då forskaren kommer nära det som observeras (Hansson, 2011).

3. Institutionalialia - Penningtvätt

Följande kapitel inleds med en definition av vad penningtvätt är, därefter ges en redogörelse av penningtvättsprocessens olika moment. Slutligen presenteras FATF:s grundläggande rekommendationer för reglering av penningtvätt som skapar referensramen för studien. Syftet med kapitlet är att bidra med en institutionell bakgrundsförståelse för hur penningtvätt kan uppstå inom den finansiella sektorn och vilken reglering som existerar för att motverka problemet.

3.1 Penningtvätt – vad säger lagen?

I dagens samhälle är penningtvätt ett begrepp som präglas av olika definitioner. Den mest bekanta termen hos allmänheten är, enligt Brottsförebyggande rådet (2011), regelrätt penningtvätt. Detta innebär att stora andelar av bruttovinster respektive stora andelar svarta pengar vilka egentligen är illegalt förvärvade, placeras i ett finansiellt system och den legala ekonomin. Syftet med penningtvätt är att med uppsåt dölja respektive dra nytta av den ekonomiska kriminaliteten (Brottsförebyggande rådet, 2011). I lagen (2017:630) om åtgärder mot penningtvätt och finansiering av terrorism definieras penningtvätt som:

- 6 § Med penningtvätt avses i denna lag åtgärder med avseende på pengar eller annan egendom som härrör från brott eller brottslig verksamhet som
1. kan dölja egendomens samband med brott eller brottslig verksamhet,
 2. kan främja möjligheterna för någon att tillgodogöra sig egendomen eller dess värde,
 3. kan främja möjligheterna för någon att undandra sig rättsliga påföljder, eller
 4. innebär att någon förvärvar, innehar, hävdar rätt till eller brukar egendomen.

”Vid tillämpning av denna lag ska med penningtvätt jämföras åtgärder med egendom som typiskt sett är ägnade att dölja att någon avser att berika sig eller någon annan genom en framtida brottslig handling” (Riksdagen 2017).

Sverige är ett av de länder som tillämnat EU:s penningtvättsdirektiv i den svenska rätten gällande penningtvättslagen. EU definierar penningtvätt som följande

(Finansdepartementet, 2003):

- Omvandling eller överföring av egendom i vetskap om att egendomen härrör från brott eller från medverkan till brott och i syfte att hemlighålla eller dölja egendomens olagliga ursprung, eller för att hjälpa någon som är delaktig i sådan verksamhet att undandra sig de rättsliga följderna av sitt handlande.
- Hemlighållande eller döljande av en viss egendoms rätta beskaffenhet eller ursprung, av dess belägenhet, av förfogandet över den, av dess förflyttning, av de rättigheter som är knutna till den, eller av äganderätten till den, i vetskap om att egendomen härrör från brott eller från medverkan till brott.
- Förvärv, innehav eller brukande av egendom i vetskap om, vid tiden för mottagande, att egendomen härrörde från brott eller från medverkan till brott.
- Medverkan till, överenskommelse att utföra, försök och medhjälp till, främjande och underlättande av, samt rådgivning för utförande av någon av de gärningar som sägs i föregående strecksatser.

3.2 Penningtvättsprocessen

Penningtvätt är en komplex och omfattande process då den kan omfatta ett flertal moment. Processen kan röra sig alltifrån återförsäljning av dyra föremål eller att investera kapital i olika finansiella institut vilket bidrar till att bland annat banker utnyttjas för penningtvätt (Finansdepartementet, 2003). Penningtvättsprocessen har generaliserats och beskrivits med hjälp av en så kallad modell som benämns trestegsprocessen. Modellen omfattar tre moment; placering, disposition och integrering (Riksdagsförvaltningen, 2012).

3.2.1 Placeringsmomentet

Första momentet i processen innebär att de illegala brottsvinsterna placeras i det finansiella systemet via bland annat banker. Eftersom målet är att dölja pengarnas ursprung, delas stora summor upp i mindre för att inte väcka misstankar. En annan förekommande handling är att

överföra kapital till utlandet för att sedan placeras i utländska finansinstitut eller i investeringar (Finansdepartementet, 2003). Riksdagen (2011) menar att anledningen till detta är att penningtvättaren har som mål att skapa en legitim beskrivning till pengarna genom att sälja investeringar. Placeringsmomentet klassas som det mest riskabla momentet på grund av att den är synlig och stora penninginnehav kan väcka misstankar (Riksdagsförvaltningen, 2012). Detta kan leda till att penninginnehavet rapporteras då kontrollplikter införts på stora finansiella institut, likaså kundidentifiering (Finanspolisen, 2017).

3.2.2 Dispositionsmomentet

Nästa moment i trestegsprocessen är disposition. I detta moment finns brottsvinsten eller de stora andelarna av bruttovinsten inne i den legala ekonomin, och målet är istället att överföra kapital via olika konton, transaktioner eller finansiella institut, både nationellt och internationellt (Riksdagsförvaltningen, 2012). Redan efter de första transaktionerna minskar risken för att bli upptäckt, och efter en längre transaktionsperiod blir innehavet svårt att spåra då brottsvinsten förflyttats i ekonomisystemet som legitimt kapital.

3.2.3 Integrationsmomentet

Slutligen följer det tredje momentet i trestegsprocessen. Syftet med integreringsmomentet menar Riksdagen (2012) är att skapa en legitim förklaring till penninginnehavet. Ett krav är att vinsten från försäljningen förts in i skattesystemet och skattats för att legitimt anses som ”vita” pengar (Riksdagsförvaltningen, 2012). Fördelen med att ha fört in pengarna i skattesystemet är att det är komplicerat för myndigheterna att påstå att pengarna intjänats genom brottsliga verksamheter. Penningtvättsprocessen avslutas genom att pengarna integrerats och blivit en del av den legala ekonomin.

3.3 Den Europeiska Unionens penningtvättsdirektiv

EU:s penningtvättsdirektiv består av totalt fyra direktiv. Nedan redogörs det fjärde penningtvättsdirektivet eftersom det är det senaste penningtvättsdirektivet och det är baserat på det första, andra och tredje direktivet.

3.3.1 Fjärde penningtvättsdirektivet

Syftet med penningtvättsdirektivet är att förhindra friheten att inom EU på olika sätt utföra transaktioner och kapitalrörelser samt utnyttja finansiella institut (Statskontoret, 2008). Vid införandet av det fjärde penningtvättsdirektivet fastställs det att en riskbaserad metod är en effektiv metod att tillämpa för minskad risk för penningtvätt och finansiering av terrorism (Regeringen, 2016). Nya krav fastställdes och tre områden utmärktes:

- Europeiska riskbedömningar ska genomföras minst vartannat år, under ledning av kommissionen. Riskbedömningarna ska ge en lägesbild på övernationell nivå och resultaten ska göras tillgänglig för medlemsstaterna och verksamhetsutövarna.
- Medlemsstaterna får en skyldighet att kartlägga, förstå och minska de nationella riskerna för penningtvätt och finansiering av terrorism. De ska alltså genomföra regelbundna nationella riskbedömningar, som i sin tur ska innehålla flera obligatoriska moment. De nationella riskbedömningarna ska göras tillgängliga för verksamhetsutövarna och, efter förfrågan, andra medlemsstater, kommissionen och de tre europeiska tillsynsmyndigheterna EBA, Eiopa och Esma.
- Verksamhetsutövarna ska genomföra egna riskbedömningar. Dessa ska dokumenteras och hållas uppdaterade. Verksamhetsutövarnas kartläggningar är ett centralt element i den riskbaserade metoden.

Med införandet av det fjärde penningtvättsdirektivet skärptes kontroller och rutiner samt började uppgifter lagras i ett centralt register som myndigheterna och verksamhetsutövarna, det vill säga bankerna och övriga finansiella institut, har tillgång till. Fjärde penningtvättsdirektivet förutsätter även att medlemsstaterna kan göra ett utbyte av upplysningar och information som kan vara relevanta för bekämpning av penningtvätt (Regeringen, 2016). Direktivet tog hänsyn till Financial Action Task Force (FATF) och baserades till en stor del på FATF:s rekommendationer.

3.4 Financial Action Task Force

Sveriges rättssystem och åtgärder för att motverka penningtvätt är starkt kopplat till EU:s penningtvättsdirektiv vilka i sin tur baseras på den internationella organisationen Financial Action Task Forces (FATF) rekommendationer. FATF:s rekommendationer har även visat sig vara så effektiva, att bland annat Förenta Nationerna, Internationella Valutafonden och Världsbanken har tagit hänsyn till dem (Financial Action Task Force, 2017).

FATF:s syfte är att förbättra åtgärderna mot penningtvätt, då penningtvätt kan ha negativa konsekvenser, både nationellt och internationellt. De utformade rekommendationerna omfattar ett helt system av åtgärder mot penningtvätt, men även åtgärder mot finansiell terrorism (Financial Action Task Force, 2017). Enligt FATF (2017) kan medlemmarna, baserat på de 40 rekommendationerna, bygga upp ett eget system med en egen struktur och tillvägagångssätt för hur penningtvätt och finansiering av terrorism ska bekämpas.

Sverige implementerade FATF:s åtgärder år 1990 och utvärderades år 2006, resultatet presenterades i rapporten Third Mutual Evaluation/ Detailed Assessment Report Anti-Money Laundering and Combating the Financing of Terrorism (17 februari år 2006). I rapporten framhävs Sveriges svagheter och det ansågs att landet var i avsaknad av en övergripande riskanalys av penningtvätt och finansiering av terrorism. FATF påpekade att landet behövde införa förändringar gällande lagstiftning, administration och rutiner. FATF tillämpar ett riskbaserat förhållningssätt för att framhäva vilka hot som kan finnas i det finansiella systemet (Financial Action Task Force, 2017). För att kunna upptäcka hot krävs det att medlemsstaters finansiella institut har en bra kundidentifiering och kundkänedom (Financial Action Task Force, 2017). Först och främst krävs det att instituten identifierar kunden, vare sig privatperson eller företag, och därefter utför strikta kontroller. Kontrollerna kan bestå av bland annat granskning av kundens ekonomiska historia och transaktioner. Enligt FATF (2017) har verksamhetsutövarna även i uppgift att notera och rapportera alla misstankar. För att underlätta detta, har tillsynsmyndigheterna och finansunderrättelseenheten i uppgift att analysera och övervaka verksamhetsutövarna så att penningtvättsregleringen följs (Finansinspektionen, 2017).

4. Teoretisk referensram

Följande kapitel redogör för beslutsteorier som ligger till grund för studien. Vidare framförs olika faktorer inom organisationen. Avslutningsvis presenteras våra hypoteser i relation till AE-modellen.

4.1 Beslutsteori

Utifrån det beslutsunderlag den individuella banktjänstemannen har tillgång till, uppstår bedömningssituationer där olika beslut ska fastställas. Nedan presenteras de beslutsteorier som i föreliggande studie legat till grund för synen på individers beslutsfattande.

4.1.1 Den rationella beslutsprocessen

Den rationella beslutsprocessen grundas i ett antagande om ett problem som beslutsfattare måste samla in information om och analysera. Beslutsfattare grundar sina beslut på informationsinsamlingen och analysen av det existerande problemet. Efter att problemet har definierats och analysen utförts, utvärderas de olika positiva respektive negativa utfallen av alternativa lösningar. Baserat på de möjliga alternativen och organisationens mål, väljer beslutsfattare det bästa alternativet som därefter implementeras (Simon, 1997).

Enligt Simon (1997) tillämpas den rationella beslutsprocessen bäst när alla delaktiga i organisationen är eniga om organisationens målsättning och om individerna skall agera för att uppnå målen. Simon (1997) hävdar vidare att den rationella beslutsprocessen kan påverkas av en uppdelning mellan strategiutformning och implementering av strategierna. Utformningen av strategierna genomförs högt upp i organisationens hierarki, medan implementeringen av strategierna sker längre ner i organisationen. Uppdelningen kan skapa problematik inom organisationen; om individen som implementerar strategierna inte förstår vad de individer som utformat strategierna menar, uppstår implementeringsproblematik (Simon, 1997). Tvärtom kan det uppstå problematik när individerna som utformar strategierna inte förstår vad individerna som implementerar strategierna vill eller har möjlighet att göra. Simon (1997) betonar att individer som inte är delaktiga i utformningen av strategierna och målsättningen upplever sig mindre motiverade och engagerade.

Simon (1997) skiljer på en normativ och empirisk nivå, på hur saker är och skall vara, i relation till värderingar och fakta. Två kognitiva stilar hos beslutsfattare definierades; maximerare och tillfredsställare. Individer som kategoriseras som maximerare vill uppnå optimala beslut och resultat medan en tillfredsställare nöjer sig med något som individen personligen bedömer vara tillräckligt bra. De olika kognitiva stilarna skiljer sig i relation till hur de går tillväga med beslutsfattande. Maximerare tenderar att fatta sina beslut under en längre tidsperiod då individerna vill maximera resultaten och vara noggranna i sina bedömningar. Tillfredsställare saknar däremot förmågan eller resurserna att hitta och upptäcka en optimal lösning och måste istället tillämpa en annan form av rationalitet ofta kallad, begränsad rationalitet.

4.1.2 Begränsad rationalitet

Herbert Simon reflekterade kring individers beslutsfattande, och utifrån sina reflektioner införde han begreppet begränsad rationalitet, ett begrepp som har visat sig få en stor betydelse inom beslutsteori. Begreppet infördes som svar till de modeller som utgår efter att beslutsfattare ställs inför ett val, identifierar samtliga alternativ, reflekterar kring konsekvenserna som kan uppstå, utför sannolikhetsbedömningar i relation till olika utfall och avslutningsvis fattar optimala beslut på rationella grunder (Simon, 1997). En central förutsättning för modellen är att beslutsfattare skall vara medvetna och överens om vilka mål som organisationen satt upp, men enligt Simon (1997) reflekterar inte detta verkligheten. Simon (1997) påstår att målen i det verkliga livet oftast är motstridiga med varandra. Föreläsningsvis poängterar Simon (1997) att individers beslutsfattande inom organisationen är en komplex process som påverkas av olika aspekter, och därmed har det framförts ett flertal begränsningar i relation till den rationella beslutsmodellen. Kalantari (2010) hävdar att den rationella beslutsmodellen förutsätter att individer som fattar beslut inom organisationen har utmärkt kontroll över omgivningen, vilket de oftast inte har. Simon (1997) betonar att den rationella beslutsprocessen inte är verklighetstrogen eftersom beslutsfattare inte har möjligheterna till att erhålla optimal information då det råder olika typer av begränsningar. Begränsningarna kan exempelvis vara faktorer som tid och pengar. Simon (1997) framhävde ett flertal faktorer som begränsar beslutsfattare i sitt försök att vara rationell: 1. ofullständig och felaktig information, 2. problemets komplexitet, 3. människans förmåga att bearbeta information, 4. den tid man har på sig för att fatta ett beslut,

5. de motstridiga preferenser en beslutsfattare har att ta hänsyn till när det gäller organisationens mål (Simon, 1997).

4.1.3 Irrationellt beslutsfattande

Enligt Brunsson (1985) är det inte individers beslut som är av intresse, utan han föreslår att rikta mer uppmärksamhet på individers handlingar. Brunsson (1985) hävdar att individers motivation till att utföra handlingar måste grundas på att de har positiva förväntningar. Eftersom den rationella beslutsprocessen innebär att individer utvärderar olika alternativ, kan detta skapa en osäkerhet hos en individ (Brunsson, 1985). Detta till exempel på grund av att de möjliga utfallen av alternativ kan stå i konflikt med varandra. Genom begreppet beslutsirrationelitet hävdar Brunsson (1985) att beslutsfattare först bör identifiera respektive analysera några alternativ och därefter acceptera ett av dem. När ett alternativ accepterats av en beslutsfattare, skall endast de positiva konsekvenserna av det valda alternativet beaktas. Slutligen poängterar Brunsson (1985) att beslutsfattare inte bör sätta upp mål i förhand utan istället utgå efter konsekvenserna av det valda alternativet. På så sätt kan osäkerheten minska samtidigt som beslutsfattarnas motivation att genomföra beslutet ökar.

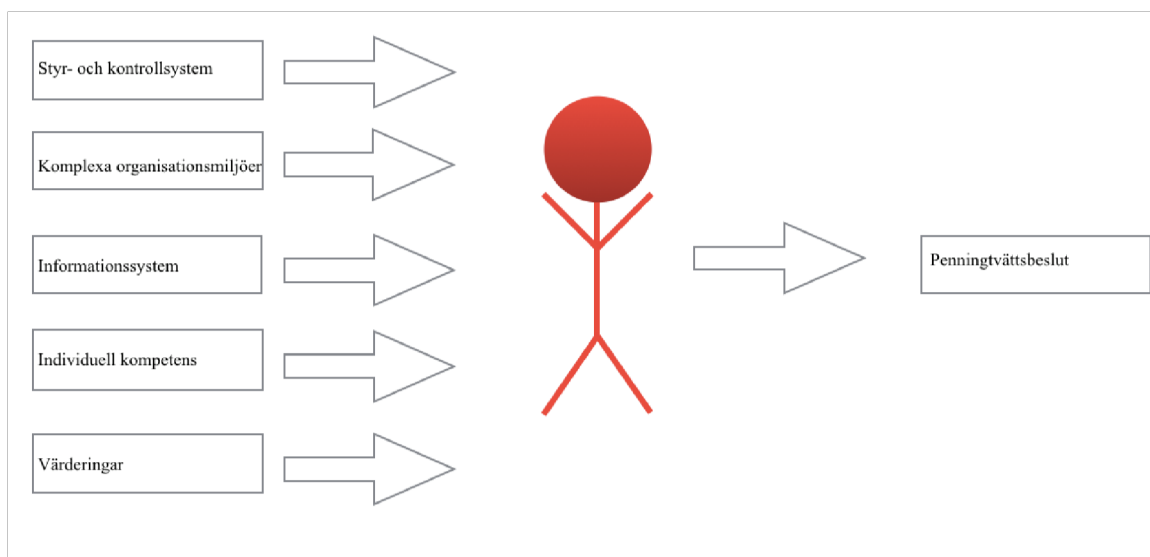
4.1.4 Opportunism

Under beslutsfattande existerar det interna respektive externa faktorer som påverkar individens beslutsfattande, och självintresse är en av faktorerna. Individen präglas enligt Williamson (1979) av självintresse vilket i vissa fall kan vara en drivande byggsten i individens beslutsfattande. Williamson (1979) definierar opportunism som "självsökande självintresse genom falskhet". Opportunism förekommer vanligtvis inom affärsmässiga och sociala interaktioner i form av lögnar och svek (Sakama et al., 2015). Smith (1935) menar att självintresse involverar parter med olika intressen och kan, baserat på dessa, medvetet fatta beslut som är motstridiga i relation till de beslut som är samhällsaccepterade. Opportunistiskt beteende är ett beteende som innebär att individen medvetet utnyttjar sin kompetens och tillgång till information till sin fördel samt att individen fattar beslut på bekostnad av motparten (Williamson, 1979). Inom organisationer, där det vanligtvis råder ett flertal parter, är det även normalt att information respektive kunskap distribueras till parterna på ett sådant sätt att olika parter besitter olika kompetensnivå. Detta skapar i sin tur möjligheten för parter att agera opportunistiskt gentemot andra parter. Enligt Niesten och

Jolink (2012) anses opportunistisk vara en effekt av att parter agerar omoraliskt. Eftersom opportunistiskt beteende leder till oönskade resultat för andra parter, men inte kan observeras direkt, är det nödvändigt för organisationer att utveckla reglering som kan upptäcka och motverka opportunistiskt beteende (Luo, 2018).

4.2 Organisationsförhållandens samband med individens beslutsfattande

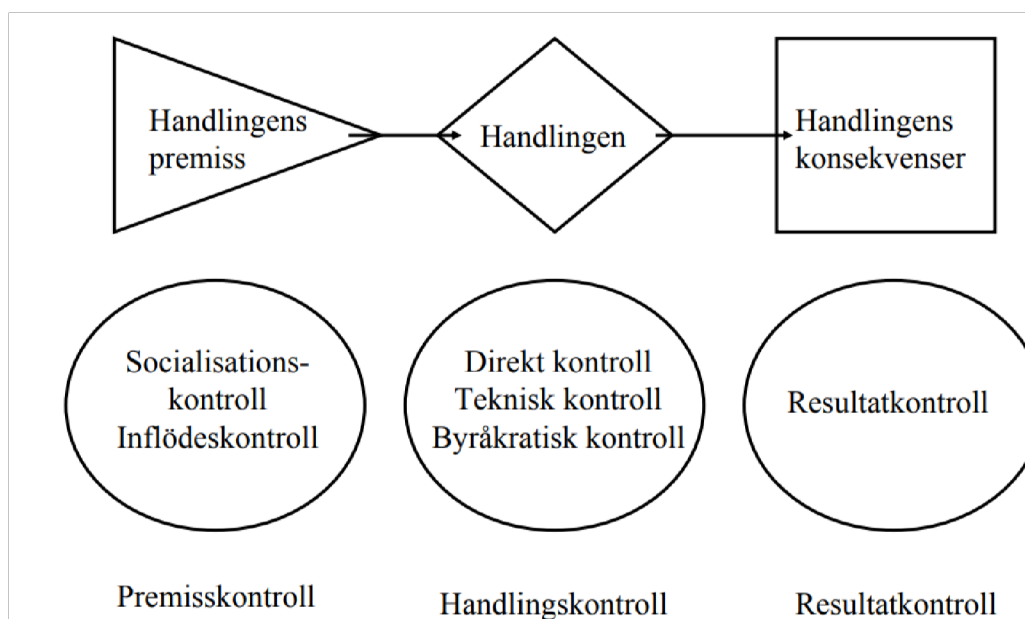
Vi har föreslagit en modell som benämns *AE-modellen*. Syftet med AE-modellen är en önskan att bidra med en möjlighet för organisationer att begränsa respektive motverka oetiska och illegala beslut. Modellen redogör för faktorer som tillsammans kan förklara hur det är möjligt att organisationer som anser sig göra sitt yttersta för att efterleva reglering, trots det hamnar i situationer där konsekvenser som exempelvis penningtvätt uppstår. Inom organisationen existerar olika förhållande som kan påverka individens beslutsfattande. De förhållanden som särskilt beaktas i denna studie är *styr- och kontrollsystem, komplexa organisationsmiljöer, informationssystem, individuell kompetens* samt *selektion, urval och värderingar*. Nedan kommer faktorerna och deras tänkta påverkan på individens beslutsfattande att presenteras.



Figur 2. AE-modellen Styr- och kontrollsystem, komplexa organisationsmiljöer, informationssystem, individuell kompetens och värderingars påverkan på individens beslutsfattande gentemot penningtvätt.

4.2.1 Redogörelse av olika kontrolltyper

En individ kännetecknas enligt Simon (1990) av begränsad rationalitet och opportunism vilket ligger till grund för en individs beslutsfattande respektive agerande inom en organisation. Sett till individens beslutsfattande och agerande, kan det uppstå konsekvenser som exempelvis penningtvätt, då enskilda banktjänstemän blir mer begränsade respektive opportunistiska i sitt agerande. Organisationer försöker därför påverka individen i individens beslutsfattande genom olika typer av kontrollsystem. I nedanstående modell redogörs för olika kontrolltyper som står till grund för handlingars premisser, handlingar och handlingars konsekvenser för att påverka mänskligt beteende. Modellen omfattar tre kontrolltyper; premisskontroll, handlingskontroll och resultatkontroll, och kan bidra till en förståelse för hur faktorer inom den organisationella strukturen påverkar individers beteende och handlingar (Collin, 1990).



Figur 1. Kontrolltyper (Collin, 1990).

Premisskontroll: Socialisationskontrollen och insatskontroller syftar till att föregripa handlingen genom att utgöra eller påverka handlingens premisser. Socialisationskontroll innebär att man impregnerar individer med värderingar om hur individen skall utföra handlingar. Insatskontroll innebär exempelvis att organisationen inför budgetar, det införs begränsningar som därmed hindrar individer från att använda mer kapital än den bestämda summan (Collin, 1990).

Handlingskontroll: Den direkta, tekniska och byråkratiska handlingskontrollen, föreskriver hur handlingen skall utföras. Den direkta handlingskontrollen avser hur det förmedlas direktiv till individen, teknisk kontroll innebär att individen styrs genom teknik och byråkratisk kontroll omfattas av regleringar (Collin, 1990).

Resultatkontroll: Resultatkontroll relaterar handlingens konsekvens till målet för handlingen, det vill säga dess resultat, och producerar eller förhindrar handling genom incitament. Det är viktigt att fastställa mål som organisationen strävar efter för att sedan kunna följa upp och utvärdera målen i syfte att mäta organisationen resultat (Collin, 1990).

Hur används kontrollsystem av en organisation? Styr- och kontrollsystem handlar om att dela upp roller och arbetsuppgifter för olika individer i en organisation. Styr- och kontrollsystem är viktiga i det avseendet att det påverkar individens handlingar samt hur informationen flödar inom organisationen.

4.2.2 Komplexa organisationsmiljöer

Komplexa organisationsmiljöer eller osäkra arbetsuppgifter kan innebära att individer får problem med att förstå vad det egentligen är organisationen vill att de skall uppnå (Perrow, 1970). Merchant och Van der Stede (2011) anser att kunskapen om vad det önskade agerandet i organisationen är, kan framhävas genom två olika sätt. Ett sätt är att individer upptäcker ett mönster av önskade handlingar genom att utföra handlingarna som tidigare presterat bäst resultat för organisationen, eller att individer fortsätter utföra handlingarna de tror är acceptabla. Med detta sagt tror individerna att deras handlingar är acceptabla eftersom de inte tidigare blivit straffade för dem, genom exempelvis sanktioner, trots att de varit felaktiga. Man kan också tänka sig att individer blir informerade av andra (Merchant och Van der Stede, 2011) och därmed utvecklas ett mönster av att upprepa andra kollegors felaktiga handlingar. Enligt den amerikanska socialpsykologen Robert Cialdini (1984) har organisationsmiljön en påverkan på en individs tankesätt och beslutsfattande. Cialdini (1984) hävdar att omgivningen påverkar en stor del av individens beteende och att individer påverkas av andras beteende för att ta egna beslut. Han menar vidare att omgivningen och beslutsfattande kan vara komplext och att individer då väljer den lätta vägen genom att imitera andras beteende respektive handlingar. Enligt Adam (1993) är det av betydelse att

vara medveten om kunskapen kring vilka de önskade handlingarna är. Han syftar på att ”veta vad som händer så att du kan räkna ut vad du ska göra”. Nedan presenteras följande hypotes:

Hypotes 1. *Ett beteende som inte utvärderas av organisationen tenderar att upprepas.*

4.2.3 Informationssystem

Informationssystem definieras som ett system som används för att förmedla och dela information inom en organisation och mellan individer (Stair & Reynolds, 2006). Informationssystem har starka kopplingar till teknisk- och insatskontroll, då det omfattar delar av premisskontroll och handlingskontroll. För att uppnå ett optimalt kontrollsystem måste det innefatta informationskanaler mellan organisationer och individer (Stair & Reynolds, 2006). En problemfaktor inom organisationen kan till exempel vara att den existerande informationen är utspridd och därmed inte tillgänglig för alla individer. Individen förmedlas en viss typ av information men inte en annan, vilket leder till att individen inte kan fatta beslut utöver dem som bygger på den tillgängliga informationen (Wang & Strong, 1996). Uppnås inte en stark kommunikation mellan en organisation och individen, kan det uppstå informationsasymmetri (Clarke & Shastri, 2001). Informationsasymmetri medför att handlingsutövarna inte har tillräckligt med kunskap eller förståelse för hur de förväntas agera. Brist på kunskap om vad organisationen önskar och felaktiga direktiv är dem mest förekommande begränsningarna inom handlingsperspektivet (Wang & Strong, 1996).

4.2.4 Individuell kompetens

Kompetens definieras som ”hur människor i en gemenskap på olika sätt, inom vissa givna ramar, kan lösa egna arbetsuppgifter och direkt eller indirekt bidra till att andra kan göra detsamma” (Skogsberg & Sköldborg, 1991, s. 7). Enligt Skogsberg & Sköldborg (1991) anses kompetens vara den mest betydelsefulla faktorn inom organisationen eftersom organisationer är i behov av resurser som kompetens. Sett till att organisationer vill ha rätt anställda med rätt kompetens krävs det urval och placering vilket även stärks av Taylors (1990) andra princip; vetenskapligt urval av personal, vilket fokuserar på matchning mellan arbete och personal.

Inom banksektorn utförs det exempelvis ett flertal tester under rekrytering av personal för att säkerställa valet av rätt personal. Träning är enligt Merchant och Van der Stede (2011) en stor del av personalstyrning, då träning kan bidra till att personal kan uppleva professionalism vilket därmed påverkar handlingarna och agerandet. Träning får inte enbart personalen att känna professionalism och därmed agera professionellt och enligt regelverken, utan bidrar även till information om vilka handlingar och resultat som är förväntade, samt hur uppgiften utförs på mest lämpliga sätt (Merchant och Van der Stede, 2011). Att individen kan känna professionalism genom träning är en del av premisskontroll medan regelverk är en del av handlingskontroll. Socialisationskontroll innebär att organisationen försöker att framställa ett specifikt beteende av individen vilket regleras genom organisationens rekryteringar och socialisering. Därmed existerar ett samband mellan socialisationskontroll och individuell kompetens.

4.2.5 Selektion, urval & värderingar

Enligt Andersen (2011) tolkar individer omgivningen på olika sätt, vilket innebär att individer kan dra olika slutsatser som kan leda till olika handlingar. Individen präglas av de värderingar och ideologier som impregnerats hos individen sedan barndom. Sett till primär socialisation kan värderingarna förvärfas från individens familj eller omgivning och därmed påverkas individens beteende (Cronlund, 1996). Det kan även vara så att impregneringen av organisationens värderingar, sekundär socialisation, som tillämpats senare i skeden av livet kan påverka individens beteende. Organisationen tillämpar sekundär socialisation för att påverka individens beteende med syftet att beteendet skall vara i enlighet med organisationens behov (Cronlund, 1996). Individer kan utföra beslutsfattande som medför önskade handlingar på grund av personliga egenskaper och värderingar. Baserat på dessa har därmed beslutsfattande inom organisationen sin grund i vilka individer som medverkar i organisationen, i selektion och urval. Organisationens HR- avdelning har ett ansvar att anställa individer som kan medverka till att uppfylla organisationens syfte. Trots att organisationen har en betydelsefull roll inom impregneringen av värderingar hos individen, kan det finnas en problematik; individer har sedan tidigare impregnerat egenskaper och värderingar. Med detta sagt, finns det en risk att HR- avdelningen anställer individer med värderingar som är motstridiga med organisationens värderingar (Young & Herendeen, 2010).

Sammanfattningsvis omfattar AE-modellens oberoende variabler styr- och kontrollsystem, komplexa organisationsmiljöer, informationssystem, individuell kompetens samt selektion, urval och värderingars påverkan på individens beslutsfattande gentemot penningtvätt.

4.3 Opportunism och individens beslut i organisationen

Följande avsnitt fördjupar sig i AE-modellen och vi kommer att argumentera för att individer som har högre kompetens ser fler möjligheter till opportunistiska handlingar. Avsnittet kommer att fokusera på ett samband mellan beslutsteorin och en av organisationens viktigaste faktorer - kompetens. Om en individ är involverad i organisationens struktur, medveten om vilka värderingar som råder och har en högre kompetens inom sitt arbetsområde än genomsnittet, upptäcker den individen fler möjligheter till att realisera sin opportunism. De opportunistiska handlingarna kan exempelvis vara handlingar som speglar individens självintresse (Williamson, 1979). Opportunism speglar sig i att beslutsfattaren, har en trygghet det vill säga i sin kompetens. Anledningen till att kompetens kan bidra till beslutsfattarens trygghet är på grund av att den skicklige beslutsfattaren löper mindre risk att bli påkommen för eventuellt negativa handlingar. Detta på grund av att högre kompetenta individer kan hantera utförandet av handlingen bättre, jämfört med vad en individ utan eller utan tillräcklig kompetens inom området hade kunnat. Detta leder till att den extra kompetenta individen känner sig tillräckligt trygg med att utföra handlingar som är oetiska eller illegala.

Vi argumenterar även för att ju högre kompetens en individ har, desto större blir risken att individen lämnar handlingskontrollen på grund av att organisationen inte är medveten om vilka handlingar individen utför. Genom handlingsstyrning skall individen inte ägna sig åt personliga intressen, eller intressen som missgynnar organisationen. Handlingskontroll omfattas av direkt övervakning och byråkratiska regler och det är de regler individen skall följa under beslutsfattandet. Eftersom individer med högre kompetens ser fler möjligheter till att utföra opportunistiska handlingar, kan detta medföra att handlingar utförs i relation till personliga intressen, istället för de handlingar som önskas av organisationen och regelverken. Detta leder till att individen undgår handlingskontroll. Exempelvis beror detta på att individen upplever ett behov av förändring, vilket kan uppstå när en individ känner sig otillfredsställd. Förutsättningarna för denna typ av handling är att individen lär sig att tänja på gränser och utnyttja situationen (Ellström, 1996).

När individen valt att undgå handlingskontrollen, blir det istället en fråga om att handlingskontroll underläts och att resultatkontroll ligger i fokus. Handlingskontroll gynnar inte individens personliga intresse av den orsak att individen är högt fokuserad på att uppnå höga resultat. Individer med högre kompetens tillges mandat att själva agera på det sätt de bedömer ger bäst resultat. Individen vill uppnå ett önskat resultat som gynnar individen personligen, men detta innebär inte att organisationen kommer att missgynnas. Presterar en individ ett högt resultat, innebär detta även att organisationens resultat påverkas positivt. I sin tur kan det bli en fråga inom premisskontroll och socialisationskontroll, då individen kan dela värderingar med organisationen. Det som ligger till grund för om organisationen kommer att präglas av högt kompetenta individer och fler opportunistiska handlingar, kan påverkas inom socialisationskontrollen. Rekrytering är en del av socialisationskontrollen och här är det viktigt att selektera individer efter vad organisationen önskar. För att uppnå ett önskat beteende och resultat kan organisationer tillämpa belöningssystem med syftet att styra individer, dock innebär det ingen garanti för att handlingen är moralisk eller följer organisationens riktlinjer.

4.3.1 Belöningssystem

Organisationer kan dra stor nytta av belöningssystem förutsatt att de lär sig att använda belöningar på ett tillfredsställande sätt. Belöningssystem av olika slag har länge använts som strategiskt styrmedel för att öka motivationen hos de anställda. Belöningssystem skapar möjligheter att ändra förutsättningarna för individers beteende, särskilt genom att erbjuda förstärkningar till individer när de utför önskvärda handlingar (Merchant och Van der Stede, 2011). Det är viktigt att belöningen är betydelsefull för den som ska belönas för att påverka individens motivation att prestera. Viktigt att poängtera är att belöningssystemet bör vara lätt utformat för att individen skall begripa vad som krävs för att belönas (Merchant och Van der Stede, 2011). Vi argumenterar för att högt kompetenta individer som kan se fler möjligheter till opportunistiska handlingar, kan ha i sitt personliga intresse att utnyttja organisationens belöningssystem. Med detta sagt, kan individerna motiveras av belöningar och därmed vilja utnyttja organisationens belöningssystem. Belöningssystem utgör monetära belöningar, som exempelvis löneökning. Med detta sagt kan monetära belöningar ha en påverkan på individens prestation, då samtliga individer värdesätter pengar (Merchant och Van der Stede, 2011). Det uppstår ett gap mellan organisationens önskade handlingar och handlingar som genomförs i organisationen. Organisationer bör därav ta hänsyn till

detta gap för att motverka uppkomsten av oönskade handlingar. Vill organisationen påverka eller stimulera ett beteende är grundregeln att uppfylla ett behov hos individen som skall ske efter mått på kompetens. På grund av detta behöver organisationen utforma styrsystem som är i balans med individens kompetens och ökad opportunistisk. Detta kan liknas vid en metafor som exempelvis omfattar en polisorganisation. Eftersom det råder mutor bland poliser kan organisationen välja att tilldela en högre summa till poliser som uppmärksammar detta, och på så sätt har poliserna ett högre självgynnande vid att motverka mutor än att ta emot dem. Detta exempel kan tillämpas inom organisationer för att ge en bild på hur belöningssystem och därmed styrsystemet kan inkluderas i motverkan av oönskade handlingar. Är fallet att individen inte följer organisationens riktlinjer, uppstår det konsekvenser i form av bestraffning i belöningssystemet. Lyckas individen inte att prestera i relation till vad som önskas av organisationen uteblir belöning, detta kan därmed klassas likvärdigt med en bestraffning.

Nedan presenteras följande hypotes:

Hypotes 2: Kompetens är positivt korrelerat med sannolikhet för opportunistiska handlingar.

4.4 Sammanfattning av hypoteser

Nedan ges en sammanfattning på våra hypoteser:

H₁: Ett beteende som inte utvärderas av organisationen tenderar att upprepas.

H₂: Kompetens är positivt korrelerat med sannolikhet för opportunistiska handlingar.

5. Empirisk metod

I följande kapitel redovisas studiens empiriska metod samt den datainsamlingsmetod och urvalsbegränsning vi gjort. Vidare beskrivs operationaliseringen och avslutningsvis presenteras studiens kvalitet och etiska principer.

5.1 Litteraturundersökning

Den litteraturen som ligger till grund för studien består bland annat av vetenskapliga artiklar och böcker gällande olika beslutsteorier och kontrolltyper som är väsentliga för studien, detta för att bibehålla en akademisk standard. De vetenskapliga artiklarna är hämtade från Google Scholar och de sökord som använts är: *AML, money laundering, motivation, kompetens* och *belöningsystem*.

5.2 Datainsamlingsmetod

I syfte av att få en förståelse till hur individers beslutsfattande inom svenska storbanker kan bidra till att det existerar ett gap mellan FATF:s grundläggande rekommendationer och uppkomsten av penningtvätt, har både primär- och sekundärdata använts. Primärdata innebär att forskaren samlar in data som är väsentlig för studien (Denscombe, 2009). Utöver de vetenskapliga artiklarna och böcker har även sekundärdata samlats in från olika webbsidor gällande penningtvättsskandaler. De relevanta och tillförlitliga webbsidor som använts under studien är bland annat: Svenska Bankföreningens, Finansinspektionens, Dagens Industris och Sydsvenskans webbsida. Nedan ges en beskrivning av studiens datainsamlingsmetod genom intervjuer och studiens urval.

5.2.1 Datainsamling genom intervjuer

Enligt Denscombe (2016) är intervjuer relevanta för en studie som baseras på en kvalitativ metod, detta på grund av att då forskare lättare kan uppfatta individers tolkningar, uppfattningar och attityder. Inom intervjumetodik är intervjuer av en semi-strukturerad karaktär den mest förekommande metoden (Alvehus, 2013), och under studiens gång har det genomförts intervjuer med en semistrukturerad karaktär eftersom det genom detta sätt

är lättare att framställa mer information. Vår intervjuguide omfattar öppna såväl som slutna frågor. Tillämpningen av intervjuer som metod, medför att vi har möjligheten att styra intervjun i den riktning vi önskar. Med detta sagt kan intervjuerna bidra till att respondenterna kan uttala sig fritt, vi kan kontrollera att respondenterna håller sig till vad som är relevant för studien, och vi kan ställa följdfrågor för en bättre förståelse om så önskas. Alvehus (2013) hävdar att forskare måste vara aktiva och goda lyssnare då följdfrågor kan bidra med att respondenternas svar blir mer relevanta och konkreta.

Intervjuerna omfattade ett tjugotal frågor, inklusive de valda följdfrågorna (Se bilaga 1). De öppna frågorna bidrar med en överblick över respondenternas verkliga uppfattning och åsikt medan följdfrågorna valdes i syfte att komplettera respondenternas svar och få en mer detaljerad inblick i hur respondenten resonerar. Respondenterna tilläts att prata fritt, men möjligheten att styra intervjuerna när tillräckligt med relevant information samlats in fanns.

Intervjuerna varade i cirka 30 minuter per intervju.

5.3 Urval

Tillvägagångssättet för att kontakta respondenter skedde genom en variation av personliga kontakter, men även genom ett mejlutskick med en förfrågan om intervjuer till kontaktpersoner inom de organisationer som var relevanta för att uppsatsens syfte skulle uppnås. Ett mejl skickades därför till de kontaktuppgifter som fanns tillgängliga på organisationernas hemsidor. För att uppnå ett så stort antal respondenter som möjligt utformades mejlet genom en utförlig presentation av syfte. Mejlutsicket till respondenterna återfinns i Bilaga 2. Totalt genomfördes nio intervjuer med fyra kundtjänstmedarbetare och fyra privatrådgivare från; Nordea Bank AB, Handelsbanken, Swedbank och SEB. Den nionde respondenten är Sara Eklund från Svensk Bankförening. Respondenterna från de fyra svenska storbankerna valdes ut eftersom vår utfärdade modell är skapad efter denna typ av beslutsfattare, de är de verkliga beslutsfattarna i det finansiella flödet inom banken. Enligt Cyert et al. (1963) har medarbetarna längre ner i organisationens hierarki tillgång till bland annat mer information, vilket innebär att medarbetarna därmed tillämpar sitt individuella beslutsfattande. Detta innebär att de utvalda respondenterna från de fyra svenska storbankerna ofta är de som först kan misstänka och förhindra placering av svarta pengar i det finansiella systemet. Respondenterna delades upp i två grupper; kundtjänstmedarbetare

och privatrådgivare. Detta eftersom privatrådgivarna besitter en högre tjänst och kan anses ha högre kompetens inom banken.

Svenska storbanker är verksamheter som berörs av sekretess och de enskilda bankmedarbetarna ska enligt bankernas policys följa de riktlinjer som finns gällande sekretess. Enligt bankernas utformade riktlinjer, ska banktjänstemännen vara måna om att inte sprida information om bankens verksamhet som inte är offentliggjord. Med hänsyn till till att respondenterna i storbankerna därmed inte vill diskutera djupgående frågor kring penningtvätt, har en förstärkning av empirin gjorts med en ytterligare intervju. Respondenten som har intervjuats är Sara Eklund som arbetar som jurist, inom juristrätt på bankföreningen. Saras arbetsuppgifter inom organisationen är att: ansvara för några rättsområden bland annat penningtvätt, tolkning av lag och föreskrift, samt förslag på hur regler skall ändras. Sara har tidigare arbetet inom Finansinspektionen i sju år, och arbetat i tre olika banker, Länsförsäkringar, Nordea och Forex.

5.3.1 Val av respondenter

Tabellen visar övergripande vilken respondent som tillhör vilken bank samt respondentens befattning inom organisationen.

Respondent	Bank	Befattning inom organisationen
Respondent A	SEB	Privatrådgivare
Respondent B	SEB	Kundtjänstmedarbetare
Respondent A	Swedbank	Privatrådgivare
Respondent B	Swedbank	Kundtjänstmedarbetare
Respondent A	Handelsbanken	Privatrådgivare
Respondent B	Handelsbanken	Kundtjänstmedarbetare
Respondent A	Nordea Bank AB	Privatrådgivare
Respondent B	Nordea Bank AB	Kundtjänstmedarbetare
Sara Eklund	Svensk Bankförening	Ansvarig inom några rättsområden, bland annat penningtvätt

Tabell 5.3.1: Val av respondenter

5.4 Dataanalys

För att förenkla bearbetningen av intervjuerna fördes noggranna anteckningar, då vi var två forskare som medverkade vid intervjuerna kunde bådas observation fås. Ett annat sätt att dokumentera intervjun är exempelvis genom inspelning av intervjun. Fördelen enligt Bryman (2008) vid inspelning av intervju är att intervjuaren kan koncentrera sig på vad respondenten säger utan att tappa fokus. En nackdel med inspelning kan vara att respondenten känner sig begränsad och inte vill framföra sin åsikt vilket påverkar intervjun negativt (Bryman, 2008). Eftersom respondenten kan uppleva begränsning vid inspelning av intervjun, valde vi att inte spela in intervjun, utan istället föra anteckningar.

Efter att intervjun transkriberats gjordes en innehållsanalys på all insamlad empiri med hjälp av Granheim och Lundmans (2004) metod. Empirin delades in i kondenserade meningsenheter som sedan kodades med ett fåtal ord som redogjorde för innehållet, även koder med samma typ av innehåll fördes till underkategorier. Den teoretiska referensramen har legat till grund för flera huvudkategorier och underkategorier. I några av fallen kunde inte respondenternas svar kopplas direkt till den teoretiska referensramen, och ett induktivt tillvägagångssätt användes då istället för att skapa nya kategorier. Innehållsanalysen tillämpades på samtliga intervjuer och sammanställdes i ett excelark för att hitta likheter och skillnader i den insamlade empirin, dessa upprättades direkt efter varje intervju för att undvika att informationen som respondenten uppgav blev svårhanterligt. Genom denna kodning kunde vi tydligare se mönster i vårt material, som vi sedan kunde bryta ner och strukturera för att använda som underlag till presentation av vår empiri och analys.

5.5 Operationalisering

För att besvara vår forskningsfråga och vårt syfte utformade vi en intervjuguide, med inriktning på att bättre förstå hur individers beslutsfattande inom svenska storbanker kan bidra till att det existerar ett gap mellan FATF:s grundläggande rekommendationer och uppkomsten av penningtvätt. I utformning av intervjuguiden tog vi hänsyn till AEmodellen, där frågor utformats för att fånga modellens olika delområden.

5.5.1 Styr- och kontrollsystem

Organisationer försöker påverka individen i dess beslutsfattande genom olika typer av styr- och kontrollsystem som råder i organisationen. Sett till AE-modellen, argumenterar vi för att organisationen bör ha ett styr-och kontrollsystem vars strikthet och upplägg är i nivå med individens kompetens för att motverka att individen kringgår systemet. Det har därav varit av intresse att ta reda på; *Hur organisationens implementerade styr-och kontrollsystem ser ut och vad grundar individen sina beslut på?* Det är även av intresse att ta reda på: *Hur ofta individens utförda handlingar följs upp*, eftersom individen bär ett ansvar kan individen ställas till svars för sina handlingar, ifall dessa utförs på ett inkorrekt och omoraliskt sätt. Anledningen till varför vi även valt att efterfråga: *Hur individen får respons efter utförda handlingar* är på grund av att, känner individen sig otillfredsställd och upplever ett behov av förändring, kan individen undgå handlingskontroll. Detta leder i sin tur att handlingar utförs i relation till självintresse, istället för de handlingar som önskas av organisationen och regelverken.

5.5.2 Rutiner och komplexa organisationsmiljöer

Rutiner kan både innebära styrka och hinder för verksamheten, vid en organisatorisk förändring riskerar rutinen att fungera som hinder för organisationen (Lindvall, 2009). Anledningen till varför vi valt att framhäva rutiner som en del av vår studie beror på att rutiner ligger till grund för individens beslutsfattande. Det som är intressant att efterfråga är; *hur rutinartade är individens arbetsuppgifter och finns det utrymme för egna upplägg av rutiner i arbetet?* Med hänsyn till respondenternas svar ges en inblick i hur individen agerar i sitt beslutsfattande. För att kunna få en förståelse för individens beteende har vi valt att komplettera med ytterligare frågor; *vet individen vad som förväntas av den i sitt arbete, är förväntningar likgiltiga för alla individer, har individen upptäckt några svårigheter kring sina arbetsuppgifter samt hur går individen tillväga när den känner sig osäker i en arbetsuppgift?* Brister i rutiner kan leda till en komplex organisationsmiljö (Feldman och Pentland, 2003).

5.5.3 Informationssystem

Det är av betydelse att få en inblick av; *hur ser organisationens informationssystem ut och får individen tillräckligt med information för att kunna utföra sitt arbete, samt hade den*

tillgängliga informationen kunnat förbättras? Detta eftersom har individen inte tillräckligt med information för att kunna utföra arbetet korrekt, kan det medföra att hänsyn tas till otillräcklig information och att väsentlig information som hade kunnat leda till misstanke av omoraliska handlingar försummas (Hatch, 2002).

5.5.4 Selektion, urval & värderingar

En organisations viktigaste resurs och tillgång är personalen. Enligt Fellingner (2010) ser rekryteringsprocessen olika ut beroende på vilken organisation det råder, det är viktigt att rekrytera personal som besitter organisationens eftertraktade kvalifikationer. Under den empiriska insamlingen har vi valt att efterfråga; *hur ser organisationens rekryteringsprocess ut, hur valdes individen för denna position, har ni något utbildningsprogram som avser ditt arbete, om ja kan du beskriva det?* Hur rekryteringsprocessen ser ut inom varje organisation är viktigt för att organisationen skall kunna rekrytera rätt person på rätt plats (Sandstedt, 2013). Det krävs att organisationen i rekryteringsprocessen har en förmåga att göra en korrekt bedömning. Rekryteras en individ med opassande egenskaper och värderingar kan det leda till att individen inte följer eller relaterar till organisationens policys och kultur.

Individer präglas av värderingar som ligger till grund för deras beslutsfattande. För att skapa en förståelse för hur individer resonerar, agerar och fattar beslut måste de existerande värderingarna studeras (Kaufmann, 2005). Vi har därav valt att uppmärksamma följande fråga; *kan du ge ett exempel på tillfällen där dina värderingar utstrålat sig i arbetet?* Individen har sedan tidigare implementerat värderingar och kan ständigt implementera nya värderingar utifrån vilka normer som råder i individens omgivning. Detta innebär i sin tur att individen kan påverkas till beslutsfattande utifrån vilka värderingar som implementeras. Med detta sagt, är det relevant att få reda på; *kom organisationen fram till alla värderingar på en gång eller har några växt fram över tiden?*

5.5.5 Kompetens & Belöning

I vår studie har vi valt att fokusera på den individuella kompetensen då begreppet omfattar handlingar i specifika situationer (Frey & Neckermann, 2008). Vi vill i vår studie beskriva hur individer kan agera respektive fatta beslut i relation till vilken kompetens individen besitter, därav har det varit av intresse att framhäva frågan; *Vilken*

typ av kompetens behövs för att utföra arbetet? Det är även av betydelse att få ytterligare förståelse för individens kompetens då studien berör påståendet att individens kompetens i relation till opportunistiska handlingar kan leda till omoraliskt beslutsfattande (Koniak, 2003). Eftersom vi argumenterar för att individer med högre kompetens ser fler möjligheter till ett opportunistiskt beteende, är det relevant att ta reda på om individerna får möjligheten till att utveckla sin kompetens inom arbetsområdet genom regelbundna utbildningsprogram. Därav har vi valt att ställa frågan; *Har ni något utbildningsprogram som avser ditt arbete, om ja, kan du beskriva det?* Vi har även valt att ta reda på; *Hur belönas medarbetarna utöver grundlönen och varierar belöningarna utifrån en individs kompetens?*, då individens beteende påverkas av hur individen blir belönad efter utförda handlingar. Det är väsentligt att uppmärksamma opportunism, då opportunism omfattar självintresse, och kan leda till att individen fattar omoraliska beslut som exempelvis penningtvätt (Smith, 1935). Motivation är den inre kraft som påverkar individen till ett specifikt beteende och utförandet av specifika handlingar (Maslow, 1970). Sett till detta är det väsentligt att ta reda på; *Vad motiverar dig i ditt arbetet?*

5.5.6 Kundkännedom och rapportering

Regelverk involverar lagar, regler och riktlinjer, det existerar ett antal lagar som reglerar den finansiella sektorn. FATF, *Financial Action Task Force*, tillämpar ett riskbaserat förhållningssätt för att framhäva vilka hot som finns inom det finansiella systemet. Det har varit av intresse att ta reda på; *har banken en egen policy om penningtvätt?* för att i efterhand reflektera om bankens policy eftersträvar FATF:s grundläggande rekommendationer. Lagar och regler har inte enbart framställts för att straffa individer för felaktigt beteende och felaktigt utförda handlingar, utan även för att försöka motverka självintresse som i sin tur kan leda till oönskade handlingar och beslutsfattande (Schauner, 2013). FATF ställer höga krav på att banker måste ha en god kundkännedom. Banken måste förstå syftet med vilka transaktioner en kund utför och ständigt göra bedömningar av risken för att utnyttjas för penningtvätt. Vi är därmed intresserade att uppmärksamma; *hur ser kundkontrollen i banken ut?* Vid en rationell beslutsprocess finns risken att beslutsfattaren blir osäker i sitt agerande då det finns ett flertal alternativ att välja mellan (Brunsson, 1985).

Det är viktigt att beslutsfattaren skapar en god kundrelation samtidigt som den måste uppmärksamma faktorer som kan misstänka omoraliska handlingar som penningtvätt. Det har därmed varit av intresse att lyfta frågan; *Kan bankens kundrelation påverkas av bankens*

*misstänksamhet för penningtvätt? Enligt FATF har beslutsfattarna en huvuduppgift att notera och rapportera alla misstankar kring penningtvätt, trots dessa rekommendationer försummas de misstänksamma transaktioner. Det är därför av intresse att få en insikt av hur beslutsfattaren hanterar rutiner kring rapportering av penningtvätt och om beslutsfattaren är medveten om hur den skall gå tillväga i en sådan situation. Vi har därmed valt att ha följande frågor i intervjuguiden; *Har du rapporterat penningtvätt, om ja, beskriv dina rutiner kring penningtvätt och hur kan misstankar om penningtvätt uppstå?**

5.6 Studiens kvalitet

I samband med att den empiriska datainsamlingen presenteras, är det av betydelse att ta hänsyn till resultatets trovärdighet (Denscombe, 2009). Kan vi som forskare inte verifiera studiens trovärdighet, är det inte nödvändigt att redogöra för forskningsresultatet då reabilitet saknas (Alvehus, 2013). Till följd av att studiens forskningsresultat besitter en hög trovärdighet, besitter studien även en hög kvalitet. Uppnås syftet med studien, och det skapas ett bra underlag för att kunna redogöra för syftet, bidrar detta till att studiens resultat kan betraktas som mer trovärdigt (Denscombe, 2009). Det är betydelsefullt att vara noggrann med vad det är vi har i åtanke att observera och vad som är väsentligt att observera, för att framställa relevant underlag för studien. Det är viktigt att säkerställa att den insamlade datan reflekterar verkligheten och berör forskningsfrågan, då detta tyder på hög validitet (Alvehus, 2013). Eftersom en kvalitativ metod tillämpats för att framställa empiri till studien, måste vi som forskare vara så objektiva som möjligt. Objektivitet ger övriga forskare möjligheten att tolka den empiriska datainsamlingen på samma sätt (Denscombe, 2009). Mätinstrumentet som tillämpats i framställandet av empirin är i form av intervjufrågor som respondenterna från de svenska storbankerna tillfrågats. Med ett mätinstrument som intervjufrågor finns det en risk för att andra forskare inte skall kunna observera samma fenomen, vilket vi är medvetna om. Med detta sagt försöker vi samla in empirin på ett så objektivt sätt som möjligt.

5.7 Etiska principer

Då god forskningsetik är viktig för all form av samhällsvetenskaplig forskning finns det aspekter som måste tas hänsyn till och beaktas ur medverkande personers synvinkel för att studien ska anses vara acceptabel inom forskningsvärlden. Studiens intressen får därför

aldrig påverka deltagande individer negativt (Lind, 2014). De etiska principerna omfattar enligt Beauchamps och Childress (2013) fyra grundläggande principer; autonomiprincipen, människovärdesprincipen, rättvisepincipen och godhetsprincipen.

Autonomiprincipen: Det har varit av betydelse att respektera samtliga respondenters vilja och förmåga. Sett till att respondenterna besitter olika bakgrund har vi format intervjufrågorna på så sätt att de anpassats till respektive respondent. Intervjufrågorna har även formats på en akademisk nivå som anses vara anpassbar till respondenterna som besitter olika positioner inom banksektorn.

Människovärdesprincipen: Under studiens empiriska insamling har vi tagit hänsyn till att respektera respondenternas rättigheter och inte åstadkomma respondenterna någon typ av skada som hade kunnat orsakas genom utförandet av datainsamlingen. Respondenternas val av att vara anonyma respekteras och ingen information kommer att utges.

Rättvisepincipen: Syftet med studien är att observera hur individer inom de svenska storbankerna tillämpar olika beslutsfattande och agerande som kan innebära att oönskade handlingar uppstår. Syftet med studien förklarades för samtliga respondenter som därmed fick möjligheten att avböja intervjutillfället och all delaktighet i studien om de så önskar.

Godhetsprincipen: Genom studien vill vi uppmärksamma individers beslutsfattande inom banken i förhållande till uppkomsten av penningtvätt. Vår avsikt med forskningen är enbart att få en förståelse för hur individer kan utföra beslutsfattande och handlingar som kan orsaka konsekvenser som exempelvis penningtvätt, inte att bidra med att läsaren ska lyckas med penningtvätt. Med detta sagt, har vi valt att vara försiktiga med val av intervjufrågor och enbart ställa frågor relevanta till studiens syfte.

6. Empiri

I följande avsnitt ges en beskrivning av vår empiriska datainsamling. Kapitlet innehåller empiri om AE-modellens olika intervjuområden.

6.1 Styr- och kontrollsystem

Respondenterna tillfrågades om hur bankernas styrsystem ser ut, och majoriteten av respondenterna från de svenska storbankerna svarade att de inte är insatta i utformandet av bankernas styrsystem och därmed inte medvetna om hur styrsystemet ser ut. Samtliga respondenter instämmer om att beslut grundas på bland annat regelverk och riktlinjer, dock poängterar respondenterna från Nordea Bank AB och Swedbank att riktlinjerna för varje individ skiljer sig åt beroende på vilken kompetens individen besitter. Respondenterna från Nordea, Handelsbanken och SEB påpekade även att trots alla lagar och riktlinjer som skall följas, kan det uppstå situationer där beslutsfattaren är osäker och tvungen att lita på sin magkänsla. Enligt respondenterna från samtliga banker, granskas individens utförda handlingar regelbundet i form av enstaka stickprov. Respondenterna berättar vidare att feedback ges vid felaktigt utförda handlingar respektive agerande. Sett till hur feedback förmedlas till individen, varierar det något mellan bankerna. Respondenterna B, från Nordea och Handelsbanken menar på att *“banken förlitar sig på medarbetarna”* och att ingen feedback förmedlas vid mindre fel, då de inte uppmärksammas. Vid större felaktiga handlingar delar respondenterna samma åsikt, det vill säga att feedback förmedlas genom återkoppling mellan individ och chef.

6.2 Rutiner och komplexa organisationsmiljöer

Respondenterna från samtliga banker instämmer i att deras arbetsuppgifter är rutinartade. Trots att bankens policy innebär att arbetssätten måste gå hand i hand med bankens riktlinjer, hävdar respondenterna från Nordea och Swedbank att det finns utrymme för egna handlingar och rutiner. Respondenterna från Nordea påpekar att högre kompetens medför att individen har skilda rutiner i sitt arbetssätt jämfört med sina kollegor. Eftersom respondenterna genomfört olika utbildningar, är de eniga om vad som förväntas av dem för att vara kapabla till att utföra arbetsuppgifterna. Enligt respondenterna från Nordea och

Swedbank är svårigheterna i arbetsuppgifterna att kunna läsa av kunden i relation till hur trovärdig kunden är. Respondent B från Handelsbanken pekar däremot på att komplexiteten ligger i bankens informationssystem då kundservicemedarbetaren anser att informationssökandet i systemet inte är tydligt. De avvikande respondenterna, respondenterna från SEB, uttalar sig inte om vilka svårigheter som existerar i relation till arbetsuppgifterna. Respondenterna redogör för hur de skall gå tillväga när det uppstår osäkerhet i arbetsuppgifterna. Enligt respondenterna från Handelsbanken och SEB, bör individen alltid rådfråga en kollega eller chef när osäkerheten uppstår, medan respondenterna från Nordea poängterar att organisationen tillför ett tekniskt hjälpmedel där individen kan få tillgång till nödvändig information då individen känner sig osäker.

6.3 Informationssystem

Respondent A från Nordea Bank AB, hävdar att organisationen tillämpar ett tydligt informationssystem för medarbetarna och uppger ett exempel när det gäller krediter; *“Det existerar ett lättillgängligt creditsystem där kundernas uppgifter lagras och hanteras för att i efterhand kunna enkelt följa upp och utföra upplysningar om kunden”*. Respondenterna B, i Handelsbanken och Swedbank, redogör först för att all nödvändig information finns tillgänglig inom organisationens interna system, men efter en mera djupgående diskussion säger respondenterna att den tillgängliga informationen uppfattas svår att hantera. Vi frågade respondenterna på vilket sätt den tillgängliga informationen hade kunnat förbättras, ett flertal respondenter reagerade snabbt på frågan och svarade att; det hade underlättat i arbetsuppgifterna med ett förenklat informationssystem, ”det händer ibland att vi ändå måste ta ett snabbt beslut trots den svårbegripliga” informationen. En av respondenterna från Swedbank tyckte inte att det behövs någon förenkling av informationssystemet eftersom det redan fungerar bra med det befintliga informationssystemet.

6.4 Selektion, urval & värderingar

I denna del av empirin kommer bankernas selektion och urval beröras, där samtliga respondenter tillfrågades; *hur ser organisationens rekryteringsprocess ut och hur valdes du ut för denna position?* Respondenterna från SEB påpekar att de inte är insatta i bankens rekryteringsprocess, men poängterar att det existerar ett flertal utbildningar som är kravställda för individen att genomföra. Respondenterna påstår att en individs egenskaper

och hur individen är som person överlag, har en betydelsefull roll för bankernas rekryteringsprocess. Övriga respondenter är däremot mer insatta i hur bankens rekryteringsprocess är utformad och instämmer med respondenterna från SEB att individens egenskaper som exempelvis kompetens och värderingar samt agerande besitter en betydelsefull roll. Enligt Nordeas respondenter är bankens rekryteringsprocess en relativt lång process som innefattar ett flertal tester.

”Vi från Handelsbanken skiljer oss från resterande banker, vi är inte instängda på våra kontor utan har visionen att istället vara nära kunden. Alla kunder skall ha sin egen kontaktperson som kunden kan kontakta vid behov”.

Respondent A, Handelsbanken

Samtliga respondenter menar att värderingarna konstant uttrycks i deras arbetssätt då respondenterna anser sig själva bidra med service gentemot kunderna under kundmötena. Enligt respondenterna från SEB har värderingarna varit aktuella under en lång period, och individerna delaktiga i banken genomför utbildningar inom värderingar och etik en gång om året, där banken fokuserar på att utbilda individerna i vilka handlingar och beslut som är acceptabla. Den största likheten mellan bankerna, Swedbank och Handelsbanken, är att värderingar är av stor betydelse, men det kan finnas problematik i att få alla individer inom banken att tillämpa gemensamma värderingar. Respondenterna menar att individer som varit en del av banken under en längre period bildar en stark arbetskultur med gemensamma värderingar, men att det är svårare för individer som varit en del av banken under en kortare period, att tillämpa samma värderingar.

6.5 Kompetens och belöning

Respondenterna A från samtliga banker är eniga om att banken eftertraktar individer som genomfört minst en högskole- eller universitetsutbildning, medan respondenterna B delar en annan åsikt då respondenterna som arbetar som kundservicemedarbetare, inte själva genomfört en högskole- eller universitetsutbildning. Samtliga respondenter i de olika bankerna delar samma åsikt om att banken tillämpar regelbundna utbildningsprogram i form av utbildningar som avser individens beslutsfattande. Eftersom finansbranschen är en händelserik bransch, poängterar en av respondenterna från Nordea Bank AB att utbildningarna är *“guldvärda”* då utbildningarna bidrar med kunskap. Sett till att respondenterna från de samtliga storbankerna inte uppmärksammar etik och moral vid första

tillfrågan, valdes en ytterligare följdfråga om individerna genomgår utbildning kring vad som är etiskt viktigt. Respondenterna svarade därmed att etiska utbildningar är värdefulla och att utbildningen genomförs en gång per år.

När respondenterna från de olika bankerna vidare tillfrågades huruvida de belönas, hävdade samtliga respondenter att banksektorn inte är en sektor som tillämpar belöningssystem, men efter lite diskussion och en specificerad följdfråga om banken tillämpar årsbonusar för de anställda, svarade respondenterna A att årsbonusar tillämpas. Respondenten A från SEB betonar att de utöver grundlönen även belönas genom årsbonusar baserat på hur nöjda bankens kunder är. Samtliga respondenter från de olika bankerna hävdar att belöningar baseras utifrån en individs kompetens respektive position. Respondenten A från SEB betonar betydelsen av bankers belöningssystem; trots att kunder är en betydelsefull faktor, motiverar belöningssystem individen till att utföra arbetet så bra som möjligt. En av respondenterna från Nordea Bank AB betonar att respondenten endast motiveras av kundkontakt, men efter lite diskussion om bonus baserat på prestation skulle motivera individen, besvarade respondenten frågan med ett självfallet; ja.

6.6 Kundkännedom och rapportering

Samtliga respondenter i de olika bankerna delar samma åsikt kring att banken har egen policy när det gäller penningtvätt, men vill inte gå in mer på innehållet. Den största likheten mellan bankerna är att kundkännedom ständigt måste utföras, respondenterna menar att när en kund gör en inbetalning eller en annan transaktion måste kunden uppvisa giltig id-handling samt svara på banktjänstemannens frågor.

”Uppfattas transaktionerna ovanliga, har banken skyldighet att ställa frågor till kunden, exempelvis; vad syftet med transaktionen är, var pengarna kommer ifrån och vad de ska användas till”.

Respondent B, SEB

I vissa fall poängterar respondenterna att banken måste kräva ytterligare underlag från kunden som exempelvis kvitton och fakturor som styrker kundens förklaring. Respondent B, från Handelsbanken berättar att misstankarna kring penningtvätt uppstår när kunden är osäker i sitt svar, har bråttom och inte vill svara utförligt på varför transaktionerna ser ut

som de gör. Resterande respondenter i samtliga banker delar samma åsikt med respondent B, om hur misstankar kring penningtvätt kan uppstå. En annan respondent från Nordea Bank AB menar att det är svårt att upptäcka penningtvätt; har banken redan en god kundkänedom om kunden kan det ibland hända att transaktioner som kunden utför inte kontrolleras noggrant eftersom banken förlitar sig på att det är en legitim verksamhet kunden bedriver. Respondenten påstår att transaktioner man minst anar kan vara illegala, visar sig i efterhand vara ett fall för penningtvätt. Ett flertal respondenter från samtliga banker upplever att kundrelationer påverkas negativt när banken ständigt ifrågasätter kunden. Respondenterna B, från samtliga banker belyser att det kan hända att det finns bankmedarbetare som undviker granskning av pengarnas ursprung eftersom kunden hotar med att byta bank. Efter lite diskussion berättar respondenterna att det upplevs besvärligt att ifrågasätta misstänkta transaktioner då kunden visar irritation. En annan respondent berättar även att kunder som inte har något att dölja, accepterar och har förståelse för när kontrollerna utförs. Vi frågade samtliga respondenter om de rapporterat misstanke om penningtvätt, ett flertal respondenter från samtliga banker har rapporterat misstänktsamma transaktioner till Finansinspektionen, men vill inte gå in närmare på innehållet.

6.7 Svensk Bankförening

Svenska Bankföreningens huvuduppgift är att analysera och lämna synpunkter på förslag till lagar och föreskrifter som berör medlemsföretag, exempelvis banker och finansbolag, detta på grund av att medarbetarna inom föreningen kan betecknas som experter inom sitt ämnesområde (Svensk Bankförening, 2018).

Eklund, belyser att definitionen av penningtvätt kommer från penningtvättslagen och att det är den definitionen alla banker måste förhålla sig till; det är inte tillåtet att hitta på en egen definition som avviker från definitionen i lagen. Banker har olika policys gällande penningtvätt, Eklund poängterar vad det mestadels kan bero på; *”bankerna är olika stora och erbjuder olika tjänster och produkter, använder sig av olika systemstöd samt att vissa banker är nybildade medan andra är äldre och har olika erfarenheter”*. Sett till penningtvättsregelverken skall bankerna arbeta efter sin egna policy, där varje bank bör anpassa sig efter risker som upptäcks i sin egna verksamhet, med sina tjänster och kunder. Bankerna har även olika möjligheter att hantera penningtvättsrisker beroende på vilka styr- och kontrollsystem banken använder, men även hur duktig personal bankerna har.

”Det kan vara så att banken har olika syn på kunder, en och samma kund kan bedömas med olika risk i två olika banker, beroende på bankernas egna riskbedömningar och verksamhet”

Sara Eklund, Svensk Bankförening

Under intervjun berättar Eklund att, penningtvättare försöker bete sig som alla andra kunder i linje med att banken inte skall misstänka något. Hon menar att det händer att vissa banker inte upptäcker allt, då det existerar brister i bankernas styr- och kontrollsystem. Regelbundna utbildningar för de anställda är betydelsefullt för att kunna motverka penningtvätt. Eklund poängterar vidare att; lite känsla för att komma på penningtvätt är viktigt, men i slutändan är frågan hur duktig man är på det, vissa individer är mer kompetenta, andra mindre. Eklund har under sin tid som anställd på bank, gjort ett flertal rapporteringar kring penningtvätt. Först uppkommer en signal i systemet om att det existerar en avvikelse, utifrån bankens maskinella transaktionsgranskning letas förutbestämda scenarier som skulle kunna indikera penningtvätt. Banktjänstemannen har då i uppgift att ställa frågor till kunden, avfärdas inte misstankarna kring att det rör sig om penningtvätt bör banktjänstemannen rapportera till Finanspolisen. Eklund belyser även att det existerar kunder som medför högre risk för penningtvätt, exempelvis personer i politisk utsatt ställning, där lagen kräver att kunden skall hanteras som högriskkund. Avslutningsvis poängterar Eklund att en kund som banken försöker skapa förtroende hos, måste banken samtidigt misstänka brottslig verksamhet. Det är svårt att förena för banken, då kunden hotar exempelvis med att byta bank om att bankens personal ifrågasätter kunden.

7. Analys

I följande kapitel analyseras den insamlade empirin i kapitel 6 utifrån institutionalian och den teoretiska referensramen, analysen omfattar även nya empiriska upptäckter. Kapitlet är indelat utefter AE-modellens olika delområde.

7.1 Styr- och kontrollsystem

Ur intervjuerna framkom det från samtliga banktjänstemän vid de olika svenska storbankerna oklarheter kring hur bankens styr- och kontrollsystem överlag är utformat. Sett till den rationella beslutsprocessen förväntas utformning av styr- och kontrollsystem ske högre upp i hierarkin, och implementeringen längre ner i organisationen. Detta enligt Simon (1997) anses vara problematiskt, är beslutsfattarna inte medvetna om vad de som har utformat styr- och kontrollsystemen avser, kan det uppstå implementeringsproblem. Detta kan i sin tur leda till att banktjänstemännen är motstridiga gentemot bankens styr- och kontrollsystem och blir mindre engagerade. En av bankmedarbetarna från Nordea Bank AB uttrycker att beslut grundas på lagar respektive riktlinjer och att riktlinjerna skiljer sig beroende på vilken kompetens den enskilda bankmedarbetaren besitter, men att alla medarbetare måste förhålla sig till bankens styr- och kontrollsystem vid beslutsfattandet. Men faktum är att Nordea Bank AB och Handelsbanken enligt Finansinspektionen haft stora brister i sitt arbete mot penningtvätt (Finansinspektionen, 2017). Även Eklund från svensk bankförening framför att *”det existerar brister i de olika bankernas styr och- kontrollsystem och att den bank som erhåller sämst kontroller riskerar att utsättas för bristande hantering av penningtvätt”*.

Vi har också fått en indikation på att bankerna utför granskningar i form av enstaka stickprov. Respondenterna B, från Nordea Bank AB och Handelsbanken uttrycker att *”banken förlitar sig på medarbetarna”* och att feedback sällan förmedlas vid mindre fel. Enligt Eggleton & Luckett (1991) är det av betydelse att en organisation tillämpar ständig feedback för att få ett fungerande styr- och kontrollsystem och för att undvika oönskade handlingar.

Sett till att penningtvättslagen är baserad på Financial Action Task Force grundläggande rekommendationer, skall penningtvättsregleringen vara riskbaserad. Enligt Hannan och Ross (2007) innebär ett riskbaserat förhållningssätt att finansiella institut skall ha möjlighet att bedöma risken för att fastställa vilken åtgärd som skall vidtas i bekämpning av penningtvätt. Vid situationer med hög risk för penningtvätt, skall banker utforma egna interna system samt ha kunskap om vilken åtgärd som skall vidtas. De Koker (2009) påpekar att ett riskbaserat förhållningssätt dock kan skapa osäkerhet hos den individuella banktjänstemannen. Enligt Gao, et al., (2009) bör banken anpassa sig efter förändringar som sker i samband med penningtvätt, han menar vidare att bankers övervakning och penningtvättsreglering bör automatiseras genom kontroller för att förebygga penningtvätt.

7.2 Rutiner och komplexa organisationsmiljöer

Sett till empirin kan vi konstatera att sättet att utföra rutinartade arbetsuppgifter kan skilja sig mellan de enskilda bankmedarbetarna inom respektive bank. Respondenterna från Nordea Bank AB och Swedbank påpekade att banktjänstemän med högre kompetens har mer handlingsutrymme, jämfört med sina medarbetare. I linje med att vissa individer har mer handlingsutrymme, finns risk för att illegala och oetiska handlingar uppstår (Evans och Harris 2004). Flera intervjuade hävdar att det existerar en svårighet i arbetsuppgifterna kring att kunna läsa av hur trovärdig en bankkund är. Banker måste enligt lagen om åtgärder mot penningtvätt ta fram information om sina kunder, råder det osäkerhet i hur trovärdig informationen är, kan det bli ytterst svårt att på ett effektivt sätt motverka och bekämpa penningtvätt. I linje med detta begränsas individer i sina försök att vara rationella, en stor begränsning kan enligt Simon (1990) vara osäkerhet.

Sett till samtliga bankmedarbetares svar tillfrågas oftast en kollega om råd när osäkerheten uppstår. Detta kan innebära att när en liknande situation återigen uppstår, utgår banktjänstemannen från den information denne tidigare tilldelats. Individer kan inte förlita sig på att den tilldelade informationen är korrekt, men väljer trots detta att tillämpa informationen under sitt beslutsfattande och agerande (Cialdini, 2008). Detta menar vi, också återspeglar brister i bankens återkoppling till individen. När en bankmedarbetare utför en felaktig handling och inte får återkoppling om det, kan medarbetaren upprepa de felaktiga handlingarna då denne förmodar att de utförda handlingarna är korrekta och acceptabla.

7.3 Informationssystem

Respondenterna B från samtliga banker uppger att informationssystemen är tillgängliga men upplevs vara svåra att begripa. Detta går i linje med Magoulas och Pessis (1998) redogörelse; är den information som existerar i organisationens informationssystem inte lättillgänglig eller begriplig, kan det förorsaka att individer tar ett beslut i avsaknad av väsentlig information. Den svårbegripliga informationen försvårar för individer att agera och uppmärksamma penningtvätt, med detta sagt kan inte individer agera efter den rationella beslutsmodellen (Simon, 1990).

7.4 Selektion, urval & värderingar

Garcia (2013) hävdar att individer kan fatta beslut samt agera utifrån personliga värderingar och bortse från den information som finns tillgänglig. Garcia (2013) menar vidare att individer sedan tidigare har implementerat värderingar och utvecklat personliga egenskaper utifrån sin omgivning. Det är av betydelse för banken att tillämpa socialisationskontroll med syftet att rekrytera, och utveckla värderingar hos bankmedarbetare som är i enlighet med bankens. Bankmedarbetarna poängterar att banktjänstemän som varit en del av banken under en längre period bildar tillsammans en arbetskultur med gemensamma värderingar, men att det är svårare för medarbetare som varit en del av banken under en kortare period, att tillämpa samma värderingar.

7.5 Kompetens och belöning

Vi reflekterar kring hur individer som besitter en högre kompetens kan se fler möjligheter till att kringgå styr-och kontrollsystemet samt utföra oönskade handlingar genom opportunist. Något som uppmärksammats under intervjuerna är att samtliga banktjänstemän, inte speciellt nämner om etisk utbildning, det kan tyda på att etisk utbildning inte intar en dominerande ställning i styrsystemet eller organisationskulturen. Det är väsentligt för organisationer att tillämpa etiska utbildningar för att motverka omoraliska handlingar, detta eftersom individers etiska principer återspeglar respektive individers moral (Jones, 1991).

Banktjänstemännen påvisade även att enskilda bankmedarbetare med högre kompetens erhåller möjligheter till ett bredare handlingsutrymme. Eftersom dessa extra kompetenta

medarbetare besitter en hög kompetens och därmed ser och ofta ges fler möjligheter till eget beslutsfattande, finns risken för att de utför handlingar i relation till självintresse. Detta innebär att risken för att opportunistiska handlingar, som leder till exempelvis penningtvätt, kan uppstå. Med detta sagt, kan högkompetenta banktjänstemän i vissa situationer lämna de rutiner respektive riktlinjer för handlingskontroll som skall styra medarbetaren till ett agerande som styrs av resultatkontroll och vanligtvis förväntas ge ett positivt resultat för banken.

Organisationer har som mål att vara så lönsamma som möjligt, men även att vara den mest konkurrenskraftiga organisationen (Kaptein, 2002). Sett till bankmedarbetarnas svar, kan det konstateras att prestation är av högt ekonomiskt resultat då de fyra svenska storbankerna mer eller mindre arbetar med samma målsättning. Samtliga banktjänstemän poängterade att det existerar uppsatta mål utifrån vilka banken belönar medarbetarna, och att belöningarna är av stor betydelse då de får medarbetarna att känna sig mer motiverade. Ur intervjun framkom det att några av bankmedarbetarna också utvärderas och belönas efter hur nöjd kunden är. Enligt Samuelson (2004) motiverar belöningsystem individer att ändra beteende, vilket i sin tur även kan styra individernas handlingar. Belöningsystem skapar möjligheter att ändra förutsättningarna för individers beteende genom att erbjuda belöningar till individer när de utför önskvärda handlingar (Merchant och Van der Stede, 2011). Eftersom det är lättare att styra individer genom belöningsystem, kan det finnas en risk att banktjänstemän motiveras till att fokusera på kundnöjdhet och därmed får styrsignaler att kundnöjdhet är det absolut viktigaste. Detta kan i sin tur skapa effekten att banktjänstemannen inte har reglering i åtanke vilket kan leda till konflikter mellan bankens olika interna mål.

7.6 Kundkännedom och rapportering

Ur intervjuerna framkom det att samtliga banker har egen policy gällande penningtvätt. Med detta sagt har bankerna en viss grad av frihet i att utforma egna regelverk, dock måste de interna regelverken gå hand i hand med de lagstadgade regelverken (Svensk Bankförening, 2017). Enligt finansinspektionen följer inte samtliga banker penningtvättslagen som är baserade på FATF:s grundläggande rekommendationer. Trots all kritik från finansinspektionen har bland annat Nordea Bank AB och Handelsbanken haft återkommande problem med penningtvätt de senaste åren. Enligt FATF (2017) skall

verksamhetsutövarna utgå från ett riskbaserat förhållningssätt, detta innebär att verksamhetsutövarna måste skaffa sig en noggrann kundkännedom. Trots att bankmedarbetarna i samtliga banker är eniga om att en noggrann kundkännedom är väldigt viktigt uttrycker sig den enskilda bankmedarbetaren B, från Nordea Bank AB att det är svårt att upptäcka misstänksamma transaktioner *“har banken redan en god kundkännedom om kunden, kan det hända att transaktioner inte kontrolleras noggrant, eftersom banken förlitar sig på att det är en legitim verksamhet kunden bedriver”*.

”En kund man försöker skapa förtroende hos ska man samtidigt misstänka för brottslig verksamhet, det är svårt att förena för banken, då kunden hotar med att byta bank”.

Sara Eklund, Svensk Bankförening

Vi har fått en indikation på att det av bankerna upplevs vara betydelsefullt att värna om sin kundrelation för att inte förlora en värdefull kund. Samtliga bankmedarbetare instämmer i att det kan upplevas besvärligt att ifrågasätta kundens transaktioner, då kunden i sin tur visar irritation.

Brunsson kritiserar den rationella beslutsmodellen och menar att den rationella beslutsmodellen skapar osäkerhet hos beslutsfattare. Sett till den rationella beslutsmodellen, tvingas beslutsfattare att välja mellan alternativ som är motstridiga i relation till varandra. När beslutsfattare enligt Brunsson (1985) tvingas ifrågasätta de olika alternativen, minskar deras motivation. Vi har fått en indikation på denna osäkerhet genom de intervjuade banktjänstemännens svar. De enskilda bankmedarbetarna står inför beslut som kan leda till att illegala handlingar uppstår eller att kundrelationer mellan bank och kund avslutas. Väljer medarbetaren att inte ifrågasätta kundens transaktioner på grund av kundens irritation, kan det leda till att illegala transaktioner inte förhindras och ökar risken för att penningtvätt uppstår. Beslutar sig banktjänstemannen däremot för att granska och ifrågasätta kundens transaktioner, finns en risk att kunden blir missnöjd och ifrågasätter banktjänstemannens beslut och kanske byter bank.

7.7 AE-modellen

Som tidigare nämnts granskas de enskilda banktjänstemännens utförda handlingar bland annat i form av enstaka stickprov, vilket kan leda till att fel handlingar inte uppmärksammas som i sin tur kan medföra risker att penningtvätt uppstår. Med detta sagt, ser de kompetenta banktjänstemännen fler möjligheter att kringgå styr- och kontrollsystemet.

Återkommande hos bankmedarbetarna är att somliga hävdar att svårigheten existerar i att läsa av hur trovärdig kunden är, vilket kan hanteras lättare genom utbildning och erfarenhet. Det vi uppmärksammat under intervjuerna är att de enskilda bankmedarbetarna är eniga om vad som förväntas av dem, i förhållande till AE-modellen är respondenternas svar motstridiga, då AE-modellen beskriver en komplex organisationsmiljö som en organisationsmiljö där medarbetaren inte vet vad som förväntas av denne. Baserat på svaren i samtliga banker råder det svårigheter i att förstå den tillgängliga informationen när de skall fatta beslut. Den svårbegripliga informationen försvårar för banktjänstemännen att agera och uppmärksamma penningtvätt.

När den enskilda bankmedarbetaren stöter på ett problem, har vi fått en indikation på att bankmedarbetaren rådfrågar en kollega, till följd av detta traderas agerandet respektive värderingarna, och det kan hända att agerandet respektive värderingarna upprepas eftersom den andra kollegans legitimitet erhålls (Cronlund, 1996). Eftersom all uppföljning av de utförda handlingarna inte granskas, förekommer ingen varningssignal. På så sätt kan oönskade rutiner och värderingar uppstå och fortleva, då det inte existerar kontroller som kan fånga upp de oönskade rutinerna och värderingarna (Merchant och Van der Stede, 2011). I relation till AE-modellen, är det de mindre kompetenta banktjänstemännen som följer rutinerna och värderingarna som uppstår genom trading.

8. Slutsats

I följande kapitel presenteras studiens slutsatser, där forskningsfrågan och syftet besvaras. Därefter ges en reflektion över vilka begränsningar studien har. Slutligen redogörs studiens bidrag och förslag till framtida forskning.

8.1 Slutsats

Finansinspektionen har under år 2015 granskat de svenska storbankerna med avseende på hur de hanterar riskbedömningen av sina kunder i relation till penningtvättslagen, och enligt Finansinspektionen (2015), har bankerna haft stora brister i sitt arbete mot penningtvätt. Syftet med den här studien är att förstå hur de individuella banktjänstemännens beslutsfattande inom svenska storbanker kan bidra till att det existerar ett gap mellan FATF:s grundläggande rekommendationer och bankernas faktiska agerande i förhållande till uppkomsten av penningtvätt. Vår föreställning var den, att banktjänstemän inom de svenska storbankerna fattar beslut och utför handlingar i relation till vilka organisationsförhållanden som råder inom banken. Sett till vår teoretiska referensram och analys har vi konstaterat att de olika organisationsförhållanden kan vara bidragande faktorer till varför penningtvätt inom svenska storbanker kan uppstå.

Utifrån den empiriska insamlingen kan det utläsas att banktjänstemännen upplever svårigheter i sitt arbetssätt som exempelvis att läsa av kundens trovärdighet, men att det inte råder komplexa organisationsmiljöer inom de svenska storbankerna, då bankmedarbetarna delaktiga i respektive bank är medvetna om vad som förväntas av dem. Vi kan dock fastställa att det existerar en viss osäkerhet i en banktjänstemans bedömning av kundens trovärdighet. I linje med detta bör banken utveckla de existerande utbildningarna för att motverka osäkerheten hos medarbetaren. På sätt kan bankmedarbetaren lättare uppmärksamma kundens trovärdighet och motverka penningtvätt. Eftersom de valda banktjänstemännen är de som först kan upptäcka och misstänka penningtvätt är det av betydelse att banktjänstemännen förhåller sig till FATF:s grundläggande rekommendationer och utföra noggranna kundkontroller. Under studien har vi fått en indikation på att samtliga banktjänstemän värnar om sin kundrelation och att undantag från kravet på att undersöka risken för penningtvätt görs, för att undvika att kunden skall hota med att byta bank. Till

följd av detta kan en bankmedarbetare fokusera mest på kundrelationer och blunda för penningtvätt av rädsla av att förlora en värdefull kund.

Bankernas informationssystem är en av många betydelsefulla faktorer i arbetet med att motverka penningtvätt. Banktjänstemän fattar beslut baserat på den information som är tillgänglig och sett till den insamlade empirin konstaterar vi att det råder brister inom bankers informationssystem, då medarbetarna inom bankerna betonar att det uppstår situationer där väsentlig information är svårbegriplig. Till följd av detta, kan situationer som innefattar penningtvätt försummas. Under intervjun uppmärksammades det även att när det uppstår en osäkerhet hos den enskilde bankmedarbetaren, tillfrågas närmsta kollega om råd. I enlighet med Herbert Simon begränsas individer av olika faktorer som exempelvis ofullständig information, under studien framkom det att den enskilda bankmedarbetaren främst begränsas i sina beslut genom att informationen är svår att begripa. Begränsningen medför att premisser för motverkande av penningtvätt påverkas. Det kan uppstå en problematik för den enskilda bankmedarbetaren att agera enligt den rationella beslutsmodellen då medarbetaren inte kan undkomma begränsningarna som existerar. I vår studie är den begränsade modellen därmed mest lämplig att tillämpa.

Banktjänstemannen fattar inte enbart beslut på grund av brister i organisationsförhållanden, utan även i följd av att banktjänstemännen besitter olika kompetensnivåer; ju högre kompetensnivå den enskilde medarbetaren besitter desto bredare handlingsutrymme. Detta innebär att den kompetenta bankmedarbetaren kan se fler möjligheter till opportunistiska handlingar. Vi kan konstatera att i detta ligger en möjlighet att de opportunistiska handlingarna kan utföras utan att de uppmärksammas, då medarbetarens utförda handlingar bland annat endast granskas genom enstaka stickprov. Enstaka stickprov leder till en hög sannolikhet att fel inte uppmärksammas, med detta sagt råder det utrymme för att penningtvätt inom de svenska bankerna kan uppstå.

8.2 Egna reflektioner och begränsningar

Studien har genomförts via en kvalitativ metod. Eftersom studien enbart baserats på nio respondenter från fyra olika storbanker och en bankförening, kan vi inte påstå att studiens resultat kan generaliseras. Ur ett praktiskt perspektiv har målet med vår studie varit att utveckla ett intresse för de svenska storbankerna gällande hur individer inom banken kan

fatta beslut som kan leda till att penningtvätt uppstår. Sett till att penningtvätt är ett känsligt ämne, har vi under studiens gång uppmärksammat att det är svårt att studera ett fenomen som ingen djupgående vill prata om.

8.3 Studiens bidrag och framtida forskning

Studiens empiriska datainsamling har bidragit till en förståelse för hur banktjänstemän inom de svenska storbankerna utför beslutsfattande i relation till bankers organisationsförhållande. Tidigare forskning har berört problematiken som råder inom huruvida kunden acceptans och medvetenhet ska utvecklas för att förhindra penningtvätt, men inte fördjupat sig i hur beslutsfattandet hos medarbetarna inom banken kan vara en del av problematiken som råder (Viritha & Mariappan, 2016). Studiens syfte är att bidra med förståelse för hur banktjänstemän fattar ett beslut, och vi kan konstatera att en stor del av det oönskade beslutsfattandet beror på bankens organisationsförhållande.

I samband med uppsatsprocessen har vi resonerat fram två förslag på framtida forskning. I vår studie har vi fokuserat på gapet mellan FATF:s grundläggande rekommendationer och de fyra storbankernas reglering av penningtvätt i praktiken. På så sätt har vi uteslutit samtliga små banker. Ett förslag på framtida forskning är att studera gapet mellan rekommendationer och praktik i stora respektive små svenska banker för att sedan kunna få en jämförelse mellan bankerna. Denna studie har upptäckt att det finns en indikation på att banktjänstemännen inom banken värnar om sin kundrelation då undantagshantering sker, i rädsla av att förlora en värdefull kund. Till följd av detta hade det varit intressant att fördjupa sig mer i om kundrelationer spelar en så signifikant roll, att banken tvingas blunda för penningtvätt.

9. Litteraturförteckning

- Alvehus, Johan (2013). *Skriva uppsats med kvalitativ metod: en handbok*. 1. uppl. Stockholm: Liber
- Alvesson, Mats, Sköldberg, Kaj, *Tolkning och reflektion: vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*, Studentlitteratur, Lund, 1994
- Andersen, Tom (2011) *Reflekterande processer: samtal och samtal om samtalen*. uppl 5:1 Stockholm: Mareld.
- Beauchamp, T., & Childress, J (2013) *Principles of Biomedical Ethics*
- Bryman, A., Bell, E. (2013). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. 2. UPPL. Malmö: Liber AB
- Brunsson, N. (1982), *The irrationality of actions and action rationality: decisions, ideologies and organizational actions*. *Journal of management studies*.
- BRÅ (2011) *Penningtvätt- rapportering och hantering av misstänkta transaktioner*. Stockholm: Brottsförebyggande rådet.
- Clarke, Jonathan., & Shastri, Kuldeep. (2001) *On Information Asymmetry Metrics*.
- Cialdini, R. B. (1984). *The Psychology Influence of Persuasion*. New York: Collins.
- Cronlund, K (1996) *Utveckling, livsvillkor och socialisation*. Stockholm: Bonnier utbildning
- Dalén, M. (2015) *Intervju som metod*. Gleerups
- Denscombe, M. (2009). *Forskningshandboken – För småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna*. Lund: Studentlitteratur
- Depoy, E., Gilin, L. (2005) *Forskning – en introduktion*. Studentlitteratur: Lund
- Evans, T. & Harris, J. (2004) *Street-level Bureaucracy, Social Work and the (Exaggerated) Death of Discretion* *British Journal of Social Work*, 34, 6, 871-895
- Feldman, M., Pentland, B., D’Adderio, L. & Lazaric, N. 2016. *Beyond Routines as Things: Introduction to the Special Issue on Routine Dynamics*. *Organization Science*. 27(5): 505-513.
- Fellinger, Åsa-Mia, ”Den professionella anställningsintervjun”, 2010, Författaren och Liber AB, Malmö
- Fincancial Action Task Force. (2018). *The FATF Recommendations*.
- Finanspolisen. (2017). *Penningtvätt*. Finaspolisen.
- Garcia, M. J. (2013). *Financial education and behavioral finance: new insights into the role of information in financial decisions*. *Journal of economic surveys*, 297-315.

Graneheim, U H & Lundman, B (2004) Qualitative content analysis in nursing research: concepts, procedure and measures to achieve trustworthiness. *Nurse Education Today*, 24,

Hatch, M. J. (2002). *Organisationsteori: moderna, symboliska och postmoderna perspektiv*. Lund: Studentlitteratur.

Herendeen, T., & Young, S. (2010) *Preventing Wrongful Termination Employment Claims*

Jolink, A., & Niesten, E. (2012) Recent qualitative advances on hybrid organizations: Taking stock, looking ahead.

Jäger, C. (2008), *The Principal Agent - Theory within the Context of Economic Sciences*, Norderstadt, Herstellung und Verlag, Books on Demand GmbH

Kahneman, D. (1974) *Judgment under Uncertainty: Heuristics and Biases*

Kalantari, B. (2010). Herbert A. Simon on making decisions: enduring insights and bounded rationality. *Journal of management history*, 509-520.

Lind, R. (2014) *Vidga vetandet*, Lund: Studentlitteratur

Luo, Jieting (2018). *A Formal Account of Opportunism in Multi-agent Systems*

Malterud, K. (2009) *Kvalitativa metoder i medicinsk forskning*. Studentlitteratur AB.

Merchant, K., & Van der Stede, W. A. (2012). *Management control systems*. New Jersey: Prentice-Hall.

Löfven, S. (2016). *Ytterligare åtgärder mot penningtvätt och finansiering av terrorism*.

Perrow, C. (1970) *Organizational analysis: a sociological view*

Reinfeldt, F. (2013). *En nationell strategi för en effektiv regim för bekämpning av penningtvätt och av finansiering av terrorism*.

Riksdagens hemsida, Penningtvätt - kriminalisering, förverkande och dispositionsförbud. Hämtad från (2018-02-21): <https://data.riksdagen.se/fil/CD694E37-8F9E-46C1-8FA08FA3FA7248E8>

Sakama, C., Caminada, M., and Herzig, A. (2015). A formal account of dishonesty. *Logic Journal of IGPL*.

Samuleson L. A. (2004) *Controllerhandboken*, Stockholm: Industrilitteratur

Saunders, M.N.K., Lewis, P. och A. Thornhill (2004). *Research methods for business students*, 4.uppl. New York: Prentice Hall.

Schroeder, W. (2001). *Money Laundering*.

Shefrin, Hersh, Behavioral Corporate Finance. Journal of Applied Corporate Finance, Vol. 14, No. 3, Fall 2001.

Skogsberg, Eva-Marie & Sköldborg Torgny, *Nya former för kompetensutveckling*, SIPU Förlag, Solna, 1991

Stair, R., & Reynolds, G. (2006) Fundamentals of information systems. Boston Course Technology

Statskontoret. (2008). Tredje penningtvättsdirektivet. Hämtad från (2018-03-01). : <http://www.statskontoret.se/upload/Publikationer/2008/200802.pdf>

Strong, D., & Wang, R. (1996) What Data Quality Means to Data Consumers

Van Ditmarsch, H., Van Eijck, J., Sietsma, F., and Wang, Y. (2012). On the logic of lying. In Games, actions and social software.

Wall, G. (2011). Maffia: Från Capones Chicago till dagens Sverige.

Williamson, O. (1979) Transaction-Cost Economics: The Governance of Contractual Relations

Bilaga 1 – Intervjuguide

Vår intervjuguide är utformad i förhållande till AE-modellens olika delområde

Styr – och kontrollsystem

- Vad styr dina beslut, vad grundar du dem på? (Lagar, riktlinjer, egen erfarenhet, företagskulturen)?
- Hur ofta följs era utförda handlingar upp?
- På vilket sätt får du respons efter utförda handlingar? **Rutiner och komplexa organisationsmiljöer**
- Hur rutinartade är dina arbetsuppgifter, finns det utrymme för egna upplägg av rutiner?
- Har du upptäckt några svårigheter eller otydligheter kring dina arbetsuppgifter?
- Hur går du tillväga när du känner dig osäker i en arbetsuppgift?

Informationssystem

- Hur ser ert informationssystem ut?
- Får ni tillräckligt med information för att kunna utföra ert arbete?
- På vilket sätt hade den tillgängliga informationen kunnat förbättras för att du ska kunna utföra ditt arbete?

Selektion, urval & värderingar

- Hur ser organisationens rekryteringsprocess ut
- Hur valdes du ut för denna position?
- Kan ni ge ett exempel på tillfällen där era värderingar utstrålat sig i arbetet?
- Kom ni fram till alla värderingar på en gång eller har några växt fram under tiden

Kompetens och belöning

- Vilken typ av kompetens behövs för att utföra det arbetet du har?
- Har ni något utbildningsprogram som avser ditt arbete, om ja, kan du beskriva det?
- Hur belönas medarbetarna utöver grundlönen?
- Varierar belöningarna utifrån en individs kompetens?
- Vad motiverar dig i ditt arbete?

Kundkännedom och rapportering

- Har banken en egen policy om penningtvätt?
- Hur ser kundkontrollen ut?
- Kan bankens kundrelation påverkas av bankens misstänksamhet för penningtvätt?
- Hur kan misstankar om penningtvätt uppstå?
- Har du rapporterat penningtvätt, om ja, beskriv dina rutiner kring penningtvätt?

Bilaga 2 – Förfrågan om medverkande i intervju

Hej!

Vi inbjuder Er till att medverka i en kortare intervju via, telefon eller personlig intervju.

Vi studerar hur det är möjligt att organisationer, som gör sitt yttersta för att efterleva reglering, ändå hamnar i problem, som t.ex. de ”affärer” som skett kring penningtvätt. Vi undersöker speciellt samverkan mellan organisationers styrsystem och individens beslutsfattande, och hoppas kunna komma med praktiska slutsatser hur den samverkan kan förbättras för att minska riskerna.

Vi skickar detta mail till Er för att ta reda på om Ni har ett intresse av att delta i denna undersökning. Intervjun är beräknad till max 30 minuter och kommer att ske via telefon, mail eller personlig intervju, beroende på vilket Ni anser är bäst för Er del.

Studien genomförs som ett examensarbete på Högskolan Kristianstad under handledning av professor Sven-Olof Collin. Vi kommer att kontakta dig via telefon den 26 april för att få veta om du är intresserad och i så fall, bestämma tid för kontakt.

Du som medverkar, är självklart anonym och dina uppgifter behandlas konfidentiellt. Som tack för Ert deltagande kommer Ni att få möjlighet att ta del av resultatet av studien, vilket vi hoppas kan vara av intresse för Er.

Vi är tacksamma om Ni vill delta!

Med vänliga hälsningar!
Adelisa & Edvina

Kontakta oss gärna vid frågor:

Adelisa Cnovrsanin: adelisacnovrsanin@hotmail.com

Edvina Hajic: edvinahajic@hotmail.com

Sven-Olof Collin: sven-olof.collin@hkr.se