

VAASAN YLIOPISTO
TEKNILLINEN TIEDEKUNTA
TUOTANTOTALOUS

Josetta Saari

RAHANPESUN ESTÄMISEN KONTROLLITOIMENPITEIDEN VALVONTA

Tuotantotalouden
Pro Gradu –tutkielma

VAASA 2017

SISÄLLYSLUETTELO

1. JOHDANTO	5
1.1 Taustaa	5
1.2 Aiempi kirjallisuus.....	7
1.3 Tutkimuksen tavoite, tutkimuskysymys ja rajaus.....	8
2. KIRJALLISUUS.....	10
2.1 Prosessin laatu.....	10
2.1.1 Laatu määritelmänä.....	10
2.1.2 Laatukustannukset.....	11
2.1.3 Laatujohtaminen	11
2.2.Riskienhallinta	13
2.2.1 Riskin määritelmä	13
2.2.2 COSO-malli	18
2.2.3 SFS-ISO 31000	23
2.3 Sisäinen valvonta	25
2.3.1 Tehokas sisäinen valvonta ja rajoitteet	28
2.3.2 Sisäinen valvonta ja riskienhallinta	30
2.3.3 Sisäinen valvonta ja Corporate Governance	31
2.3.4 Kolmen puolustuslinjan malli.....	34
2.3.5 Sisäisen valvontaprosessin kehittämishankkeet.....	35
2.4 Rahanpesu ja rahanpesun valvonta.....	38
2.4.1 Mitä on rahanpesu?.....	38
2.4.2 Rahanpesun vaiheet	39
2.4.3 Valvontaan liittyvä sääntely.....	40
2.4.4 Neljäs rahanpesudirektiivi ja rahanpesulaki	41
2.4.5 Asiakkaan tunnistaminen ja tunteminen	42
2.4.6 Maksajan tiedot.....	44
2.4.7 Tehostettu ja yksinkertaistettu tunteminen	45
2.4.8 Jatkuva seuranta.....	46

2.4.9 Ilmoituskanavan luominen.....	47
2.4.10 Sanktiot	48
3. MENETELMÄT JA AINEISTO	50
3.1 Kohdeorganisaatio	50
3.2 Aineisto ja aineistonkeruumenetelmien kuvaus.....	50
3.3 Validiteetti ja reliabiliteetti	51
4. TULOKSET	52
4.1 Sisäinen valvontaprosessin kuvaus	52
4.2 Sisäisen valvonnan osatekijöiden analyysi	55
4.2.1 Johtamistapa ja organisaatiokulttuuri	55
4.2.2 Riskien arviointi.....	56
4.2.3 Päivittäisvalvonta ja tehtävien eriyttäminen	60
4.2.4 Raportointi ja tiedonvälitys.....	61
4.2.5 Seuranta ja tarkastus	61
5. JOHTOPÄÄTÖKSET.....	63
5.1 Sisäisen valvonnan rooli organisaation riskienhallinnassa	65
5.2 Jatkotutkimusmahdollisuudet	66
YHTEENVETO	67
LÄHTEET.....	69
LIITE 1. Haastattelukysymykset sisäiselle valvonnalle	74
LIITE 2. Miksi pankki kysyy?.....	75

VAASAN YLIOPISTO

Teknillinen tiedekunta

Tekijä:	Joseetta Saari	
Tutkielman nimi:	Rahanpesun estämisen kontrollitoimenpiteiden valvonta	
Ohjaajan nimi:	Jussi Kantola	
Tutkinto:	Kauppätieteiden maisteri	
Oppiaine:	Tuotantotalous	
Opintojen aloitusvuosi:	2012	
Tutkielman valmistumisvuosi:	2017	Sivumäärä: 77

TIIVISTELMÄ

Sisäinen valvonta voidaan määritellä prosessiksi, jonka saavat aikaan organisaation hallitus, johto ja muu henkilöstö, ja jolla pyritään organisaation tavoitteiden saavuttamiseen. Kasvanut pankkisääntely lisäksi edellyttää aktiivisia toimenpiteitä liittyen asiakkaiden tuntemiseen, selvittämiseen ja ilmoittamiseen. Tehokkaalla sisäisellä valvonnalla tarkoitetaan sitä, että organisaatio pystyy riittävällä varmuudella luottamaan siihen, että yrityksen prosessit toimivat tehokkaasti ja luotettavasti ja mahdollisten heikkouksien ilmaantuminen saataisiin selville. Kontrollijärjestelmän on rakennetta siten, että se kattaa oikeat kontrollit oikeaan aikaan ja oikeassa suhteessa riskiin. Kontrollin kustannustehokkuudella tarkoitetaan periaatetta, että kontrollien avulla voidaan saada vain riittävä varmuus siitä, että organisaatiossa toimitaan tavoitteiden mukaisesti.

Pro Gradu –työni tarkoituksena on arvioida case-yrityksen käyttämiä prosesseja asiakkaan tunnistamiseen liittyvissä riskitekijöissä asiakassuhteen avaamisessa. Uusi yritysasiakkaita puhelimitse ja verkossa palveleva toimintamalli oli vastaus asiakkaiden tarpeisiin saada palvelua ajasta ja paikasta riippumatta joustavammin, mutta asiakkaan tuntemiseen liittyviä toimenpiteitä oli kehitettävä vastaamaan näitä tarpeita. Asiakkaat odottavat helpompaa ja nopeampaa palvelua, jolloin pankkien on kehitettävä toimintaansa siten, että se täyttää niin asiakkaan kuin lainsäädännön kriteerit. Toimintamalli on uusi koko organisaatiossa, jolloin sisäiset toimintaohjeet ja kontrollitoimenpiteet muokkautuvat jatkuvasti käytännön työskentelyn mukana. Työni keskittyy tunnistamiseen liittyvien riskien kartoittamisen ongelmakohtiin ja mahdollisuuksiin parantaa pankin kontrollijärjestelmiä rahanpesun ehkäisyn valvonnassa.

Työ toteutetaan haastattelulla. Haastattelukysymysesimerkkejä on lähetetty etukäteen haastateltaville, mutta tarkoituksena oli saada aikaan mahdollisimman keskustelevalta ilmapiiri aikaiseksi.

AVAINSANAT: Sisäinen valvonta, rahanpesun estäminen, asiakkaan tunteminen

UNIVERSITY OF VAASA

Faculty of Technology

Author: Josetta Saari
Name of Thesis: Process controls and audits in anti-money laundering
detection
Supervisor: Jussi Kantola
Degree: Master in Science, Economics and Business
Administration
Oppiaine: Industrial Management
year studies started: 2012
year graduated: 2017

Pages: 77

ABSTRACT:

Internal auditing is a process that everyone in the organization effectuates, including the board of directors, management and all employees. The increase of legislation in the banking sector for AML scanning and detection requires more active measures in KYC and reporting of suspicious activities. Efficient internal auditing contains the presumption that risk management can only be done in a scale where sufficient certainty of process reliability and an acceptable risk level is achieved, and errors will be detected. This means that control activities must cover the monitored risks at the right time and cost efficiently.

The aim of this study is to evaluate the auditing processes used in the case company in the area of anti-Money laundering. A new concept of providing new digital channels for customer as an operations model is modern and meets customer expectations of easy banking. New corporate customers are now flexibly satisfied via phone and online-meetings. However extra risk controls must be applied when the customer is met remotely. This thesis is an overview of KYC requirement process management and the goal is to identify risks and make suggestions how to improve the internal auditing process so that it meets both external regulative and customer expectational demands.

The interviews were delivered as semi-structured interviews. The interviewees were presented with example questions beforehand. The goal was to achieve a dialogue instead of a set of pre-set questions.

KEYWORDS: Internal auditing, AML, KYC, Risk Management, Compliance auditing

1. JOHDANTO

1.1 Taustaa

Moderni auditointi on syntynyt organisaatioiden kasvaessa suuremmiksi ja monimutkaisemmiksi, jolloin myös erilaisia auditoinnin muotoja on tarvittu. Sisäinen valvonta on koko organisaation läpäisevä prosessi, jossa liiketoiminnan avainprosesseja tarkastellaan analyytisesti ja kehitetään. (Ahokas 2012:8.) Sisäinen valvonta (engl. *Internal control*) voidaan ensinnäkin jakaa tilintarkastukseen ja sisäiseen tarkastukseen. Sisäinen tarkastus haarautuu kahteen luokkaan, kirjanpidollisen ja taloudellisen informaation luotettavuutta tarkastelemaan tarkastustoimintaan sekä operatiiviseen tarkastukseen, jonka tarkoituksena on organisaation prosessien laatuun ja yrityksen kontrolleihin. Operatiivisesta tarkastuksesta käytetään nimitystä moderni sisäinen valvonta (modern internal auditing) (Sawyer 1988:4.). Kolmantena ryhmänä on lainmukaisuuden valvonta (compliance), jonka merkitystä ei jatkuvasti globaalimmassa taloudessa voi sivuuttaa. Compliance-valvonnan tarkoituksena on varmistaa, että organisaation toiminta on lainmukainen ja noudattaa organisaation omia sääntöjä ja toimintatapoja (Holopainen, Atte; Koivu, Eila; Kuuluvainen, Antero; Lappalainen, Keijo; Leppiniemi, Antero; Mikkola, Matti & Vehmas, Keijo. 2013:65).

Tämän työn tarkoituksena on tarkastella valvontaprosessien laatua. Sitova sääntely luo ikään kuin ulkokehikon, jonka rajoissa on ehdottomasti toimittava. Keinot sisäisen valvonnan toteuttamiseksi ovat kuitenkin kunkin yrityksen oman harkinnan varassa. Organisaation omat tavoitteet ja sisäiset ohjeet muodostavat toisen kehikon, joka on hallituksen määräämä, johdon toimeenpanema ja koko muun organisaation toiminnan tulos. Organisaation omasta riskienhallinnasta ja tavoitteista riippuen joko sääntely tai yrityksen omat toimintatavat ovat tiukemmat.

Synonyyminä sisäiselle valvonnalle voidaan hieman harhaanjohtavasti käyttää myös englanninkielisestä termistä *internal control* johdettua käsitettä sisäinen kontrolli. Tämä käsite on

kuitenkin siinä mielessä hieman harhaanjohtava, että sillä voidaan koko sisäisen valvonnan kentän ohella tarkoittaa myös yksittäisiä yrityskontrolleja. Nämä kontrollit ovat kuitenkin vain osa sisäistä valvontaa. (Ahokas 2012:11.)

Sekä kansallinen että kansainvälinen lainsäädäntö vaikuttaa voimakkaasti pankkisektoriin. Lisäksi Finanssivalvonta antaa ohjeita ja suosituksia pankeille, vakuutusyhtiöille ja sijoituspalveluita tarjoavien yritysten velvollisuudesta tunnistaa ja tuntee asiakkaansa. Tunteminen sisältää sen, että pankin on varmistuttava asiakkaan henkilöllisyys luotettavasti sekä tunnettava asiakkaansa (liike)toiminta ja taustat niin laajasti, kuin asiakassuhde edellyttää. Lisäksi pankin on tiedettävä kenen varoilla ja kenen toimeksiannosta liiketoimintaa tehdään. Asiakkaan tuntemiseen velvoittavat mm. luottolaitostoiminnasta annettu laki, vakuutusyhtiölaki, laki sijoituspalveluyrityksistä, sijoitusrahastolaki, maksulaitoslaki, arvo-osuusjärjestelmästä annettu laki ja laki vaihtoehtorahastojen hoitajista. (Finanssivalvonta 2016a.)

Tiedonantovelvollisuuksien yhä näkyvämpi esiin nousu sopimusoikeudellisessa lainsäädännössä näkyy korostuneesti kuluttajasuojalainsäädännössä. Tiedonantovelvollisuuden rinnakkaisilmionä voidaan pitää neuvontavelvollisuutta. Neuvontavelvollisuus on tiedonantovelvollisuutta laajempi käsite, se tarkoittaa, että osapuoli on velvollinen selvittämään kysymyksiin tai asiakirja-aineistoon perehtymällä asiakkaansa tilannetta ja tavoitteita sekä antamaan neuvoja asiakkaan kannalta tarkoituksenmukaisen suorituksen tai palvelukokonaisuuden valinnassa. Know your customer -periaate on tällainen neuvonta- ja tiedonantovastuu. (Hemmo 2008:153-154.)

Internet ja sähköisen asioinnin kasvu on luonut pankille uudenlaisen kanavan, jota pitkin palveluasiakkaita paikasta ja ajasta riippumatta. Jayawarhenan ja Foleyn (2000) mukaan sähköiset kanavat ovat pankeille ihanteellinen väline toimittaa palveluita. Myös asiakastyytyväisyys kasvaa, sillä itsepalvelukanavien ajasta ja paikasta riippuvat heti-periaatteen mukaisesti toimivat transaktiot (esim. verkkopankki) antavat asiakkaille vapautta hoitaa pankkiasioitaan heille sopivana aikana. Myös asiakkaiden palvelu kattavasti maantieteellisestä

sijainnista huolimatta säästää asiakkaan aikaa, kun ei tarvitse matkustaa konttorille. Tätä kautta suoritettavat transaktiot luovat kustannussäästöjä. Itsepalvelukanavien ansiosta aikaa vapautuu työntekijöille muiden työtehtävien hoitamiseen, mikä lisää tehokkuutta. Tällöin pankit voivat tehostaa toimintaansa hyödyntämällä paremmin resurssejaan ja saavuttaa operatiivisia säästöjä. (Jayawarhena ja Foley 2000.)

Rahanpesulla tarkoitetaan toimintaa, jossa rikoksella hankitun rahan alkuperä pyritään häivyttämään ja saamaan se näyttämään lailliselta. Rahanpesun negatiiviset vaikutukset liittyvät pääosin talouden ja rahoitusmarkkinoiden epävakauteen, mutta sillä on myös yhteiskunnallisia vaikutuksia. Hallituksen esityksessä mainitaan epävakauden aiheuttajiksi mm. ”kansainvälisten pääomavirtojen häiriöt, sijoitusten väheneminen ja talouskasvun laantuminen, muiden rahoittajien haluttomuus osallistua liiketoimintaan, maineriski, luottamuksen horjuminen ja toiminnan vakauteen liittyvät riskit.” (HE 228/2016 vp, s. 6.)

1.2 Aiempi kirjallisuus

1960-luvulta lähtien laatujohtamisesta muodostui yksi keskeisimmistä johtamisperiaatteista (Haverila, Matti J.; Uusi-Rauva, Erkki; Kouri, Ilkka ja Miettinen, Asko 2005:374). Sen jälkeen laadusta on kirjoitettu runsaasti ja erilaisia laatufilosofioita on omaksuttu. Laadusta kirjoitetaan kuitenkin edelleen, uudempana filosofiana Operational Excellence, joka kuitenkin pohjautuu lean-ajattelun kautta Toyota Production Systemiin ja Six Sigmaan 60-luvulta. Vanhemmatkin laatufilosofiat, kuten TQM, Six Sigma ja Lean ovat säilyttäneet asemansa laatukirjallisuudessa. Voisi argumentoida, että sisäinen valvonnan johtaminen on ilmentymä laatujohtamisesta. Siitä on kirjoittanut Suomessa mm. Holopainen et. al sekä Ahokas. Näitä teoksia olenkin käyttänyt runsaasti sisäinen valvonta -kappaleessa.

Laatujohtamisajattelua voi soveltaa mihin tahansa yrityksen prosessiin, myös rahanpesun valvontaan. Laatua määritellään sisäisen laadun kautta, mikä merkitsee esimerkiksi organisaation standardien noudattamista sekä sisäisen asiakkaan odotuksia. Rahanpesun ulkoisessa sääntelyssä hyödynnän lähinnä virallislähteitä, kuten lainsäädäntöä (erityisesti rahanpesulaki) sekä eri viranomaisten tulkintaa ja tutkimusta aiheesta mm. keskusrikospoliisin, Finanssivalvonnan ja hallituksen esityksiä. Näin olen saanut yhdistettyä mielenkiintoisen kokonaisuuden, jossa rahanpesun valvontaa tarkastellaan erilaisesta näkökulmasta.

1.3 Tutkimuksen tavoite, tutkimuskysymys ja rajaus

Tässä työssä olen päättänyt ottaa aiheeksi pankkien sisäinen valvontaprosessin kehittäminen rahanpesun ehkäisyssä ja lainsäädännöllisten velvoitteiden täyttämiseksi. Kiinnostuin erityisesti sisäisen valvonnan operatiivisesta tarkastamisesta ja yrityksen prosessien laadun kehittämisestä vuonna 2014, jolloin tein kandidaatintutkielmani sisäisen tarkastusorganisaation roolista organisaation riskienhallinnassa. Pro gradu -työn tarkoitus on syventyä tietyn liiketoiminta-alueen toiminnallisiin riskeihin ja niiden kontrollitoimenpiteisiin.

Nykyisin case-yrityksen tavoitteena on ohjata kaikki uudet yritysasiakkaat asiakkaiksi verkon tai puhelintapaamisen kautta. Työni keskittyy tunnistamiseen liittyvien riskien kartoittamisen ongelmakohtiin rahanpesun valvonnassa. Asiakkaan tuntemisen ulkorajat määrittää lainsäädäntö, mutta organisaation on riskienhallinnan optimoimiseksi kehitettävä yhteiset sisäiset menettelyohjeet.

Siinä, missä yksittäisellä pankkitoimihenkilöllä ei ole niin suurta mahdollisuutta vaikuttaa koko pankkikonsernin vakavaraisuusasteen säilyttämisestä, jokaisella asiakkaiden kanssa yhteydessä olevalla on vastuu siitä, että asiakas on tunnistettu ja rahanpesulainsäädännön vaatimukset on täytetty. Tällöin asiakkaasta voidaan tehdä tarpeellinen riskiluokitus ja se mahdollistaa myös kattavamman valvonnan. Tämän voi myös kääntää toisinpäin ja sanoa,

että riski tällaisen riskiasiakkaan hyväksymisestä on suurempi, sillä uusia asiakkaita tulee tuhansia joka vuosi tuhansien pankkitoimihenkilöiden tekemän päivittäisen työn kautta. Tunnistamisen lisäksi asiakkaiden toimintaa on jatkuvasti seurattava, ja poikkeava toiminta on tunnistettava ja raportoitava edelleen. Minua kiinnostaakin, miten tätä prosessia voi mitata ja sen laatua arvioida ja kehittää. Tutkimuskysymykseni on: Miten voi varmistua siitä, että organisaatiossa toteutetaan riittävää riskienhallintaan, ja miten sitä voidaan valvoa?

Työn teoriaosuus tulee rakentumaan prosessin laadunvarmistuksen ja riskienhallintaan, sisäiseen valvonnan tehokkuuteen ja sääntelykatsaukseen ja riskienhallintaan. Ensimmäisessä luvussa käyn läpi laatua määritelmänä sekä kokonaisvaltaista lajujohtamista TQM:ää. Riskienhallinnan osiossa käyn läpi työkalujen lisäksi sisäisen valvonnan käsitteen ja tavoitteet prosessien riskienhallinnan valvomisen. Toisessa luvussa käyn pintapuolisesti läpi työni aihealueen ulkoisen sääntelyn perusteet, jota organisaation on vähintäänkin noudatettava. Huomionarvoista on työn rajaus. Työni tarkastelee rahanpesun ehkäisyssä käytettyjen kontrollitoimenpiteiden valvonnan laatua ja tehokkuutta. Rajauksen vuoksi työstä on jouduttu jättämään pois monia mielenkiintoisia sivuseikkoja. Olen kuitenkin pyrkinyt antamaan yleisen esityksen rahanpesusta. Sen sijaan rahanpesun rikosoikeudellista arviointia olen tietoisesti jättänyt pois, sillä se vie työn aihetta pois suuren asiakaskunnan valvonnasta kohti yksittäisten asiakkaiden rikostunnusmerkistön täyttymisen arviointia. Sellaista arviointia ei pankilta sinällään edellytetä, vaan tuntemisen ja seurannan kautta tuleva epäily mahdollisesta rahanpesusta velvoittavat toimenpiteisiin.

2. KIRJALLISUUS

2.1 Prosessin laatu

2.1.1 Laatu määritelmänä

Parempilaatuisia tuotteita ja palveluja alettiin vaatia 1960-luvulla, minkä seurauksena laadusta muodostui merkittävä kilpailutekijä markkinoilla. Samanaikaisesti huomattiin, että laadun kehittyminen nosti merkittävästi kustannustehokkuutta. Laatujohtamisesta muodostui yksi keskeisimmistä johtamisperiaatteista, koska korkea laatu ja matala hinta loivat yrityksille merkittävän kilpailuedun. (Haverila et al. 2005: 374.)

Laadulle ei ole yhtä määritelmää, vaan se voidaan määritellä yrityksen omista lähtökohdista hyvin monella eri tavalla. Nykyaikaista laatuajattelua tukeva määritelmä kuuluu kuitenkin seuraavasti: laatu on tuotteen tai palvelun kyky täyttää asiakkaan tarpeet ja odotukset. Tässä määritelmässä on vahva asiakaslähtöinen tausta-ajatus, jossa laatu perustuu asiakkaan arvioon tuotteesta. Edellytyksenä on asiakkaan tarpeiden tunteminen, sillä asiakas määrittelee laadun omista lähtökohdistaan omien tarpeiden ja vaatimustensa perusteella. Määritelmä kattaa myös tuotteen virheettömyyden, sillä yksikään asiakas ei halua ostaa virheellistä tuotetta, ainakaan täydellä hinnalla. (Haverila et al. 2005:372.)

Laadun määritelmä vaikuttaa suuresti yrityksen kaikkiin prosesseihin. Ne tulee sekä lopputuotteen että sen valmistusprosessin osalta rakentaa asiakkaan tarpeiden mukaan. Tällöin laadusta tulee keskeinen johtamisperiaate ja toiminnan kehittämisen tärkein lähtökohta. Laatuajattelua soveltavalle yritykselle onkin tyypillistä asiakas- ja markkinalähtöisyys. (Haverila et al. 2005:372.)

Asiakaslähtöinen laadun määrittelyä on usein kuitenkin hankala suoraan soveltaa yrityksen

toimintojen seuraamiseen ja kehittämiseen. Tästä syystä asiakaslähtöisen laatumääritelmän rinnalla on hyvä olla yrityksen sisäinen laatumääritelmä. Tämä määritelmä on seuraava: laatu on tuotteen vastaavuutta tuotemäärittelyihin ja standardeihin. Tämä määritelmä on helppokäyttöisempi yrityksen toimintojen valvonnassa, sillä sen perusteella laatu voidaan yksiselitteisesti määritellä ja sille voidaan muodostaa selkeät kriteerit ja raja-arvot. (Haverila et al. 2005:372.)

2.1.2 Laatukustannukset

Laatukustannuksilla tarkoitetaan huonosta laadusta tai laatutason varmistamisesta aiheutuneita kustannuksia. Laatukustannusten arviointi toteutetaan usein ennen laadun kehittämissuunnitelmien aloittamista. Laatukustannusten avulla yritys pystyy arvioimaan laadun kehittämisen vaikutuksia ja laadun kehityshankkeiden kannattavuutta.

Laatukustannuksia voidaan jaotella seuraavasti:

1. Ennaltaehkäisevän laadunvarmistuksen kustannukset (laatukoulutus, virheettömyyden varmistavien menetelmien kehittäminen)
2. Tarkastuksien ja laadunvalvonnan aiheuttamat kustannukset
3. Sisäiset laatukustannukset, virheiden aiheuttamat korjaus- ja hylkäyskustannukset
4. Ulkoiset laatukustannukset. Asiakkaalle ilmenneiden virheiden aiheuttamat korjauskustannukset ja hyvitykset. (Haverila et. al 2005:376.)

2.1.3 Laatujohtaminen

Kano et al. mukaan laatujohtaminen voi alkaa ainoastaan, jos ylin johto on tietoinen siitä, että laatujohtaminen edellyttää koko organisaation läpäisevää sitoutumista laatuajatteluun ja ymmärtää oman vastuunsa laatuajattelun implementoinnissa (Kano, N.; Seraku, N.; Takahashi, F. ja Tsuji, S.1984:39-48).

Yrityksen johtamiseen ja kehittämiseen merkittävästi vaikuttanut kokonaisvaltainen laatujohtaminen eli Total Quality Management (TQM) on laatufilosofia, johtamisperiaate ja toimintaohjelma, joka liittyy kiinteästi nykyaikaisen yrityksen kaikkiin toimintoihin (Haverila et al. 2005:371). Menetelmä alkoi kehittyä Yhdysvalloissa, kun suursarjatekniikka tarvitsi tehokkaita menetelmiä laadun seuraamiseen ja valvomiseen. Nykyaikainen laatuajattelu alkoi kehittyä Japanissa toisen maailmansodan jälkeen, jossa laatuajattelu sekä laadun kehittämisen tekniikat kehittyivät nykyiseen muotoonsa.

TQM:n tavoitteena on suunnitella prosesseja asiakkaiden lähtökohdasta. Joissain tapauksissa tarkoituksenmukaisempaa on käyttää sisäisen asiakkaan käsitettä. Erityisesti silloin, kun toiminnon ja varsinaisen loppuasiakkaan välinen suhde on vaikeasti määriteltävissä, voidaan sisäiseksi asiakkaaksi määritellä toiminto, joka hyödyntää toisten toimintojen palveluja, ovat näiden toimintojen sisäisiä asiakkaita (Haverila et al. 2005:378). Esimerkiksi tämän gradun tutkimuksen kohteena oleva rahanpesun valvonta tuo (rehelliselle) asiakkaille ainoastaan välillisesti arvoa. Näin olisi tarkoituksenmukaisempaa tarkastella laatua liiketoiminnanyksikön sisäisen asiakkaan näkökulmasta. Kolmen puolustuslinjan mallin mukaisesti yksikön sisäinen asiakas voisi olla toisen puolustuslinjan valvova yksikkö. Puolustuslinjoista tarkemmin jaksossa 2.1.7.

Viime kädessä asiakastarpeet määrittävät yrityksen prosessien omaisuudet. Yrityksen prosesseja rakentaessa voidaan asettaa kaksi kysymystä, joihin molempiin tulisi olla myönteinen vastaus. Ensinnäkin, luoko toiminta lisäarvoa, josta asiakas on valmis maksamaan? Toiseksi, toimiiko prosessi siten, että se maksimoi asiakkaan saaman arvon? Tavoitteena on rakentaa tuotantojärjestelmä, joka maksimoi (sisäisen)asiakkaan saaman arvon ja minimoi resurssien käytön. (Haverila et al. 2005: 378.)

Laadukkaat prosessit tuottavat laadukkaita tuotteita ja palveluita. Laatu on suunniteltava suoraan yrityksen prosesseihin (Haverila et al. 2005:373). Hyvin johdetun tuotantoprosessin ominaispiirteisiin kuuluu

- 1) Selkeästi määritelty omistajuus (ownership)

- 2) Määritellyt rajoitteet
- 3) Dokumentoitu flow
- 4) Määritellyt tarkastuspisteet
- 5) Tunnustetut mittaukset
- 6) Prosessin poikkeamien kontrollit (Rissanen 2006)

2.2.Riskienhallinta

2.2.1 Riskin määritelmä

Koska jokainen organisaatio kohtaa toiminnassaan niin ulkoisia kuin sisäisiä riskejä, riskienhallinta on perustellusti yksi organisaation johtamisen perustehtävistä. (Väisänen 2014:6). Termiä riski liitetään tyypillisesti negatiivisessa mielessä epävarmuus jostain tulevaisuuden seikasta. Eri organisaatiot voivat kuitenkin määritellä riskin eri tavoin. Pankkialalla riskit nähdään jopa suotavina mahdollisuuksina tehdä voittoa. Vaughan & Vaughanin mukaan eri riskin määritelmistä huolimatta riskille on kaikissa määritelmissä ominaista epävarmuus ja tappion mahdollisuus. Epävarmuus on poikkeama odotusarvosta tai siitä, miten organisaatiossa toivotaan jonkin asian kehittyvän, eli siihen liittyy voimakkaasti epävarmuus tulevaisuudesta. (Vaughan & Vaughan 2001:4;10.)

Vaughan & Vaughan mukaan eri määritelmien mukaan riskiin liittyy:

1. Tappion mahdollisuutta
2. Tappion todennäköisyyttä
3. Epävarmuutta
4. Todellisten tulosten hajontaa verrattuna odotettuihin tuloksiin
5. Todennäköisyys eri tulokselle kuin mitä oli odotettavissa. (2001:4.)

Riski voi siten olla positiivinen, negatiivinen tai poikkeama odotusarvosta. Tämä määritelmä linkittää riskit vahvasti yrityksen tavoitteisiin. Riskienhallinnan onnistumisen kannalta

avainasemassa on ensin päättää organisaation tavoitteet. (AIRMIC, Alarm, IRM: 2010:4.) Riski voi tarkoittaa mahdollisuutta riskin toteutumiseen (todennäköisyys), riskin toteutumisen seurauksiin tai näiden kahden yhdistelmään. Riski on siis epävarmuuden vaikutus tavoitteisiin. SFS-ISO 31000 standardi määrittelee riskienhallinnan ”koordinoiduksi toiminnoksi, jonka tavoitteena on johtaa ja ohjata organisaatiota riskien osalta”. (ISO 2009.) Siitä huolimatta, miten kukin määrittelee riskin, kaikkeen riskiin voidaan nähdä sisältyvän viisi elementtiä. Ensinnäkin, riski kohdistuu tulevaisuuden mahdolliseen tapahtumaan. Toiseksi riskiin liittyy aina tietty epävarmuus joko riskin realisoitumiseen taikka sen seurauksiin. Realisoitumiseen liittyvä riski on, että tehdasrakennus saattaa syttyä tuleen. Seurauksiin liittyvä riski on tapahtuma, joka tulee varmasti tai lähes varmasti tapahtumaan, mutta joiden seurauksiin liittyy epävarmuus. Neljäs elementti on seuraus. Jotta jokin tulevaisuuden epävarmuustekijä voidaan luokitella riskiksi, on sillä oltava jonkinlainen potentiaalinen seuraus organisaatioon. Viimeinen elementti on, että riski on aineeton eli et voi suoraan havaita riskiä. Kuitenkin riski seuraukset voivat hyvinkin olla aineellisia. (Tattam 2011.)

Riskienhallinta on aiemman lähinnä taloudellisten riskien hallintana kehittynyt koko liiketoimintaympäristön riskienhallintaan (enterprise-wide risk management eli ERM) (Fraser & Henry 2007). Se on prosessi, johon koko henkilöstön on osallistuttava. Riskienhallintajärjestelmän olemassaolo on hallituksen vastuulla. Ylimmän johdon taas tulee suunnitella riskienhallintajärjestelmä ja toteuttaa riskienhallinta keskijohdon, asiantuntijoiden ja muun henkilöstön kanssa ja raportoida siitä hallitukselle (Holopainen et al. 2013:45). Organisaation strategiset tavoitteet ja päämäärät sekä operatiiviset tavoitteet ovat avainasemassa merkittävimpien riskien arviointiin ja hallintaan (Holopainen et al. 2013:50).

ERM tarkoituksena on tunnistaa potentiaalisia yritykseen vaikuttavia tapahtumina, hallita yrityksen riskinottohalukkuuden rajoissa riskiä ja tuottaa vahvistus yrityksen tavoitteiden saavuttamisesta. Riskienhallinnan tarkoituksena ei ole ainoastaan pyrkiä eliminoimaan riski täysin, vaan ainoastaan vähentää negatiivisia riskejä ja tunnistaa ne mahdollisuudet, joiden

avulla yritys voi päästä haluamaansa lopputulokseen nimenomaan ottamalla harkittuja riskejä. Ylin johto ja toimitusjohtaja vastaavat riskienhallinnan toteuttamisesta käytännössä ja raportoivat siitä hallitukselle. Käytännön riskienhallinta on kuitenkin prosessi, johon koko organisaatio osallistuu päivittäisessä työssään. Kuitenkin ylimmän johdon tuki, yrityskulttuuri, eettisyys ja tehokas sisäinen viestintä ovat lähtökohta, johon riskienhallintajärjestelmän toimivuus perustuu. (Allegrini & D’Onza 2003:196; Fraser & Simkins 2010:3; Holopainen ym. 2006:34.)

Organisaatiossa tulisi olla konsensus siitä, mitä riskienhallinnalla tarkoitetaan organisaatiossa, mitä osa-alueita riskienhallinnalla katetaan ja kenen vastuulla se on. Yhtenä keskeisenä tavoitteena on sisällyttää riskienhallinta osaksi päivittäisi työtehtäviä. (Väisänen 2014:6.) Johdon ja henkilöstön hyvä koulutus auttaa hallitsemaan riskejä tehokkaasti (Holopainen et al. 2013:50).

Riskit voivat vaikuttaa yritykseen lyhyellä, keskipitkällä ja pitkällä aikavälillä. Riskejä voidaan tämän ajatustavan mukaan jaotella operatiivisiin, taktisiin ja strategisiin riskeihin. Operatiiviset riskit ovat yrityksen jokapäiväisten rutiinitoimenpiteisiin sisältyvä riski. Taktiset riskit vaikuttavat keskipitkällä aikavälillä ja ne voivat liittyä esimerkiksi muutoksen implementointiin organisaatioihin. Taktisia riskejä esiintyy näin ollen tilanteissa, joissa liiketoimintaan on tulossa jonkinlainen muutos. Näin ollen projekteihin, yritysjärjestelyihin ja tuotekehitykseen sisältyy monia taktisia riskejä, jotka vaikuttavat keskipitkällä ajanjaksolla. Yrityksen strategia luo yrityksen pitkän ajan tavoitteet ja strategiset riskit liittyvät näiden tavoitteiden saavuttamiseen. (AIRMIC, Alarm, IRM: 2010:4)

Väisänen mukaan avainasemassa on organisaation tekemät valinnat ja päätökset riskiensiedosta ja kuinka paljon riskiä halutaan ottaa (Väisänen 2014:6). Johdon haaste onkin päättää yrityksen hyväksymä riskitaso, sillä epävarmuuteen liittyy mahdollisuus sekä tappioon että voittoon. Kaikkea riskiä ei kuitenkaan voida eliminoida, vaan jokaisen organisaation on siedettävä riskiä. (COSO 2004:2.) Riskienhallinnalla riskin todennäköisyyttä tai vakavuutta on

kuitenkin mahdollista pienentää (Ahokas 2012:31). Yrityksessä tulisi olla optimaalinen tasapaino kasvun, tuottotavoitteiden ja niihin liittyvien riskien välillä, jolloin yrityksen arvo maksimoidaan. Tällöin käytetyt voimavarat toimivat tehokkaasti yrityksen tavoitteiden hyväksi. (COSO 2004:2.) Tavoitteena on tilanne, jossa organisaation tavoitteen saavuttamisriski on hallinnassa taikka riskin sisältämä mahdollisuus käytetään hyväksi. Lopputuloksena on ensinnäkin hyväksyttävä jäännösriski eli riskihalukkuutta koko organisaation tasolla (eng. appetite) sekä yksittäisen tavoitteen hyväksyttävästä vaihteluvälistä (eng. tolerance). (Holopainen et al. 2013:51.)

Pankkitoiminta on alana hyvin riskipitoinen. Holopaisen et al. mukaan koko pankkitoiminta on kärjistettynä riskien hallintaa. Esimerkiksi luottoriski, joka liittyy luotonantoon ja velallisen takaisinmaksukykyyn, on pankin yksi merkittävimmistä riskeistä. Pankeilla on merkittävä rooli yhteiskunnassa mm. yritystoiminnan ja kotitalouksien rahoittajana ja tätä kautta taloudellisen toiminnan toteuttajana. Tämän lisäksi pankit vastaanottavat talletuksia ja tarjoavat laajasti erilaisia sijoitus- ja varallisuudenhoitopalveluita, vakuutus- ja rahastosäästämistä. Pankkitoiminnan luonne ja siihen sisältyvät riskit huomioon ottaen sisäisen tarkastuksen vaatimukset on asetettu korkealle. Holopaisen mukaan kaikki keskeiset riskialueet ja prosessit on tarkistettava 3-4 vuoden välein. Toisaalta pankkialalla riskinotto on edellytys toimialalla menestymiseen. (Holopainen et al. 2006:163–164.)

Kumulatiivisten riskien välttämiseksi ja toisaalta riskien tuomien mahdollisuuksien hyväksikäyttämiseksi on tärkeää määritellä koko yrityksen riskinottohalukkuus ja –sietokyky. Kuten aiemmin todettu, riskillä on kaksi merkityksellistä puolta; sen todennäköisyys ja sen vakavuus riskin realisoitua. Tavoitellun riskitason voi jakaa riskinottohalukkuuteen koko organisaation osalta (risk appetite) tai vain yksittäisen tavoitteen osalta (risk tolerance). (Holopainen et al. 2013:52.)

Yrityksen taloudellisiin, operatiivisiin ja compliance –tavoitteiden lisäksi myös riskit voivat jakaa näiden kolmen osa-alueen alle. Tämän jaottelun pohjalta Enterprise Risk Management (ERM) eli kokonaisvaltainen riskienhallinta on syntynyt. (Omoteso 2013:53.) Enterprise

Riski Management (ERM) on kokonaisvaltainen malli riskienhallintaan. ERM tarkoituksena on sekä riskien todennäköisyyden, että vaikutusten pienentäminen. Tämän lisäksi ERM on vaikutuksia myös strategisten päätösten viestimiseen organisaatiossa sekä tehokkuuden parantumiseen (AIRMIC, Alarm, IRM: 2010:2). Myös COSO-malli ottaa kantaa riskienhallintaan ja toteaa sen olevan organisaation arvon muodostumisen ja säilymisen kannalta relevanttien epävarmuuksien ja mahdollisuuksien arviointia (COSO 2004:2.). Riskejä voidaan luokitella myös erottelemalla ne puhtaisiin ja spekulatiivisiin riskeihin. Ensimmäiseen sisältyy haitallinen seuraus, kun taas jälkimmäiseen voi myös sisältyä positiivinen vaikutus. Päätöksenteko spekulatiivisiin riskeihin on siinä mielessä monimutkaisempi, että niitä ei välttämättä suoranaisesti vältetä, vaan yritys voi myös oman riskinsietokyvyn puitteissa ottaa riskejä, joihin sisältyy organisaation näkymyksen mukaisesti mahdollisuus voittoon. (Vaughan & Vaughan 2001:10–11.)

Holopainen et al (2013:67) mukaan riskin arviointiin sisältyy organisaation tavoitteiden määrittely, riskien havaitseminen ja analysointiriski, väärinkäytösriskien arviointi sekä yrityksessä ja toimialassa tapahtuvia merkittäviä muutoksia havaitseminen ja tunnistaminen. Riskienarviointia on tavoitteiden saavuttavuuteen vaikuttavien uhkien määrittelyä ja analysointia. Yritysten toimintaympäristössä taloudelliset, teolliset, säädännölliset ja toiminnalliset olosuhteet voivat muuttua hyvinkin nopeasti, joten mekanismit muutoksiin liittyviin riskeihin ovat elintärkeitä.

Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commissionin (COSO) vuonna 1985 luoma ja vuonna 2004 ja 2013 uudelleenjulkaistu uudistettu COSO-malli on hyvin laajalta riskienhallinnan piirissä tunnettu työkalu ERM:stä. Sen suosioon on vaikuttanut sen yhteydet yhdysaltaiseen pörssi-yhtiöitä sitovaan Sarbanes-Oxley sääntelyyn. Sen juuret ovat taloudellisen rikollisuuden ehkäisyssä. Vuonna 2009 julkaistu ISO 31000 kansainvälisenä riskienhallintaprosessin implementoinnin työkaluna. (AIRMIC, Alarm, IRM: 2010:4.) Seuraavaksi käyn läpi niin COSO-mallin kuin ISO 31000.

2.2.2 COSO-malli

COSO Internal Control Framework eli COSO-malli on viitekehys, joka auttaa organisaatioita järjestämään ja kehittämään sisäistä valvontaansa. COSO-mallia voi soveltaa mihin tahansa organisaation, jolla on tavoitteellista toimintaa. Vuoden 2013 COSO-malli on vahvasti yhteydessä sisäiseen valvontaan ja compliance-toiminnan arviointiin. Sen tarkoituksena on vahvistaa, että organisaation operatiivinen toiminta on tehokasta, taloudellinen raportointi on luotettavaa ja että lakia ja määräyksiä tosiasiallisesti noudatetaan. (Ahokas 2012:24;27.)



Kuva 1. Vuoden 2013 COSO-malli (COSO 2013:4)

Valvontaympäristö (control environment)

Valvontaympäristöllä tarkoitetaan standardeja, jotka luovat sisäiselle valonnalle perustan (COSO 2013:4). Valvontatoiminnoilla tarkoitetaan yrityksen toteuttamia kontrollitoimintoja,

jota ovat osa sisäistä valvontajärjestelmää. Kontrollitoiminnot koostuvat politiikoista eli toimintaperiaatteista ja toisinnakin toimenpiteistä, joilla politiikka toteutetaan. Näistä voidaan käyttää myös termejä valvontatoiminto tai kontrolliaktiiviteetti (Ahokas 2012:27). COSO:n määritelmän mukaan valvontaympäristön osatekijät ovat:

1. Rehellisyys ja eettiset arvot, yleiset toimintaohjeet (eng. *code of conduct*).
2. Henkilöstön pätevyys
3. Johdon filosofia ja toimintatapa
4. Sisäisen valvonnan rakenne, vastuun jakaminen
5. Työntekijöiden valta ja vastuu
6. Henkilöstöhallinnon menettelytavat ja käytännöt

COSO-mallin tarkoituksena on, että organisaatiot voivat omia luoda riskienhallinta- ja sisäisen valvonnan järjestelmän COSO-mallin standardien pohjalta (Holopainen et al. 2013:60). Malli lisää työhön tavoitteellisuutta ja mitattavuutta vaatimukseltaan eri eritasoisessa valvonnassa. (Lähdesmäki 2012:60).

Riskien arviointi (risk assessment)

Riskien tunnistaminen, arviointi ja toteutumisen todennäköisyyden ja vaikutuksen vähentäminen tai jopa eliminointi onnistuu sisäisen valvontajärjestelmän avulla. Ennen riskienarviointia tulee toiminnalle asettaa organisaation tavoitteet, minkä jälkeen voidaan tunnistaa näiden tavoitteiden saavuttamiseksi mielletyt riskit. Kuitenkaan kaikkia riskejä ei ole mahdollista eikä taloudellisesti kannattavaakin pyrkiä eliminoimaan. (Ahokas 2012:31.)

Valvontatoiminnot (control activities)

Yrityksen tavoitteiden esteiden poistamiseksi luotujen kontrollitoimintojen tarkoituksena on varmistua siitä, että vaarantavat tekijät tunnistetaan ja eliminoidaan (Ahokas 2012:34). Kontrolleja voivat olla mitkä tahansa riskienhallinnan toimenpiteet, joilla kasvatetaan todennäköisyyttä yrityksen tavoitteiden saavuttamiseksi (IIA 2006:148). Hyvin rakennetussa valvontajärjestelmässä kontrollitoimenpiteitä on asetettu kaikilla organisaation tasoilla sekä liike-toimintaprosessien eri vaiheissa. Kontrolleja voidaan jaotella paljastaviin ja ehkäiseviin kontroleihin (COSO 2013:4). Ehkäisevien kontrollit ennaltaehkäisevät paljastavat kontrollit paljastavat jo tapahtuneita virheitä väärinkäytöksiä. Kolmantena ryhmänä on vielä paljastavien kontrollien tukena toimivat korjaavat kontrollit (Sawyer 1988:91).

Lisäksi kontrolleja voidaan luokitella *manuaalisiin* ja *automaattisiin kontroleihin*. Esimerkki manuaalisesti kontrollista on tilanne, jossa toimihenkilön on tarkistettava asiakkaan luottotiedot ennen asiakassuhteen avaamista. Automaattinen kontrollista voisi esimerkiksi olla luottokortin tekemä automaattinen katevaraus ennen mahdollista korttimaksun suoritusta tililtä. Kontrollit voivat olla myös näiden eri vaihtoehtojen hybridejä, eli *semi-automaattisia kontrolleja*. (Ahokas 2012:37.)

Informaatio ja kommunikaatio (information and communication)

Informaatiolla ja kommunikaatiolla tarkoitetaan sitä, että organisaation henkilöstöllä on käytävissään riittävä tieto työtehtäviensä hoitamiseksi. Tällöin jokainen työntekijä on tehokas osa valvontajärjestelmää.

Organisaatiossa tiedon tulisi kulkea ylhäältä alas, alhaalta ylös sekä poikittain eri liiketoimintayksiköiden välillä. Sisäisen valvonnan kommunikointi lähtee siitä, että ylin johto sitoutuu sisäiseen valvontaan ja raportoi sen alaspäin organisaatiossa siten, että jokainen organisaatiossa työskentelevä henkilö ymmärtää oman roolinsa sisäisessä valvonnassa ja sisäisen valvonnan vaikutuksesta yrityksen tavoitteiden saavuttamiseen. (Ahokas 2012:40.)

Seuranta (monitoring)

Organisaation sisäisen valvontajärjestelmän laatua arvioidaan ensisijaisesti seurannan avulla. Seurannassa arvioidaan prosessin toimivuus ja laatu. Seuranta voi olla sekä jatkuvaa valvontaa sekä erilliset arviointeja. Ennalta päätetyt erilliset arvioinnit auttavat havaitsemaan virheitä, kun taas jatkuva valvonta myös ehkäisee niitä. Jatkuva valvonnan on oltava esimiesten päivittäisiä työtehtäviä, koska se on erillisiä arviointeja tehokkaampi lähestymistapa – kun kontrollit ovat rakennettu osaksi toistuvia prosesseja, jatkuva valvonta tapahtuu reaaliaikaisesti. (Ahokas 2012:40;42.)

Ymmärrys riskeistä ja riskienhallinnasta on viimeisten parin vuosikymmenten aikana kehittynyt huomattavasti. Tämän mukana kuitenkin tila virheille on pienentymässä. Maailmantalouden kasvava volatilitteetti, monimutkaisuus ja -tulkintaisuus on ilmiö, joka asettaa suuria haasteita toimia. Organisaatioiden kohtaamat riskit vaikuttavat yrityksen maineeseen ja luottavuuteen. Tämän lisäksi sidosryhmät ovat entistä sitoutuneempia ja aktiivisia organisaatioissa ja vaativat läpinäkyvyyttä ja riskien tunnistamista ja niiden seurausten hallintaa, kuitenkin siten, että johto osaa myös hyödyntää mahdollisuuksia. Jopa organisaation menestys voi lisätä riskiä, esimerkiksi riski siitä, ettei kykene vastaamaan yllättäen kasvaneeseen kysyntään. Tämän johdosta organisaatioiden on sopeuduttava nopeammin muutoksiin. (COSO 2017:1).

Vuoden 2017 uudistettu COSO-Malli

COSO-mallia on uudistettu suhteellisen runsaasti, viimeksi kesäkuussa 2017. Aiemmin tunnetusta kuutiomallista on luovuttu, ja tilalle on tullut yksinkertaistetumpi esitys sisäisen valvonnan osatekijöistä.

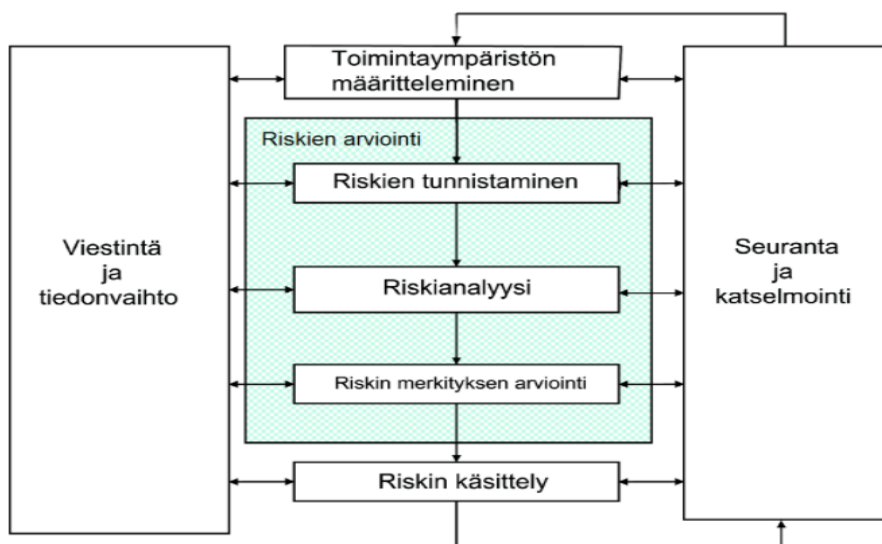


Kuva 2. Vuoden 2017 COSO-malli (COSO 2017:6)

Uusi COSO-malli korostaa riskienhallinnan merkitystä yrityksen strategisessa suunnittelussa. Uudessa mallissa riskienhallinta on jaettu viiteen osatekijään. Tarkoituksena on, että nämä osatekijät ovat mukana jo yrityksen vision, mission ja arvojen määrittelyssä. Osatekijät ovat johtamistapa ja kulttuuri (Governance and Culture), strategia ja tavoitteenasettelu (Strategy and Objective-Setting), suorituskyky (Performance), tarkastus ja arviointi (Review and Revision) sekä tiedonvälitys, kommunikaatio ja raportointi (Information, Communication, and Reporting).

2.2.3 SFS-ISO 31000

ISO 31000 on COSO-mallin ohella toinen laajalti tunnettu malli. SFS-ISO 31000 -standardi on riskienhallinnan malli, joka on luotu kaikenkokoisten organisaatioiden riskienhallintaprosessien kehittämiseen. Mallin avulla organisaatio pystyy tunnistamaan ja hallitsemaan sekä ottamaan riskinsiedon puitteissa riskejä johdon määrittelemien tavoitteiden saavuttamiseksi. Tämän lisäksi Corporate Governance, läpinäkyvyys, raportointi ja johtamiskulttuurin kehittäminen ovat keskiössä. (SFS 2014.)



Kuva 3. Riskienhallinnan prosessi SFS-ISO 31000 -standardin mukaan (SFS 2011:34).

Kuvassa 3 on esitetty standardinmukainen riskienhallintaprosessi. Siinä on jossain määrin samankaltaisuutta vuoden 2013 COSO-mallin kanssa. Ensimmäinen osa on toimintaympäristön määrittely, joka tarkoittaa jokseenkin samaa kuin COSO-mallin valvontaympäristö. Siinä määritellään sisäinen ja ulkoinen toimintaympäristö organisaation sidosryhmien näkökulmasta. Riskien arviointiin kuuluu kolme eri vaihetta: ensimmäisenä on riskien tunnistaminen. Riskin tunnistamisen ohella määritellään riskin syy ja mahdolliset seuraukset. Näin saadaan mahdollisimman laajamittainen kuva organisaation toimintaympäristössä olevista

riskeistä sekä niiden seurauksista. Riskianalyysillä tarkoitetaan riskin merkityksellisyyden arviointia. Siinä määritellään riskin syy, seuraus ja riskin realisoitumisen todennäköisyys. Myös eri riskien liitännät toisiin riskeihin sekä mahdollinen yhteinen alkuperä. (SFS 2011:40–42.)

Riskin merkityksen arvioinnissa on otettu huomioon riskin todennäköisyys ja niiden seurausten vakavuutta. Todennäköisyys ja merkittävyys jaetaan kukin kolmeen ryhmään taulukon 2 osoittamalla tavalla. Tämän avulla riskit jaetaan ISO 31000 standardin mukaisesti viiteen eri luokkaan; merkityksetön, vähäinen, kohtalainen, merkittävä ja sietämätön (taulukko 2). Sen jälkeen verrataan riskianalyysin perusteella saatua riskitasoa johdon hyväksymään riskitasoon. (SFS 2011:42.)

Taulukko 2. Riskitason määrittäminen (SFS 2011:42).

Tapahtuman todennäköisyys	Seurauksien vakavuus		
	Vähäiset	Haitalliset	Vakavat
Epätodennäköinen	1 (merkityksetön)	2 (vähäinen)	3 (kohtalainen)
Mahdollinen	2 (vähäinen)	3 (kohtalainen)	4 (merkittävä)
Todennäköinen	3 (kohtalainen)	4 (merkittävä)	5 (sietämätön)

2.3 Sisäinen valvonta

Sisäisellä valvonnalla tarkoitetaan organisaation omia sisäisiä menettely- ja toimintatapoja, joiden tarkoituksena on ehkäistä ja paljastaa virheitä, erehdyksiä ja väärinkäytöksiä, varmistaa toiminnan laillisuus ja tuloksellisuus. (Holopainen et al. 2013: 62.) Laajimman määritelmän mukaisesti sisäinen valvonta tarkoittaa kaikkia yrityksen ohjausjärjestelmiä, joilla pyritään takaamaan toiminnan tuloksellisuus ja lainmukaisuus (Sisäiset Tarkastajat ry 1988:7). Sisäinen valvonta määritellään sisäisen tarkastuksen ammattistandardin mukaan ”johdon, hallituksen ja muiden osapuolten toimenpiteiksi, joilla hallitaan riskejä ja siten lisätään päämäärien ja tavoitteiden saavuttamisen todennäköisyyttä.” Koska nykyorganisaatiot ovat rakenteeltaan monimutkaisia ja suuria, myös valvonta on monimutkaistunut eikä johto yksin kykene seuraamaan kaikkia yrityksen toimintoja (Holopainen et al. 2006:64). Myös yritysten omistajien on mahdotonta seurata johdon tekemää työtä. Agenttiteoriaa voidaan pitää yhtenä syynä nykyiselle sisäiselle valvonnalle - päämies-agentti -ongelma syntyy, kun organisaation omistajien ja sen johdon välille syntyy intressiristiriitoja (Sawyer 1988:15). Valvonnan avulla yrityksen johto pystyy ohjaamaan organisaation toimintaa ja tehokkuutta, valvomaan oikeiden toimintatapojen noudattamista ja havaitsemaan virheet. Sisäisten tarkastajien mukaan valvontaprosessit oikein toteutettuna voivat toimia ”ylimmän johdon välineenä liiketoiminnan analysoinnissa ja toimintojen kehittämisessä” (Sisäiset Tarkastajat ry 1988:7). Kaikki yrityksen prosessit ja toiminnot, jotka ovat kytköksissä taloudellisen informaation tuottamiseen, kuten osto-, myynti- ja valmistusprosessit sekä palkkahallinto ja IT-järjestelmät, ovat olennaisia alueita sisäisen valvonnalle (Ahokas 2012:92).

Sisäistä valvontaa muistuttavia kontrollijärjestelmiä voidaan jäljittää yli 3500 vuoden taakse Mesopotamian savitauluihin, joissa yksi kirjuri summasi ja toinen todensi. Tehtävät oli jaettu eri henkilöille ja suorituksesta jäi jälki savitauluun. Vastaavia toimia voidaan jäljittää myös moniin muihin sivilisaatioihin. Antiikin Roomassa järjestettiin tilaisuuksia, joissa tarkastajat haastattelun avulla tarkastivat kuvernöörien tilityksiä voidakseen paljastaa hävikin, varojen väärinkäytön ja petokset. Termi ”audit” juontaaakin juurensa sanasta *auditus*, eli kuuleminen.

Nykyaikaisen tarkastustoiminnan kehittyminen alkoi teollisen vallankumouksen Englannista. Tällöin tarkastuksen kohdistuivat lähinnä kirjanpitoon ja myöhemmin ulkoiseen tilintarkastukseen. 1970-luvulta lähtien sisäinen tarkastus on itsenäistynyt tilintarkastuksesta huomattavasti laaja-alaisemmaksi toiminnaksi. Tällöin huomio kiinnittyi erityisesti operatiiviseen tarkastukseen, jossa he arvioivat prosessien tehokkuutta ja tarkoituksenmukaisuutta. 90-luvulta lähtien sisäiselle tarkastukselle on ollut ominaista riskiperusteisuus. Tällöin tarkastustoiminta priorisoi organisaation merkittävimpiin riskeihin ja auttoi johtoa tavoitteiden saavuttamisessa. (Holopainen et al. 2013:22-24.)

Sisäinen tarkastus on sisäisen valvonnan osa-alue, jonka tehtävänä on tuottaa tarkastustoiminnan kautta tietoa sisäisen valvonnan tehokkuudesta. (Holopainen et al. 2006:18). Se on “luotu tuottamaan lisäarvoa organisaatiolle ja parantamaan sen toimintaa. Sisäinen tarkastus tukee organisaatiota sen tavoitteiden saavuttamisessa tarjoamalla järjestelmällisen lähestymistavan organisaation riskienhallinta-, valvonta- sekä johtamis- ja hallintoprosessien tehokkuuden arviointiin ja kehittämiseen” (Sisäiset Tarkastajat 2000:1). Sisäisen valvonnan yksi tehtävistä on arvioida sisäisen valvonnan prosesseja. Sisäinen tarkastus rajataan riippumattomaksi ja objektiiviseksi tarkastusorganisaatioksi, jotta tarkastustulokset olisivat mahdollisimman luotettavia. Sisäisen tarkastuksen lähtökohtana on alan kansainvälinen ammatillinen viitekehys, kun taas sisäinen valvonta on pitkälti johdon päätettävissä. (Ahokas 2012:11-13.)

Sisäisen tarkastuksen organisaatiolla on ainutlaatuinen mahdollisuus valvonnan kehittämiseen. Sen sijainti organisaatiosta erillisenä elimenä antaa sille mahdollisuuden objektiivisiin toimiin. Tarkastusten avulla on tarkoitus parantaa organisaation prosessien laatua. Edenin mukaan tämä koostuu neljästä eri elementistä:

1. Kirjallisten asiakirjojen todentaminen (verification of written records)
2. Toimintatapojen analysointi (analysis of policy)
3. Prosessien, sisäisten toimintatapojen ja henkilöstön arviointi varmistaakseen, että ne toimivat tehokkaasti ja tarkoituksenmukaisesti yhtiön toimintatapoja noudattaen
4. Kehitysuositusten raportointi johdolle (Eden 1996:262)

Modernilla sisäisellä valvonnalla pyritään organisaation tavoitteiden, eli toiminnan tehokkuuteen, taloudellisen raportoinnin luotettavuuteen sekä lainmukaiseen toiminnan varmistamiseen. Ensimmäiseen tavoitteeseen kuuluvat kaikki liiketoiminnan tavoitteet, kuten suoritustavoitteet ja tulostavoitteet ja resurssien oikeinallokointi sekä henkisten ja aineellisten voimavarojen turvaaminen. Toinen tavoite kattaa taloudellisten laskelmien luotettavuuden ja kolmas lakien ja säädösten sekä organisaation omien ohjeiden noudattamisen. (Holopainen et al. 2013:62-63).

Sisäinen valvonta voidaan jakaa neljään perusominaisuuteen. Sisäinen valvonta on prosessi, jonka ensisijaisena tarkoituksena on varmistaa, että yritys saavuttaa sille asetetut tavoitteensa. Jokaisen yrityksen toimenpiteen tulisi palvella organisaation suurempien tavoitteiden saavuttamista. (Holopainen et al. 2013:63.) Toiseksi, sisäinen valvonta on ihmisten toimintaa prosessien eri vaiheissa, eikä sisäinen valvonta ole yksinomaan johdon määrittelemiä toimintaohjeita. Johdon määrittelemä organisaatiokulttuuri, organisaation eettiset arvot ja säännöt ovat ihmisten luomia. Sisäinen valvonnan lähtökohdat syntyvät inhimillisestä toiminnasta, kommunikoinnista ja ajattelusta. (Holopainen et al. 2013:63.) Kolmas ominaisuus on sisäisen valvonnan rajalliset mahdollisuudet antaa varmuutta siitä, että yrityksen riskit on hallittu. Sisäinen valvonta on inhimillistä toimintaa, ja sillä on taloudelliset rajoituksensa ja siihen käytettävät resurssit ovat rajalliset. (Holopainen et al. 2013:63.) Neljäs ominaisuus on sisäisen valvonnan ja tarkastuksen yhteys organisaation tavoitteelliseen toimintaan. Valvonnan tehtävä on seurata tavoitteiden toteutumista (Holopainen et al. 2013:63). Yrityksen toimintojen, systeemien ja kontrollitoimintojen tarkastelu tehokkuuden, vaikuttavuuden ja taloudellisuuden kannalta sisäisen valvonnan tarkoituksena on saada tarkastettavan kohteen liiketoiminnasta täysi ymmärrys. Tällöin toiminnan laatua ja tehokkuutta voidaan kehittää ja suosituksia muuttaa. (Rittenberg & Schwieger 1997:759.)

Sisäiseen valvonnan toimintaympäristöön kuuluvat yritystason kontrollit, kuten organisaation toimintaohjeet (en. code of conduct), sisäisen tarkastuselin ja esimerkiksi yrityksen yhteiset laskentaperiaatteet (Ahokas 2012:146;148). Valvontaprosessit ovat ”ne toimenpiteet,

menettelytavat ja toiminnot, jotka ovat osa valvonnan viitekehystä, joka puolestaan on suunniteltu varmistamaan, että riskit pysyvät riskienhallintaprosessin määrittelemissä rajoissa” (Holopainen 2013:58). Nämä kontrollit ovat organisaation prosesseihin rakennettuja tarkastuspisteitä ja niiden tarkoituksena on paljastaa virheitä ja poikkeamia niiden esiintyessä, jotta ne voidaan välittömästi korjata ja välttää lisävahingot. Ahokas (2012:146;148) määrittää kontrollin minä tahansa toimenpiteenä, jolla pyritään varmistamaan toiminnan oikeellisuus. Sawyer (1988:91) taas on määritellyt kontrollin siten, että ne ovat kaikenlaisia yrityksen kehittämisiä keinoja edistää, ohjata, hillitä, hallita ja valvoa sen eri toimintoja, jotta yrityksen tavoitteet voidaan saavuttaa. Nämä valvontakeinot sisältävät muun muassa organisaation menettelytavat, ohjeet ja standardit, ennusteet, budjetit, aikataulut ja raportit.

Ylimmän johdon on määriteltävä sisäisen tarkastuksen asema, vahvuus ja tavoitteet (Sisäiset Tarkastajat ry 1988:7). Sisäinen valvonta on riittävää, kun valvonnan kontrollitoiminnot antavat varmuuden siitä, että riskit on riittävän suurella todennäköisyydellä hallinnassa ja yrityksen määrittelemät tavoitteet tullaan saavuttamaan taloudellisesti tehokkaasti noudattaen organisaatiota sitovaa ulkoista tai sisäisesti laadittua sääntelyä ja ohjeita. (Holopainen et al. 2013:58). Eri organisaatioilla ei keskenään ole samanlaisia sisäisiä valvontajärjestelmiä, vaan ne määritellään kunkin organisaation omien lähtökohtien mukaan. Sisäinen tarkastusfunktio voidaan toimintona hajauttaa organisaation koosta tai toimialasta riippuen esimerkiksi tulosryhmiin, divisiooniin tai tytäryhtiöihin sen mukaan, kuinka laajasta toiminnasta on kyse. Tällainen menettely sopii erityisesti suurten monikansallisten yritysten tarkoituksiin. Useimmiten sisäinen tarkastus kannattaa keskittää yhdeksi osaksi konsernin johtoa. (Sisäiset Tarkastajat ry 1988:7-8.)

2.3.1 Tehokas sisäinen valvonta ja rajoitteet

Sisäinen valvonta tulee järjestää mahdollisimman tehokkaasti, mikä tarkoittaa esimerkiksi sitä, että valvontaan vaikuttavat prosessit ja kontrollit kuvataan, dokumentoidaan ja varmistetaan että niitä toteutetaan myös käytännössä. Kontrollitoimenpiteet on järjestettävä niin,

etteivät ne häiritse tai tarpeettomasti hidasta tavoitteiden saavuttamista, eivätkä muodostu itsetarkoitukseksi. Optimaalinen tilanne on, että sisäinen kontrolli on rakennettu prosessien sisälle siten, ettei niitä suorittava edes tiedosta suorittavansa kontrollitoimintoja. Lisäksi tehokkaan ja tarkoituksenmukaisen järjestelmän vaatimus tarkoittaa sitä, että kontrollien avulla voidaan saada vain riittävä varmuus siitä, että kontrollijärjestelmät kattavat oikeat kontrollit oikeaan aikaan ja oikeassa suhteessa riskiin. Sisäinen valvonta aiheuttaa kustannuksia, ja näitä kustannuksia tulisi verrata johdolle antamaan varmuuteen, apuun ja tukeen, jolloin hyöty on oikeassa suhteessa kustannuksiin. (Ahokas 2012:14.)

Tehokas sisäinen valvonta asettaa valvontaan käytettäviin resursseihin ylärajan siten, että tavoite on saada riittävä varmuus toiminnan luotettavuudesta. (Ahokas 2012:18). Muun muassa ihmisen päätöksentekokyvyn puutteet, inhimilliset erehdykset, suhteelliset kustannukset ja valvonnan hyödyt, kahden tai useamman henkilön mahdollisuus vilpilliseen kontrollin kiertämiseen ja johdon valta kumota riskienhallintaa koskevat päätökset ovat kaikki syitä, miksi johto ja hallitus eivät voi saada koskaan täyttä varmuutta organisaation täydellisestä tehokkuudesta. (COSO 2004:6.)

Sisäisellä valvonnalla voidaan saavuttaa näin ollen ainoastaan riittävää varmuus tavoitteiden toteuttamisesta, eikä se koskaan anna sataprosenttista varmuutta tavoitteiden toteuttamisesta.

Koska kontrollitoimenpiteitä suorittavat työntekijät osana päivittäistä työtä, inhimillisiä virheitä väsymyksen, huolimattomuuden, kommunikoinnin puutteellisuudesta tai ohjeiden väärinymmärryksen takia ei voida täysin välttää. Näin ollen kontrollijärjestelmä ei välttämättä kuitenkaan voi olla täysin aukoton. Nopeat muutokset yrityksen toimintaympäristössä tai –tavoissa saattavat myös osaltaan heikentää kontrollijärjestelmää. (Ahokas 2012:20.) Nämä kontrolliriskit tulisi kuitenkin olla organisaation tiedossa ja arvioida, että millä tasolla niitä tulisi seurata.

Toinen haaste erityisesti pienten organisaation kohdalla on työntekijöiden laaja työnkuva. Tällöin yksittäisellä työntekijällä on hyvin laajat mahdollisuudet virheelliseen toimintaan, eikä virheitä tai väärinkäytöksiä ei ehkä ehditä huomata heti. Myös kahden tai useamman henkilön mahdollisuus vilpillisesti kiertää kontrolli. Kolmantena johto voi sivuuttaa kontrollin tai hallitus voi laiminlyödä velvollisuutensa valvoa johdon toimintaa. (Ahokas 2012:20.)

Kontrollien testaamisella voidaan selvittää kontrollien luotettavuutta esimerkiksi haastattelulle tai erilaisilla simulaatioilla riippuen kontrollin luonteesta (Ahokas 2012:19.) Organisaatiossa toimivien henkilöiden ymmärrys tehtävänsä vaikutuksesta organisaation tavoitteiden saavuttamiseen on sisäisen valvonnan kannalta oleellista, sillä sisäisen valvonta on prosessi, jonka aikaansaa ihmiset. Kontrollitoimenpiteiden tehokkuutta arvioidaan määrittelemällä kontrolliriskit. Kontrolliriskillä tarkoitetaan riskiä siitä, että kontrollitoimenpiteet eivät estä tai paljasta oleellisia virheitä. (Ahokas 2012:18.)

2.3.2 Sisäinen valvonta ja riskienhallinta

Sisäinen valvonta on hyvin kiinteä osa riskienhallintaa. Sisäinen valvonta on työkalu, jolla merkittävä osa riskienhallinnan käytännön toimia toteutetaan. Organisaatio varmistuu siitä, että toiminta on tehokasta, taloudellinen tieto on luotettavaa ja määräyksiä noudatetaan. (Ahokas 2012:143.)

Sisäisen tarkastuksen kansainvälinen ammattistandardi on määritellyt viisi tavoitealuetta, jolla riskienhallintaprosessien kokonaisvaltainen toteutuminen on varmistettava

1. Liiketoimintastrategioista ja toiminnoista syntyvät riskit on tunnistettu ja priorisoitu
2. Johto ja hallitus ovat päättäneet organisaation hyväksymästä riskitasosta, myös niistä riskeistä, jotka liittyvät organisaation strategisen suunnitelman toteuttamiseen

3. Riskienhallintatoimenpiteet on suunniteltu ja toteutettu siten, että ne rajoittavat tai muuten saattavat riskit johdon hyväksymälle tasolle
4. Riskit ja valvontatoimenpiteiden tehokkuus hallita niitä arvioidaan säännöllisin väliajoin uudelleen
5. Hallitus ja johto saavat seuranta- ja päätöksentekoa varten säännöllisin väliajoin raportin riskienhallintaprosessin tuloksista. Organisaation johtamis- ja hallintojärjestelmään kuuluu sidosryhmille annettava säännöllinen raportointi riskeistä, riskistrategioista ja valvontatoimenpiteistä. (Holopainen 2013:51.)

2.3.3 Sisäinen valvonta ja Corporate Governance

Corporate Governancelle on yksinkertaisesti organisaation ja sen välisten sidosryhmien, kun omistajien, sijoittajien ja viranomaisten välisten suhteiden hoitoa. Suomennettuna Corporate Governance voidaan nimittää esimerkiksi omistajaohjaukseksi, yrityksen hallinnoinniksi tai yritysjohton valvonnaksi. Hyvällä hallinnointitavalla tarkoitetaan erityisesti organisaation eri toimintojen suunnittelun, valvonnan, tiedotuksen ja kannustinjärjestelmien tarkoituksenmukaisuutta ja läpinäkyvyyttä. (Ikäheimo 2016:183-184.)

Corporate Governancessa painottuu yrityksen eettinen ilmapiiri ja läpinäkyvyys päätöksenteossa. Sisäinen valvonta auttaa Corporate Governancen toteutumisessa erityisesti siten, että se valvoo johtamista, eettistä ilmapiiriä ja organisaation määrittelemien arvojen toteutumista. (Holopainen et al. 2013:26.)

Corporate Governancen keskeisimmät kysymykset liittyvät yrityksen johdon ja omistajien välisiin suhteisiin. Johdon ja omistajien välisten eturistiriitojen välttämiseksi hallinnoinnilla voidaan valvoa johdon toimia. Kuitenkin nykyaikainen Corporate Governance on kulkenut enemmän kohti johdon tukemista ja kehittämistä valvonnan sijasta. (Ikäheimo 2016:185.)

Johtamis- ja hallintotapa on OECD:n määritelmän mukaan omistajien, hallituksen, johdon ja

muiden sidosryhmien välisten suhteiden verkosto. Johtamis- ja hallintotapa luo tämän verkoston, jonka avulla asetetaan organisaation tavoitteet ja keinot tavoitteiden saavuttamiseksi ja toiminnan seuraamiseksi. ECIIA:n mukaan johtamis- ja hallintotavan tarkoitus on organisaation tavoitteiden välittämisestä sidosryhmille ja varmistuminen siitä, että organisaation toiminta ohjataan tavoitteiden toteuttamiseksi. (Holopainen et al. 2013:27.) Sisäinen valvonta on vahvassa roolissa Corporate Governance-malleissa, sillä organisaatioihin kohdistuu paineita hyvällä johtamis- ja hallintotavalle. (Ahokas 2012:143).

Corporate Governancesta on annetta huomattava määrä ohjeita eri instansseilta, mm. arvopaperimarkkinayhdistykseltä ja Finanssivalvonnalta. Arvopaperimarkkinayhdistys on julkaissut Suomen listayhtiöiden hallinnointikoodin, josta viimeisin uudistus on tullut vuonna 2015. Se antaa ohjeita yleisistä toimintatavoista ja periaatteista sekä tiedonannosta osakkeenomistajille ja muille sijoittajille. Sen tarkoituksena on lisätä avoimuutta hallintoelimissä mm. johdon palkkioista ja palkitsemisjärjestelmistä. Finanssivalvonta on ohjeistanut Corporate Governancen liittyvissä asioissa antamassaan standardissa ”Luotettava hallinto ja toiminnan järjestäminen” (standardi 1.3) vuodelta 2013 ja silloisen Rahoitustarkastus (nyk. Finanssivalvonta) standardissaan 4.1 ”Sisäisen valvonnan järjestäminen” vuodelta 2008. (Sisäiset tarkastajat ry 2010, Arvopaperimarkkinayhdistys 2015, Rahoitustarkastus 2008, Finanssivalvonta 2013.)

Arvopaperin vuonna 2015 hallinnointikoodia edeltävä vuoden 2010 koodin uudistamisen myötä organisaatioiden hallinnollista taakkaa on kevennetty, jäsentelyä on paranneltu ja suositusta määrää on olennaisesti pienentynyt. Tavoitteena on ”avoimuuden, läpinäkyvyyden ja vertailukelpoisuuden sekä hyvän hallintotavan edistäminen tavalla, joka tukee suomalaisten pörssiyhtiöiden kilpailukykyä ja menestystä.” (Arvopaperimarkkinayhdistys 2015)

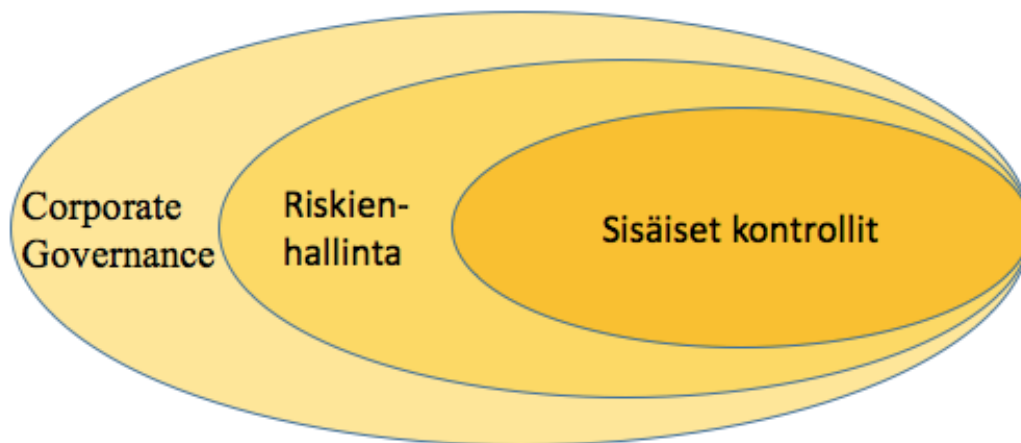
Organisaation johtamis- ja hallintotavan keskeiset toimijat ovat hallitus ja mahdollinen tarkastusvaliokunta, ylin johto, sisäinen tarkastus ja tilintarkastus. Näiden eri toimijoiden välisen tiedonkulun tulisi olla joustavaa. (Holopainen et al. 2013:26). Hallitus toimii lähtökohdaisesti kollegiaalisesti eli yhtenä kokonaisuutena, eli viime kädessä päätöksenteko ja vastuu

ovat yhteiset, vaikka hallituksen jäsenet olisivatkin jakaneet tehtäviä (Holopainen et al. 2013:35). ECIIA:n mukaan hyvä Corporate Governance varmistaa, että se, joka päättää yrityksen tavoitteista, välittää ne eri osapuolilla ja suuntaa toiminnan tavoitteiden saavuttamiseksi (ECIIA 2005). Finanssivalvonta on lisäksi antanut pörssiyrityksille omia määräyksiä Corporate Governancesta. Määräyskokoelma Corporate Governance ja liiketoiminta koskee rahoitussektoria, jossa Finanssivalvonta luettelee ylimmän johdon tyypillisiä tehtäviä luotettavan hallinnon näkökulmasta.

Pörssiyritykselle on tyypillistä, että johto ja omistus ovat eriytyneet eikä omistajaohjaus ja omistajan tahdon selvittäminen ole niin helppoa kuin perheyrietyksessä. Tästä syystä pörssiyrityksen hallinnointijärjestelmän hyvyttä ja lähtökohtia voidaan tutkia seuraavista omistajaohjauksen toteutumista koskevista kysymyksistä:

- Miten yritys toimii omistajien haluamalla tavalla
- Miten yritys toimii omistajan haluamia toimintaperiaatteita noudattaen
- Miten yritys toimii omistajan haluamalla riskitasolla

Koska lähtökohtaisesti pörssiyrityksen liikkeeseen laskemat arvopaperit ovat julkisen kaupan käynnin kohteena, yhtiöön kohdistuu lisäksi erityistä sääntelyä ennen kaikkea tiedottamista koskevin vaatimuksina ja osakkeenomistajien tasapuolista kohtelua korostavina vaatimuksina (Holopainen 2013:42).



Kuva 4: Sisäisen valvonnan suhde riskienhallintaan ja Corporate Governanceen (Moeller 2013:3).

2.3.4 Kolmen puolustuslinjan malli

Kolmen puolustuslinjan mallin avulla organisaatiot voivat jakaa ja koordinoida riskienhallintatehtäviään. Riskienhallinta on jaettu puolustuslinjoihin, jotka koostuvat eri toimijaryhmistä ja jotka yhdessä saavat aikaan tehokkaan riskienhallinnan. Linjat palvelevat hallitusta ja ylintä johtoa sekä omistajia ja muita sidosryhmiä. Hallituksen ja ylimmän johdon velvollisuus on varmistaa, että järjestelmä palvelee yrityksen strategian mukaista tavoitteiden toteutumista. (Holopainen 2013:45.)

Ensimmäinen puolustuslinja on operatiivinen johto, joka omistaa ja kantaa vastuun riskeistä. Riskienhallinnasta vastaaminen on osa päivittäistä toimintaa. Sen on lisäksi ylläpidettävä tehokkaita sisäisiä valvontamenettelyjä ja pidettävä silmällä mahdollisia puutteita ja korjamaan havaitut ongelmat.

Toinen puolustuslinjan tehtävänä on varmistaa, että ensimmäisen linjan valvontaprosessit ovat tehokkaita ja toimivia. Toinen linja koostuu erikoistuneista riskienhallinta-, säädöstenmukaisuus-, turvallisuus-, laatu- ja muista toiminnoista. Sen tehtävä on seurata ympäristön

muutoksia ja ensimmäisen linjan käytäntöjä sekä avustavaa organisaatiota ajankohtaisella informaatiolla.

Kolmas puolustuslinja eli sisäinen tarkastus tuottaa riippumatonta arviointia ja varmistusta riskienhallinnasta. Sisäinen tarkastus on riippumaton osa muuta organisaatiota, mistä syystä sen on varottava osallistumasta ensimmäisen ja toisen linjan tehtäviin. Näin varmistetaan sisäisen tarkastuksen luotettavuus ja riippumattomuus tarkistuksissa. (Holopainen et al. 2013:46-47.)



Laadittu mukailleen: "The three Lines of Defence in Effective Risk Management and Control", The Institute of Internal Auditors, 2013

Kuva 5: Kolmen puolustuslinjan malli (Riskikompassi 2013)

2.3.5 Sisäisen valvontaprosessin kehittämishankkeet

Sisäisen valvonnan odotetaan tuottavan jatkuvasti lisäarvoa organisaatiolle samalla, kun yrityksen toimintaympäristön jatkuva muuttuminen tekee valvonnasta entistä monimutkaisempaa ja haastavampaa. Myös sisäiselle valvonnalle asetetaan etistä enemmän vaatimuksia. (Ahokas 2012:143–144.) Taloudellisten prosessien kehittämisessä sisäisen valvonnan asema on merkittävästi kasvanut ja sisäinen tarkastustyökin on muuttunut enemmän konsultoinniksi

(Vahtera 1986:81). Sisäisen valvonnan kehityssuunnan odotetaan vain jatkuvan kohti itenäistä organisatorista yksikköä. Tietotekniikan kehittyminen myös lisää kontrollitoiminnan kattavuutta ja kustannustehokkuutta (Ahokas 2012:143–144).

Tapoja järjestää sisäinen valvonta on yhtä monta kuin on yritystäkin. Jokainen yritys voi kuitenkin hyötyä merkittävästi sisäisiä valvontaprosesseja kehittämällä (Ahokas 2012:143–144). Sisäisellä valvonnalla yritys voi varmistua siitä, että prosessit toimivat tehokkaasti estäen virheitä ja toisaalta jo paljastaen tapahtuneita virheitä. Lisäksi tehtävät on suoritettava mahdollisimman pienellä henkilöstömäärällä ja mahdollisimman nopeasti mahdollisimman pienillä resursseilla (Rittenberg & Schwieger 1997:760).

Myös organisaation sidosryhmät voivat hyötyä organisaation valvonnasta. Lainsäätäjät, tarkastuskomitean jäsenet, analyytikot, sijoittajat, tavarantoimittajat, yhteistyökumppanit ja muut sidosryhmät osoittavat nykyisin enemmän ja enemmän kiinnostusta yrityksen sisäistä valvontaa kohtaan. (Ahokas 2011.)

Sisäisen valvonnan kehittämisessä tärkeintä on, että kontrollitoimenpiteet rakennetaan osaksi liiketoimintaprosesseja sen sijaan, että se vain lisätään jo olemassa olevien prosessien päälle, koska silloin riskinä on, että valvonta ei tule osaksi henkilöstön päivittäisiä vastuita ja tehtäviä. Sen lisäksi, että prosessikuvaukset ja toimintaohjeet on päivitetty, niiden tulee myös aidosti olla liiketoiminnan kannalta loogisia ja toimia käytännössä siihen tarkoitukseen, johon ne on tarkoitettu. Kolmantena, valvontajärjestelmän on oltava taloudellisesti tehokas siten, että siitä aiheutuvat kulut eivät ylitä siitä saatavia hyötyjä. (Ahokas 2012:14.)

Ahokas on luonut kymmenvaiheisen mallin sisäisen valvonnan kehittämishankkeessa:

1. Sisäisen valvonnan tavoitteiden määrittely
2. Yritystason kontrollien tunnistaminen ja dokumentointi
3. Taloudellisten prosessien tunnistaminen ja dokumentointi
4. Puuttuvien kontrollien määrittely ja implementointi

5. Kontrollien arviointi tehokkuuden toteamiseksi
6. Kontrolliheikkouksien arviointi
7. Tulosten raportointi
8. Uudelleenarviointi
9. Jatkuva seuranta (2012:64).

Myös COSO-raportti voi toimia sisäisen valvonnan kehittämishankkeen perustana. Ensimmäisenä on tutkittava ja arvioitava valvonnan tila. Kehittämishanke voidaan aloittaa käynnistämällä alustava itsearviointi liiketoiminta-alueisiin, joilla organisaation tavoitteiden toteutumista uhkaavat riskit ovat ilmeisimmät ja suurimmat. Alustavan arvioinnin jälkeen johto voi päättää, onko tarvetta tehdä syvempää arviointia ja millä tavoin se toteutetaan. COSO-mallin mukainen sisäisen valvonnan kehittäminen tulisi perustua liiketoiminnan jäsentämiseen prosesseiksi, valvontatavoitteiden asettamiseen prosessin eri vaiheisiin ja asianmukaisten kontrollien suorittamiseen näissä eri vaiheissa. Valvontatavoitteilla tarkoitetaan asetettavaa tavoitetta, minkä mukaan prosessin tulisi juuri sillä kohdalla sujua ja edellyttää prosessilta parasta mahdollista suoritusta. Valvontatoimenpiteillä varmistetaan valvontatavoitteiden saavuttaminen. Sisäisen valvonnan tarkoituksenmukaisuusarviointi tehdään näiden tulosten johtopäätöksistä, määritellään mahdolliset korjaustoimenpiteet sekä päätetään vastuuhenkilöistä ja aikataulusta. (Holopainen et al. 2013:80-81.)

2.4 Rahanpesu ja rahanpesun valvonta

2.4.1 Mitä on rahanpesu?

Rahanpesulla tarkoitetaan toimintaa, jossa rikoksella hankitun rahan alkuperä pyritään häivyttämään ja saamaan se näyttämään lailliselta. Rahanpesu on olennainen osa järjestäytyntä rikollisuutta, ja sellaisena myös osa kansainvälistä rikollisuutta. Globaalissa mittakaavassa suurin osta pestävästä rahasta on peräisin huumausainerikollisuudesta, Suomessa pestävä raha tulee pääsääntöisesti talousrikollisuudesta. (Poliisi 2017.) YK:n huumausaine- ja rikosasioiden toimisto UNODC arvioi, että rahanpesussa liikkuu vuosittain 1600 miljardia dollaria. Tämä määrä vastaa n. 2,7 prosenttia globaalista BKT:stä (HE 228/2016:6).

Rahanpesusta tuli Suomessa rangaistava teko vuonna 1994. Aiheen rajauksen vuoksi rahanpesulain muutoksiin ei ole tarkoituksenmukaista syventyä, vaan tarkoituksena on luoda kokonaiskuva sääntelyn laajuudesta sekä ilmoitusvelvolliseen kohdistuvista velvoitteista. Ei ole myöskään syytä syventyä rahanpesun rikosoikeudelliseen tunnusmerkistöön esimerkiksi tuottamuksellisuuden tai tahallisuuden taikka tavallisen ja törkeän rahanpesun välillä, mistä syystä kirjoitan rahanpesusta rangaistavana tekona vain pääpiirteittäin kokonaiskuvan hahmottamisen vuoksi.

Rahanpesun torjunnasta säädetään lailla rahanpesun ja terrorismin rahoittamisen estämisestä ja selvittämisestä (rahampesulaki, 18.7.2008/503). Rahanpesun torjunta on merkittävä osa rikostorjuntaa, koska rikoksilla saadulla hyödyllä yleensä rahoitetaan uusia rikoksia. Rikoksella hankitut rahat pyritään saamaan taloudelliseen kiertoon siten, että ne näyttävät tulevan laillisesta lähteestä. Rahanpesussa hyödynnetään usein yksittäisiä elinkeinonharjoittajia. Alat, joissa on mahdollisuus oman toimintansa puitteissa havaita epäilyttäviä liiketoimia, on määrätty rahanpesulaissa ilmoitusvelvollisiksi tällaisista epäilyttävistä toimista. Esimerkkejä rahanpesusta on esimerkiksi varojen kierrättäminen pankkien kautta, omaisuuden ostaminen

tai pelitoiminta. (Poliisi 2017.) Avainasemassa ovat ilmoitusvelvolliset elinkeinonharjoittajat, jotka normaalin toimintansa puitteissa saattavat havaita rahanpesua tai joita helposti käytetään hyväksi rahanpesussa.

2.4.2 Rahanpesun vaiheet

Tapoja pestä rahaa on lukemattomia, mutta rahanpesuprosessi on vakiintuneesti eritelty kolmeen eri vaiheeseen: rikollisen rahan sijoitus-, harhautus- ja palautusvaihe. Ensimmäisessä vaiheessa kiinnijäämisen riski on suurin, sillä sijoitusvaiheessa pyritään sijoittamaan likainen rikollinen raha rahoitusjärjestelmään kotimaassa tai ulkomailla esimerkiksi tallettamalla käteistä pankkiin, pelaamalla käteisellä tai kuittikaupalla eli laatimalla tositteita tekaistusta kaupankäynnistä. Mikäli rahaa pesevä ei tässä vaiheessa jää kiinni toiminnastaan, on rahaa hyvin vaikea sen jälkeen enää jäljittää.

Käteisen käyttö esimerkiksi huumekaupassa on suosittua, koska sen perusteella kaupan osapuolten jäljittäminen on mahdotonta. Suurten käteissummien käsittely on kuitenkin haastavaa, joten houkutteleva vaihtoehto on tallettaa rahat pankkiin, jossa niiden käyttökin on helppoa. Yksi keino on tallettaa rahat monissa pienissä erissä useisiin eri luottolaitoksiin useampien eri henkilöiden toimesta, jolloin yksittäinen talletus ei herätä epäilyjä. Toinen keino on yrityskulissin suojissa toimiminen siten, että likainen raha naamioiden liiketoiminnan käteiskaupaksi. (Jukarainen & Muttilainen 2015:18, keskusrikospoliisi 2014:15.)

Toinen vaihe eli harhauttaminen tarkoittaa, että varoja esimerkiksi siirtelemällä maasta toiseen vaikeutetaan jäljittämistä tai kierrätetään veroparatiisien tai tiukemman pankkisalaisuuden maiden, peiteyhtiöiden tai bulvaanina toimivien henkilöiden kautta. Tarkoituksena on peittää varojen alkuperä ja niihin määräysvaltaa käyttävän henkilöllisyys. Suomessa havaittuja toimia ovat valeoikeustoimet, esimerkiksi sopimusrikkomukset, joiden avulla saadaan lailliselta vaikuttavia vahingonkorvauksia. (Jukarainen & Muttilainen 2015:18) Viimeisessä vaiheessa pyritään palauttamaan ja kytkemään kierrätetty rikoshyöty laillisiin järjestelmiin

esimerkiksi sijoittamalla kiinteistöihin, yritystoimintaan tai muuhun arvokkaaseen omaisuuteen. Näin likainen raha saadaan näyttämään puhtaalta, se ei enää herätä epäilyksiä (kuten esimerkiksi suuri erä käteistä). (Jukarainen & Muttilainen 2015:18.) Rangaistus määräytyy eri perustein riippuen siitä, onko tekijä tehnyt myös ns. alkurikoksen vai osallistunut vain rahojen pesemiseen. Jos rahanpesijä on tehnyt itse ns. alkurikoksen, josta taloudellinen hyöty on saatu, häntä ei tuomita erikseen rahanpesusta, vaan hän saa rangaistuksen tekemästään alkurikoksesta. (poliisi 2017.)

2.4.3 Valvontaan liittyvä sääntely

Finanssialan sääntely on hyvin moninaista (Wuolijoki 2016:1). Luottolaitoksia sääntelee niin kotimainen lainsäädäntö, EU lainsäädäntö kuin kansainväliset ohjeet ja suositukset. Ensinnäkin on hyvä määritellä luottolaitos. Sen legaalimääritelmä tulee laista luottolaitostoiminnasta, jonka mukaan luottolaitos on yritys, jolla on toimilupa luottolaitostoimintaan. Luottolaitos voi olla talletuspankki tai luottoyhteisö. Luottolaitostoiminta on siten luvanvaraista toimintaa. Toimiluvan myöntää Finanssivalvonnalle tehtävästä hakemuksesta EKP. Toimiluvan saanti edellyttää säädettyjen vaatimusten täyttymistä. Keskeisin edellytys on, että toimilupaa hakevaa yhteisöä johdetaan ammattitaitoisesti sekä terveiden ja varovaisten liikeperiaatteiden mukaisesti, sillä on luotettava hallinto, riittävät taloudelliset toimintaedellytykset, toiminta on ammatillisesti ja eettisesti laadukkaasti suunniteltua, johdettua, organisoitua ja valvottua ja sillä on oltava pääkonttori Suomessa (Finanssivalvonta 2016b).

Luottolaitoslainsäädännön perinteinen tarkoitus on ollut turvata tallettajien asema ja luottolaitosten hoitaminen terveiden liikeperiaatteiden mukaisesti. Sääntelyn taustalta voidaan erottaa makrotaloudellinen vakauden edistäminen sekä mikrotaloudellinen vakauden tai asiakkaansuojan turvaaminen. Käytännössä kuitenkin nämä tavoitteet sekoittuvat keskenään (Wuolijoki 2013:7-8). Sääntelyä on niin pankkiliiketoiminnan harjoittamisen edellytyksistä, luottolaitokselle sallituista toimialoista, riskinotosta, maksuvalmiudesta ja vakavaraisuudesta, luotonannosta, takauksesta ja panttauksesta, talletustoiminnasta, maksujenvälityksestä

ja rahoituspalveluiden etämyynnistä. Asiakassuhteita säännellään myös tiukasti. Asiakassuhteeseen liittyviä aiheita ovat pankkialaisuus sekä sääntely liittyen asiakkaiden tunnistamiseen sekä niiden valvontaan, asiakkaan suojaan sekä palveluiden markkinointiin. (Wuolijoki 2013:7;46.)

2.4.4 Neljäs rahanpesudirektiivi ja rahanpesulaki

Rahanpesun ollessa useimmiten kansalliset rajat ylittävää toimintaa, sen torjunta edellyttää kansainvälistä yhteistyötä. Nykyinen 3.7.2017 voimaan astunut laki rahanpesun ja terrorismin rahoittamisen ehkäisemisestä 444/2017 (rahanpesulaki) on seurausta neljän direktiivin implementoinnista. Lain tavoitteena on estää rahanpesua ja terrorismin rahoittamista, edistää tällaisen toiminnan paljastamista ja selvittämistä sekä tehostaa rikoksen tuottaman hyödyn jäljittämistä ja takaisinsaantia (rahanpesulaki 1:1).

Vuonna 2015 annettu nk. Neljäs rahanpesudirektiivin tavoitteena on estää rahanpesun unionin pankkijärjestelmissä. Se vastaa myös OECD:n rahanpesun vastaisen toimintaryhmän FATF:n (The Financial Action Task Force) suosituksia. FATF on Rahoitusjärjestelmän vakaus ja uskottavuus voisi vakavasti vaarantua, mikäli unionin pankkijärjestelmien kautta rikoksentehtyjä pääsisi peittämään rikollisuudesta saadun hyödyn alkuperän tai ohjaamaan varoja terrorismiin. Direktiivin lähtökohtana on riskiperusteinen lähestymistapa. Keskeistä on asiakkaan tuntemisvelvollisuus, tosiasiallista edunsaajaa koskevista tietojen hankkiminen sekä ilmoitusvelvollisuus. (HE 2016:6;32)

Rahanpesulaissa on määritelty ne tahot, jotka ovat velvollisia ilmoittamaan rahanpesun selvittelykeskukselle epäilyttävistä liiketoimista. Niitä ovat mm. luotto- ja rahoituslaitokset. Heille on asetettu velvollisuus ilmoittaa epäilyttävästä liiketoiminnasta keskusrikospoliisin rahanpesun selvittämiskeskukseen. Ilmoitusvelvollisen on annettava maksutta rahanpesun selvittelykeskukselle kaikki tarpeelliset tiedot ja asiakirjat, joilla saattaa olla merkitystä epäilyn selvittämiseksi. Ilmoitusvelvollisen on säilytettävä viiden vuoden ajan tässä pykälässä

säädetyt ilmoitusvelvollisuuden suorittamiseksi hankitut välttämättömät tiedot. (Rahanpesulaki 4:23.)

Sen lisäksi, että epäilyttävästä liiketoiminnasta on tehtävä ilmoitus, elinkeinonharjoittajan on myös tunnistettava asiakkaansa ja todennettava tämän henkilöllisyys ja hankittava tietoja asiakkaan toiminnasta, tämän liiketoiminnan laadusta ja laajuudesta sekä perusteet palvelun tai tuotteen käyttämiselle (selonottovelvollisuus ja jatkuva seuranta). Jos ilmoitusvelvollinen ei pysty toteuttamaan asiakkaan tuntemiseksi säädettyjä toimia, ilmoitusvelvollinen ei saa perustaa asiakassuhdetta tai suorittaa liiketointa. (rahanpesulaki 3:1.)

Rahanpesulaissa säädetään toimenpiteistä, joita ilmoitusvelvollisen on otettava huomioon toiminnassaan. Uudessa laissa ilmoitusvelvollisia ohjataan aiempaa selvemmin tunnistamaan ja arvioimaan omaan liiketoimintaansa liittyviä rahanpesun ja terrorismin rahoittamisen riskejä ja mitoittamaan omat toimintatapansa näiden riskien mukaan (riskiperusteinen arviointi). Tämä mahdollistaa rahanpesulain velvoitteiden joustavan soveltamisen. Lisäksi laki velvoittaa ilmoitusvelvollisia laatimaan riskiarvion 1.1.2018 mennessä (aluehallintovirasto 2017).

2.4.5 Asiakkaan tunnistaminen ja tunteminen

Asiakkaan tuntemiseen sisältyvä keskeinen velvoite on asiakkaan tunnistaminen ja asiakkaan henkilöllisyyden todentaminen. Tunnistamisella tarkoitetaan sitä, että varmistutaan siitä, että tiedetään, kenen kanssa asioidaan ja kenen toimeksiannosta ja varoilla liiketoimia tehdään. Tunnistamisella tarkoitetaan menettelyä, jolla selvitetään luonnollisen henkilön tai oikeushenkilön henkilöllisyys asiakkaan tai sellaiseksi aikovan toimittamien tietojen perusteella. Tuntemisella taas viitataan laajempaan velvollisuuteen ensinnäkin tunnistaa asiakas ja toiseksi tuntea asiakkaansa taloudelliset olosuhteet (CDD, customer due diligence). (Wuolijoki & Hemmo 2013:55; Finanssivalvonta 2010:18;12.) Velvollisuus tunnistaa asiakkaansa

säädetään rahanpesulainsäädännön lisäksi kuluttajaluottosuhteita koskevassa kuluttajansuojalaissa sekä henkilötietolaissa. Tuntemisvelvoitteesta taas säännellään luottolaitoslain 145§:ssä, jonka mukaan luottolaitoksen on tunnettava asiakkaansa ja arvioitaessa tunnistettava asiakkaan tosiasiallinen edunsaaja ja henkilö, joka toimii asiakkaan lukuun. (Wuolijoki & Hemmo 2013:55.) Asiakassuhteesta on kieltäydyttävä, jos asiakasta ei pystytä tunnistamaan tai toteuttamaan asiakkaan tuntemista koskevia toimia. Tässä tilanteessa on lisäksi harvittava ilmoituksen tekemistä rahanpesun selvittelykeskukselle (Finanssivalvonta 2010:18).

Henkilöllisyyden todentaminen määritellään rahanpesulaissa: *henkilöllisyyden todentamisella* tarkoitetaan asiakkaan henkilöllisyyden varmistamista luotettavasta ja riippumattomasta lähteestä peräisin olevien asiakirjojen tai tietojen perusteella (rahanpesulaki 1:4, 7-kohta.) Mikäli kyseessä on oikeushenkilö, on tosiasiallisten edunsaajien henkilöllisyys todettava. *Tosiasiallisella edunsaajalla* tarkoitetaan luonnollista henkilöä, jonka hyväksi liike-toimi toteutetaan tai, jos asiakas on oikeushenkilö, sitä luonnollista henkilöä, jonka määräysvallassa asiakas on.

Ilmoitusvelvollisen on rahanpesun ja terrorismin rahoituksen riskejä arvioidessaan otettava huomioon toimialaansa, tuotteisiinsa, palveluihinsa, teknologian kehitykseen, asiakkaisiinsa ja näiden liiketoimintaan ja -toimiin liittyvät rahanpesun ja terrorismin rahoituksen riskit (*riskiperusteinen arviointi*). Tuntemista koskevia toimia on noudatettava riskiperusteiseen arviointiin pohjautuen koko asiakassuhteen ajan. Riskiperusteinen lähestymistapa tarkoittaa sitä, että organisaation on luotava omaan toimintaansa soveltuvat sisäisen valvonnan kontrollit asiakkaan tuntemiseen, väärinkäytösten havaitsemiseen sekä rahanpesun ja terrorismin rahoittamisen estämiseen. Tavoitteena on, että organisaation tunnistaa asiakkaisiinsa, tuotteisiinsa ja palveluihinsa liittyvät riskit, arvioi kontrollitoimenpiteiden sopivuutta ja tarkoituksenmukaisuutta, luo menetelmät asiakkaiden tuntemiseen ja laatii sisäiset toimintaohjeet, kouluttaa henkilökuntansa ohjeiden noudattamisessa sekä organisoii sisäisen valvonnan ja raportoinnin luotettavalla tavalla. (Finanssivalvonta 2010:13.)

Asiakkaan tunteminen edellyttää uuden sääntelyn perusteella myös tosiasiallisen omistajan ja edunsaajan tunnistamista sekä kohtuullisia toimenpiteitä tämän henkilöllisyyden todentamiseksi. Tosiasialliseksi omistajaksi tai edunsaajaksi katsotaan mm. henkilö, joka suoraan tai välillisesti omistaa yli 25% oikeushenkilön osakkeista ja tai äänioikeuksista. Lisäksi on arvioitava liikesuhteen tarkoituksena ja tarvittavassa hankittava siitä tietoa. Mikäli henkilö toimii asiakkaan puolesta, ilmoitusvelvollisen on tunnistettava tämä henkilö ja todennettava hänen henkilöllisyytensä sekä tarkistettava henkilön lupa toimia asiakkaan puolesta. (Direktiivin 13 artikla, 1 kohta sekä 3. Artiklan 6 kohta.)

2.4.6 Maksajan tiedot

Maksajan tiedot –asetus on tullut voimaan kesäkuussa 2017 ja se on Suomessa sellaisenaan sovellettavaa oikeutta. Se perustuu erityisesti FATF:n suositukseen sähköisistä rahälähetyksistä sekä sen täytäntöönpanoa koskevaan tulkintaohjeeseen ja sen tarkoituksena on estää varojen siirron yhteydessä tapahtuva rahanpesu ja terrorismin rahoitus. (HE 2016:42.) Asetuksen mukaan ilmoitusvelvollisen on hankittava tietoja maksajasta ja maksunsaajasta. Sitä sovelletaan maksunvälittäjään lähettämiin ja vastaanottamiin missä tahansa valuutassa tehtyihin varainsiirtoihin sekä maksukortteihin, sähköisen rahan välineisiin ja matkapuhelimeen sekä muihin vastaaviin digitaalisiin laitteisiin, kun niitä käytetään kahden henkilön välisiin varainsiirtoihin (1-2 artikla). Varainsiirtoihin, joissa maksaja nostaa käteistä omalta tililtään tai viranomaiselle esimerkiksi veroja tai sakkoja, ei sovelleta maksajan tiedot –asetusta. Asetusta ei myöskään sovelleta maksupalvelutarjoajien välisiin varainsiirtoihin tai muunnetuilla shekeillä tehtyihin siirtoihin. (HE 2016:42-43.)

2.4.7 Tehostettu ja yksinkertaistettu tunteminen

Tehostettu tunteminen (EDD eli enhanced due diligence) tarkoittaa sitä, että ilmoitusvelvollisen on noudatettava asiakkaan tuntemista koskevia toimia tehostetusti, jos asiakkaaseen, tai yksittäiseen liiketoimeen liittyy tavanomaista suurempi rahanpesun tai terrorismin rahoittamisen riski. Tehostettua tuntemismenettelyä tulee noudattaa myös, jos asiakkaalla tai liiketoimella on liittymäkohta valtioon, jonka rahanpesun ja terrorismin rahoittamisen estämis- ja selvittelyjärjestelmä luo merkittävän riskin EU:n sisämarkkinalle komission arvion mukaan. (Rahanpesulaki 3:10.) Valvottava voi luonnollisesti kohdistaa tehostettuja toimia myös muihin asiakassuhteisiin tai palveluihin omien riskiarvioidensa ja päätöstensä mukaisesti (Rahanpesulaki 3:10). Nämä kolme tapausta ovat etätunnistaminen, maksuliikenne ETA-alueen ulkopuolelle sekä poliittisesti vaikutusvaltaisen henkilön tunnistaminen ja ne löytyvät rahanpesulaista 3:11-13. Poliittisesti vaikutusvaltaisella henkilöllä (politically exposed person, PEP) tarkoitetaan henkilöä, joka on tai on ollut toisessa valtiossa merkittävässä julkisessa tehtävässä.

Rahanpesulain 3:11 mukaan myös etätunnistamiseen liittyy tehostettu tuntemisvelvollisuus. Kun asiakas ei ole läsnä tunnistaettaessa ja henkilöllisyyttä todennettaessa (*etätunnistaminen*), ilmoitusvelvollisen tulee rahanpesun ja terrorismin rahoittamisen riskin vähentämiseksi hankkia lisäasiakirjoja ja -taitoja asiakkaan henkilöllisyydestä luotettavasta lähteestä, varmistaa, että liiketoimeen liittyvä suoritus tulee luottolaitoksen tililtä tai se maksetaan tilille, joka on aiemmin avattu asiakkaan nimiin; tai todentaa asiakkaan henkilöllisyys vahvalla sähköisellä tunnistusvälineellä.

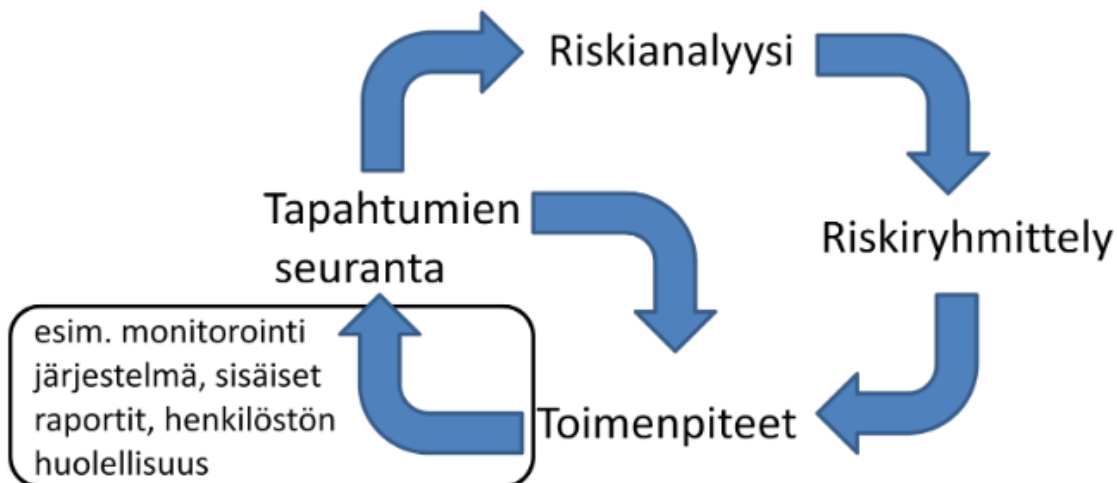
Ilmoitusvelvollinen voi noudattaa yksinkertaistettua menettelyä asiakkaan tuntemiseksi, jos ilmoitusvelvollinen arvioi 2 luvun 3 §:ssä tarkoitetun riskiarvion perusteella, että asiakassuhteeseen tai yksittäiseen liiketoimeen liittyy vähäinen rahanpesun ja terrorismin rahoittamisen riski (rahanpesulaki 3:8). Tällaiset tilanteet on rajattu melko suppeaksi listaksi. Yksinkertaista menettelyä voidaan noudattaa esimerkiksi, jos asiakas on Suomen viranomainen, ETA-

valtiossa toimiluvan saanut luottolaitos tai muussa kuin ETA-valtiossa toimiluvan saanut luottolaitos, jolla on sivukonttori ETA-valtiossa tai pörssiyhtiö, jota koskee rahoitusväline-direktiiviä vastaava tiedonantovelvollisuus (Finanssivalvonta 2017).

2.4.8 Jatkuva seuranta

Jatkuvalla seurannalla tarkoitetaan toimia, joiden avulla valvottava seuraa asiakassuhteita ja palveluiden käyttöä ja saa varmistuksen siitä, että asiakkaan toiminta vastaa tietoa, joka valvottavalla on asiakkaasta ja tämän liiketoiminnasta. Sen tarkoituksena on parantaa asiakaskunnan tuntemusta, parantaa asiakassuhteisiin liittyvää riskienhallintaa sekä edistää normaalia poikkeavaa palveluiden käytön havaitsemista ja estää ja paljastaa väärinkäytöksiä ja rikollista toimintaa. (Finanssivalvonta 2010:32.)

Jatkuvasta seurannasta säädetään rahanpesulain 3:4 seuraavaa: “ilmoitusvelvollisen on järjestettävä asiakkaan toiminnan laatuun ja laajuuteen sekä riskeihin nähden riittävä seuranta sen varmistamiseksi, että asiakkaan toiminta vastaa sitä kokemusta ja tietoa, joka ilmoitusvelvollisella on asiakkaasta ja tämän toiminnasta. Ilmoitusvelvollisen on erityisesti kiinnitettävä huomiota liiketoimiin, jotka rakenteeltaan tai suuruudeltaan taikka ilmoitusvelvollisen koon tai toimipaikan osalta poikkeavat tavanomaisesta. Samoin on meneteltävä, jos liiketoimilla ei ole ilmeistä taloudellista tarkoitusta tai ne eivät sovi yhteen sen kokemuksen tai tietojen kanssa, jotka ilmoitusvelvollisella on asiakkaasta. Tarvittaessa liiketoimeen liittyvien varojen alkuperä on selvitettävä.”



Kuva 6: Riskienhallinta ja jatkuva seuranta (Finanssivalvonta 2010:14)

Riskienhallinnan ja jatkuvan seurannan menettelyt voidaan kohdistaa valvottavan oman riskiarvion ja päätösten perusteella eri laajuudessa eri asiakasryhmiin, tuotteisiin ja palveluihin. (Finanssivalvonta 2010:14.) Kuvassa 4. on esitetty tuntemisen prosessi.

2.4.9 Ilmoituskanavan luominen

Rahanpesudirektiivi sisältää nk. whistle blowing –järjestelyn. Se tarkoittaa, että ilmoitusvelvollisen on luotava vihje- tai ilmoitusjärjestelmä, jolla ilmoitusvelvollinen tai sen toimihenkilö voi ilmoittaa epäilyttävästä toiminnasta toimivaltaiselle valvontaviranomaiselle, että sisäisesti organisaatiossa, minkä kautta organisaation työntekijät voivat ilmoittaa rikkomuksista riippumattomasti ja nimettömänä. (HE 2016:42;126.) Vuonna 2015 rahanpesun selvitykeskus vastaanotti 37 703 liittyvää epäilyttävää liiketoimea koskevaa ilmoitusta, joista suurimman osan teki pankit ja muut yleistä maksujenvälitystä tarjoavat yritykset sekä rahapelitoimijat (kts. Kuva 5). (2016:20.)

Taulukko 3: Rahanpesun selvittelykeskukselle tehdyt Ilmoitukset epäilyttävästä liiketoiminnasta vuosina 2013—2015 (HE 2016:21).

Ilmoittaja	Ilmoituksia 2013	Ilmoituksia 2014	Ilmoituksia 2015
Luottolaitos	1 204	1 125	1592
Sijoituspalvelun tarjoaja	5	8	3
Muu luotto- tai rahoituslaitos	522	32	27
Vakuutusyhtiö	133	156	33
Kiinteistönvälittäjä	2	10	8
Rahapelitoiminta	13 446	9 100	9343
Yleistä maksujen välitystä tarjoava	12 645	12427	26464
Kirjanpito- toimisto	6	11	5
Tilintarkastusyhteisö	10	4	6
Lakimiehet	16	4	5
Arvotavaran kauppias	86	89	103
Panttilainaamo	1	3	2
Omaisuuksienhoito- ja yrityspalvelujen tuottaja	1	2	-
Kotimainen poliisiviranomainen	8	2	7
Kotimainen muu viranomainen	69	82	70
Muu tietolähde	10	7	35
Yhteensä kappaletta	28 164	23 062	37 703

2.4.10 Sanktiot

Myös rahanpesuvalvontavelvoitteiden laiminlyönnistä saatavia sanktioita on tiukennettu. Potentiaalisesti laiminlyönneistä aiheutuu ilmoitusvelvolliselle niin taloudellisia kuin maineen kannalta negatiivisia seuraamuksia. Seuraamus voi olla rikemaksu (rahanpesulaki 8:1), julkinen varoitus (8:2) tai seuraamusmaksu (8:3). Rikemaksu voidaan määrätä silloin, kun asia kokonaisuutena ei anna aiheutta ankarampiin toimenpiteisiin. Sen suuruus perustuu kokonaisarviointiin, jossa otetaan huomioon menettelyn laatu, laajuus ja kestoaika. Oikeushenkilölle

rikemaksu on vähintään 5000 euroa ja enintään 100.000 euroa. (Rahanpesulaki 8:1.) Tämän lisäksi ilmoitusvelvollinen saatetaan antaa julkinen varoitus, jos tämä tahallaan tai huolimattomuudesta menettelee rahanpesun valvontaan liittyvien velvoitteiden vastaisesti (rahanpesulaki 8:2). Mikäli toiminta on tahallista, vakavasti huolimattonta, toistuvaa tai järjestelmällistä, Finanssivalvonta voi määrätä seuraamusmaksun, joko on luotto- tai rahoituslaitoksen osalta enintään joko kymmenen edeltävän vuoden liikevaihdosta tai viisi miljoonaa euroa, sen mukaan kumpi on suurempi. Jos luotto- tai rahoituslaitos on osa konsernia, liikevaihdolla tarkoitetaan konsernin ylimmän emoyrityksen konsernitilinpäätöksen mukaista liikevaihtoa (8:3-4).

3. MENETELMÄT JA AINEISTO

3.1 Kohdeorganisaatio

Case-yrityksen liiketoimintansa jakautuu vähittäispankkiin, suurasiakkaisiin ja pääomamarkkinoihin sekä varallisuudenhoitoon (Haastattelu 1, 2017). Tämä työ keskittyy vähittäispankin yritysasiakkaita puhelimitse ja verkkotapaamisissa palvelemaan yksikön toimintaan Suomessa. Yrityksen tavoite on olla alallaan asiakastyytyväisyyden, työntekijätyytyväisyyden ja kannattavuuden osalta paras pankki.

Case yrityksen yritysalueet on jaettu 8 alueeseen, joista tutkimani yksikkö on yksi alue. Muista alueista poiketen yksikön alue kattaa koko Suomen tarkoituksenaan tarjota remote-palveluita yritysasiakkailleen. Yksikössä työskentelee ajanvarauksella viisi tiimiä, joissa on yhteensä noin 50 koko- ja osa-aikaista pankkitoimihenkilöä. Tämän lisäksi yksikössä työskentelee runsaasti asiakaspalvelunumeron kautta tulevien puheluiden ja yhteydenottoopyyntöihin vastaavia asiakasneuvojia sekä muutama taustahenkilö, jotka mm. päivittävät sisäisiä työskentelyohjeita ja vastaavat henkilöstön koulutuksista ja osaamisesta.

3.2 Aineisto ja aineistonkeruumenetelmien kuvaus

Tutkielmaa varten olen haastatellut case-yrityksestä yhteensä viisi henkilöä: vuonna 2014 haastattelin sisäisestä tarkastuksesta Senior Audit Manageria sekä toisesta puolustuslinjasta Risk & Compliance Officeria. Haastatteluja käytän edelleen hyväksi, erityisesti sisäisen valvontaprosessin kuvauksessa. Vaikka tutkimukseni kohde on tässä Pro Gradu -työssä ensimmäisessä puolustuslinjassa toimiva yksikkö, toinen ja kolmas puolustuslinja valvovat ensimmäistä puolustuslinjaa, joten haastatteluilla osin saan täydentävää tietoa valvontaprosessista.

Vuonna 2017 haastattelin tutkimani yksikön aluejohtajaa, asiakkaan tuntemisen laadusta vastaavaa konttorinjohtajaa sekä asiakkaita palvelevaa neuvojaa, jonka erityisalueena on asiakkaan tuntemiseen liittyvien prosessien suunnittelu. Tarkoitukseni on selvittää, mitkä sisäisen valvonnan tavoitteet ovat, miten Know Your Customer –periaatteen toteutumista valvotaan ja kuka on vastuussa sisäisistä valvonnasta ja sen raportoinnista erityisesti yritysasiakkaita puhelimitse sekä verkko- ja puhelintapaamisissa palvelevassa yksikössä.

3.3 Validiteetti ja reliabiliteetti

Tutkielma on kvalitatiivinen tutkimus suomalaisen pankin sisäisestä valvonnasta asiakasrajapinnan lähettyvillä, mistä syystä haastateltavien asiantuntijoiden määrä on suhteellisen rajattu. Uskon, että tämä on riittävä määrä reliabiliteetin takaamiseksi, sillä haastatteleman henkilöt ovat yksikön eri tasoissa työskenteleviä asiantuntijoita. Huomasin haastattelutilanteissa, että erityisesti korkeammassa asiantuntija- ja esimiestyössä olevien henkilöiden vastaukset olivat hyvin samankaltaisia. Haastattelukysymysten laadinnassa olen ottanut huomioon reliabiliteetin, eli että aineiston tulisi vastata tutkimuskysymykseen. Koska kyseessä oli puolistrukturoitu haastattelu, uskon saavani paremman tuloksen kuin, jos kyseessä olisi nettilomake, sillä tarvittaessa voin kysyä tarkentavia kysymyksiä.

4. TULOKSET

4.1 Sisäinen valvontaprosessin kuvaus

Case-yrityksessä sisäisen valvonnalla pyritään organisaation kolmen tavoitteen valvontaan. Ensinnäkin taloudellisen raportoinnin luotettavuus ja varojen turvaaminen, toiseksi toiminnallisten tavoitteiden saavuttaminen ja tehokkuuden optimointi ja kolmanneksi compliance eli säännösten noudattamisen varmistaminen ovat keskiössä. Käytännössä valvonta lähtee riskienhallinnan mallin mukaisesti riskien tunnistamisesta ja arvioinnista. (Saari 2014:34.) Case-yrityksen sisäinen valvonta on järjestetty siten, että organisaation hallitus vastaa sen varmistamisesta, että organisaatiossa on riittävät ja tehokkaat sisäiset kontrollit ja valvontajärjestelmät. Hallitus on vastuussa siitä, että yrityksen johto perustaa ja ylläpitää riittävän tehokkaat sisäiset valvontakontrollit. Organisaation ylin johto vastaa liiketoimintojensa johtamisesta ja tehokkaiden sisäisten kontrollijärjestelmien ja -rakenteiden kehittämisestä ja ylläpitämisestä. Sisäinen tarkastus on organisaatiosta itsenäinen orgaani, joka valvoo ja antaa hallitukselle varmistuksen siitä, että johdon perustamat kontrollimekanismit ovat riittävän tehokkaat. (Saari 2014:35-37.)

Case-yrityksessä riskienhallinta on jaettu kolmeen eri puolustuslinjaan kolmen puolustuslinjan mallin mukaisesti. Jokaisella linjalla on selkeä rooli ja vastuu pankin kokonaisriskin hallinnassa mallin viitekehyyksen mukaisesti. Ensisijaiset sidosryhmät, joita linjat palvelevat, ovat pankin hallintoelimet sekä johto. (Haastattelu 1, 2017.) Liiketoimintaprosessien sisäiset kontrollit muodostavat ensimmäisen puolustuslinjan, ensimmäistä linjaa valvovat compliance- ja riskienhallintatoiminnot muodostavat toisen linjan ja kolmannen linjan eli sisäisen tarkastuksen muodostaa itsenäinen ja riippumaton tarkastusorganisaatio. (Saari 2014:34;38.)

Ensimmäiseen puolustuslinjaan kuuluu pankin liiketoiminnot mukaan lukien tämän tutkimuksen kohdeyksikkö. Ensimmäinen puolustuslinjaa omistaa riskin. Riskin on case-yrityksessä jaettu luotto-, markkina-, likviditeetti- ja operatiiviset riskeihin. Toinen puolustuslinja valvoo ensimmäistä puolustuslinjaa ja osallistuu riskienhallintajärjestelmien ja kontrollijärjestelmien kehitykseen. Sen pääasiallinen tehtävä on varmistua siitä, että ensimmäisen puolustuslinjan valvonta ja kontrollitoiminnot ovat sisäisen valvonnan näkökulmasta riittäviä. (Saari 2014:37-38). Toinen puolustuslinja on jaettu kolmeen eri toimintoon; compliance-riskienhallinta- ja controller-toimintoihin. Compliance-toiminto valvoo lain- ja säädöstenmukaisuutta, riskienhallintatoiminto valvoo operatiivisen toiminnan riskienhallintakäytäntöjen implementointia operatiivisessa ja on mukana organisaation oikean riskitason määrittelyssä ja riskiraportoinnissa. Controller-toiminto taas on vastuussa taloudellisista riskeistä ja talousraportoinnista. (Haastattelu 1, 2017.) Toisen puolustuslinjan työ eroaa kolmannesta puolustuslinjasta siten, että heidän vastuullaan on vuosisuunnitelman mukaan toteutettava (jatkuva) monitorointi, kun taas kolmannen puolustuslinjan tehtävänä on tarkastusten toteuttaminen. Toisen puolustuslinjan tuottama informaatio välittyy organisaatiossa ylöspäin johdolle, mutta myös alaspäin ensimmäiseen puolustuslinjaan. Liiketoimintayksikön esimiesten on myös jaettava tietoa alaspäin yksikössään toimihenkilöille. (Saari 2014:38.)

Kolmannen puolustuslinjan eli pankin sisäinen tarkastuksen tavoitteena on antaa ylimmälle johdolle ja pankin hallintoelimille laaja-alaisen varmistuksen siitä, että organisaation sisäinen valvonta toimii tehokkaasti ja kontrollit kattavat oikea-aikaisesti oikeat mitattavat tavoitteet. Tarkastustoiminta kattaa niin toimintojen tehokkuuden, taloudellisen raportoinnin luotettavuuden ja compliance-toiminnan. Tarkastustoimintaa suunnataan kaikkeen pankin riskienhallintatoimintaan ja sisäisiin kontrollijärjestelmiin, mukaan lukien organisaation kontrolliympäristöön. Myös riskien tunnistaminen arviointi, raportointi ja seuranta kuuluvat tarkastustoiminnan alaisuuteen. (Saari 2014:38-39.) Case-yritys toimii kansainvälisten sisäisen tarkastuksen standardien mukaisesti (mm COSO-malli). Sisäisen tarkastus rooli on aktiivinen, sillä se osallistuu aktiivisesti pankin sisäisen valvontaprosessin rakentamiseen erityisesti antamalla suosituksia. Sisäiselle tarkastukselle on annettu laaja itsenäisyys. Tarkastuksen

luotettavuuden varmistamiseksi se on myös muusta organisaatiosta täysin erillinen elin. (Saari 2014:35.)

Taulukko 3. Kolmen puolustuslinjan malli case-yrityksessä (Saari 2014:39).

Hallitus/Tarkastuskomitea		
Ylin johto		
1. Puolustuslinja	2. Puolustuslinja	3. Puolustuslinja
Liiketoiminnan sisäiset kontrollitoiminnot	Compliance-toiminto, Riskienhallintatoiminto, Controller-toiminto, Turvallisustoiminto	Sisäinen tarkastus
Omistavat riskin ja vastaavat siitä	Rajoitettu itsenäisyys, raportointi yleensä ylimmälle johdolle	Suuri itsenäisyys, raportointi hallintoelimille

Pankkisektori on suurten muutosten alla. Digitalisaation vaikutus näkyy online- ja mobiilipalveluiden itsepalvelu- ja neuvontapalveluiden käytön kasvussa. Uudet ja joustavat digitaaliset ratkaisut ovat vastaus jatkuvasti muuttuvaan asiakaskäyttäytymiseen ja odotuksiin pankkipalveluiden sujuvuudesta. Asiakastyytyväisyyden osalta yritys on siirtymässä uuteen palvelutapaan, jossa asiakas on asetettu keskiöön. Tarkoituksena on tarjota luotettavaa, relevanttia ja helppoa asiointia ja luoda palveluprosessiin holistinen lähestymistapa. Tavoitteet saavutetaan, kun asiakkaille tarjotaan helppoa asiointia, jonka ansiosta he voivat keskittyä omaan liiketoimintaansa. Online konttoreiden luonnin ansiosta asiakkaat voivat olla yhteydessä missä ja milloin heille itselleen parhaiten sopii. (Vuosikertomus 2016:15.)

Yksikön asema on strategisessa merkityksessä hyvin keskeisellä sijainnilla, koska tulevaisuudennäkymät viittaavat siihen, että asiakkaat haluavat etämahdollisuuksien kautta hoitaa pankkiasioitaan (haastattelu 1, 2017). Tämä kasvava trendi näkyy myös etätapaamisten osalta asiakastyytyvyyden lisääntymisessä. Tavoitteena on hoitaa keskitetysti kaikkien uusien asiakkaiden avaukset keskitetysti yksikön kautta. (Haastattelu 3, 2017.)

4.2 Sisäisen valvonnan osatekijöiden analyysi

Sisäinen valvonta koostuu Holopaisen mukaan viidestä toisiinsa kytkeytyvästä osatekijästä, eli Corporate Governancesta, riskien arvioinnista, päivittäisvalvonnasta ja tehtävien eriyttämisestä, raportoinnista ja tiedonvälityksestä sekä seurannasta ja tarkastuksesta (Holopainen et al. 2013:65). Seuraavaksi tarkastelen haastattelujen pohjalta case-yrityksen sisäisen valvonnan tilaa erityisesti uusien yritysasiakkaiden hyväksymisen näkökulmasta edellä esitetyn viiden toisiinsa kytkeytyvän sisäisen valvonnan osatekijän mukaan (Holopainen 2013:65).

4.2.1 Johtamistapa ja organisaatiokulttuuri

Myös case-yrityksellä on useita sidosryhmiä, jotka vaativat hyvää Corporate Governancetta. Case-yrityksen mukaan vahvassa Corporate Governancessa on kyse siitä, että yrityksellä on selkeä ja systemaattinen päätöksentekoprosessi, jossa vastuut on selkeytetty, eturistiriidat vältetään ja tyydyttävät sisäiset kontrollit, riskienhallinta ja toimintojen läpinäkyvyys. (Vuosisikertomus 2016: 59.) Asiakaslähtöisyys liittyy voimakkaasti yrityksen arvomaailmaan sekä yrityskulttuuriin. Viime kädessä laatuajattelu lähtee yrityksen johtamisesta ja yrityskulttuurista. (Haverila et al. 2005:373, 378.)

4.2.2 Riskien arviointi

Organisaation tavoitteiden asettamien on riskien arvioinnin edellytys. Tavoitteiden on oltava määritellyt, ennen kuin niiden saavuttamista uhkaavat riskitekijät voidaan määrittellä ja ryhtyä toimiin niiden riskien hallitsemiseksi. Organisaation tavoitteiden tulee olla yhdenmukaiset organisaation kaikilla tasoilla ja eri toiminnoissa. Alempien organisaatiotasojen tulee palvella ylempien tasojen tavoitteita. (Holopainen et al. 2013:68.)

Case-yrityksen riskienhallintaan sisältyy kaikki toiminta, jonka tavoitteena on tunnistaa, mitata, arvioida, seurata ja valvoa riskejä ja jolla rajataan ja lievennetään riskien seurauksia (Vuosikertomus 2016:10). Riskinottohalukkuutta koskevat periaatteet tulevat ylimmältä johdolta ja ovat hallituksen hyväksymiä. Päätökset riskinottohalukkuudesta kattavat organisaation tärkeimmät riskit. Riskinottohalukkuuden periaatteet määrittelevät myös riskiraportoinnin rakenteen perustan. Riskinottoa sisältävän toiminnan rajat ja auttavat tunnistamaan osaluueet, jotka voivat lisätä riskinottoa, ja määrittelevät riskiraportoinnin rakenteen perustan. (Vuosikertomus 2016:10.)

Riskitasoa arvioidaan kolmen eri tason perusteella:

- Vihreä: Riskitaso on reilusti määritellyn riskinottohalukkuuden rajoissa.
- Keltainen: Vastuuta on seurattava ja analysoitava.
- Punainen: Vastuu ylittää pankin riskinottohalukkuuden rajan. (Vuosikertomus 2016:10.)

Riskienhallinnan lähtökohtana ovat kolme puolustuslinjaa aiemman esitetyn mukaisesti. Liiketoiminta-alueet ja konsernitoiminnot edustavat ensimmäistä linjaa. He omistavat riskin ja ovat vastuussa omasta päivittäisestä riskienhallinnastaan ja valvonnastaan. Toinen puolustuslinja valvoo ensimmäisen puolustuslinjan toimintaa, tuottaa konsernin sisäiset ohjeet ja

valvoo niiden noudattamisen tehokkuutta ja eheyttä. Compliance-yksikkö myös neuvoo, tukee ja kouluttaa ensimmäistä puolustuslinjaa oikeissa toimintatavoissa. Sisäinen tarkastus kolmantena puolustuslinjana suorittaa auditointeja pankin liiketoiminta-alueista ja antaa sidosryhmille varmuuden sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan tehokkuudesta. (Vuosikertomus 2016: 51.)

Viimekädessä riskinsiedon monitorointi ja rajoittaminen ovat ylimmän johdon vastuulla. Riskienhallinta katsotaan olennaiseksi osaksi pankin liiketoimintaa ja vastuu riskin arvioinnista on liiketoimintayksiköillä. Kun riskejä arvioidaan mahdollisimman lähellä liiketoimintaa, todennäköisyys relevanttien riskien tunnistamiseen paranee. Mikäli pankki ei onnistuisi noudattamaan sitä velvoittavaa sääntelyä, seuraukset voivat olla kauaskantoiset. Eritoten pankin maineeseen kohdistuvat menetykset, sekä viranomaisten huomautukset tai myöntämät sanktiot ovat vakavia ja ei-toivottuja seuraamuksia velvoitteiden laiminlyönnistä. (Vuosikertomus 2016:51.) Huhtikuussa vuonna 2016 yhtiön toimitusjohtajan käynnistämässä sisäisessä tutkinnassa havaittiin monien asiakkaan tuntemisen tietojen olevan selvästi sisäistä standardia alemmalla tasolla erityisesti tehostetun tuntemisen asiakkaiden kohdalla. Korjaavana toimenä on käynnistetty useita hankkeita virheiden korjaamiseksi ja uusien virheiden ehkäisemiseksi. (Vuosikertomus 2016: 51.)

Asiakkaat arvioidaan tuntemisen vaatimusten täyttämiseksi käyttämällä ohjelmistoa, joka laskee riskipisteitä asiakkaan antamien tietojen perusteella. Mikäli asiakkaan riskiasema on kohonnut, hänet luokitellaan tehostetun tuntemisen piiriin kuuluvaksi. (Haastattelu 1, 2017.) Päätös tehostetun tuntemisen piirissä olevaksi asiakkaaksi luokittelemiseksi tulee automaattisesti, mikäli laissa tai pankin sisäiset standardin edellytykset täyttyvät. Toimihenkilö voi myös oman arvionsa perusteella päättää tehostetun tuntemisen piiriin kuulumisesta. Tämän päätöksen voivat myös taustatoiminnoissa olevat valvovat yksiköt tehdä. (Haastattelu 3, 2017.)

Kontrolliriskit

Kontrolliriskeillä tarkoitetaan niitä riskejä, joita ei sisäisellä valvonnalla kyetä havaitsemaan (Ahokas 2012:18). Kontrolliriskit uusien asiakkaiden palvelemisessa on minimoitu. Puhelut tallennetaan, joten jälkikäteen on entistä helpompi selvittää, mitä asiakkaan kanssa on käyty läpi ja mitä hänen kanssaan ollaan sovittu. Perinteisessä asiakastapaamisessa tällaista ei tapahdu, joten uusi toimintamalli on jopa perinteistä tapaamista parempi. Tämän lisäksi alan erityispiirteiden vuoksi jokaisesta tehdystä toimenpiteestä jää toimihenkilöön yhdistettävä jälki, joten asiakkaan kanssa läpikäytyä voidaan verrata myös siihen, mitä toimihenkilö on tosiasiallisesti tehnyt.

Kuten aiemmin on todettu, kontrollitoimenpiteitä tulisi suorittaa kaikilla organisaation tasoilla ja liiketoimintaprosessien eri vaiheissa. Asiakkaan tunnistaminen ja tunteminen itsensä ovat ehkäiseviä kontroleja. Sen tarkoituksena on asiakkailta ja julkisista lähteistä kerätyn tiedon perusteella arvioida asiakkaan riskitaso ja tehdä päätös asiakassuhteen avaamisesta. Ehkäisevä kontrolli on myös työtehtävien eriyttäminen siten, että päätös asiakkuuden avauksesta tehdään erikoistapauksissa korkeammalla tasolla ja toisaalta jatkuva valvonta toteutetaan pääsääntöisesti eri yksikössä. Tällöin väärinkäytösten todennäköisyys pienenee, kun päätösten takana on automaattisiin riskipisteisiin perustuva riskiarvio, asiakkaan tavanneen neuvojan oma arvio sekä vielä korkeamman tason hyväksyvä elin. Haasteeksi muodostuu asiakkaan kertomien tietojen oikeellisuuden varmistaminen sekä työntekijöiden pitämisen ajan tasalla säännöksistä sekä ymmärrys oman panoksensa vaikutuksesta koko organisaation riskienhallinnan kentässä. Sisäiset ohjeet on laadittu toimihenkilöiden tuen tueksi ja niiden mukaan pitää toimia. Mikäli ohjeita ei jostain syystä noudatettaisi, laadunarvioinnilla tarkistetaan puutteet ja ne käydään tekijän kanssa läpi. Yksikössä myös valvotaan, että virheisiin puututaan. (Haastattelu 2, 2017.)

Lainsäädännön edellyttämä jatkuva valvonta toteutuu pääsääntöisesti kahdella eri tasolla: Toisaalta asiakasrajapinnassa aina, kun asiakas tavataan tai kun asiakkaan tuntemistietojen päivitys tulee ajankohtaiseksi. Toisaalta asiakasta myös valvotaan riskiarvion perusteella

toisella tasolla. Tekniikan kehitys on mahdollistanut hyvin kattavan tiedonsaannin asiakkaan rahaliikenteestä. Paljastavia kontrolleja suoritetaan lisäksi tuntemistietojen manuaalisissa laadunarvioinneissa ilman, että asiakkailta olisi sinällään epäilyttävää liiketoimintaa. Pankkitoiminnan laadun vuoksi IT-järjestelmät on kehitytty niin, että jokainen tehty toimi pankkijärjestelmässä on jäljitettävissä sen tehneeseen toimihenkilöön. Jälkikäteen on näin ollen mahdollista paljastavilla kontrolleilla selvittää virheiden alkuperä. Kone ei pysty kuitenkaan kaikkea havaitsemana, joten it-kontrollien lisäksi validoidaan ne tiedot, jotka asiakas on antanut ja toisaalta myös seurataan (pitkästi automaattisesti), että nämä tiedot mitkä asiakas on antanut, myös vastaavat sitä mitä asiakas tosiasiallisesti tekee. (Haastattelu 1, 2017.)

Case-yrityksen riskienhallinta on vuosikertomuksen mukaan ennakoivaa ja siinä korostetaan henkilöstön koulutusta ja riskien tiedostamista (Vuosikertomus 2016:10). Haverilan (2005:376) laatukustannusten jaottelun mukaisesti ennaltaehkäisevinä laadunvarmistuksen kustannuksina voidaan pitää henkilöstön koulutusta ja osaamisen ylläpitoa sekä virheettömyyden varmistavien menetelmien, kuten kattavien ja helppolukuisten työohjeiden sekä toimihenkilöiden työtä edesauttavien it-ohjelmistojen kehittämistä. Tarkastuksen ja laadunvalvonnan aiheuttamia kustannuksia taas ovat kaikki toimenpiteet, jotka tehdään asiakkaan tuntemistietojen päivittämiseksi. Kustannuksia ovat myös kontrollitoimenpiteet, joilla pyritään paljastamaan tapahtuneita virheitä, sekä laatuarvioinnit, joita suoritetaan useamman eri tason yksikön toimesta. Sisäisiä laatukustannuksia ovat virheiden aiheuttamat korjaus- ja hylkäyskustannukset, esimerkiksi lisäselvitykset ja tuntemistietojen tarkentaminen. Ulkoisia laatu-kustannuksia ovat virheet, jotka ilmenevät asiakkaalle. Loppuasiakkaalle tämä näkyy eritoten asiakastytyväisyyden laskuna, mikäli hänelle ei kyetä kommunikoimaan tuntemistietojen keräämisen tarkoitusta. Ruohonjuuritasolla tämä näkyy selvästi erityisesti silloin, kun sääntely tiukentuu ja pankin toimintamallia joudutaan muuttamaan. Hyvällä viestinnällä saadaan asiakastytyväisyys pidettyä hyväksytyllä tasolla. Tähän on kehitetty useita ohjeita ja asiakkaalle saatavissa olevia tiedotteita, kuten ”Miksi pankki kysyy?” (kts. Liite 3)

4.2.3 Päivittäisvalvonta ja tehtävien eriyttäminen

Viime kädessä asiakastarpeet määrittävät yrityksen prosessien omaisuudet. Yrityksen prosesseja rakentaessa voidaan asettaa kaksi kysymystä, joihin molempiin tulisi olla myönteinen vastaus. Ensinnäkin, luoko toiminta lisäarvoa, josta asiakas on valmis maksamaan? Toiseksi, toimiiko prosessi siten, että se maksimoi asiakkaan saaman arvon? Tavoitteena on rakentaa tuotantojärjestelmä, joka maksimoi (sisäisen)asiakkaan saaman arvon ja minimoi resurssien käytön. (Haverila et al. 2005: 378.)

Valvontatoimien tarkoituksena on varmistaa, että organisaatio toimii johdon antamien toimintaohjeiden mukaisesti ja että tarvittaviin toimiin on ryhdytty organisaation tavoitteiden toteutumista vaarantavien riskien hallitsemiseksi. Valvontatoimia tulee suorittaa organisaation kaikilla tasoilla ja toiminnoissa ja ne voivat olla esimerkiksi hyväksymisiä, valtuutuksia, todentamisia, täsmäytyksiä, toiminnan tarkastuksia ja työtehtävien eriyttämisiä. (Holopainen et al. 2013:70-71.)

Riskienhallinta lähtee siitä, että rajapinnassa oleva toimihenkilö saa asiakkailtaan ja julkisista lähteistä riittävät tiedot liiketoiminnasta. Asiakaskohtaamissa toimihenkilö on kuitenkin velvollinen täyttämään jatkuvan tunnistamisen velvoitteet päivittämällä tiedot vastaamaan asiakkaan nykyistä liiketoimintaa. Valvontatehtävä on kuitenkin eriytetty siten, että ensisijaisen tuntemisen jälkeen sama henkilö ei enää valvo asiakasta, vaan jatkuva seuranta tapahtuu eri liiketoiminnan tasolla. Manuaalinen työ riskienvalvonnassa vähenee jatkuvasti. Tekniikan kehitys on menossa siihen suuntaan, että tulevaisuudessa pystyttäisiin täysin automaattisesti valvomaan suurta joukkoa asiakkaiden toimintaa. Kehitys luo kuitenkin uudenlaisen haasteen mm. data miningin ja oleellisen tiedon löytämiseen. (Haastattelu 2, 2017). Aluejohtaja vastaa loppukädessä liiketoiminta-alueen riskeistä (haastattelu 1, 2017).

4.2.4 Raportointi ja tiedonvälitys

Raportoinnissa ja tiedonvälityksessä on kyse relevantin tiedon käyttämisestä sekä sen välittämisestä sisäisesti ja organisaation ulkopuolelle. Organisaatiossa toimivan henkilöstön on kyettävä suorituimpaan tehtävistään. Tällöin olennaisen tiedon tulee olla käytettävissä ja omaksuttavissa. Tämä tieto tulee myös välittää henkilöstölle oikea-aikaisesti tehtävän edellyttämässä käyttökelpoisessa muodossa. (Holopainen et. al. 2013:72.) Case-yrityksessä henkilöstöä pyritään valmentamaan sekä tarjoamaan riittävät työohjeet ja esimiehen tuen. Koska toiminta on vielä niin uutta ja muotoutuu edelleen, ja toisaalta myös sääntely muuttuu jatkuvasti, muutoksista on välitettävä tieto joko koulutusten tai päivittyneiden työohjeiden kautta työntekijöille. (Haastattelu 1, 2017.)

Tiedon on kuljettava organisaatiossa ylhäältä alas, poikittain sekä alhaalta ylös. Ylimmältä johdolta on tultava selkeä viesti siitä, että valvontatoimet on otettava hyvin vakavasti ja heidän on tunnettava oma tehtävänsä sisäisessä valvontajärjestelmässä (Holopainen et. al. 2013:72). Toisaalta tiedon on kuljettava myös eri yksiköiden välillä, jotta asiakkaan tuntemisen velvollisuudet voidaan täyttää ja arvioida tuntemismenettelyn laatua. Toinen puolustuslinja valvoo ensimmäisen puolustuslinjan toimia ja raportoi niistä sekä alaspäin ensimmäiseen puolustuslinjaan antaen ohjeita ja palautetta rahanpesun valvonnan laadusta. Se myös valvoo sääntelyssä tapahtuvia muutoksia ja ilmoittaa niistä yksiköille, joiden toiminnassa on tapahduttava muutoksia. Toinen puolustuslinja myös raportoi suoraan ylimmälle johdolle. Informaatiota kulkee myös organisaation ulkopuolelle, erityisesti viranomaisille. (Haastattelu 2, 2017.)

4.2.5 Seuranta ja tarkastus

Seuranta ja tarkastus käsittävät sekä jatkuvat ja erilliset arvioinnit että puutteiden arvioinnit ja tiedottamisen niistä. Sisäisen valvontajärjestelmään tulee olla rakennettu seurantajrjes-

telmä, joka arvioi suoritusta kaiken aikaa jatkuvilla seurantatoimenpiteillä ja/tai erillisillä arvioinneilla. Riskijohtaja vastaa siitä, että ohjeet ovat standardien mukaiset. Esimiehet vastavat siitä, että toimihenkilöillä on riittävät tiedot toimia työssään tarkoituksenmukaisesti. Erillisiä laatukontroleja suoritetaan useassa eri tasossa kuukausittain. Myös riskijohtaja valvoo arviointien laatua. Lisäksi päivittäisessä työssä havaittuihin virheisiin puututaan heti. (Haastattelu 2, 2017.)

Pankin sisäisen seurannan ja tarkastuksen lisäksi myös muut instanssit, kuten Finanssivalvonta tarkastuksissaan arvioi suurimpien luottolaitosten sisäisen valvonnan tasoa ja riittävyyttä. Tarkastuksissa korostuvat hallituksen toiminta ja sisäisen valvonnan rooli organisaatiossa. (Finanssivalvonta 2016c)

5. JOHTOPÄÄTÖKSET

Case-yritys pilotoi uutta asiakaspalvelumalliaan vuonna 2015, jonka aikana selvitettiin pienten yritysasiakkaiden asiointia. Uusi toimintamalli oli vastaus asiakkaiden tarpeisiin saada palvelua ajasta ja paikasta riippumatta joustavammin, mutta asiakkaan tuntemiseen liittyviä toimenpiteitä oli kehitettävä vastaamaan näitä tarpeita. Olen tässä työssä pyrkinyt vastaamaan tutkimuskysymykseeni ”Miten voi varmistua siitä, että organisaatiossa toteutetaan riittävää riskienhallintaan, ja miten sitä voidaan valvoa?”. Tässä osiossa kerron tutkimuksne perusteella tehdyistä johtopäätöksistä.

Sisäisen valvonnan tulisi olla koko henkilöstön läpileikkaava prosessi, jossa jokaisella työntekijällä on johdonmukainen tehtävä riskienhallinnassa. Sitoutuminen sisäiseen valvontaan lähtee ylimmästä johdosta. Tärkeää on ymmärtää valvonnan rooli yrityksen tavoitteiden saavuttamiseen, jolloin valvonta voi luoda lisäarvoa organisaatiolle (Vahtera1986:81; Ahokas 2012:143–144). Heidän vastuullaan on varmistua siitä, että sisäiset valvontaprosessit kehitetään yrityksen tavoitteiden mukaisesti. He ovat myös vastuussa siitä, että kontrollitoiminnot rakennetaan osaksi riskienhallintajärjestelmää ja suoritetaan mahdollisimman tehokkaasti. (Rittenberg & Schwieger1997:760.) Sisäinen valvonta ei ole mikään tyhjiössä toimiva, yhtiössä erillinen järjestelmä, vaan se on yhteydessä lukuisiin organisaation toimintoihin. Sisäinen valvonta linkittyy erityisesti riskienhallintaan, Coprorate Governanceen, sekä laatuajateluun. Sisäisen valvonnan kehittäminen lähtee asiakastarpeiden määrittämisestä sekä organisaation tavoitteenasettelusta.

Sisäinen valvonta toteutuu kolmessa eri puolustuslinjassa. Ensimmäisessä puolustuslinjassa liiketomiintayksikössä suoritetaan osana päivittäistyötä ehkäiseviä kontrollitoimenpiteitä asiakasrajapinnassa asiakastapaamisten yhteydessä. Myös erilaiset ensimmäisen puolustuslinjan laatuarvioinnit ja seuranta ovat osa sisäistä valvonnan paljastavia kontrolleja. Toinen puolustuslinja valvoo ja neuvoo ensimmäistä puolustuslinjaa. Tekniikan kehitys on mahdollistanut hyvin kattavan tiedonsaannin asiakkaan rahaliikenteestä. Kolmannen puolustuslin-

jan tarkoitus on saada varmuus siitä, että ensimmäisen ja toisen puolustuslinjan tekemä valvontatyö on kattavaa, luotettavaa ja tehokasta.

Asiakastarpeiden tulisi olla lähtökohtana organisaation prosesseja luodessa. Kaikkien yrityksen toimintojen on joko luotava lisäarvoa, josta asiakas on valmis maksamaan ja toisaalta prosessin on toimittava siten, että se maksimoi asiakkaan arvon (Haverila et al. 2005: 378). Sisäinen valvonta on väline, jonka avulla voidaan kriittisesti tarkastella ja kehittää yrityksen prosesseja. IT-ratkaisut ovat hieman alasta riippuen suuressa roolissa sisäisessä valvonnassa ja ne tukevat mahdollisuuksia laajempaan valvontaan. Yksi haaste on organisaation sitouttaminen sisäisen valvonnan työtapoihin etenkin, jos ne ovat uusia. Tähän vaaditaan johtamisen työkaluja, joita ei tässä työssä ole käsitelty. Kehittämishankkeissa kontrollien tulisi saada aidoksi osaksi prosesseja, jotta työtehtävät eivät kohtuuttomasti nouse. Näin kontrollit toimivat reaaliaikaisesti ja juurtuvat osaksi yrityksen käytäntöjä. (Ahokas 2012:42; 143–144.)

5.1 Sisäisen valvonnan rooli organisaation riskienhallinnassa

Sisäisen valvonnan asema case-yrityksessä on hyvin korostunut johtuen liiketoimintaympäristöstään. Pankin yhteiskunnallinen asema edellyttää laajoja ja luotettavia riskienhallintajärjestelmiä, jotta harmaata taloutta saataisiin mahdollisimman tehokkaasti estettyä. Valvonnan puutteiden seurauksena saatu kova sanktio ovat isollekin toimijalle suuri kolaus taloudellisesti, mutta se vaikuttaa myös toimijan maineeseen luotettavana yhteistyökumppanina asiakkailleen. Pankin ja viranomaisten kanssa tehdään lisäksi tiivistä yhteistyötä rahanpesuepäilysten havaitsemisessa ja torjunnassa. Tästä on pankeille asetettu laissa toimintavelvoitteita, kuten esimerkiksi velvollisuus ilmoittaa epäilyttävästä liiketoiminnasta. Näin ollen monia eri sidosryhmiä kiinnostaa pankin sisäinen valvonta. Avainasemassa on henkilöstön koulutus ja tiedon ajan tasalla pitäminen. Ne ovat myös suuria haasteita, sillä regulaatio tiukentuu jatkuvasti ja ohjeet voivat olla hyvinkin yksityiskohtaiset.

Kattavasta ja monitahoisesta sisäisestä valvontajärjestelmästä ja puolustuslinjojen tekemästä työstä huolimatta riskien monitorointi ja riskitason määrittely ovat ylimmän johdon vastuulla. Vastuu riskeistä on riskin omistavalla ensimmäisen puolustuslinjan liiketoimintayksiköllä. Riskienarviointi mahdollisimman lähellä liiketoimintaa nostaa todennäköisyyttä relevanttien riskien tunnistamiseen ja estämiseen. Tiedon on kuljettava organisaatiossa ylhäältä alas, poikittain sekä alhaalta ylös. Ylimmältä johdolta on tultava selkeä viesti siitä, että valvontatoimet on otettava hyvin vakavasti ja heidän on tunnettava oma tehtävänsä sisäisessä valvontajärjestelmässä (Holopainen et. al 2013:72). Toisaalta tiedon on kuljettava myös eri yksiköiden välillä, jotta asiakkaan tuntemisen velvollisuudet voidaan täyttää ja arvioida tuntemismenettelyn laatua.

Kaiken kaikkiaan sisäinen valvonta case-yrityksessä on hyvin monitasoinen kokonaisuus, joka näkyy niin toimihenkilöiden, esimiesten kuin keskijohdon ja valvontayksiköiden arjessa suuresti. Panostukset valvontaan ovat suuret ja se on jokaisen vastuulla. Ensimmäinen puo-

lustuslinja on erittäin tärkeässä roolissa, sillä yksikkö vastaa omista riskeistään. Ensimmäisellä puolustuslinjalla on myös monia muita tehtäviä, joista sisäinen valvonta on rakennettu prosessien sisään. Toimihenkilön on jokaisessa tapaamisessa otettava kantaa tuntemistietojen päivitystarpeeseen ja luotettavuuteen. Työssä yhdistyy myös asiakaspalveluperspektiivi. Toinen puolustuslinja valvoo ensimmäistä puolustuslinjaa sekä seuraa lainsäädännön muuttamista ja kertoo siitä ensimmäiselle puolustuslinjalle ja ylimmälle johdolle. Se myös antaa palautetta ensimmäisen linjan työstä.

5.2 Jatkotutkimusmahdollisuudet

Tutkimusta olisi mahdollista jatkaa moneen eri suuntaan. Koska luottolaitoksiin kohdistuva sääntely sekä lisääntyy että tiukentuu erityisesti EU:sta ja kansainvälisten standardien kautta, uskon, että monia muita compliance-toimintoihin liittyviä tutkimuskohteita löytyy. Asiakaspalvelunäkökulman mukaan ottaminen loisi arvoajattelulle ja laadulle erilaisen näkökulman, sillä tässä työssä laatu on lähinnä viranomaisten ja sisäisen asiakkaan vaatimukset. Näin ollen laatu esimerkiksi asiakkaan verkkotapaamisissa taikka säästämisen keskusteluissa ja tuotteissa olisi aihealue, josta saisi paljon hyötyä.

Toisaalta työstä löytyi mielenkiintoinen kohde muutoksen johtamisessa sekä valvonnan kommunikoinnissa organisaatiossa. Työtä voisi kääntää kohti esimiestyötä, viestintää ja asiantuntijatyön johtamista.

YHTEENVETO

Laatu on yritykselle merkittävä kilpailutekijä markkinoilla. Samalla se myös nostaa organisaation kustannustehokkuutta. Laatujohtamisesta muodostui yksi keskeisimmistä johtamisperiaatteista, koska korkea laatu ja matala hinta loivat yrityksille merkittävän kilpailuedun. Laadun määritelmänä voidaan pitää tuotteen tai palvelun kykyä täyttää asiakkaan tarpeet ja odotukset. Asiakaslähtöisen laatumääritelmän rinnalla toimii yrityksen sisäinen laatumääritelmä, joka on tuotteen vastaavuutta tuotemäärittelyihin ja standardeihin. Tämä määritelmä on helppokäyttöisempi yrityksen toimintojen valvonnassa, sillä sen perusteella laatu voidaan yksiselitteisesti määritellä ja sille voidaan muodostaa selkeät kriteerit ja raja-arvot. (Haverila et al. 2005:372-374.)

Sisäisen valvonnan tarkoituksena on saada riittävä varmistus siitä, että yritys toimii tehokkaasti operatiivisessa mielessä, mutta myös että taloudellinen informaatio on luotettavaa ja että yritys noudattaa sitä sitovaa sääntelyä. Riskilähtöisyys on sisäisen valvonnan lähtökohta. Kontrollien rakentaminen prosessien sisälle on valvonnan käytännön toteutumisen kannalta tärkeää. Lisäksi kontrollin on mitattava kaikissa organisaation tasoissa ja oikeaan aikaan ja oikeassa suhteessa riskiin, ottaen huomioon kuitenkin kustannuskysymykset. COSO-malli ohjaa case-yrityksen sisäistä valvontaa. (Ahokas 2011; 2012:14.)

Johdon on määriteltävä organisaation riskinottohalukkuus ja tavoitekohtainen riskinsietokyky, jotta liialliset kumulatiiviset riskit voidaan välttää, mahdollisuudet käyttää hyväksi ja liian suuri varovaisuus estää (Holopainen et al. 2013:52). Kolmen puolustuslinjan mallin avulla organisaatiot voivat jakaa ja koordinoida riskienhallintatehtäviään. Riskienhallinta on jaettu puolustuslinjoihin, jotka koostuvat eri toimijaryhmistä ja jotka yhdessä saavat aikaan tehokkaan riskienhallinnan. Linjat palvelevat hallitusta ja ylintä johtoa sekä omistajia ja muita sidosryhmiä. Hallituksen ja ylimmän johdon velvollisuus on varmistaa, että järjestelmä palvelee yrityksen strategian mukaista tavoitteiden toteutumista. (Holopainen 2013:45.)

Pankkien makrotaloudellinen ja yhteiskunnallinen merkitys edellyttää, että luottolaitoksilla on erityinen asema harmaan talouden havaitsemisessa ja raportoinnissa. He ovat rahanpesulain nojalla velvollisia tunnistamaan asiakkaansa, tuntemaan tämän liiketoiminnan ja lisäksi raportoitava epäilyttävästä liiketoiminnasta viranomaisille. Tietotekniset järjestelmät ovat myös luoneet case-yritykselle lisää mahdollisuuksia asiakkaiden tuntemisen ja jatkuvan seurannan toteuttamiseksi. Tietotekniset ratkaisut parhaimmillaan poistavat manuaalista työtä ja vähentävät virheitä.

Case-yrityksen riskienhallintaan sisältyy kaikki toiminta, jonka tavoitteena on tunnistaa, mitata, arvioida, seurata ja valvoa riskejä ja jolla rajataan ja lievennetään riskien seurauksia. Viimekädessä riskinsiedon monitorointi ja rajoittaminen ovat ylimmän johdon vastuulla. Riskienhallinta katsotaan olennaiseksi osaksi pankin liiketoimintaa ja vastuu riskin arvioinnista on liiketoimintayksiköillä. (Vuosikertomus 2016:10.) Kontrolliriskit uusien asiakkaiden palvelemisessa on pyritty minimoimaan. Rahanpesun ja terrorismin ehkäisyn jatkuvasti tiukentuva regulaatio on suuressa roolissa organisaation joka tasossa. Valvontaa toteutetaan ensi tilassa asiakasrajapinnassa toimihenkilöiden toimesta asiakkaan tuntemisella ja jatkuvan seurannan kautta toisessa puolustuslinjassa. IT:n kehitys luo entistä kattavammat monitorointimahdollisuudet.

Case-yrityksen riskienhallinta on vuosikertomuksen mukaan ennakoivaa ja siinä korostetaan henkilöstön koulutusta ja riskien tiedostamista. Asiakkaan tunnistaminen ja tunteminen itsessään ovat ehkäiseviä kontroleja. Sen tarkoituksena on asiakkailta ja julkisista lähteistä kerätyn tiedon perusteella arvioida asiakkaan riskitaso ja tehdä päätös asiakassuhteen avaamisesta. Ehkäisevä kontrolli on myös työtehtävien eriyttäminen siten, että päätös asiakkuuden avauksesta tehdään erikoistapauksissa korkeammalla tasolla ja toisaalta jatkuva valvonta toteutetaan pääsääntöisesti eri yksikössä. Haasteeksi muodostuu asiakkaan kertomien tietojen oikeellisuuden varmistaminen sekä työntekijöiden pitäminen ajan tasalla säännöksistä sekä ymmärrys oman panoksensa vaikutuksesta koko organisaation riskienhallinnan kentässä.

LÄHTEET

- Aluehallintovirasto (2017). Uusi rahanpesulaki voimaan 3.7.2017, valvontarekisteri perusteilla. [online.] [Viitattu 24.08.2017]. Saatavana: <<https://www.avi.fi/web/avi/-/uusi-rahampesulaki-voimaan-3-7-2017-valvontarekisteri-perusteilla-etela-suomi-#.WZ6Ob-JOrSgQ>>
- Ahokas, Niina (2011). Sisäinen valvonta ajankohtaisena käsitteenä. [online]. Sisäisen tarkastuksen asiantuntijasivusto. [Viitattu 20.6.2017.] Saatavana: <http://www.codeofconduct.fi/sisainen-valvonta-ajankohtaisena-kasitteena/>
- Ahokas, Niina (2012). Yrityksen sisäinen Valvonta. Edita. ISBN: 978-951-37-6040-3.
- AIRMIC, Alarm, IRM (2010). A structured approach to Enterprise Risk Management (ERM) and the requirements of ISO 31000. [Online.] Noudettu 3.11.2017. Saatavilla: <http://www.ferma.eu/app/uploads/2011/10/a-structured-approach-to-erm.pdf>
- Arvopaperimarkkinayhdistys ry (2015). Suomen listayhtiöiden hallinnointikoodi (Corporate Governance) [online]. [Viitattu 2.11.2017.] Saatavana: <https://cgfinland.fi/wp-content/uploads/sites/6/2015/10/hallinnointikoodi2015finweb1.pdf>
- Cooter, Robert; Ulen, Thomas (2014). Law and Economics. Pearson Education 2014. Sixth edition, Pearson New International Edition. ISBN: 978-129-20-2184-3
- COSO (2004). Enterprise Risk Management. Integrated Framework, Executive Summary. [online]. [Viitattu 20.6.2017.] Saatavana: http://www.coso.org/documents/coso_erm_executivesummary_finnish.pdf
- COSO (2013). Internal Control — Integrated Framework [online]. [Viitattu 17.6.2017] Saatavana: http://www.coso.org/documents/coso%202013%20icfr%20executive_summary.pdf
- COSO (2017). Enterprise Risk Management — Integrating with Strategy and Performance. [online]. [Viitattu 11.11.2017.] Saatavana [/https://www.coso.org/Documents/2017-COSO-ERM-Integrating-with-Strategy-and-Performance-Executive-Summary.pdf](https://www.coso.org/Documents/2017-COSO-ERM-Integrating-with-Strategy-and-Performance-Executive-Summary.pdf)
- Eden, D.;Moriah, L. (1996). Impact of Internal Auditing on Branch Bank Performance: A Field Experiment. Organizational Behavior and Human Decision Processes, 68(3), pp.262-271.
- Euroopan parlamentin ja neuvoston direktiivi (EU) 2015/849, annettu 20 päivänä toukokuuta 2015, rahoitusjärjestelmän käytön estämisestä rahanpesuun tai terrorismin rahoitukseen.

- Finanssivalvonta (2010). Standardi 2.4. Asiakkaan tunteminen - rahanpesun ja terrorismin rahoittamisen estäminen. Saatavilla: <http://www.finanssivalvonta.fi/fi/Saantely/Maarayskokoelma/Uusi/Documents/2.4.std5.pdf>
- Finanssivalvonta (2015). Standardi 1.3. Luotettava hallinto ja toiminnan järjestäminen. [Online]. Saatavilla: <http://www.finanssivalvonta.fi/fi/Saantely/Maarayskokoelma/Uusi/Documents/1.3.std3.pdf>
- Finanssivalvonta (2016a). Asiakkaan tunnistaminen ja tunteminen. [Online.] [Viitattu 20.6.2017.] Saatavilla: http://www.finanssivalvonta.fi/fi/Finanssiasiakas/Finanssialan_palveluita/Pages/asiakkaan_tunnistaminen.aspx
- Finanssivalvonta (2016b). Toimiluvat ja rekisteröinti. [Online.] [Viitattu 20.6.2017.] Saatavilla: <http://www.finanssivalvonta.fi/fi/Toimiluvat/Pages/Default.aspx>
- Finanssivalvonta (2016c). Sisäinen valvonnan järjestäminen. [Online.] [Viitattu 2.11.2017.] Saatavilla: http://www.finanssivalvonta.fi/fi/Valvonta/Vakavaraisuusvalvonta/Sisainen_valvonta/Pages/Default.aspx
- Finanssi valvonta (2017). Milloin asiakas on tunnistettava? [Online.] [Viitattu 10.11.2017.] http://www.finanssivalvonta.fi/fi/Valvonta/Rahanpesun_estaminen/Milloin_tunnistettava/Pages/Default.aspx
- Haastattelu 1 (2017). Vaasa. Puolijäsennelty haastattelu. 3.10.2017.
- Haastattelu 2 (2017). Vaasa. Puolijäsennelty haastattelu. 3.10.2017.
- Haastattelu 3 (2017). Vaasa. Puolijäsennelty haastattelu. 3.10.2017.
- Haverila, Matti J.; Uusi-Rauva, Erkki; Kouri, Ilkka; Miettinen, Asko (2005). Teollisuustalous. Infacs Oy. Tampere. ISBN: 951-96765-5-4.
- HE 228/2016
- Hemmo, Mika (2008). Sopimusoikeuden oppikirja. Talentum. Helsinki ISBN: 978-952-14-1323-0
- Henkilötietolaki 523/1999
- Holopainen, Atte; Koivu, Eila; Kuuluvainen, Antero; Lappalainen, Keijo; Leppiniemi, Antero; Mikkola, Matti; Vehmas, Keijo (2006). Sisäinen tarkastus. Tietosanoma. ISBN: 978-951-885-362-9. ISBN: 978-951-885-274-5

- Holopainen, Atte; Koivu, Eila; Kuuluvainen, Antero; Lappalainen, Keijo; Leppiniemi, Antero; Mikkola, Matti; Vehmas, Keijo (2013). Sisäinen tarkastus. Tietosanoma. ISBN: 978-951-885-362-9.
- IIA Position paper (2013): The Three Lines of Defence in Effective Risk Management and Control. [online]. [Viitattu 28.3.2014.] Saatavana: <https://na.theiia.org/standardsguidance/Public%20Documents/PP%20The%20Three%20Lines%20of%20Defence%20in%20Effective%20Risk%20Management%20and%20Control.pdf>
- Ikäheimo, Seppo (2016). Yrityksen laskentatoimi. 6. uudistettu painos. Helsinki. Alma Talent. ISBN: 978-952-142-819-7
- ISO (2009). ISO 31000: 2009 - Principles and Guidelines on Implementation. [online.] Saatavilla: <<https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:31000:ed-1:v1:en>>
- Jayawardhen C.; Foley P. (2000). Changes in the banking sector – the case of Internet banking in the UK. Internet Research: Electronic Networking. Applications and Policy 10(1), 19-30.
- Jukarainen, Pirjo; Muttilainen, Vesa (2015). Rahanpesun ja terrorismin rahoituksen kansallinen riskiarvio 2015. Poliisiammattikorkeakoulun raportteja. Suomen yliopistopaino, Tampere. [online.] Saatavana: <http://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/97954/Raportteja_117_verkko.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Kano, N. ; Seraku, N. ; Takahashi, F. ; Tsuji, S. (1984). Attractive quality and must-bee quality, Quality, Journal of Japanese Society for Quality Control.
- Keskusrikospoliisin rahanpesun selvittelykeskus (2012). Rahanpesun torjunnan parhaat käytänteet. [online]. [viitattu 30.6.2017] Saatavana: www.poliisi.fi/instancedata/prime_product_julkaisu/intermin/embeds/poliisiwwwstructure/26327_Rahanpesun_torjunnan_parhaat_kaytanteet_27.8.2012.pdf?40a654de2e7bd488
- Laki luottolaitostoiminnasta 610/2014
- Laki rahanpesun ja terrorismin rahoittamisen estämisestä ja selvittämisestä 444/2017
- Lähdesmäki, Jyrki (2012). COSO – päivitystä odotetaan loppuvuodesta. Tilintarkastus 2/2012 s. 60–63. Helsinki: Kustannus-Oy Tase-Balans.
- Melan, Eugene H. (1992). Process Maangement. Methods for improving products and services. ISBN: 0-07-041339-8.
- Moeller, Robert R (2013). Executive's Guide to COSO Internal Controls: Understanding and Implementing the New Framework. Wiley. ISBN: 9781118813775.

- Nordea (2016). Vuosikertomus 2016. [Online.] [Viitattu 21.7.2017]. Saatavana: <<https://www.nordea.com/Images/37-169612/Annual%20Report%202016%20Nordea%20Bank%20AB.pdf#page=66>>
- Omoteso, Kamil (2013). Audit Effectiveness. Meeting the IT Challenge. Gower. ISBN: 9781409434689.
- Poliisi. Rahanpesun torjunta. [online.] [Viitattu 30.6.2017]. Saatavilla: <http://www.poliisi.fi/rahanpesu>.
- Rahoitustarkastus (2008) (Nykyinen Finanssivalvonta). Standardi 4.1. Sisäisen valvonnan järjestäminen. [Online]. Viitattu 2.11.2017. Saatavilla: <http://www.finanssivalvonta.fi/fi/Saantely/Maarayskokoelma/Uusi/Documents/4.1.std3.pdf>
- Rikoslaki 39/1889
- Rissanen, Tapio (2006). Hyvän palvelun kehittäminen. Kustannusyhtiö Pohjantähti. Vaasa. ISBN: 952-5128-40-7.
- Rittenberg, Larry E.; Bradly, Schwieger J. (1997). Auditing. Concepts for a Changing Environment. Toinen painos. ISBN: 0-03-018598-X.
- Saari, Josteta (2014). Organisaation riskienhallinnan kehittäminen operatiivisen sisäisen valvonnan näkökulmasta. Vaasan yliopisto. Tuotantotalouden laitos. Kandidaatintutkielma.
- Sawyer, Lawrence B (1988). Sawyer's Internal Auditing. The Practice of Modern Internal Auditing. Kolmas painos. The Institute of Internal Auditors. ISBN: 0-89413-178-8.
- Sisäiset tarkastajat ry (2000). Eettiset Säännöt [online]. [Viitattu 20.2.2014.] Saatavana: <http://www.theiia.fi/instancedata/prime_product_yhdistys/sisaisettarkastajat/embeds//eettiset_saannot.pdf>
- Sisäiset tarkastajat ry. (2004). Sisäisen tarkastuksen kansainväliset ammattistandardit - International Standards for Professional Practice of Internal Auditing [online]. [Viitattu 20.2.2014.] Saatavana: <<http://www.theiia.fi/default.asp?scat=793>>
- Sisäiset Tarkastajat ry. (1988). Sisäinen tarkastus -88. Sisäisen tarkastuksen tehostaminen. Oy Inrevisio Ab. ISBN:952-90057-3-3.
- Sisäiset Tarkastajat ry. (2010). Kansainväliset ammattistandardit [online]. Viitattu [20.3.2017]. Saatavana: http://www.theiia.fi/instancedata/prime_product_yhdistys/sisaisettarkastajat/embeds/sisaisettarkastajatstructure/Standards2013_translation_into_FI_final_clean_.pdf

- SFS (2011). Suomen Standardoimisliitto SFS. SFS-ISO 31000:2011. Riskienhallinta. Periaatteet ja ohjeet. Vaatii Käyttöoikeuden.
- SFS (2014). Suomen Standardoimisliitto SFS:n verkkosivut [online]. ISO 31000. [Viitattu 6.6.2017]. Saatavana:<https://www.sfs.fi/julkaisut_ja_palvelut/tuotteet_valokeilassa/iso_31000_riskienhallinta>
- Suomen Riskienhallintayhdistyksen verkkosivut. [online] Riskienhallinnan viitekehyksiä. [Viitattu 6.7.2017]. Saatavana: <http://riskikompassi.fi/johtaminen-riskienhallinta/viitekehyyksia>
- Tattam, David. 2011. A Short Guide to Operational Risk. Farnham, Iso-Britannia. Routledge, 2011. [Online.] Noudettu 5.11.2017. Saatavilla: <http://web.a.ebscohost.com.libproxy.helsinki.fi/ehost/ebookviewer/ebook/bmxlymtfXzM5ODIwOF9fQU41?sid=c2bb291d-f3d8-46e4-bc5c-a9bae3a6999a@sessionmgr4006&vid=0&format=EK&lpid=i5&rid=0>
- The European Confederation of Institutes of Internal Auditing (ECIAA), Position Paper on Internal Auditing in Europe, February 2005.
- Vahtera, Pauli 1986. Yrityksen valvonta ja tilintarkastus. Jyväskylä. ISBN: 951-35-3594-0
- Vaughan, Vaughan, Emmett; Vaughan, Therese (2001). Essentials of Risk Management and Insurance. 10. painos. John Wiley & Sons. ISBN-10: 0470087536.
- Väisänen, Lasse. (2014). Riskienhallinta ja sisäisen tarkastus. Syynissä. Maaliskuu 2014. [Online]. Viitattu 6.7.2017. Saatavilla: https://theiia.fi/wp-content/uploads/2016/11/syynissa_1_2014_vedos_5.pdf
- Wuolijoki, Sakari; Hemmo, Mika (2013). Pankkioikeus. 2. uudistettu painos. Talentum. ISBN: 978-952-14-1636-1.

LIITE 1. Haastattelukysymykset sisäiselle valvonnalle

Haastattelu toteutettu 3.10.2017

1. Yksikön rooli retail bankingissa?
2. Mitkä ovat yksikön keskeisimmät riskitekijät uusien asiakkuuksien avaamisessa (erit. Rahanpesu)? Taloudelliset /operatiiviset /compliance
3. Millä perusteilla asiakkaasta tulee EDD eli on tehostetun tuntemisen piirissä?
4. Miten jatkuva seuranta käytännössä toteutetaan?
5. Yksikön kontrollitoiminnot, miten varmistetaan, ettei niitä pysty ohittamaan?
6. Kuka vastaa sisäisistä valvontakontrolleista ja niiden kehittämisestä ja raportoinnista?
7. Kuinka riskejä valvotaan jälkikäteisesti?
8. Miten varmistutaan työntekijöiden osaamisesta ja koulutuksesta valvontatoimien noudattamiseksi?

LIITE 2. Miksi pankki kysyy?

**Asiakkaan
tunteminen -
miksi pankki kysyy?**



Pankit ovat velvollisia tuntemaan asiakkaansa

Suomen lainsäädännön mukaan pankkien tulee tunnistaa ja tuntea asiakkaansa. Pankilla tulee olla asiakkaan henkilötietojen lisäksi riittävät tiedot asiakkaan toiminnasta, taloudellisesta asemasta, asioinnista ja palvelujen käyttötarkoituksesta. Tämä tarkoittaa sitä, että pankin tulee todentaa asiakkaan henkilöllisyys virallisesta henkilöllisyystodistuksesta, ja lisäksi tuntea asiakkaan palveluiden tarve, laatu ja sisältö. Pankilla on myös lakiin perustuva velvollisuus kysyä asiakkaaltaan tietoja tämän pankkipalvelujen käytöstä sekä tilille tulevien varojen alkuperästä ja käyttötarkoituksesta.

Selvittääkseen asiakkaan tilille tulevien varojen alkuperää pankki voi pyytää asiakkaalta kirjallisen selvityksen lisäksi todistuksia liike-toiminnasta, rekisterioitteita tai muita asiakirjoja (esim. kauppakirja tai suosituskirje toisesta rahalaitoksesta), joiden avulla varojen alkuperä tai vastaavasti käyttötarkoitus voidaan varmentaa.

Kaikkia asiakkaan pankille antamia tietoja ja asiakirjoja käsitellään luottamuksellisesti suomalaisen pankkivalvottamiskäytännön mukaisesti.

Henkilöllisyyden todentamisessa käytettävät asiakirjat

Ennen ryhtymistään liikesuhteeseen pankin täytyy varmistua asiakkaan henkilöllisyydestä ja varmentaa se luotettavasta lähteestä

Henkilöasiakkaat

Pankkitoiminnassa henkilöllisyyden todentamiseen soveltuvana henkilöllisyystodistuksena hyväksytään voimassaoleva, suomalaisen viranomaisen myöntämä

- 1) passi
- 2) henkilökortti (myös väliaikainen)
- 3) ajokortti
- 4) kuvallinen kelakortti
- 5) muukalaispassi
- 6) diplomaattipassi
- 7) pakolaisen matkustusasiakirja

Ulkomaista asiakirjoista henkilöllisyyden todentamiseksi hyväksytään *voimassaoleva passi*.

Tapauskohteisesti voidaan EU- ja ETA-alueen kansalliset matkustusasiakirjaksi soveltuvat henkilöllisyystodistukset hyväksyä henkilöllisyyden todentamiseen pankissa, jos näiden asiakirjojen aitouskriteerit voidaan varmentaa. Pankki voi edellyttää EU- ja ETA-alueen kansalaisilta lisäksi muita henkilöllisyyden vahvistavia asiakirjoja. Esimerkiksi jos Schengen-alueella hyväksyttävän matkustusasiakirjan turvatekijöistä tai kelpaavuudesta matkustusasiakirjaksi ei voida kohtuudella varmistua, pankki voi edellyttää passin esittämistä.

Pankin tulee voida luotettavasti tunnistaa henkilö esitetystä henkilöllisyystodistuksesta. Ulkomaista ajokorttia ei hyväksytä suomalaisissa pankeissa henkilöllisyystodistuksena.

Yrityisasiakkaat

Pankin tulee tunnistaa yritysasiakkaansa luotettavasta riippumattomasta lähteestä peräisin olevista asiakirjoista, esimerkiksi kaupparekisterioitteesta. Lisäksi pankin tulee saada tietoja yrityksen toimialasta, liikevaihdosta ja rakenteesta sekä omistajista. Näiden tietojen tueksi pankilla on oikeus pyytää yritysasiakkaalta tilinpäätöstietoja, yhtiöjärjestys sekä muita tarpeelliseksi katsomiaan dokumentteja.

Ulkomaisten yritysten osalta tunnistamisasiakirjoina voidaan vaatia rekisterioite ko. maan yritysrekisteristä, yhtiöjärjestys, tilinpäätös sekä suosituskirje suomalaisen pankin ulkomaiselta kirjeenvaihtajapankilta. Vaadittavat asiakirjat saattavat vaihdella tapauskohtaisesti riippuen mm. yrityksen rakenteesta ja kotimaasta.

Myös yrityksen edustajat on tunnistettava ja heidän henkilöllisyytensä on todennettava. Pankin tulee myös tunnistaa yrityksen omistajat ja/tai tosiasialliset edunsaajat sekä tarvittaessa todentaa heidän henkilöllisyytensä.

Vahvan sähköisen tunnistamisvälineen myöntämisessä pankki noudattaa erityislain säännöksiä asiakkaan henkilöllisyyden todentamisessa käytettävistä asiakirjoista.

Politiisesti vaikutusvaltaiset henkilöt

Suomen lainsäädäntö edellyttää, että asiakkaan tuntemiseksi pankin tulee myös tietää, onko asiakas *politiisesti vaikutusvaltainen henkilö* tai tällaisen henkilön *perheenjäsen* tai *läheinen yhtiökumppani*.

Politiisesti vaikutusvaltainen henkilö on henkilö, joka toimii tai on toiminut viimeksi kuluneen vuoden aikana toisen valtion palveluksessa

- valtionpäämiehenä, ministerinä, parlamentin jäsenenä, ylimmän oikeusasteen jäsenenä, valtion varainhoitoa tarkastavan ylimmän päättävän elimen jäsenenä, keskuspankin johtokunnan jäsenenä, saurlähettiläänä tai asianhoitajana, kenraalikuuntaan kuuluvan upseerina tai valtion kokonaan omistaman yrityksen johtotehtävissä

Politiisesti vaikutusvaltaisen henkilön perheenjäseninä ovat:

- puoliso, lapset ja heidän puolisonsa, vanhemmat

Politiisesti vaikutusvaltaiseksi henkilöksi ei Suomessa kuitenkaan katsota suomalaista poliitikkoa, joka toimii Suomessa.

Selvitys liiketoimeen sisältyvistä varoista

Pankilla tulee olla riittävät tiedot asiakkaan asioinnista ja palvelujen käyttötarkoituksesta. Nämä pankki kartoittaa yhdessä asiakkaan kanssa sekä ennen palveluista sopimista että myös asiakkuuden aikana. Pankki voi näin ollen kysyä asiakkaaltaan tulo- tai muita sellaisia tietoja, joiden avulla pankki kartoittaa asiakkaan palvelutarpeen. Jos joissain tapauksissa suoritettava liiketoimi poikkeaa asiakkaan päivittäisestä asioinnista tai palvelujen käytöstavasta, pankki on velvollinen tiedustelemaan liiketoimen tarkoitusta sekä mahdollisten varojen alkuperää asiakkaalta. Pankin saattaa olla tarpeellista saada myös nähdäkseen liiketoimeen liittyviä sopimuksia tai muita dokumentaatiota.

Maksajan tiedot

Suomessa on vuodesta 2008 ollut voimassa asetus maksajaa koskevista tiedoista. Asetus velvoittaa pankit varmistamaan, että kaikissa saapuvissa ja lähtevissä maksuissa on mainittu asetuksen vaatimat maksajaa koskevat tiedot. Tämä tarkoittaa edelleen sitä, että pankin on tarkistettava myös käteisellä maksettavista maksuista pankissa asioivan maksajan henkilöllisyys. Käteisellä maksuja suorittavien tulee näin ollen varautua todistamaan henkilöllisyytensä maksua suorittaessaan. Maksajan tietojen ollessa puutteellisia pankki ei saa hyvittää maksua saajalle.

Liiketoimesta kieltäytyminen

Pankin tulee pyytää riittävästi tietoja voidakseen varmentua asiakkaan henkilöllisyydestä ja liiketoimien luonteesta. Tarvittavien tietojen laajuus, esimerkiksi pyydettyt selvitykset ja dokumentit varojen alkuperästä, on suomalaisen lainsäädännön mukaisesti pankin harkinnassa. Jos pankki ei saa kaikkia tarvittavia tietoja asiakkuuden avaamisen tai liiketoimen suorittamisen tueksi, tulee sen kieltäytyä liikesuhteesta tai liiketoimesta.

Lisätietoja

Lisätietoja asiakkaan tunnistamisesta pankissa ja tuntemisvaatimukseen liittyvistä viranomaisdokumenteista löydät alla olevista lähteistä.

www.pankkiturvallisuus.fi

www.fkl.fi

www.rahanpesu.fi



FK|Finanssialan Keskusliitto
FC|Finansbranschens Centralförbund
 Federation of Finnish Financial Services