

TARTU ÜLIKOOL

Pärnu kolledž

Ettevõtluse osakond

Viktor Tkatsenko

**FINANTSSANKTSIOONIDE KONTROLLIMISE
RAKENDAMISE ARENDAMINE
PROTSESSIJUHTIMISE MEETODITE ABIL
EESTIS TEGUTSEVATES KREDIIDIASUTUSTES**

Magistritöö

Juhendaja: Arvi Kuura, PhD

Pärnu 2019

Soovitan suunata kaitsmisele

(juhendaja allkiri)

Kaitsmisele lubatud “.....” a.

TÜ Pärnu kolledži osakonna juhataja

.....

(osakonna juhataja nimi ja allkiri)

Olen koostanud töö iseseisvalt. Kõik töö koostamisel kasutatud teiste autorite tööd, põhimõttelised seisukohad, kirjandusallikatest ja mujalt pärinevad andmed on viidatud.

.....

(töö autori allkiri)

SISUKORD

Sissejuhatus	4
1. Protsessijuhtimise olemus, spetsiifika panganduses ja finantssanktsioonide kontrollimise rakendamise protsess	8
1.1. Protsessijuhtimise olemus	8
1.2. Protsessijuhtimise spetsiifika panganduses	22
1.3. Finantssanktsiooni kontrollimise rakendamise protsessi keerukus ja aktuaalsus	29
2. Protsessijuhtimise uuring finantssanktsioonide kontrollimise rakendamisel Eesti panganduses	38
2.1. Sanktsioonide kontrollimise rakendamise protsess ja selle nõuded	38
2.2. Protsessijuhtimise uuring finantssanktsioonide kontrollimise rakendamisel, selle uurimismetoodika, valim ja tulemuste analüüs	50
2.3. Protsessijuhtimise uuringu kokkuvõte ja parendusettepanekud	69
Kokkuvõte	75
Lisad	89
Lisa 1. Protsessijuhtimise põhiliste lähenemiste võrdlustabel	89
Lisa 2. <i>Lean</i> ja CRM tehnoloogiate kasutamine pangandustegevuse optimeerimiseks ja majandusliku efekti saavutamiseks	90
Lisa 3. Eesti, Läti, Leedu, Soome ja Rootsi riikide võrdlustabel FATF-i soovitustele vastavuses	91
Lisa 4. Intervjuu küsimuste jaotus	93
Lisa 5. Intervjuuplaan	95
Lisa 6. Intervjuu kategooriad ja koodid.	100
Lisa 7. Kategooriad ja märksõnad	101
Lisa 8. Vaatlusplaani 1	105
Lisa 9. Vaatlusplaani 2	106
Lisa 10. Sanktsiooni kontrollimise rakendamise protsessijoonis „nagu on“	107
Lisa 11. Sanktsiooni kontrollimise rakendamise protsessijoonis „nagu peab“	108
Lisa 12. Parendusettepanekud	109
Summary	110

SISSEJUHATUS

Maailma poliitilise olukorra ebastabiilsuse tõttu on rahvusvahelised institutsioonid ja riigid sunnitud rakendama piiravaid meetmeid ehk sanktsioone poliitilise stabiilsuse ja rahu säilitamiseks maailmas. Sanktsioonid omavad nii preventiivset mõju poliitilistele väljakutsetele ja arengutele, mis ei vasta selle eesmärkidele ja väärtustele, kui ka on suunatud võitlema terrorismiga, tuumarelvade levikuga, inimõiguste rikkumistega, suveräänse riigi anneksiooniga ja funktsioneerimise tahtliku destabiliseerimisega. Arenenud demokraatiaga riikide poolt on eelistatavateks piiravateks meetmeteks majandussanktsioonid (sh finantssanktsioonid), kuna nende rakendamisele on suhteliselt väiksem sisepoliitiline vastasseis kui teiste meetmete puhul. Teisisõnu on majandussanktsioonid poliitiliselt odavad. Samas on nende tagajärgedega seotud kulusid ja tegelikku kasu raske mõõta. Ajalugu on näidanud, et majandussanktsioonide rakendamisel on tihti kannatajateks tavaelanikud, mitte valitsused, kelle vastu olid sanktsioonid rakendatud.

Sanktsioonide kontrollimise rakendamise kohustust on riigid seadnud erikohustustega isikutele, kelle seas on krediitiasutused. Vastavalt organisatsiooni riskiisule ja regulaatorite poolt seotud nõuetele rakendavad Eesti pangad finantssanktsiooni rakendamise kontrollimisprotsessi. Kolmele kaitseliini põhimõtete alusel toimub kahtlaste ja ebaharilike tehingute ja mustrite väljaselgitamine, kus kohustatud isik saab rakendada automaatseid IT-süsteeme, mis valivad etteantud parameetrite ja riskide alusel välja reaalajas tehinguid, vaadata manuaalselt inimtööjõudu kasutades tehingud läbi või rakendada nende kahe meetme vahepealseid kombinatsioone. Finantssanktsiooni kontrollimise rakendamise protsess on kontrollmehhanism, mis aitab finantsinstitutsioonidel avastada, ära hoida ja hallata sanktsiooni riske läbi maksete ja klientide kontrolli.

Sanktsioonide kontrollimise rakendamise protsess on ühelt poolt standardiseeritud ja teiselt poolt võib õige kokkusattuvuse leidmine olla keeruline erinevate tähestike, keelte, kirjaviiside, kultuuride, lühendite, akronüümide ja hüüdnimede tõttu. Lisaks sellele tekitavad lisaraskusi IT kontrollisüsteemide säbara funktsiooni algoritmid, kokkusattuvuse reeglid jne. Krediidiasutuste peamiseks väljakutseteks on tõhusa protsessi pidev arendamine ja jooksvate parenduste tegemine. Sanktsioonide nimekirju täiendatakse ja muudetakse peaaegu iga päev ja aastane nimede juurdekasv on neis ligikaudu 20%. Iga nelja aasta tagant kahekordistuvad sanktsioonide kontrollimisele tehtavad kulutused, kuna sanktsioonide all olevate isikute ja maksete arv suureneb. Näiteks oma riskijuhtimise protsessist lähtuvalt määratud sanktsiooni kontrollimissüsteemis võib säbara kombinatsiooniprotsent 40 000 nimega sanktsiooni nimekirja puhul genereerida ligi 4 miljardit erinevat kombinatsiooni. Lisaks kahjustavad finantsinstitutsioonid oma sisemise poliitika ja nimekirjade tõttu kuni 50% korrespondentpankade vahelistest suhetest, mis omakorda vähendab pankade koostööd. Finantsasutused peavad lisaks kasusaajate ringile välja selgitama need isikud, kes omavad reaalselt kontrolli ettevõtete üle, kus 50% reegel enam ei kehti ja protsessi robotiseerimine ei anna tulemust. Tänapäeval kasutusel olevad IT lahendused sanktsioonide kontrollimisel on ebaefektiivsed. Lisaks ületavad regulaatorite ootused nende süsteemide kontrollimisvõimalusi.

Finantssanktsioonide rakendamise, terrorismi rahastamise ja rahapesu vastase ebatõhusa võitluse eest on finants- ja krediidiasutused saanud 2018 aastal FCA poolt trahvinõudeid kokku summas 60 467 212 naela ning suurima ajaloolise karistuse summas 775 miljonit eurot sai Hollandi võimudelt ING gruppi kuuluv pank. Lisaks on aastatel 2006 kuni 2017 OFAC kehtestanud erinevatele asutustele (sh pankadele) trahvinõudeid summas 4,3 miljardit dollarit. Trahvinõuded ei ole pankade jaoks rahapesu ja terrorismi rahastamise vastases võitluses ning sanktsiooni kontrollimise rakendamise protsessis suurimaks kuluartiklaks, võrreldes maine rikkumisega tekitatud kahju ja lojaalsete klientide äravooluga. Sanktsioonide rikkumine võib lisaks kaasa tuua ka kriminaal- ja väärteosüüdistusi, regulaatori umbusalduse, järelevalve kontrolli tõhustamise jne.

Magistritöö eesmärk on analüüsida Eestis tegutsevate ja välisriikide krediitiasutuste filiaalide poolt rakendatavaid sanktsiooni kontrollimise protsesse, selgitada välja nende puudused ja teha parendusettepanekuid.

Uurimisülesanded eesmärgi saavutamiseks on järgmised:

- luua kontseptuaalne alus sanktsioonide kontrollimise kui äriprotsessi parendamiseks;
- anda ülevaade sanktsioonide kontrollimise regulatsioonidest ja nõuetest;
- analüüsida pankades rakendatavate sanktsioonide kontrollimise protsesse;
- võrrelda Eesti ja naaberriikide vastavust sanktsioonide kontrollimisnõuetele;
- selgitada välja sanktsioonide kontrollimise rakendamise protsessi parendusvajadused ja -võimalused;
- teha ettepanekud sanktsioonide kontrollimise rakendamise protsesside parandamiseks.

Uurimisküsimus: kuidas on pankadel otstarbekas sanktsioonide kontrollimise rakendamise protsesse pidevalt parendada?

Magistritöö teoreetiline osa põhineb protsessijuhtimise käsitlusele, kus seda rakendatakse sanktsioonide kontrollimise protsessi analüüsimisel. Selgitatakse välja pankade roll sanktsioonide rakendamisel ning kontrollimisprotsessist tulenevad nõuded. Teoreetilises osas esile tõstetud protsessijuhtimise teooria aitab leida lahendusi Eesti pankade poolt sanktsioonide kontrollimise rakendamise protsessi parendamiseks.

Magistritöö empiirilises osas kasutatakse juhtumiuuringut kui uurimismeetodit, mis sisaldab endas järgmisi andmekogumismeetodeid: dokumendianalüüsi, intervjuusid ja vaatlust. MONEYVAL ja FATF organisatsioonide poolt tehtud dokumendianalüüsis tuuakse välja Eesti sanktsioonide kontrollimise rakendamise protsessi vastavus FATF-i soovitusetele ja selle võrdlus Balti ja Põhjamaade riikidega. Sanktsioonide kontrolliprotsessi kaardistamiseks kasutatakse uurimismeetodina vaatlust ja tehakse protsessijoonised „nagu on“ ja „nagu peab“. Vaatlus viiakse läbi Nordea panga sanktsioonide kontrollimise rakendamise talituses.

Protsessianalüüsi olulisemaks uurimismeetodiks on intervjuud, mille abil lisaks kaardistamisele otsitakse sisendit parendusettepanekute tegemiseks. Intervjuud viiakse läbi perioodil märts-aprill 2019. Eelnevalt koostatakse kirjalikud küsimustikud ja saadetakse need intervjuueeritavatele välja enne suulist usutlust. Intervjuud tehakse Eesti krediidasutustes AS Inbank, AS LHV Pank, AS SEB Pank, Bigbank AS, Coop Pank aktsiaselts, TALLINNA ÄRIPANGA AS, AS Swedbank ja välisriikide krediidasutuste Eesti filiaalides AS Citadele banka, Danske Bank A/S, Folkefinants AS, Nordea Bank Abp, OP Corporate Bank plc, Scania Finans AB, Svenska Handelsbanken AB, TF Bank AB (publ.).

Sanktsioonide rakendamise hetkeolukorra kaardistamiseks intervjuueriti sanktsioonide kontrollimissüsteemide pakkujat Finesto OÜ-d. Lisaks intervjuueriti rahvusvahelise sanktsioonide rakendamise järelevalveorganeid Rahapesu andmebürood ja Finantsinspeksiooni, kes teostavad järelevalvet rahapesu ja terrorismi rahastamise tõkestamise valdkonnas.

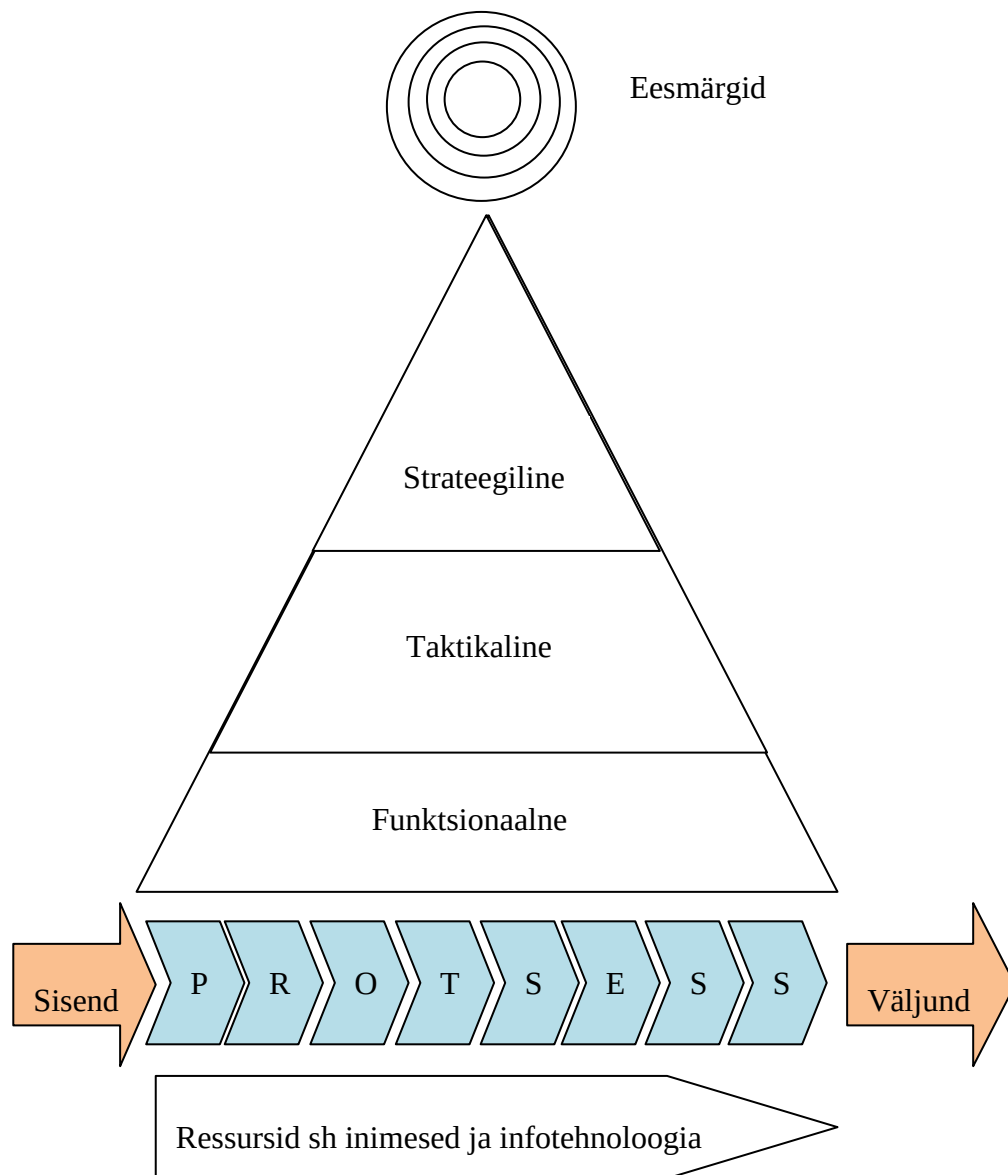
Lõputöö koosneb kahest osast. Töö esimeses osas antakse ülevaade protsessijuhtimise käsitlusest ja selle rakendamisest sanktsioonide rakendamise kontrollimise protsessi analüüsimiseks. Selgitatakse sanktsioone ja pankade rolli nende kontrollimise rakendamise protsessist tulenevaid nõudeid. Töö teises osas antakse ülevaade uurimisobjektidest, kasutades juhtumiuuringu analüüsi, mis sisaldab dokumendianalüüsi, intervjuusid ja vaatlust. Magistritöös antakse hinnang hetkeolukorrale ja tehakse ettepanekud sanktsioonide kontrollimise rakendamise protsessi parendamiseks.

1. PROTSESSIJUHTIMISE OLEMUS, SPETSIIFIKA PANGANDUSES JA FINANTSSANKTSIOONIDE KONTROLLIMISE RAKENDAMISE PROTSESS

1.1. Protsessijuhtimise olemus

Protsessijuhtimine on tänapäeva organisatsioonide lahutamatu osa. Protsessijuhtimisega tagatakse organisatsioonis ülevaade sellega seotud protsessidest ja süsteemi juhtimine, mille eesmärk on protsesside omavahelise toimivuse ja majandustulemuste parendamine. Protsessijuhtimiseks on vaja kõike ressursse, milleks on inimesed, süsteemid, infrastruktuur, poliitika, regulatsioonid jne (Tammaru *et al.*, 2004, lk 1; Tregear, 2015, lk 1). Samas kõikide protsesside kaardistamine ei ole otstarbekas. Iga organisatsioon võib määratleda ise oma protsesside alguse, lõppu ja üldistamise taseme. Sellest sõltub, kas organisatsioon saab kirja panna vähem kui 20 protsessi või madala üldistamise tasemele põhinedes kirjeldada neid tuhandetes. Antud asjaolu näitab, et organisatsiooni protsesside kindlaksmääramine on subjektiivne. (Moding & Ahlström, 2016, lk 44) Kasulik on valida põhi- ja olulised tugiprotsessid lähtuvalt klientide seisukohast ja ootustest.

Protsessijuhtimine annab hea ülevaade, kuidas organisatsioon toimib, selle ülesannete jaotusest ja ressursikasutusest (Ernst & Young, 2013). Antud lähenemine aitab organisatsioonidel orineteeruda lõpptulemusele, tõsta lõpptoodangu kvaliteeti ja iga protsessis osaleja tööpanust, kiiresti reageerida nii sise- kui välismõjudele, tõhustada informatsiooni vahendamist funktsionaalsete osakondade vahel ning ehitada kvaliteedi kontrolliprotsess (Хлевная & Гарнов, 2011, lk 5). Protsessijuhtimise rakendamine organisatsioonis peaks algama juhtkonna, parimatel juhtudel isegi omanike poolt. Iga juhtkonna tegevuse tase, nii funktsionaalne, taktikaline kui ka strateegiline, peab olema suunatud organisatsiooni eesmärkide saavutamisele. Sealjuures peab informatsioon liikuma nii ülalt alla kui alt üles. Esimene aitab saada aru, kuidas protsesside parendamine on suunatud ärieesmärkide rakendamisele. Teine on suunatud protsessi probleemide lahendamisele ja protsessi kiirendamisele. (Snee, 2010, lk 12)



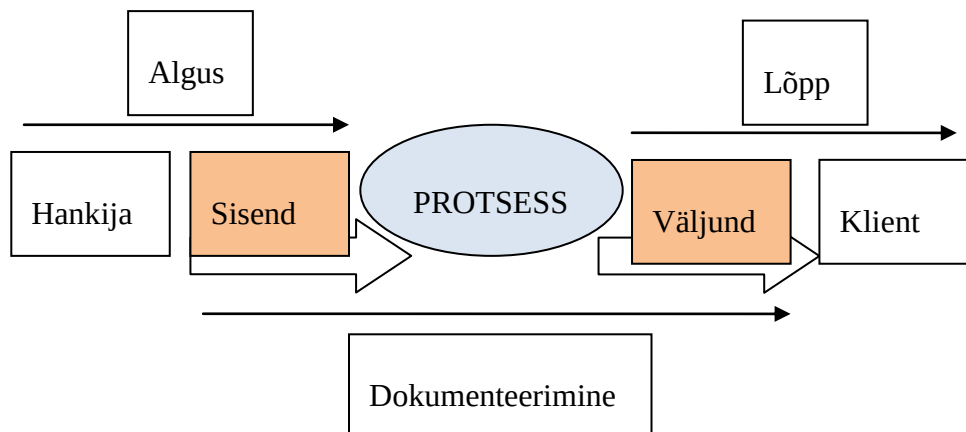
Joonis 1. Äriprotsesside juhtimine. Allikas: Jeston & Nelis, 2006, lk 21

Jooniselt 1 nähtub, et protsess ise ilma efektiivse ja mitmetasandilise juhtimiseta ei ole võimeline saavutama oma eesmäärke. Kõik organisatsioonid vajavad funktsionaalsete alade vertikaalset juhtimist (Kuura & Lundin, 2018 lk 13). Kui tippjuhid vastutavad protsessi eest tervikuna, siis keskastme juhid selle osade eest. Kõikidel osapooltel on järgmised vastutusfunktsioonid (Jeston & Nelis, 2006, lk 21-22):

- eesmärkide määratlemine ja nende saavutamine – nende igapäevane või igapäevane mõõtmine;
- eesmärkide kommunikeerimine inimestele, kes vastavas protsessis osalevad;
- eesmärkide edendamise juhtimine ja hindamine;
- protsessipersonali motiveerimine eesmärkide saavutamiseks;
- personali julgustamine, et nad teeksid ettepanekuid protsessi parendamiseks ja selles eettulevate kitsaskohtade ülesleidmiseks.

Äriprotsesside kaardistamiseks on kasutusel erinevad meetodid. Üheks selliseks on äriprotsessi kaart (tehnoloogiliste protsesside ja lisandväärtuse diagrammid). Antud meetod on protsesside modelleerimisel efektiivne ning aitab välja selgitada protsessi etapid, mis omavad kõige suuremat mõju tervikprotsessile. (Гарина & Гарин, 2012, lk 307) Äriprotsesside kaardistamine annab võimaluse näha tervikprotsessi selle algusest lõpuni ning koosneb põhiprotsesside määratlemisest, klassifitseerimisest, struktureerimisest, protsessi omanike määramisest, vastutuspriirkondade määratlemisest ja ressursside jagamisest (Хлевная & Гарнов, 2011, lk 5-6). Äriprotsesside kaardistamine aitab kergendada selle kontrollimist, kindlustab tulemuste, tõstab töö kvaliteeti ja süstematiseerib juhtimist, mille abil saab täpselt juhtida töötajate tegevust. Protsessijuhtimise kasutamine on organisatsiooni üks võtmeallikaid, mis aitab säilitada või saavutada konkurentsivõimet. Organisatsiooni efektiivse juhtimissüsteemi ehitamine eeldab detailset analüüsi olemasolevatest äriprotsessidest, millest ei ole võimalik organisatsioonil saavutada oma strateegilisi eesmärke. Põhilised protsessijuhtimise printsiibid Kozlova (2011, lk 228) järgi on operatiivse ja strateegilise juhtimise intergeerimine, äriprotsesside modelleerimisinstrumentide kasutamine operatiivsel tasandil, äriprotsesside optimeerimise protseduur on seotud organisatsiooni struktuuri muutmisega, organisatsiooni struktuuri etapiline üleminek funktsionaalsest maatriksstruktuurile, organisatsioonikultuuri ja personali motiveerimissüsteemi arendamine ning protsessijuhtimise süsteemi integreerimine organisatsiooni osakondade/filiaalide koostoimimise tasemele.

Protsesside kaardistamine algab selle sisendite ja väljundite määratlemisest.



Joonis 2. Protsessi määratlemine sisenditest väljunditeni (Чеботарев & Громов, 2010, lk 15)

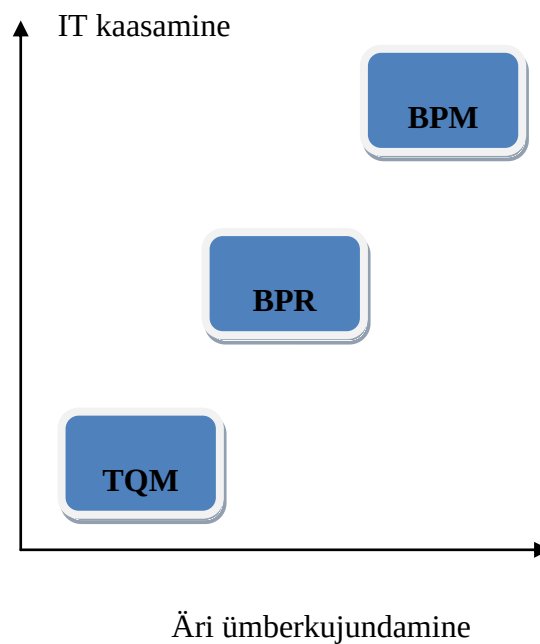
Äriprotsesside juhtimine on horisontaalne hankijatest (sisend) kuni klientide väljunditeni (tulemusteni). Samas protsessipiiride määratlemine ei pruugi olla üheselt mõistetav ja võib väljuda funktsionaalsete osakondade piirest. Protsess võib alata toote või teenuse arenduse faasist ja lõppeda esimese tellimuse rakendamisel (Чеботарев & Громов, 2010, lk 15). Protsessid võivad olla ka lühemad ja nende arv on organisatsiooniti erinev. Järjepidevad protsesside positiivsed muudatused, mis toovad maksimaalset lisandväärtust klientidele on äriprotsesside juhtimise (*Business Process Management*, edaspidi BPM) initsiatiivi põhieesmärgiks. (Dumas et al., 2013, lk 15) Sellele pidevalt rakendatavad mõõtmise ühikud on seotud kuludega, ajaga ja kvaliteediga ning nende võtmefaktorid on järgmised (Деревинский, 2012, lk 144):

- organisatsioonide püüdlus innovatiivsusele;
- adapteerumine kiiresti muutuv konkurentsikeskkonnas;
- informatsiooniallikate laiendamine ja info hankimise kiirendamine;
- intergreerimisprotsessid.

Kuznetsov ja Rudenko (2015, lk 96) arvates on protsessijuhtimises kolm peamist süsteemi: juhtimise vastavalt võtmenäitajatele (*Key Performance Indicators*, edaspidi KPI); riski- ja kvaliteedijuhtimise süsteemid. Antud juhtimissüsteemide rakendamisel peab lähtuma organisatsiooni juhtimisstandarditest, mis on valdkonniti erinevad. BPM

lähenemise põhiomadus on protsesside üheaegne ja kahesuunaline areng nii äritegevuses kui infotehnoloogias, see tähendab, et areng infotehnoloogia (edaspidi IT) ja äri valdkondades on teineteisest mõjutatud. (*Ibid.*, lk 97)

BPM äritegevuse arengusuund on saanud alguse terviklikust kvaliteedijuhtimisest (*Total Quality Management*, edaspidi TQM). Järgmiseks sammuks oli äriprotsessi ümberkujundamise (*Business Process Re-engineering*, edaspidi BPR) aregufaas. IT areng on saanud alguse iseseisvatest rakendustest ja kujunenud automatiseeritud töövoogudeks protsessijuhtimise näol. (Деревинский, 2012, lk 144) BPM areng lähtuvalt IT kaasamisest protsessi ja äri ümberkujundamisse on toodud välja joonisel 3.



Joonis 3. BPM areng lähtuvalt IT kaasamisest ja äri ümberkujundamisest. Allikas: Деревинский, 2012, lk 145.

Jooniselt 3 nähtub, et TQM lähenemisel on IT kaasamine ja kasutamine teisejärguline. Protsessid ei pea olema automatiseeritud. BPR lähenemise puhul IT kaasamine kasvab ja seda kasutatakse kui tuumikut organisatsiooni protsesside ja selle teenuste arendamisel.

Kvaliteetse teenuse all mõistetakse selle vastamist kliendi ootusele veatu teenindusprotsessi jooksul. Teenus saab olla veatu siis, kui selle osutajal on hästi välja töötatud klienditeenindusmudel. Mudeli põhiliseks sisuks on kliendi nõudlus teenuse järele ja pakkuja visioon teenustest, mida klient soovib. (Dreizis, 2016, lk 521) Üheks selliseks mudeliks võib olla integreeritud juhtimissüsteem TQM, mis aitab teenusorganisatsioonidel saavutada tõhusat tegevuste koostoitimist organisatsiooni sees, bürokraatia ja teiste kulude vähendamist ning juhtimissüsteemide sertifitseerimist ja funktsioneerimise tõhusust ja personali suurendatud kaasamist organisatsiooni teenuste arendamise protsessidesse (Плеханова *et al.*, 2010, lk 16). Kõige mõjusam viis saavutada kõrgekvaliteetset teenust on intervjuude ja küsitluste läbiviimine, protsessi analüüsimine ja kvaliteedi parandamine, online-tugi, tervikliku kvaliteedijuhtimissüsteemi arendamine ja protsessi intergeerimine, organisatsiooni protsesside testimine ja sertifitseerimine, mis tagab mitte ainult teenuste ja toodete kõrge kvaliteedi, aga ka konkurentsivõimekuse tõstmise. (Андриянова, 2013, lk 12)

BPR põhimõte on võtmeprotsesside radikaalne ümberkujundamine selleks, et saavutada paremaid tulemusi organisatsiooni võtmenäitajates nagu kulud, kvaliteet, klienditeeniduse tase ja operatiivsus. Samas on antud lähenemine liiga teoreetiline ja ei anna organisatsioonidele juhiseid, kuidas realselt oma protsesse paremaks muuta. BPR võtmesõnaks on IT ning sellega klientidelt, tarnijatelt ja konkurentidelt saadud informatsiooni operatiivne hankimine, analüüsimine ja kasutamine selliselt, et see optimeeriks või aitaks ümber kujundada organisatsiooni protsesse. (Oakland, 2006, lk 195-196) BPM aga vaatleb organisatsiooni äriprotsesse kui ressursse, mis on võimelised kohanduma pidevalt muutuv keskkonnas, on arusaadavad ja läbipaistvad ning annavad juhtimissubjektidele potentsiaali ja võimalusi nende modelleerimiseks, monitooringuks, analüüsiks, ümberkujundamiseks jne IT kaasamise ja kasutamise abil. (Лыкова & Батищев, 2015, lk 49) BPM kui protsessijuhtimise süsteemi rakendatakse selle kaardistamises (sh praegune seis, puudujäägid, olemasolevate protsesside analüüs, struktuuri analüüs jne); välja töötatud kriteeriumite alusel organisatsiooni struktuurist ja selle protsesside optimeerimisest ja juhtimissüsteemi projekteerimisest (sh optimaalne personali arv, IT juhtimisplatvorm jne). (Селиверстова & Точилкина, 2015, lk 174)

BPM rakendamisel võib organisatsioon saada järgmisi eeliseid (Селиверстова & Точилкина, 2015, lk 174):

- protsesside muutmine reaalselt, mis annab võimaluse juhtimisprotsesse koheselt mõjutada;
- protsesside monitooring ja vastavalt selle näitajatele ja hetkeolukorra hinnangule vajalike sammude ettevõtmine;
- võtmeotsustse automatiseerimine vastavalt süsteemi sisestatud ärireeglitele;
- kulude optimeerimine tänu õigeaegsele reageerimiskiirusele;
- operatiivne tööde koordineerimine ja äriprotsesside muutmine vastavalt keskkonna muutustele;
- sisemise ja välise koordineerimise optimeerimine, mis suurendab klienditeeninduse kvaliteeti;
- hankeprotsessi optimeerimine, mis tõhustab partnerite vahelist koostööd;
- ennustustäpsuse suurendamine, mis võimaldab võtta vastavaid meetmeid enne kui realiseerub negatiivne prognoos;
- protsesside paindlikkuse suurendamine, mis aitab kiiresti reageerida ärinõudlusele.

BPM edukuse indikaatoriks on ülalpoolmainitud eeliste rakendamine ja nende realiseerimine. Samas tuleb silmas pidada, et protsessijuhtimise lähenemine ei muutuks liiga formaalseks ega oleks mõeldud ainult selleks, et organisatsioon saaks sertifitseeritud kvaliteedijuhtimissüsteemi. Sellisel juhul jäetakse tihti vahele mitteformaalse protsessijuhtimise aspektid, milleks on organisatsiooni kultuur, väärtused ja struktuur ehk siis selle inimfaktorid. (Иванова *et al.*, 2013, lk 224) Mitteformaalsete aspektide vahelejätmine ei pruugi tuua organisatsioonile kasu, vaid võib organisatsiooni kahjustada ja tekitada kaose. Lisaks sellele tuleb leida tasakaal igapäevase töö ja protsesside parendamise vahel, rakendada selleks õigeid inimesi koos vajalike teadmistega ja kõrge motivatsiooniga (pikad projektid võivad töötajaid demotiveerida) ning kasutusele võtta vaid sobivaid vahendeid. (Delgado *et al.*, 2010, lk 520) IT kaasamine aitab saavutada paindlikumat protsessi, omanike struktuuri ja kulude läbipaistvust ning kiirendab protsessi täitmist (vt tabel 2), kliendisuhete juhtimist (*Customer Relationship Management*, edaspidi CRM), personalijuhtimist (*Human*

Resource Management, edaspidi HRM) ja organisatsiooni ressursside planeerimist (*Enterprise Resource Planning*, edaspidi ERP). (Гарина & Гарин, 2012, lk 312)

Tabel 1. IT kaasamise tähtsus protsessijuhtimises.

Valdkond	Rakendamise eelised
Juhtimine	Juhatuse andmed: erinevate rollide loomine instrumentide kasutamiseks; informatsiooni elutsükli juhtimine, sh selle reaalajas integreerimine (töövahend juhtimisinstrumendi koordineerimiseks). Ressursside juhtimisandmed: andmeladude, tehnoloogiate ja inimeste, sh nende oskuste juhtimise täiustamine jne.
Informatsioon	Peamiste andmete juhtimine: juhtimise lihtsustamine üksikutest instrumentidest kuni rakendusteni; erinevate tootjate instrumentide versioonid; informatsiooni juhtimine ja selle kirjeldamine; massandmete juhtimine, nende sünkroniseerimine ning sise- ja väliskeskkonna põhiaandmete uuendamise toetamine. Informatsiooni- ja kvaliteedijuhtimine: andmete analüüsi instrumendid; süsteematiseeritud andmete käivitamine; tööprotsesside kasutamisluba.
Infrastruktuur	Kättesaadavus ja turvalisus: inforessursside juhtimine globaalsel tasemel; võimsuse, turvalisuse ja maksumuse tasakaal; süsteemide ja võrkude piiramatult kättesaadavus.

Allikas: Гарина & Гарин, 2012, lk 312

IT süsteemide integreerimine organisatsiooni juhtimisprotsessidesse on keeruline ja mitmetasandiline protsess, mis lähtub äriprotsesside optimeerimise strateegiast ning hinnast; laiast valikust; erinevatest klassidest ning tarne- ja integreerimisaegadest. Organisatsiooni protsessijuhtimise IT süsteemi õigeaegne ja korrektne integreerimine tõstab juhtimiskvaliteeti ja suurendab organisatsiooni konkurentsivõimet. (Кузнецова *et al.*, 2008, lk 74, 81) Protsessi automatiseerimine ei lahenda seda probleemi, vaid tõstab kiirust, millega probleem hakkab ilmuma. Ei ole võimalik automatiseerida protsessi IT lahendusega, kui protsess ise ei ole optimeerimisprotsessi läbinud. (Jeston & Nelis, 2006, lk 12-13)

Äriprotsesside modelleerimine on organisatsiooni tegevuse kirjeldus, mis tagab efektiivsuse, tööde kvaliteedi ja potentsiaali leidmise „nagu on“ seisundist „nagu peab“ seisundisse liikumiseks. „Nagu on“ seisund on protsesside tegelik seisund, mille analüüsimine aitab leida protsessi kitsaskohti, nende optimeerimise ja probleemide lahendamise meetodeid. Lisaks võidakse välja arendada uusi protsesse. Protsesside modelleerimisel on oluline eristada praegust aega ja tulevikku, mis fokuseeruvad „nagu on“ või „nagu peab“ kirjeldamisele. Sellisel kujul antud seisundid eraldatakse teineteisest ja tuuakse välja need protsessid, mis on ebakorrekted ja vajavad optimeerimist. (Салихзянова & Галлямова, 2012, lk 203) Protsessi modelleerimise tulemuseks on organisatsiooni järjekindel areng, mis viib konkurentsivõimekuse tõstmiseni.

Derevinski (2012, lk 145) toob välja kolm põhilist äriprotsesside ümberkujundamise metodoloogiat, mis viimaste aastakümnete jooksul on leidnud BPM kontseptsioonis kõige aktiivsemat kasutust: 1) kuus sigmat (edaspidi *Six Sigma*); 2) *Lean*-tootmine (edaspidi *Lean*) ja 3) kitsenduste teooria, mis on suunatud kitsenduste mõjude vähendamisele ja omakorda kiirendab protsesse ja parandab töö kvaliteeti. *Six Sigma* süsteemis on pandud rõhk võimaluste kaardistamisele ja tarbijate (kliientide) seisukohast nähtuvate puuduste eemaldamisele ning omakorda kinnitab väidet, et kvaliteedi kõikumine takistab kõrge kvaliteediga teenuste ja toodete stabiilset pakkumist. Antud lähenemine aitab organisatsioonidel hinnata oma hetkeolukorda ja saavutada selle parendamist. (Долженко, 2014, lk 27) Kuid organisatsiooni strateegia küsimuseks ei peaks olema mitte ainult kvaliteedi kõikumise ohjamine. Olulised on ka nõudluse ennetamine ja pakkumise paindlikkus, mis viib organisatsiooni toimimise tõhususe tõusule. (Moding & Ahlström, 2016, lk 124-125) *Six Sigma* lähenemine koosneb viiest põhilisest etapist: määratle (*Define*); mõõda (*Measure*); analüüsi (*Analyze*); parenda (*Improve*) ja ohja (*Control*). DMAIC on organisatsiooni strateegia, mis kogub fakte organisatsioonis toimuvatest protsessidest, nende vigadest ja määrab vahendeid nende kõrvaldamiseks. DMAIC on järjepidev protsess, mille implementeerimisel suureneb juhtkonna osavõtt ja kommunikatsioon, organisatsiooni pidev koolitamine, projektide ja finantstulude mõõtmine ja analüüs ning jätkusuutlik parendamine. (Oakland, 2006, lk 249, 251)

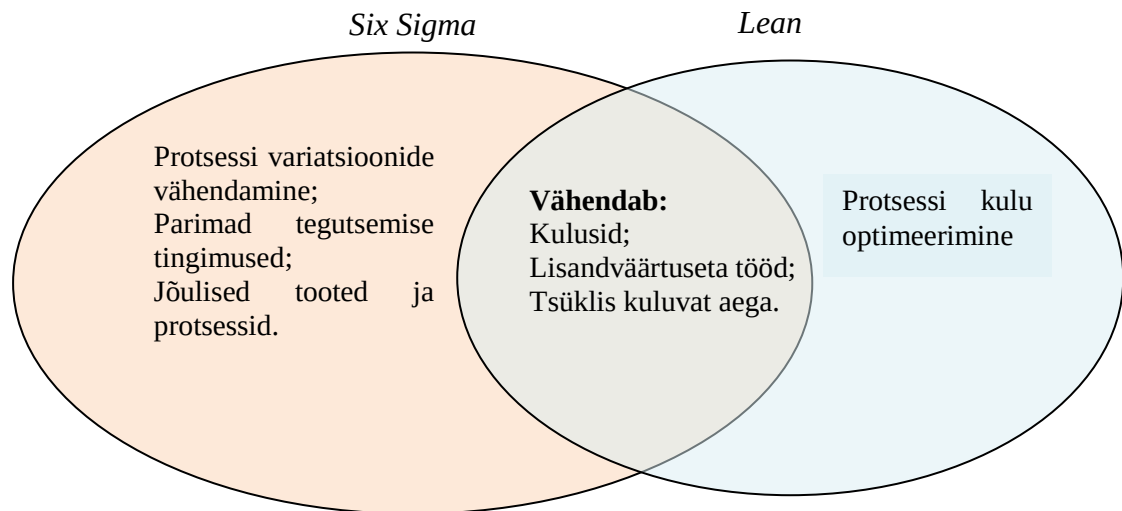
Lean kontseptsiooni põhieesmärk on iga protsessi kiirendamine piirates järgmist seitset kululiiki (Долженко, 2014, lk 26):

- üleliigne töötlemine – tootmistegevus, mis ei loo lisandväärtust;
- transportimine – mitmekordne ja liigne toodete või tooraine vedu;
- liikumine – personali liigne liikumine;
- ümbertegemine – tehtud töö korduv ümbertegemine;
- varud – liigsed toormaterjalid või lõpetamata toodang;
- ootamine – protsessi seisak, viivitus;
- ületootmine – üle vajaduste või normi tootmine.

Niisuguse lähenemise puhul võetakse protsessid ükshaaval ette, analüüsitakse ja standardiseeritakse (likvideeritakse üleliigsed tegevused), mis aitab säästa ressursse ja elimineerida defekte. *Lean* kontseptsiooni alusel kaasatakse protsessi arendamisse kõik töötajad. (Долженко, 2014, lk 26) Meeskondade pidev koolitamine, arendamine ja koostöö teiste osakondadega on efektiivsuse suurendamise alus (Lantz & Friedrich, 2014, lk 59). Töötajate töötingimuste parendamine ja rahulolu tõstmine omab positiivset efekti klienditeenindusprotsessile. Rahulolevad teenindajad ehk teisisõnu sisekliendid pakuvad klientidele meeldiva teenindusprotsessi, millega suurendavad ka nende rahulolu (Leontjeva & Trufanova, 2018, lk 48; Delgado *et al.*, 2010, lk 517). *Lean* lähenemisel on kasutusel 5S tingimused. *Seiri* tähendab seda, et alles tuleb jätta ainult see, mis on vajalik. *Seiton* on kiire ja lihtne asjade kättesaadavus. *Seiso* on puhtad töövahendid ja –koht. *Seiketsu* tähendab organiseeritud ja puhta keskkonna säilitamist. *Shitsuke* on nelja eelmise sammu edasine areng ja praktiseerimine. (Carreira & Trudell, 2006, lk 111-112)

Lean Six Sigma aitab saavutada protsesside tõhustust ja kvaliteedi, mille rakendamine võib parendada organisatsiooni kindlaid ärivaldkondi, taktikalisel tasemel toimuvaid operatsioone või strateegiliste eesmärkide saavutamist (Carreira & Trudell, 2006, lk 14). *Lean Six Sigma* on äristrateegia ja metodoloogia, mis lisaks aitab suurendada klientide rahulolu ja omab positiivset efekti lõpptulemustele (Snee, 2010, lk 10). Tänu *Lean*-i rakendamisele saavad organisatsioonid saavutada lühiajalisi eesmärgi, vähendades samas protsessile kuluvat aega. *Six Sigma* omakorda identifitseerib ja parandab protsessi

kvaliteeti, kõrvaldades selle defekte. Teisisõnu - kahe lähenemise kombineerimine toob lühikese aja jooksul klientidele lisandväärtust ilma kapitali investeerimiseta. (Sokovic *et al.*, 2009, lk 6-7)

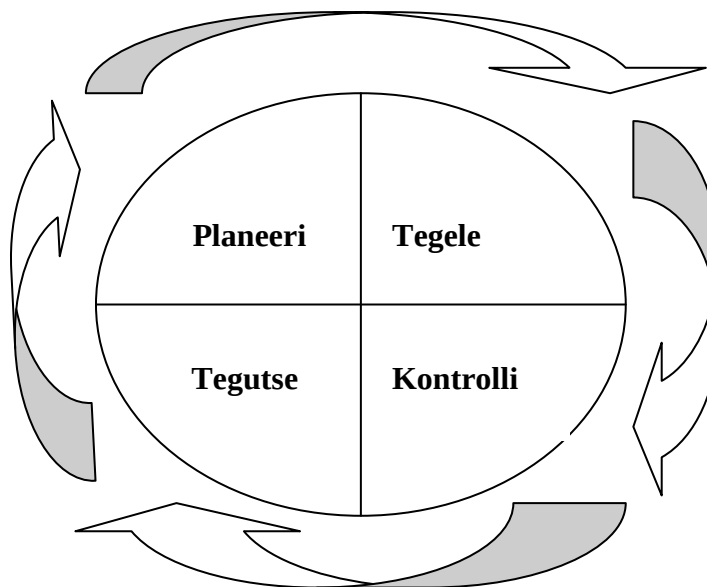


Joonis 4. Parenduste eesmärgid. Allikas: Snee, 2010, lk 14

Joonisel 4 nähtub, et *Six Sigma* ja *Lean* lähenemise eesmärgid kattuvad, mis omakorda kinnitab asjaolu, et antud lähenemine on kõige efektiivsem protsesside parendamise viis, mis viimasel ajal on leidnud laialdase kasutust panganduse valdkonnas.

Lean Six Sigma võtmefaktoriks on pidev õppimine. Neli erinevat taset (Master, Must, Roheline ja Kollane) aitavad organisatsioonil saavutada edu erinevates projektides. Tasemete programm peab alguse saama juhtkonnast ja rakenduma tervele organisatsioonile. Õppeprogramm ise peab lähtuma organisatsiooni vajadustest ja sisaldama endas nii kvalitatiivseid kui kvantitatiivseid näitajaid. Oluline organisatsiooni kultuuri muutmisel on kvaliteedi prioriseerimine ja tähelepanu suunamine töö efektiivsuse suurendamisele. (Хабибуллин, 2011, lk 129) Liidrite ja juhtide valik on sama oluline kui töötajate oma. Protsesside parendamiseks kaasatakse juhte erinevatelt tasemetelt, teadmistega ja *Lean*-sertifikaatidega. Nemad peavad mõjutama inimesi erinevatel hierarhia tasemetel ja kaasama neid *Lean Six Sigma* eesmärkide saavutamiseks. (Delgado *et al.*, 2010, lk 519) *Lean Six Sigma* pakub organisatsiooni juhtidele instrumendid ja meetodid protsesside juhtimiseks ja muutmiseks. Juhid

muudavad töömeetodeid ja vahetavad organisatsiooni paradigmasid. *Lean Six Sigma* on efektiivne vahend, mis valmistab juhte ette nende juhtimis- ja muutmisrolliks. (Snee, 2010, lk 10) Protsesside parendamise oluliseks seigaks on järjepidev parendamise filosoofia ehk *Kaizen* meeskonnad ja kvaliteediringid. Inimesi kutsutakse nendega vabatahtlikult ühinema ja alustama igat päeva põhimõttega, et meetodeid ja protsesse saab muuta paremaks. (Oakland, 2006, lk 286-287) Jätkuva parendamise koordineerimiseks kasutatakse *PDCA*-ringi, mis algab planeerimisest (*Plan*), siirdub tegemisele (*Do*) ja kontrollimisele (*Check*) ning lõpeb tegutsemisega (*Act*) (Sokovic *et al.*, 2009, lk 3).



Joonis 5. *PDCA*-ring jätkuva parendamise implementeerimisel. Allikas: Sokovic *et al.*, 2009, lk 3.

Joonisel 5 kajastatud *PDCA*-ringi puhul alustatakse planeerimisest ehk analüüsist, mis näitab ära, missuguseid muudatusi oleks vaja sisse viia. Tegemise faasis implementeeritakse need muudatused protsessi. Järgnevalt kontrollitakse, kas sisse viidud muudatused täidavad eesmärgi ja nõudmisi, mis olid eelnevalt kokku lepitud. Tegutsemise faasis võetakse omaks sisse viidud muudatused või alustatakse otsast peale. (Sokovic *et al.*, 2009, lk 3) Siinkohal aitavad organisatsiooni väärtused

vähendada töötajate enesetunde kõikumist läbi koostöö ja aususe. Inimesed tunnevad ennast ühe meeskonnana, mis liigub ühise eesmärgi suunas. Põhimõtted vähendavad töötajate mõtlemise erinevusi. Töötajad omavad üldist ülevaadet organisatsiooni protsessidest, tulemustest jne, mis annab neile võimaluse õigeaegselt tuvastada ja kõrvaldada neid tegevusi, mis aeglustavad, segavad või takistavad mingit kindlat protsessi. Meetodid vähendavad töötajate tegevuste varieeruvust. Selle meetodi abil tuvastatakse protsessides lisandväärtust toovad protsessid ja raiskamine. Tulemuste ja protsesside visualiseerimine aitab omakorda saavutada tööriistade varieeruvuse vähendamist. Tänu sellele on kõik eelnevad varieeruvuse vähendamise vahendid nähtavad reaajas, mis annab võimaluse koheselt tuvastada hälbeid ja hakata nendega tegelema. (Moding & Ahlström, 2016, lk 162-167)

Lean Six Sigma on parim lähenemisviis, kuna võtab protsesside optimeerimisel aluseks nii inimeste kui protsessi aspektid. Praktika on näidanud, et antud lähenemise rakendamine on toonud suurtele organisatsioonidele 1-2% kasumi kasvu aastas ning keskmiste ja väikeettevõtete kasumi kasv oli müügi pealt 3-4% aastas. *Lean Six Sigma* kasutamine protsesside parendamiseks loob paremaid lõpptulemusi, kaasab eestvedamisel aktiivselt tippjuhte, kasutab distsiplineeritud DMAIC lähenemist, lõpetab projekte kiiremini, määratleb selgelt edukuse kriteeriumid, loob erinevate tasemete süsteemi (vööd), viib fookuse kliendile ning on juhitud statistilise lähenemisega. (Snee, 2010, lk 11, 19)

Tabel 2. Protsesside parendamine inimeste ja protsessi fookusest lähtuvalt.

Inimesed	Protsessid
Juhtimine ja liidrid	Variatsioonide analüüs
Kiirus	Distsiplineeritud lähenemine
Kliendifookus	Kvantitatiivne hindamine
Projektimeeskond	Statistiline mõtteviis ja meetodid
Kultuuriline muutus	Protsessijuhtimine
Orienteeritud lõpptulemusele	Protsessi parendamine

Allikas: Snee, 2010, lk 11

Võttes arvesse, et *Lean Six Sigma* rakendamine ei nõua üldjuhul lisainvesteeringuid ja toob kasu nii organisatsiooni klientidele kui ka rahalist kasu organisatsioonile endale, võib pidada seda lähenemist üheks parimaks protsessijuhtimise meetodiks (vt lisa 1).

Suurendades organisatsiooni sisest koostööd ja iga inimese püüdlust protsessi parendamiseks, võib suurendada meeskonnaliikmete ühtekuuluvustunnet ja organisatsiooni strateegiate implementeerimist. Juhtkond peab olema kaasatud protsesside parenduskultuuri ellu- viimisse ja olema sellise lähenemise eestvedajaks. KPI kasutamisel peab esikohal olema fookus kliendile, sest sellega parendatakse mitte ainult protsessi efektiivsust, vaid parandatakse ka kvaliteeti, mis omakorda omab positiivset efekti kliendi rahulolule ja ettevõtte käibenäitajatele.

1.2. Protsessijuhtimise spetsiifika panganduses

Täna on päeval on organisatsiooni strateegiate, visiooni ja missiooni integreerimine protsessijuhtimisse on probleemiks nii teoreetilises kui ka praktilises mõttes. Finantsasutused, kes rakendavad protsessijuhtimist, kasutavad selle kaht lähenemisetappi: äriprotsesside kaardistust ja nende automatiseerimist (Хлевная & Гарнов 2011, lk 11). Lõkova ja Batištšev (2015, lk 52) poolt tehtud uuringus toovad autorid välja, et tänu protsessijuhtimise integreerimisele läbi protsesside automatiseerimise on organisatsioonides tõusnud koostöö kvaliteet erinevate osakondade vahel, vähenenud nii protsessile kulutatud aeg kui ka üldkulud ja paranenud protsesside kvaliteet. Kokkuvõtteks näitab see, et üldine protsessi efektiivsus on paranenud. Samas, protsessi automatiseerimine aitab vähendada ainult kindlate eraldiseisvate operatsioonide kulusid. Põhiline probleem on aga töö teostatavuse juhtimises ehk osakondade funktsionaalses koostöös, mis on pankade puhul oluline. Kui automatiseerimine on ühekordne tegevus, siis juhtimine on pidev tegevus protsessi näitajate monitooringus ja nende parandamises ning optimeerimises, vältides liigseid kõikumisi. (Федоров, 2015, lk 138) Äriprotsesside realiseerimise efektiivsus ei tähenda äriprotsesside efektiivsust iseenesest (Козлова, 2011, lk 229). Üheks lahenduseks on KPI, mis aitab tuvastada, kui töö on tehtud mitterahuldavalt. KPI kasutamine leidis laialdast kasutust finantsasutustes, kuna see aitab neil tõhustada protsesse ja nende juhtimist. KPI näitajate rakendamine annab pangatöötajatele kindlad eesmärgid ja suunised, kuhu oleks vaja arendada nii ennast kui protsesse. Lisaks on töötajatel õigus osaleda protsesside pidevas arendamises ning anda selleks omapoolseid soovitusi. Tulemuste võtmenäitajate ehk kõige efektiivsema protsesside tulemuste kontrolli eiramine ei too organisatsioonidele soovitud tulemusi, kuna just nende alusel otsustatakse, kas protsessi jätkuvalt parendada, moderniseerida või projekteerida hoopis mingi uus protsess. (Хлевная & Гарнов, 2011, lk 5; Кузнецов & Руденко, 2015, lk 93)

Pank kui iseseisev finantsinstitutsioon rahastab subjektide erinevad majandustoiminguid, akumulierides samal ajal juriidiliste- ja füüsiliste isikute ajutiselt vabu rahalisi vahendeid. Pank on kvalifitseeritud tööjõu keskus, ihaldatav tööandja ja

suur maksumaksja riigieelarve rakendamiseks. Pankade infrastruktuuri arendamise küsimused on olulised nii praktilisest kui ka poliitilisest aspektist. Arenenud infrastruktuur on üks toimivatest sotsiaal-majanduslikest arengustabilisaatoritest. (Андијева, 2011, lk 168) Teisalt peab pank ise mõtlema oma klientidele, töötajatele ja arengule. Traditsioonilises pangamudelil on põhirõhk opereerimisel, toodete arendamisel ja uute teenuste pakkumisel. Uus pangandusmudel on kliendikeskne, kus klientide võimalikku nõudlust ja ootusi analüüsitakse ja saadud teadmised rakendatakse toodete ja teenuste osutamise protsessi. See tähendab, et finantsasutusel peab olema mitte ainult toode või teenus, vaid ka välja töötatud teenindusprotsess. (Дремина, 2010, lk 160) Välja töötatud teenindusprotsess määrab omakorda ära klienditeeninduse kvaliteedi.

Kliendid soovivad saada laitmatut pangandusteenust võimalikult odava hinnaga. Töötajad soovivad rohkem teenida ja töötada paremates töötingimustes. See kõik eeldab pankade poolt innovatiivset lähenemist asjale. Drjomina (2012, lk 105) on defineerinud panga innovatsiooni kui erinevate uuenduste süsteemi iga panga tegevusvaldkonnas. Süsteem annab konkurentsieelise, mis võimaldab suurendada kliendibaasi, turuosa, vähendada kulusid ja kindlustada tegevuse stabiilsuse. Pangad kasutavad innovatsiooni peamiselt infotehnoloogia valdkonnas ehk IT innovatsiooni, et arendada välja uusi pangateenuseid ja muuta paremaks juba olemasolevaid. Lisaks aitab IT innovatsioon saavutada efektiivsust ja konkurentsieelist ning parendada klienditeenindust. Täna kasutatakse seda maksete teostamisel, e-arvete väljastamisel, deposiidi- ja krediidi- ning valuuta- ja väärtpaberitehingutes. IT innovatsiooni näideteks on virtuaalsed panga- ja finantsteenused; e-teenindus (sh e-teeninduse automaadid) ja mobiili- ja internetpangandus (sh videopangandus) jms. (*Ibid.*, lk 105) Panganduse innovatsioon on panga poolne innovatsiooniprotsess, mis on realiseeritud finantsteenuste turul uue pangatoote või –teenuse näol. See tähendab uusi innovatiivseid meetodeid, instrumente, viise, mis võimaldavad välja töötada pankadele lisakonkurentsieeliseid andvaid erinevaid innovatiivseid lähenemisi. Innovatiivsed pangatooted ja –teenused omakorda suurendavad sektoris konkurentsi ja koostööd mittefinantssektori organisatsioonidega. Samas tõstavad need toodete ja teenuste kvaliteeti ning suurendavad kliendirahulolu. (Родин & Глухих, 2013, lk 3-5) Rahulolevatel klientidel kujuneb välja positiivne

suhtumine finantsasutusse ja see motiveerib neid rääkima sellest teistelegi inimestele. 5-10% panga klientidest toob 80-90% kogu kliendikasumist. Uue kliendi saamine on 6-7 korda kallim kui lojaalse kliendiga suhete säilitamine. (Дремина, 2010, lk 161) Seega on pankadele odavam ja otstarbekam töötada lojaalsete klientidega.

Kommertspanga tegevust võib jaotada vastavalt põhiprotsessidele ja operatsioonidele, tugiprotsessidele ja kuludele. Esimesse kategooriasse kuuluvad kõik klientidele suunatud protsessid, näiteks pangandustoodete ja –teenuste pakkumine. Tugiprotsessid ei loo lisaväärtust kliendile, vaid need on põhiprotsessidele toeks. Tugiprotsessid on näiteks personalijuhtimine, IT-haldus, arvestusprotsessid jne. (Смолякова, 2015, lk 4) Lisandväärtust toovad protsessid on järgmised (Родин & Глухих, 2013, lk 5):

- krediteerimine;
- deposiitteenused ja pangakaardid;
- valuutavahetus;
- era- ja juriidiliste isikute arveldusteenused;
- volitatud varajuhtimine, sh maaklerteenused;
- väärisesemete ja dokumentide hoius;
- faktooring;
- finantseerimisteenused (laen, liising jne);
- investeerimine projektidesse ja muudesse ettevõtmistesse;
- garantiikirjade väljastamine;
- tehingud väärisesemetega jne.

Pankade tugiprotsessid omavad otsest mõju pankade põhiprotsesside toimiseks ja on inkassoteenus, konsultatsiooni teenused, arvelduse pidamine sh raamatupidamisteenus ning finantsteenuste turu-uuringud jne (Родин & Глухих, 2013, lk 5). Sanktsioonide kontrollimise rakendamise protsess kuulub tugiprotsesside hulka.

Lean lähenemise rakendamine pangaprotsesside optimeerimisel muudab protsesse efektiivsemaks, kliendikeskemaks ja kvaliteetsemaks. 2009. aastal on Venemaa Sberbank hakanud rakendama *Lean* lähenemist, mille tulemusel 2011. aastal optimeeriti 127 protsessi ja tööjõu tootlikus kasvas 11,5%. Põhimuudatused tehti personali töökorralduses ja teeninduse automatiseerimises. Töötajad said paindliku graafiku,

optimeeriti klienditeenindusosakonda ning muudeti kontori kujundust ja implementeeriti alternatiivteeninduskanalid, kus teenuse osutamine ja maksete teostamine sai võimalikuks ilma klienditeenindajateta. (Смолякова, 2015, lk 5)

Klientide tulevikuootused on suunatud pigem pangandusele üldiselt kui mingile konkreetsele pangale. Tänapäeval on pangandus väga kliendikeskne, mis väljendub mitte ainult isikutele suunatud teenustes, vaid kogu teenuse protsessis. Nende protsesside optimeerimiseks kasutatakse *Lean* ja CRM-ile põhinevat lähenemist. Viimase puhul täidab kontrollfunktsiooni klient ja juhtkond vaid koordineerib ja optimeerib põhiosakondade äriprotsesse. (Дрёмина, 2012, lk 106) CRM lähtub panga klientide nõuetest teenustele või toodetele ja individuaalsest lähenemisest ning omab majandusefekti järgmistele tulemustele (Дрёмина, 2012, lk 106):

- suureneb klientide arv ühe halduri kohta;
- väheneb klientide lahkumine tingituna informatsiooni aeglasest liikumisest;
- vähenevad kaotused teenuste puhul, mis on suunatud ebakorrektsetele klientidele;
- suureneb korduvate toodete ja teenuste müük;
- suureneb igalt kliendilt saadava tulu;
- vähenevad kogukulud;
- tööaeg muutub optimaalsemaks.

CRM on suunatud ainult protsessidele, mis omavad otseseid kokkupuuteid klientidega. Samas ei ole see lähenemine täiuslik ega sobi kõikide pankadele ja nende protsesside optimeerimisele.

Viimasel ajal on väga tihti kasutanud terminit *Lean Banking*, mis tähistab ökonoomset, ressursse ja kulusid kokkuhoidvaid pangandusteenusi. *Lean* lähenemise puhul pankades võib rääkida põhimõtetest, mille järgi kasutatakse väheseid ressursse ja rahuldatakse klientide soove maksimaalse paindlikkusega ja minimaalse ebastabiilsusega. Protsesside standardiseerimise puudumine, käsitsitöö domineerimine, töötajate kvalifikatsiooni ebaproportsionaalse kasutamine, paberimajanduse vohamine ja dubleerivad

funktsioonid on need pangaprotsessid, millised tingivad palju kulusid. (Дремина, 2012, lk 107)

Enne *Lean*-i rakendamist peavad pangad aru saama, mida nende olemasolevad või tulevased kliendid vajavad. Selleks viiakse läbi erinevaid anonüümseid küsitlusi nii panga klientide kui ka muude sihtrühmade hulgas. Protsesside optimeerimisel, nende efektiivsemaks ja kvaliteetsemaks muutmisel peaksid olema prioritseeritud need, mis omavad otsest mõju panga klientidele. Ülejäänud protsessid peaksid olema standardiseeritud ja nende kulud optimeeritud siis, kui need suurendavad tööjõu tootlikkust. (Дремина, 2010, lk 162-163) *Lean* lähenemise kasutamine pankade protsesside optimeerimisel aitab kõrvaldada protsessidest üleliigseid tegevusi, vähendada nende kulusid, suurendada paindlikkust ja muuta need rohkem kliendikeskseks. Praktika on näidanud, et umbes pool kliendihalduri tööajast kuulub administratiiv- ja teiste tugiprotsessidele. Oluline on meeles pidada, et liiga kiire optimeerimise puhul ei ületataks vastuvõetavaid riski piire ega viiks kvalifitseeritud tööjõudu lahkumiseni. Esikohal peavad olema teenuste kvaliteet ja efektiivsus, mitte tööjõu produktiivsus, mille puhul ka väga palju eksitakse. *Lean* tehnoloogiate rakendamine Venemaa Sberbanki protsesside juures suurendas töötajate tööpanust 30% võrra, mis omakorda suurendas tulukust ja käivet. Eraldi võetud protsesside aeg vähenes 3,5 minutilt 40 sekundile. Lisaks võeti kasutusele uued motivatsioonipaketid ja tööpanuse hindamine KPI alusel. (Дремина, 2012, lk 106)

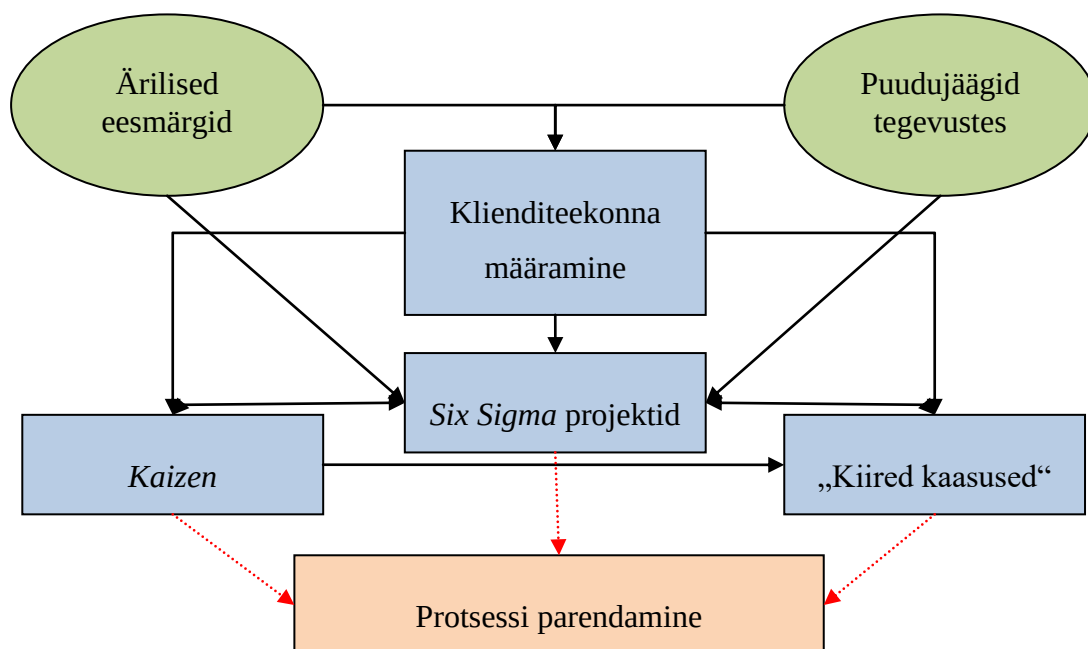
Tabel 3. Pangatoodete ja –teenuste efektiivsuse suurendamine *Lean* lähenemise rakendamisel.

Eesmärk	Funktsioon	Tulemused
Äriprotsessid	Äriprotsesside optimeerimine	Tööjõu tootlikkuse kasv, personali arvu optimeerimine, tegevuskulude vähendamine
Pangatoodete ja –teenuste Kliendid	Müügijuhtimine Kliendisuhete juhtimine	Müügi suurendamine, tulude kasv Klienditeeninduse kvaliteedi suurendamine, rahaliste vahendite kasv
Personal	Motiveerimine, vastutuse võtmine, klienditeeninduse kvaliteet	Tulude kasv, rahaliste vahendite kasv
IT	Juhtimisinfrastruktuuri areng	Formaalsete stukruuride, protsesside, juhtimissüsteemide

Allikas: Дремина, 2010, lk 164

Lean tehnoloogiate kasutamine ei nõua suuri investeeringuid ja aitab saavutada kasumi suurenemist ja klienditeeninduse kvaliteedi paranemist. Keskseks selle lähenemise juures on ressursside otstarbekas kasutamine. Panganduses võib üleliigsete ressursside kasutuse alla kuuluda informatsiooni ja dokumentide liigne liigutamine, töötajate liigsed liikumised, inimeste järgi ootamine, ületoodang, defektid ja nende kõrvaldamine, dubleerimisfunktsioonid, töötajate potentsiaali mittekasutamine jne (Родионова & Боева, 2015, lk 22; Delgado *et al.*, 2010, lk 521) Protsessi parendus võib alata väikestest ja kiiretest asjadest, mis omavad mõju protsessi kiirusele, rahaliste vahendite kasutamisele ja omakorda ka klientide rahulolule.

Finantssektoris on konkurentsieelise saavutamiseks läbi jõudluse suurenemise leidnud laialdast kasutamist *Lean Six Sigma* lähenemine, mille puhul võib protsessi optimeerimise jagada kolme ossa nn „kiired kaasused“, mis optimeeritakse kohe, *Kaizen* projektid, mis tavaliselt tehakse ära 30 päeva jooksul ja *Six Sigma* projektid, mille rakendamine võtab aega kolm kuni kuus kuud. (Snee, 2010, lk 13)



Joonis 6. Parandust vajavate projektide valik. Allikas: Snee, 2010, lk 13

Jooniselt 6 nähtub, et ülevalt alla valitakse parendusprojektid lähtuvalt ärieesmärkidest ja teiselt poolt parendatakse protsesse, et likvideerida tegevustes leiduvad puudujäägid. Kõik need vajadused võib katta *Six Sigma* projektidega. Samas eesmärgid ja puudujäägid on aluseks väärtuse teekonna määramisel, mis on üks *Lean*-i tehnikaist, et aidata tuvastada kompleksseid probleeme. Siinkohal aitab lahendusi leida *Six Sigma* projekt ja omakorda käivitada *Kaizen* või „kiirete kaasuste“ lähenemise. *Kaizen* projekti ajal, kasutades *Lean*-i tehnikaid, leitakse lahendusi „kiirete kaasuste“ optimeerimiseks. (Snee, 2010, lk 13-14) Tervikliku lähenemise puhul, mida antud töös kasutatakse, lähtuvad kõik projektid ja parendused *Lean Six Sigma* metoodikast. Antud lähenemisviis aitab finantsasutustel paremini koguda rahalisi vahendeid, kasutusele võtta automatiseeritud makse- ja aruandlussüsteeme, vähendada puudusi tegevustes ja suurendada klientide rahulolu. Bank of America on käivitanud juba üle saja erinevat *Lean Six Sigma* projekti erinevate protsesside optimeerimiseks. Tänu sellele on nende klientide rahulolu tõusnud vähemalt 10% ja kaebuste arv vähenenud 24%. Kui Bank of America on kasutanud *Lean Six Sigma* lähenemist ristmüügi, deposiitide ja organisatoorsete probleemide lahendamisel, siis teised finantsasutused nagu GE Capital Corp, JP Morgan Chase ja SunTrust kasutavad seda klientide nõudluse rahuldamiseks. (Хабибуллин, 2011, lk 128-129) Krediidiasutus GE Money Portugal on implementeerinud *Lean Six Sigma* lähenemisviisi oma finantsteenuste puhul üle 10 aasta. Tulemuseks on auto laenude taotlemise lihtsustamine ja taotlemisaja lühendamine 90% võrra. (Delgado *et al.*, 2010, lk 516)

Erinevad uuringud on näidanud, et protsessijuhtimise lähenemine on toonud finants- ja krediidiasutustele positiivseid tulemusi nii kasuminäitajates kui ka klientide rahulolus. Inimesed ei vaja enam panka iseenesest, vaid pangandust, mis on kättesaadav erinevatest nutividinatest ja igast maailma nurgast. *Lean Six Sigma* lähenemine aitab saavutada protsesside lihtsust suurendades kõrgemat kvaliteeti. Kaardistamata protsesside puhul ja klientide vajaduste mõistmata ei saa krediidiasutus alustada IT lahenduste implementeerimisest või uuendustest. Juhtkond peab alustama organisatsiooni kultuuri arendamisest ehk inimestest, kes loovad väärtusi, ja alles siis koos minema IT lahenduste juurde.

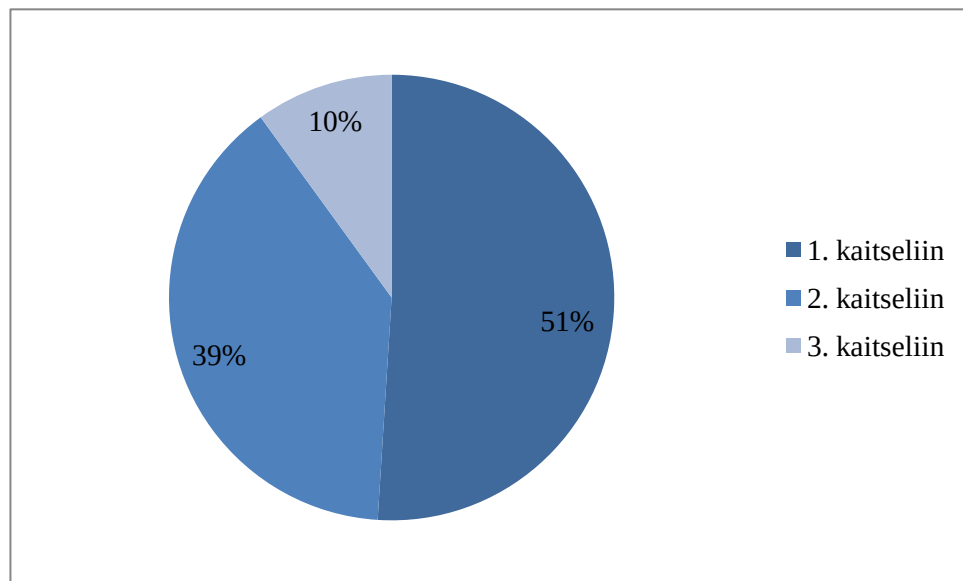
1.3. Finantssanktsiooni kontrollimise rakendamise protsessi keerukus ja aktuaalsus

Maailma poliitiline olukord omab otsest mõju sanktsioonide rakendamisele. Kui ühelt poolt on sanktsioonide rakendamine poliitiliselt odav (Reisman & Stevick, 1988, lk 93), siis erikohustustega isikutele, sh krediidi- ja finantsasutustele, tähendab see lisakuluartiklit. Finantsinstutsioonidelt oodatakse efektiivse süsteemi rakendamist kolmes kaitseliinis sh sanktsioonide kontrollimise rakendamise protsessis. Kasvab surve kvaliteedikontrolli efektiivsusele ja riskide järgimisele finantsasutuste poolt. Regulaatorite nõudmised ja ootused muutuvad ühe keerukamaks, mis viib klientide portfooliote restruktureerimisele ja organisatsioonide sisemiste muutusteni. Finantssanktsioonide kontrollimisprotsessi keerukus sõltub finantsinstutsiooni asukohast, suurusest (rahvusvaheline või kohalik), finantsvõimekusest ja kvalifitseeritud tööjõust. Sanktsioonide nimekirju täiendatakse ja muudetakse peaaegu iga päev, kusjuures aastane nimede juurdekasv on ligikaudu 20%. Iga nelja aasta tagant kahekordistuvad sanktsioonide kontrollimisele tehtavad kulutused sanktsioonide all olevate isikute ja nii rahvusvaheliste kui kohalike maksete arvude suurenemise tõttu. Näiteks oma riskijuhtimise protsessist lähtuvalt määratud sanktsiooni kontrollimissüsteemis võib säbara kombinatsiooniprotsent 40 000 nimega sanktsiooni nimekirja puhul genereerida ligi 4 miljardit erinevat kombinatsiooni. Lisaks kahjustavad finantsinstitutsioonid oma sisemise poliitika ja nimekirjade tõttu kuni 50% korrespondentpankade vahelistest suhetest, mis omakorda vähendab pankade koostööd. Ühe finantsasutuse poolt kontrollitud ja läbi lastud makse võib teise asutuse poolt olla tagasi lükatud ja sellest teavitatud regulaatorit. (PwC, 2016, lk 4; Preston, 2017) Sanktsiooni rakendamise kontrollimise protsessi teeb keerulisemaks tegeliku kasusaaja väljaselgitamine. Euroopa järelevalveasutuste ühine komisjon (Join Committee..., 2012, lk 5) toob oma uuringus välja, et erinevused tegeliku kasusaaja identifitseerimises võivad kaasa tuua riske rahapesu ja terrorismi vastases võitluses ja olla ära kasutatud kurjategijate poolt. Finantsasutused peavad lisaks kasusaajate ringile välja selgitama ka need isikud, kes omavad reaalselt kontrolli ettevõtete üle, kus 50% reegel enam ei kehti ja protsessi robotiseerimine ei anna tulemust (*Ibid.*, lk 6).

Deloitte Development LLC (2009, lk 3) uuringus tuuakse välja, et suurimaks väljakutseks sanktsiooni kontrollimise nõuete vastavuse puhul on kontrollimise kasvav keerukus ja maht, regulatiivne rangus ning vastuoluline globaalne poliitika. 63% respondentidest on toonud välja, et antud asjaolud on põhjustanud nende finantsorganisatsioonide ressursikulude suurenemist. Üha rohkem genereerib IT süsteem hoiatusi, mis vajavad inimeste jõudu nende uurimiseks ja otsuste tegemiseks. Regulatsioonide pealiskaudsus teeb sanktsioonide kontrollimisprotsessi veelgi keerulisemaks. 45% respondentidest tunnevad muret, et nende organisatsioonide vastavus regulatsioonidele ei ole efektiivne sh ei ole sanktsioonipoliitika kindlaks määratud ja personali koolitamine toimub üks kord kahe aasta jooksul. 46% vastajatest toovad välja, et nende organisatsioonides puudub väljakujunenud sanktsioonide kontrollimise vastavuse kultuur ja vastutus. 44% toovad välja, et nende IT lahendused ei vasta nõuetele ja süsteemi poolt genereeritud vale-positiivsete teadete hulk on kasvamas, mis nõuab üha enam inimressurssi investeerimist. Üle 70% respondentidest usub, et nende sanktsioonide kontrollimise programmid ja riskide juhtimine vastab regulatsioonidele ja seadusnõuetele. Suuremad finantsasutused investeerivad rohkem rahalisi vahendeid sanktsioonide kontrollimise rakendamise protsessi kui väiksemad, kellel ei ole antud valdkond prioriteediks. Tänu investeringutele on suuremates finantsasutustes paremad IT lahendused sanktsioonide kontrollimiseks ja tihedamalt personali koolitusi. (*Ibid.*, lk 4-5) Finantsasutused on toonud välja, et tuleviku väljakutseteks on esiteks kasv ja kasum (69%) ning kuritegudega võitlemine (57%) ja vastavuse regulaatorite nõuete juhimine (42%). Huvitavaks asjaoluks on see, et kulutused kliendi rahulolu tõstmiseks (48%) on järgmise 12 kuu prioriteetidest alles kolmandal kohal, kui IT (64%) ja küberturvalisus (59%) on vastavalt esi- ja teisel kohal. Strateegiliseks fookuseks 53% respondentidest jääb CRM (Computer Services Inc., 2018, lk 7, 10, 12) Antud uuring näitab selgelt, et IT lahendused ja nende kaitsmine on pankadele olulised prioriteedid, mis üldkokkuvõttes on suunatud oma klientide kaitsmisele.

Pangapoliitika instituudi (*Bank Policy Institute*) uuringus (Bank Policy Institute, 2018, lk 10), kus analüüsiti väikeste (50-200 mln dollarit), keskmiste (200-500 mln dollarit) ja suurte (>500 mln dollari) finantsinstitutsioonide efektiivsust sanktsioonide kontrollimise

rakendamise protsessis, tuuakse välja, et vastavalt suurusele on sanktsioonide vastavuse osakondades töötajate mediaanarv järgmine: 18, 77 ja 175 töötajat.



Joonis 7. Personali jaotus vastavalt kaitseliinidele sanktsioonide kontrollimise rakendamisel. Allikas: Bank Policy Institute, 2018, lk 11

Jooniselt 8 nähtub, et esimesel kaitseliinil on suurim töötajate arv, kes reaalselt tegelevad süsteemi poolt kontrollitud hoiatuste uurimisega ja otsuste tegemisega, ning seal toimub suurim vale-positiivsete hoiatuste uurimine inimressurssi kasutades.

Pangapoliitika insituudi uuring (Bank Policy Institute, 2018, lk 11) kattub Deloitte organisatsiooni poolt tehtud uuringuga (Deloitte Development LLC, 2009, lk 5) kus tuuakse välja, et väiksematel finantsinstutsioonidel on paremate IT süsteemide kasutamiseks sanktsiooni kontrollimise rakendamise protsessi piiratud võimalused. Väiksemad finantsasutused rakendavad üldjuhul 3 IT lahendust, samal ajal kui keskmise suurusega ja suuremad on võimelised kasutama 6. See tähendab aga, et ressursside puudumisel on raske püüda reaalselt sanktsioneeritud isikuid.

Tabel 4. Finantsasutuste sanktsiooni kontrollimise rakendamise edukus.

Finantsinstitutsiooni suurus (dollarites)	Kontrllitud maksete mediaanväärtus	IT süsteemide poolt genereeritud mediaanhoiatuste %	Reaalselt sanktsioneeritud isikute vastavuse mediaan %
Suured (>500 mln)	744 mln	1,4%	0,0031%
Keskised (200-500 mln)	3,6 mln	20%	0,01%
Väiksed (50-200 mln)	2,2 mln	12%	0,000045%

Allikas: Bank Policy Institute, 2018, lk 11

Tabelist nähtub, et keskmise ja väiksema suurusega finantsinstitutsioonide IT süsteemide poolt genereeritud hoiatuste arv on märkimisväärselt suurem kui suurtel organisatsioonidel. Lisaks sellele on väiksemad finantsasutused, kelle IT süsteem on suuteline leidma 0,000045% reaalseid sanktsioneeritud isikuid, teavitanud, et nad ei ole saanud ühtegi reaalselt sanktsioonihäiret. See tähendab aga seda, et keskmiselt 12% 2,2 miljonist maksetest on kõik olnud vale-positiivsed. Täna sel päeval kasutusel olevad IT lahendused on sanktsiooni kontrollimisel ebaefektiivsed. Lisaks ületavad regulaatorite ootused nende süsteemide kontrollimisvõimalusi. (Ernst & Young, 2019, lk 2) Tulemuseks on suured vale-positiivsete hoiatuste mahud ja koormus inimtööjõule.

Euroopa Liidu ja ÜRO sanktsioonid on Euroopa liikmesriikidele ja nendes tegutsevate finantsinstitutsioonile otse kohalduvad, mis tähendab, et riiklik järelevalveorgan teostab ise järelevalvet sanktsiooni rakendamise osas. Viimane näide on see, kus ajaloolise karistuse summas 775 miljonit eurot finantskuritegude ebaefektiivse võitlemise eest sai Hollandi ING gruppi kuuluv pank. Hollandi võimud toovad oma otsuses välja, et pank rikkus perioodil 2010 kuni 2016 „struktuurselt“ seadusi ja kontrollis makseid ning selle taga olevaid tegeliku kasusaajaid ebaadekvaatselt. Lisaks on ING pank valesti käitunud riskide hindamise, klientide segmenteerimise, õigeaegse kliendisuhete lõppemise, hoolsusmeetmete rakendamise, maksete kontrollimisüsteemi ebaefektiivsuse ja tööjõu kvaliteedi ning selle puuduse valdkondades. (Monroe, 2018, lk 3)

Hollandi uurijad puudutasid ka ING panga monitooringusüsteemi ehk IT lahendust maksete kontrollimisel ja töid järgmised puudused välja (Monroe, 2018, lk 6):

- süsteemi seadistused, mille tulemusel kontod olid kontrollitud piiratud ulatuses;
- süsteemi seadistused, mille tulemusel oli päevas genereeritud kindel arv hoiatusi;
- kontrolliti kontosid, mitte kliente;
- süsteemi sisestatud puudulikud andmed, millel puudus riskidealane kontroll;
- tööjõu ebaefektiivne planeerimine ja puudulikud teadmised hoiatuste uurimisel.

Antud näitest on näha, kuidas efektiivsest süsteemist saab inimressursside puudumisel ebaefektiivne. Piirata tuleks süsteemist tulevad hoitusi selliselt, et nende arv oleks olemasoleva inimressurssi jaoks käsitletav, kaotamata seejuures silmist riskijuhtimist ning kõige vastavust kehtivatele seadustele ja regulatsioonidele.

Äriühingud sh krediidi- ja finantsinstitutsioonid, kes soovivad jätkata arveldamist USA dollarites, peavad järgmima OFAC poolt seatud piiranguid (Chartis Research, 2016, lk 13). Aastatel 2006 kuni 2017 on OFAC kehtestanud erinevatele organisatsioonidele (sh pankadele) trahvinõudeid summas 4,3 miljardit dollarit. OFAC reeglid ja seadused kohalduvad igale USA kodanikule, tähtajatu elamisloaga elanikule ja äriühingule ning selle välismaa filiaalile, kelle on keelatud teostada tehinguid OFAC listis olevate terroristidega, narkodiileritega ja nendega, kes esindavad riiki, kellele kehtivad sanktsioonid. (Computer Services..., 2018, lk 3-4) OFAC rakendatud ajalooliselt suurimaks rahaliseks trahviks võib pidada 2014. aastal finantsasutusele BNP Paribas määratud trahvinõuet summas 963 miljon dollarit (U.S. Department, 2014).

Suurbritannia Finantskäitumise asutus (*Financial Conduct Authority*, edaspidi FCA) on 2018. aastal määranud finantsasutustele trahvinõudeid kokku summas 60 467 212 naela (Financial Conduct Authority, 2019). Oma raportites on FCA toonud välja, et finantsasutuste rahapesu ja terrorismi rahastamise vastases võitluses esineb puudusi vastutuse kultuuris, juhatuse järelevalves, poliitikas ja protseduurireeglites, riskide hindamises, klientidele rakendatavates hoolsusmeetmetes, kahtlastest tehingutest raporteerimises, kolme kaitseliini põhimõtetes, organisatsiooni riskihindamise laiuses, koolituses ja teadmistes nin admete säilitamises (Ratan, 2016). Samas on viimases FATF-i poolt koostatud uuringus Suurbritannia saanud parima tulemuse 40 soovitusel osas, kus vasvavus nõetele (*Partly Compliant*) oli korrespondentpanganduses ja

finantsluure üksuste tegevuses osaline. 23 soovitusel oli vastavuses (*Compliant*) ja 15 soovitusel vastasid suuremas osas nõuetele (*Largely Compliant*). (Financial Action..., 2018, lk 242-245)

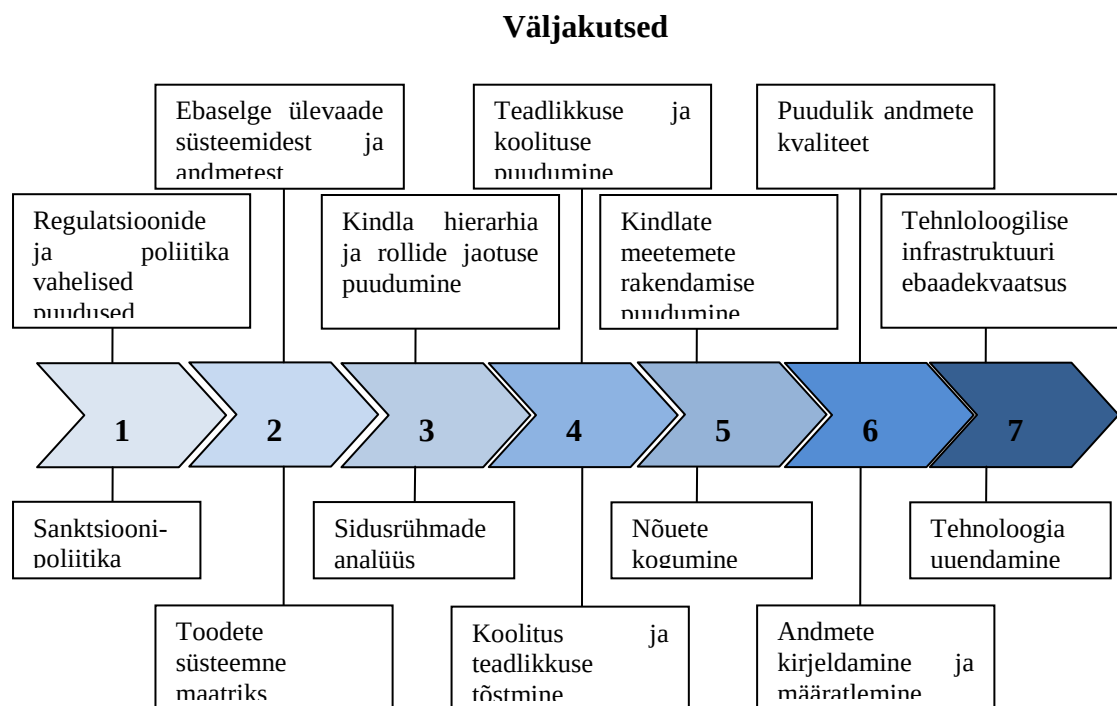
Trahvinõuded ei ole pankade jaoks rahapesu ja terrorismi rahastamise vastases võitluses ning sanktsioonide kontrollimise rakendamisprotsessis suurimaks probleemiks. Kahju mainele ja lojaalsete klientide äravool on suurimad kuluartiklid, kuna uute klientide võtmine on kallim kui olemasolevate klientide teenindamine (Дремина, 2010, lk 161). Organisatsiooni *BAE Systems* poolt tehtud uuringus (BAE Systems, 2018, lk 11) on 75% respondentidest vastanud, et nemad vahetaksid oma kodupanka, kui see oleks süüdi tunnistanud või uurimise all olnud rahapesu, terrorismi rahastamise või sanktsioonide mitterakendamise eest. Lisaks sellele võib sanktsioonide rikkumine kaasa tuua kriminaal- ja väärteosüüdistused, regulaatori umbusalduse, järelevalve kontrolli tõhustamise sh ka juhatuse osas, kuni 10 aasta taguste andmete välja võtmise ja esitamise. Antud asjaolud võivad märkimisväärselt tõsta finantsasutuse kulusid. (PwC, 2016, lk 2) Sanktsioonide kontrollimise rakendamise programmi rakendamist tuleb alustada järgmiste võtmekomponentide arendamisest (Chawla & Shukla, 2015, lk 2):

- juhtimis- ja kontrollimudel – terviklik sanktsioonipoliitika regulatsioonide rakendamiseks;
- perioodiline ülevaade KPI alusel – protsesside analüüsimiseks ja juhatusele raporteerimiseks;
- efektiivsed andmed – järjekindel andmete säilitamine ning kõikidest süsteemidest nende takistusteta väljavõtmine ja kasutamine;
- tehnoloogiaraamistik ja nimekirjade juhtimine – efektiivne kontrollisüsteem vastavalt erinevatele sanktsiooninimekirjadele;
- hoiatuste uurimismetoodika – detailne uurimisjuhend spetsialistidele, mis katab nii kõiki otsingu kui ka tehnoloogia kriteeriume;
- hoiatuste ja eskalatsioonide käitlemine – juhend eskalatsioonide käitlemiseks, juhtumikorraldus ja õiguskaitseorganitele raporteerimine;
- töötajate teadlikkus ja koolitus – esikohal on inimfaktor.

Finantsteenuste asutus (Financial Services Authority, 2009, lk 13-28) positsioneerib juhatust kui alguspunkti, kust peab sanktsioonide kontrollimise rakendamise protsessi kavandamine algama. Sanktsioonide kontrollimise rakendamisel peavad finantsinstutsioonid kasutama usaldusväärsed avalikke infoallikad, jõustamistegevusi sanktsiooni rikkumistega võitlemisel ja regulatoorset nõustamisabi ning lisaks parendama oma sisemisi kontrolliprotsesse järgmiselt (Ernst & Young, 2017, lk 4-5):

- andmete kogumine vaheetappide kohta hindamaks sanktsioonide riskifaktoreid;
- sisemise finantsluure kasutamine sanktsioonide riskide väljaselgitamisel;
- astmelise kontrollimissüsteemi kasutamine võtmesõnadega;
- kättesaadava informatsiooni kasutamine hoiatuste kontrollimisel;
- kontrollsüsteemi toimimise pidev seire.

Eduka sanktsioonide kontrollimise rakendamise programmi kasutusele võtmine võib varieeruda alates süsteemist või tehnoloogiast kuni organisatsioonikultuurini.



Lahendused

Joonis 8. Tegevused enne sanktsioonide programmi rakendamist. Allikas: Chawla & Shukla, 2015, lk 4

Jooniselt 9 nähtub, et eduka sanktsioonide programmi rakendamine eeldab organisatsiooni poolt väljakutsete kirjeldamist ja nendele lahenduste otsimist. Prioriteedid on sanktsioonipoliitika ja andmete kirjeldamine, järgnevalt toodete süsteemne maatriks, sidusrühmade analüüs ja nõuete kogumine. Neljas prioriteet on tehnoloogia uuendamine. Viimaseks jääb koolitus ja teadlikkuse tõstmine. (Chawla & Shukla, 2015, lk 4) Samuti rõhub enamus sanktsiooni kontrollimise IT lahenduse pakkujatest, et efektiivseks kontrollimiseks peab finantsasutusel olema automaatne süsteem seadistatud reeglitega ja säbara tabamuste protsendiga, mis koos moodustavad täieliku sanktsiooni kontrollimissüsteemi (Ernst & Young, 2016, lk 2). BAE süsteemid (BAE Systems, 2018, lk 2-10) aga juhivad tähelepanu sellele, et sanktsioonide kontrollimise protsess algab organisatsioonikultuurist ja vastutusest ning organisatsiooni sisemiste barjääride kaotamisest ja omavahelisest koosööst. Kurjategijatele meeldib, kui iga panga osakond töötab nagu vaakumis ja ilmuvad ainult negatiivsed uudised rahapesust ja terroristide rahastamisest. Pangad peavad leidma võimalusi, kuidas erinevad osakonnad, näiteks IT ja vastavuse osakond, tötaksid ühe eesmärgi nimel – võidelda finantskuritegevuse vastu. IT osakonnal on teadmised süsteemidest, mida vastavusosakond kasutab ja viimasel on informatsioon klientide riskikäitumisest ja maksetest. Osakondade vaheliste barjääride kaotamisest võidavad mõlemad. Esmalt tuleb defineerida probleemi olemus ja alustada andmetest. Informatsiooni jagamine kas või korra kuus koosolekul võib kiirendada probleemsete klientide ja kontode avastamist ning nende blokeerimist. Paljud pangad seisavad silmitsi sellega, et nende IT süsteemid on kokku kuhjumas. Vanade süsteemide optimeerimisel ja uute rakendamisel tuleb lähtuda kliendist ja kaasata kõiki osapooli ehk osakondi, kes hakkavad süsteemi kasutama. Olulisel kohal on kõigi kolme kaitseliini riskide hindamine, mis peab aitama saavutada kindlat standardit ja lävi sanktsioonihoiatustele peab tõusma vähendamaks vale-positiivsete arvu. (*Ibid.*, lk 13-15)

Järgmiseks arenguetapiks finantskuritegudega võitlemisel on finantsasutuste olemasolevate ressursside efektiivsem kasutamine. Pangapoliitika instituut (Bank Policy Institute, 2018, lk 12) annab oma poolt tehtud uuringus soovitusi sanktsioonide kontrollimise rakendamise parendamiseks. Esiteks on see tihe koostöö riigi järelevalveorganitega eriti tegeliku kasusaaja tuvastamisel, mis suurendab

finantsasutuste efektiivsust sanktsioneeritud isikute tuvastamisel ja vale-positiivsete hoiatuste vähendamisel. Teiseks on see masinõpe ja tehisintellekti laialdane kasutamine finantsasutuste innovatsioonipoliitika, protseduuride, protsesside ja tehnoloogia rakendamiseks, mis aitab protsesside efektiivsust suurendada. (*Ibid.*, lk 12) Tuleviku vaadates peavad finantsasutused arvestama masinõppega ja tehisintellektiga, mis efektiivistab tööd võitlemaks rahapesu ja terroristide rahastamisega ning sanktsioonide rikkumistega. Täna sel päeval peab kvalifitseeritud tööjõud tegelema suure hulga vale-positiivsete hoiatustega. Lisaks läheb nende tööajast 60-70% vajalike andmete otsimisele. Tehisintellekti abil võib hoiatuste kvaliteet suurened operatiivse andmete kogumise tõttu, vähendamaks hoiatuste arvu ning suunates tööjõudu uurima riskantsemaid finantsasutuse tegevusi, tehinguid, valdkondi jne. (Herron & Goldfinger, 2018) Finantsasutus peab järgima sisemist ja välist koostööd, protsesside tsentraliseerimist ja investeringuid tehnoloogiasse, et olla edukas tehisintellekti ja masinõppe rakendamisel.

2. PROTSESSIJUHTIMISE UURING FINATSSANKTSIOONIDE KONTROLLIMISE RAKENDAMISEL EESTI PANGANDUSES

2.1. Sanktsioonide kontrollimise rakendamise protsess ja selle nõuded

Maailma poliitilise olukorra ebastabiilsuse tõttu on rahvusvahelised institutsioonid ja riigid sunnitud rakendama piiravaid meetmeid ehk sanktsioone poliitilise stabiilsuse ja maailmas rahu säilitamiseks. Sanktsioonid on üks Euroopa Liidu ja ÜRO Julgeolekunõukogu vahenditest, et edendada ühist välis- ja turvapoliitikat, milleks on rahu, demokraatia, inimõigused ning nii kohalikest kui ka rahvusvahelistest seadustest lugu- ja kinnipidamine. Sanktsioonid ei ole karistusmeede, vaid mõeldud selleks, et sihtriik, füüsiline või juriidiline isik muudaks oma poliitikat või käitumist vastalt üldistele normidele. (European Union..., 2016) Rahvusvahelisi sanktsioone võib kehtestada riik või rahvusvaheline organisatsioon, mille otsused on Eestile siduvad, näiteks Ühinenud Rahvaste Organisatsiooni (edaspidi ÜRO) Julgeolekunõukogu resolutsiooniga või Euroopa Liidu Nõukogu otsusega ja määrusega. Lisaks võib Eesti riik ise (Vabariigi Valitsus) kehtestada sanktsioonirežiimi Rahvusvahelise sanktsiooni seaduse (RSanS) § 7 alusel. (Välisministeerium, 2018) Alates aastast 1966, kui finantssanktsioonide kasutamine hakkas koguma populaarsust, on ÜRO Julgeolekunõukogu kehtestanud 26 sanktsioonirežiimi ülalpoolmainitud eesmärkide rakendamiseks (Purdie, 2018, lk 4). Euroopa Liidu Nõukogu ja ÜRO Julgeolekunõukogu on 2018. aasta seisuga kehtestanud üle 40 sanktsioonirežiimi, mille seas on finantssanktsioonid, sissesõidukeelud ja relvaembargod (Välisministeerium, 2018). Antud tendents on kasvav ja iga aastaga tuleb sanktsioonirežiime juurde.

Veel üheks finantssanktsioonide regulaatoriks on Välisvarade kontrollbüroo (*Office of Foreign Assets Control*, edaspidi OFAC), kes kehtestab ja viib täide Ameerika

Riigieelarve ministeeriumi valitsemisalas majandus- ja kaubandussanktsioone, mis põhinevad Ameerika välispoliitikal ja täidavad rahvusliku turvalisuse eesmäärke. Sanktsioonid on suunatud riikide ja režiimide, terroristide ning rahvusvaheliste narkokaubitsetajate vastu, kes on kaasatud massihävitusrelvade leviku ja teistesse tegevustesse, mis seavad ohtu Ameerika Ühendriikide rahvusliku turvalisuse, välispoliitika või majanduse. (U.S. Department..., 2019) OFAC sanktsioonid jagunevad esmasteks (*Primary Sanctions*), valdkondlikuteks (*Sectoral Sanctions*) ja sekundaarseteks sanktsioonideks (*Secondary Sanctions*). Esmased sanktsioonid keelavad kindlate tehingute teostamise, kus võib olla või on seos Ameerika Ühendriikide kodanikuga või territooriumiga isegi siis, kui isikud asuvad väljaspoolt Ameerika Ühendriike. Siia alla kuuluvad dollarimaksed, maksed, mis läbivad Ameerika finantssüsteemi, Ameerika toodangu eksport jne. Valdkondlikud sanktsioonid on enamasti tekkinud Venemaa ja Ukraina konflikti pärast ja on suunatud mõjutama Venemaa majandust sh finants-, energeetika-, kaitse- ja majandusüksuste tegevust. Sekundaarsed sanktsioonid on suunatud Ameerika mitteresidentidele ja soovivad füüsilistel ja juriidilistel isikutel keelduda tehingutest, mis on seotud sanktsioneeritud riikidega. (Schlapprizzi & Stewart, 2017, lk 1-6) Kõik finants- ja krediidiasutused, kes tegelevad rahvusvahelise äriga, peavad arvestama ka OFAC-i sanktsioonidega. Antud sanktsioonide mitte rakendamine võib tuua suured trahvinõuded või halvimal juhul arvata asutust rahvusvaheliste maksete süsteemist välja.

Antud töö raames vaadeldakse ja analüüsitakse finantsanktsioone, mis on RSanS § 4 lg 1 järgi rahvusvaheline sanktsioon, millega tõkestatakse täielikult või osaliselt rahvusvahelise finantssanktsiooni subjektil rahaliste vahendite ja majandusressursside kasutamine ja käsutamine või nende tema valdusesse andmine. Lisaks keelatakse või piiratakse subjektil ka teiste pangateenuste kasutamist: laenu andmine või muul sama laadi alusel rahaliste vahendite väljamaksmine; hoiuste dividendide, intressitulude ja muude seesuguste rahaliste vahendite väljamaksmine sularahas, tasumine vekslite, tšekkide või muude makseviiside ja –vahenditega, samuti väärtpaberite, väärismetallide ja –kivide või muude selliste väärtuste võõrandamine, pantimine, kasutada või käsutada andmine; hoiuse-, makse-, väärtpaberi- või muu konto avamine, hoiulaeka kasutada andmine või selliste teenuste osutamiseks lepingute sõlmimine; kinnisasjade,

kinnistatud laevade ja registrisse kantavate vallasasjade või õigustega tehingute tegemine; rahaliste vahendite ja majandusressursside pantimine või muul viisil tagatiseks andmine; kindlustuslepingu sõlmimine ja sellise lepingu alusel väljamaksete tegemine; ärisuhete alustamine või jätkamine. (Rahvusvahelise sanktsiooni seadus, 2010) Rahapesuvastase töögrupi (*Financial Action Task Force*, edaspidi FATF) soovitude 6 ja 7 järgi (FATF, 2012-2018, lk 11; 37; 45) on riigid kohustatud rakendama terrorismi ja terrorismi rahastamise ennetamist ja tõkestamist ning massihävitusrelvade leviku ja selle rahastamise ennetamist, tõkestamist ja peatamist käsitletavate ÜRO Julgeolekunõukogu resolutsioonide järgimiseks sihtotstarbelisi finantssanktsioone. Riigid peavad viivitamatult kohaldama finantskaristusi ja blokeerima rahalised vahendid või muu vara, mis kuulub füüsilisele või juriidilisele isikule, kellele on määratud erinevate ÜRO põhikirjadele ja Julgeolekunõukogu resolutsioonidele tuginedes sanktsioonid. Sanktsioonidega tagatakse, et rahalisi vahendeid ega muud vara ei tehta otseselt või kaudselt kättesaadavaks ühelegi sellisele isikule ja tema kasuks. Finantssanktsiooni rakendamine tähendab rahaliste vahendite blokeerimist või muu vara loovutamist, konventeerimist, käsutamine või liikumise keelamist algatud meetme alusel ja selle kehtivuse lõpuni. Blokeerimismeetme rakendamisel võivad riigid otsustada vara võtmise oma kontrolli alla. Terrorismi rahastamise tõkestamise tulemuslike meetmete piiride määratlemisel või nendele laia toetuse loomiseks peavad riigid austama inimõigusi, õigusriigi põhimõtted ja süütute kolmandate isikute õigusi (FATF, 2012-2018, lk 118) Finantssanktsiooni rakendamine piirab subjektil pangateenuste kasutamist, mis omakorda tõkestab rahapesu ja terrorismi rahastamist ning ennetab sanktsiooni rikkumise riski.

Rahvusvahelise sanktsiooni subjekt on RSanS § 5 p 1 alusel riik, teatud territoorium, selle üksus, režiim, organisatsioon, ühendus või rühmitus, kelle suhtes võetakse rahvusvahelises sanktsioonis ettenähtud meetmeid ning p 2 alusel füüsiline või juriidiline isik, asutus, seltsing või mistahes muu üksus, keda on otseselt nimetatud rahvusvahelist sanktsiooni õigusaktis ja kelle suhtes võetakse rahvusvahelises sanktsioonis ettenähtud meetmeid (Rahvusvahelise sanktsiooni seadus, 2010). FATF-i poolt antud soovitude 1 ja 2 järgi (FATF, 2012-2018, lk 9) peaksid riigid oma rahapesu ja rahastamise riskid identifitseerima, neid hindama, võtma vastu meetmeid ja

rakendama vahendeid nende riskide maandamiseks. Riigi kohustuseks on tagada, et rahapesu andmebüroo, õiguskaitseorganid, järelevalve- ja muud pädevad asutused on võtnud kasutusele toimivad mehhanismid, võimaldades teha koostööd ja vajaduse korral riigisiselt koordineerida rahapesu, terrorismi rahastamise ja massihävitusrelvade leviku rahastamise tõkestamise põhimõtete ja tegevuse väljatöötamist ja rakendamist. Riigid peaksid nõudma erikohustusega isikutelt, et need selgitaksid välja oma rahapesu ja terrorismi rahastamisega seotud riskid ja hindaksid neid ning rakendaksid tõhusaid meetmeid riskide maandamiseks vastavalt kõrgemale ja madalama riskitasemele või eranditele. (*Ibid.*, lk 29-31) Antud töös vaadeldakse Eesti krediidasutusi (sh filiaalid), kes on vastavalt RSanS § 6 järgi erikohustusega isikud krediidasutused (Rahvusvahelise sanktsiooni seadus, 2010). Finants- ja krediidasutuste ning järelevalve- ja õiguskaitseorganite koostöö omab kriitilist tähtsust ülalpoolmainitud süütegude ennetamisel ja uurimisel.

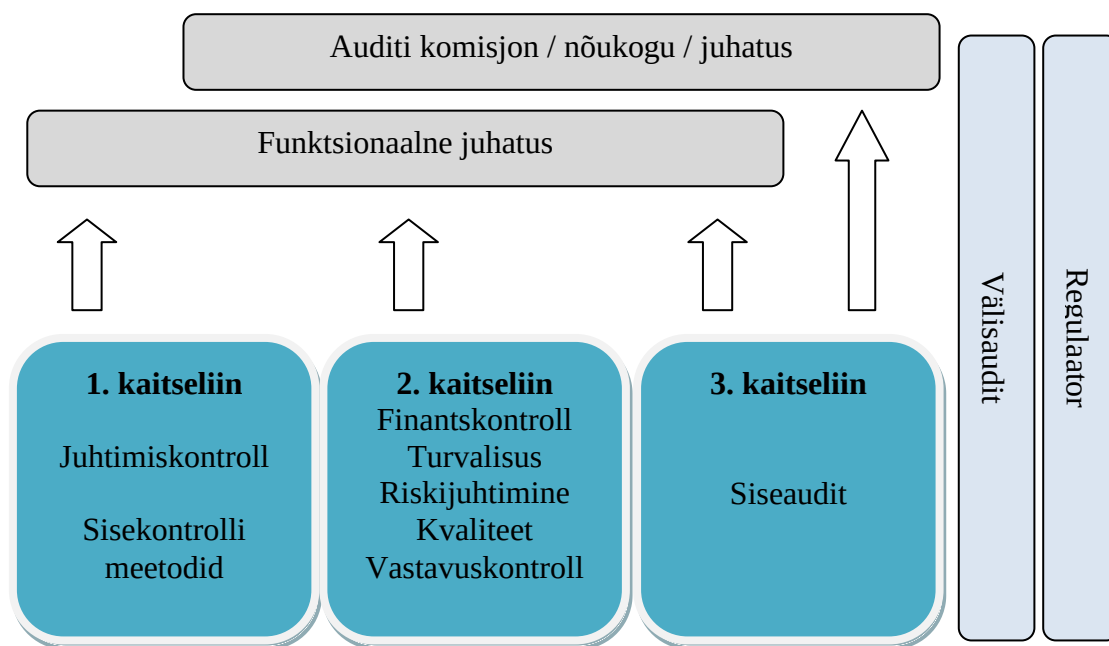
Finants- ja krediidasutused rakendavad olulisuse ja riskide põhjal hoolsusmeetmeid olemasolevate klientidele ning teostavad nende osas hoolsuskontrolli vastavalt vajadusele või pankade poolt sätestatud tingimustel. Hoolsusmeetmete alla kuuluvad finantsasutuse kohustused keelata klientidele anonüümsete või ilmselgelt fiktiivsete nimedega kontode kasutamistest ja rakendada klientide suhtes tugevdatud ja lihtsustatud hoolsusmeetmeid ärisuhete loomisel, tehingute sooritamisel, mis ületavad 15 000 dollari/euro piiri, rahapesu või terrorismi rahastamise kahtluse korral, olemasoleva kliendi isikut tõendavate dokumentide tõesuse kahtluse ja piisavuse korral. (FATF, 2012-2018, lk 12, 62-66) Lisaks FATF-i poolt antud soovitudele on finantsasutustel võimalik kasutada Euroopa pangandusjärelevalve juhendeid.

Riik ise võib otsustada, kas kehtestab finantsasutustele klientide suhtes rakendatavad hoolsusmeetmeid seadusega või muude õigusaktidega, ning rakendada kliendi isiku ja tegeliku kasusaaja tuvastamist; ärisuhete mõistmist ja vajaliku teade hankimist; pidevat tehingute kontrolli, mis on kooskõlas kliendi, tema äritegevuse, riskiprofiili ja rahaliste vahendite päritolu kohta. (FATF, 2012-2018, lk 12) Vastavalt RSanS § 13 lg 1 järgi pöörab erikohustusega isik majandus-, kutse- või ametitegevuses erilist tähelepanu temaga ärisuhtes oleva või tehingut tegeva isiku, samuti ärisuhte loomist või tehingu

tegemist kavandava isiku tegevusele ja asjaoludele, mis viitavad võimalusele, et isik on rahvusvahelise finantssanktsiooni subjekt. Ja lg 6 järgi kehtestab erikohustusega isik rahvusvahelise finantssanktsiooni rakendamiseks kirjalikult taasesitatavas vormis protseduurireedid ja nende rakendamise kontrollimise korra ning määrab rahvusvahelise finantssanktsiooni rakendamise eest vastutava isiku, kelle kontaktandmed ta edastab järelevalve teostajale. (Rahvusvahelise sanktsiooni seadus, 2010) Tegelikult kasusaaja kriteerium on Euroopa Liidu Nõukogu poolt määratud kui juriidilise isiku valdamine teise juriidilise- ja/või füüsilise isiku poolt õigusega, mis ületab 50% ehk enamosalusega (Council of..., 2018, lk 22). Antud kriteerium on määrava tähtsusega ja kõrgema riskiga sanktsiooni rakendamise kontrollimise protsessis ning nõuab lisaressurssi ja teadmisi kontrollimisel. Lisaks tavapärastele hoolsusmeetmetele peavad finantsasutused koguma piisavalt teavet korrespondentasutuse kohta (sh vältima korrespondentpangandussuhteid varipankadega) ning hindama selle asutuse rakendatavaid rahapesu ja terrorismi rahastamise alaseid kontrollimehhanisme. (FATF, 2012-2018, lk 14) Üldkokkuvõttes algab finantssanktsiooni kontrollimise rakendamisprotsess organisatsiooni riskiisust ja selle juhtimisest.

Siseaudiitorite instituut (*The Institute of Internal Auditors*, edaspidi IIA) on jaotanud efektiivse riskide juhtimise kolme kaitseliini. Esimesel liinil juhib riske funktsionaalne juhtimistase, kes neid identifitseerib, hindab, kontrollib ja leevendab. Kõik tegevused lähtuvad organisatsiooni eesmärkidest ja strateegiast. Keskastmejuhid teostavad kontrolli ja sekkuvad protsessi, kui ilmneb viga protsessis või protsess ei täida oma eesmärgi. Teisel tasemel toimuvad vastavuskontrollid ja riskide juhtimine. Siin toimub rollide ja vastutuse defineerimine ja eesmärkide püstitamine, juhtide toetamine protsesside arendamisel ja riskidejuhtimise kontroll, sisekontrolli efektiivsuse kontroll ja vastavus regulatsioonidele, seadustele jne. Kolmas liin on siseaudit, mis raporteerib kõrgeimale juhtimistasemele ja mis tavaliselt katab operatsioonide efektiivsust, varade kaitset, usaldusväärsust protsessi tulemuste raporteerimisel, vastavust seadustele, regulatsioonidele, protseduurireeglitele jne; sisekontrolli keskkonda, kõik raamelemente riskidejuhtimisest organisatsioonis (riskide identifitseerimine, hindamine ja nendele reageerimine), informatsiooni vahendamist ja kommunikatsiooni; tugifunktsioone

kõikidele põhi- ja tugiprotsessidele. Siseaudit toetab aktiivselt organisatsiooni efektiivset juhtimist, mis tegutseb vastavalt rahvusvahelistele standarditele ja omab raporteerimisliine kõrgemate juhtimistasanditeni, tehes oma tööd sõltumatult. (IIA, 2013, lk 2-6)



Joonis 9. Kolme liini kaitse. Allikas: IIA, 2013, lk 2

Esimese kaitseliini funktsioon on kohustatud isiku poolsete hoolsusmeetmete kohaldamine kliendiga ärisuhete loomisel ja kliendi tehingute tavapärasel jälgimisel. Esimene kaitseliin peab omama head teadmist oma kliendist, tema tegevuse ja äritegevuse spetsiifikast ning sellega seotud riskidest ehk lähtuma „tunne oma klienti“ (*Know Your Customer*, edaspidi KYC) põhimõtetest. Antud teadmistega peab kohustatud isik tuvastama kas IT-süsteemide või inimressurssi kasutamisel kahtlaseid ja ebaharilikke tehinguid. Vajadusel suunab esimene tase tuvastatud riskid järgmisele kaitseliinile edasiste otsuste võtmiseks. Teine kaitseliin koosneb vastavuskontrollist ja riskijuhtimisest, mille ülesandeks on tagada kohustatud isiku vastavus kehtivatele õigusaktidele, regulatsioonidele jms ning riske juhtida. Teine kaitseliin ei tegele riskide võtmisega, vaid riskijuhtimise funktsiooni kaudu rakendab riskipoliitikat ja kontrollib

selle raamistikku. Teise kaitseliini osana tegutseb rahapesu andmebüroo kontaktisik. Kui kohustatud isiku vastavuskontrollis või riskijuhtimisfunktsioonis tuvastatakse puudujääke rahapesu ja terrorismi rahastamise tõkestamise meetmetes ja tegevustes, esitatakse vastav raport Finantsinspeksioonile. Kolmas kaitseliin koosneb sõltumatust ja tõhusast siseauditist. Siseauditi ülesandeks on hinnata ülalpoolmainitud kohustatud isiku meetodeid rahapesu ja terrorismi rahastamise tõkestamises ning puudujääkide olemasolul esitada antud raportid järelevalvele. (Finantsinspeksioon, 2018, lk 13-18)

Kohustatud isikute rakendatavatest hoolsusmeetmetest moodustab olulise osa tehingute jälgimine reaalajas, mille kohaselt vastavalt kolmele kaitseliinile toimub kahtlaste ja ebaharilike tehingute ja mustrite väljaselgitamine, kus kohustatud isik saab rakendada automaatseid IT-süsteeme, mis valivad etteantud parameetrite ja riskide alusel välja reaalajas tehinguid; vaadata manuaalselt inimtööjõudu kasutades tehingud läbi või rakendada nende kahe meetme vahepealseid kombinatsioone. Kohustatud isiku poolt ärisuhte reaalajas järgimise eesmärgiks on tuvastada rahvusvahelise sanktsiooni subjekt automaatse IT-süsteemi või manuaalse läbivaatamise teel nii kliendi, tema esindaja kui ka tegeliku kasusaaja andmed, lisaks võtta vastavad kontrollmeetmed vähemalt kord nädalas ja iga kord, kui toimuvad muudatused rahvusvahelistes finantssanktsioonides. (Finantsinspeksioon, 2018, lk 52-53).

Sanktsiooni kontrollimise rakendamine on efektiivse finantskuritegude tõkestamise vastavusprogramm, mis identifitseerib sanktsioneeritud füüsilised ja juriidilised isikud ning ebaseadusliku tegevuse, milesse võib olla kaasatud finantsinstitutsioon. Finantssanktsiooni kontrollimise rakendamise protsess on kontrollmehhanism, mis aitab finantsinstitutsioonidel avastada, ära hoida ja hallata sanktsiooniriske läbi maksete ja klientide kontrolli. Maksete kontrollimisprotsessis avastatakse maksed, mis on seotud sanktsioneeritud füüsiliste või juriidiliste isikutega. Kliendi või nime kontrollimisprotsessis avastatakse isikud, keda sanktsioonid puudutavad, kas uue kliendi, kliendi vastu võtmisel või finantsinstitutsiooni kliendisuhete ajal. Tehingute sanktsiooni kontrollimisprotsessis kontrollitakse, kas makse mingi tekstiosa kattub sanktsiooni nimekirjades oleva tekstiosaga või mitte. Nimekirjad on üldjuhul võetud regulaatoritelt või edastab teenuse pakkuja need automaatselt pakutava

kontrollteenusega. Finantsasutused ise võivad antud nimekirju täiendada ja uuendada vastavalt oma protsessidele, uuringutele ja teabehanketegevusele. (The Wolfsberg Group, 2019, lk 1)

Sanktsiooni kontrollimise rakendamise protsess algab riskijuhtimisega, kus määratakse need järgmiselt (The Wolfsberg Group, 2019, lk 2):

- finantsinstutsiooni asukoht ja selle vahetu lähedus sanktsioneeritud riikidele;
- residentidest ja mitte-residentidest klientide osakaal ning nende ärivaldkonnad;
- maksete maht ja jaotuskanalid;
- teenused, mida finantsinstutsioon pakub (sanktsiooniriskidega riikide vaheline maksete teostamine, võõrriigi korrespondentkontod; kaubandusega seotud teenused jne.

Ühelt poolt võib sanktsiooni kontrollimise rakendamise protsess tunduda lihtne ja loogiline, kui teiselt poolt on õige kokkusattuvuse leidmine keeruline erinevate tähestike, keelte, kirjaviiside, kultuuride, lühendite, akronüümide ja hüüdnimede tõttu. Lisaks sellele tekitavad lisaraskusi säbara funktsiooni algoritmid, kokkusattuvuse reeglid jne. Finantsinsitutsioon määrab poliitika ja protseduurid, vastutavad isikud ja riskide hindamise, sisekontrolli reeglid ja testimisviisid sanktsiooni kontrollimise rakendamise protsessis. Olulisel kohal on kontrollimistehnoloogia ja finantsasutuse andmete kvaliteet. Nime vastavuse kontroll eeldab keerulist protsessijada, kus andmed saadakse erinevatest allikatest, süsteemidest ja sanktsiooni nimekirjadest. Kattuvuse algoritmide ja riskide juhimise kasutamisel luuakse süsteemi poolt hoiatus, mida üldjuhul käsitletakse manuaalselt inimressurssi poolt. Väheoluliste hoiatuste minimeerimine ja protsessi efektiivsemaks muutmine on iga finantsasutuse prioriteet, mis sisaldab endas nimekirjade juhtimist vastavalt kasutusel oleva IT lahenduse seadetele ja spetsiifilistele kriteeriumitele; madala sanktsiooniriskiga isikute välistamisele; „valge“ nimekirja koostamisele ja mittevajalike (kehtetute) andmete välistamisele. Teiselt pool inimressurssi koolitamine ja nende teadmiste rakendamine sanktsiooni kontrollimise rakendamise protsessis annab finantsasutusele võimaluse oma protsesse pidevalt parendada ja leida neis kitsaskohti. (The Wolfsberg Group, 2019, lk 4-5) Protsessi ebastabiilsus ja pidev muutmine nii sanktsioonide nimekirjades kui ka

regulatsioonides nõuab finants- ja krediitiasutustel pidevat protsessi jälgimist ja parenduste sisse viimist.

Finantsasutuse IT lahenduse kasutuselevõtmine algab vajaduste määramisest järgmiselt (The Wolfsberg Group, 2019, lk 6):

- vastete leidmise keerukus ja seadistuste võimalused tarkvaras;
- kontrollimisreeglite optimeerimine hoiatuste genereerimisel;
- mitte-ladinakeelse tähestiku kontrollimistoetus;
- manuaalse ja vajaduspõhise kontrollimise funktsioon;
- töövoogude seadistamise võimalus;
- andmete raporteerimise võimalused.

Seoste kontrollimine (klientide või nimede kontrollimine) on kõigi finantsasutuse poolsete operatsioonide kontrollimine sanktsiooninimekirjade vastu, mis ei ole seotud maksete teostamisega nt klientide ja kõiki nende osapoolte sh tegeliku kasusaaja ja nendega seotud osapoolte kontroll vastavalt KYC protseduuridele ja kliendi suhtes kohaldatavate hoolsusmeetmetele (*Customer Due Diligence*, edaspidi CDD); töötajate andmete, kolmandate osapoolte sh teenuste pakkujate, finantsasutuse hoole all olevate varade ja finantsasutuse poolse sponsorluse saajate kontroll. Kõik finantsasutuse operatsioonid ei kuulu sanktsiooni kontrollimise hulka ja asutus ise peab vastavalt oma riskijuhtimisele määrama selle ulatuse ja kontrollide sageduse. Maksete kontrollimine aga peab toimuma reaalajas nii sanktsiooninimekirjade kui ka asutuse sisenimekirjade osas ja sisaldab kontrolli saaja ja saatja, osalevate finantsasutuste, vahendajate ja agentide, laevade, pankade nimede ja nende identifitseerimisnumbrite, makseselgituste tekstide, rahvusvaheliste väärtpaberite identifitseerimisnumbrite, kaubanduse rahastamise dokumentatsiooni, geograafiliste andmete (aadresside, riikide, linnade, regioonide, lennujaamade, sadamate jne) vastu makseelementides. (The Wolfsberg Group, 2019, lk 7-10) Esimene maksete kontroll vastavalt sanktsiooni nimekirjadele on üldjuhul teostatav finantsasutuses kasutusel oleva IT lahenduse poolt, mis selekteerib välja inimressursside poolt üle kontrollimist vajavad hoiatused, dokumentatsiooniga, standardiga jne tutvumise ning otsuse langetamise.

Riigid peaksid tagama, et finantsasutused allutataks piisavatele regulatsioonidele ja järelevalvele ning et nad rakendaks tulemuslikult FATF-i soovitusi (FATF, 2012-2018, lk 21). Samas Euroopa Liidu Nõukogu on määranud, et kõik finantssanktsioonid on otsekohalduvad kõikidele Euroopa Liidu liikmesriikidele isegi siis, kui liikmesriigid ei ole vastavaid Euroopa Liidu Nõukogu regulatsioone oma seadustega vastu võtnud. Erand on rahvusvahelise sanktsiooni rakendamata jätmine, mille puhul peavad kõik liikmesriigid kindlaks määrama vastutuse nii füüsiliste kui ka juriidiliste isikute kontekstis. (Council of..., 2018, lk 11) Karistusseadustiku (KarS) § 93¹ lg 1 järgi on teadvalt rahvusvahelise sanktsiooni subjektiga tehingu või toimingute tegemise eest või muu rahvusvahelise sanktsiooni teadva rakendamata jätmise eest ette nähtud rahaline karistus või kuni viieaastane vangistus ning lg 2 järgi karistatakse juriidilist isikut rahalise karistusega (Karistusseadustik, 2001). Euroopa Liidu Nõukogu juhib tähelepanu sellele, et liikmesriikides peab vajadusel olema vastu võetud seadus või regulatsioon, mis võimaldab finantssanktsiooni rikkumise korral viivitamatult külmutada isikute raha, majandusressurssid, finantsvarad jne, mis on märgitud FATF-i soovitusel 6. Regulatsioonid kohustavad finants- ja krediitiasutusi tegutsema vastavalt rahapesu vastasele seadusele ja kindlatele reeglitele, mis allutavad nende kliendid ja nende poolt tehtud tehingud vastavatele protseduurireeglitele. (Council of..., 2018, lk 11-12) Enamus FATF-i poolt kirjeldatud soovitustest on rakendatud Rahapesu ja terrorismi rahastamise tõkestamise seaduses (RahaPTS), mille eesmärk on vastavalt § 1 lg 1 järgi tõkestada Eesti rahandussüsteemi ning majandusruumi kasutamist rahapesuks ja terrorismi rahastamiseks, suurendades ettevõtluskeskkonna usaldusväärsust ja läbipaistvust (Rahapesu ja terrorismi rahastamise tõkestamise seadus, 2017).

Eestis teostab järelevalvet rahvusvahelise finantssanktsiooni rakendamise üle rahapesu andmebüroo vastavalt RSanS § 20, kes oma soovitusel (Rahapesu andmebüroo, 2017, lk 1-2) märgib, et krediidi-, finantseerimisasutustel ja muudel subjektidel on kohustus kontrollida tehingute tegemisel ja kliendisuhete loomisel, kas isik või muu ühendus on kantud Euroopa Liidu või ÜRO finantssanktsioonide nimekirja. Finantsinspeksioon omakorda teostab järelevalvet rahapesu ja terrorismi rahastamise tõkestamise valdkonnas ja keskendub süsteemsete riskide vähendamisele finants- ja krediitiasutuste poolt; finantsvahendaja nõuete vastavusele ja vastupanuvõimele riskide juhtimisel ning

nende maandamisel; finantsvahendaja poolt hoolsuskohustuste võimekuse rakendamise tagamisele sh RAB-ile teatamiskohustuse võimekusele, et viimase saaks täima oma rahapesu tõkesamisega seotud ülesandeid. (Finantsinspeksioon, 2018, lk 5)

Kokkuvõtvalt toob Wolfsberg grupp (2019, lk 13) välja, et sanktsioonide kontrollimise rakendamise protsessid omavad võtmerolli finantskuritegude vastases võitluses. Finantsasutused peavad kasutama sanktsiooni kontrollimise rakendamise protsessis riskipõhist lähenemist ja võtma aluseks tervikliku sanktsiooni kontrollimisraamistiku järgnevalt (*Ibid.*, lk 13):

- tugev finantskuritegude vastane programm ja vastavus sanktsiooni kontrollimisstrateegiale vähendab sanktsiooni rikkumise riski ja suuri trahvinõudeid;
- kontrollifunktsioonide alla mitte kuuluvad funktsioonid on isegi olulisemad protsessi efektiivsemaks muutmisel, kuna need ei ole piiratud regulatsioonidega nagu seda on sanktsiooni kontrollimise rakendamise protsess ise;
- protsessi dokumenteerimine ja selle lisamine riskide juhtimisele on oluline protsessi parendamise poole pealt;
- andmete täpsus ja digitaliseerimine on efektiivse protsessi loomisel esikohal;
- sobiva tehnoloogia ehk IT lahenduse kasutamine on nii kvaliteedi kui efektiivsuse võtmefaktoriks;
- läbipaistvus riskide otsustamise protsessis ja kommunikatsioon sidusrühmadega;
- töötajate koolitamine ja teadmiste ning kvalifikatsiooni vastavus nõuetele;
- tugev informatsiooni juhtimine efektiivsuse, trendide ja soorituse osas juhatusele.

Arenenud demokraatiaga riikide poolt on eelistatavaks piiravaks meetmeks majandussanktsioonid (sh finantssanktsioonid), kuna nende rakendamisele on suhteliselt väiksem sisepoliitiline vastasseis kui teiste meetmete puhul. Teisisõnu on majandussanktsioonid poliitiliselt odavad. Samas on nende kulusid ja tegelikku kasu raske mõõta. Ajalugu on näidanud, et majandussanktsioonide rakendamisel on tihti kannatajateks tavaelanikud, mitte valitsused, kelle vastu olid sanktsioonid rakendatud. Iraagi näite puhul on ÜRO majandussanktsioonid põhjustanud humanitaarkriisi ja Haitil

militaarkonflikti. (Reisman & Stevick, 1988, lk 93-94, 127). Vastavalt regulaatorite poolt seotud nõetele rakendavad Eesti pangad finantssanktsiooni rakendamise kontrollimisprotsesse. Need protsessid kuuluvad esiliini kaitsesse ja omavad väga tähtsat rolli panga klientide jaoks, kellele need peavad olema kiired ja märkamatud. Kliendid eeldavad, et nende poolt kantud raha siirdub kohe saaja kontole ja tehing on teostatud sekunditega. Samas peavad pangad oma kliente teavitama piirkondadest, kus riskid on kõrgemad, ja sanktsioonide alla kuuluvatest isikutest ning arendama oma töötajaid, et hoida IT süsteeme sanktsioonide valdkonnas kõrgel tasemel.

.

2.2. Protsessijuhtimise uuring finantssanktsioonide kontrollimise rakendamisel, selle uurimismetoodika, valim ja tulemuste analüüs

Magistritöö uurimismeetodiks on juhtumiuuring, mis sisaldab endas järgmisi andmekogumismeetodeid: dokumendianalüüsi, intervjuusid ja vaatlust. Kvalitaviivne analüüs aitab uuritava kitsa sanktsiooni kontrollimise rakendamise probleemiga minna sügavuti, leida selle protsessi kitsaskohad ja teha parendusettepanekuid. Magistritöö eesmärgiks ei ole Eesti pankade poolt kasutatava IT lahenduse seadistuste uurimine või inimtööjõu kvalifikatsiooni hindamine, vaid protsessijuhtimise meetodite kasutamine sanktsioonide kontrollimise rakendamise tõhustamiseks. Kuidas on pankadel otstarbekas korraldada sanktsioonide kontrollimise protsesse ilma sellesse rahalisi vahendeid investeerimata? Vastust antud uurimisküsimusele aitab leida protsessijuhtimise lähenemine (vt lk 8-15). Protsesse kaardistatakse, analüüsitakse ja optimeeritakse, mille tulemusel tõstetakse teenuse ja tootmise kvaliteeti ning klientide rahulolu. Protsessijuhtimise rakendamine organisatsioonis peaks algama juhtkonna, parimatel juhtudel isegi omanike poolt. Organisatsiooni efektiivse juhtimissüsteemi ehitamine eeldab detailset analüüsi olemasolevatest äriprotsessidest, millela ei ole võimalik organisatsioonil saavutada oma strateegilisi eesmärke. Järjepidevad protsesside positiivsed muudatused, mis toovad maksimaalset lisandväärtust klientidele on BPM initsiatiivi põhieesmärgiks, milles on kolm peamist süsteemi: juhtimine vastavalt KPI-le, riski- ja kvaliteedijuhtimise süsteemid. Kvaliteetse teenuse all mõistetakse selle vastamist kliendi ootusele veatu teenindusprotsessi jooksul. Organisatsiooni protsessijuhtimise IT süsteemi õigeaegne ja korrektne integreerimine tõstab juhtimiskvaliteeti ja suurendab organisatsiooni konkurentsivõimet (vt tabel 1).

Protsessijuhtimise põhilise lähenemiste võrdlemise tulemusel (vt lisa 1) on töö autor seisukohal, et *Lean Six Sigma* rakendamine aitab paremini leida vastuse sanktsioonide kontrollimise rakendamise protsessi korraldamisel ja selle parendamisel. Suurendades organisatsiooni sisest koostööd ja iga inimese püüdlust parendada protsesse, võib suurendada meeskonnaliikmete ühtekuuluvustunnet ja parandada organisatsiooni strateegiate rakendamist. Juhtkond on parenduskultuuri eestvedajaks ja kõik protsesside

kaardistamised toimuvad kliendi perspektiivist. Protsesside efektiivsust aitab hinnata KPI kasutuselevõtt ja kleindifookus aitab parendada kvaliteedi tõstmist. *Lean Six Sigma* lähenemine omab positiivset efekti nii kliendi rahulolu kui ka ettevõtte käibe näitajate tõstmiseks suuri rahaliste vahendite investeerimata. Pank ei saa alustada lihtsalt IT lahenduste rakendamisest või uuendamisest, kui protsessid on kaardistamata ja klientide vajadused mõistmata. Juhtkond peab alustama organisatsiooni kultuuri arendamisest ehk inimestest, kes loovad väärtusi, ja alles siis siirduma IT lahenduste juurde. *Lean Six Sigma* lisälähenemised (DMAIC ja 7 kululiiki, vt lk 16-17), teisisõnu organisatsiooni strateegiad, aitavad säästa ressursse ja elimineerida defekte ning parendada organisatsiooni jätkusuutlikust. Tänu *Lean*-i rakendamisele saavad organisatsioonid saavutada lühiajalisi eesmärgi, vähendades samas protsessile kuluvat aega. *Six Sigma* omakorda identifitseerib ja parandab protsessi kvaliteeti, kõrvaldades selle defekte. Teisisõnu - kahe lähenemise kombineerimine toob lühikese aja jooksul klientidele lisandväärtust ilma kapitali investeerimiseta (vt joonis 4, lk 18). Võrreldes teiste lähenemistega (BPM, TQM, BPR, CRM), kus ei kasutata KPI-d, ei pöörata piisavalt tähelepanu kliendile, toimuvad radikaalsed protsesside ümberehitamised, puuduvad lisälähenemised jne on *Lean Six Sigma* kasutamine toonud organisatsioonidele reaalseid tulemusi (vt lk 20). Nimelt suurtele organisatsioonidele 1-2% kasumi kasvu aastas ning keskmiste ja väikeettevõtete kasumi kasv oli müügi pealt 3-4% aastas. Võttes arvesse, et *Lean Six Sigma* rakendamine ei nõua üldjuhul lisainvesteeringuid ja toob kasu nii organisatsiooni klientidele kui ka rahalist kasu organisatsioonile endale, võib pidada seda lähenemist üheks parimaks protsessijuhtimise meetodiks.

Organisatsiooni strateegiate, visiooni ja missiooni integreerimine protsessijuhtimisse on probleemiks nii teoreetilises kui ka praktilises mõttes. Ja see puudutab ka pankasid. Kliendid soovivad saada laitmatut pangandusteenust võimalikult odava hinnaga. Töötajad soovivad rohkem teenida ja töötada paremates töötingimustes. See kõik eeldab pankade poolt innovatiivset lähenemist asjale. Innovatiivsed pangatooted ja –teenused omakorda suurendavad sektoris konkurentsi ja koostööd mittefinantssektori organisatsioonidega. Samas tõstavad need toodete ja teenuste kvaliteeti ning suurendavad kliendirahulolu (vt lk 22-23). Tänapäeval on pangandus väga kliendikeskne, mis väljendub mitte ainult isikutele suunatud teenustes, vaid kogu

teenuse protsessis. Nende protsesside optimeerimiseks kasutatakse *Lean* ja CRM-ile põhinevat lähenemist (vt lk 25 ja lisa 2). Töö autor on seisukohal, et nii innovatiivne tegevus kui ka protsessijuhtimise lähenemise rakendamine vajavad nii põhi- kui ka tugiprotsesside kaardistamist, analüüsimist ja parendamist klientide perspektiivist. Sanktsioonide kontrollimise rakendamise protsess kuulub teise kategooriasse ja on üheks võtmeprotsessiks makseteenuste pakkumisel. Antud protsessis domineerib käsitsitöö, töötajate kvalifikatsiooni ebaproportsionaalse kasutamine, dubleerivad funktsioonid jne. *Lean* lähenemise kasutamine pankade protsesside optimeerimisel aitab kõrvaldada protsessidest üleliigseid tegevusi, vähendada nende kulusid, suurendada paindlikkust ja muuta need rohkem kliendikeskseks (vt tabel 3, lk 26). 2009. aastal on Venemaa Sberbank hakanud rakendama *Lean* lähenemist, mille tulemusel 2011. aastal optimeeriti 127 protsessi ja tööjõu tootlikus kasvas 11,5%. *Lean* tehnoloogiate rakendamine Venemaa Sberbanki protsesside juures suurendas töötajate tööpanust 30% võrra, mis omakorda suurendas tulukust ja käivet. Eraldi võetud protsesside aeg vähenes 3,5 minutilt 40 sekundile. Lisaks võeti kasutusele uued motivatsioonipaketid ja tööpanuse hindamine KPI alusel (vt lk 24, 26).

Finantssektoris on konkurentsieelise saavutamiseks läbi jõudluse suurenemise leidnud laialdast kasutamist *Lean Six Sigma* lähenemine, mille puhul võib protsessi optimeerimise jagada kolme ossa nn „kiired kaasused“, *Kaizen* projektid ja *Six Sigma* projektid (vt joonis 6, lk 27). *Lean Six Sigma* metoodikate kombineerimine aitab, töö autori arvates, saavutada veel parimaid tulemusi pangaprotsesside optimeerimisel. Antud lähenemisviis aitab finantsasutustel paremini koguda rahalisi vahendeid, kasutusele võtta automatiseeritud makse- ja aruandlussüsteeme, vähendada puudusi tegevustes ja suurendada klientide rahulolu. Bank of America on käivitanud juba üle saja erinevat *Lean Six Sigma* projekti erinevate protsesside optimeerimiseks. Tänu sellele on nende klientide rahulolu tõusnud vähemalt 10% ja kaebuste arv vähenenud 24%. Krediidiasutus GE Money Portugal on implementeerinud *Lean Six Sigma* lähenemisviisi oma finantsteenuste puhul üle 10 aasta. Tulemuseks on autolaenude taotlemise lihtsustamine ja taotlemisaja lühendamine 90% võrra (vt lk 28). Samas puuduvad töö autoril andmed, et finants- ja krediidiasutused oleksid kasutanud *Lean Six Sigma* lähenemist sanktsioonide kontrollimise rakendamise protsessi optimeerimisel,

mis kuulub kulukaimate protsesside hulka (vt lk 29-30). Esiteks, sanktsiooni kontrollimise rakendamise protsess sõltub organisatsiooni riskisust ja IT kontrollisüsteemidest. Nimelt, mida väiksem finantsinstitutsioon, seda väiksemad on selle võimalused parema IT süsteemi hankimiseks ja selle suurem on käsitsitöö maht. Kuna keskmiselt väiksetel organisatsioonidel 2,2 miljonist maksetest on kõik valepositiivsed ja vajavad inimressursside poolt üle kontrollimist (vt lk 32). Teiseks, seadustele, regulatsioonidele ja standarditele mitte vastamine maksab finants- ja krediitdiasutustele kallit hinda trahvide ja maine kahju näol (vt lk 32-35). Põhjus on selles, et finantsinstitutsioonid valivad kergema tee ja jätavad kliendid ja maksed kontrollimata. Samas on neil aga võimalus sanktsiooni kontrollimise rakendamise protsessi kaardistada, analüüsida ja muuta kuluefektiivsemaks ning samal ajal vastata kõigile rahvusvahelistele standarditele, mida autori arvates ei kasutata teadmiste puudumisel. Eduka sanktsioonide kontrollimise rakendamise programmi kasutusele võtmine võib varieeruda alates süsteemist või tehnoloogiast kuni organisatsioonikultuurini (vt joonis 9, lk 35). Töö autor on veendumusel, et antud protsessi nugakiviks on *Lean Six Sigma* lähenemine.

Finantssanktsioonide kontrollimise rakendamine on finants- ja krediitdiasutuste kohustuslik protsess, mis on reguleeritud nii rahvusvahelisel kui ka kohalikul Eesti tasandil. Iga Euroopa Liidu liikmesriik vastutab antud protsessi rakendamise ja vastavuse eest (vt lk 38-40). Parema arusaamise saamiseks on FATF välja töötanud soovitusel, kuidas riigid ja finantsinstitutsioonid peavad sanktsiooni kontrollimise rakendamise ning rahapesu ja terrorismi rahastamise tõkestamise protsesse ellu viima (vt lk 47). Selleks, et vastata rahvusvahelistele standarditele on Eesti võtnud vastu Rahvusvahelise sanktsiooni ja Rahapesu ja terrorismi rahastamise tõkestamise seadused ning määranud järelevalveorganid. Parema ülevaade Eesti sanktsioonide kontrollimise rakendamise protsessist ja naaberriikidega (Läti, Leedu, Soome ja Rootsi) võrdlemiseks kogutakse andmeid Euroopa Nõukogu rahapesu tõkestamise meetmeid hindava ekspertkomitee (*Committee of Experts on the Evaluation of Anti-Money Laundering Measures and the Financing of Terrorism*, edaspidi MONEYVAL) ja Rahapesuvastase töögrupi (FATF) hindamisettekannete analüüsides (vt lisa 3). Antud dokumentides on FATF välja töötanud rahapesu ja terrorismi rahastamise vastase võitluse metoodika,

mille alusel toimub hindamine nii FATF-i kui ka piirkondlikes organisatsioonides, sh MONEYVAL-ile kuuluvates riikides (Finantsinspeksioon, 2019). Analüüsimiseks võeti aluseks kolme Balti riigi - Eesti (Committee of..., 2014, lk 239-251), Läti (Committee of..., 2012, lk 245-254) ja Leedu (Committee of..., 2012, lk 248-258) MONEYVAL-i ettekanded neljandal hindamisvisiidil ning Põhjamaade Soome (Financial Action..., 2007, lk 186-194; Financial Action..., 2013, lk 10-67) ja Rootsi (Financial Action..., 2006, lk 165-171; Financial Action..., 2010, lk 3-41) FATF-i kolmandad ühised hindamisettekanded koos järelmeetmete aruannetega, millele edaspidi ei viidata. Antud valikud olid magistritöö seisukohast optimaalsemad, kuna kõikide riikide analüüsimise alla võetud hindamisaruanded jäid vahemikku 2012 kuni 2014, kui maailmas hakkasid toimuma sanktsioonide poliitika suurimad muudatused ja tulid avalikuks Eesti pankade rahapesuskandaalid. Lisaks ei olnud võimalik värksemate aruannete magistritööse lisamine ja analüüsimine, kuna Soome ja Eesti hindamisettekanded peavad ilmuma vastavalt sellel ja järgmisel aastal.

MONEYVAL ja FATF annavad riikidele hinnangud oma aruannetes 40 soovitusel ja 9 erisoovituse alusel. Nimelt märgivad antud organisatsioonid, kas riigid ei vasta (*Non Compliant*, edaspidi MV), vastavad osaliselt (*Partially Compliant*, edaspidi OV), vastavad (*Compliant*, edaspidi V) või vastavad suures osas (*Largely Compliant*, edaspidi SV) FATF-i soovitustele.

Tabel 5. Eesti, Läti, Leedu, Soome ja Rootsi võrdlus FATF-i soovituste alusel aastatel 2012-2014.

Riik	Eesti	Läti	Leedu	Soome	Rootsi
Hinnang kokku					
MV (ei vasta)	0	0	0	5	0
OV (vastavad osaliselt)	12	14	17	23	2
V (vastavuses)	8	15	10	7	7
SV (vastavad suuremas osas)	28	19	21	13	38

Allikas: autori koostatud

Tabelist 5 on näha, et suuremas osas vastab FATF-i soovitustele Rootsi, millele järgneb Eesti. Üllatuseks tegi halva tulemuse Soome, millel oli ainukesena viis mittevastavust standarditele. Magistritöö teoreetilises osas välja toodud soovitusel 1, 2, 5, 7, 8, 13, 14

ja erisoovitused 2, 3, 4, 6, 7 on võtmesoovitused rahapesu ja terrorismi rahastamise vastases võitluses ning sanktsioonide rakendamisel.

Tabel 6. Eesti, Läti, Leedu, Soome ja Rootsi võtmesoovituste analüüs rahapesu, terrorismi rahastamise ja sanktsioonide kontrollimise valdkonnas.

Riik	Eesti	Läti	Leedu	Soome	Rootsi
Hinnang kokku					
OV (vastavad osaliselt)	2	5	6	6	1
V (vastavuses)	3	3	0	1	1
SV (vastavad suuremas osas)	6	3	5	4	9

Allikas: autori koostatud

Tabelist 6 on näha, et Eesti tulemus on teisel kohal pärast Rootsit. Eestis vastavad osaliselt FATF-i soovitudele terrorismi rahastamise kuriteoga seotud sanktsioonid. Vastavuses on rahapesu kuritegu, uued tehnoloogiad ja kliendi teavitamine rahapesu kahtlusest (sh sanktsioonidest) ning konfidentsiaalsuspiirangud. Võrreldes esimesel kohal oleva Rootsiga, kus vastab osaliselt standarditele terrorismi ja terrorismi rahastamisega seotud sanktsioonide rakendamine ja kus on nõuetega vastavuses kliendi teavitamine rahapesu kahtlusest ja konfidentsiaalsuspiirangute soovitus, on Eestil arenguruumi. Esiteks peavad Eesti õiguskaitseorganid efektiivistama koostööd krediitiasutustega rahapesu ja terrorismi rahastamise tõkestamisel ning sanktsioonide valdkonnas. Eestis on uute tehnoloogiate kasutuselevõtt enamasti krediitiasutuste suuruse ja ressurside taga. Kolmandaks, klientide teavitamine peab olema suurema tähelepanu all Eesti krediitiasutustes, mis võib omakorda anda positiivse efekti asutuste ressurssidele.

Kvalitatiivseks andmekogumismeetodiks antud magistritöö uurimisküsimuse lahendamisel on pool-struktureeritud intervjuud. Intervjuude läbiviimiseks olid välja valitud Eesti krediitiasutused ja välisriikide krediitiasutuste filiaalid (Finantsinspeksioon 2019): AS Inbank; AS LHV Pank; AS SEB Pank; Bigbank AS; Coop Pank akstiaselts; Luminor Bank AS; Swedbank AS; TALLINNA ÄRIPANGA AS; AS Citadele banka Eesti filiaal; Folkefinans AS Eesti filiaal; Nordea Bank Abp Eesti filiaal; OP Corporate Bank plc Eesti filiaal; Scania Finans AB Eesti filiaal; Svenska Handelsbanken AB Eesti filiaal; TF Bank AB (publ.) Eesti filiaal; Danske pank

AS. Üldkogumis oli 16 krediidasutust, kellest Bigbank AS andis teada, et nende ärimudel on hoopis teistsugune ja ise nad sanktsioonide kontrollimise rakendamisega ei tegele. Luminor Bank AS tundis, et see teema on liiga tundlik ning Swedbank AS ei leidnud kohtumiseks aega. Intervjuu kutsele ei ole vastanud AS Inbank, Folkefinans AS Eesti filiaal, OP Corporate Bank plc Eesti filiaal, Scanina Finans AB Eesti filiaal, Svenska Handelsbanke AB Eesti filiaal ja TF Bank AB Eesti filiaal. Eestis on tegutsevate välisriikide krediidasutuste filiaalides sanktsioonide kontrollimise korraldus üldjuhul tsentraliseeritud, seega ei saa mittevastajaid alati üldkogumisse lugeda. Valimiks kujunes seitse Eestis tegutsevat ja nende endist krediidasutuse esindajat. Lisaks olid läbi viidud intervjuud sanktsioonide kontrollimissüsteemide vahendajaga Finesto OÜ ning rahvusvahelise sanktsioonide rakendamise järelevalveorganiga Rahapesu andmebüroo ning rahapesu ja terrorismi rahastamise tõkesamise järelevalveorgani Finantsinspektsiooni esindajatega. Eelnevalt teooria baasil koostatud küsimused (vt lisa 4) saadeti intervjuueeritavatele e-kirja teel mõned päevad enne planeeritud intervjuud.

Tabel 7. Valimiga läbiviidud intervjuud.

Nr	Asutus	Intervjuu läbiviimise aeg	Intervjuu kestus
1	TALLINNA ÄRIPANK AS	02.04.2019	88 min
2	Coop Pank aktsiaselts	18.03.2019	50 min
3	Nordea Bank Abp Eesti filiaal	18.03.2019	27 min
4	AS SEB Pank	14.03.2019	45 min
5	Danske pank AS	07.03.2019	79 min
6	AS Citadele banka Eesti filiaal	24.03.2019	59 min
7	AS LHV Pank	05.04.2019	46 min
8	Finesto OÜ	07.03.2019	137 min
9	Finantsinspektsioon	15.03.2019	73 min
10	Rahapesu andmebüroo	21.03.2019	47 min

Allikas: autori koostatud

Intervjuud viidi läbi silmast-silma perioodil 7 märts kuni 5 aprill 2019. Kuna magistritöö teema on tundlik ja tänasel päeval kõrgendatud tähelepanu all, siis on kõik intervjuueerijad märgitud kui anonüümsed. Intervjuude käigus said erinevate organisatsioonide esindajad väljendada oma subjektiivseid arvamusi ja neid ei saa lugeda nende poolt esindatud asutuste seisukohtadeks. Intervjuu on hea meetod

sanktsioonide kontrollimise rakendamise valdkonnas töötavate asjatundjate arvamuse ja kogemuse kogumiseks, mis võib aidata kaardistada, anda suuniseid Eestis ning protsessis tervenisti olemasolevate või tihti ette tulevate probleemide lahendamiseks. Kvalitatiivsete andmete töötlemisviisiks sai valitud deduktiivne kodeerimine, mis põhineb magistritöö teoreetilisel osal ja mille eelkodeerimisel oli koostatud intervjuu küsimused (vt lisa 4). Küsimused jagunevad kolmeks osaks, kus esimeses osas on tausta ja teema aktuaalsust puudutavad küsimused; teises osas baseeruvad küsimused magistritöö teoreetilisel osal ning see omakorda jaguneb 4 kategooriaks ja 15 sisuliseks küsimuseks; kolmas osa sisaldab kokkuvõtvaid küsimusi. Teise osa 4 kategooriat on regulatsioonid, järelevalve, Eesti ja riigis tegutsevate krediitiasutuste ülevaade ning võrdlus naaberriikidega; kliendifookus; töötajad ja protsessijuhtimise meetodite rakendamine.

Intervjuu küsimuste põhjal sai koostatud intervjuuplaan (vt lisa 5), kus seoti kategooriad teoreetiliste alustega ja intervjuueeritavatele esitatavate küsimustega. Kategooria finantssanktsioonide kontrollimise rakendamise protsessi aktuaalsuse teoreetilisteks alusteks on Deloitte uuringus välja toodud sanktsiooni kontrollimise rakendamise protsessi keerukuse aspektid (vt lk 30-31); Wolfsberg gruppi antud protsessi välja toodud trendid (vt lk 48) ja Suurbritannia kui eestvedaja sanktsioonide kontrollimise rakendamise protsessi riik vastavalt viimasele FATF-i hinnangule (vt lk 33-34).

Kategooria finantssanktsioonide rakendamise regulatsioonide teoreetilisteks alusteks on nende kehtestamine riikide või rahvusvaheliste organisatsioonide poolt, sh ÜRO Julgeolekunõukogu resolutsioonid, Euroopa Liidu määrused, Eesti riigi seadused ning lisaks OFAC piirangud (vt lk 38-39).

Kategooria ülevaade Eesti riigi ja siin tegutsevate krediitiasutuste poolt sanktsioonide rakendamisel ning selle protsessi puuduste all on MONEYVAL ja FATF organisatsioonide hindamisettekannete analüüs (vt lk 53-55 ja lisa 3).

Kategooria finantssanktsioonide rakendamise järelevalve Eestis on teoreetilise käsitluse alla võetud Rahvusvahelise sanktsiooni seaduse ja Rahapesu andmebüroo soovitusel (vt lk 47-48).

Kliendifookuse kategooria baseerub erinevatel protsessijuhtimise meetoditel (TQM, BPM, CRM, *Lean Six Sigma* jne) ning siseklienditeenindamise ja välja töötatud teenindusprotsessi põhimõtetel (vt lk 11, 13, 17, 23, 25 ja 36). Samad põhimõtted kehtivad ka krediitdiasutuste töötajate kohta, kes peavad olema koolitatud ja omandanud teadmisi vastavalt ametikohtale (vt lk 48).

Mahukaimaks kategooriaks on protsessijuhtimise meetodite rakendamine, kus teoreetiliseks aluseks oli võetud kõik protsessijuhtimise lähenemised (vt peatükk 1 ja 2 ning lisa 1) ja nende rakendamise tulemusnäitajad ja võimalused pangandussektoris (vt lk 24, 26, 28 ja peatükk 2). Antud lähenemiste IT süsteemide protsesside rakendamine lähtub omakorda teoreetilistest lähenemistest, kindlatest kriteeriumitest, optimeerimisstrateegiatest jne. Oluline on meeles pidada, et protsessi automatiseerimine ei lahenda seda probleemi, vaid tõstab kiirust, millega probleem hakkab esile tulema. Ei ole võimalik automatiseerida protsessi IT lahendusega, kui protsess ise ei ole optimeerimisprotsessi läbinud (vt lk 15).

Kategooria finantssanktsioonide kontrollimise rakendamise protsessi kulukuse teoreetiline alus on mitte suured trahvinõuded vaid mainekahju ja klientide äravool (vt lk 24). Protsessi parendamise kategooria lähtub aktuaalsusest ja tuleviku trendidest, kus regulatsioonid muutuvad üha keerukamaks ja kontrollimisele suunatud mahud aina suurenevad (vt alapeatükk 1.3).

Järgmisel etapil, peale intervjuude transkribeerimist, toimus intervjuuandmete kodeerimine eelkodeerimise teooria alusel, kategoriseerimine ja analüüs (vt lisa 6). Kategoriseerimisel intervjuude baasil tekkis 10 kategooriat, kus 1 kategoorias on valepositiivsete hoiatuste suur hulk; nimekirjade uuendamised; IT süsteemi toimimine; valeandmete esitamine ja poliitilised muutused.

Koodi valepositiivsete hoiatuste suure hulga all toodi välja, et see on nii ressursi- kui ajakulukas ning optimaalse säbara funktsiooni seadmine on iga organisatsiooni otsustada, mis omakorda lähtub riskijuhtimisest ja organisatsiooni poolt rakendatavatest hoolsusmeetmetest. Sama seisukohal olid ka respondendid, kes osalesid Deloitte organisatsiooni poolt tehtud uuringus (vt lk 30). Valepositiivsete hoiatuste uurimisel on

kasutusel käsitsitöö, mis kalli IT kontrollsüsteemi puudumisel tähendab 2,2 miljonit vale-positiivseid makseid aastas (vt lk 32). Nordea, Äripanga, SEB, Coop ja LHV pankade esindajad tõid välja, et vale-positiivsete hoiatuste suurenemine on üks suurimatest väljakutsetest Eesti krediidasutustele.

Nimekirjade uuendamised on kõikide respondentide arvates ilma automaatse uuendamise süsteemi rakendamiseta ressursikulukas tegevus ja suure riski all nii klientide kui maksete kontrollimisprotsessis. Sanktsioonide nimekirju täiendatakse ja muudetakse peaaegu iga päev, kusjuures aastane nimede juurdekasv on ligikaudu 20% (vt lk 29). Protsessi ebastabiilsus ja pidev muutmine nii sanktsioonide nimekirjades kui ka regulatsioonides nõuab finants- ja krediidasutustel pidevat protsessi jälgimist ja parenduste sisse viimist (vt lk 46).

Koodi IT süsteemi toimimine toodi välja, et sanktsioonide kontrollimise rakendamise protsessis peab IT süsteemi juures olema alati inimene, kes jälgiks pidevalt antud kontrollsüsteemi, kuna süsteem ise ja riistvara, millel see töötab, lakkab vahel toimimast ja sõltub kiire interneti olemasolust. IT süsteemide integreerimine organisatsiooni juhtimisprotsessidesse on keeruline ja mitmetasandiline protsess, mis lähtub äriprotsesside optimeerimise strateegiast ning hinnast; laiast valikust; erinevatest klassidest ning tarne- ja integreerimisaegadest (vt lk 15). Lisaks on igal organisatsioonil piiratud rahalised võimalused IT süsteemide kasutamiseks (vt lk 31-32 ja tabel 4). Protsesside keerukuse tõttu ei saa neid süsteeme täielikult automatiseerida ega välistada inimfaktorist tingitud vigasid. Samas Finesto OÜ esindaja oli seisukohal, et süsteemide automatiseerimine välistaks inimvigu, mis on nende arvates suurim sanktsioonide kontrollimise rakendamisrisk.

Valeandmete esitamine klientide poolt piirab krediidasutustes vajalike andmete kogumist, mis raskendab tegeliku kasusaajate, sh variisikute, omanike ringi ning maksete eesmärgi kontrollimist (vt lk 29, 37). Hoolsusmeetmete alla kuuluvad finantsasutuse kohustused keelata klientidele anonüümsete või ilmselgelt fiktiivsete nimedega kontode kasutamistest (vt lk 41). Respondendid olid seisukohal, et õigete andmete edastamine on eelkõige klientide huvides. RAB esindaja tõi välja, et ka

järelevalve töötab selle nimel, et andmebaasides isikute kohta käivad andmed oleksid õiged ja asjakohased.

Koodi poliitilised muutused toodi välja, kuna pidevad nimekirjade uuendamised ja uute nimekirjade lisandumine nõuavad lisaressursside rakendamist ja kiiret reageerimist protsessi muutustele krediidasutuste poolt (vt lk 38). Finantssanktsioonid muutuvad subjektiivsemaks ja erikohustatud isikute ring suureneb. Coop ja SEB pankade ning Finesto OÜ esindajad juhtisid tähelepanu sellele, et maailma riikide poliitika on ettearvamatu, mis teeb sanktsiooni kontrollimise rakendamise protsessi planeerimise keerukaks.

Kategoorias 2 on regulatsioonide rakendamine ja valdkondlikud sanktsioonid.

Regulatsioonide rakendamise tõlgendamine ja rakendamine varieerub. Nimelt regulatsioonid mitmeotstarbeliste kaupade, erandite, tegeliku kasusaaja osas jne võivad olla rakendatud erineval moel. Samuti varieeruvad Eesti krediidasutuste teadmised rahvusvaheliste sanktsioonide rakendamise kohta ja puudub turuosaliste ülevaade, mis omakorda tingib maksete kahekordse kontrolli. Finesto OÜ esindaja oli veendumusel, et iga organisatsiooni efektiivne sisekontroll aitab saavutada vastavust regulatsioonidele ja seadustele (vt lk 42-43) Võimalus on võtta üle Suurbritannia kogemusi, aga puudub võimalus küsida nõu Eesti järelevalveasutuse käest. Respondendid olid ühisel seisukohal, et nii Eesti krediidasutuste kui järelevalveorgani vaheline koostöö peab suurenema. See aitab ühtlustada rahvusvahelise sanktsiooni rakendamise teadmisi turuosaliste vahel ja jõuda ühise arusaamiseni. LHV esindaja oli seisukohal, et turuosaliste vaheline koostöö aitaks vähendada maksete ja klientide kahekordsete kontrolli. Sanktsioonide valdkond laiendeb ja muutub keerulisemaks. Koostatakse lisamääruseid ja määratakse nende rakendamise perioodid (vt alapeatükk 1.3). Seda kinnitab ka Eesti järelevalveorgan, et rahvusvahelise sanktsiooni seadust muudetakse ja see läheb mahukamaks. Sanktsiooni rakendamise otsustusprotsess pikeneb ja ressursi vajalikkus suureneb

Koodi valdkondlikud sanktsioonid toodi välja, kuna OFAC sanktsioonid on keerulised ja mahukad ning ei ole ühiselt mõistetavad. Samas ei ole kõik organisatsioonid

kohustatud neid järgima (vt lk 33, 38-39). LHV esindaja tõi välja, et krediidasutustel puudub võimalus kontrollida teiste turuosaliste poolt sanktsioonide kontrollimise rakendamist, mille tulemuseks on topeltkontroll.

3. kategooria on Eesti riigi ja siin tegutsevate krediidasutuste ülevaade sanktsioonide rakendamisel, mille juures on protsessi puudusteks regulatsioonide tõlgendamine ja rakendamine, Eesti krediidasutuste tase ning Põhja- ja Baltimaad.

Koodi regulatsioonide tõlgendamise ja rakendamise juures töid intervjueeritavad välja, et tegeliku kasusaaja (variisiku) ning selle, kas kaubad on mitmeotstarbelised, ja kas kauba laadimine ja transportimine toimub sanktsioonide all olevate riikidest, väljaselgitamine on mitmetahuline ja keerukas (vt lk 29, 37). Coop panga esindaja tõi välja kitsaskoha, et kuidas pank saab olla kindel, et kliendi poolt väljastatud või tellitud kaup ei läbi sanktsioneeritud territooriumi ja kas see peab omama pangale tähtsust.

Eesti krediidasutuste tase sanktsiooni kontrollimise rakendamise valdkonnas on saanud respondentide käest üldhinnangul 4. Seadusandlus on arusaadav ja konkreetne, Eesti suhtumine, kultuur ja kvaliteet paigas ning reaalseid juhtumeid pole. RAB-i esindaja on kinnitanud, et Eestis puuduvad pretsedendid sanktsiooni rakendamise rikkumiste osas. Samas iga asutuse tase sõltub selle protsessi tehtud investeeringutest ja kiirest otsustusvõimest. Eesti turuosalistevahel puudub koostöö ja ülevaade, kuidas üks või teine asutus hakkama saab. Järelevalveorgan toob välja, et mingites asutustes on kontroll hea ja toimub kontroll OFAC listide vastu ning teistes asutustes peaks tegema paremini. Töö autori arvates võiks selline info olla kättesaadav ka teistele turuosalistele, mis aitaks vähendada ressursikulu. Finesto OÜ esindaja tõi välja, et võrreldes Põhjamaade ja Balti riikidega on Eesti nii kultuurilise kui tehnilise poole pealt on oma naabritest parem. Geograafilise positsiooniga on Eesti Soomega lähedal Venemaale. Enamus väikeste finantsasutuste respondentidest mainisid, et põhjariikidel on paremad finantsvõimalused kallimate IT süsteemide rakendamisel, mis annab eelise nendele krediidasutustele, kes kasutavad grupiülesed lahendused. Intervjueeritavad olid veendumusel, et Balti riikidel on väiksemad teadmised ja kogemused finantssanktsiooni kontrollimise rakendamise protsessis. Dokumendianalüüsi tulemusel selgus aga, et Eesti

tase on Balti riikide vahel parim ja võrreldes naabritega on Eesti teisel kohal peale Rootsi (vt lk 54-55).

4. kategooria sisaldab järelevalveorgani puudulikku tööd ja koostöö puudumist.

Intervjueeritavad hindasid Eesti sanktsioonide rakendamise järelevalveorgani tegevust puudulikuks ehk hindegas 2. Rahapesu andmebürool puudub arusaamine sanktsioonidest ja konkreetsest tegevusest antud valdkonnas. RAB-i sõnade kohaselt ressursside puudus pärsib nende kontrollfunktsiooni teostamist ning kohtupraktika puudumisel on raske tuua näiteid. Finesto esindaja oli arvamisel, et RAB-i puhul politsei poolt karistatav tegevus on heal tasemel, mis aga ei mõjuta sanktsioonide valdkonda tervikuna. Koostöös erikohustatud isikutega puudub RAB-il initsiatiiv koolituste, seminaride, infopäevade ja muu korralduse ning informatsiooni jagamise osas. Eesti krediitdiasutused ja kõik nende esindajad ootavad RAB-ilt rohkem juhendavat ja selgitavat rolli, mis aitaks korraldada tsentraliseeritud informatsiooni jagamist ning üldist arusaamist sanktsioonide kontrollimise rakendamise protsessist. Praegu on antud funktsioon eraettevõtte käes, mis Finesto OÜ seisukohal ei ole see õige. Samas on see riigi kohustuseks tagada, et rahapesu andmebüroo, õiguskaitseorganid, järelevalve- ja muud pädevad asutused on võtnud kasutusele toimivad mehhanismid, võimaldades teha koostööd ja vajaduse korral riigisisest koordineerida rahapesu, terrorismi rahastamise ja massihävitussrelvade leviku tõkestamise põhimõtete ja tegevuse väljatöötamist ja rakendamist (vt lk 41).

5. kategooria on kliendifookus, kuhu kuuluvad teadmised sanktsioonidest ja pangaprotsessidest ning klientide teavitamine. Antud kategooria lõi respondendid pooleks, kus üks pool arvas, et kliendid ei pea midagi sanktsiooni kontrollimise rakendamise protsessist teadma ja teine pool oli seisukohal, et klientide teadlikkus tõstab nende poolt esitatava informatsiooni kvaliteeti ja lihtsustab krediitdiasutuse tööd. Klientide teadmised sanktsioonidest peavad intervjueeritavate arvates hõlmama arusaamu üldistest sanktsioonidest, sanktsioneeritud piirkondadest, toodetest ja kaupadest ning tehingupartnerite kontrollimisest (vt peatükk 2.1). Nordea, Citadele, Coop ja LHV pankade esindajad olid seisukohal, et lisaks üldisele sanktsiooni teadmistele peavad kliendid arvestama maksete viivitustega ja blokeerimisvõimalustega

sanktsioonivastete korral. Klient peab teadma, mis piirangud kehtivad maksete teostamisele erinevates valuutades ja sihtkohariikidesse. Regulaatorite nõudmised ja ootused muutuvad ühe keerukamaks, mis viib klientibaasi restruktureerimisele ja organisatsioonide sisemiste muutusteni (vt lk 29). Samas olid kõik respondendid seisukohal, et Eesti krediidasutused peavad teavitama klienti sanktsioonide rakendamisest oma kodulehekülgedel ja üldtingimustes. Paremaks teavitamiseks on vaja käivitada teavituskampaania RAB-i ja meedia vahendusel. RAB seisukoht oli, et kõik isikud, kes tahtlikult rikuvad seadusi, vastuvavad oma tegude eest (vt lk 41). Krediidasutustele on klientide poolt suureks abiks õigete andmete esitamine ja ajakohastamine ning nende kajastamine maksekorralduste teostamisel.

6. kategooria krediidasutuse töötajad sisaldab üldiseid teadmisi sanktsioonidest ja protessist.

Krediidiastutuste töötajad peavad omama üldiseid teadmisi sanktsioonidest: millised on sanktsioonide riskipiirkonnad ja -valdkonnad, isikud, kaubad jne, ning saama aru nende tähtsusest ning üldisest olukorrast. Siin on olulisel kohal nii sise- kui väliskoolitused krediidasutuse töötajatele. Kõik intervjueeritavad kinnitasid, et ilma üldiste teadmisteta ei ole antud protsessis võimalik edukalt töötada. Sanktsioonide kontrollimise rakendamise programmi üks võtmekomponentidest ongi töötajate teadlikkus ja koolitus (vt lk 34).

Koodi protsessi teadmised juures toodi välja, et pangatöötajate teadmised protsessidest peavad intervjueeritavate arvates vastama kaitseliini tasemele ja vastava töötaja ametikohale. Riskipõhise lähenemise kontrollraamistiku üks komponentidest on töötajate teadmiste ja kvalifikatsiooni vastavus nõuetele (vt lk 48). Töötajad peavad teadma, kuidas töötavad IT süsteemid, ning lähtuma etteantud juhendmaterjalidest. Coop esindaja tõi välja, et teadmised sanktsioonidest peavad olema ka klienditeenindusosakonnal, mille töötajad võtavad kliendiga ühendust ja küsivad lisainformatsiooni tema tegevuse või maksete kohta ning võtavad panka kliendibaasi vastu uusi kliente.

Kategooria 7 alla kuulub protsessijuhtimise meetodite rakendamine ja see sisaldab protsesside parandamise tähtsust (vt joonis 9 lk 35); *Lean*-i kui põhilist vahendit selleks ja sisemiste protseduurireeglite parendamist.

Intervjueeritavate vastuste põhjal koostas töö autor üldise järjestuse sanktsioonide kontrollimise rakendamise protsessi parendamise tähtsusest lähtuvalt:

- organisatsiooni kultuur ja vastutus;
- riskijuhtimine;
- IT lahendused;
- töötajate areng ja koolitus;
- protsesside kiirus;
- protsesside kvaliteet;
- protsesside järjepidev parendamine;
- kliendifookus.

Intervjuudest tuli välja, et ainult suuremad Eesti krediidasutused, kelle emaettevõtted on Põhjamaades, kasutavad *Lean*-i kui põhilist vahendit sanktsioonide kontrollimise rakendamise protsessi efektiivistamiseks. Nordea ja Danske pankade esindajad on rääkinud, et nende panka sanktsioonide kontrollimise rakendamise protsesse kaardistatakse, selgitatakse välja nende kitsaskohad ja otsitakse parenduslahendusi. Nad tõid välja, et *Lean* on hea vahend protsesside efektiivsemaks muutmiseks ja andsid üldhinnanguks 4 (vt lk 24 ja 28). Samas on Danske esindaja toonud välja, et parenduste rakendamine võtab aega, võib segada põhiprotsesside tööd ja eeldab kõikidelt töötajatelt motivatsiooni olemasolu. Protsessi kitsaskohtade kõrvaldamine suurendab põhiprotsessidele pühendumist, aga võib viia kaadri suuremale voolavusele.

Ülejäänud ehk suurem osa Eestis tegutsevatest krediidasutustest kasutab sisemiste protseduurireeglite parendamisest lähtuvat lähenemisviisi. Juhendmaterjalide uuendamine ja parendamine sanktsioonide kontrollimise rakendamise valdkonnas aitab kaasa kindlale rollijaotusele, vähendades dubleerivaid rolle, arendada IT süsteeme ja tõhustada osakondade vahelist koostööd. Sisemiste protseduurireeglite parendamine on

saanud intervjueeritavatelt üldhinnanguks 3, mis on töö autori arvamusel ebaefektiivne lähenemine.

Kategooria 8 hõlmab *Lean*-i ja informatsiooni juhtimissüsteeme ning sisemisi protseduurireegleid ja IT süsteeme.

Nordea ja Danske esindajate arvates, aitavad *Lean* ja informatsiooni juhtimissüsteemid protsesse visualiseerida ning teha juhtimisotsused optimaalsete ressursside planeerimiseks, ülesannete delegeerimiseks ja kõikide töötajate protsessi kaasamiseks, mis omakorda aitab protsessi muuta efektiivsemaks (vt lk 15). Antud süsteemidele on kahe panga esindajad seadnud üldhinnanguks 5.

Sisemiste protseduurireeglite ja IT süsteemide põhise lähenemise puhul rakendavad kõik ülejäänud intervjueeritavad maksete kontrollsüsteeme ülesannete delegeerimiseks ja kirjutatakse juhenditesse sisse rollide jaotust, mida vaadatakse üle kord või kaks aastas. Antud lähenemise edukuse hinnang puudub, kuna respondendidel puudub võrdlemisalus. Töö autor on seisukohal, et informatsiooni juhtimissüsteemide rakendamine on keeruline, samas selle edukas kasutusele võtmine annab finants- ja krediitdiasutusele selged eelised konkurentsivõime tõstmiseks ja protsesside efektiivistamiseks.

Kategooria 9 sisaldab tööjõu- ja IT süsteemide kulusid, mida töö autor kirjeldab üldistatult, kuna antud punktis tsiteerimine või esindajatele viitamine ei oma tähtsust. Sanktsioonide nimekirjade uuendamisel, laiendamisel ja uute rakendamisel tekib krediitdiasutustes vajadus tööjõu järgi, mis omakorda suurendab tööjõukulusid ja koolituskulusid nende väljaõpetamiseks (vt lk 29 ja 46). Teiselt pool võib inimfaktori viga põhjustada asutustele suuremaid rahalisi kulusid. IT süsteemi edukas rakendamine võib säästa tööjõukulude pealt, samas aga osutada kallimaks lisavõimaluste, haldamise, uuendamise jt funktsioonide rakendamisel (vt lk 36). Sanktsioonide kontrollimise rakendamise protsess Eestis on ressurssikulukas, rikas nüansside poolest ja sõltub IT lahendusest. Andmete hajutatus, kahekordsete andmete kontroll ning inimfaktori ja süsteemivead teevad selle protsessi keerulisemaks. Lisaks omab vale-positiivsete vastete suur hulk negatiivset mõju ressurssidele.

Viimasesse ehk 10. kategooriasse kuuluvad kulude kokkuhoid, IT süsteemide uuendamine ja protsesside parendamine.

Asutuse sise- ja välise koostöö suurendamine omab positiivset efekti kulude kokkuhoiule (vt lk 17, 20, 22, 23, 29, 37). Nordea esindaja arvates annab hea kokkuhoiu tulemuse ka lihtsamate protsesside viimine odavamatesse riikidesse. Samas töid kõik respondendid välja, et investeerimine tehisintellekti ja masinõppesse aitaks vähendada vale-positiivsete hoiatuste arvu. Lisaks plaanib enamus vastanutest IT süsteemidesse investeerida, millega vähendada vale-positiivsete arvu. SEB esindaja arvates parendaks tsentraliseeritud andmebaasi loomine aga andmete kättesaadavust ja kvaliteeti. Äripanga esindaja arvates tuleks suurem rõhk panna kliendikontrollile; kliendisegmentide ülevaatamine ja selle põhjal uue ärimudeli loomine aitaks vähendada nii klientide kui maksete kontrollimist ja vale-positiivsete hoitavate tekkimist. Finesto OÜ esindaja on seisukohal et, tõhusam sisekontroll aitab vältida inimvigu ja kaitsta krediitiasutusi sise- ja välismõjude eest. Coop panga esindaja arvates aitab IT alased teadmised ja oskused sanktsiooni kontrollimise rakendamise protsessis parendada olemasolevat kontrollprotsessi.

Finantssanktsioonide kontrollimise rakendamise protsessi kaardistamiseks on magistritöös kasutatud avaliku vaatlejana läbiviidavat vaatlusmeetodit. Kontrollimise rakendamise protsess ise on üsna hästi standardiseeritud ja erikohustatud isikute poolt sarnaselt ellu viidud vastavalt kolme liini kaitsemudelile (vt joonis 7, lk 43). Sanktsiooni kontrollimisprotsessis kontrollitakse, kas mingi hoiatuse tekitanud tekstiosa kattub sanktsiooni nimekirjades oleva tekstiosaga või mitte. Finantsasutused ise võivad antud nimekirju täiendada ja uuendada vastavalt oma protsessidele, uuringutele ja teabehanketegevusele (vt lk 45). Finantsinsitutsioon määrab poliitika ja protseduurid, vastutavad isikud ja riski hindamise, sisekontrolli reeglid ja testimisviisid sanktsiooni kontrollimise rakendamise protsessis. Olulisel kohal on kontrollimistehnoloogia ja finantsasutuse andmete kvaliteet (vt lk 45). Sellest tulenevad erinevused finantsinsitutsioonide sanktsioonide kontrollimise rakendamise protsesside vahel. Töö autor on seisukohal, et ühe organisatsiooni näitel tehtud vaatlus, annab hea arusaama protsessi keerukusest ja selle parendusvajadustest.

Vaatlus viidi läbi Nordea pangas 5. aprillil 2019. Uuritavateks sai valitud kaks antud panga töötajat, kelle töökogemuse erinevus on 1 aasta. Vaatleja osales aktiivselt protsessis ja intervjueris jooksvalt uuritavaid (vt vaatlusplaani 1 ja 2 lisa 8-9). Uuritavate vastused on kajastatud kommentaaride väljal. Vaatluse ajal uuriti füüsilist keskkonda ja selle korrastatust, arvutioskust, juhendmaterjale ja tarkvara kasutamist. Iga töötaja sai vaatluse ajaks kolm sarnast sanktsioonisubjekti hoiatust. Vaatluse eesmärgiks oli leida sanktsioonide kontrollimise rakendamise protsessis parandamist vajavaid kohti ilma seda sügavuti uurimata ja finantsvahendeid investeerimata.

Vaatluse käigus tuvastati, et suure hulga vale-positiivsete hoiatuste puhul võib töötajatel tekkida rutiin, mis suurendab riski reaalselt sanktsioneeritud subjektida seotud makse läbi lasta. Protsessi keerukus sõltub omakorda makse tüüpidest ja kontrollsüsteemi seadistustest. Selles varieeruvad nii makse edasisaatmise võimalused kui ka töötajate otsustamispiirid. Esimese uuritava füüsiline ja arvuti töölaud olid korras, mis aitas kiirelt leida vajalikud andmed otsuste langetamiseks. Töötaja arvutioskus säästis aega vajalike andmete otsimisel ja üleliigsete liigutuste tegemisel ning erinevate tarkvaralahenduste vahel orienteerumisel. Uuritava poolt endale tõlgitud juhendmaterjal oli suureks abiks makse edasisaatmise viiside valimisel ja selleks vajalike dokumentide koostamisel. Samas on risk, et isetehtud materjal ei ole alati ajakohane ja ei välista kehtetu informatsiooni kasutamist. Töötaja kommenteeris, et eksperdide poolt koostatud tööjuhiseist on keeruline aru saada ja vajaliku protsessi leidmine võtab rohkem aega.

Teine uuritav sai samapalju ehk kolm sanktsioonisubjekti hoiatust uurimiseks. Tema arvutioskus oli rahuldaval tasemel, mis pikendas protsessile kuluvat aega ligikaudu 60-70%. Töötaja kulutas palju aega andmete käsitsi ümberkirjutamisele, aga töötaja Üks tegi seda vähemalt kaks korda kiiremini, kasutades kiireid klahvikombinatsioone. Lisaks aeglustas töökoha korrastamatus juhendmaterjalide otsimist. Teise uuritava kasutuses olnud üldine juhend pikendas otsustamiseks kulunud aega ligi 50%. Uuritava sõnade kohaselt informatsiooni leidmine võtab alati palju aega ja tema ei ole proovinud juhendmaterjali süstematiseerida. Töö autori arvates on teise töötaja puhul jäänud kasutamata *Lean 5S* tingimused, mille järgi tuleb jätta ainult see, mis vajalik; kiire ja

lihtne asjade kättesaadavus; puhas töökoht; organiseeritud keskkonna säilimine ja nelja sammu edasine areng (vt lk 17).

Krediidi- ja finantsasutused on kohustatud korraldama sanktsioonide kontrollimise protsessi, kusjuures iga organisatsioon üritab seda teha oma ressursside piires. Sellest võivad tekkida erinevused ja välja kujuneda nii head kui ka halvad praktikad. Väiksemates finantsinstitutsioonides on üldjuhul väike rahapesu vastane osakond, kus kokku kolm inimest võivad tegeleda sanktsioonide kontrollimise rakendamise rakendamisega, klientide kontrollimisega (KYC) ja võimalike rahapesu stsenaariumite analüüsimisega (*Transaction Monitoring*, edaspidi TM). Suuremates organisatsioonides on üldjuhul eraldi sanktsioonide kontrollimise rakendamise osakonnad, milles on erinevaid otsustamistasemeid. Samas nende kolme protsessi tegevuse jadad on üldjuhul sarnased. Antud magistritöö raames koostati vaatluse põhjal protsessijoonis, kus sanktsioonide kontrollimise rakendamise protsess on välja toodud eraldi tööliinina (vt lisa 10). Sanktsioonide kontrollimisprotsess „nagu on“ algab hetkest, millal saatja teostab makse ja see jõuab pangasüsteemi (vt lk 16). Süsteem kontrollib, kas antud makse vastab sanktsioonisubjektide nimekirjadele, mida kasutab antud krediitiasutus, või mitte. Kui makse mingil määral (määrad võivad varieeruda) vastab sanktsioonisubjektile, siis see jõuab automaatselt hoiatusena kontrollimissüsteemi füüsilisse kontrolli. Kui esimene füüsiline kontroll ei suuda langetada otsust, edastatakse hoiatus järgmisele tasemele (antud juhul eksperttasemele). Juhul kui makse või kliendi kohta ei ole piisavalt informatsiooni, koostatakse päring ja saadetakse see klienditeeninduse osakonnale. Makse ise jäetakse ootele. Ooteaeg sõltub väga palju nii kliendiosakonnast kui ka kliendist endast. Kui klient ei esita vajalikke nõutud lisaandmeid või suuda tõendada makse eesmärki saajale, siis makse blokeeritakse ja summa saadetakse tagasi kontole. Makse tõendamiseks peab saatja koguma vajalikud andmed kas enda või makse kohta, sh kontakteeruma raamatupidamisega, tehingupartneritega, makse saajaga jne. Seejärel saadab saatja kõik vajalikud lisaandmed pangale, kust need läbi klienditeenindusse jõuavad tagasi sanktsioonide kontrollimise rakendamise osakonda lõpliku otsuse langetamiseks.

2.3. Protsessijuhtimise uuringu kokkuvõte ja parendusettepanekud

Juhtumiuuringu analüüsi tulemused näitavad, et nii Eesti riigi kui ka siin tegutsevate krediitiasutuste sanktsioonide kontrollimise rakendamise protsess toimib heal tasemel. 2012-2014 FATF-i ja MONEYVAL-i raportite alusel võib järgelda, et Eesti järgib FATF-i soovitusi ja on peale Rootsi Põhjamaade ja Balti riikide võrdluses teisel kohal selle protsessi korraldamisel (vt lk 54-55). Samas oli neil aastatel Eesti ka rahapesu ja terrorismi rahastamise vastases võitluses teisel kohal, kuni nüüd on Danske jt Eesti pankade skandaalid näidanud reaalselt olukorda. Selleks, et sama stsenaarium ei korduks terrorismi rahastamisel ja sanktsioonide rakendamisel, peavad Eestis tegutsevad krediitiasutused viima protsessi muudatused, mis aitavad neil olla nii vastavuses rahvusvaheliste standarditega kui ka vähendada ressursikulusid ning suurendada kasumit.

Intervjuude põhjal tehtud uuringust selgus, et Eestis tegutsevate krediitiasutuste, nende järelevalve ja kontrollisüsteemi vahendaja arvates on kohaliku turu probleemiks regulatsioonide tõlgendamine ja rakendamise raskused, koostöö puudumine, vähene kliendifookus, vähene protsessijuhtimise meetodite kasutamine, töötajate madal kvalifikatsioon ja väheefektiivsed IT kontrollisüsteemid. Töö autor ei too välja, kes intervjuueeritavatest ühe või teise probleemi esile tõi, vaid võtab kõik kogumina analüüsimiseks. Vastavalt toodud probleemidele teeb töö autor parendusettepanekud, mis on suunatud kindlatele sihtgruppidele (vt lisa 12).

Regulatsiooni tõlgendamise ja rakendamise raskuste kõrvaldamisel on suurim roll sanktsioonide rakendamise järelevalvel Eestis. Krediitiasutused eeldavad, et järelevalve näitaks üles rohkem initsiatiivi koolituste, seminarite ja teiste infopäevade korraldamisel, mis tõhustaks krediitiasutustega tehtavat koostööd. Arusaadavate juhendite koostamine eeldab järelevalve kompetentsi ja suuremat ressursi, mis kataks kõikide turuosaliste vajadused. Üks tsentraliseeritud sanktsioonide andmebaas, mis ühtiks nii kontrollisüsteemiga kui oleks kõigile turuosalistele ligipääsetav, lahendaks

selle probleemi. Samas peavad ka Eestis tegutsevad krediidiasutused suurendama omavahelist koostööd. Parimate praktikate jagamine aitab tõsta turuosaliste omavahelist usaldust. Täna esineb turul ebamäärasust ja ebakindlust, kas ikka sanktsioonide kontrollimise rakendamine on kõikide turuosaliste poolt vastavuses seadustega ja standarditega või mitte. Selle likvideerimine lubab omakorda kaotada ka kahekordse maksete kontrolli, mis vähendab Eesti krediidiasutuste kulusid. Koostöö aitab samuti ennetada kurjategijate poolt toime pandavaid süütegusid rahapesu ja terrorismi rahastamise valdkonnas ning sanktsiooni rakendamisel.

Vähese kliendifookuse leevendamiseks peavad Eesti krediidiasutused laiendama oma klientide silmaringi ja teadvust valdkonnas. Põhifookus peab olema informatsiooni jagamisel sanktsioonide rakendamisel ja sellega seotud seaduste rikkumiste osas. Siinkohal on määrava tähtsusega järelevalveorgani ja meedia abi. Kliendid peavad aru saama, et põhivastutus on nendel ja andmete varjamise või valeandmete esitamise korral kannatavad nemad ise ning nende vara. Krediidiasutustele esitatud valeandmed põhjustavad maksete viivitusi ja tagasilükkamist, mis maksavad juriidilistele isikutele kallist hinda.

Järgmiseks probleemiks on töötajate madal kvalifikatsioon. Krediidiasutuste huvides ja protsessi efektiivistamiseks peavad töötajate teadmised vastama nende ametikohale kindlas kaitseliinis (vt lk 34 ja 48). Pidevad sise- ja väliskoolitused sanktsioonidest aitavad töötajatel vastu võtta õigeid otsuseid ja vähendada vigasi. Juhendmaterjalide kasutajasõbralikumaks tegemine kiirendab otsuste tegemist ja suurendab töötajate rahulolu. Kliendikeskse lähenemise õppimine suurendab kliendifookust ja siseklienditeenindust, mis omakorda tõhustab osakondade vahelist koostööd.

Kui Eestis tegutsevad väiksemad krediidiasutused ei kasuta protsesside juhtimise meetodeid, siis enamikus välisriikide krediidiasutuste filiaalidest on see peamine lähenemisviis protsesside parendamisel. Töö autor on seisukohal, et sanktsioonide kontrollimise rakendamise protsessi korraldamine peab põhinema mitte ainult regulatsioonidel, seadustel, soovitustel jne vaid protsessijuhtimise meetodite kasutamisel, mis on efektiivse protsessi nurgakiviks (vt lk 8-15). Protsessijuhtimise rakendamine algab organisatsioonides juhtkonna poolt ja eeldab olemaolevate

protsesside süvaanalüüsi. Protsesse kaardistatakse, analüüsitakse ja optimeeritakse saavutamaks strateegilisi eesmäärke. Riski- ja kvaliteedijuhtimissüsteemid tõstavad organisatsiooni tegevuse turvalisust ning selle toodete ja teenuste kvaliteedi, mis omakorda suurendab klientide rahulolu ja lojaalsust. Lojaalsete klientide kaotamine on ettevõttele puhas ressursikulu (vt lk 24).

Töö autor on veendumusel, et parimaks vahendiks sanktsiooni kontrollimise rakendamise protsessi parendamiseks on *Lean Six Sigma* lähenemine. Antud protsessis domineerib käsitsitöö, töötajate kvalifikatsiooni ebaproportsionaalne kasutamine, dubleerivad funktsioonid jne. *Lean Six Sigma* lähenemisviis aitab finantsasutustel kasutusele võtta automatiseeritud makse- ja aruandlussüsteeme, vähendada puudusi tegevustes ja suurendada klientide rahulolu. Väikestel finantsinstitutsioonidel on 2,2 miljonist maksetest kõik vale-positiivsed ja vajavad inimressursside poolt üle kontrollimist (vt lk 32). Parimate IT süsteemide olemasolul annaks vale-positiivsete arvu vähendada, kuid väiksematel finantsasutustel puuduvad selleks rahalised vahendid. Seadustele, regulatsioonidele ja standarditele mitte vastamine maksab finants- ja krediitiasutustele kallit hinda trahvide ja mainekahju näol (vt lk 32-35), mida võib nimetada puudusteks organisatsiooni tegevustes ja klientide rahulolu vähendamiseks. *Lean Six Sigma* lähenemine omab positiivset efekti nii kliendi rahulolu kui ka ettevõtte käibe näitajate tõstmiseks suuri rahalist vahendeid investeerimata. Pank ei saa alustada lihtsalt IT lahenduste rakendamisest või uuendamisest, kui protsessid on kaardistamata ja klientide vajadused mõistmata. Juhtkond peab alustama organisatsiooni kultuuri arendamisest ehk inimestest, kes loovad väärtusi, ja alles siis siirduma IT lahenduste juurde (lk 17-18), mis aitavad ülesandeid rakendades delegeerida rollijaotust ja vastu võtta juhtimisotsuseid. Protsesside kohta käiva informatsiooni visualiseerimine aitab kõikidel töötajatel süveneda protsessidesse, mis omakorda aitab avastada ja lahendusi leida kitsaskohtadele. Kui organisatsioonis puuduvad vajalikud teadmised protsessijuhtimise meetodite rakendamisest, siis on soovitatav otsida erinevate võõtasandite *Lean Six Sigma* eksperte väljastpoolt organisatsiooni, mille eelduseks on neutraalne lähenemine ja kiire efektiivsuse tõus (vt lk 18).

Tänu *Lean*-i rakendamisele saavad organisatsioonid saavutada lühiajalisi eesmärke, vähendades samas protsessile kuluvat aega. *Six Sigma* omakorda identifitseerib ja parandab protsessi kvaliteeti, kõrvaldades selle defekte (vt joonis 4, lk 18). Sisemiste ressursside kasutamine sanktsiooniriskide juhtimiseks ja kontrolliprotsessi parendamiseks aitab finantsasutustel saavutada efektiivsust ja kulude kokkuhoidu. Astmeline kontroll koos võtmesõnade kasutamisega ja avaliku informatsiooni (otsingumootorid, kodulehed jne) võrdlemine hoiatuste kontrollimisel aitab parendada otsustamisprotsessi ja vähendada sanktsiooniriske. Olulisel kohal on osakondade vaheline koostöö. Barjääride kaotamine aitab krediidasutustel näha suuremat pilti ja täita tühjad kohad. IT ressursside kaasamine sanktsioonide kontrollimise rakendamise protsessi aitab leida ja parendada süsteemi vigasid. Meediakajastus edukamatest kaasustest rahapesu ja terrorismi rahastamise vastases võitluses ja sanktsioonide rakendamisel koostöös õigukaitseorganitega on tõhus ennetusmeede, mis tuletab kurjategijatele meelde, et süütegu ei tasu ära. Lisaks tihedale koostööle riigi järelevalveorganitega eriti tegelike kasusaajate tuvastamisel suurendab finantsasutuste efektiivsust sanktsioneeritud isikute tuvastamisel ja vale-positiivsete hoiatuste vähendamisel. Masinõpe ja tehisintellekti kasutamine finantsasutuste innovatsioonipoliitika, protseduuride, protsesside ja tehnoloogia rakendamiseks aitab suurendada protsesside efektiivsust. Täna sel päeval kulutab kvalifitseeritud tööjõud 60-70% tööajast vajalike andmete leidmisele ja vale-positiivsete hoiatuste uurimisele, mis tehisintellekti abil on võimalik viia miinimumini (lk 37). Oma töötajate väljakoolitamine ja kaasamine IT süsteemide arendamisse on kordades odavam kui kaasta eksperteid Suurbritanniast või Ameerikast, kes on antud valdkonna eestvedaja riikideks (vt lk 33-34).

Uurimismeetodi vaatluse käigus (vt lk 66-67) sai sanktsioonide kontrollimise rakendamise protsessis efektiivsuse defineerimisel määravaks uuritavate arvutioskus ja füüsiline töökeskkond (vt lisa 8 ja 9). Tänu paremale arvutioskusele on töötajal Üks tulemus 60-70% parem töötaja Kaks tulemusest. Füüsilise ja arvuti töölaua korrashoid ja ise tõlgitud juhendmaterjal säästis veel 50% sellele tegevusele kuluvat ajast. Töö autori arvates on siinkohal *Lean* 5S tingimused määrava tähtsusega, sest töötajal tuleb jätta ainult see, mis vajalik; korraldada kiire ja lihtne asjade kättesaadavus; puhas

töökoht; organiseerida keskkonna säilimine ja korrata eelmiste nelja sammu edasise arengu (vt lk 17) Lisaks kulus teisel vaadeldaval arvuti töölepanemiseks 3 minutit aega ehk ootamine, mis kuulub *Lean* kontseptsiooni seitsme kululiigi alla (vt lk 17). Juba antud näitest selgub, et *Lean* lähenemise rakendamine võib positiivselt mõjuda inimitööjõule tehtavatele kulutustele. Kindlasti ei tohi unustada ka kvaliteedi alast tööd ehk *Six Sigma* rakendamist. Paljalt protsessi kiiremaks muutmine võib negatiivselt mõjuda selle kvaliteedile ja sanktsioonide kontrollimise rakendamise protsessis seadustele ja regulatsioonidele vastavusele.

Äriprotsesside modelleerimine tagab organisatsiooni efektiivsuse, tööde kvaliteedi ja potentsiaali leidmise „nagu on“ seisundist „nagu peab“ seisundisse liikumiseks (vt lk 16). Sanktsiooni kontrollimise rakendamise standardiseeritud protsessi, mis on toodud eraldi tööliinina välja seisundis „nagu on“ (vt lisa 10). „Nagu on“ seisund on protsesside tegelik seisund, mille analüüsimine aitab leida protsessi kitsaskohti, nende optimeerimise ja probleemide lahendamise meetodeid (vt lk 68). Kasutades *Lean* CRM lähenemist võeti optimeerimisobjektiks äriprotsess ja pangateenused ning vähemal määral IT süsteem, personali ja kliendi vajadused. Funktsioonidena optimeeriti ja formuleeriti uus struktuur teenuse juhtimisel, mis peab omakorda tõstma töötajate motivatsiooni (vt lisa 2). Kuna *Lean* CRM ei ole täiuslik vahend, siis lisati *Six Sigma* lähenemise ja määrati ära kliendi teekond parenduste elluviimisel. Jooniselt „nagu on“ tuvastati, et sanktsioonide kontrollosakonna poolt kliendile päringu saatmine läbi klienditeeninduse pikendab ja aeglustab protsessi ning koormab mitu osakonda korraga. Kasutades juhtimisfilosoofiat *Lean* CRM ja *Lean Six Sigma* jäeti klienditeenindusosakond välja ja joonistati lihtustatud „nagu peab“ protsessijoonis (vt lisa 11). Antud parenduse elluviimiseks peab olema kindel, et sanktsioonide kontrollimise osakonna töötajad omavad vajalikke teadmisi klienditeenindusest. Lisaks nõuab ekspertite kaasamine valikuliselt töötajatelt kõrgemaid teadmisi sanktsioonide valdkonnast. Protsessi lihtsustamisel ja koolituste läbiviimisel suurendame töötajate motivatsiooni ja panust, mis omakorda suurendab rahulolevate klientide arvu (vt lk 17). Sellega tagatakse väiksemate investeeringute juures pikaajaline pühendumine, täiusliku protsessi loomine, personali areng läbi pideva täiustamise ja õppimise klientide probleemide lahendamisel (vt lk 25-25).

Sanktsioonide kontrollimisprotsessi arendamisel on kliendi vajadused esmatähtsusega. Rahade ülekandmisel peab klient saama kiire ja turvalise teenuse, kus kõik ülejäänud panga põhi- ja tugiprotsessid peavad kliendi jaoks olema nähtamatud. Antud protsessi ebastabiilsus ja pidev muutmine nii sanktsioonide nimekirjades kui ka regulatsioonides nõuab finants- ja krediidasutustel pidevat protsessi jälgimist ja parenduste sisse viimist (vt lk 46). Jätkuva parendamise koordineerimiseks kasutatakse *PDCA*-ringi, mille puhul alustatakse planeerimisest ehk analüüsist, mis näitab ära, missuguseid muudatusi oleks vaja sisse viia. Tegemise faasis implementeeritakse need muudatused protsessi. Järgnevalt kontrollitakse, kas sisse viidud muudatused täidavad eesmärgi ja nõudmisi, mis olid eelnevalt kokku lepitud. Tegutsemise faasis võetakse omaks sisse viidud muudatused või alustatakse otsast peale (vt lk 19).

Efektiivse sanktsioonide programmi rakendamine ning vastavus sanktsioone puudutavatele seadustele ja regulaatoritele peab töö autori arvates algama organisatsioonikultuurist ja vastutusest. Organisatsioon peab planeerima oma ressursid vastavalt riskijuhtimisele ja regulatsioonidele ning dokumenteerima ja pidevalt ülevaatama oma tegevust. IT lahenduste arendamine toimub koostöös sanktsiooniala spetsialistidega, kes reaalset protsessis osalevad. Paljalt süsteemi ostmise ja rakendamine ei ole jätkusuutlik ja ei kata kõiki sanktsioonidega seotud riske. Finantsasutus peab võtma riskide maandamiseks aluseks sanktsioonide rikkumise vältimise poliitika ja protseduurid, kus omakorda peavad olema prioriteediks töötajate koolitus ja teadlikkus. Töötajad saavad aru, kui oluline on sanktsioonide kontrollimise rakendamine globaalses mõttes. Protsessist lähtuvalt peavad organisatsioonid alustama sanktsioonide kontrollimist uue kliendi, kliendiks vastu võtmise hetkest ja tegema seda jätkuvalt nii klientide kui maksete kontrollimisel (vt lk 36). Koostöö teiste finantsasutustega ja IT teenuse pakkujatega ning ühiste investeeringute tegemine tsentraalsesse sanktsioonide kontrollimissüsteemi võiks olla antud valdkonna tulevik. Ühine panus ja investeeringud aitavad arendada välja efektiivse kontrollisüsteemi, mis omalt poolt vähendab edasisi finantsasutuse kulusid nii IT lahendustele kui ka tööjõule. Tsentraliseeritud kontrollisüsteemi haldamine võiks töö autori arvates jääda riigile, kes omalt poolt saab protsessi toetada õigusnõustamisega ja süsteemi rakendamisega.

KOKKUVÕTE

Protsessijuhtimine on tänapäeva organisatsioonide lahutamatu osa. Protsessijuhtimisega tagatakse organisatsioonis ülevaade sellega seotud protsessidest ja süsteemi juhtimine, mille eesmärk on protsesside omavahelise toimivuse ja majandustulemuste parendamine. BPM vaatleb organisatsiooni äriprotsesse kui ressursse, mis on võimelised kohanduma pidevalt muutuv keskkonnas, mis on arusaadavad ja läbipaistvad ning annavad juhtimissubjektidele potentsiaali ja võimalusi nende modelleerimiseks, monitooringuks, analüüsiks, ümberkujundamiseks jne IT kaasamise ja kasutamise abil. BPM kontseptsiooni kolm põhilist äriprotsesside ümberkujundamise metodoloogiat on *Six Sigma*, *Lean* ja kitsenduste teooria.

Lean lähenemise kasutamine pankade protsesside optimeerimisel aitab kõrvaldada protsessist üleliigsed tegevused, kulutused, suurendada nende paindlikust ja teha kliendikesksemaks. *Six Sigma* omakorda identifitseerib ja parandab protsessi kvaliteeti, kõrvaldades selle defekte. Praktika on näidanud, et umbes pool kliendihalduri tööajast kulub administratiiv- ja teiste tugiprotsessidele. Oluline on meeles pidada, et liiga kiire optimeerimise puhul ei ületataks vastuvõetavat operatsiooniriski ja ei kaotataks kvalifitseeritud tööjõudu. Põhimõtte vastu, et teenuse kvaliteet ja efektiivsus peavad olema esikohal, mitte tööjõu produktiivsus, eksitakse väga palju. Erinevad uuringud on näidanud, et protsessijuhtimisele omane lähenemine on toonud finants- ja krediitiasutustele positiivsed tulemused nii kasuminäitajates kui ka klientide rahulolus.

Maailma poliitilise olukorra ebastabiilsuse tõttu on rahvusvahelised institutsioonid ja riigid sunnitud rakendama piiravaid meetmeid ehk sanktsioone poliitilise stabiilsuse ja maailmarahu säilitamiseks. Finantssanktsioonide kontrollimise rakendamise protsess on kontrollmehhanism, mis aitab finantsinstitutsioonidel avastada, ära hoida ja hallata

sanktsiooniriski maksete ja klientide kontrolli kaudu. Maksete kontrollprotsessis avastatakse maksed, mis on seotud sanktsioneeritud füüsiliste või juriidiliste isikutega. Kliendi või nime kontrollprotsessis avastatakse isikuid, kes on sanktsioonide all kas uue kliendi vastuvõtmise või selle finantsinsitutsioonis kliendisuhte etapis. Antud protsess asub esimeses kaitseliinis ja sellel on väga tähtis roll pangaklientidele, kelle jaoks see peab olema kiire ja märkamatu. Samas peavad pangad oma kliente teavitama kõrge riskiga piirkondade ja sanktsioneeritud isikute osas ning arendama oma töötajaid sanktsioonide valdkonnas, et hoida IT süsteeme vajalikul tasemel. Antud protsessi ebastabiilsus ja pidev muutmine nii sanktsioonisubjektide nimekirjades kui ka regulatsioonides nõuab finants- ja krediidasutustel pidevat protsessi jälgimist ja parenduste sisseviimist.

Magistritöö metoodikaks on juhtumiuuring, mis sisaldab dokumendianalüüsi, intervjuusid ja vaatlust. Dokumendianalüüsi tulemusel oli näha, et Eestis vastab osaliselt FATF-i soovitudele terrorismi rahastamisega võitlemises ja sanktsiooni rakendamises. Nimelt, peavad Eesti õiguskaitseorganid efektiivistama koostööd krediidasutustega rahapesu ja terrorismi rahastamise tõkestamisel ning sanktsioonide valdkonnas. Samuti on Eestis uute tehnoloogiate kasutuselevõtt enamasti krediidasutuste suuruse ja ressurside taga. Lisaks peab klientide teavitamine olema Eesti krediidasutustes suurema tähelepanu all, mis omaks positiivset efekti asutuste ressurssidele.

Kvalitatiivseks andmekogumismeetodiks antud magistritöö uurimisküsimuse lahendamisel olid pool-struktureeritud intervjuud. Valimiks kujunes seitse praegust ja endist Eestis tegutseva krediidasutuse esindajat. Lisaks viidi läbi intervjuud sanktsioonide kontrollimissüsteemide vahendaja Finesto OÜ ning rahvusvahelise sanktsiooni rakendamise järelevalveorgani Rahapesu andmebüroo ning rahapesu ja terrorismi rahastamise tõkestamise järelevalveorgani Finantsinspeksiooni esindajatega. Intervjuude analüüsist tuli välja, et sanktsioonide kontrollimise rakendamise protsess ei ole Eestis standardiseeritud ja varieerub olenevalt turuosalistest. Põhjuseks on regulatsioonide rakendamine ja puudulik koostöö järelevalvega. Eesti krediidasutused näevad tulevikus sanktsioonide kontrollimise rakendamise protsessi keerukuse

suurendamist, mis omakorda suurendab protsessile kuluvaid ressursse. Võrreldes Põhjamaade ja Balti riikidega pöörab Eesti rohkem tähelepanu sanktsioonide rakendamisele. Eesti krediitdiasutuste esindajad tõdesid, et protsess on ressursisikulukas, aga samas enamuse kohalikul turul tegutsevatest krediitdiasutustest ei kasuta protsessijuhtimise meetodeid. Vastavalt ülalpool mainitud probleemidele sai tehtud Eesti krediitdiasutustele ja järelevalveorganitele parendusettepanekud nii omavahelise kui ka krediitdiasutuste vahelise koostöö tõhustamiseks, mis aitaks säästa ressursse. *Lean Six Sigma* lähenemisviis aitab finantsasutustel kasutusele võtta automatiseeritud makse- ja aruandlussüsteeme, vähendada puudusi tegevustes ja suurendada klientide rahulolu. Antud lähenemine omab positiivset efekti nii kliendi rahulolu kui ka ettevõtte käibe näitajate tõstmiseks suuri rahalisi vahendeid investeerimata. Pank ei saa alustada lihtsalt IT lahenduste rakendamisest või uuendamisest, kui protsessid on kaardistamata ja klientide vajadused mõistmata. Lisaks Nordea pangas tehtud vaatluse käigus tuvastati, et sanktsioonide kontrollimise rakendamise protsessi korraldamisel on *Lean* 5S tingimused ja selle 7 kululiiki määrava tähtsusega. IT ressursside kaasamine sanktsioonide kontrollimise rakendamise protsessi aitab leida ja parendada süsteemi vigasid ning oluliselt protsessi kiirendada. Kasutades Bizagi Modeleri tarkvara joonistati eraldi tööliinina sanktsioonide kontrollimise rakendamise protsessijoonis „nagu on“, määraes selle hetkeseisu. Kasutades juhtimisfilosoofiat *Lean CRM* ja *Lean Six Sigma* jäeti klienditeenindusosakond välja ja tulemuseks sai „nagu peab“ protsessijoonis, mis oluliselt kiirendab protsessi ja suurendab klientide rahulolu. Lähtuvalt protsessi spetsiifikast, nõuab see finants- ja krediitdiasutustel pidevat protsessi jälgimist ja parenduste sisse viimist kasutades *PDCA*-ringi.

Kootöö teiste finantsasutustega ja IT teenuse pakkujatega ning ühiste investeeringute tegemine tsentraalsesse sanktsioonide kontrollimissüsteemi võiks olla antud valdkonna tulevik. Ühine panus ja investeeringud aitavad arendada välja efektiivse kontrollisüsteemi, mis omalt poolt vähendab edasise finantsasutuse kulusid nii IT lahendustele kui ka tööjõule. Tsentraliseeritud kontrollisüsteemi haldamine võiks töö autori arvates jääda riigile, kes omalt poolt saab protsessi toetada õigusnõustamisega ja süsteemi rakendamisega.

Allikate loetelu

Carreira, B., & Trudell, B. (2006). *Lean Six Sigma that works: a powerful action plan for dramatically improving quality, increasing speed, and reducing waste*. New York: AMACOM

Chartis Research. (2016). *RiskTech 100 report for 2017*. Retrieved from <https://www.oracle.com/partners/en/most-popular-resources/chartis-risktech-3382174.pdf>

Chawla, D., & Shukla, D. (2015). *Elements of Sanctions Screening Programme*. Retrieved from <https://www.pwc.in/assets/pdfs/publications/2016/elements-of-sanctions-screening-programme.pdf>

Computer Services Inc. (2018). *Understanding OFAC*. Retrieved from <https://www.epcor.org/docs/CSI-Whitepaper-Understanding-OFAC.pdf>

Computer Services Inc. (2018). Executive report: Banking Priorities 2018. Retrieved from http://go.csiweb.com/rs/361-IGT-147/images/WP_CSI_BankingPriorities18.pdf

Council of Experts on the Evaluation of Anti-Money Laundering Measures and the Financing of Terrorism (MONEYVAL). (2014). *Anti-Money Laundering and Combating the Financing of Terrorism. Estonia*. Retrieved from <https://rm.coe.int/report-on-fourth-assessment-visit-anti-money-laundering-and-combating-/168071601f>

Council of Experts on the Evaluation of Anti-Money Laundering Measures and the Financing of Terrorism (MONEYVAL). (2012). *Anti-Money Laundering and Combating the Financing of Terrorism. Latvia*. Retrieved from <https://rm.coe.int/report-on-fourth-assessment-visit-anti-money-laundering-and-combating-/1680716b9f>

Council of Experts on the Evaluation of Anti-Money Laundering Measures and the Financing of Terrorism (MONEYVAL). (2012). *Anti-Money Laundering and Combating the Financing of Terrorism. Lithuania*. Retrieved from

<https://rm.coe.int/report-on-fourth-assessment-visit-anti-money-laundering-and-combating-/16807168d6>

Council of the European Union. (2018). Best practices for the effective implementation of restrictive measures. Retrieved from: <https://data.consilium.europa.eu/doc/document/ST-8519-2018-INIT/en/pdf>

Delgado, C., Ferreira, M., & Branco, M. C. (2010). The implementation of *Lean Six Sigma* in financial services organizations. *Journal of Manufacturing Technology Management* 21, (4), 512-523. DOI: 10.1108/17410381011046616

Deloitte Development LLC. (2009). *Facing the sanctions challenge in financial services. A global sanctions compliance study*. Retrieved from: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ru/Documents/financial-services/Facing%20the%20sanctions%20challenge%20in%20financial%20services.pdf>

Dreizis, Y. (2016). Quality Management of Services. *European Researcher*, 111, lk 518–523

Dumas, M., La Rosa, M., Mendling, J., & Reijers, H. A. (2013). *Fundamentals of business process management*. Berlin: Springer. DOI: 10.1007/978-3-642-33143-5

Eesti Pangaliit. (2019). Rahapesu tõkestamise toimekond. Loetud aadressil <http://nwy-pangaliit.voog.com/uldteave/toimekonnad/rahapesu-tokestamise-toimekond>

Estreich, J. (2017). *Why the Anti-Financial Crime Community Is Strongly Positioned for a Centralized Cross-Institutional Artificial Intelligence Platform*. Miami: ACAMS Today

Ernst & Young. (2013). *Avaliku sektori äriprotsessid. Protsessianalüüsi käsiraamat*. Loetud aadressil https://www.mkm.ee/sites/default/files/protsessianaluusi_kasiraamat.pdf

Ernst & Young. (2016). Effective screening controls for sanctions and AML risk management. Retrieved from <https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey->

effective-screening-controls-for-sanctions-and-aml-risk-management/%24FILE/ey-effective-screening-controls-for-sanctions-and-aml-risk-management.pdf

Ernst & Young. (2017). *Identifying and interdicting sanctions risk in global transshipment and intermediary points*. Retrieved from [https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-identifying-and-interdicting-sanctions-risk-in-global-transshipment-and-intermediary-points/\\$FILE/EY-identifying-and-interdicting-sanctions-risk-in-global-transshipment-and-intermediary-points.pdf](https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-identifying-and-interdicting-sanctions-risk-in-global-transshipment-and-intermediary-points/$FILE/EY-identifying-and-interdicting-sanctions-risk-in-global-transshipment-and-intermediary-points.pdf)

Ernst & Young. (2019). *If screening engines present 99% false positives, how can we fix sanctions compliance?* Retrieved from [https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-if-screening-engines-present-false-positives-how-can-we-fix-sanctions-compliance/\\$FILE/ey-if-screening-engines-present-false-positives-how-can-we-fix-sanctions-compliance.pdf](https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-if-screening-engines-present-false-positives-how-can-we-fix-sanctions-compliance/$FILE/ey-if-screening-engines-present-false-positives-how-can-we-fix-sanctions-compliance.pdf)

European Union External Action. (2016). *Sanctions policy*. Retrieved from https://eeas.europa.eu/headquarters/headquarters-homepage/423/sanctions-policy_en

Financial Action Task Force. (2012-2018). *International Standards on Combating Money Laundering and the Financing of Terrorism & Proliferation*. Retrieved from <http://www.FATF-gafi.org/media/FATF/documents/recommendations/pdfs/FATF%20Recommendations%202012.pdf>

Financial Action Task Force. (2006). *Third Mutual Evaluation/Detailed Assessment Report Anti-Money Laundering and Combating the Financing of Terrorism*. Sweden. Retrieved from <http://www.FATF-gafi.org/media/FATF/documents/reports/mer/MER%20Sweden%20full.pdf>

Financial Action Task Force. (2007). *Third Mutual Evaluation Report Anti-Money Laundering and Combating the Financing of Terrorism*. Finland. Retrieved from <http://www.FATF-gafi.org/media/FATF/documents/reports/mer/MER%20Finland%20full.pdf>

Financial Action Task Force. (2010). Fourth Follow-Up Report Mutual Evaluation of Sweden. Retrieved from <http://www.FATF-gafi.org/media/FATF/documents/reports/mer/FoR%20Sweden.pdf>

Financial Action Task Force. (2013). *9th Follow-Up Report Mutual Evaluation of Finland*. Retrieved from http://www.FATF-gafi.org/media/FATF/documents/reports/mer/Finland_FUR_2013.pdf

Financial Action Task Force. (2018). Anti-Money Laundering and Counter-Terrorist Financing Measures. United Kingdom. Mutual Evaluation Report. Retrieved from <http://www.FATF-gafi.org/media/FATF/documents/reports/mer4/MER-United-Kingdom-2018.pdf>

Financial Conduct Authority. (2019). *2018 fines*. Retrieved from <https://www.fca.org.uk/news/news-stories/2018-fines>

Financial Services Authority. (2009). Financial services firms' approach to UK financial sanctions. Retrieved from <https://www.fca.org.uk/publication/archive/fsa-sanctions-final-report.pdf>

Finantsinspektsioon. (2018). *Finantsinspektsiooni järelevalvepoliitika rahapesu ja terrorismi rahastamise tõkestamisel*. Loetud aadressil https://www.fi.ee/sites/default/files/2018-11/Finantsinspektsiooni_poliitikadokument.pdf

Finantsinspektsioon. (2018). *Kliendi suhtes rakendatavad lihtustatud ja tugevdatud hoolsusmeetmed ning tegurid, mida krediidi- ja finantseerimisasutused peaksid arvesse võtma, kui nad hindavad üksikute ärisuhete ja juhutehingutega seotud rahapesu ja terrorismi rahastamise riski*. Loetud aadressil https://www.fi.ee/sites/default/files/2018-08/pp_nr_10_Guidelines_on_Risk_Factors_ET_04-01-2018.pdf

Finantsinspektsioon. (2018). *Krediidi- ja finantseerimisasutuste organisatsiooniline lahend ning ennetavad meetmed rahapesu ja terrorismi rahastamise tõkestamiseks*.

Loetud aadressil https://www.fi.ee/sites/default/files/2018-11/FI_AML_Soovituslik_juhend.pdf

Finantsinspektsioon. (2019). *Rahapesu tõkestamine rahvusvaheliselt*. Loetud aadressil <https://www.fi.ee/et/finantsinspektsioon/rahapesu-tokestamine/rahapesu-tokestamine-rahvusvaheliselt>

Finantsinspektsioon. (2019). *Turuosaliste register*. Loetud aadressil <https://www.fi.ee/et/pangandus-ja-krediit/krediidiasutused>

Herron, B., & Goldfinger, R. (2018). *Artificial Intelligence and Machine Learning: What do we know?* Miami: ACAMS Today

Jeston, J., & Nelis, J. (2006). *Business Process Management. Practical Guidelines to Successful Implementations*. Oxford: Elsevier

Joint Committee of the European Supervisory Authorities. (2012). *European Banking Authority, European Securities and Markets Authority and European Insurance and Occupational Pensions Authority Report on the legal, regulatory and supervisory implementation across EU Member States in relation to the Beneficial Owners Customer Due Diligence requirements under the Third Money Laundering Directive [2005/60/EC]*. Retrieved from https://eba.europa.eu/documents/10180/601534/JC_2011_096--AMLTF-2011-05---UBO-Report-.pdf

Karistusseedustik. (2001). *Riigi Teataja I*, 61, 264; *Riigi Teataja I*, 04.01.2019, 15. Loetud aadressil <https://www.riigiteataja.ee/akt/104012019015>

Kuura, A., & Lundin, R. A. (2018) Process perspectives on entrepreneurship and projects. *International Journal of Managing Projects in Business*, 1-25. DOI: 10.1108/IJMPB-12-2017-0165

Lantz, A., & Friedrich, P. (2014). Creating team-learning and proactivity by expanding job design practises within *Lean* production. *International Annual Edition of Applied Psychology: Theory, Research, and Practice*, 1, 44-62.

Leontjeva, O., & Trufanova, V. (2018). *Lean team members' selection for public administration organisations. Вопросы государственного и муниципального управления*, 6, 45-64.

Modig, N., & Åhlström, P. (2016). *See on Lean: tõhususe paradoksi lahendamise*. Tallinn: Äripäev

Monroe, B. (2018). *Netherland's largest bank to pay nearly \$1 billion to Dutch Authorities in historic AML Settlement*. Dallas: ACFCS

Oakland, J. (2006). *Terviklik kvaliteedijuhtimine. Teooria ja praktika*. Tallinn: Külim

Purdie, S. J. (2018). *The Effectiveness of Sanctions. „Do economic sanctions change the behaviour of their target as intended?“. (Postgraduate studies disseration)*. Teesside University, Middlesbrough.

Preston, T. (2017). *SWIFT Screening Utility*. Retrieved from <http://www.ubs-asb.com/Portals/0/Upload/SavetovanieTradeFinance2017/4%20-%20Thomas%20Preston.pdf>

PwC. (2016). *Global Sanctions: Evaluating and managing the changing landscape*. Retrieved from <https://www.pwc.se/sv/pdf-reports/global-sanctions.pdf>

Rahapesu andmebüroo. (2017). *Soovituslik juhend terrorismi rahastamise tunnuste kohta*. Loetud aadressil <https://www2.politsei.ee/dotAsset/258254.pdf>

Rahapesu ja terrorismi rahastamise tõkestamise seadus. (2017). *Riigi Teataja I*, 17.11.2017, 2; *Riigi Teataja I*, 13.03.2019, 126. Loetud aadressil <https://www.riigiteataja.ee/akt/113032019126?leiaKehtiv>

Rahvusvahelise sanktsiooni seadus. (2010). *Riigi Teataja I*, 26, 129; *Riigi Teataja I*, 29.06.2018, 69. Loetud aadressil <https://www.riigiteataja.ee/akt/129062018069>

Ratan, A. (2016). *UK FCA AML fines 2002-2015: Common and Recurring Themes: The 40-point checklist*. Retrieved from

<https://complyadvantage.com/knowledgebase/anti-money-laundering/uk-fca-aml-fines-2002-2015/>

Reisman, M. W., & Stevick, D. L. (1988). The Applicability of International Law Standards to United Nations Economic Sanctions Programmes. *European Journal of International Law* 9, 86-141.

Snee, R. D. (2010). Lean Six Sigma – getting better all the time. *International Journal of Lean Six Sigma*, 1, 1, 9-29. DOI: 10.1108/20401461011033130

Sokovic, M., Jovanovic, J., Krivokapic, Z., & Vujovic, A. (2009). Basic Quality Tools in Continuous Improvement Process. *Strojniški vestnik – Journal of Mechanical Engineering*, 55, 1-9

Tammaru, T., Pavlov, R., Võõras, M., Perens, A., & Virovere, A. (2004). *Organisatsiooni käsiraamat. Protsessid*. Tallinn: EAS

The Institute of Internal Auditors. (2013). *The Three Lines of Defence in effective risk management and control*. Retrieved from <https://na.theiia.org/standards-guidance/Public%20Documents/PP%20The%20Three%20Lines%20of%20Defense%20in%20Effective%20Risk%20Management%20and%20Control.pdf>

The Wolfsberg Group. (2019). *Wolfsberg Guidance on Sanctions Screening*. Retrieved from <https://www.wolfsberg-principles.com/sites/default/files/wb/pdfs/Wolfsberg%20Guidance%20on%20Sanctions%20Screening.pdf>

Tregear, R. (2015). *The Primacy of Process*. *BPTrends Column*. Retrieved from <https://www.bptrends.com/bpt/wp-content/uploads/Tregear-Practical-Process-July-2015-v1.pdf>

U.S. Department of the Treasury. (2014). *Enforcement Information for June 30, 2014*. Retrieved from https://www.treasury.gov/resource-center/sanctions/CivPen/Documents/20140630_bnp.pdf

U.S. Department of the Treasury. (2018). *Resource centre, OFAC Civil Penalties and Enforcement*. Retrieved from: <https://www.treasury.gov/resource-center/sanctions/CivPen/Pages/civpen-index2.aspx>

U.S. Department of the Treasury. (2019). *Office of Foreign Assets Control – Sanctions Programs and Information*. Retrieved from <https://www.treasury.gov/resource-center/sanctions/Pages/default.aspx>

Välisministeerium. (2018). *Rahvusvahelised sanktsioonid (piiravad meetmed)*. Loetud aadressil <https://vm.ee/et/rahvusvahelised-sanktsioonid-piiravad-meetmed>

Schlapprizzi, M. A., & Stewart, K. S. (2017). *U.S. Sanction Relating to Russia and Ukraine: Navigating the Current Landscape. Client Memorandum*. Paul, Weiss, Rifkind, Wharton & Garrison LLP.

Андиева, Е. В. (2011). Факторы и направления укрепления банковской деятельности в регионе [Pangandustegevuse tugevdamistegurid ja –suunad piirkonnas.]. *Terra Economicus*, 9 (4-2), 168-171.

Андриянова, Ю. А. (2013). Проблемы предоставления качественных услуг в промышленной сфере [Tööstusvaldkonna probleemid kvaliteetteenuse pakkumisel.]. *Вестник Чувашского государственного педагогического университета им. И.Я. Яковлева*, 4-2 (80), 8-12.

Гарина, Е. П., & Гарин, А. П. (2012). Формирование ландшафта процессов как исходный этап выделения комплекса бизнес-процессов. [Protsessiportfooliote moodustamine kui esialge etapp protsessijuhtimise ühenduste jaotamisel.]. *Известия Пензенского государственного педагогического университета им. В.Г. Белинского*, 28, 307-312.

Деревинский, Д. О. (2012). Анализ развития концепции Business Process Management [Protsessijuhtimise lähenemise arenguanalüüs.]. *Проблемы современной экономики*, 2, 144-146.

Долженко, Р. А. (2014). Сущность и оценка эффективности использования оптимизационных технологий «Лин» и «Шесть Сигм» [Lean ja kuus sigmat optimeerimistehnoloogiate olemus ja kasutamise efektiivsuse hinnang.]. *Вестник Омского университета. Серия «Экономика»*, 1, 25-33.

Дремина, Г. А. (2010). Инструменты повышения эффективности банковских услуг в условиях финансовой нестабильности [Instrumendid pangandusteenuste efektiivsuse tõstmiseks finantsilise ebastabiilsuse tingimustel.]. *Вестник Омского университета. Серия «Экономика»*, 3, 160-164.

Дрёмина, Г. А. (2012). Применение технологических инноваций в реинжиниринге банковской деятельности [Tehnoloogiliste innovatsioonide kasutamine pangandustegevuse ümberehitamisel.]. *Омский научный вестник*, 4 (111), 104-107.

Иванова, Т. Ю., Ницевич, В. Ф., & Куклев, С. Е. (2013). Конфликт интересов в современном бизнесе и роль процессно ориентированного управления в его разрешении [Huvidekonflikt kaasaegses äris ja protsessipõhise juhtimise roll selle lahendamisel.]. *Среднерусский вестник общественных наук*, 3, 220-228.

Козлова, А. А. (2011). Особенности процессного подхода в управлении бизнесом [Protsessipõhise juhtimise omadused äri juhtimisel.]. *Вестник Оренбургского государственного университета*, 13 (132), 228-232.

Кузнецов С.Ю., & Руденко И.В. (2015). Управление бизнес-процессами (BPM) в стратегическом менеджменте [Äriprotsessijuhtimine (BPM) strateegilises juhtimises.]. *Стратегические решения и риск-менеджмент*, 2 (89), 92-98.

Кузнецова, Л. В., Николаев, А. В., Максимова, О. И., & Глухов, А. Е. (2008). Способы оптимизации бизнес-процессов для автоматизации управления компанией [Äriprotsesside optimeerimisvõimalused organisatsiooni juhtimise automatiseerimiseks.]. *Известия высших учебных заведений. Поволжский регион. Технические науки*, 3, 73-81.

Лыкова А.И., & Батищев А.В. (2015). Развитие концепции управления бизнес-процессами организации: от классического подхода к BPM-системам [Organisatsiooni äriprotsesside juhtimise kontseptsiooni arendamine: klassikalisest lähenemisest kuni BPM-süsteemideni.]. *Синергия*, 1, 48-54.

Плеханова, С. В., Шустов, Ю. С., & Тюменев, Ю. Я. (2010). Интегрированные системы менеджмента качества предоставления услуг: общий подход к развитию проблемы [Kvaliteedijuhtimissüsteemide integreerimine teenuste osutamisel: üldlähenemine probleemi lahendamiseks.]. *Вестник ассоциации вузов туризма и сервиса*, 4, 11-16.

Родин, Д. Я., & Глухих, Л. В. (2013). Развитие банковских инноваций, основанных на оптимизации бизнес-процессов коммерческого банка [Pangainnovatsioonide arendamine kommertspanga äriprotsesside optimeerimisel.]. *Финансовая аналитика: проблемы и решения*, 32, 2-10.

Родионова, В. Н., & Боева, М. Е. (2015). Философия бережливого производства в банковской сфере [Lean filosoofia pangandussektoris.]. *ЭКОНОМИНФО*, (24), 21-23.

Салихзянова, Н. А., & Галлямова, Д. Х. (2012). Методология моделирования бизнес-процессов организации [Organisatsiooni äriprotsesside modelleerimismetoodika.]. *Вестник Казанского технологического университета*, 15 (5), 202-204.

Селиверстова П. О., & Точилкина Т.Е. (2015). Управление бизнес-процессами: преимущества, проблемы применения, ошибки внедрения [Äriprotsessijuhtimine: eelised, kohaldamise probleemid, rakendamisvead.]. *Вестник Московского финансово-юридического университета*, 1, 172-180.

Смолякова, Н. В. (2015). Управление бизнес-процессами коммерческого банка на основе Lean-концепции [Kommertspanga äriprotsessijuhtimine Lean-kontseptsiooni alusel.]. *Universum: экономика и юриспруденция*, 1 (12), 1-7.

Федоров, И. Г., (2015). Системы управления бизнес-процессами как новая парадигма создания корпоративных ИС [Äriprotsessijuhtimise süsteemid kui uute korporatiivsete IT loomisparadigma.]. *Статистика и экономика*, 6, 133-139.

Хабибуллин, Х. Х. (2011). Lean Six Sigma как методология улучшения бизнес-процессов [Lean Six Sigma kui äriprotsesside parendamismetoodika.]. *Вестник Казанского юридического института МВД России*, 6, 126-130.

Хлевная, Е. А., & Гарнов, А. П. (2011). Модернизация бизнес-процессов организации. [Organisatsiooni äriprotsesside moderneseerimine.]. *МИР (Модернизация. Инновации. Развитие)*, 6, 4-11.

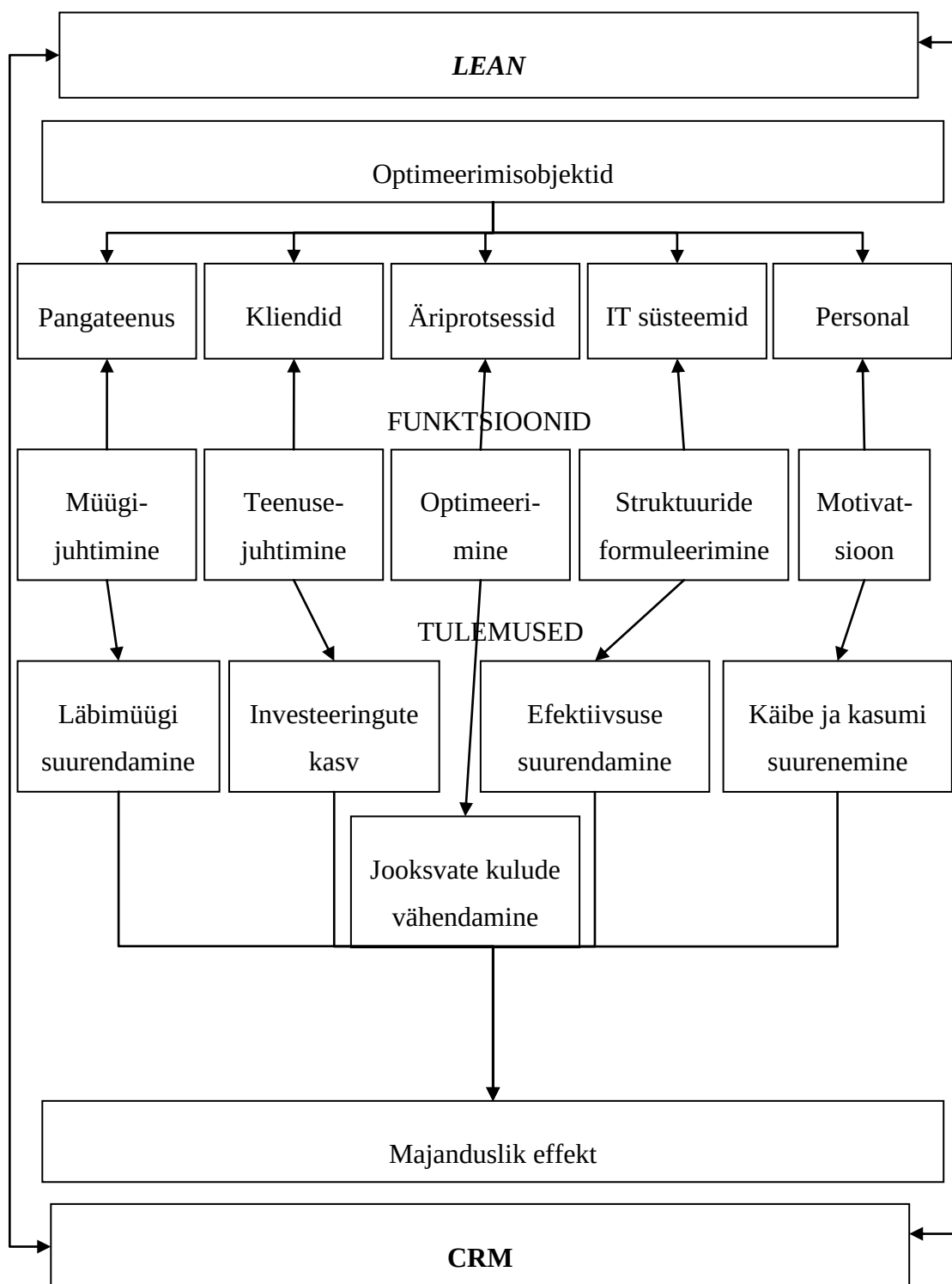
Чеботарев, В. Г., & Громов, А. И. (2010). Эволюция подходов к управлению бизнес-процессами [Äriprotsessijuhtimise lähenemiste evolutsioon.]. *Бизнес-информатика*, 1, 14-21.

Lisa 1. Protsessijuhtimise põhiliste lähenemiste võrdlustabel

	BPM	TQM	BPR	Six Sigma	Lean	Kaizen	CRM
IT olulisus	Oluline	Teisejärguline	Väga oluline	Oluline	Oluline	Vähem oluline	Oluline
Kliendifookus	Klienditeeninduse tõstmine	Kliendikeskne	Väiksem	Teenindusdefektide elimineerimine	Kliendiprotsesside optimeerimine	Kliendiprotsesside tuvastamine	Väga kliendikeskne
Personali kaasatus	Teadmised ja motivatsioon	Protsessi arendamisse	Kaasatud	Kaasatud	Protsessi arendamisse	Töötajad kaasatud	Kaasatud
Organisatsiooni koostöö	Struktuuride vahel	Suurenenud sisene koostöö	Vähem oluline	Oluline	Koostöö teiste osakondadega	Oluline	Väga oluline
Kulude vähendamine	Kulude optimeerimine	Bürokraatia jt kulud	Kiire ja oluline	Oluline	7 kululiigi kasutamine kulude piiramisel	Kulusäästlik	Kulude vähendamine
Protsessi fookus	Parendamine reaajas	Järk-järguline parendamine	Radikaalne ümberehitamine	Varieeruvuse vähendamine	Kõiki protsesside optimeerimine	Pidev parendamine	Teenindusprotsessi parendamine
KPI kasutamine	Jah	Ei	Jah	Vähene	Jah	Jah	Ei
Juhtimissüsteem	Juhtimissüsteemi kaardistamine	Juhtimissüsteemi tõhustamine	Kaasatud	Kaasatud	Parendused algavad juhtimistasanditelt	Pidev parendamine	Kaasatud
Kultuur, väärtused	Oluline	Vähem oluline	Ei ole oluline	Oluline	Oluline	Oluline	Kliendikeskne
Lisalähenemised				DMAIC, DMADV, DRIVE	7 kululiiki	PDCA-ring	

Allikad: Деревинский, 2012, lk 145; Лыкова & Батищев, 2015, lk 49; Гарина & Гарин, 2012, lk 312; Dreizis, 2016, lk 521; Плеханова *et al.*, 2010, lk 16; Селиверстова & Точилкина, 2015, lk 174; Leontjeva & Trufanova, 2018, lk 48; Delgado *et al.*, 2010, lk 517; Moding & Ahlström, 2016, lk 164-167; Snee, 2010, lk 11; Иванова *et al.*, 2013, lk 224; Lantz & Friedrich, 2014, lk 59; Долженко, 2014, lk 26; Oakland, 2006, lk 195; Кузнецов & Руденко, 2015, lk 96; Хлевная & Гарнов, 2011, lk 5; Хабибуллин, 2011, lk 129; Sokovic *et al.*, 2009, lk 8.

Lisa 2. Lean ja CRM tehnoloogiate kasutamine pangandustegevuse optimeerimiseks ja majandusliku efekti saavutamiseks



Allikas: Дрёмина, 2012, lk 107

Lisa 3. Eesti, Läti, Leedu, Soome ja Rootsi riikide võrdlustabel FATF-i soovitudele vastavuses

Nr	Riik 40 soovitud	Eesti Hinnang	Läti	Leedu	Soome	Rootsi
1	Rahapesu kuritegu	SV	SV	OV	OV	SV
2	Rahapesu kuritegu - mentaalne faktor ja ühine vastutus	V	V	SV	SV	SV
3	Konfiskeerimine ja ajutised meetmed	OV	SV	SV	SV	SV
4	Finantsasutuste käsutuses olevate andmete konfidentsiaalsust reguleerivad seadused	SV	V	SV	V	SV
5	Hoolsusmeetmed	SV	OV	OV	OV	SV
6	Riikliku taustaga isikud	SV	SV	SV	MV	SV
7	Korrespondentpangandus	SV	V	V	MV	SV
8	Uued tehnoloogiad	V	SV	SV	OV	SV
9	Tuginemine kolmanda isiku poolt hoolsusmeetmete käigus tuvastatud teabele	SV	OV	SV	MV	N/A
10	Admete säilitamine	SV	SV	SV	V	SV
11	Ebatavalised maksed	OV	SV	V	OV	SV
12	Mittefinantsteenuseid pakuvad kohustatud ettevõtjad ja kutsetöötajad: hoolsusmeetmed	OV	OV	OV	MV	SV
13	Kahtlastest tehingutest teatamine	SV	OV	OV	SV	SV
14	Kliendi teavitamine rahapesu kahtlusest ja konfidentsiaalsuspiirangud	V	V	SV	V	V
15	Sisekontrollimehhanismid ning välismaised filiaalid ja tütarettevõtted	SV	SV	SV	OV	SV
16	Mittefinantsteenuseid pakuvad kohustatud ettevõtjad ja kutsetöötajad: muud meetmed	OV	OV	OV	OV	SV
17	Karistused	OV	OV	OV	OV	SV
18	Koorpank	SV	SV	V	OV	SV
19	Teised vormid raporteerimiseks	V	V	V	V	V
20	Teised mittefinantsteenuseid pakuvad kohustatud ettevõtjad ja kutsetöötajad ning turvalisus	V	V	V	V	V
21	Kõrgema riskiastmega riigid	OV	OV	SV	OV	SV
22	Sisekontrollimehhanismid ning välismaised filiaalid ja tütarettevõtted	SV	SV	SV	OV	SV
23	Finantsasutuste reguleerimine ja järelevalve	SV	SV	SV	OV	SV
24	Mittefinantsteenuseid pakuvate kohustatud ettevõtjate ja kutsetöötajate reguleerimine ja järelevalve	OV	OV	OV	MV	SV
25	Suunised ja tagasiside	V	SV	SV	OV	SV
26	Rahapesu andmebüroo	SV	SV	OV	SV	SV
27	Õiguskaitse- ja uurimisasutuste kohustused	V	V	SV	SV	SV
28	Õiguskaitse- ja uurimisasutuste volitused	V	V	V	V	V

29	Järelevalveasutuste volitused	SV	SV	V	OV	SV
30	Ressurssid, terviklikkus ja koolitus	SV	SV	SV	OV	SV
31	Siseriiklik koostöö koordineerimine	SV	SV	OV	SV	SV
32	Statistika	SV	OV	SV	OV	SV
33	Juriidiliste isikute läbipaistvus ja tegelikud kasusaajad	OV	V	OV	OV	OV
34	Lepinguliste õiguslike üksuste läbipaistvus ja tegelikud kasusaajad	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
35	Rahvusvahelised konventsioonid	OV	SV	OV	OV	SV
36	Vastastikune õigusabi	SV	V	V	SV	SV
37	Kahekordne kuritegevus	SV	V	V	V	V
38	Vastastikune õigusabi: blokeerimine ja konfiskeerimine	SV	OV	SV	SV	SV
39	Väljaandmine	SV	V	V	SV	V
40	Muud rahvusvahelised koostöö vormid	SV	V	SV	SV	V
E1	Rahvusvahelised konventsioonid	OV	SV	OV	OV	SV
E2	Terrorismi rahastamise kuritegu	OV	SV	OV	SV	SV
E3	Terrorismi ja terrorismi rahastamisega seotud sanktsioonid	OV	OV	OV	OV	OV
E4	Kahtlastest tehingutest teatamine	SV	OV	OV	SV	SV
E5	Vastastikune õigusabi	SV	SV	SV	SV	SV
E6	Raha või alternatiivse maksevahendi ülekandeteenused	SV	OV	SV	OV	SV
E7	Elektroonilised ülekanded	SV	V	SV	OV	SV
E8	Mittetulundusühingud	SV	V	OV	OV	SV
E9	Sularahakullerid	SV	OV	OV	OV	SV

Allikad: Committee of..., 2014, lk 239-251; Committee of..., 2012, lk 245-254; Committee of..., 2012, lk 248-258; Financial Action..., 2007, lk 186-194; Financial Action..., 2013, lk 10-67; Financial Action..., 2006, lk 165-171; Financial Action..., 2010, lk 3-41

Lisa 4. Intervjuu küsimuste jaotus

Tausta ja aktuaalsuse küsimused		1. Millised on Teie arvates väljakutsed rahvusvahelise finantssanktsioonide kontrollimise täimise protsessis? 2. Millised on Teie hinnangul olulisemad trendid, mis võivad muuta sanktsioonide kontrollimise rakendamist tulevikus? 3. Kes on Teie arvates finantssanktsioonide kontrollimise rakendamise protsessis eestvedaja?
Protsessijuhtimise meetodite olemus Eestis tegutsevates krediidiasutustes ning finantssanktsioonide kontrollimise	Regulatsioonid, järelevalve, Eesti ja riigis tegutsevate krediidiasutuste ülevaade ning võrdlus naaberriikidega.	4. Kui hästi on Teie arvates reguleeritud finantssanktsioonide kontrollimise rakendamise valdkond ja kas selle standardid on kõigile osapooltele arusaadavalt seatud? 5. Kuidas hindate praegust olukorda rahvusvaheliste finantssanktsioonide rakendamisel Eesis tegutsevate krediidiasutuste poolt? (skaala 1...5, kus 1 on „väga puudulik“ ja 5 on „väga põhjalik“) Palun kommenteerida. 6. Kuidas Teie hindate Eesti krediidiasutuste võimekust rahvusvaheliste finantssanktsioonide rakendamise globaalses kontekstis? Palun võrrelda naaberriikidega. 7. Millised on Teie arvates suurimad puudused finantssanktsioonide kontrollimise rakendamise protsessis? 8. Kuidas hindate Eesti järelevalveorgani järelevalveteguvust finantssanktsioonide kontrollimise rakendamisel? 9. Mida võiks Teie arvates sanktsiooni rakendamise järelevalveorgan teha teisiti ja kuidas toetada Eesti krediidiasutusi?
	Kliendifookus	10. Mida peab teadma pangaklient finantssanktsioonide kontrollimisprotsessist ja millega arvestama? 11. Kuidas Teie pank on oma kliente sanktsioonide riskidest, regulatsioonidest, regioonidest, isikutest jne teavitanud?
	Töötajad	12. Millised on Teie arvates pangatöötajate (maksete kontrollijate) optimaalsed teadmised sanktsioonidest, regulatsioonidest, standarditest, riskidest jne?
	Protsessijuhtimise meetodite rakendamine	13. Palun järjestage finantssanktsioonide kontrollimise rakendamise protsessi osatähtsusest lähtuvalt: - organistasiooni kultuur ja vastutus; - riskijuhtimine; - kliendifookus; - töötajate areng ja koolitus; - IT lahendused; - protsessi kvaliteet; - protsessi kvantiteet; - järjepidev protsessi parendamine. 14. Milliseid protsessijuhtimise meetodeid kasutab Teie krediidiasutus finantssanktsioonide kontrollimise rakendamise protsessi parendamiseks? (mitme meetodi

	olemasolul järjestada tähtsusest lähtuvalt)
	15. Kui edukas ja efektiivne on Teie arvates olnud antud lähenemise kasutamine finantssanktsioonide kontrollimise rakendamise protsessis (skaala 1...5, kui 1 on „väga ebaefektiivne“ ja 5 on „väga edukas“)
	16. Kuidas Teie finantsasutuse kasutuses olev IT lahendus toetab finantssanktsioonide kontrollimise rakendamise protsessi parendamist?
	17. Palun hinnake, kui palju on antud IT lahendus aitas Teie krediitdiasutuses protsesse parendada (skaala 1...5, kus 1 on „väga ebaefektiivne“ ja 5 on „väga edukas“)
	18. Mis on Teie arvates olulisemad kuluartiklid finantssanktsioonide kontrollimise rakendamise protsessis?
	19. Kuidas Teie asutus kavatseb tulevikus finantssanktsioonide kontrollimise rakendamise protsessi parendada ja milliseid lähenemisviise kasutusele võtta?
Lõpetavad küsimused	20. Kas soovite veel midagi lisada?

Allikas: autori koostatud

Lisa 5. Intervjuuplaan

Kategooria	Teoreetilised alused	Küsimus
Finantssanktsioonide kontrollimise rakendamise protsessi aktuaalsus	Deloitte organisatsiooni poolt tehtud uuringus (Deloitte Development LLC, 2009, lk 3-5) tuuakse välja, et suurimaks sanktsioonide nõuetele vastavuse kontrollimise väljakutseks on kontrollimise kasvav keerukus ja maht, regulatiivne rangus ning vastuoluline globaalpoliitika Kokkuvõtvalt toob Wolfsberg grupp (2019, lk 13) välja, et sanktsioonide kontrollimise rakendamise protsessid omavad võtmerolli finantskuritegude vastases võitluses ning finantsasutused peavad kasutama sanktsiooni kontrollimise rakendamise protsessis riskipõhist lähenemist ja võtma aluseks tervikliku sanktsiooni kontrollimisraamistiku. Viimases FATF-i poolt koostatud uuringus on Suurbritannia saanud parima tulemuse 40 soovitusel vastavuses, kus osaline vastavus nõuetele (<i>Partly Compliant</i>) oli korrespondentpanganduses ja finantssluure üksuste tegevuses. 23 soovitusel oli vastavuses (<i>Compliant</i>) ja 15 soovitusel vastasid suuremas osas nõuetele (<i>Largely Compliant</i>). (Financial Action..., 2018, lk 242-245)	1. Millised on Teie arvates väljakutsed rahvusvahelise finantssanktsioonide kontrollimise täimise protsessis? 2. Millised on Teie hinnangul olulisemad trendid, mis võivad muuta sanktsioonide kontrollimise rakendamist tulevikus? 3. Kes on Teie arvates finantssanktsioonide kontrollimise rakendamise protsessis eestvedaja?
Finantssanktsioonide rakendamise regulatsioonid	Rahvusvahelisi sanktsioone võib kehtestada riik või rahvusvaheline organisatsioon, mille otsused on Eestile siduvad, näiteks Ühinenud Rahvaste Organisatsiooni (edaspidi ÜRO) Julgeolekunõukogu resolutsiooniga või Euroopa Liidu Nõukogu otsusega ja määrusega. Lisaks võib Eesti riik ise (Vabariigi Valitsus) kehtestada sanktsioonirežiimi Rahvusvahelise sanktsiooni seaduse (RSanS) § 7 alusel. (Välisministeerium, 2018) Äriühingud sh krediidi- ja finantsinstitutsioonid, kes soovivad jätkata arveldamist USA dollarites, peavad järgima OFAC poolt seatud piiranguid (Chartis Research, 2016, lk 13).	4. Kui hästi on Teie arvates reguleeritud finantssanktsioonide kontrollimise rakendamise valdkond ja kas selle standardid on kõigile osapooltele arusaadavalt seatud?
Ülevaade Eesti riigi ja Kolme Balti riigi – Eesti (Committee		5. Kuidas hindate praegust

siin tegutsevate krediidiasutuste poolt sanktsioonide rakendamisel ning selle protsessi puudused	of..., 2014, lk 239-251), Läti (Committee of..., 2012, lk 245-254) ja Leedu (Committee of..., 2012, lk 248-258) MONEYVAL ettekanded neljandal hindamisvisiidil (<i>Report on Fourth Assessment Visit</i>) ning Põhjamaade – Soome (Financial Action..., 2007, lk 186-194; Financial Action..., 2013, lk 10-67) ja Rootsi (Financial Action..., 2006, lk 165-171; Financial Action..., 2010, lk 3-41) MONEYVAL-i kolmandad ühised hindamisettekanded koos järelmeetmete aruannetega.	olukorda rahvusvaheliste finantssanktsioonide rakendamisel Eesis tegutsevate krediidiasutuste poolt? (skaala 1...5, kus 1 on „väga puudulik“ ja 5 on „väga põhjalik“) Palun kommenteerida.
Finantssanktsioonide rakendamise järelevalve Eestis	Sanktsiooni rakendamise kontrollimise protsessi teeb keerulisemaks tegeliku kasusaaja väljaselgitamine. Euroopa järelevalveasutuste ühine komisjon (Join Committee..., 2012, lk 5-6) toob oma uuringus välja, et erinevused tegeliku kasusaaja identifitseerimisel võivad kaasa tuua riske rahapesu ja terrorismi vastases võitluses ja olla ära kasutatud kurjategijate poolt.	6. Kuidas Teie hindate Eesti krediidiasutuste võimekust rahvusvaheliste finantssanktsioonide rakendamisel globaalses kontekstis? Palun võrrelda naaberriikidega.
	Eestis teostab järelevalvet rahvusvaheliste finantssanktsioonide rakendamise üle rahapesu andmebüroo vastavalt RSanS § 20, kes oma soovitusel (Rahapesu andmebüroo, 2017, lk 1-2) märgib, et krediidi-, finantseerimisasutustel ja muudel subjektidel on kohustus kontrollida tehingute tegemisel ja kliendisuhte loomisel, kas isik või muu ühendus on kantud Euroopa Liidu või ÜRO finantssanktsioonide nimekirja.	7. Millised on Teie arvates suurimad puudused finantssanktsioonide kontrollimise rakendamise protsessis?
Kliendifookus	Järgepidevad protsesside positiivsed muudatused, mis toovad maksimaalset lisandväärtust klientidele on BPM initsiatiivi põhieesmärgiks. (Dumas et al., 2013, lk 15) TQM mudeli põhiliseks sisuks on kliendi nõudlus teenuse järele ja pakkuja visioon teenustest, mida klient soovib. (Dreizis, 2016, lk 521) Rahulolevad teenindajad ehk teisisõnu sisekliendid pakuvad klientidele meeldiva teenindusprotsessi, millega suurendavad ka nende rahulolu (Leontjeva & Trufanova, 2018, lk 48;	8. Kuidas hindate Eesti järelevalveorgani järelevalve alast tegevust finantssanktsioonide kontrollimise rakendamisel?
		9. Mida võiks Teie arvates sanktsioonide rakendamise järelevalveorgan teha teisiti ja kuidas toetada Eesti krediidiasutusi?
		10. Mida peab teadma pangaklient finantssanktsiooni kontrollimisprotsessist ja millega arvestama?
		11. Kuidas Teie pank on oma kliente sanktsioonidega seotud riskidest, regulatsioonidest, regioonidest, isikutest jne teavitanud?

	Delgado <i>et al.</i>, 2010, lk 517). <i>Lean Six Sigma</i> on äristrateegia ja metodoloogia, mis lisaks aitab suurendada klientide rahulolu ja omab positiivset efekti lõpptulemustele (Snee, 2010, lk 10). Finantsasutusel peab olema mitte ainult toode või teenus, vaid ka välja töötatud teenindusprotsess (Дремина, 2010, lk 160) CRM lähtub panga klientide nõuetest teenustele või toodetele ja individuaalsest lähenemisest (Дремина, 2012, lk 106). Protsessist lähtuvalt peavad organisatsioonid alustama sanktsioonide kontrollimist uue kliendi registreerimise hetkest ja tegema seda jätkuvalt nii klientide kui maksete kontrollimisel (Ernst & Young, 2016, lk 2).	
Krediidiasutuse töötajad	Wolfsbergi grupp (2019, lk 13) toob välja välja, et krediidiasutused peavad oma töötajaid koolitama ning tõstma nende teadmisi ja kvalifikatsiooni tõsta vastavalt ametikohale. <i>Lean</i> kontseptsiooni alusel kaasatakse protsessi arendamisse kõik töötajad. (Долженко, 2014, lk 26) Meeskondade pidev koolitamine, arendamine ja koostöö teiste osakondadega on efektiivsuse suurendamise alus (Lantz & Friedrich, 2014, lk 59). Rahulolevad teenindajad ehk teisisõnu sisekliendid pakuvad klientidele meeldiva teenindusprotsessi, millega suurendavad ka nende rahulolu (Leontjeva & Trufanova, 2018, lk 48; Delgado <i>et al.</i>, 2010, lk 517).	12. Millised on Teie arvates pangatöötajate (makse kontrollijate) optimaalsed teadmised sanktsioonidest, regulatsioonidest, standarditest, riskidest jne?
Protsessijuhtimise meetodite rakendamine	Finantsasutused peavad kasutama sanktsioonide kontrollimise rakendamise protsessis riskipõhist lähenemist ja võtma aluseks tervikliku sanktsioonide kontrollimisraamistiku (Wolfsberg Group, 2019, lk 13).	13. Palun järjestage finantssanktsioonide kontrollimise rakendamise protsessi osatähtsusest lähtuvalt: - organistasiooni kultuur ja vastutus; - riskijuhtimine; - kliendifookus; - töötajate areng ja koolitus; - IT lahendused; - protsesside kvaliteet; - protsesside hulk;

			- järjepidev protsessi parendamine. 14. Milliseid protsessijuhtimise meetodeid kasutab Teie krediidasutus finantssanktsioonide kontrollimise rakendamise protsessi parendamiseks? (mitme meetodi olemasolul järjestada tähtsusest lähtuvalt)
		Protsessijuhtimise põhiliste lähenemiste võrdlustabel (vt lisa 1) (Деревинский, 2012, lk 145; Лыкова & Батищев, 2015, lk 49; Гарина & Гарин, 2012, lk 312; Dreizis, 2016, lk 521; Плеханова <i>et al.</i>, 2010, lk 16; Селиверстова & Точилкина, 2015, lk 174; Leontjeva & Trufanova, 2018, lk 48; Delgado <i>et al.</i>, 2010, lk 517; Moding & Ahlström, 2016, lk 164-167; Snee, 2010, lk 11; Иванова <i>et al.</i>, 2013, lk 224; Lantz & Friedrich, 2014, lk 59; Долженко, 2014, lk 26; Oakland, 2006, lk 195; Кузнецов & Руденко, 2015, lk 96; Хлевная & Гарнов, 2011, lk 5; Хабибуллин, 2011, lk 129; Sokovic <i>et al.</i>, 2009, lk 8). Praktika on näidanud, et <i>Lean Six Sigma</i> rakendamine on toonud suurtele organisatsioonidele 1-2% kasumi kasvu aastas ning keskmiste ja väikeettevõtete kasumi kasv oli müügi pealt 3-4% aastas (Snee, 2010, lk 11).	15. Kui edukas ja efektiivne on Teie arvates olnud antud lähenemise kasutamine finantssanktsioonide kontrollimise rakendamise protsessis (skaala 1...5, kui 1 on „väga ebaefektiivne“ ja 5 on „väga edukas“)
Protsessijuhtimise süsteemid	IT	IT süsteemide integreerimine organisatsiooni juhtimisprotsessidesse on keeruline ja mitmetasandiline protsess, mis lähtub äriprotsesside optimeerimisstrateegiast ning kindlatest kriteeriumitest (Кузнецова <i>et al.</i>, 2008, lk 74). Protsessi automatiseerimine ei lahenda seda probleemi, vaid tõstab kiirust, millega probleem hakkab esile tulema. Ei ole võimalik automatiseerida protsessi IT lahendusega, kui protsess ise ei ole optimeerimisprotsessi läbinud. (Jeston & Nelis, 2006, lk 12-13)	16. Kuidas Teie finantsasutuse kasutuses olev IT lahendus toetab finantssanktsioonide kontrollimise rakendamise protsessi parendamist?
Finantssanktsioonide kontrollimise rakendamise protsessi kulukus		Kahju mainele ja lojaalsete klientide äravool on suurimad kuluartiklid, kuna uute klientide võtmine on kallim kui olemasolevate klientide teenindamine (Дремина, 2010, lk 161).	17. Palun hinnake, kui palju antud IT lahendus aitas Teie krediidasutusel protsesse parendada (skaala 1...5, kus 1 on „väga ebaefektiivne“ ja 5 on „väga edukas“).
Finantssanktsioonide kontrollimise rakendamise protsessi		IT süsteem genereerib üha rohkem hoiatusi, mis vajavad inimtööjõudu nende uurimiseks ja otsuste	18. Mis on Teie arvates olulisemad kuluartiklid finantssanktsioonide kontrollimise rakendamise protsessis? 19. Kuidas Teie asutus kavatses tulevikus finantssanktsioonide

parendamine	tegemiseks. Regulasioonide kontrollimise rakendamise pealiskaudsus teeb sanktsioonide protsessi parendada ja kontrollimisprotsessi veelgi milliseid lähenemisviise keerulisemaks. Organisatsioonide kasutusele võtta? vastavus regulatsioonidele ei ole efektiivne, sh sanktsioonide poliitika ei ole kindlaks määratud ja personali koolitamine toimub üks kord kahe aasta jooksul. Organisatsioonides ei ole välja kujunenud sanktsioonide kontrollimise vastavuse kultuuri ja vastutust. IT lahendus ei vasta nõuetele ja süsteemi poolt genereeritud vale-positiivsete vastete hulk on kasvamas, mis nõuab investeerimist inimressurssi. Suuremad finantsasutused investeerivad rohkem rahalisi vahendeid sanktsioonide kontrollimise rakendamise protsessi kui väksemad, kellel ei ole antud valdkond prioriteediks. Tänu investeeringutele on suuremates finantsasutustes paremad IT lahendused sanktsioonide kontrollimisel ja tihedamalt personali koolitusi. (Deloitte Development LLC, 2009, lk 3-5)	
Lõpetav küsimus		20. Kas soovite veel midagi lisada?

Allikas: autori koostatud

Lisa 6. Intervjuu kategooriad ja koodid.

Kodeerimine teooria baasil	Kodeerimine intervjuu baasil
1. Finantssanktsioonide kontrollimise rakendamise protsessi aktuaalsus	a) vale-positiivsete suur hulk; b) nimekirjade uuendamisest; c) IT süsteemi toimimine; d) valeandmete esitamine; 3) poliitilised muutused.
2. Finantssanktsioonide rakendamise regulatsioonid	a) regulatsioonide rakendamine; b) valdkondlikud sanktsioonid (OFAC).
3. Ülevaade Eesti riigi ja siin tegutsevate krediitiasutuste sanktsioonide rakendamisest ning protsessi puudustest	a) regulatsioonide tõlgendamine ja rakendamine; b) Eesti krediitiasutuste tase; c) Põhjamaad ja Balti riigid.
4. Finantssanktsioonide rakendamise järelevalve Eestis	a) puudulik järelevalveorgani töö; b) kootöö puudumine.
5. Kliendifookus	a) teadmised sanktsioonidest; b) teadmised pangaprotsessidest; c) klientide teavitamine.
6. Krediitiasutuse töötajad	a) üldised sanktsioonide alased teadmised; b) teadmised protsessidest.
7. Protsessijuhtimise meetodite rakendamine	a) protsesside parandamise osatähtsus: 1) organisatsiooni kultuur ja vastutus; 2) riskijuhtimine; 3) IT lahendus; 4) töötajate areng ja koolitus 5) protsesside kiirus; 6) protsesside kvaliteet; 7) protsesside järjepidev parendamine; 8) kliendifookus.
8. Protsessijuhtimise IT süsteemid	b) <i>Lean</i> kui põhiline vahend c) sisemiste protseduurireeglite parendamine. a) <i>Lean</i> ja informatsiooni juhtimissüsteemid; b) sisemised protseduurireeglid ja maksete kontrollsüsteemid.
9. Finantssanktsioonide kontrollimise rakendamise protsessi kulukus	a) tööjõukulu; b) IT süsteemide kulu;
10. Finantssanktsioonide kontrollimise rakendamise protsessi parendamine	a) kulude kokkuvõtte; b) IT süsteemide uuendamine; c) protsesside parendamine;

Allikas: autori koostatud

Lisa 7. Kategooriad ja märksõnad

1. kategooria – Finantssanktsioonide kontrollimise rakendamise protsessi aktuaalsus	
Vale-positiivsete suur hulk	ajakulukas; inimressursikulukas; säbara funktsiooni optimaalne protsent.
Nimekirjade uuendamine	nimekirjade kontrollsüsteemi rakendamine; klientide kontroll; maksete kontroll.
IT süsteemi toimimine	sõltuvus kiirest internetist; parim riistvara; planeerimata süsteemi välja lülitumised; inimfaktor; automatiseerimine raskendatud.
Valeandmete esitamine	omanike ringi väljaselgitamine; tegelik kasusaaja väljaselgitamine; variisikud maksete eesmärgi kontrollimine; piiratud andmete kogumise võimalus.
Poliitilised muutused	nimekirjade uuendamine; uute nimekirjade lisamine; lisaressursside vajalikkus; kiire reageerimine muutustele protsessides; laiem erikohustatud isikute ring; sanktsioonide subjektiivsus.
2. kategooria – Finantssanktsioonide rakendamise regulatsioonid	
Valdkondlikud sanktsioonid (OFAC)	mahukad ja keerulised; ei ole üheselt mõistetavad; ei ole otsekohalduvad.
Regulatsioonide rakendamine	kaheotstarbelised kaubad; tõlgendamine; erandid; tegelik kasusaaja väljaselgitamine; krediidiasutuste vaheline teadmiste kõikumine; puudub võimalus küsida nõu; maksete kahekordne kontroll; UK kogemuse ülevõtmine.
3. kategooria – Ülevaade Eesti riigi ja siin tegutsevate krediitiasutuste sanktsioonide rakendamisest ning protsessi puudustest	
Regulatsioonide tõlgendamine ja rakendamine	kaheotstarbelised kaubad; tegelik kasusaaja väljaselgitamine; kauba läbikülg ja laadimine sanktsioonide piirkonnast ning panga roll selle uurimisel; variisikud; nüansirikas.
Eesti krediitiasutuste tase	üldhinnang 4 juhtumeid pole; tase sõltub tehtud investeeringutest; seadusandlus arusaadav ja konkreetne; enamuse kontrollib ka OFAC nimekirjade vastu;

Põhjamaad ja Balti riigid	RAB: mingi osa hea, mingis peab tegema paremini; suhtumine, kultuur ja kvaliteet on paigas; koostöö puudub; puudub ülevaade teistest turuosalistest; kiire otsustamisvõime. kasutusel grüpiülesed kontrollsüsteemid; Eestis tehniline ja kultuuriline pool parem; Põhjamaades IT süsteemide rakendamisel paremad võimalused; Balti riikide ja Soome geograafiline positsioon; Balti riikidel vähesed teadmised ja kogemused – väike turg.
4. kategooria – Finantssanktsioonide rakendamise järelevalve Eestis	
Järelevalveorgani puudulik töö	üldhinnang 2; puudub arusaamine sanktsioonidest; puuduvad kontreetsed tegevused antud valdkonnas; ressrusipuudus; kontrollfunktsiooni puudumine; puudub kohtupraktika; politseiline ehk karistatav tegevus on heal tasemel.
Kootöö puudumine	juhendatava ja selgitatava rollide puudused; koostöö seadusandvate ja teiste järelevalveasutustega; koostöö erikohustatud isikutega; initsiatiivi puudumine; tsentraliseeritud informatsiooni jagamine praktiliste näidetega; koolituste, seminaride, infopäevade jne korraldamine puudub.
5. kategooria – Kliendifookus	
Teadmised sanktsioonidest	üldised teadmised sanktsioonidest, sanktsioneeritud piirkondadest, kaupadest jne; tehingupartnerite kontroll.
Teadmised pangaprotsessidest	arvestamine makseviivitustega ja blokeerimisvõimalustega; arvestamine erinevate valuutade ja makse sihtriikidega.
Klientide teavitamine	üldinfo sanktsioonidest krediidasutuse kodulehel ja üldtingimustes; korrektsete andmete esitamine pankadele maksekorralduste teostamisel; RAB ja meediateavitused; isiklik vastutus seaduste ees.
6. kategooria – Krediidasutuse töötajad	
Üldised teadmised sanktsioonidest	sise- ja väliskoolitused sanktsioonidest; sanktsioonide tähtsus ja üldolukord; riskipiirkonnad, isikud, kaubad jne
Teadmised protsessidest	juhendmaterjalid;

	IT süsteemi võimalused; teadmised ja oskused oma kaitseliini ja positsiooni kohta; klienditeeninduse oskused.
7. kategooria – Protsessijuhtimise meetodite rakendamine	
Protsessi parandamise osatähtsus	Üldine järjekord: 1) organisatsiooni kultuur ja vastutus; 2) riskijuhtimine; 3) IT lahendus; 4) töötajate areng ja koolitus; 5) protsesside kiirus; 6) protsesside kvaliteet; 7) protsesside järjepidev parendamine; 8) lliendifookus.
<i>Lean</i> kui põhiline vahend	üldhinnang 4; protsesside kaardistamine; kitsaskohtade väljaselgitamine; parendamislahenduste otsimine; enamus ei kasuta; suurendab efektiivsust; parenduste rakendamine võtab aega; kõikide töötajate motivatsioon; põhiprotsesside segamine; suurem kaadrivoolavus; suurem pühendumine põhiprotsessile peale paranduste sisseviimist.
Sisemiste protseduurireeglite parendamine	üldhinnang 3; dubleerivate rollide elimineerimine ja kindel rollijaotus; kohustuste võtmine klienditeeninduses; juhendamaterjali uuendamine ja parendamine; IT süsteemide arendused.
8. kategooria – Protsessijuhtimise IT süsteemid	
<i>Lean</i> ja informatsiooni juhtimissüsteemid	üldhinnang 5; informatsiooni visualiseerimine; kõikide töötajate kaasamine; optimaalsete ressursside planeerimine; protsesside efektiivsemaks muutmine; juhtimisotsuste tegemine; ülesannete delegeerimine; koosolekute planeerimine ja ettevalmistumine.
Sisemised protseduurireeglid ja IT süsteemid	üldhinnang puudub; prioriteetsed teised valdkonnad; ei kasuta või ei kommenteeri; maksete kontrollsüsteemid ülesannete delegeerimiseks; siseprotseduurid rollide jaotamiseks.
9. kategooria – Finantssanktsioonide kontrollimise rakendamise protsessi kulukus	
Tööjõukulu	sanktsioonide nimekirjade laiendamisel ja uute lisamisel; koolituskulud;

IT süsteemide kulu	inimfaktorist põhjustatud vead, mis viivad trahvideni; vale-positiivsete suur hulk; nüansirikkus; andmete hajutatus; kahekordne kontroll; inimfaktori ja IT süsteemide vead. nimekirjade uuendamisel; IT haldamisel; sõltuvus IT lahendustest; iga lisavõimalus maksab; IT süsteem võimaldab inimtööjõudu kokku hoida; süsteemi rakendamine protsessides.
10. kategooria – Finantssanktsioonide kontrollimise rakendamise protsessi parendamine	
Kulude kokkuhoid	protsesside viimine odavamatesse riikidesse; nii sise- kui väliskoostöö suurendamine.
IT süsteemide uuendamine	vale-positiivsete vastete hulga vähendamine – masinõpe; informatsiooni kättesaadavuse parendamine – tsentraliseerimine; rahaliste vahendite investeerimine.
Protsesside parendamine	töötajate koolitamine; IT teadmiste rakendamine protsessides; protsesside standardiseerimine; suurem rõhk kliendikontrollile; tugevam sisekontroll; kliendisegmentide ülevaatamine; uue ärimudeli loomine.

Allikas: autori koostatud

Lisa 8. Vaatlusplaan 1

Töötaja	Üks (anonüümne)	Asutus	Nordea Pank Abp Eesti filiaal
Tööstaaž	alla 1 aasta	Vaatlusaeg	05.04.2019 kell 10:55-11:35

Vaatluse käik: töötaja Üks sisenes sanktsioonide rakendamise kontrollimissüsteemi ja sorteeris süsteemis olevad hoiatusteatised vastavalt sisemistele protseduurireeglitele. Kontrollimissüsteemis kajastuvad kõik reaajas toimuvad maksed, millel võib olla kahtlus, et need on seotud sanktsiooni nimekirja kantud subjektidega. Töötaja Üks avas esimese hoiatusteatis ja nägi, et kontrollimissüsteem andis osalise sanktsioonisubjekti vaste koos makse saatja nimega. Kasutades andmebaasi 1 ja sisestades kontrolliks kliendi nime, tegi töötaja nende erinevuste põhjal kindlaks, kontrollides sanktsiooni nimekirjadesse kantud isiku ja andmebaasis oleva isiku kohta nime, identifitseerimisnumbrit ja tegevusaadressi, et tegu on vale-positiivse hoiatusega, kuna sanktsiooni all olev isik oli erinev antud makse saatjast. Kasutades avalikke andmebaase kontrollis töötaja üle, ega isik ei ole antud ajaks oma eelnevalt andmebaasi esitatud andmeid ja tegevusvaldkonda muutnud. Antud hoiatuse kontrolli tulemused ja otsus sai kontrollsüsteemi kirjutatud ja töötaja avas järgmise hoiatusteatis kirje. Kokku läks esimese hoiatuse uurimiseks 7 minutit ja 52 sekundit.

Järgmine hoiatusteatis andis vaste sanktsiooni nimekirja kantud saaja nimele. Kasutades avalikke allikaid ja andmebaasi 3 ja 4 tegi töötaja Üks kindlaks tegevusala, millega isik tegeleb. Lisaks kasutades andmebaasi 2 vaatas töötaja üle saaja omanikeringi, tegemaks kindlaks, et tegelikult kasusaajaks ei ole sanktsiooni all olev isik. Töötajal on teada, et tegelikult kasusaaja piirmääraks on 50% otsesest või kaudsest omandusest. Antud hoiatuse puhul oli samuti tegemist vale-positiivse hoiatusega, kuna sanktsioonide all olev isik ja saaja isik olid erinevad. Töötaja Üks dokumenteeris kontrolli tulemused ja otsuse. Teise otsuse tegemiseks hoiatusteatis avamisest võttis töötajal Üks 9 minutit ja 19 sekundit.

Järgnevalt tegi töötaja lahti kolmanda hoiatusteatis, mis oli sarnane eelmistele, kus saatja nimi andis vaste sanktsioonile. Töötaja, kasutades andmebaasi 1, 2, 3, 4 ja 5 ning kontrollides üle kõik võimalikud avalikud allikad, ei suutnud nende allikate andmetel teha kindlaks, kas tegu on sama isikuga või mitte. Töötaja Üks võttis edasise tegevuse aluseks juhendmaterjali ning vastavalt maksetüübile, valuutale ja teistele andmetele koostas e-kirja klienditeeniduse osakonnale sooviga lisainformatsiooniks kliendi kohta ja tehingu sisu kohta, kuna maksekorralduses sisalduva informatsiooni põhjal ei olnud see võimalik. Piisava täiendava teabe saamisel on võimalik lõpetada kontroll, dokumenteerida kontrolli tulemused ning vastu võtta otsus. Makse oli jäetud ootele, kuni kliendiosakonnalt saabub vajalik informatsioon otsustamiseks. Antud hoiatuse uurimine, protsessi lugemine ja päringu kirjutamine võttis aega 25 minutit ja 31 sekundit.

Kommentaari: vaatluse ajal on vaatleja märganud, et Töötaja Üks hea arvutioskus aitas kaasa sellele, et töötaja sai paari optimaalse töövõttega sisestada otsingusse vajaliku informatsiooni ning kopeerida ja kleepida selle koos numbrijadaga otsuse väljale. Nutikas ja ergonoomiline arvutiekraanide ning nendel kuvatavate andmebaaside jaotus välistas üleliigsete klikkide tegemise, andmebaaside avamisi ja sulgemisi ning toetas efektiivset otsingut. Töötaja Üks enda poolt koostatud protsessipuu aitas kiiremini otsustada, mida edasi antud maksega teha ja kuhu saata. Töötaja kommenteeris, et eksperdide poolt koostatud tööjuhiseid on keeruline aru saada ja vajaliku protsessi leidmine võtab rohkem aega.

Allikas: autori koostatud

Lisa 9. Vaatlusplaan 2

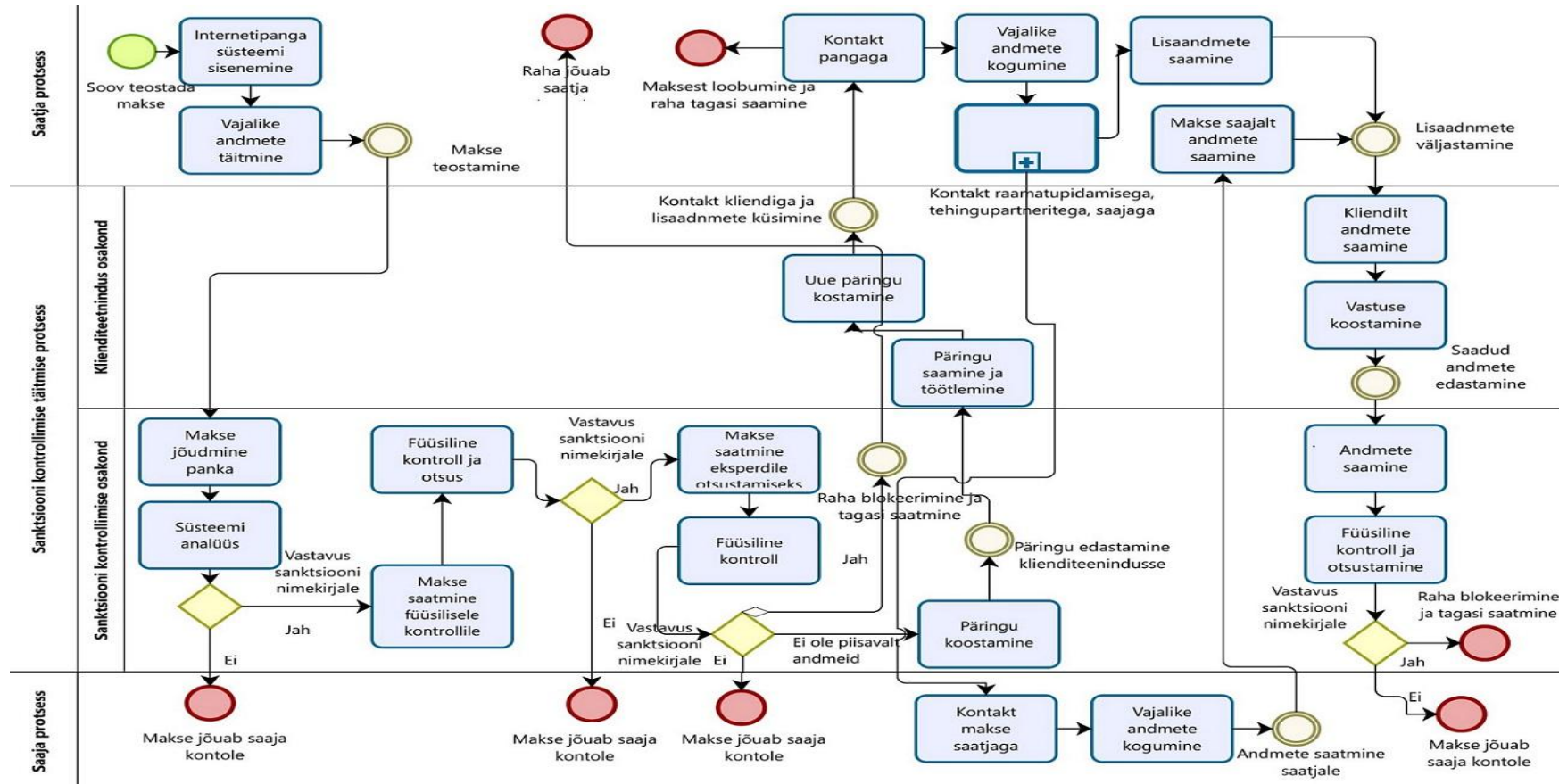
Töötaja	Kaks (anonüümne)	Asutus	Nordea Pank Abp Eesti filiaal
Tööstaaž	üle 1 aasta	Vaatlusaeg	05.04.2019 kell 11:45-12:55

Vaatluse käik: töötaja Kaks käivitas arvuti, mis võttis umbes 3 minutit. Töötaja sisenes sanktsioonide kontrollimissüsteemi ja sorteeris süsteemis olevad hoiatused vastavalt sisemistele protseduurireeglitele. Kontrollimissüsteemis kajastuvad kõik reaajas toimuvad maksed, millel võib olla kahtlus, et need vastavad sanktsioonisubjektide nimekirjale. Töötaja kaks võttis esimese hoiatusteatis lahti, mis andis nimevaste. Avades erinevaid süsteemis olevaid lisainformatsiooni lehti, tutvus töötaja sanktsioonide lühikirjeldustega, millega tegemist oli. Töötaja tegi esimese andmebaasi lahti ja kirjutas käsitsi makse numbri märkmepaberile. Sama tegi ta ka teiste andmebaasidega 2, 3 ja 4. Viiendat andmebaasi töötaja ei kasutanud, kuna oli juba selge, et tuleb küsida kliendilt lisainformatsiooni antud makse kohta. Selleks võttis töötaja Kaks välja prinditud protsessijuhendi ja hakkas seda uurima. Viie minuti pärast otsustas töötaja saata e-kirja kliendiosakonda lisainformatsiooni küsimiseks. Kõik väljad täitis töötaja käsitsi, kirjutades käsitsi makse rekvisiidid ümber. Siis tuli töötajale meelde, et avalikud allikad jäid kontrollimata, aga päring olid juba välja saadetud ja makse külmutatud. Esimese hoiatuse uurimine võttis töötajalt Kaks 41 minutit ja 10 sekundit aega. Töötaja avas järgmise hoiatusteatis, kus sanktsiooni vaste oli saatja nimega. Kasutades andmebaasi 1 ja sisestades käsitsi kliendi nime, tegi töötaja kindlaks, et tegu on vale-positiivse hoiatusega, kus sanktsiooni all olev isik on erinev antud makse saatjast. Kasutades avalikke andmebaase kontrollis töötaja üle, kas antud isik ei ole oma tegevust vahepeal lõpetanud. Antud hoiatuse kontrolli tulemused ja otsus said kontrollisüsteemi kirja. Kokku läks teise hoiatuse uurimiseks 12 minutit ja 34 sekundit. Järgmine hoiatusteatis andis sanktsioonivaste saaja nimele. Kasutades avalikke allikaid ja andmebaasi 3 ja 4 tegi töötaja Kas kindlaks, milline on antud isiku tegevusvaldkond. Töötaja, kasutades andmebaasi 2, kontrollis juriidilisest isikust makse saaja tegeliku kasusaajat, et tegu ei oleks sanktsiooni all oleva isikuga. Kolmanda hoiatuse puhul oli tegemist vale-positiivse hoiatusega, kuna saaja isik ja sanktsiooni all olev isik olid erinevad. Töötaja Kaks dokumenteeris kontrolli tulemused ja otsuse, mis võttis aega kokku 15 minutit ja 59 sekundit.

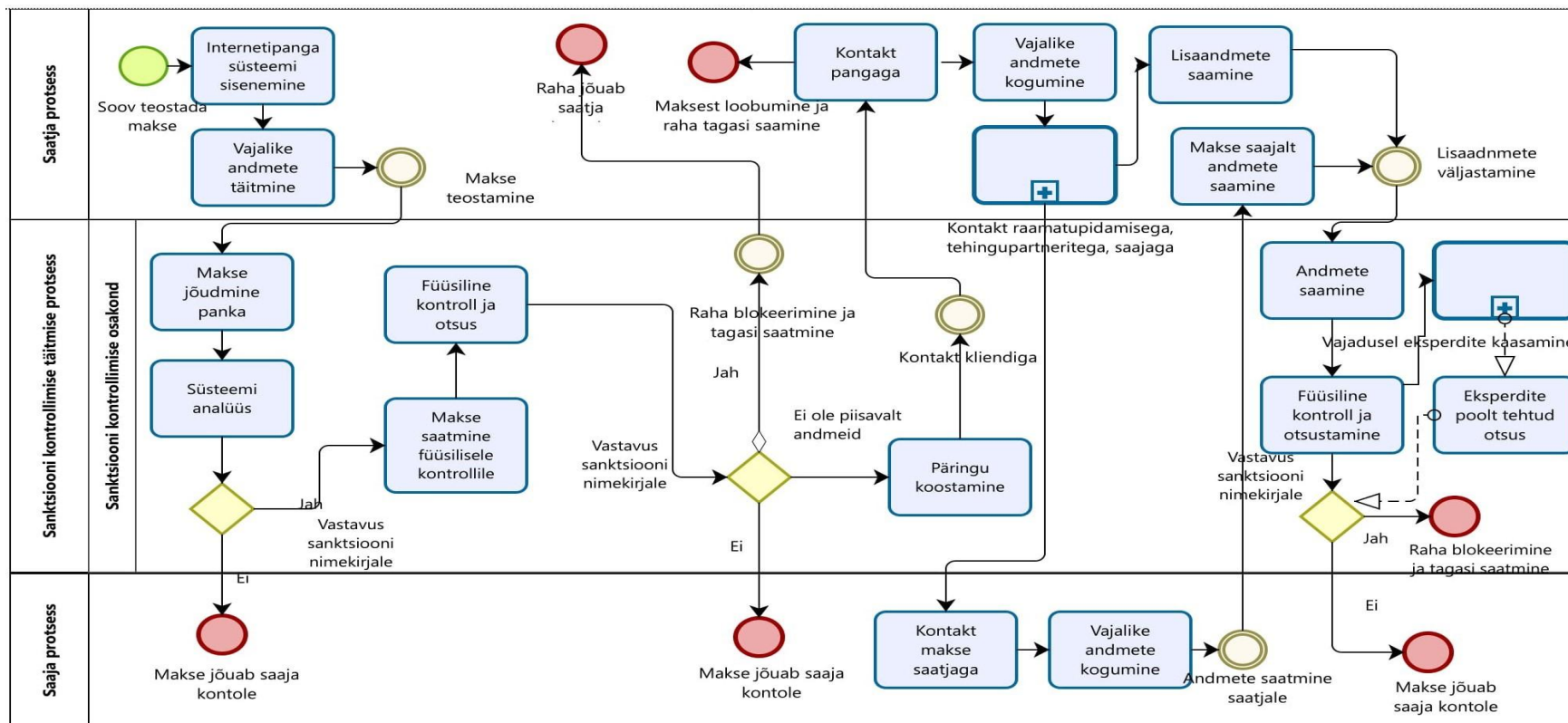
Kommentaariid: vaatluse ajal on vaatlaja märganud, et Töötaja Kaks rahuldava arvutioskuse kõrval kulutas Töötaja Kaks palju aega andmete käsitsi ümberkirjutamisele, aga töötaja Üks tegi seda vähemalt kaks korda kiiremini, kasutades kiireid klahvikombinatsioone. Korrastamata töölaua tõttu kulutas töötaja Kaks kolm-neli minutit selleks, et leida õige protsessijuhend ja leida vajalik informatsioon. Töötaja on samal ajal kommenteerinud, et antud dokument on arusaamiseks liiga keeruline ja informatsiooni ülesleidmine võtab alati aega.

Allikas: autori koostatud

Lisa 10. Sanktsiooni kontrollimise rakendamise protsessijoonis „nagu on“



Lisa 11. Sanktsiooni kontrollimise rakendamise protsessijoonis “nagu peab”



Lisa 12. Parendusettepanekud

Probleem	Parendusettepanek	Sihtgrupp
Regulatsioonide tõlgendamine ja rakendamise raskused	Tõhusam koostöö Eesti krediitdiasutuste ja järelevalve vahel Järelevalve poolt korraldavate infopäevade, koolituste, seminaride jm infojagamise tõhustamine sanktsioonide kohta Arusaadavate juhiste koostamine järelevalve poolt Järelevalve ressursside ja nende sanktsioonide alase kompetentsi suurendamine	Krediitdiasutused ja järelevalve Järelevalve Järelevalve Järelevalve
Koostöö puudumine	Koostöö Eesti krediitdiasutuste vahel (parimate praktikate jagamine)	Krediitdiasutused
Vähene kliendifookus	Klientide sanktsioonide alase silmaringi laiendamine, suurendades esitatavate andmete korrektsust ja klientide rahulolu Klientide tõhus teavitamine võimalikest riskidest sanktsioneeritud riikide, isikute jne kohta, mis võib mõjutada makse teostamise kiirust Isikute teavitamine sanktsioonide rikkumisest ja seadusest tulenevatest karistustest	Krediitdiasutused Krediitdiasutused Järelevalve
Vähene protsessijuhtimise meetodite kasutamine	Juhtkonnalt tulenev initsiatiiv protsessijuhtimise meetodite rakendamiseks Protsessijuhtimiskultuuri rakendamine Olemasolevate töötajate koolitamine ja protsesside parendamisele kaasamine ja/või välisspetsialisti palkamine Protsesside tulemuste visualiseerimine kõikidele töötajatele Protsessijuhtimise IT lahenduste kasutuselevõtmine	Krediitdiasutused Krediitdiasutused Krediitdiasutused Krediitdiasutused Krediitdiasutused
Töötajate kvalifikatsioon	madal Nii sise- kui väliskoolitused sanktsioonide kohta iga kaitseliini töötajale Kliendikeskse lähenemise arendamine töötajate seas Sisejuhendamaterjalide töötajasõbralikuks tegemine	Krediitdiasutused Krediitdiasutused Krediitdiasutused
IT kontrollsüsteemid	Kasutades protsessijuhtimise meetodite rakendamist, kaardistada asutuse IT vajadused Kaasata olemasolevaid või välisspetsialiste süsteemide arendamiseks Masinõpe vale-positiivsete hoiatuste vähendamiseks Kõik andmed on saadavad ja kontrollitavad ühes süsteemis (tsentraliseerimine) Kõikide andmete ja dokumentide konverteerimine masinloetavamateks	Krediitdiasutused Krediitdiasutused Krediitdiasutused Krediitdiasutused Krediitdiasutused

Allikas: autori koostatud

SUMMARY

DEVELOPING FINANCIAL SANCTIONS SCREENING IN ESTONIAN CREDIT INSTITUTIONS BY IMPLEMENTING BUSINESS PROCESS MANAGEMENT TOOLS

Viktor Tkatšenko

In this paper „Developing Financial Sanctions Screening by Implementing Business Process Management Tools in Estonian Banks“ is stated how banks could improve their's sanctions screening process without investing a money and developing their's screening platforms. Unstable worldwide political situation pursue governments and international authorities issue laws and regulations to create restrictions in pursuit of the objectives preventing terrorism, conflict resolution, non-proliferation of weapons of mass destruction and protection of human rights. Restrictions or sanctions are used to:

- change the behaviour of a targeted country, region or regime;
- apply pressure on a targeted country, region or regime to comply with set objectives;
- act as an enforcement tool when international peace and security have been threatened and diplomatic efforts have failed;
- restrict the funding of individuals, entities or groups associated with criminal or terrorist activity.

In this paper are covered financial sanctions, what are preferred tools for sanctions measures in pursuit specific objective to combat terrorism and include asset freezing and prohibitions of financial services to designated persons. Financial sanctions are the most “politically cheapest” restrictive measure for governments as they will not cause a confrontation among politicians.

Businesses are required to have relevant procedures in place to manage compliance with sanctions obligations as described in FATF recommendations. International frameworks relevant to sanctions are UN, EU, national governments in all relevant operating jurisdictions and regions including implementing departments, enforcement agencies and regulatory bodies such as OFAC and FCA. These frameworks may be influenced by key stakeholders, who are interested in how sanctions are applied like Wolfsburg Group, SWIFT etc. In order to meet compliance with global sanctions regimes, organizations are required to define a strong firm-wide Sanctions Risk Appetite, maintain an internal framework to ensure that customers, third parties and transactions do not breach sanctions rules, monitor regulatory changes globally to ensure that systems and controls are updated in a timely manner. The consequences of breaching sanctions are serious like large monetary fines, civil and criminal penalties, reputational damage, loss of value of shares and remediation costs.

In today's highly globalised world the risk of being investigated for violating sanctions is higher than ever. Global sanctions facts are 40 000 names and aliases in lists; 1 day average interval of list updates; 20% increase in names and aliases in less than year; 4 billion possible fuzzy logic combinations; ruined more than 50% of correspondent bank's relationships; more than 1 billion of euros fines for sanctions violations in 2018. A financial institution's ability quickly analyse its data and combine expertise in investigations with proven technology will help facilitate this process. But not all of Estonian bank's can afford this due to limited financial opportunities.

Master's thesis goal is to analyze Estonian credit institutions in sanctions compliance, figure out process issues and make suggestions for improvements. The tasks to reach the goal are:

- to create a sanctions screening conceptual basis for business improvement;
- to create an overview of sanctions compliance regulations and laws;
- to analyze sanctions screening processes in credit institutions;
- to compare Estonia with neighbour countries in sanctions compliance;
- to clarify sanctions screening process needs for improvement and to make;
- to make an improvement suggestions for sanctions screening process.

The research question is how to constantly improve sanctions screening process in a proper way within a bank.

The main theoretical focus is on BPM and its tools on how they could be implemented in sanctions screening processes. There is defined banks' role in sanctions screening and its obligatory requirements. In the second part of this paper is done a case study research method including interviews among Estonian credit institutions, FATF and MONEYVAY reports analysis, and Sanctions Screening observation. In observation there is drawn a sanctions screening charts as-is and to-be.

Documental analysis shows that Estonia holds the second place among the neighbours after Sweden. There are any of non compliant areas for Estonia, but law enforcement agencies need to increase collaboration with credit institutions; Estonian credit institution need to be up to date with screening systems and to inform their's customers about sanctions compliance in a proper way. Most of Estonian credit institution representatives think that the main challenge in sanctions screening is false positive alerts, frequent list updates, limited screening system options, and very high regulators requirements. In the future sanctions compliance will grow significantly and they need to invest more resources in the process. On the other side, as Estonia do not have any practice in sanctions violations, interviewables do not see any problems with sanctions complains between Estonian credit institutions. The main thing that needs to be improved is collaboration with FIU. Representatives of local banks do not use BPM approach and its tools to improve sanctions screening processes. They are mostly focused on screening systems update and do not see alternative options of improvements. Only thing that they do is updating process guidancies one per year, which in their opinion is not effective at all. Big corporate banks, whos branches are located in Estonia use *Lean* as a main tool for process improvements. It was rated by interviewables with a highest rate and the approach is very effective in visualising daily processes to make a proper managerial decisions and intime actions to resolve problems. *Lean* IT management systems are also very effective in delegating tasks and definining roles in all lines of defences.