



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU

Uuden edellä

Rahoituslaitoksen toimitilahankkeiden turvallisuusriskit, case: Rahoituslaitos X

Tähtinen, Tapio

2011 Leppävaara

Laurea-ammattikorkeakoulu
Leppävaara

Rahoituslaitoksen toimitilahankkeiden turvallisuusriskit,
case: Rahoituslaitos X

Tapio Tähtinen
Turvallisuusalan koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Maaliskuu, 2011

Sisällys

Johdanto.....	6
1 Työn kuvaus	6
1.1 Työn tarkoitus ja tavoitteet.....	7
1.2 Aiheen rajaus	8
2 Toimitilahankkeiden turvallisuusriskit	8
3 Kohteena olevien toimitilahankkeiden kuvaus.....	10
3.1 Hankkeiden toteutusmuodot	11
3.2 Projektin eri toimijat vastualueineen.....	13
3.3 Hankkeen kulku.....	15
3.3.1 Suunnitteluvaihe.....	16
3.3.2 Rakentamisvaihe.....	17
3.3.3 Luovutus- / käyttöönottovaihe.....	18
4 Työssä käytetyt menetelmät.....	18
4.1 Teemahaastattelu ja avoin haastattelu	19
4.2 Havainnointi.....	20
4.3 Kansallinen turvallisuusauditointikriteeristö	20
4.4 Haavoittuvuusanalyysi.....	21
4.5 Taustamateriaalin analysointi	23
5 Riskien kartoittaminen	24
5.1 Riskit suunnitteluvaiheessa.....	25
5.1.1 Suunnitteluvaiheen alihankintoihin liittyvät riskit	25
5.1.2 Suunnitteluvaiheen tietoriskit	26
5.2 Riskit rakentamisvaiheessa	27
5.2.1 Rakentamisvaiheen alihankintoihin liittyvät riskit	28
5.2.2 Rakentamisvaiheen tietoriskit	28
5.3 Riskit käyttöönotto- ja luovutusvaiheessa	29
5.3.1 Muut riskit	29
5.3.2 Käyttöönotto- ja luovutusvaiheen tietoriskit.....	30
6 Toimenpiteet havaittujen riskien hallitsemiseksi	31
6.1 Tietoriskien hallinta	32
6.1.1 Salassapito.....	32
6.1.2 Tietojen luokittelu arkaluontoisuuden mukaan.....	33
6.1.3 Luottamuksellisen tiedon käsittely, välittäminen ja säilytys.....	35
6.1.4 Luottamuksellisen tiedon hävittäminen.....	36
6.1.5 Asiakirjahallinta	37
6.2 Alihankintojen hallinta ja turvallisuusnäkökulma alihankintoihin.....	38
6.2.1 Alihankkijoiden tunnistaminen ja luotettavuuden toteaminen	39

6.2.2 Avainhenkilö- ja riippuvuusriskien hallinta	42
6.2.3 Alihankinta- ja urakointisopimukset	43
6.3 Valmiit toimitilat turvallisuusnäkökulmasta.....	44
6.4 Rakennushankkeiden aikainen työturvallisuus	45
7 Pohdintaa ja johtopäätökset.....	45
Yhteenveto	48
Lähteet	49
Kuvat	51
Liitteet.....	52

Tapio Tähtinen

Rahoituslaitoksen toimitilahankkeiden turvallisuusriskit, case: Rahoituslaitos X

Vuosi 2011 Sivumäärä 57

Tämän työn tarkoituksena oli kartoittaa erään Suomessa toimivan rahoituslaitoksen (Rahoituslaitos X) toimitilahankkeisiin liittyvät turvallisuusriskit ja löytää sopivat toimenpiteet näiden riskien hallitsemiseksi. Toimitilahankkeet ovat keskeisin osa rahoituslaitos X:n eri toimipisteiden mittavampaa huollollista ylläpitoa sekä uusien toimitilojen rakentamista. Näiden hankkeiden lopputuotoksena valmistuvat rahoituslaitoksen toiminnan vaatimat toimitilat valtakunnallisesti. Työ toteutettiin toiminnallisena opinnäytetyönä, Rahoituslaitos X:n turvallisuusyksikön toimeksiannosta. Kohdelaitoksen turvallisuusyksikössä nähtiin tarve selvittää toimitilahankkeisiin kohdistuvat riskit, sekä ne tekijät, jotka vaativat turvallisuusyksikön huomiota. Tarve tähän nousi johtuen hankkeiden turvallisuuskonsultoinnin järjestelyistä, joista johtuen rahoituslaitoksen oma turvallisuusyksikkö ei juurikaan ole mukana tarkastelun alaisissa hankkeissa.

Tavanomaisista rakennushankkeiden ja muidenkin projektien riskinäkemyksistä poiketen, tässä tarkastelussa, olivat kohteena turvallisuusriskit, jotka uhkaavat rahoituslaitoksen turvallisuuspolitiikan mukaisia suojattavia arvoja. Näin ollen tarkastelussa ei otettu kantaa esimerkiksi hankkeiden budjetin tai aikataulun pitävyyteen niiltä osin, kuin mahdolliset turvallisuusriskit eivät niitä realisoituessaan voi vaarantaa. Turvallisuusriskillä viitataan tässä sellaisiin yritysturvallisuutta uhkaaviin sisäisiin ja ulkoisiin riskeihin, joilla voi olla niin vahinko- kuin liiketoimintariskeillekin ominaisia piirteitä. Turvallisuusriskitarkastelussa on huomioitu myös yhteiskunnan turvallisuustarpeet ja esimerkiksi rikollisuuden vaikutukset yritysturvallisuuteen.

Suomessa rahoituslaitosten, kuten myös esimerkiksi apteekkien ja patenttitoimistojenkin toimintaa ohjataan viranomaisten toimesta. Rahoituslaitoksille on näiden toimintaa ohjaavien pykälien myötä asetettu erikoisvaatimuksia koskien muun muassa pankkialaisuuden alaisten tietojen suojaamista ja siten myös tietoturvallisuutta yleensäkin.

Vaikka tämä työ onkin toiminnallinen opinnäytetyö, täyttää hankkeiden tutkiminen ja riskien kartoitus laadullisen tutkimuksen tunnusmerkkejä. Riskikartoituksen edellyttämiä tietoja hankkeiden ominaisuuksista kerättiin toimintaan ja ohjeistukseen perehtymällä, osallisia tahoja haastatteleamalla sekä toimintaa seuraten, havainnoinnin keinoin. Varsinaisessa riskien kartoituksessa hyödynnettiin Kansallisen turvallisuusauditointikriteeristön tietoturvaosiota, sekä tähän käyttöön muokattua haavoittuvuusanalyysiä. Hallintatoimenpiteitä määritettäessä hyödynnettiin kirjallisuuslähteiden lisäksi myös mainittuja finanssialaa sääteleviä lakeja ja säädöksiä, koska nämä antavat paikoin suoria vastauksia havaittujen riskien hallitsemiseksi.

Suurimmaksi ongelmaksi riskienhallinnan kannalta muodostui se, että toimitilahankkeet toteutetaan pääosin alihankintana. Tämä asettaa vaatimuksia muun muassa näiden alihankkijoiden luotettavuuden toteutamiselle, sekä niille toimille, joilla varmistetaan se, että rahoituslaitoksille viranomaisten toimesta asetetut vaatimukset täyttyvät ja rahoituslaitoksen etu huomioidaan myös näiden tahojen toiminnassa. Tällaisen toiminnan hallinnoinnissa kattavasti laaditut ja aukottomat toimeksiantosopimukset ovat tärkeässä asemassa.

Asiasanat: rahoituslaitos, toimitilahanke, turvallisuusriski

Tapio Tähtinen

Security risks in the business premises projects of a financial institution, case: Financial Institution X

Year	2011	Pages	57
------	------	-------	----

The purpose of this thesis was to chart the security risks in the business premises projects of a financial institution operating in Finland (Financial Institution X) and to determine the measures needed to manage those risks. The business premises projects are a fundamental part of building and maintaining business premises for the nationwide needs of Financial Institution X. This work was carried out as a functional thesis on behalf of the security department of Financial Institution X. The security department had the need to disclose the security risks involved in the business premises projects and the factors that need its attention. The need for this arose due to the fact that the security consulting of these projects is out-sourced. Because of this arrangement the security department has not been involved in business premises projects.

Usually the risks of building projects and projects overall are seen as risks that jeopardize the outcome or performance of a project. This, however, was not the principal idea in this thesis. The principal idea was to chart the security risks that threaten the values on which the corporate security work is based and therefore jeopardize the corporate security. Security risks of this type can be caused by inner and outer factors. In this analysis the effect of criminality is also included in the observation.

In Finland the operations of financial institutions are controlled by the authorities. This sets special requirements regarding, for example, protecting the data covered by banking secrecy and thus the information security in general.

Although this is a functional thesis, the studying of the projects and charting the risks meets the principles of qualitative research. The necessary information was gathered by interviewing the personnel involved in these projects, studying the instructions and by observing different projects in different stages. Security risks were identified by using the part of the Finnish National Security Auditing Criteria that covers information security and a custom vulnerability analysis. When determining the measures needed to control the identified risks in addition to related literature, the regulations controlling the financial institutions were used, because at some points these regulations include outright instructions on how to manage risks of this type.

The biggest problem from the risk management point of view proved to be the fact that these projects are mainly carried out by using subcontractors. This sets some requirements concerning, for example, identifying these subcontractors and their reliability, and the actions needed to ensure that these parties operate according to the regulations set for financial institutions. While ensuring the appropriate procedures of these subcontractors, solidly written agreements play an essential role.

Keywords: financial institution, business premises project, security risk

Johdanto

Tässä opinnäytetyössä kartoitettiin rahoituslaitoksen toimitilahankkeita uhkaavat turvallisuusriskit, sekä määritettiin toimenpide-ehdotuksina tarvittavat toimenpiteet näiden riskien hallitsemiseksi. Tässä yhteydessä rahoituslaitoksen toimitilahankkeilla tarkoitetaan rakennus- ja remontointihankkeita laitoksen eri toimipisteiden tilojen saattamiseksi siihen kuntoon, että niissä voidaan suorittaa niihin tarkoitettuja toimia. Tarkastelun kohteena on eräs Suomessa toimiva rahoituslaitos (Rahoituslaitos X) ja tämän laitoksen toimitilahankkeet.

Rahoituslaitosten toimintaa ohjataan Suomessa muun muassa lakien ja Finanssivalvonnan standardien toimesta. Nämä asettavat myös Rahoituslaitos X:lle huolehtimisveloitteen näiden pakottavien säädösten huomioimisesta toiminnassaan. Toimitilahankkeet toteutetaan pääosin alihankintana. Tämä asettaa vaatimuksia muun muassa alihankintojen hallinnoinnille ja alihankintasopimuksille, jotta rahoituslaitoksille asetetut vaatimukset täyttyisivät tarvittavilta osin myös näiden Rahoituslaitos X:n toimeksiannosta eri tehtäviä suorittavien alihankkijoiden toiminnassa.

Tarkastelussa ei keskeisellä sijalla ollut tavanomaiset rakennushankkeen riskit tai projektiriskit, joiksi voidaan lukea hankkeen aikatauluun, kustannuksiin, hallintoon ja laatuavoitteisiin liittyvät riskit, vaan sellaiset riskit jotka kuuluvat turvallisuusyksikön toimikentälle. Tästä syystä riskejä tarkasteltaessa otettiin lähtökohdaksi sellaiset turvallisuusriskit, jotka uhkaavat Rahoituslaitos X:n turvallisuuspolitiikassa määriteltyjä organisaation suojattavia arvoja, joiden eheyden suojaamiseen rahoituslaitoksen turvallisuustyö viimekädessä aina tähtää.

Tämä työ noudattelee osaa riskienhallintaprosessista. Työ koostuu kohteena olevien hankkeiden kuvauksesta, riskien kartoituksesta, sekä niiden hallitsemiseksi tarvittavien toimenpiteiden määrittämisestä. Näin ollen riskienhallintaprosessin jatkaminen valittujen hallintatoimenpiteiden jalkauttamisen, sekä vaikutusten seurannan osalta jäävät kohdeorganisaation harteille.

1 Työn kuvaus

Rahoituslaitos X:n turvallisuusyksikkö on hyvin vähän tekemisissä tämän laitoksen toimitilahankkeiden kanssa. Näiden hankkeiden turvallisuuskonsultointi on ulkoistettu. Tästä yhdessä jäljempänä esitettyjen syiden kanssa Rahoituslaitos X:n turvallisuusyksiköllä oli tarve selvittää toimitilahankkeiden turvallisuuden vallitseva taso ja määrittää tarvittavat toimenpiteet mahdollisten turvallisuuspoikkeamien hallitsemiseksi.

Vilka ja Airaksinen (2003, 9) määrittelevät toiminnallisen opinnäytetyön työelämään sidotuksi käytännönläheiseksi työksi, jonka tarkoituksena voi olla esimerkiksi jonkin toiminnan järjestäminen. Tämä työ tehtiin toiminnallisena opinnäytetyönä johon kuuluu riskien kartoitus käyttäen jäljempänä esiteltyjä menetelmiä, sekä havaittujen riskien tarkastelu. Tarkastelun pohjalta määritettiin ne toimenpiteet, joilla havaitut riskit kyetään hallitsemaan.

Toiminnallisessa opinnäytetyössä ei Vilkan ja Airaksisen (2003, 30) mukaan tavallisesti esitetä tutkimuskysymystä, mikäli työhön ei kuulu selvityksen tekemistä. Selvitystyö on kuitenkin oleellinen osa tätä työtä, joten tuli vastaan tarve työn selkeyden vuoksi ja opinnäytetyöni ohjaajan ehdotuksesta asettaa tutkimuskysymys. Tutkimuskysymyksen ja siten työn etenemistä ohjaileva pääkysymys oli ”mitkä ovat tarvittavat toimenpiteet rahoituslaitoksen toimitilahankkeiden turvallisuusriskien hallitsemiseksi?”. Esittämäni tutkimuskysymyksen valossa tämän työn voi nähdä olevan kaksiosainen: ensiksi on selvitettävä mitkä ovat toimitilahankkeen turvallisuusriskit ja toiseksi määritettävä ne toimenpiteet, jotka voidaan nähdä riittäviksi näiden riskien hallitsemiseksi.

Tässä raportissa kuvataan turvallisuusriski tässä kontekstissa, työn kohteena olleet toimitilahankkeet, riskien kartoittamiseen käytetyt menetelmät ja avataan sen mukaisesti tehdyt havainnot sekä analysoinnin tuloksena määritellyt toimenpide-ehdotukset havaittujen riskien hallitsemiseksi. Tämä työ noudattelee osaa riskienhallintaprosessista. Riskienhallintaprosessi voidaan karkeasti jakaa riskien tunnistamiseen, riskien arviointiin ja analysointiin, tältä pohjalta tarvittavien hallintatoimenpiteiden määrittelyyn, toimenpiteiden jalkauttamiseen ja valittujen hallintatoimenpiteiden vaikutusten sekä itse riskienhallintaprosessin arviointiin (Ilmonen, Kallio, Koskinen & Rajamäki 2010, 103). Tämä työ jättää siis riskienhallintaprosessin jatkamisen valittavien toimenpiteiden jalkauttamisen ja vaikutusten seurannan osalta Rahoituslaitos X:n vastuulle.

Työtä laadittaessa nousi useassa kohdin esille seikka, että havaittuun mahdolliseen riskiin oli löydettävissä vastaus ja hallintakeino rahoituslaitoksen sisäisestä ohjeistuksesta sekä niiden taustalla vaikuttavista finanssialaa säätelevistä laeista ja standardeista. Tämä ohjasi työtä tarkastelemaan toimintaa myös näiden velvoitteiden valossa, koska tässä yhteydessä riskejä ei mielestäni voida käsitellä irrallisina näistä pakottavista ja velvoittavista säännöksistä, jotka paikoin antavat jopa suoran vastauksen havaitun riskin hallitsemiseksi. Tästä syystä on hallintatoimenpiteiden määrittelyn yhteydessä avattu myös näitä tekijöitä kuhunkin kohtaan vaikuttavilta osin.

1.1 Työn tarkoitus ja tavoitteet

Asetettu työskentelyä ohjaava tutkimuskysymys ohjaa työn tarkoitusta luonnollisesti saamaan vastaus tuohon esitettyyn kysymykseen. Tarkennettuna tarkoituksena on näin ollen selvittää rahoituslaitoksen toimitilahankkeiden turvallisuusriskit, sekä selvittää ja määrittää toimenpide-ehdotusten muodossa tarvittavat toimenpiteet näiden riskien hallitsemiseksi.

Tehdyllä riskien kartoituksella selvitettiin ne tekijät, jotka kuuluvat turvallisuusyksikön vastualueelle ja siten vaativat tämän yksikön huomiota. Tarkoituksena voidaan nähdä olevan myös dokumentointi ja siten niin turvallisuusyksikön, kuin toimitilahankkeiden hallinnoinnista vastaavan yksikönkin tiedon lisääminen näiden yksiköiden välisestä rajapinnasta.

Tavoitteenani oli kartoittaa kattavasti sellaiset turvallisuusriskit, jotka voivat realisoituessaan aiheuttaa haittaa tai uhata rahoituslaitoksen suojattavia arvoja. Tämän lisäksi tavoitteenani oli dokumentoinnin keinoin myös selkeyttää mahdollisia ongelmakohtia ja yhtenäistää hankkeiden toimintaa turvallisuusnäkökulmasta. Tähän pyrittiin poimimalla turvallisuustoimen kannalta oleelliset tekijät liittyen muun muassa alihankintojen hallinnointiin ja hankkeiden tietoturvaluuteen.

1.2 Aiheen rajaus

Asettamani tutkimuskysymyksestä johtuen keskityn tässä työssä turvallisuusriskien kartoittamiseen ja niiden hallitsemiseksi tarvittavien toimenpiteiden määrittämiseen. Esittämäni kaltainen rajaus jättää tarkasteluni ulkopuolelle tavanomaisesti rakennushankkeen riskeiksi mielletyt aikataulu-, budjetti-, sekä laaturiskit, niiltä osin kuin havaituilla turvallisuusriskeillä ei ole niihin yhtymäkohtia tai vaikutuksia.

Rajaus jättää tarkastelun ulkopuolelle myös tavanomaisesti projektitoimintaan liittyvän riskikartoituksen, jolla edellä mainitunlaisia projektien riskejä pyritään projektihenkilöstön toimesta kartoittamaan.

2 Toimitilahankkeiden turvallisuusriskit

Puhuttaessa riskistä, viitataan sillä yleensä johonkin vaaran, tai uhkan mahdollisuuteen, joka toteutuessaan voi aiheuttaa haitallisia seurauksia esimerkiksi ihmisille tai jollekin tärkeäksi koetulle. Riskiin sisältyy lähtökohtaisesti aina epävarmuutta tapahtuman todennäköisyydestä. Tästä syystä esimerkiksi ennalta tiedossa oleva tulevaisuudessa varmasti realisoituva uhka tai vaara ei ole riski. (Juvonen, Korhonen, Ojala, Salo & Vuori 2005, 7.)

Riskit voidaan jakaa perinteisen näkemyksen mukaan vahinko- ja liiketoimintariskeihin, riippuen niiden seurausten luonteesta. Vahinkoriskit ovat tyypiltään sellaisia, joilla toteutuessaan

on pelkästään vahingollisia seurauksia. Tällaisia riskejä pidetään yleensä vakuuttamiskelpoisina, eli yritys voi korvausta vastaan siirtää tällaisten riskien seuraukset vakuutusyhtiön vastattavaksi. (Suominen, 2003, 12.)

Liiketoimintariskillä on vahinkoriskistä poiketen toteutuessaan mahdollisuus haitallisten seurausten lisäksi myös positiivisiin seurauksiin, eli niihin liittyy myös mahdollisuus taloudelliseen voittoon. Vaikka riskit kyetäänkin usein luokittelemaan liiketoimintariskeihin ja vahinkoriskeihin, eivät ne useinkaan kuitenkaan ole täysin toisistaan irrallisia, koska vahinkoriskillä voi toteutuessaan olla usein myös liiketoimintaan haitallisesti vaikuttavia seurauksia, esimerkiksi vahinkoriskin aiheuttaessa keskeytyksen liiketoimintaan. (Juvonen ym. 2005, 11.)

Projektikontekstissa riski voidaan määritellä negatiiviseksi poikkeamaksi projektin asetetuista tavoitteista (Pelin 2009, 226). Näillä negatiivisilla poikkeamilla tarkoitetaan siis sellaisia tekijöitä, jotka vaarantavat projektin tavoitteiden täyttymisen. Ruuska (2007, 284) esittelee yleisesti projektin tulostavoitteiksi aikataulun, kustannukset ja lopputuotteen laadun. Tällaisesta näkökulmasta projektiriskeinä nähdään siis sellaiset uhkatekijät, jotka voivat vaarantaa projektin aikataulun ja laaditun budjetin pitävyyden tai lopputuotteen laadun.

Peltonen ja Kiiras (1998, 33) luokittelevat rakennushankkeiden riskit rakennuttajan näkökulmasta edellä mainittujen aikataulu-, kustannus- ja laaturiskien lisäksi hallintoriskeihin. Tässä työssä tavanomaiset projekti- tai rakennushankkeen riskit eivät olleet tarkastelussa keskeisellä sijalla, vaan ensisijainen tarve oli kyetä kartoittamaan hankkeissa piilevät tekijät, jotka kuuluvat turvallisuusyksikön vastuualueelle. Projektiriski tai rakennushankkeen riski ovat näin ollen liian laveita termejä tämän työn tarkoituksiin, koska ne pitävät sisällään muun muassa edellä mainitut kustannuksiin ja aikatauluun liittyvät riskit, sekä esimerkiksi rakennusteknisiin ratkaisuihin liittyvät riskit.

Rahoituslaitos X:n turvallisuusyksikön vastuualueelle kuuluu koko organisaation yritysturvallisuus. Miettisen (2002, 11) mukaan yritysturvallisuudella tarkoitetaan kaikkien turvallisuuden eri osa-alueiden hallintaa siten, että mahdollistetaan yrityksen mahdollisimman häiriötön toiminta, suojaamalla yritykselle tärkeät tekijät, kuten esimerkiksi ihmiset, tieto ja omaisuus vahingoilta ja muilta toimintaa uhkaavilta tekijöiltä.

Suominen (2003, 19) esittelee Virran, Laitisen ja Aromaan esille nostaman riskityypin, jossa yritysturvallisuuteen on yhdistetty yhteiskunnan turvallisuustarpeet. Tämä riskityyppi on turvallisuusriski. Tämänkaltaisilla riskeillä on niin vahinko- kuin liikeriskinkin ominaisuuksia. Tämänkaltaisessa riskitarkastelussa painotetaan yritysten sisäisten ja ulkoisten uhkatekijöiden lisäksi rikollisuuden vaikutuksia muun muassa yrityksen henkilöstöön tietojärjestelmiin tai omaisuuteen. (Suominen 2003, 19.)

Jotta kyetään määrittelemään tarkemmin se, mitä turvallisuusriskillä tässä yhteydessä tarkoitetaan, on syytä määrittää ne kohteet joita uhkaavat riskit tässä työssä kartoitettiin. Miittisen (2002, 13) mukaan suojattavalla kohteella tarkoitetaan sellaisia tekijöitä, joita halutaan riskienhallintatyöllä suojata. Rahoituslaitos X:ssä tällaisia kohteita tai oikeammin arvoja ovat sen turvallisuuspolitiikassa turvallisuustyön pohjaksi määritellyt arvot, joita ovat:

- Ihmiset
- Tieto
- Palveluprosessit
- Omaisuus
- Julkisuuskuva

Turvallisuusriskeillä viitataan tässä työssä siis rahoituslaitoksen turvallisuuspolitiikan mukaisia suojattavia arvoja uhkaaviin riskeihin toimitilahankkeiden kontekstissa. Vaikka tässä työssä ei keskeisellä sijalla ollutkaan tavanomaisiin rakennushankkeisiin liittyvät riskit, joihin hallinnolliset riskitkin edellä esitetyn mukaan kuuluvat, otettiin projektin hallinto myös mukaan tarkasteluun. Tämä johtuu siitä, että heikohkolla hallinnalla saattaa olla vaikutuksia palveluprosesseihin yhtenä suojattavana arvona, esimerkiksi viivästyneiden hankkeiden kautta.

3 Kohteena olevien toimitilahankkeiden kuvaus

Toimitilahankkeilla viitataan tässä toimitilojen ylläpidosta ja rakennuttamisesta vastaavan yksikön johtamiin ja hallinnoimiin hankkeisiin, joiden tuotoksina rahoituslaitokselle valmistuu uusia tiloja tai jo käytössä olevia tiloja remontoidaan ja ylläpidetään. Tarkasteluni kohteena olevat toimitilahankkeet vastaavat siis niihin tarpeisiin ja vaatimuksiin, jotka Rahoituslaitos X:n liike- ja tukitoiminta asettaa toimitiloille. Vaikka tässä työssä puhutaan paikoin rakennushankkeista, on huomattava, etteivät nämä hankkeet rahoituslaitoksen kannalta ole uudisrakentamista, vaan ennemminkin jo olemassa olevien tilojen muokkaamista rahoituslaitoksen toiminnan asettamien vaatimusten mukaisiksi. Tämä johtuu siitä, että Rahoituslaitos X:n toimitilat sijaitsevat vuokratiloissa ja näin ollen esimerkiksi jäljempänä esitellyissä niin kutsu- tuissa kauppakeskusprojekteissa, joissa rahoituslaitoksen toimitilat tulevat rakennustyön alla oleviin kauppakeskuksiin tai vastaavien suurempien kokonaisuuksien yhteyteen, Rahoituslaitos X ei ole rakennuttajan asemassa.

Hankkeet vaihtelevat kestoltaan noin kuukaudesta aina puoleentoista vuoteen. Hankkeita toteutetaan vuositasolla noin kaksikymmentä. Hankkeiden kokonaiskustannukset vaihtelevat tapauskohtaisesti joistain kymmenistä tuhansista euroista yli miljoonaan euroon. Seuraavissa

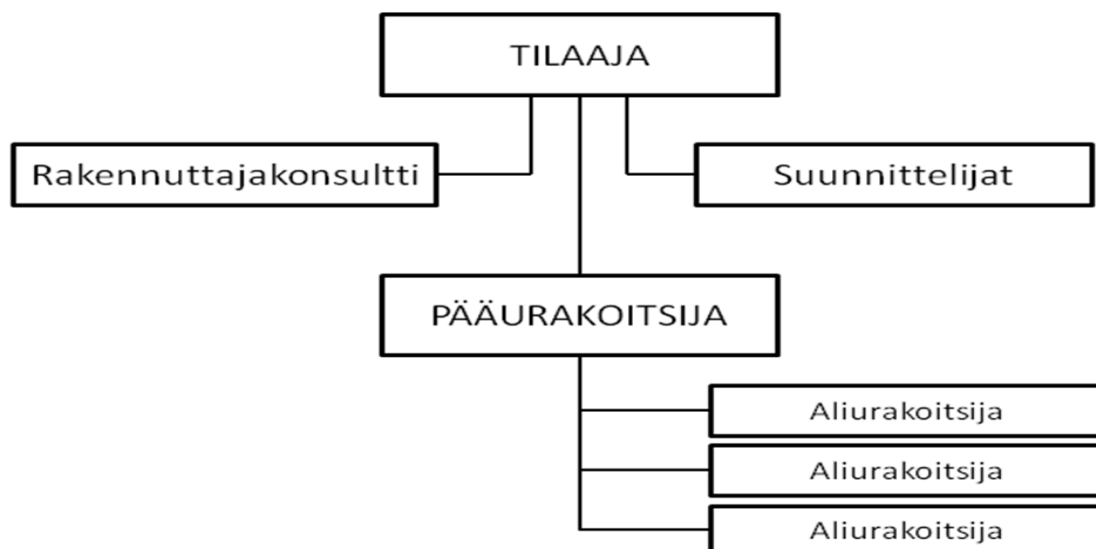
alaluvuissa kuvataan yleisimmin käytetyt hankkeen toteutusmuodot sekä tavanomaiset osallistajat ja hankekulku.

Toimitilahankkeiden toteutuksessa hyödynnetään niin kutsuttuja RT- ohjetiedostoja ja sopimusasiakirjoja. Nämä ovat Rakennustietosäätiön ylläpitämiä, Suomessa rakennusalalla yleisesti käytössä olevia ohjeistuksia sekä valmiita sopimusasiakirjapohjia. Rakennustietosäätiö pyrkii puolueettomana toimijana edistämään hyvää rakennustapaa kehittämällä käytänteitä ja tuottamalla ohjeistuksia rakennusalalle. Rakennustietosäätiön omistama Rakennustieto Oy kustantaa muun muassa alan tietoa sisältäviä tietokortistoja ja kirjallisuutta. Rakennustieto ylläpitää ajantasaista tietokantaa rakennusalan säännöksistä, ohjeista ja esimerkiksi rakentamiseen liittyvistä teknisistä ongelmista. (Rakennustieto 2010.)

3.1 Hankkeiden toteutusmuodot

Tarkastelun alaiset toimitilahankkeet ovat toteutusmuodoltaan niin kutsuttuja pääurakoita. Niissä tilaaja, eli tässä tapauksessa Rahoituslaitos X, teettää suunnittelun ja rakentamisen eri tahoilla erillisin sopimuksin. Pääurakoita toteutetaan tavallisesti kahdella eri pääurakan alamuodolla riippuen siitä, miten aliurakoitsijoiden erikoisurakat teetetään. Näitä muotoja ovat kokonaisurakka sekä jaettu urakka. Kokonaisurakassa (Kuva 1) tilaaja, eli Rahoituslaitos X solmii yhden urakkasopimuksen pääurakoitsijan kanssa, joka solmii omiin nimiinsä sopimukset erillisistä aliurakoista valitsemiensä urakoitsijoiden kanssa. (Kankainen & Junnonen 2000, 28.)

Kokonaisurakassa tilaajan hankittavaksi jää suunnittelu sekä rakennuskonsultointi erillisillä sopimuksilla. Vaikka Rahoituslaitos X ei pääurakkamuotoisessa toteutuksessa ole suorassa sopimussuhteessa aliurakoitsijoihin, käytettävät aliurakoitsijat hyväksytetään käytännön mukaan ennen töiden aloittamista rahoituslaitoksella. Tällä hyväksyttämismenettelyllä pyritään takaamaan rahoituslaitokselle mahdollisuus valita urakoissa käytetyt alihankkijat. Hyväksyttäminen tulee esille jo mahdollisesti tarjouspyyntöjen kohdalla, mutta yleensä viimeistään neuvoteltaessa urakkasopimuksesta.

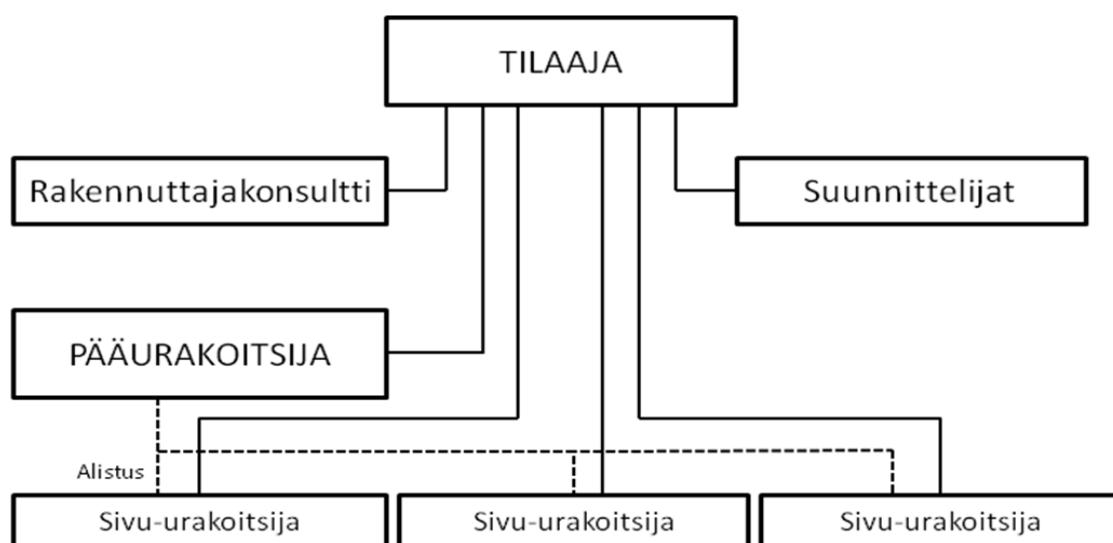


Kuva 1: Kokonaisurakka (mukailten Kankainen & Junnonen 2000, 29.)

Kokonaisurakoista on hyvä nostaa erikseen esille niin kutsutut kauppakeskusprojektit. Näillä viitataan sellaisiin hankkeisiin, joissa Rahoituslaitos X:n toimipiste tulee rakenteilla olevaan kauppakeskukseen tai muun vastaavanlaisen suuremman kokonaisuuden yhteyteen sen valmistuttua. Tällaisissa tilanteissa rahoituslaitokselle ei jää juurikaan mahdollisuuksia vaikuttaa käytettäviin urakoitsijoihin tai suunnittelijoihin, vaan kauppakeskuksen rakennuttaja käyttää valitsemiaan urakoitsijoita, siten kuin parhaaksi näkee.

Toisin kuin kokonaisurakassa, jaetussa urakassa (Kuva 2) rakennuttaja solmii sopimukset erikseen pääurakoitsijan ja erikoisurakoitsijoiden kanssa. Tavanomaisessa jaetussa urakassa urakoitsijoiden väliltä puuttuu sopimussuhde ja vastuu töiden koordinoinnista sekä työmaan johtovelvollisuudesta jää näin ollen rakennuttajan harteille. Työmaan johtovelvollisuuksiin kuuluu muun muassa työmaan aikataulun laatiminen ja sen mukaan tehtävä eri töiden yhteensovittaminen sekä työmaan vakuuttaminen (Kankainen & Junnonen 2000, 70).

Kohdehankkeissa käytettäessä jaettua urakkaa, solmitaan urakoitsijoiden kanssa alistamisopimus, jonka tarkoituksena on siirtää urakoiden yhteensovittamisvelvollisuus ja työmaan johtovelvollisuus valitulle pääurakoitsijalle. Tällaisissa tilanteissa on kyse sivu-urakan alistamisesta. Sivu-urakan alistaminen tehdään tätä tarkoitusta varten laaditulle sopimus pohjalle. Sivu urakan alistamisessa rakennuttaja saa edellä mainitun työmaan johtovelvollisuuden ja töiden aikataulullisen yhteensovittamisen pääurakoitsijalle siirtämisen lisäksi siirrettyä tavanomaisessa jaetussa urakassa rakennuttajalla olevan vastuun urakoitsijoiden toisilleen aiheuttamasta vahingosta urakoitsijoille itselleen. Jaetussa urakassa rakennuttajalla on valta päättää tahot, joiden toimesta eri alueiden osurakat suoritetaan. Näin rakennuttajalle jää mahdollisuus muun muassa kilpailuttamisen mahdollistamille kustannussäästöille. (Junnonen 2009, 18-20.)



Kuva 2: Jaettu urakka alistetuin sivu-urakoin (mukailien Kankainen & Junnonen. 2000, 29.)

Kaikissa hankkeissa, urakkamuodosta riippumatta Rahoituslaitos X vastaa itse niin kutsutuista omista hankinnoista. Näillä viitataan järjestelyyn, jossa rahoituslaitos hankkii erillisin sopimuksin muun muassa kaluste-, kassakaappi-, turvakassa sekä turvallisuustekniset hankinnat, joita ovat esimerkiksi kuori- ja tilavalvontaan käytettävät tekniset järjestelmät. Näin ollen kaikki rahoituslaitoksen turvallisuuden kannalta kriittiset hankinnat on aina eriytetty varsinaisesta urakasta.

3.2 Projektin eri toimijat vastualueineen

Toimitilahankkeiden työryhmien kokoonpanot vaihtelevat hieman riippuen kohteen maantieteellisestä sijainnista, hankkeen laajuudesta ja tehtävän työn luonteesta. Hankkeissa on yleensä kuitenkin mukana seuraavat tahot:

Projektipäällikkö:

Jokaiselle hankkeelle määritetään jo tarveselvitysvaiheessa (kappale 3.3.1) vastuullinen projektipäällikkö, melkeinpä projektin koosta tai kestosta riippumatta. Projektipäälliköt vastaavat jo alusta lähtien hankkeiden tarveselvityksen, suunnittelun ja toteuttamisen hallinnoinnista, tehtävänä hankkeiden läpivienti siten, että ne pysyvät suunnitellussa budjetissa ja aikataulussa. Rahoituslaitos X:ssä projektipäällikön tehtävissä toimii kolme henkilöä.

Rakennuttajakonsultti:

Toimitilahankkeiden edettyä suunnitteluvaiheesta rakentamisvaiheeseen, otetaan projektiin ulkopuolinen rakennuttajakonsultti. Tämän tahon vastuulla on muun muassa projektin käytännön etenemisen valvonta ja projektinkulun dokumentointi. Rakennuttajakonsultin valvonta

käsittää muun muassa varmistumisen siitä, että urakointi suoritetaan suunnitelmien, sopimusten, voimassaolevien lakien ja säännösten sekä hyvän rakennustavan mukaisesti. Valvonnan alle kuuluu myös se, että työn jälki on sille asetettujen laatutavoitteiden mukaista. Rakennuttajakonsultin valvonnan keskeisenä tarkoituksena on myös mahdollisten urakoinnin aikaisien ongelmien ja virheiden ennalta ehkäisy. (Kankainen & Junnonen 2000, 61.)

Rakennuttajakonsultilla ei ole juurikaan päätäntävaltaa projektin kulkuun, tai sen kustannuksiin. Tehtävät painottuvat edellä mainittujen valvonnan ja dokumentoinnin lisäksi käytännön järjestelyihin, kuten esimerkiksi urakoiden kilpailutuksien järjestämiseen sekä tarpeellisten asiakirjojen hallinnointiin. Rakennuttajakonsultteina käytetään alueellisesti ennalta nimettyjä suurempien rakennusalan toimijoiden työntekijöitä.

Pääurakoitsija:

Urakkamuodosta riippumatta tarkastelun kohteena olevissa hankkeissa on aina pääurakoitsija, jolla on Rahoituslaitos X:n kannalta pääpiirteissään samat vastuut urakkamuodosta riippumatta. Näin siis mikäli hanke on vain tarpeeksi suuri. Pienehköissä huollollisissa ja ylläpidollisissa töissä saattaa mukana olla vain yhden osa-alueen urakoitsija. Kohdehankkeissa työmaan johdovelvollisuus, joka muutoin voisi kuulua tilaajan vastuulle, on sopimuksin siirretty pääurakoitsijan vastuulle.

Suunnittelijat:

Suunnittelijoita kohdehankkeissa ovat muun muassa LVIA-suunnittelijat, sähkösuunnittelijat, sisustussuunnittelijat sekä turvalaitesuunnittelusta vastaava turvallisuuskonsultti. Edellä mainittujen lisäksi sellaisissa hankkeissa, joihin vaaditaan rakennuslupa, käytetään ulkopuolista arkkitehtitoimistoa, jonka vastuulle annetaan lupahakemusmenettely ja sen vaatimien suunnitelmien laadinta.

Rahoituslaitos X:n toimipisteiden turvalaitesuunnittelu ja turvallisuuskonsultointi on ulkoistettu yhdelle taholle, joka laatii turvalaitesuunnitelmat kaikkiin rahoituslaitoksen toimipisteisiin. Kyseessä oleva taho tuntee rahoituslaitoksen turvalaitteille ja -järjestelmille asetetut vaatimukset hyvin ja kykenee tarvittaessa laatimaan suunnitelmat nopeastikin. Hankkeiden turvallisuuskonsultoinnin ohella myös muun muassa turvalaitehankintojen kilpailutus ja hankinta on annettu tämän konsultin tehtäväksi.

Urakoitsijat:

Urakoitsijoiden tehtävänä on käytännön rakennustöiden suorittaminen suunnitelmien ja sopimusten, sekä pääurakoitsijan laatiman aikataulun mukaisesti. Urakointi suoritetaan yleensä usean eri osa-alueen urakoitsijan toimesta. Urakoitsijat valitaan yleensä alueellisesti, riippuen kohteen sijainnista.

Turvallisuusrakennuksissa voidaan tässä tapauksessa erottaa toisistaan kaapelointityöt suoritettava sähköurakoitsija ja varsinaisen turvalaitteiden asennustyön suoritettava taho. Varsinainen turvalaitteiden asennus suoritetaan valtakunnallisesti yhden toimittajan voimin lähestulkoon kaikkiin toimipisteisiin. Tämän yhden asentavan tahon rinnalla on kuitenkin viime aikoina käytetty asennuksissa myös ylläpidosta vastaavaa tahoja.

3.3 Hankkeen kulku

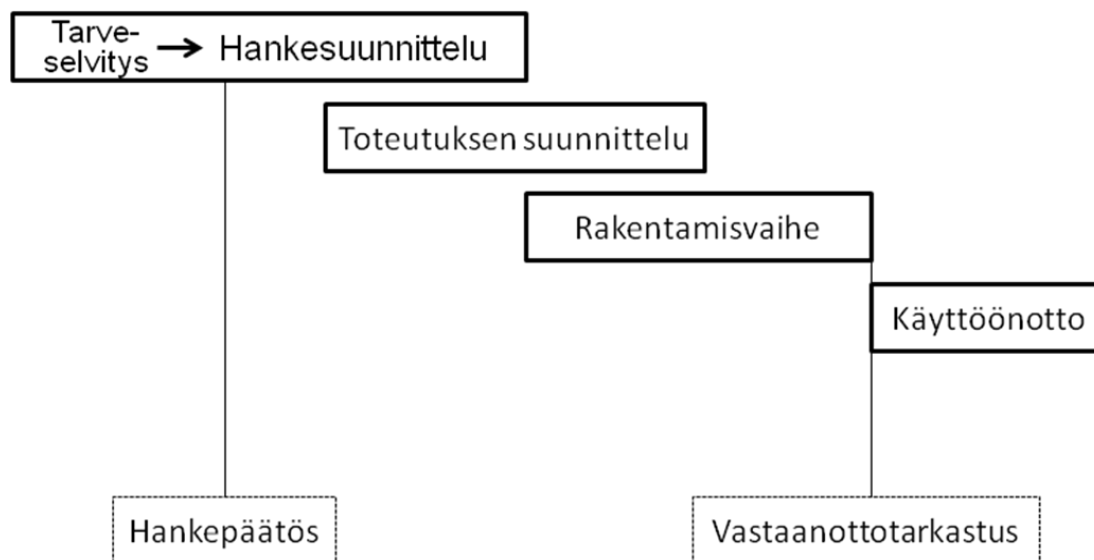
Rakennushankkeet noudattelevat pääpiirteiltään RT 10-10387- ohjetiedoston (Rakennustietosäätö 1 1989, 4) mukaista hankekulkua. Toimitilahankkeiden luonteesta johtuen hankekulussa on eroavaisuuksia verrattuna ohjeen mukaiseen hankekulkuun muun muassa eri vaiheiden hämärtyneiden rajojen ja päällekkäisyyden vuoksi.

RT 10-10387:n mukaiset rakennushankkeen vaiheet ovat:

- Tarveselvitys
→ Hankepääätös
- Hankesuunnittelu
→ Investointipääätös
- Rakennussuunnittelu
→ Rakentamispääätös
- Rakentamisvaihe
→ Vastaanottopääätös
- Käyttöönotto vaihe
- Takuutarkastus

(Rakennustietosäätö 1 1989, 4.)

Rahoituslaitos X:n toimitilahankkeiden pääpiirteinen kulku on esitetty kuvassa 3. Hanke lähtee liikkeelle tarveselvityksellä ja etenee hankesuunnitteluun, joka johtaa riittävän pitkälle edetessään hankepääätökseen. Hankepääätöksen jälkeen jatketaan hankkeen toteutuksen suunnittelulla. Kun toteutuksen suunnittelu on tarpeeksi pitkällä, aloitetaan hankkeen toteutus eli rakentamisvaihe. Rakentamisvaihe päättyy vastaanottotarkastukseen, jonka jälkeen seuraa tilojen käyttöönotto vaihe käyttäjän toimesta. Näin ollen kortiston mukaisesta hankekulusta poiketen ei kohteena olevissa hankkeissa esimerkiksi tehdä erillistä investointipääätöstä, vaan hankepääätös toimii samalla investointipääätöksenä. Tai oikeammin voitaneen sanoa, että hankepääätös ja investointipääätös ovat yksi ja sama päätös.



Kuva 3: Toimitilahankkeiden hankekulku

Tärkeimpänä viestintävälineenä hankkeisiin osallistuvien tahojen välillä käytetään sähköpostia. Sähköpostin käyttö on perusteltua, koska näin kyetään hallinnoimaan koko projektin viestintää ja hankkeen dokumentointi helpottuu. Sähköpostia tai puhelinta ei kuitenkaan käytetä asioiden lopulliseen sopimiseen, vaan kaikki sovittavat asiat ja työt vahvistetaan projektin edetessä järjestettävissä palavereissa. Näin kaikki tehdyt päätökset saadaan kirjallisesti dokumentoitua ja siten vastuiden ja velvollisuuksien määrittäminen jälkikäteen on helpompaa.

3.3.1 Suunnitteluvaihe

Hankkeen aloittavan tarveselvityksen tarkoituksena on selvittää ja kartoittaa alustavasti muun muassa hankkeen tarpeellisuus ja edellytykset sen toteuttamiselle sekä hankkeen kustannukset, vaihtoehtoiset ratkaisut sekä alustava aikataulu, jolla hanke kyetään saattamaan valmiiksi. RT 10-10387- ohjetiedoston (Rakennustietosäätiö 1 1989, 3) mukaan tarveselvityksessä tehtävä selvitystyö tähtää siihen, että hankkeeseen vaikuttavat tekijät ja olosuhteet on tunnistettu siinä määrin, että sen pohjalta kyetään tekemään päätös hankesuunnittelun aloittamisesta, eli hankepäätös.

Suunnitteluvaihe voidaan jakaa hankesuunnitteluun ja toteutuksen suunnitteluun. Hankesuunnittelun tarkoituksena on tarkentaa tarveselvityksen yhteydessä tehtyjä alustavia suunnitelmia ja määritellä seikkaperäisesti tavoitteet koskien muun muassa hankkeen laajuutta, laatua, kustannuksia sekä hankkeeseen käytettävää aikaa. Tässä vaiheessa aikataulu tarkennetaan ja määritellään siten, että kokonaisuikataulun lisäksi myös urakan eri vaiheiden kestot ja niiden porrastuminen vaiheittaisine kustannuksineen on nähtävissä suunnitelmista.

Hankesuunnittelun yhteydessä määritellään myös todennäköisin tapa, eli urakkamuoto, jolla hanke toteutetaan, sekä mahdolliset vaihtoehtoiset toteuttamistavat. Kaikki edellä mainittu

suunnitellaan ja selvitetään sillä tarkkuudella, että hankepäätökselle on olemassa riittävät perusteet. (Rakennustietosäätiö 1 1989, 11.)

RT 10-10387- ohjetiedostosta poiketen hankesuunnitteluvaihetta seuraa kohdehankkeissa niin kutsuttu toteutuksen suunnittelu. Tämä vaihe sisältää rakennussuunnittelun ohella myös toteutuksen kokonaissuunnittelun. Tässä vaiheessa hankesuunnitelmassa esitetyt ratkaisut laaditaan suunnittelijoiden toimesta rakenteellisten suunnitelmien muotoon. Nämä suunnitelmat toimivat rakentamistyön ohjenuorana. (Rakennustietosäätiö 1 1989, 3.)

Suunnitteluvaiheessa tulee myös turvalaitesuunnittelu ajankohtaiseksi. Turvalaitesuunnittelusta vastaavan turvallisuuskonsultin suunnitelmien pohjalta sähkösuunnittelija laatii turvalaitteiden kaapelointisuunnitelman.

Suunnitteluvaiheeseen osallistuvat rakennuttaja, käyttäjä sekä tarvittavat suunnittelijat. Pidempiäaikaisten ”sopimuskumppanisuunnittelijoiden” kanssa sopimukset on laadittu puitesopimuksin, yleensä alihankkijan omalle sopimus pohjalle. Käytettäessä paikallisesti jotain suunnittelijatahoa, laaditaan sopimukset suunnittelusta aina tapauskohtaisesti ilman valmista sopimus pohjaa. Suunnittelusopimuksia laadittaessa sovelletaan Konsultin yleisiä sopimusehtoja (Rakennustietosäätiö 3 1995).

3.3.2 Rakentamisvaihe

Myönteisen investointipäätöksen jälkeen ja toteutuksen suunnittelun ollessa riittävän pitkällä, valitaan urakoitsijat, laaditaan urakointisopimukset ja aloitetaan suunnitelmien mukainen toimitilahankkeen toteutus- eli rakentamisvaihe. Kohteena olevissa hankkeissa toteutuksen suunnittelun yhteydessä tehtävä rakennussuunnittelu jatkuu usein vielä rakentamisvaiheen alettua. Rakennussuunnittelu on kuitenkin jo sellaisessa vaiheessa, että suunnittelu on enää tarkentavaa, eikä estä rakentamistyön aloittamista. Rakennussuunnittelu tässä kohtaa onkin enemmän tarkentavaa ja tilanteen mukaan myös korjaavaa suunnittelua. Korjaavalla suunnittelulla vastataan muun muassa yllättäviin rakenteellisiin muutoksiin, joita saattaa tulla vastaan esimerkiksi vanhoja rakenteita purettaessa.

Rakentamisvaiheeseen osallisia tahoja ovat rakennuttaja, käyttäjä, eri osa-alueiden suunnittelijat ja urakoitsijat, pääurakoitsija sekä rakennuttajakonsultti. Rakentamisvaiheen aikana pidetään työmaapalavereja yhdestä kahteen kertaan kuukaudessa, kohteesta riippuen. Työmaapalaverit toimivat projektin rakentamisvaiheen hallinnoinnin sekä etenemisen seurannan välineenä. Palavereissa käsitellään muun muassa hankkeen sen hetkistä tilaa, eri töiden sen hetkistä vaihetta ja urakoitsijoiden miesvahvuutta, aikataulua, työturvallisuutta sekä avoimeksi jääneitä asioita, joihin tarvitaan vahvistus. Näiden lisäksi kokousten esityslistalla ovat

mahdolliset yllättävät suunnitelmista poikkeavia töitä vaativat tilanteet. Työmaakokoukset ja niistä laaditut pöytäkirjat toimivat hankkeen rakennusvaiheen dokumentaationa. Myös mahdolliset uudet aliurakoitsijat sekä lisätyöt hyväksytään näissä kokouksissa. Kirjallisen dokumentoinnin vuoksi kaikki sovittavat asiat vahvistetaan työmaakokouksissa.

Kohdehankkeiden urakkasopimuksissa käytetään pohjana Rakennustietosäätiön ylläpitämiä RT- sopimusasiakirjojen mukaisia sopimus pohjia ja sopimusehtoina sovelletaan Rakennusurakan yleisiä sopimusehtoja (Rakennustietosäätiö 2 1998).

3.3.3 Luovutus- / käyttöönotto vaihe

Rakentamisvaihe päättyy tiloissa tehtävään vastaanottotarkastukseen. Tarkastuksen tarkoituksena on paikan päällä käyden kirjallisesti vahvistaa, että tehty työ on tehty sovitulla tavalla sekä suunnitelmien ja asetettujen laatuvaatimusten mukaisesti siten, että tilojen käyttöönotolle on edellytykset. Vastaanottotarkastuksen jälkeen tilat luovutetaan käyttäjälle ja toiminta tiloissa voidaan aloittaa. Vastaanottotarkastukseen osallistuvat rakennuttajan ja käyttäjän edustajat, rakennuttajakonsultti, suunnittelijat sekä urakoitsijat.

Vastaanottotarkastuksen jälkeen konttoreissa tehdään usein vielä varsinaiseen urakkaan kulumattomia sisustus- ja kalustustöitä, niin kutsuttuina omina hankintoina. Näitä töitä ei tarkasteta enää projektityöryhmän toimesta ja heidän osuutensa hankkeessa yleensä loppuukin tähän. Hanke päättyy lopullisesti siinä vaiheessa, kun viimeistenkin tehtyjen töiden laskut on maksettu. Tähän voi mennä hankkeesta riippuen jopa puolikin vuotta.

Hankkeen dokumentoitu materiaali arkistoidaan vastaanottotarkastuksen ja luovutuksen jälkeen projektipäälliköiden toimesta joko omiin ”mappivarastoihin” tai sähköisesti projektipäällikön tietokoneelle. Hankkeen dokumentaatio muodostuu kaikista hankkeen asiakirjoista, joita ovat muun muassa laaditut suunnitelmat, hankkeen puitteissa pidettyjen kokousten kokouspöytäkirjat sekä urakointi-, suunnittelu- ja muut toimeksiantosopimukset. Hankkeista ei ole tapana kirjata minkäänlaista pääasioita kokoavaa projektiselostetta, josta kävisi ilmi hankkeen pääpiirteinen toteutus ja esimerkiksi hankkeen edetessä vastaan tulleet yllättävät tilanteet ja ongelmat.

4 Työssä käytetyt menetelmät

Tämä työ sisältää toiminnallisen opinnäytetyön ominaisuuksien lisäksi myös laadullisen tutkimuksen piirteitä. Tässä työssä hankkeiden yleiskuvan muodostamiseksi ja riskien kartoittamiseksi vaadittavat tiedot kerättiin laadullisia menetelmiä käyttäen. Kananen (2008, 24) määrittelee laadullisen tutkimuksen sellaiseksi, jossa tuloksiin pyritään ilman määrälliselle tutki-

mukselle ominaisia määrällisiä keinoja, kuten esimerkiksi tilastojen tarkastelua. Laadullinen tutkimus poikkeaa määrällisestä tutkimuksesta myös siten, että siinä tutkitaan yleensä yhtä tapausta, kun taas määrälliselle tutkimukselle on ominaista suuremman joukon, tai useamman tapauksen tarkastelu. (Kananen 2008, 24-25.)

Vilkan ja Airaksisen (2003, 63) mukaan tällainen tutkimusmenetelmä on käytännöllinen pyritessä jonkin ilmiön kokonaisvaltaiseen ymmärtämiseen. Tässä työssä tuo ilmiö on tarkastelun alaiset toimitilahankkeet ja niitä uhkaavat turvallisuusriskit. Käytettyjä laadullisia menetelmiä olivat jäljempänä esitetyt haastattelumuodot, havainnointi ja näin hankitun taustamateriaalin analysointi. Työssä käytetyt riskien kartoittamisen menetelmät, joilla tärkein analysoitava materiaali eli riskit kartoitettiin, ovat esiteltynä myös edempänä seuraavissa alaluvuissa.

4.1 Teemahaastattelu ja avoin haastattelu

Teemahaastattelulla viitataan sellaiseen haastattelun muotoon, jossa haastattelu toteutetaan vapaamuotoisesti siten, että haastattelussa valotusta tarvitsevat teemat käsitellään ilman täysin valmista kysymyssarjaa. Tällöin keskustelu ohjautuu haastattelutilanteen mukaan. (Kananen 2008, 73.)

Teemahaastattelujen avulla pyrittiin ensiksi saamaan kokonaiskuva hankkeista, sekä vallitsevat käsitykset muun muassa siitä, miksi toimitaan siten kuin toimitaan. Koska itselleni tällaiset hankkeet eivät olleet entuudestaan tuttuja, sopi tämä menetelmä mielestäni valmiiksi kirjatuin kysymyksiin käytyä haastattelua paremmin. Haastattelut olivat alkuvaiheen toimintaan tutustumisen jälkeen valmiiksi teemoiteltu eri osa-alueisiin joita olivat muun muassa sopimukset, alihankkijoihin liittyvät kysymykset sekä viestinnän käytänteet. Näin kyettiin syventämään tietoutta ja kartoittamaan keskeiset tekijät näiltä edempänä esitellyistä syistä työni kannalta tärkeiltä osa-alueilta. Teemoittelun lisäksi sisällytin haastatteluihin yleensä myös avoimeksi jääneitä suoria kysymyksiä siltä varalta, että keskustelu eksyy raiteiltaan tai hiljenee. Näin kykenin saamaan epäselviin kohtiin valaistusta ja samalla jatkettua haastattelutilannetta jouhevasti eteenpäin.

Avoin haastattelu on luonteeltaan ennemminkin vapaata keskustelua aiheesta, kuin kysymys ja vastaus- tyyliin toteutettu haastattelu (Kananen 2008, 73.). Avoimen keskustelun kautta pystyttiin hahmottamaan ne tekijät jotka projektihenkilöstön kannalta ovat hankkeissa keskeisiä ja hankkeet avautuivat näin paremmin. Tällaisissa keskusteluissa vastapuoli kykeni oma-aloitteisesti konkreettisiin esimerkeihin kertomaan oman näkemyksensä hankkeiden tärkeimmistä pääkohdista, eikä perehtymisessä tarvinnut keskittyä esimerkiksi hankkeen pääpiirteiden kulun oleellisten osien miettimiseen. Tällä kyettiin myös tekemään eroa hankkeen teoreettisen kulun ja käytännön toiminnan välillä.

4.2 Havainnointi

Havainnoinnilla saadaan välitöntä tietoa tutkimuskohteesta ja henkilöiden toiminnasta. Se sopii kvalitatiivisen tutkimuksen välineeksi tai menetelmäksi. Hirsjärven, Remeksen ja Sajavaaran mukaan havainnoinnilla kyetään selvittämään asioiden oikea laita ja se, toimitaanko niin kuin esimerkiksi haastattelussa on sanottu. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2008, 207-208.)

Havainnointimenetelmäni voidaan luokitella osallistuvaksi havainnoinniksi. Osallistuva havainnointi viittaa tutkimukseen, joka suoritetaan välittömässä läheisyydessä tutkittavan kohteen kanssa ja tutkittava kohde tietää havainnoitsijan roolista (Hirsjärvi ym. 2008). Olin havainnoitsijan roolissa eri hankkeiden eri vaiheissa pidettävissä palavereissa ja vaihetarkasteluissa.

Tätä työtä laadittaessa minulla oli mainio mahdollisuus seurata useampia eri vaiheissa olevia hankkeita ja niiden ominaispiirteitä. Hyvänä puolena tässä oli se, että näin sain laajemman otannan hieman toisistaan eroavista hankkeista, mutta huonoksi puoleksi jäi se, etten kyennyt seuraamaan yhtä suurempaa hanketta alusta loppuun saakka. Koska riskikartoituksen laatimisessa oli tarkoitus saada ulkopuolista näkemystä mahdollisista riskeistä ja siten havaita esimerkiksi sellaisia riskejä, joita rahoituslaitoksen ja toimitilahankkeiden toimintaan tottuneet eivät välttämättä havaitsisi, oli havainnointi myös siinä mielessä oiva väline, ettei ajatteluni ohjautunut liiaksi vallitsevan näkemyksen mukaiseksi, vaan kykenin tältä osin pysyttelemään näkemyksiltäni erillään projektihenkilöstöstä.

4.3 Kansallinen turvallisuusauditointikriteeristö

Kansallisen turvallisuusauditointikriteeristön (KATAKRI) tarkoituksena on toimintaa yhtenäistämällä helpottaa eri viranomaisia niiden selvittäessä jonkin toimijan turvallisuuden tasoa. Sen tarkoituksena on myös toimia apuna yritysten sisäisen turvallisuuden kehittämisessä. KATAKRI koostuu neljästä osiosta: hallinnollisesta turvallisuudesta, henkilöstöturvallisuudesta, fyysisestä turvallisuudesta ja tietoturvallisuudesta. (Puolustusministeriö 2009, 1.)

KATAKRI koostuu edellä mainittujen neljän osa-alueen auditointikysymyssarjasta. Nämä kysymyssarjat on suunnattu auditoitavan kohteen riskien kartoittamiseen ja sitä kautta vallitsevan turvallisuustason määrittämiseen. KATAKRI:n kysymyssarjat sisältävät neljä eri tasoa: lähtötason suositukset, perustason vaatimukset (IV), korotetun tason vaatimukset (III) sekä korkean tason vaatimukset (II). Näiden tasojen mukaisella tarkastelulla kyetään määrittämään toimenpiteet jonkin toiminnon turvallisuustason nostamiseksi tarvittavalle tasolle. Kysymykset on laadittu ehdottomaan muotoon, jotta kyettäisiin mahdollisimman tasalaatuisesti vastamaan mainittuun auditointien yhtenäistämistarkoitukseen. (Puolustusministeriö 2009, 1.)

Kohteena olevien toimitilahankkeiden tietoriskien tunnistamisessa käytettiin apuna KATAKRI:n tietoturvaosiota soveltuvien osin. Tietoturvaosio määrittää vähimmäisvaatimukset organisaation arkaluontoisen tiedon luottamuksellisuuden, eheyden ja käytettävyyden suojaamiseksi. Tietoturvaosio jakautuu seitsemään eri osa-alueeseen. Nämä osa-alueet ovat: hallinnollinen tietoturvallisuus, henkilöstöturvallisuus, fyysinen turvallisuus, tietoliikenneturvallisuus, tietojärjestelmäturvallisuus, tietoaineistoturvallisuus sekä käyttöturvallisuus. (Puolustusministeriö 2009, 57.)

Tietoturvaosion lähtötason suositukset ovat tarkoitettu koskemaan koko organisaatiota ja antavat hyvän perustan koko organisaation tietoturvallisuuden kokonaishallintaan. Tasot IV - II on tarkoitettu erityisesti suojattavalle kohteelle, jolla tarkoitetaan esimerkiksi jotain tiettyä osaa organisaatiosta, jossa luottamuksellista tietoa käsitellään, kuten vaikka tietoverkon osaa tai fyysistä ympäristöä. (Puolustusministeriö 2009, 57.)

Täydellistä KATAKRI:n mukaista tietoturvaluottamusta ei toimitilahankkeille tehty, koska se ei sovellu täysin luontevasti tällaisen yhden pienen osion tarkasteluun. Auditoinnissa on kokonaisuuden kannalta toki tärkeää tarkastella myös pienempien yksiköiden toimintaa, jotta kyetään varmistumaan siitä, miten suunnitelmat tietoturvallisuuden osalta on viety käytäntöön. Tässä tarkastelussa ei kuitenkaan ollut tarkoituksenmukaista auditoida niitä valmiita tietoturvaluottamuspoliittien mukaisia järjestelmiä, joiden puitteissa kohteena olevat hankkeet toimivat.

Tässä työssä riskienhallintatoimenpiteitä määriteltäessä lähtökohdaksi otettiin havaittujen tietoturvaluottamusta uhkaavien epäkohtien kohdalla lähtötason suositukset, jonka lisäksi eri kohdissa valotetaan tarpeen mukaan vielä tarvittavia toimenpiteitä perustason vaatimukseen yltämiseksi. Joissain kohdissa toimenpide-ehdotuksissa on lähtötason vaatimuksia yhdistetty perustason vaatimukseen. Näin pyrittiin pääsemään kohdehankkeiden kannalta parhaimpaan ja käytännöllisimpään ratkaisuun.

4.4 Haavoittuvuusanalyysi

Koska tässä työssä olivat aiemmin mainittujen tavanomaisten projektitoimintaa uhkaavien riskien sijaan keskeisellä sijalla turvallisuusriskit, eivät valmiit projektiriskien kartoitukseen käytettävät välineet, tai tarkastuslistat soveltuneet täysin tähän käyttöön. Tällaisissa on yleensä keskeisellä sijalla esimerkiksi aikatauluun, budjettiin tai lopputuotteen rakenteellisiin ratkaisuihin liittyvät tekijät. Tästä syystä oli tarve laatia tähän tarkoitukseen soveltuva riskikartoituksen apuväline.

Riskien tunnistamisessa käytettiin KATAKRI:n tietoturvaosion lisäksi haavoittuvuusanalyysiä. Haavoittuvuusanalyysillä kohdetta ja sen toimintaa tarkastellaan yleisellä tasolla jakaen kohde osa-alueisiin. Tällaisella tarkastelulla pyritään kartoittamaan ongelmia sisältävät osa-alueet. Havaittujen ongelmien kohdalla syvennetään tarkastelua pienempiin kokonaisuuksiin havaittujen haavoittuvuuksien osalta. (Leppänen 2006, 134-135.)

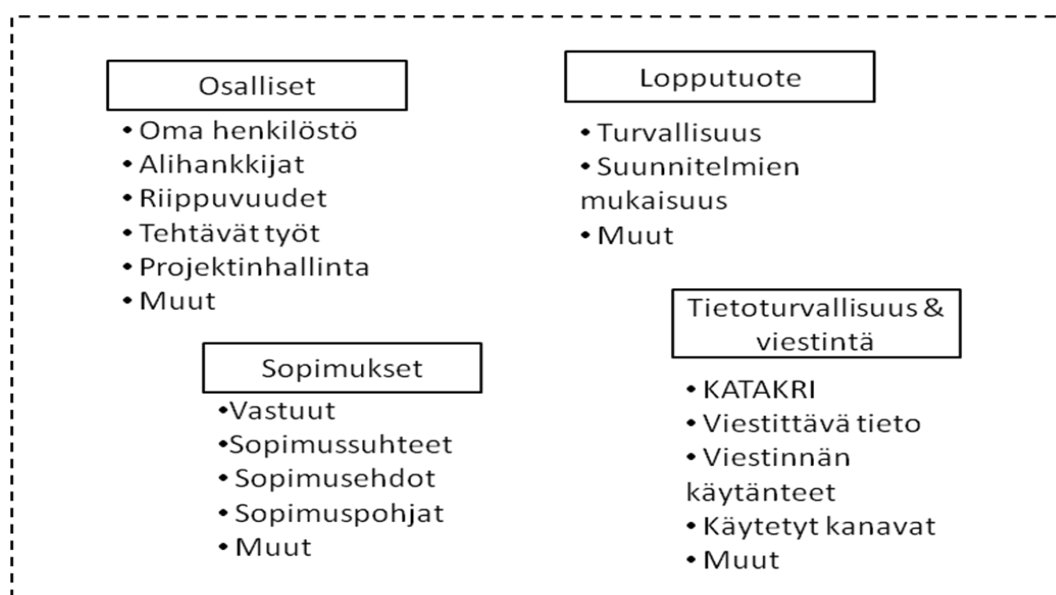
Rakennushankkeen riskit ovat yleensä seuraus hankkeeseen osallistuvien tahojen, eli yritysten ja ihmisten toimista (Peltonen & Kiiras 2008, 33). Näin ollen mahdollisten riskien tarkastelu on syytä tehdä myös siihen osallistuvien tahojen toimia ja niiden mahdollisesti luomia uhkia tarkastellen. Hankkeen eri vaiheisiin osallisten tahojen toimia tarkasteltaessa, on tärkeää tarkastella eri tahojen yksittäisten toimien ohella myös näiden yhteistoimintaa. Näin ollen esimerkiksi toimijoiden välillä käytävä viestintä ja vuorovaikutus sekä sopimukset joiden puitteissa osapuolten vastuut ja velvollisuudet määräytyvät, on syytä sisällyttää tarkasteluun. Edellä mainitut ovat tämän tyyppisissä pääosin alihankintana suoritettavissa hankkeissa tärkeimmät ja melkein ainoat keinot hallita hankkeita ja alihankkijoita.

Tietoturvallisuus on rahoituslaitoksen toiminnassa jo näille asetettujen pakottavien velvoitteiden vuoksi tärkeässä asemassa. Tämän vuoksi se nostettiin yhdeksi tarkastelun alaiseksi osa-alueeksi, vaikka tietoriskien kartoitus pääosin suoritettiin KATAKRI:n tietoturvaosion avulla.

Koska tällainen projektitoiminta tähtää valmiiseen lopputuotteeseen, ei lopputuotetta voi jättää täysin tarkastelun ulkopuolelle, vaikka tarkastelussa keskeisellä sijalla olivatkin eri tahojen toimintaan ja kohteen projektitoimintaan yleisesti liittyvät turvallisuusriskit. Lopputuotteessa tarkasteltiin sen suunnitelmien mukaisuuden varmistamista. Tässä kohtaa tehtiin totuutta vastaava oletus siitä, että suunnittelijat ovat oman alansa ammattilaisia ja näin suunnitelmien oikeaoppisuus jätettiin tarkastelun ulkopuolelle ja keskityttiin tarkastelemaan muun muassa varmistusmenetelmiä siitä, että lopputuote on suunnitelmien mukainen.

Projektinhallinta otettiin tarkastelun alle, vaikka se ei suoranaisesti kuulukaan tämän työn määritelmän mukaisten turvallisuusriskien piiriin, vaan ennemminkin tavanomaisiin projekti-riskeihin. Tämä johtuu siitä, että projektinhallinnalliset ongelmat saattavat pahimmillaan esimerkiksi viivästyksistä johtuen heijastua haitallisesti palveluprosessien eheyteen. Projektinhallinnan tarkastelussa keskityttiin projektien jatkuvuuden varmistamiseen ja kitkattomaan kulkuun.

Edellä mainituista syistä ja tarkastelun syventyessä tehtyjen huomioiden ja lisäysten vuoksi käyttämäni haavoittuvuusanalyysi (Kuva 4) jakautui neljään osa-alueeseen: osalliset, sopimukset, lopputuote sekä viestintä ja tietoturvallisuus.



Kuva 4: Toimitilahankkeiden haavoittuvuusanalyysi

Osa-aluejakoon oli jo alkumetreillä sisällytetty osalliset, tietoturvallisuus ja viestintä, sekä lopputuote. Sopimusten tarkastelu lisättiin analyysiin tarkastelun edetessä käytyä ilmeiseksi, että ne ovat yksi tärkeimpiä keinoja tämänkaltaisten alihankintana teettävien hankkeiden hallinnoimisessa. Haavoittuvuusanalyysillä kartoitetut riskit kerättiin samaan riskikarttaan (Liite 1) KATAKRI:llä kerättyjen riskien kanssa ja arvioitiin yhdessä näiden kanssa.

4.5 Taustamateriaalin analysointi

Hirsjärven ym. (2008, 216) mukaan kerätyn aineiston analysointi ja sen perusteella tehtävät johtopäätökset ovat tutkimuksen keskeisin osa. Taustamateriaalina tässä työssä on käytetty rakennusalaan liittyvää kirjallisuutta ja ohjeistusta siinä määrin, kuin hankkeiden hahmottaminen on riskien kartoitusta silmällä pitäen edellyttänyt. Edellä mainittu materiaali on pitkälti sitä materiaalia, jonka pohjalta toiminta kohdehankkeissa on järjestetty. Tämän lisäksi taustamateriaalina on käytetty riskienhallinnan kirjallisuutta, sekä paikoin puhtaasti turvallisuusalaan ja esimerkiksi sopimustoimintaan ja projektinhallintaan liittyvää kirjallisuutta. Riskienhallinnan kirjallisuudella selkeytettiin sitä osaa riskienhallintaprosessista, jota tämä työ edustaa, sekä selvitettiin mahdollisuuksia havaittujen riskien hallitsemiseksi. Turvallisuusalan, sopimustoiminnan ja projektinhallinnan kirjallisuutta on hyödynnetty tarvittavilta osin muun muassa käsitteiden ja toimintatapojen selkeyttämiseen.

Varsinaisen materiaalin, eli avatuilla menetelmillä havaittujen riskien ja niiden hallitsemiseksi tarvittavien toimenpiteiden analysointi on keskeinen osa tätä työtä. Tämä analysointi on tehty rahoituslaitosten toimintaa ohjaavien lakien, säädösten, standardien sekä käytettyjen

sopimusehtojen valossa, koska riskejä ei mielestäni voi käsitellä näistä pakottavista ja osittain valmiita vastauksia riskienhallintaan antavista tekijöistä irrallisina. Tämän vuoksi analysointiosiossa on avattu myös kuhunkin kohtaan liittyvää lainsäädäntöä, Finanssivalvonnan standardeja ja näihin pohjautuvaa rahoituslaitoksen omaa ohjeistusta.

Tämän työn yhteydessä suoritettussa tiedonhankinnassa oli haastattelujen ja havainnoinnin lisäksi keskeisellä sijalla myös nykyisiin ja vanhoihin toimitilahankkeiden toimintaa ohjaaviin ohjeistuksiin tutustuminen. Näin ollen myös tämä materiaali analysoitiin ja siitä poimittiin työni kannalta oleelliset tekijät. Nämä tekijät jaoteltiin osa-alueittain haavoittuvuusanalyysissä käyttämäni jaottelun mukaisesti muun muassa sopimuksia, alihankkijoita ja tietoturvasuutta koskeviin ryhmiin kokonaisuuden hahmottamisen helpottamiseksi. Näihin samoihin ryhmiin jaoteltiin myös työn edetessä ja tutkimuksen syvetessä vastaan tulleet rahoituslaitosta ohjailevat säädökset ja luonnollisesti tehdyt havainnot, haastattelujen pohjalta saatu tieto, sekä muusta taustamateriaalista kutakin osa-aluetta koskeva tieto. Näin kyettiin saamaan kokonaiskuva siitä, mitä ohjeistus ja säädökset kustakin osa-alueesta mainitsevat ja peilamaan riskien hallitsemiseksi tarvittavia toimenpiteitä myös näihin.

5 Riskien kartoittaminen

Riskien tunnistaminen kuuluu olennaiseksi osaksi riskienhallintaa. Tässä vaiheessa kartoitetaan ne tekijät jotka saattavat uhata organisaation tavoitteiden täyttymistä tai kuten tässä tarkastelussa, rahoituslaitoksen suojattavia arvoja. Tämän vaiheen tuotoksena muotoutuu koonnos tunnistetuista riskeistä, eli riskihavainnoista. (Ilmonen ym. 2010, 105.)

Peltonen ja Kiiras (2008, 33) esittävät rakennushankkeen riskien tunnistamiseen mallia, jossa hanke jaetaan kronologisesti osiin sen vaiheiden mukaan. Jaottelun tarkoituksena on helpottaa riskien tunnistamista ja käsittelyä käyttämällä hankkeille tunnusomaista vaiheisiin jakoa, joihin hankkeiden käytännön toiminta on muutenkin sidottavissa. Aiemmin esitelty RT- ohjetiedoston (Rakennustietosäätiö 1 1989, 4) mukainen hankkeen kulku ei kuitenkaan tässä yhteydessä vaikuta tarkoituksenmukaiselta sen yksityiskohtaisuuden ja kohteena olevien hankkeiden erityispiirteiden vuoksi. Rahoituslaitos X:n toimitilahankkeissa esimerkiksi tarveselvitys, hankesuunnittelu ja rakennussuunnittelu eivät yleensä ole selkeitä omia kokonaisuuksiaan, vaan ne ovat usein päällekkäisiä ja rajoiltaan hämäriä vaiheita, eikä vaiheiden välillä usein ole erillisiä hanke-, investointi- tai rakentamispäätöksiä. Tästä syystä päädyttiin riskien kartoittamisessa hankkeen kulun yksinkertaistamiseen kolmeen eri vaiheeseen. Nämä vaiheet ovat suunnitteluvaihe, rakentamisvaihe sekä luovutus- ja käyttöönottovaihe.

Tässä työssä turvallisuusriskien tunnistaminen suoritettiin siis käyttämällä menetelmien yhteydessä esitettyä haavoittuvuusanalyysia ja KATAKRI:n tietoturvaosiota kunkin hankkeen vai-

heen tarkasteluun. Kartoituksessa esille nousseet riskit ovat koottuna riskikartaksi liitteeseen 1. Liitteessä riskit on numeroitu (Riski 1 - Riski 15) ja tekstissä riskeihin on viitattu tätä numerointia käyttäen. Liitteen riskikartasta on nähtävissä hankkeen vaihe, jossa riski ilmenee, riskin mahdolliset syyt ja seuraukset, sen aiheuttaja, sekä lyhyesti toimenpiteet riskin hallitsemiseksi. Liite sisältää riskien kohdalla myös viitteet käytettyihin KATAKRI:n tietoturvaosion kriteeristökyksymiin, niiltä osin, kuin niitä on tarkastelussa hyödynnetty.

5.1 Riskit suunnitteluvaiheessa

Suunnitteluvaiheen riskikartoituksessa nousi päällimmäisenä tekijänä esille suunnittelun hoitaminen alihankintana ja sen tuomat vaatimukset muun muassa viestinnälle ja sopimuksille, joiden puitteissa alihankintoja hallinnoidan.

Suunnitteluvaiheen riskien toisen kokonaisuuden muodostivat tietoriskit, jotka koostuvat niin menettelyistä salassapidon suhteen, kuin luottamuksellisen materiaalin merkintään ja käsitteelyyn liittyviin tekijöihin. Suunnitteluvaiheen riskit voidaan jaotella karkeasti alihankintoihin liittyviin riskeihin ja tietoriskeihin.

5.1.1 Suunnitteluvaiheen alihankintoihin liittyvät riskit

Valittaessa suunnittelijoita paikallisesti nousee riskiksi alihankkijan luotettavuus (Riski 1). Alihankkijan tunnistaminen ja varmistuminen siitä, että tämä on luotettava ja uskottava toimija on rahoituslaitoksen kannalta oleellista niin sen suojattavien arvojen kannalta, kuin rahoituslaitoksille asetettujen lakisääteisten velvoitteiden vuoksi. Käytettäessä vilpilliseen toimintaan taipuvaista alihankkijaa, saattaa alihankkijan huono julkisuuskuva heijastua rahoituslaitoksen julkisuuskuvaan, tai pahimmillaan tämä toimija vilpillisellä tai huolimattomalla toiminnallaan mahdollistaa riskin rahoituslaitokseen kohdistuvasta rikollisesta toiminnasta. Alihankkijan luotettavuuden lisäksi tämän taloudellinen toimintakyky vaikuttaa kohteena olevien hankkeiden onnistumiseen. Tämä saattaa ilmetä esimerkiksi konkurssin aiheuttamina keskeytyksinä tai viivästyksinä hankkeen kulussa.

Alihankkijoiden käytössä pyritään kohdehankkeissa mahdollisuuksien mukaan käyttämään samoja toimijoita. Alihankkijoiden käytössä pyrkimys tiettyjen samojen toimijoiden käyttöön saattaa kuitenkin äärimmilleen vietynä nostaa esille avainhenkilöriskeihin rinnastettavan riippuvuusrisikin (Riski 2). Tällainen tilanne on seurausta esimerkiksi alihankkijaverkoston kaventamisesta joissain tehtävissä siten, että toimitaan vain yhden toimittajan kanssa. Riippuvuusrisikki realisoituu tämän yhden toimittajan estyessä suorittamasta tehtävänsä esimerkiksi taloudellisten vaikeuksien tai henkilöstöllisten syiden vuoksi. Tällä voi olla vaikutuksia muun muas-

sa toiminnan jatkuvuudelle ja hankkeiden kitkattomalle kululle. Kohteena olevissa rakennushankkeissa turvallisuuskonsultointi aiheuttaa selkeän riippuvuusrisikin.

Tällä hetkellä toimitilahankkeiden turvallisuus on yhden pienehkön yrityksen ja tarkemmin yhden tämän yrityksen työntekijän varassa. Tiedonkulku tämän turvallisuuskonsultoinnista vastaavan tahon ja turvallisuusyksikön välillä on tällä hetkellä heikohkoa, joten riippuvuusrisikin realisoituessa, eivät vahingot jäisi pelkästään uuden konsultin hankkimisen aiheuttamiin toiminnan sujuvuuteen vaikuttaviin ongelmiin, vaan samalla menetettäisiin valtava tietovaranto jota ei ole kattavasti tallennettu. Tämä tietovaranto sisältää toimitilaturvallisuuden ammattitaidon lisäksi rahoituslaitoksen eri toimipisteiden toimitilaturvallisuuden vallitsevan tilan, tehtyine ratkaisuineen.

Suunnitteluvaiheen alihankintasuhteissa riskiksi nousi myös sopimuskäytäntö (Riski 4). Suunnittelussa käytetään hyvin pitkälle samoja tahoja, joiden kanssa on laadittu puitesopimukset. Joidenkin suunnittelua suorittavien tahojen kanssa laaditut puitesopimukset olivat hyvinkin kattavia, kun taas toisten kanssa laaditut sopimukset olivat kattavuudeltaan melko ohkaisia. Tällaiseen tilanteeseen, jossa ulkopuolisen suunnittelijan kanssa ei ole tarkasti kirjallisesti määritelty vaatimuksia ja velvollisuuksia, on saatettu ajautua pidemmän ajan yhteistyön kautta. Kattavuudeltaan vaatimattomissa sopimuksissa ei esimerkiksi ole otettu kantaa rahoituslaitoksen käytäntöihin ja sääntöihin tietoturvallisuuden osalta.

5.1.2 Suunnitteluvaiheen tietoriskit

KATAKRI:n tietoturvaosio nostaa esille vaatimuksen salassapitositoumusten olemassa ololle ja kattavalle käytölle (Riski 5) omien työntekijöiden lisäksi myös alihankkijoiden kohdalla (Puolustusministeriö 2009, 65). Tällä pyritään varmistamaan organisaation kannalta tärkeän tiedon luottamuksellisuuden vaalimista. Sopimukseen kirjattua salassapitopykälää, joka velvoittaisi rahoituslaitoksen vaitiolositoumuksen mukaisesti kaikkia, jotka rahoituslaitoksen toimeksiantosta sen tiloissa työskentelevät, tai joilla on pääsy rahoituslaitoksen luottamukselliseen tietoon allekirjoittamaan salassapitositoumuksen, ei kohdehankkeiden osalta ollut kirjattuna kaikkiin tehtyihin sopimuksiin. Tämä saattaa johtaa tilanteisiin, joissa salassapitositoumusta ei huomata vaatia allekirjoitettavaksi kaikilta ja salassapitositoumusten ja salassapidon kattavuuden hallinnointi vaikeutuu.

Suunnitteluvaiheessa laaditaan suunnitelmia, jotka osoittavat jo alustavasti rahoituslaitoksen toimipisteiden sisustusjärjestelyjen lisäksi esimerkiksi turvalaitejärjestelmien toteutuksen. Nämä tiedot ja suunnitelmat nähdään Rahoituslaitos X:n turvallisuusyksikön näkökulmasta arkaluontoisena ja luottamuksellisena tietona, johon ei tarvitse olla pääsyä kuin vain sellaisilla tahoilla, jotka tätä tietoa työtehtävissään tarvitsevat. KATAKRI:n tietoturvaosio nostaa esil-

le organisaation käytännöt arkaluontoisen ja salassa pidettävän materiaalin luokittelun osalta (Riski 6) (Puolustusministeriö 2009, 88). Tällä tarkoitetaan sitä, että materiaali tulisi jo luomisvaiheessa luokitella sen arkaluontoisuuden mukaan ja varustaa tuon luokittelun mukaisella merkinnällä. Toimitilahankkeissa suunnitelmia laativat monet eri tahot. Tämä saattaa johtaa tilanteisiin, joissa suunnitelmien merkitsemisvelvoitteen kattavuudessa ilmenee rakoilua ja suunnitelmat saattavat jäädä ilman luokituksensa mukaista merkintää.

Luottamuksellista materiaalia on käsiteltävä ja säilöttävä sen arkaluontoisuus huomioon ottaen. KATAKRI:n auditointikysymys I 602.0 (Puolustusministeriö 2009, 88) edellyttää huolehtimisvelvoitetta salassa pidettävän materiaalin säilyttämisen riittävästä turvallisuudesta (Riski 7). Rahoituslaitoksen oma henkilöstö käsittelee suunnitelmia pääosin kulunvalvonnalla valvoituissa tiloissa. Tämä pienentää riskiä sille, että suunnitelmat joutuvat ulkopuolisten käsiin. Tässä kohtaa riskinä on kuitenkin liika luotto kulunvalvontaan ja näin ollen suunnitelmien käsittelyyn olisi rahoituslaitoksen henkilöstön puolesta hyvä kiinnittää huomiota. Siitä miten tai minkälaisissa tiloissa alihankkijat suunnitelmia käsittelevät, ei ollut tätä työtä laadittaessa varmuutta.

Tarkasteltaessa suunnitteluvaiheen tietoturvallisuutta on otettava huomioon myös arkaluontoisen materiaalin välittämiseen käytettyjen kanavien turvallisuus. Hankkeissa tärkeimpänä viestinnän välineenä käytetään sähköpostia perusteltavista käytännöllisyyssyistä. KATAKRI:n auditointikohta I 605.0 (Puolustusministeriö 2009, 90) nostaa esille kysymyksen salassa pidettävän materiaalin sähköisen välittämisen järjestelyistä ja siitä, onko se järjestetty riskeihin nähden riittävän turvallisella ja suojatulla tavalla. Tällä hetkellä hankkeissa välitetään arkaluontoisia suunnitelmia salaamattomana avoimen sähköpostin välityksellä (Riski 8).

Riskiksi nousi tässä vaiheessa myös se seikka, että urakkakohteen sähkösuunnitelma ja turvalaitteiden kaapelointisuunnitelma saatetaan saman tahon laatimana joskus yhdistää samaksi suunnitelmaksi (Riski 9). Tällaisessa toiminnassa saattaa haastatellun turvalaitteiden hallinnoinnissa tiiviisti mukana olevan henkilön mukaan piillä riski, mutta joskus mikäli suunnitelmat on saatu samaan aikaan valmiiksi, on ne yhdistetty tästä huolimatta. Turvalaitteiden kaapelointisuunnitelmassa on huomioitava, että tämä antaa osviittaa turvalaitteiden sijoittelusta ja järjestelyistä ja voidaan näin ollen nähdä olevan pelkkää sähkösuunnitelmaa korkeamman turvaluokituksen mukaista tietoa. Suunnitelmien yhdistämisessä on vaarana se, että turvalaitesuunnitelman luottamuksellisuus saattaa kärsiä, koska se saatetaan mieltää tavanomaiseksi sähkösuunnitelmaksi. Tällaisissa tilanteissa se ei siis nauti luokituksensa mukaista suojaa.

5.2 Riskit rakentamisvaiheessa

Myös rakentamisvaiheessa, kuten jo suunnitteluvaiheessakin, nousivat tietoriskit ja alihankintojen luomat riskit esille. Tässä vaiheessa edellä mainitut riskit ovat pääosin samantyyppisiä kuin edellisessäkin vaiheessa, pienillä rakennusvaiheen käytännön toimien tuomilla eroavaisuuksilla.

Tässä vaiheessa on huomioitava, että rakentamisvaiheessa hankkeeseen osallistuvien henkilöiden ja tahojen lukumäärä lisääntyy yleensä merkittävästi. Tämä asettaa turvallisuusnäkökulmasta vaatimuksia hankkeeseen osallistuvien tahojen hallinnoinnin kattavuudelle ja tehokkuudelle.

5.2.1 Rakentamisvaiheen alihankintoihin liittyvät riskit

Siirryttäessä hankkeessa rakentamisvaiheeseen, tulee urakoitsijoiden ja rakennuttajakonsultin valinta ajankohtaiseksi. Urakoitsijat ja rakennuttajakonsultit valitaan alueellisesti, kohteen sijainnista riippuen. Tämä tarkoittaa sitä, että useissa kohteissa kilpailutuksen tai muun valintakeinon seurauksena joudutaan tilanteeseen, jossa toimitaan ennestään vieraan urakoitsijan kanssa. Alihankkijoiden luotettavuus ja taloudellinen toimintakyky, sekä niistä varmistuminen (Riski 1) nousee tästä johtuen riskinäkökulmasta tärkeään asemaan myös rakentamisvaiheessa, kuten jo suunnitteluvaiheessa suunnittelijoita valittaessakin. Rakennuttajakonsultteja käytetään myös paikallisesti, mutta heidän osaltaan on valmiiksi laadittu luettelo tähän tehtävään käytettävistä henkilöistä. Näin ollen rakennuttajakonsultit eivät aiheuta samanlaista riskiä luotettavuuden osalta, kuin urakoitsijat.

Alihankkijoiden tunnistamisessa on tärkeää ulottaa se koskemaan koko alihankintaketjua, jotta se palvelisi tarkoitustaan. Vain näin kyetään kattavasti tunnistamaan kaikki rahoituslaitoksen toimeksiannoissa jollain tavalla toimivat tahot. Näin ollen alihankintaketjun tunnistaminen (Riski 3) nousi myös esille toteutusvaiheen kartoituksessa.

Vaikka rakennushankkeiden työmailla työskentelevät eivät ole Rahoituslaitos X:n henkilöstöä ja työturvallisuuden valvonta työnjohdon osana jaetussa urakassakin on alistussopimuksin siirretty pääurakoitsijan vastuulle, eivät siltikään rahoituslaitoksen tiloissa sattuvat mittavammat työtapaturmat (Riski 10) ole rahoituslaitoksen julkisuuskuvalle hyväksi.

5.2.2 Rakentamisvaiheen tietoriskit

Rakentamisvaiheen aikana on salassapitoon (Riski 5) kiinnitettävä erityistä huomiota, koska tällöin esimerkiksi remontointikohteissa joissa rahoituslaitoksen toimintaa harjoitetaan samanaikaisesti, liikkuu rahoituslaitoksen henkilöstöön kuulumattomia työmiehiä. Tällöin on tärkeää huomioida, että kaikki rahoituslaitoksen tiloissa työtä tekevät tai laitoksen luotta-

mukselliseen materiaaliin käsiksi pääsevät henkilöt allekirjoittavat rahoituslaitoksen salassapitositoumuksen.

Myös rakentamisvaiheessa arkaluontoisen materiaalin käsittelyyn ja tietoturvallisuuteen on kiinnitettävä huomiota kuten suunnitteluvaiheessakin (Riski 11). Tässä vaiheessa suunnitelmat ovat usein tulostettuina paperiversioina työmaalla, jossa liikkuu paljon eri toimijoiden henkilöstöä, jolla ei tavallisesti työtehtäviensä puitteissa ole pääsyä näihin luottamuksellisiin suunnitelmiin. Näin ollen esimerkiksi huolimattoman käsittelyn seurauksena suunnitelmien luottamuksellisuus saattaa olla uhattuna. Tähän liittyen KATAKRI nostaa esille vaatimukset kopiointi- ja tulostusjärjestelyjen luotettavuudesta ja tulosteiden riittävän huolellisesta käsittelystä (Puolustusministeriö 2009, 89).

Jo suunnitteluvaiheen riskikartoituksen yhteydessä esiin noussut suunnitelmien luokittelemattomuus tai merkitsemättömyys (Riski 6) aiheuttaa rakennusvaiheessakin tietoriskin. Tämä voi olla seurausta esimerkiksi siitä, että sähkösuunnitelma ja turvalaitteiden kaapelointisuunnitelma on yhdistetty (Riski 9) ja jätetty merkitsemättä, tai kaapelointisuunnitelman suojaamisen tarvetta ei muista syistä ole huomioitu. Tässä vaiheessa luottamukselliset, mutta merkitsemättömät asiakirjat saattavat helposti päätyä väärin käsiin esimerkiksi aiemmin mainitusta työmaan henkilöstön kirjavuudesta johtuen.

5.3 Riskit käyttöönotto- ja luovutusvaiheessa

Käyttöönotto- ja luovutusvaiheen tarkastelun perusteella havaitut riskit eivät enää sisällä niinkään uusia alihankkijoihin liittyviä riskejä, vaan ne voidaan jakaa tietoriskeihin ja ”muihin riskeihin” jäljempänä esitetyllä tavalla. Näihin muihin riskeihin sisältyy esimerkiksi yhteen haavoittuvuusanalyysin osa-alueeseen, eli lopputuotteeseen ja sen turvallisuuteen liittyvät tekijät sekä kitkattoman projektinhallinnan edellyttämät tekijät.

Tämä vaihe sisältää myös hankkeiden päättämisen vaatimat toiminnot koskien muun muassa dokumentointiin ja arkistointiin liittyviä toimenpiteitä, sekä luottamuksellisen materiaalin oikeaoppista hävittämistä sen käydessä tarpeettomaksi.

5.3.1 Muut riskit

Luovutusvaihetta tarkasteltaessa esille nousi mahdolliset vastaanotetun työn laadulliset poikkeamat turvallisuuden kannalta (Riski 12). Vastaanottotarkastukset rakennusteknisiltä osin ovat kattavia, mutta ongelmaksi muodostui se, ettei turvallisuuskonsultti tai rahoituslaitoksen turvallisuusorganisaatio tehnyt vastaanottotarkastusta turvatekniikalle tai tiloille yleensäkään. Tämä saattaa johtaa tilanteisiin, joissa suunnitelmissa tehdyt rakenteelliset ratkaisut

aiheuttavat toteutettuna turvallisuuspoikkeamia ja sitä kautta luovat uhkia esimerkiksi tilojen käyttäjälle toiminnan alettua. Tällaisilla turvallisuuspoikkeamilla viitataan tilanteisiin, joissa esimerkiksi kameratallennusjärjestelmän suuntaus tai asettelu ei tehtyjen rakenteellisten muutosten seurauksena enää täytä sille suunnittelussa asetettuja vaatimuksia, tai jonkin rakenteellisen ratkaisun seurauksena murto tai muu rikollinen toiminta mahdollistuu. Kamera-tallennusjärjestelmän toimivuudelle on uhkana se, että sisustustöitä jatketaan hyvin usein turvatekniikan asennuksen jälkeinkin. Näin ollen ilman kaikkien töiden jälkeistä tarkastusta järjestelmän toimivuus saattaa kärsiä.

Projektimateriaalin arkistointi on tällä hetkellä järjestetty vaihtelevilla tavoilla, projektipäällikön tottumuksista riippuen. Tällainen yhtenäisen arkistoinnin puute (Riski 13) saattaa aiheuttaa ongelmia projektipäällikön estyessä suorittamasta tehtäviään, tai poistuessaan rahoituslaitoksen palveluksesta. Tällöin projektien kitkaton kulku saattaa häiriintyä, tai opittua hiljaista tietoa ei kyetä hyödyntämään jatkossa, koska se poistuu henkilön myötä. Tämä ongelma on realisoitunut muutaman viimeisen vuoden aikana tapahtuneiden henkilöstövaihdosten myötä. Myös hankkeiden mutkaton eteneminen saattaa tällaisessa tilanteessa häiriintyä, jos muilla projektipäälliköillä ei ole suoraa pääsyä hankkeen tietoihin.

Projektin lopetusvaiheessa suunnitelmien arkistointi nosti esille kysymyksen arkistoa ylläpitävän tahon kelpoisuudesta (Riski 14), niin taloudellisten kuin turvallisuustekijöidenkin kannalta tarkasteltuna. Tässä tarkoitetaan siis rahoituslaitoksen pohjapiirustusten ja eri alojen turvaluokiteltujen suunnitelmien arkistointia ja siitä vastaavaa tahoja. Toimeksiantosopimus tämän tahon kanssa on myös erittäin ”kevyt” eikä sisällä velvoitteita esimerkiksi kirjalliseen jatkuvuuden suunnitteluun tai palvelutasokuvaukseen.

5.3.2 Käyttöönotto- ja luovutusvaiheen tietoriskit

Luovutusvaiheessa jolloin projekti alkaa olla päätöksessään, nousi tietoturvasuutta uhkaavana riskinä esille luottamuksellisen materiaalin hävittämiseen liittyvien toimenpiteiden riittävyys (Riski 15). KATAKRI:n kohta I 603.0 (Puolustusministeriö 2009, 89) kartoittaa käytänteitä ja niiden luotettavuutta hävitettäessä luottamuksellista materiaalia.

Tällä hetkellä suunnittelijat on sopimuksin velvoitettu toimittamaan viimeisimmät laatimansa suunnitelmat projektin päätyttyä suunnitelmien arkistoinnista vastaavalle taholle. Kaikkia suunnittelijoita ei kuitenkaan ole sopimuksin velvoitettu tuhoamaan ylimääräisiä ja projektin jälkeen tarpeettomia suunnitelmia, joten hävittämiskäytännön oikeaoppisuudesta ei voida varmistua. Tämä luo mahdollisuuden sille, että turvaluokitellut suunnitelmat päätyvät väärin käsiin ja siten niiden luottamuksellisuus kärsii.

6 Toimenpiteet havaittujen riskien hallitsemiseksi

Riskejä ja niiden vaatimia hallintatoimenpiteitä arvioitaessa on tässä yhteydessä tärkeää tarkastella niitä rahoituslaitoksen toimintaa ohjaavaa säädös- ja ohjeistustaustaa vasten. Useassa kohdassa kartoitetun riskin kohdalla löytyi jokin ohjeistus tai muu säädös, joka vaati huomioimaan tällaisen riskin joko osittain tai kokonaan osana rahoituslaitoksen toimintaa. Tällaisten epäkohtien kohdalla riskinä voidaan nähdä myös se, että rahoituslaitokselle asetetut velvoitteet jäävät täyttämättä. Tästä syystä eri riskien kohdalla on avattu myös taustalla vaikuttavaa lainsäädäntöä, finanssialaa ohjaavia säädöksiä sekä rahoituslaitoksen sisäistä ohjeistusta kuhunkin kohtaan vaikuttavilta osin.

Riskejä on totuttu yleensä luokittelemaan niiden kriittisyyden mukaan, antamalla kullekin riskille painoarvo, joka muodostuu niiden todennäköisyyden ja niistä aiheutuvien vahinkojen suuruuden yhtälönä (Suominen 2003, 20). Tällaisella luokittelulla pyritään riskien ja niihin kohdistettavien hallintatoimien priorisointiin ja oikeantasoisien hallintatoimenpiteiden määrittämiseen. Tässä tarkastelussa riskeille on hyvin vaikea antaa euromääräistä tai realisoitumistiheyden mukaista arvoa, koska suuri osa riskeistä liittyy esimerkiksi julkisuuskuvalle, tai vastaaville immateriaaliarvoille aiheutuville haitoille, sekä sille, että mikäli epäkohdille ei tehdä mitään, saattavat tällaisille rahoituslaitoksille asetetut pakottavat velvoitteet jäädä täyttämättä. Tästä syystä riskit jaoteltiin karkeasti kolmeen eri luokkaan niiden kriittisyyden mukaan: vähäisiin, kohtalaisiin, tai merkittäviin. Luokitteluun johtavassa kokonaisarvostelussa on huomioitu niiden mahdollisten vaikutusten lisäksi mainitut pakottavat velvoitteet.

Riskien luokitteluun käytettyä kolmiportaista jakoa laadittaessa sovellettiin osia Leppäsen (2006, 128) esittelemästä mallista, jossa riskit on jaoteltu viiteen eri luokkaan niiden suuruuden mukaan. Tähän työhön esitetystä mallista poimittiin edellisessä kappaleessa mainitut kolme luokkaa. Vähäisellä riskillä viitataan sellaiseen riskiin, jonka hallintaan ei välttämättä tarvitse suunnata toimenpiteitä, mutta ne voidaan jalkauttaa tarpeen mukaan. Kohtalaisella riskillä viitataan sellaiseen riskiin, joka edellyttää toimenpiteitä jotka tulisi toteuttaa esimerkiksi saman vuoden aikana. Merkittävällä riskillä tarkoitetaan sellaisia riskejä jotka vaativat välittömiä toimenpiteitä. (Leppänen 2006, 128.)

Tässä kohtaa on huomioitava, että luokittelu on pääosin ulkopuolisen näkemys riskeistä ja näin ollen Rahoituslaitos X:ssä voidaan tarvittaessa luokitella havaitut riskit vielä tarkemmin ja päättää valitsemiensa hallintatoimenpiteiden laajuudesta ja jalkauttamistoimenpiteistä aikatauluineen. Tehdyn karkean vakavuuden mukaisen luokittelun tarkoituksena on helpottaa riskien ja siten huomiota vaativien tekijöiden priorisoinnissa.

Mietittäessä toimenpiteitä havaittujen riskien hallitsemiseksi, ongelmalliseksi piirteeksi muodostui aiemmin esitellyt niin kutsutut kauppakeskusprojektit, joissa rahoituslaitoksella ei ole juuri mahdollisuuksia vaikuttaa käytettyihin alihankkijoihin. Vaikutusmahdollisuuksien vähäisyys johtuu siitä, ettei Rahoituslaitos X ole sopimussuhteessa näihin alihankkijoihin. Näissä tilanteissa voidaan kuitenkin riskienhallinnan kannalta pitää hyvänä sitä, että rahoituslaitoksen ”omat hankinnat” on aina eriytetty varsinaisesta urakasta. Tällaisessa tilanteessa on syytä kiinnittää huomiota siihen, että aina mahdollisuuksien salliessa omat hankinnat ainakin aivan kriittisimmiltä osin asennetaan vasta tilojen vastaanoton jälkeen, jolloin ulkopuoliset urakoitsijat ovat suorittaneet omat urakkansa, eikä näillä enää ole tarvetta päästä rahoituslaitoksen tiloihin.

6.1 Tietoriskien hallinta

Tässä osiossa käsitellään ratkaisuehdotuksia vastaamaan esiin nousseisiin tietoturvallisuutta uhkaaviin epäkohtiin. Koska suuri osa havaituista riskeistä toistui samankaltaisina tai hieman toisistaan poikkeavina hankkeen eri vaiheissa ja näihin ongelmiin kyetään usein vastaamaan samoilla toimenpiteillä, ei tässä osiossa painoteta niinkään hankkeen eri vaiheita vaan toimenpide-ehdotuksia kokonaisuuksina.

Nämä kokonaisuudet voidaan jaotella salassapitoon, tiedon luokitteluun, luottamuksellisen tiedon käsittelyn käytäntöihin sekä hankkeen lopetukseen liittyviin toimenpiteisiin jäljempänä esitetyllä tavalla.

6.1.1 Salassapito

Kaikilla organisaatioilla on sellaista luottamuksellista tietoa, joka ulkopuoliselle paljastuessaan voi aiheuttaa yrityksen toiminnalle vahinkoa, esimerkiksi menetettynä kilpailuetuna. Tällaista tietoa voi olla esimerkiksi yrityksen liiketoiminnan yksityiskohtiin tai asiakkaisiin liittyvä tieto. Yrityksen luottamuksellista tietoa ja sen salassa pysymistä suojataan usein niin yritysten välisesti, kuin yritysten ja työntekijöidenkin välillä laadittavin kirjallisin sopimuksin. (Vapaavuori 2005, 1, 4.)

Rahoituslaitos X:n kaltaisilla laitoksilla on omien liiketoimintaansa liittyvien salassapitointresien lisäksi myös lakisääteisiä velvollisuuksia muun muassa asiakkaitaan koskevaan tiedon salassapitoon liittyen. Laki luottolaitostoiminnasta (luottolaitoslaki 24.6.2010/600) määrittää tämän kaltaiselle rahoituslaitokselle velvollisuuden huolehtia salassapidosta koskien niin asiakastietoja, kuin näiden liike- ja ammattisalaisuuksia. Laki sijoituspalveluyrityksistä (Sipal 26.10.2007/922) 67§ määrittää myös Rahoituslaitokselle velvollisuuden salassa pidettävien

sijoituspalveluyrityksen tai sen asiakasta koskevien tietojen luottamuksellisuuden ylläpitämiseksi.

Muun muassa edellä mainittuihin lakeihin perustuva Pankkisalaisuusohje velvoittaa tämän tarkastelun kohdeorganisaation kaltaisia rahoituslaitoksia huolehtimaan tiloissaan työskentelevien rahoituslaitoksen toimintaan kuulumattomienkin henkilöiden salassapitovelvollisuuden vaalimisesta, ja siten pankkisalaisuuden alaisten tietojen suojaamisesta. Ohje velvoittaa yksittäisten työntekijöiden allekirjoittaman vaitiolositoumuksen lisäksi liittämään alihankkijoiden kanssa tehtäviin sopimukseen salassapitolausekkeen. (Finanssialan keskusliitto 2009, 3 - 4.)

KATAKRI:n salassapitoa käsittelevän kohdan lähtötason suositukset esittävät, että organisaation salassapitositoumuksen on vastattava niitä tarpeita, joita organisaation tiedon suojaaminen salassapidolle asettaa. Rahoituslaitos X:n salassapitositoumus voidaan jo edellä esitettyjen lakisääteisten velvoitteiden vuoksi katsoa olevan tarkoitukseensa riittävä. Perustason vaatimukset lisäävät lähtötason suosituksiin velvoitteen huolehtia, että salassapitositoumus on kattavasti allekirjoitettu muun muassa kaikkien alihankkijoiden ja muiden ulkopuolisten toimesta, ennen näiden pääsyä luottamukselliseen tietoon. (Puolustusministeriö 2009, 65.)

Suunnittelijoiden kanssa tehtävissä sopimuksissa käytettävät Konsulttitoiminnan yleiset sopimusehdot (Rakennustietosäätiö 3 1995) määrittelevät konsultin salassapitovelvollisuutta hyvin yleisluontoisesti, siten ettei konsultti saa luovuttaa toimeksiantonsa puitteissa laatimiaan suunnitelmia kolmannelle osapuolelle. Näiden sopimusehtojen mukaan konsultin ja tilaajan salassapitovelvollisuudesta on kuitenkin sovittava erikseen (Rakennustietosäätiö 3 1995, 6). Rakennusurakan yleiset sopimusehdot (Rakennustietosäätiö 2 1998) eivät määrittele salassapitovelvoitteita osapuolten välille.

Huomioiden edellä mainitut lakien, pankkisalaisuusohjeen ja KATAKRI:n vaatimukset näitä sopimusehtoja sovellettaessa, eivät salassapidolle asetetut vaatimukset täysin täyty ilman erikseen sopimukseen kirjattua salassapitopykälää. Tällaisella kirjatulla pykälällä kyetään sopimuksin velvoittamaan alihankkijat vaalimaan salassapitovelvoitetta ja varmistamaan omalta osaltaan myös, että kaikki alihankkijan uudetkin työntekijät, jotka tulevat rahoituslaitoksen toimeksiantoon, saadaan salassapitovelvoitteen piiriin. Tämä helpottaa salassapitositoumusten hallinnointia. Salassapitoon liittyvät riskit voidaan jo yksistään rahoituslaitoksille asetettujen velvoitteiden vuoksi luokitella tässä yhteydessä sellaisiksi, joiden oikeanlaisesta hallinnasta tulisi varmistua ensi tilassa. Nämä riskit voidaan näin ollen nähdä merkittävinä.

6.1.2 Tietojen luokittelu arkaluontoisuuden mukaan

Tietojen luokittelulla pyritään määrittämään se tieto, joka organisaation kannalta on erityisen tärkeää ja siten vaatii erityistä suojaa. Luokittelulla tavoitteena on luoda mahdollisuus kunkin tietoluokan riittävälle ja oikeanlaiselle suojaamiselle niiden arkaluontoisuusaste huomioiden (Laaksonen, Nevasalo, Tomula 2006, 156). Pelkkä tiedon luokittelu ja sen mukaiset käsittelysäännöt eivät kuitenkaan yksistään riitä, vaan lisäksi luottamuksellisuuden on oltava nähtävissä asiakirjasta, jotta se voi nauttia luokittelunsa mukaista suojaa. Mikäli jotain asiakirjaa ei ole merkitty sen luokituksen mukaisella merkinnällä, ei myöskään voida olettaa kaikkien käsittelevän sitä sen vaatimalla huolellisuudella.

KATAKRI:n tiedon luokittelua käsittelevän kysymyksen I 601.0 lähtötason suositusten mukaan tiedot on luokiteltava merkittävyyden ja/tai lakisääteisten vaatimusten perusteella. Perustason vaatimukset edellyttävät lisäksi, että nämä tiedot on merkitty niiden luokituksen mukaisella merkinnällä. (Puolustusministeriö 2009, 88.)

Rahoituslaitos X:llä on laadittu ohjeistus tiedon luokittelemisesta sen arkaluontoisuuden mukaan. Ohjeistus määrittelee luokat, joihin tieto sen arkaluontoisuuden perusteella jaetaan, sekä säännöt kunkin luokan mukaisen tiedon käsittelyyn ja välittämiseen. Tiedon luokittelua koskevassa ohjeistuksessa sen velvoittavuus on ulotettu kaikkiin rahoituslaitoksen työntekijöihin ja kaikkeen tietoon. Ohjeistuksessa on määritelty eri luokat ja käsittelysäännöt kutakin tietoluokkaa varten, sekä ohjeet tiedon luokitteluun ja arviointiin niiden arkaluontoisuuden ja kriittisyyden mukaan. Ohjeistuksesta puuttuu kuitenkin hyvin yksinkertainen velvoite tiedon luojalle määrittää ja merkitä luomansa tiedon luokka. Tämä johtaa helposti tilanteisiin, joissa omaa vastuuta tiedon luojana ei ymmärretä ja tieto jää merkitsemättä.

Rahoituslaitos X:n ohjeistus täyttää mainitut KATAKRI:n lähtötason suositukset sekä perustason vaatimukset. Merkitsemiskäytännössä on kuitenkin jostain syystä ollut satunnaisia poikkeamia. Tähän ongelmaan kyetään vastaamaan varmistamalla, että myös alihankintana suunnittelua suorittavia tahoja tiedotetaan luokittelukäytännöstä ja vielä sopimuksin veloitetaan heidät myös toimimaan tämän mukaan. Rahoituslaitoksen ohjeistukseen olisi myös hyvä harkita lisättäväksi tuo yksinkertainen maininta luojan vastuusta merkitä luomansa tieto sen luokituksen mukaisella merkinnällä.

Suunnitelmien luokittelussa on huomioitava myös turvalaitteiden kaapelointisuunnitelmien pitäminen erillisenä suunnitelmana. Näin kyetään pitämään luokitukseltaan arkaluontoisimmat tiedot mahdollisimman pienen piirin saatavilla ja välttämään tilanne, jossa turvalaitteiden sijoittelusta viitteitä antava kaapelointisuunnitelma jäisi osana sähkösuunnitelmaa ilman luokituksensa mukaista suojaa. Mikäli ne kuitenkin halutaan esimerkiksi käytännöllisyydestä yhdistää ja kaapelointisuunnitelma yhä luokitellaan korkeimman luokan tiedoksi, tulisi tämä yhdistetty suunnitelma KATAKRI:n tiedon luokittelua koskevan kohdan perustason vaa-

timusten (Puolustusministeriö 2009, 88) mukaan merkitä sen korkeimman luokituksen omaavan osion, eli turvalaitteiden kaapelointisuunnitelman luokan mukaan.

6.1.3 Luottamuksellisen tiedon käsittely, välittäminen ja säilytys

Luottamuksellinen tieto ja sen käsittely vaatii korkeamman suojaustarpeensa vuoksi käyttäjältä enemmän huolellisuutta, järjestelmiltä parempaa suojausta ja säilytyksen osalta varmempia tiloja, kuin julkinen tieto. Tämä pätee riippumatta siitä, missä muodossa tieto kulloinkin on.

Osana luottamuksellisten suunnitelmien käsittelyä, tulostamis- ja kopiointijärjestelyt ovat huomionarvoisia turvallisuusnäkökulmasta. KATAKRI:n salassa pidettävän aineiston kopioinnin ja tulostamisen järjestelyihin kantaa ottavan kysymyksen I 604.0 lähtötason suositusten mukaan näiden on oltava järjestetty riskien arvioinnin mukaan tarpeeksi turvallisesti nähtävällä menettelyllä. Perustason vaatimukset edellyttävät kopioiden käsittelyltä samaa tasoa, kuin alkuperäiseltä versiolta ja että alkuperäiset luokitusmerkinnät säilyvät myös materiaalia kopioitaessa ja tulostettaessa. (Puolustusministeriö 2009, 89.)

Rahoituslaitos X:n henkilöstön osalta tulostusjärjestelyt voidaan katsoa riittäviksi täyttämään mainitut lähtötason suositukset. Tässä kohtaa on kuitenkin kiinnitettävä huomiota mainittuihin perustason vaatimuksiin niin kopion käsittelyn, kuin varsinkin luokitusmerkintöjen säilymisen osalta. Tulostettaessa tai kopioitaessa luottamuksellisia suunnitelmia tulisi aina varmistua merkinnän säilymisestä tai sen lisäämisestä välittömästi tulostus-/kopiointitapahtuman jälkeen.

KATAKRI:n salassa pidettävän aineiston välityksen turvallisuuteen kantaa ottavan auditointikysymyksen lähtötason suositusten mukaan sähköpostilla arkaluontoista materiaalia välitettäessä on se joko viestiyhteyden tai viestin osalta suojattava riittävällä tavalla. Perustason vaatimukset lisäävät velvoitteet sähköpostin lähettäjälle varmistua vastaanottajan osoitteen oikeellisuudesta sekä suojata liikenne tai viestittävä aineisto aina julkisia verkkoja käytettäessä. (Puolustusministeriö 2009, 65.)

Rahoituslaitos X:n ohjeistuksessa määritetään luokitellulle tiedolle käsittelysäännöt myös sen välittämisen osalta. Ohjeistus täyttää edellä mainitut KATAKRI:n suositukset ja vaatimukset. Näiden lisäksi rahoituslaitoksella on tavanomaisesti käytössä tarvittavat ratkaisut välitettäessä salassa pidettävää materiaalia sähköpostin välityksellä. Tästä huolimatta hankkeissa on ollut käytäntönä välittää suunnitelmia avoimen sähköpostin välityksellä.

Ratkaisua sille, että rahoituslaitoksen sisäinen ohjeistus ja myös KATAKRI:n perustason vaatimukset tältä osin tulevat täytetyksi, tulisi etsiä lähetyksen salaamisesta yhteyden salaamisen sijaan. Tämä johtuu seikasta, että hankkeet toteutetaan pääosin alihankintana jossa alihankkijat yleensä vaihtuvat hankkeittain. Tällöin itse viestin salaaminen on huomattavasti kustannustehokkaampaa ja käytännöllisempää. Toki niiden tahojen joiden kanssa yhteistyö on pitempiaikaista, eikä rajoitu vain esimerkiksi yhden hankkeen suunnitteluun, voidaan harkita myös salatun sähköpostiyhteyden luomista. Tässä kohtaa on huomioitava myös suunnittelijoiden velvollisuus toimittaa valmiit suunnitelmat arkistoinnista vastaavalle taholle. Käytetyn ratkaisun tulisi näin ollen olla käytännöllinen myös tällaisissa tilanteissa, joissa rahoituslaitos ei ole vastaanottavana tai lähettävänä osapuolena. Tämäkin puoltaa itse viestin salaamista yhteyden suojaamisen sijaan.

Luottamuksellisen materiaalin oikeaoppiseen säilyttämiseen on sen käsittelyn ja välittämisen ohella kiinnitettävä huomiota. KATAKRI:n lähtötason suositusten ja perustason vaatimusten mukaan luottamukselliseksi luokiteltu materiaali on säilytettävä lukituissa tiloissa, silloin kun sitä ei käytetä (Puolustusministeriö 2009, 88). Rahoituslaitos X:n tilat, joissa toimitilahankkeisiin liittyvää materiaalia käsitellään ja säilytetään, ovat kulunvalvonnalla suojattuja ja näin ollen ulkopuolisten pääsy tiloihin on valvottua. Suunnitelmien käsittelyssä on kuitenkin hankkeeseen osallisten toimesta hyvä kiinnittää huomiota siihen, etteivät esimerkiksi ylimääräiset tulosteet jää tulostimen viereen, kokoustiloihin, tai edes pöydälle lukitsemattomaan tilaan, vaan ne säilötään asianmukaisesti aina, kun niitä ei käytetä. Tällä viitataan niin kutsuttuun puhtaan pöydän periaatteeseen (Laaksonen ym. 2006, 169-170), jonka mukaan kaikki dokumentit olisi syytä viimeistään työpäivän päätteeksi siirtää asiaankuuluvaan paikkaan joko lukkojen taakse, tai ainakin pois näkyvistä, riippuen dokumenttien arkaluontoisuuden asteesta.

6.1.4 Luottamuksellisen tiedon hävittäminen

Toiminnan kannalta tarpeettomaksi käynyt tieto on hävitettävä säännöllisesti luotettavalla tavalla. Säännöllisellä tiedon läpikäynnillä ja tarpeettoman tiedon hävittämisellä kyetään varmistumaan siitä, ettei yrityksen kannalta vanhentunut tieto päädy väärin käsiin, koska se voi toiselle taholle olla uutta tietoa ja siten voi aiheuttaa väärille tahoille joutuessaan haittaa yrityksen toiminnalle. Säännöllisessä ja luotettavassa tarpeettomaksi käyneen tiedon hävittämisessä on huomioitava niin sähköisessä kuin paperimuodossakin oleva materiaali. Luotettavan hävittämisen on katettava myös keskeneräiset luonnosversiot, ollakseen riittävän kattavaa. (Kyrölä 2001, 195-196.)

Hankkeiden päättyessä tulee tarpeettomaksi käyneen luottamuksellisen materiaalin hävittäminen ajankohtaiseksi. Tässä kohtaa on tärkeää huomioida myös alihankkijoiden toimet ja ne toimenpiteet, joilla voidaan varmistaa, ettei näille tahoille jää tarpeettomaksi käynnyttä luot-

tamuksellista materiaalia. KATAKRI:n luottamuksellisen tietojen tuhoamisen käytäntöjä selvittävä kohta I 603.0:n lähtötason suositukset esittävät, että tuhoaminen on luottamuksellisen tiedon osalta niin sähköisessä kuin paperiversioina toteutettava luotettavasti (Puolustusministeriö 2009, 89).

Konsultin yleiset sopimusehdot (Rakennustietosäätiö 3 1995, 6) ja Rahoituslaitos X:n vaihtolositoumus velvoittavat konsultin tehtävien suorittamisen jälkeen toimittamaan tilaajalle kaikki asiakirjat, joita tehtävän täyttäminen edellytti. Tässä kohtaa on kuitenkin selkeyden vuoksi hyvä tehdä rajanvetoa jatkuvaluonteisten puitesopimusten ja kertaluontoisten toimeksiantosopimusten välillä. Mikäli esimerkiksi suunnittelijan kanssa on laadittu puitesopimus, jatkuu sopimussuhde vielä yhden yksittäisen toimeksiannon valmistuttuakin. Tästä syystä luottaminen pelkästään näihin yleisten sopimusten tai salassapitositoumusten mainintoihin ei välttämättä riitä luottamuksellisen tiedon oikea-aikaisen hävittämisen suhteen ja suunnitelmien todellisen määrän arviointi ja hallinta vaikeutuu. Tämä kattamaton hallinta saattaa aiheuttaa uhkan suunnitelmien luottamuksellisuudelle. Näin ollen sopimukseen olisi hyvä lisätä konsultille osana tietoturvaluottamusehtoja velvoite luovuttaa rahoituslaitokselle, tai luotettavalla tavalla hävittää kaikki arkaluontoiset suunnitelmat niiden valmiusasteesta riippumatta, kunkin toimeksiannon päätyttyä. Edellä mainittu kattaa siis myös kaikki keskeneräisetkin työversiot.

Arkaluontoisen tiedon hävittämisen suhteen alihankkijoiden osalta luotettavaksi tavaksi voidaan Rahoituslaitos X:n turvallisuuspäällikön mukaan katsoa dokumentoitu menettely. Tästä dokumentoinnista on syytä vaatia kopiota rahoituslaitokselle. Näin kyetään myös rahoituslaitoksen puolesta toteamaan hävittämismenettelyn luotettavuus. Rahoituslaitoksen osalta tuhoamisjärjestelyt hoidetaan ulkoa ostetulla palvelulla joka katsotaan riittävän luotettavana menettelynä luottamuksellisen paperimuodossa olevan tiedon tuhoamiseen. Tämä edellyttää kuitenkin sitä, että rahoituslaitoksen henkilöstö kiinnittää oikeaoppiseen ja tarpeettomien kopioiden säännölliseen hävittämiseen riittävästi huomiota.

6.1.5 Asiakirjahallinta

Projektin asiakirjahallinnalla pyritään helpottamaan ja tehostamaan hankkeeseen liittyvän tiedon hakemista, ylläpitoa ja hyödyntämistä. Tässä keskeisellä sijalla ei ole se, että kaikille osallisille lähetetään kaikki projektia koskeva tieto, vaan se että tiedon tarvitsija tietää mistä tarvittava ajantasainen tieto on löydettävissä. (Ruuska 2007, 240, 243.)

Projektinhallintaan vaikuttavista uhkista nousi riskikartoituksessa esille sekavahko käytäntö dokumentoinnin ja asiakirjahallinnan suhteen. Käytännön sekavuus, johtuu siitä, ettei toimittajahankkeissa ole käytössä yhteistä paikkaa, jonne kunkin hankkeen dokumentit säilötään ja

josta siten on kaikkien projektipäälliköiden toimesta mahdollisuus päästä käsiksi kaikkien hankkeiden asiakirjoihin.

Tällaisella yhteiselle alustalle luodulla asiakirjatielokannalla kyettäisiin vastaamaan sellaisiin tilanteisiin, joissa yksittäinen projektipäällikkö estyy syystä tai toisesta suorittamasta tehtävää. Tällöin toinen projektipäällikkö voi tarvittaessa saada hankkeen etenemisen vaatimat tarpeelliset asiakirjat ja jatkaa hankkeen eteenpäin viemistä. Huolellisella ja keskitetyllä asiakirjahallinnalla pystytään myös nykyistä tilannetta helpommin varmistumaan kaikkien tarpeellisten dokumenttien säilymisestä ja käytettävyydestä. Näin kyetään tarvittaessa varmistumaan myös sovitusta asioista ja esimerkiksi jo tehdyistä töistä, sekä kunkin hankkeen senhetkisestä tilasta.

Toinen hieman pidemmälle viety vaihtoehto kohdehankkeissa olisi lähteä etsimään ratkaisua tällaiseen rakennuttamiseen soveltuvan projektinhallintaohjelmistojen käytöstä. Projektinhallintaohjelmistolla kyetään helpommin pysymään tilanteen tasalla kunkin hankkeen vaiheesta. Asiakirjahallinta voitaisiin tällöin yhdistää tähän ympäristöön.

6.2 Alihankintojen hallinta ja turvallisuusnäkökulma alihankintoihin

Alihankkijoiden käytössä pyritään mahdollisimman pitkälle samojen luotettavaksi havaittujen toimittajien käyttöön. Tällä välttyään ylimääräiseltä työltä, kun alihankkija tietää jo valmiiksi rahoituslaitoksen vaatimukset työn suhteen ja menettelytavat ovat entuudestaan tuttuja. Tällä tavalla kyetään myös välttymään mahdollisilta uhkilta, joita epäluotettava alihankkija saattaa toiminnallaan suorasti tai epäsuorasti aiheuttaa rahoituslaitoksen suojattaville arvoille. Samojen luotettavaksi havaittujen alihankkijoiden käyttö on perusteltua turvallisuusnäkökulman lisäksi myös muun muassa hankkeiden laatutavoitteiden ja aikataulun pitävyyttä silmällä pitäen. Alihankkijat vaikuttavat siis kokonaisvaltaisesti hankkeen sujuvuuteen.

Tämänkaltaisissa pääosin alihankintana suoritettavissa hankkeissa kattava kirjallinen sopiminen nousee yhdeksi tärkeimmäksi tekijäksi, jolla kyetään varmistumaan rahoituslaitoksen toimintatapojen ulottamisesta koskemaan myös alihankkijoiden toimintaa ja näin ollen kyetään varmistumaan niin tämän kaltaisille rahoituslaitoksille asetettujen lakisääteisten velvoitteiden täyttymisestä, kuin sen edun ja suojattavien arvojen huomioimisesta. Jotta kirjalliselle sopimiselle on olemassa riittävä perusta, on alihankkijat tunnistettava ja siten määritettävä kaikki tahot, jotka rahoituslaitoksen toimeksiannoissa työskentelevät.

Tällaisissa hankkeissa alihankkijoiden havaittu ja koettu luotettavuus ja sitä kautta pidemmät tai useammat alihankintasuhdet samojen toimittajien kanssa ovat parhaimpia keinoja varmistua alihankkijoiden luotettavuudesta ja siten hankkeiden kitkattomasta ja laatutavoittei-

den mukaisesta läpiviennistä. Nämä puoltavat pidempiä alihankintasuhteita ja kumppanuuksia, kuten Rahoituslaitos X:n toimitilahankkeissa on pyrkimyksenä. Toiminnassa on kuitenkin aina pyrittävä tietoisesti välttämään merkittäviä riippuvuuksia toimittajista, jakamalla kaikkien osa-alueiden toimintaa useammalle kuin yhdelle toimijalle.

6.2.1 Alihankkijoiden tunnistaminen ja luotettavuuden toteaminen

Jotta kyetään varmistamaan, että salassapito on riittävän kattavasti huomioitu ja rahoituslaitoksen käytänteet liittyen muun muassa tietoturvallisuuteen on huomioitu kaikkien tarvittavien osapuolten kanssa, on alihankkijat kyettävä tunnistamaan ja siten yksilöimään kaikki kuhunkin toimeksiantoon liittyvät tahot. Tunnistamalla ja yksilöimällä kaikki hankkeisiin osalliset tahot, kyetään määrittämään esimerkiksi ne toimijat, jotka toimeksiantonsa puitteissa pääsevät käsiksi rahoituslaitoksen luottamukselliseen tietoon, tai pääsevät sellaisiin rahoituslaitoksen tiloihin, joissa esimerkiksi pankkisalaisuuden alaisia tietoja käsitellään ja säilytetään. Tällaisten tahojen toiminnalta edellytetään tiettyä sääntöjenmukaisuutta ja niitä on näin ollen rahoituslaitoksen kannalta kyettävä ohjaamaan siten, että näiden työskentelytavat täyttävät samat vaatimukset kuin rahoituslaitoksen omienkin työntekijöiden.

Ilmosen ym. (2010, 135) mukaan alihankintasuhteissa ainakin tärkeiden alihankkijoiden kohdalla, ennen sopimuksen solmimista, on tulevan kumppanin taloudellinen tila selvitettävä tarkasti. Maksuhäiriömerkinnät antavat hyviä viitteitä tästä ja ennustavatkin usein suurempia ongelmia maksukykyisyyden suhteen tulevaisuudessa. Maksuhäiriöhistorian tarkastaminen on perusteltua, vaikka alihankkijalla ei olisikaan velvollisuutta rahasuorituksiin. Tämä johtuu siitä, että taloudelliset vaikeudet vaikuttavat pahentuessaan vääjäämättä myös muihin sopimusvelvoitteisiin tai suorituksiin. Maksuhäiriömerkinnät antavat yleensä myös viitteitä alihankkijan mahdollisesta vilpillisyydestä. Maksuhäiriöhistorian ja referenssien tarkastaminen voi auttaa myös tällaisten vilpillisten toimijoiden tunnistamisessa. (Ilmonen ym. 2010, 135.)

Pelkkä alihankkijoiden yksilöinti ei siis välttämättä rahoituslaitoksen kannalta yksistään riitä, vaan hankkeiden sujuvuuden vuoksi ja mahdollisten ongelmien välttämiseksi on myös pyrittävä toteamaan alihankkijoiden luotettavuus ja taloudellinen toimintakyky. Osin nämä kyetään varmistamaan tilaajavastuulain turvin.

Laki tilaajan selvitysvelvollisuudesta ja vastuusta ulkopuolista työvoimaa käytettäessä (tilaajavastuulaki, 1233/2006) määrittää tilaajalle velvollisuuden vaatia alihankkijalta tietyt asiakirjat, joilla alihankkija osoittaa hoitaneensa tälle kuuluvat lakisääteiset velvollisuutensa. Tämän tilaajan lakisääteisen selvitysvelvollisuuden tarkoituksena on vähentää harmaata taloutta ja siitä johtuvaa vääristymää vapaassa kilpailussa. Selvitysvelvollisuus antaa tilaajalle mahdollisuuden arvioida myös alihankkijan luotettavuutta siltä osin, onko sen tarkoituksena

toimia voimassa olevan lainsäädännön mukaisesti ja taloudellista toimintakykyä siltä osin onko yrityksellä esimerkiksi veromaksuja rästissä. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2009, 3, 7.)

Tilaaajan selvitysvelvollisuus kattaa selvitykset siitä, että alihankkija on merkittynä muun muassa ennakkoperintälain mukaiseen työnantajarekisteriin sekä arvonlisäverolain mukaiseen arvonlisävelvollisten rekisteriin. Edellä mainittujen lisäksi tilaaajan on ennen sopimuksen laadintamista vaadittava muun muassa kaupparekisteriote, todistus verojen maksamisesta sekä eläkevakuutuksien ottamisesta, eläkevakuutusmaksujen suorittamisesta. (Tilaajavastuulaki, 1233/2006.)

Tilaajavastuulain mukaisen tilaaajan selvitysvelvollisuuden kattavuudessa ovat tilaajavastuulain (1233/2006) 4.1 §:n mukaan poikkeuksena työt, jotka kestävät alle 10 työpäivää, tai ovat kokonaishinnaltaan ilman arvonlisäveroa alle 7500 euroa. Tarkasteltaessa alihankkijoiden luotettavuutta Rahoituslaitos X:n kannalta, olisi hyvä varmistaa, että selvitysvelvollisuuden alaisien tietojen vaatiminen ulotetaan koskemaan kaikkia rahoituslaitoksen rakennushankkeissa tehtäviä töitä, hintaan tai työn keston katsomatta.

Se että tilaaajan selvitysvelvollisuuden alaiset asiakirjat ovat jonkin alihankkijan osalta moitteettomat osoittaa vasta sen, että toimija huolehtii lakisääteisistä velvollisuuksistaan. Vaikka tämä antaakin hyvän perustan alihankkijan luotettavuuden ja joissain määrin myös taloudellisen toimintakyvyn arviointiin, ei se silti takaa sitä, että tämä on työskentelytavoiltaan kelvollinen tehtäväänsä. Aiemmin mainittu referenssien tarkastaminen on Rahoituslaitos X:n turvallisuuspäällikön mukaan yksi parhaimpia keinoja alihankkijoiden luotettavuuden arvioinnissa. Referenssien tarkastaminen yhdessä moitteettomien tilaajavastuulain selvitysvelvollisuuden alaisien todistusten kanssa voidaan nähdä, resurssien tehokas käyttö huomioiden, olevan riittävä keino alihankkijan luotettavuuden arviointiin. Mikäli vielä näiden toimien jälkeenkin on syytä epäillä toimijan luotettavuutta, on tarkastelun alaisissa hankkeissa järkevämpää siirtyä seuraavaan toimittajaan, kuin lähteä perusteellisempaan selvitystyöhön. Näin ainakin kerta- luonteisia töitä tekevien urakoitsijoiden suhteen. Pidempiaikaisten yhteistyökumppaneiden osalta voi olla perusteltua hyödyntää tarvittaessa myös rahoituslaitoksen omaa yritystutkimusta ja siten pyrkiä arvioimaan toimijan luotettavuuden lisäksi sen taloudellista toimintakykyä.

Alihankkijoiden tunnistamisessa on oleellista ulottaa se koskemaan ketjun viimeistäkin lenkkiä, jotta se palvelisi tarkoitustaan. Sovellettavista sopimusehdoista Rakennusurakan Yleisten sopimusehtojen 7.3§ (Rakennustietosäätiö 2 1998, 5) ottaa kantaa urakoinnin ketjuttamiseen. Sen mukaan urakoitsija on velvollinen hyväksyttämään tilaajalla tärkeimmät aliurakoitsijansa ja -hankkijansa ennen näiden ottamista ja töiden aloittamista. Huomionarvoinen seikka on, että tässä puhutaan vain tärkeimmistä aliurakoitsijoista ja -hankkijoista. Konsulttitoiminnan

yleiset sopimusehdot (Rakennustietosäätiö 3 1995, 3) puolestaan määrittelevät konsulteille vastaavanlaisen velvollisuuden, kuitenkin sillä erolla, että vaikka tämä ei ole velvollinen hyväksyttämään pieniä ja rutiiniluontoisia töitä tekevää alihankkijaansa, on tämä kuitenkin velvollinen ilmoittamaan tilaajalle käyttämänsä alihankkijat.

Jotta näitä sopimusehtoja sovellettaessa koko urakoitsijoiden ja suunnittelijoiden käyttämää alihankintaketjua kyetään hallinnoimaan ja kaikki toimijat tunnistamaan, olisi tässä kohtaa tärkeää velvoittaa suunnittelijat sekä urakoitsijat sopimuksin hyväksyttämään kaikki käyttämänsä alihankkijansa urakoitsijat Rahoituslaitos X:llä. Näiden alihankkijoiden tekemien töiden pienuudesta tai luonteesta riippumatta. Tämä on ollut käytäntönä, mutta lisäämällä kirjallinen maininta tästä jo tarjouspyyntövaiheessa tai viimeistään sopimuksia laadittaessa, voidaan varmistua siitä, ettei tämän suhteen tule epäselvyyksiä.

Puhuttaessa alihankkijoiden tai ulkoistettua toimintaa suorittavien tahojen riittävästä tunnistamisesta, on tässä kohtaa huomioitava myös suunnitelmien arkistoinnista vastaava taho ja tämän kelpoisuus tehtäviinsä. Tämä taho hoitaa Rahoituslaitos X:n puolesta arkistointia joka voidaan katsoa ulkoistamiseksi. Näin ollen tätä tahoja koskee muun muassa Finanssivalvonnan standardi 1.6 (Rahoitustarkastus 2007), joka määrittelee ulkoistamiselle asetettuja vaatimuksia myös Rahoituslaitos X:n kaltaiselle laitokselle. Edellä mainitun standardin mukaan rahoituslaitoksen on varmistuttava muun muassa siitä, että ulkoistettua toimintaa harjoittava taho huolehtii rahoituslaitokseen ja sen asiakkaisiin liittyvien luottamuksellisten tietojen suojaamisesta (Rahoitustarkastus 2007, 12).

Tällaisessa tilanteessa pelkästään huolehtimisvelvollisuus edellä mainituista tiedoista ei riitä. Muun muassa laki luottolaitostoiminnasta (luottolaitoslaki, 24.6.2010/600) 36§ ja laki sijoituspalveluyrityksistä (SipaL, 26.10.2007/922) 30§ määrittelevät Rahoituslaitos X:lle velvollisuuden huolehtia siitä, että se toimintaa ulkoistaessaan saa tätä toimintaa hoitavalta tarvittavat tiedot koskien muun muassa riskienhallinnan, sisäisen valvonnan ja viranomaisvalvonnan toimintojen tarvitsemia tietoja.

Jotta kyetään varmistumaan luottamuksellisten tietojen riittävästä suojaamisesta, oikeaoppisesta käsittelystä sekä rahoituslaitoksen omaan ja viranomaisten valvontaan tarvittavien tietojen saamisesta, olisi sopimukseen kirjattava mahdollisuus auditoida tällainen toimija rahoituslaitoksen tai tämän asettaman kolmannen tahon, sekä tarvittaessa myös Finanssivalvonnan toimesta. Tätä edellyttää ulkoistamista koskeva Finanssivalvonnan standardi 1.6 (Rahoitustarkastus 2007, 19). Rahoituslaitos X:n sisäinen tarkastus vaatii myös toimintansa pohjaksi sopimukseen kirjatun maininnan auditointimahdollisuudesta. Tällaisesta ei ollut mainintaa Arkistoinnista vastaavan tahon kanssa laaditussa sopimuksessa.

Tämän kaltainen sopimukseen kirjattu auditointimahdollisuus vahvistaa yleensä yhdessä sopimusrikkomuksesta aiheutuvien sanktioiden kanssa velvoitteiden noudattamista ja antaa rahoituslaitokselle mahdollisuuden tarvittaessa varmistua siitä, että alihankkijan toiminta rahoituslaitokselle asetettujen velvoitteiden mukaista ja sellaista kuin sopimuksissa on määritelty.

6.2.2 Avainhenkilö- ja riippuvuusriskien hallinta

Riippuvuusriskillä viitataan yrityksen riippuvuuteen jostakin toimijasta, kuten alihankkijasta. Alihankintasuhde luo riippuvuuksia näistä toimittajista, varsinkin jos toimitaan vain harvojen alihankkijoiden kanssa. Mitä suurempi tämä riippuvuus on, sitä paremmin yrityksen tulisi olla selvillä muun muassa tämän tahon taloudellisesta tilanteesta ja toiminnan edellytyksistä. Mikäli toimitaan jollain alueella vain yhden toimijan varassa, pitäisi tällaisessa tilanteessa aina olla jokin korvaava ratkaisu valmiina sellaisen tilanteen varalle, jossa tämän alihankkijan toiminta keskeytyy. Tämä johtuu siitä, että mikäli uutta kumppania aletaan etsiä vasta, kun avaintoimittajan toiminta syystä tai toisesta keskeytyy, vie uuden kumppanin etsiminen aikaa sekä resursseja ja vaatii totuttelua toimintaympäristöön. (Juvonen ym. 2005, 95-96.)

Tässä tapauksessa edellä mainittu riippuvuusriski on yhteydessä avainhenkilöriskiin. Miettinen (2002, 116) määrittelee avainhenkilön sellaiseksi henkilöksi joka nähdään työtehtäviensä ja -panoksensa vuoksi tärkeänä ja vaikeasti korvattavana työyhteisölleen ja jonka estyminen tehtäviään suorittamasta haittaa yrityksen toimintaa. Yrityksen häiriötön toiminta on siten riippuvainen tästä avainhenkilöstä.

Tällä hetkellä toimitilahankkeiden turvallisuuskonsultoinnin osalta ollaan tilanteessa, jossa yksi toimija vastaa yksistään suunnittelusta koko rahoituslaitoksen osalta. Tätä henkilöä voidaan rahoituslaitoksen kannalta pitää avainhenkilönä, koska tämä on ainoa taho yrityksessään, joka on tekemisissä toimitilahankkeiden kanssa. Riippuvuus tästä toimittajasta on merkittävä. Riskiä korostaa aiemmin mainittu tiedonkulun heikko taso konsultin ja turvallisuusyksikön välillä. Tähän avaintoimittajariskiin tulisi varautua jakamalla hänelle annettuja tehtäviä myös jollekin toiselle tai jopa useammalle toimijalle. Tällä kyetään varmistumaan siitä, ettei tämän yhden toimijan estyessä suorittamasta tehtäviään, hankkeiden mutkaton kulku häiriinny.

Riskiä korostavaa heikohkoa tiedonkulkua on myös hyvä kehittää. Käytännöllisin ratkaisu olisi vaatia turvallisuussuunnittelua ja -konsultointia suorittavalta taholta kohteiden turvallisuuden ja turvallisuustekniikkaan liittyvien tärkeimpien tietojen ja tehtyjen ratkaisujen ja töiden kirjaaminen perusteluineen lyhyeen selosteeseen. Tällä saadaan aiemmin esitellyn tehtävien jakamisen lisäksi lievennettyä mahdollisen keskeytyksen aiheuttamaan haittaa. Parantu-

neen tiedonkulun ansiosta myös turvallisuusyksikkö kykenee tarvittaessa vaivattomammin osallistumaan hankkeisiin.

6.2.3 Alihankinta- ja urakointisopimukset

Toimittajayhteistyö pohjautuu sopimuksiin, joilla yhteistyön pohja ja yhteiset toimintaa ohjaavat säännöt luodaan ja määritellään. Kattavilla ja aukottomilla sopimuksilla ohjataan toimintaa ja varmistetaan, että molemmilla osapuolilla on sama käsitys siitä mitä tehdään ja millä säännöillä. Tämänkaltaisella yhteisymmärryksellä kyetään pienentämään mahdollisten väärinkäsitysten aiheuttamia haittoja. (Pohjonen 2002, 75.)

Sopimussuhteen osapuolena toimittaja saattaa päätyä rikkomaan salassapitovelvoitettaan, tai sopimuksen alaisessa suorituksessa saattaa ilmetä virheitä. Tällaiset tapahtumat saattavat olla seurausta joko liian epätarkasta sopimisesta tai puhtaasti alihankkijan sopimuksenvastaisesta toiminnasta. Edellä mainitun kaltaisten virheiden estämiseksi olisi esitettävä jo mahdollisimman aikaisessa vaiheessa, kuten tarjouspyynnön yhteydessä selkeät toiminnalle asetetut vaatimukset, jotka on muistettava huomioida myös sopimuksia solmittaessa ja joiden toteutumista on sopimussuhteen aikana pyrittävä seuraamaan. (Ilmonen ym. 2010, 136.)

Rahoituslaitos X:llä on sen turvallisuuspäällikön mukaan olemassa vakiintuneet sopimusmenettelyt alihankintojen käytössä, mutta niitä ei jostain syystä ole otettu käyttöön kohteena olevissa toimitilahankkeissa. Tähän saattaa olla syynä se, että Suomessa rakennusalalla on yleisesti käytössä Rakennustietosäätiön ylläpitämät sopimusehdot ja sopimus pohjat, jotka on nähty käytännöllisimmäksi vaihtoehdoksi myös näissä hankkeissa.

Teetettäessä suunnittelua alihankintana sovelletaan sopimuksissa Konsulttitoiminnan yleisiä sopimusehtoja (Rakennustietosäätiö 3 1995). Nämä sopimusehdot määrittelevät seikkaperäisesti osapuolten vastuita ja velvollisuuksia koskien muun muassa mahdollisia vahingonkorvauksia ja veloitusperusteita. Urakkasopimuksissa käytetään pohjana Rakennustietosäätiön ylläpitämiä valmiita sopimus pohjia, joissa otetaan kantaa osapuolten vastuisiin ja velvollisuuksiin hyvin yksityiskohtaisesti. Sopimusehtoina käytetään Rakennusurakan yleisiä sopimusehtoja (Rakennustietosäätiö 2 1998), jotka määrittelevät urakan sisällön ja laajuuden lisäksi myös muun muassa sopimusosapuolten vastuita, rakennustyömaan organisaatiota sekä urakan aikaisia yhteisiä kokouksia ja toimituksia. Valmiit urakkasopimus pohjat yhdessä mainittujen yleisten sopimusehtojen kanssa toimivat hyvänä riskienhallintakeinona, sillä edellä mainitut sopimus pohjat sekä ehdot ovat hyvin pitkälle kehitettyjä ja antavat hyvät lähtökohdat niin vastuiden määrittämiseen kuin riitatapausten ratkaisemiseenkin.

Edellä mainitut sopimusehdot ja -pohjat jättävät kuitenkin Rahoituslaitos X:n kannalta sellaisia tärkeitä asioita huomiotta, jotka pitäisi pyrkiä sisällyttämään sopimuksiin. Näitä ovat aiemmin mainitut:

- Salassapitopykälä
- Alihankkijan velvollisuus hyväksyttää käyttämänsä alihankkijat pankilla
- Tietoturvallisuuden liittyvät vaatimukset
- Auditointimahdollisuus rahoituslaitoksen tai tämän asettaman kolmannen osapuolen toimesta tiloihin ja järjestelmiin, joiden puitteissa rahoituslaitoksen luottamuksellista materiaalia säilytetään tai käsitellään

Tietoturvallisuuden liittyvät vaatimukset esimerkiksi luottamuksellisen materiaalin käsittelyn, välittämisen ja säilyttämisen osalta on tarve sisällyttää vain sellaisten tahojen kanssa tehtäviin sopimuksiin, jotka ovat jollain tavalla toimeksiantonsa puitteissa tekemisissä luottamuksellisen materiaalin kanssa, tai joilla on pääsy tällaiseen tietoon.

Jotta kyetään ulottamaan rahoituslaitoksen toimintatavat koskemaan myös sen toimeksiantosta toimivia, on kirjallinen sopiminen tehokkain ja melkein ainoa keino tähän. Tällöin kyetään jo sopimusvaiheessa määrittelemään ”hyväksyttävän käyttäytymisen” säännöt ja näin tiedottamaan myös sopimuskumppania niiden olemassa olosta ja velvoittavuudesta.

Haasteelliseksi sopimuskäytännön osalta nousivat ne tahot, joiden kanssa sopimukset laaditaan tapauskohtaisesti alihankkijoiden sopimus pohjalle. Tällöin saattaa sopimuksia kirjoitettaessa jotain rahoituslaitoksen kannalta tärkeää helposti unohtua. Tässä kohtaa olisi syytä miettiä valmiiden sopimus pohjien kehittämistä tällaisia tilanteita varten. Tällä kyettäisiin varmistumaan, että kaikissa sopimuksissa on huomioitu rahoituslaitoksen etu. Mikäli tätä ei nähdä tarpeelliseksi, on tässä työssä esitetyt kohdat hyvä listata auki ja siten varmistua tällaisella yksinkertaisella luettelolla siitä, että kaikki turvallisuusnäkökulmasta tarpeellinen huomioidaan sopimuksia laadittaessa.

6.3 Valmiit toimitilat turvallisuusnäkökulmasta

Tässä käsitellään mahdollisuuksia vastata vastaanotto- ja luovutusvaiheessa esille nousseen riskiin vastaanotetun työn mahdollisista laadullisista poikkeamista (Riski 12). Tämä riski on seuraus puutteellisesta vastaanottotarkastuksesta, johon ei osallistu turvallisuushenkilöstöä. Tähän voidaan harkita ratkaisua, joka helpottaa samalla aiemmin mainittuun riippuvuus riskiin hankkeen turvallisuus konsultoinnista. Tällöin jonkin toisen toimijan tehtäväksi voitaisiin antaa vastaanotettavien tilojen vastaanottotarkastus turvallisuusnäkökulmasta ja siten saataisiin samalla hankkeiden turvallisuus konsultoinnille rinnakkaisuutta ja kyettäisiin vältty-

mään mahdollisilta laadullisilta poikkeamilta niin teknisten turvallisuusjärjestelmien, kuin toimitilaturvallisuuden osalta yleensäkin.

Mikäli tämä nähdään liian mittavana tai muutoin raskaana menettelynä olisi hyvä ainakin kiinteistöihin asennettavien kuori- ja tilavalvontaan käytettävien laitteiden ja järjestelmien asennuksen suorittavan tahon takuutarkastuksia hallinnoida paremmin. Tämä tarkoittaa sitä, että sovitaan järjestelmälle takuutarkastus sellaisen ajan päähän, että kaikki sisustustyöt on varmasti tehty ja valvotaan niiden toteutumista. Tällä kyetään vähentämään viimeisten töiden mahdollisesti aiheuttamia haittoja järjestelmille. Rahoituslaitos X:n kokoisessa organisaatiossa näiden hallinnointiin on kiinnitettävä erityistä huomiota ja vastuu tästä on hyvä nimetä jollekin tietylle henkilölle, sillä tämän työn laatimisen yhteydessä ei tehtävistä takuutarkastuksista ja niiden tilasta ollut tarkkaa tietoa.

6.4 Rakennushankkeiden aikainen työturvallisuus

Rakennustyön turvallisuudesta annetun asetuksen (RakVna 205/2009) 8§ velvoittaa rakennuttajan laatimaan toteutettavasta hankkeesta turvallisuusasiakirjan, jossa on kartoitettuna muun muassa hankkeen ominaispiirteet sekä työturvallisuusriskit siten, että niihin voidaan urakoitsijoiden toimesta varautua työturvallisuudesta annettujen säädösten mukaan. Tällaisen turvallisuusasiakirjan lisäksi rakennustyömaalle on aina asetettu työturvallisuudesta vastaava taho ja työturvallisuus on yksi säännöllisesti järjestettävissä työmaapalavereissa käsiteltävä kohta.

Olemassa olevien resurssien puitteissa ja riskin vähäisyyden vuoksi, ei vaikuta järkevältä Rahoituslaitos X:n toimin lisätä valvontaa tai tässä tilanteessa edistää muilla toimin työturvallisuutta, vaan ennemminkin sitouttaa urakoitsijat erikseen vielä sopimuksissa noudattamaan kaikessa rahoituslaitokselle tehtävässä työssä työturvallisuudesta annettuja lakeja ja säädöksiä.

7 Pohdintaa ja johtopäätökset

Tavoitteenani oli tehdyn selvityksen perusteella saada vastaus asettamaani tutkimuskysymykseen ” mitkä ovat tarvittavat toimenpiteet rahoituslaitoksen toimitilahankkeiden turvallisuusriskien hallitsemiseksi?” Tämä edellytti ensiksikin riskien kartoittamisen ja sen jälkeen sopivien hallintatoimenpiteiden määrittämisen näiden riskien hallitsemiseksi. Kartoitetut riskit on esitetty kappaleessa 5 ja toimenpide-ehdotukset määritelty kappaleessa 6.

Käytetyistä menetelmistä KATAKRI:n tietoturvaosio vaikutti sopivan hyvin tämänkaltaisen rahoituslaitoksen auditointiin ja otti kantaa rahoituslaitoksen kannalta tärkeisiin tekijöihin. KA-

TAKRI:n avulla päästiin tietoriskien kartoituksen ja hallintatoimenpiteiden osalta kattaviin ja yksiselitteisiin tuloksiin. Käyttämäni karkeajakoinen haavoittuvuusanalyysi sen sijaan jättää väljyytensä vuoksi enemmän mahdollisuuksia sille, etteivät tulokset jonkun toisen tahon tekemänä välttämättä olisi samansuuntaiset. Tämänkaltainen väljä tarkastelu mahdollisti kokonaisuuden monipuolisen tarkastelun ja sellaistenkin tekijöiden huomioimisen, jotka olisivat voineet jäädä joltain tarkastuslistaa käyttäen huomioimatta. Mahdollisimman kokonaisvaltainen tarkastelu ja ulkopuolisen laatima työ oli kuitenkin jo alussa tarkoituksena, jotta kyettäisiin havaitsemaan sellaisetkin tekijät, jotka saattaisivat rahoituslaitoksen toimintaan tottuneelta jäädä huomaamatta. Käyttämäni haavoittuvuusanalyysiä puoltaa myös se, ettei tällaisten turvallisuusriskien kartoittamiseen ole valmista ja suoranaisesti tähän sopivaa tarkastuslistaa.

Työn onnistumista tarkasteltaessa hyväksi voidaan sanoa se, että keskusteltaessa havainnoista Rahoituslaitos X:n turvallisuusyksikön kanssa, mainittiin, että ne ovat oikeita, vaikkakin osin jo turvallisuusyksikössä ennestään tiedostettuja. Tuloksista mainittiin myös, että tähän työhön on sisällytetty kaikki toimitilahankkeiden keskeiset turvallisuusongelmat. Myös se, että suureen osaan havaittuja riskejä on olemassa jokin standardi tai ohjeistus, kertoo, että tarkastelussa oltiin rahoituslaitoksen näkökulmasta oikeilla jäljillä.

Tarvittavien hallintatoimenpiteiden määrittelyssä törmättiin siihen seikkaan, että keinot havaittujen riskien hallitsemiseksi ovat melko yksinkertaisia ja niiden hallitsemiseen ei juuri-kaan ole useanlaisia keinoja. Jälkeenpäin ajateltuna olisi tutkimuksen kannalta varmasti ollut järkevää lähteä perehtymään esimerkiksi haastattelujen muodossa siihen, miten muunkin kaltaisissa yrityksissä esimerkiksi alihankintojen hallinta on toteutettu. Tällaiset toisaalla käytössä olevat menetelmät eivät välttämättä sovi suoraan tähän ympäristöön, mutta näin olisi mahdollisesti saatu uusia näkökulmia, joita ei alaa käsittelevässä kirjallisuudessa välttämättä ole huomioitu.

Tarkasteltaessa riskejä sekä KATAKRI:n tietoturvaosion lähtötason suositusten ja perustason vaatimusten, rahoituslaitoksen ohjeistuksen sekä rahoituslaitosten toimintaa ohjaavien säästösten valossa, voidaan monessa kohdassa riittävänä keinona havaittujen riskien hallitsemiseksi pitää Rahoituslaitos X:n sisäisen ohjeistuksen mukaista toimintaa. Ohjeistus ei kuitenkaan suoranaisesti ota kantaa muun muassa riippuvuuksiin alihankkijoista, toimitiloille tehtävään vastaanottotarkastukseen käsiteltyin osin tai projektinhallintaan liittyviin ongelmiin.

Suurimmaksi yksittäiseksi ja riskienhallinnan kannalta oleelliseksi tekijäksi muodostui sopimuskäytäntö ja se mitä rahoituslaitoksen puolesta sille asetettujen vaatimusten perusteella ja muutoin sen edun ja suojattavien arvojen eheyden vaalimisen nimissä on vaadittava kirjatuksi sopimukseen. Sopimusten päivittämisen ja uusimisen tarve oli tunnistettu Rahoituslaitos

X:ssä jo ennen tämän työn laatimista. Sopimuksia päivitettäessä ja uusittaessa on hyvä pyrkiä sisällyttämään niihin tässä työssä tehtyjen havaintojen mukaiset lisäykset. Erityisesti on syytä kiinnittää huomiota suunnitelmien arkistoinnista vastaavan tahon kanssa kirjatun sopimuksen tarkempaan määrittelyyn. Mitä tarkemmin kaikki kirjataan sopimukseen, sitä epätodennäköisemmäksi käyvät epäselvyydet ja niiden aiheuttamat ongelmat. Sopimukseen kirjattuna nämä vaatimukset asettavat alihankkijan myös vastuuseen mahdollisesta sopimusrikkomuksesta, mikäli sovittuja asioita ei noudateta.

Samojen luotettavaksi havaittujen alihankkijoiden käyttäminen jatkossa on omiaan niin Rahoituslaitos X:n toimintaa koskevien pakottavien velvoitteiden huomioimisen kannalta, kuin sen suojattavien arvojen ja edun nimissä järkevää. Alihankkijoiden käytössä mahdolliset riippuvuudet on kuitenkin tiedostettava ja on varottava ajautumasta tilanteeseen, jossa jollain osa-alueella toimitaan vain yhden alihankkijan varassa.

Yhteenveto

Työtä laadittaessa ja riskejä kartoitettaessa nousivat monessa kohdin esille melko itsestään selvät riskit, joihin tarkemman perehtymisen myötä löytyi jokin ohjeistus rahoituslaitoksen puolesta, tai tämä oli johdettavissa jostain toisesta ohjeistuksesta. Se että ohjeistukset on kattavasti laadittu, osoittaa tämän kaltaisten rahoituslaitosten turvallisuuden korkean kehityksen tason Suomessa ja siten myös tässä kohdelaitoksessa. Kuitenkin myös tässä organisaatiossa, kuten varmasti lähestulkoon jokaisessa tämän kokoluokan organisaatiossa on eroa ohjeistuksen mukaisen toiminnan ja todellisten käytäntöjen välillä. Tämä on usein seurausta siitä, että toiminta kehittyy ajan myötä jouhevampaan suuntaan ja hankaliksi koetut toimenpiteohjeet saattavat jäädä taustalle, mikäli niiden tarkoitusperiä ei täysin tunneta.

Verrattaessa KATAKRI:n tietoturvaosion lähtötason suosituksia ja perustason vaatimuksia rahoituslaitoksen sisäiseen ohjeistukseen, on huomionarvoista, että nämä olivat monessa kohdin vaatimustasoltaan yhteneviä ja ottivat kantaa pitkälti samoihin asioihin. Näin ollen KATAKRI:n tietoturvaosio vaikuttaa ainakin tämän tarkastelun puitteissa sopivan hyvin tämän kaltaisen rahoituslaitoksen auditointiin ja ottavan kantaa tämän kannalta oleellisiin asioihin.

Tällä työllä pyrittiin riskien kartoittamisen ja tarvittavien hallintatoimenpiteiden määrittelyn lisäksi dokumentaation keinoin lisäämään tietoa turvallisuustoimen asettamista vaatimuksista toimitilahankkeille. Nämä vaatimukset ovat pitkälti jo valmiina rahoituslaitoksen sisäisessä ohjeistuksessa, jota on tähän raporttiin sisällytetty työhön liittyviltä osin. Tästä eteenpäin tässä työssä havaittujen mahdollisten riskien ja epäkohtien korjaamiseksi vaadittavien toimenpiteiden valinta, jalkauttaminen, niiden vaikutusten seuraaminen ja arviointi jäävät Rahoituslaitos X:n turvallisuusyksikön harteille.

Lähteet

Finanssialan keskusliitto. 2009. Pankkialaisuusohjeet. Helsinki: Finanssialan keskuliitto.

Hirsjärvi, S. Remes, P. & Sajavaara, P. 2008. Tutki ja kirjoita. 13.-14. painos. Helsinki: Tammi.

Ilmonen, J. Kallio, J. Koskinen, J & Rajamäki, M. 2010. Johda riskejä - käytännön opas yrityksen riskienhallintaan. Tammi: Helsinki.

Junnonen, J-M. 2009. Sopimusten hallinta. Suomen Rakennusmedia: Helsinki.

Juvonen, M. Korhonen, H. Ojala, V M. Salo, T & Vuori, H. 2005. Yrityksen riskienhallinta. Helsinki: Suomen vakuutusalan koulutus ja kustannus.

Kananen, J. 2008. Kvali - Kvalitatiivisen tutkimuksen teoria ja käytänteet. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kankainen, J. & Junnonen, J-M. 2000. Rakennuttaminen. Helsinki: Rakennustieto.

Kyrölä, T. 2001. Esimies ja tietoriskien hallinta. Helsinki: WSOY.

Laaksonen, M. Nevasalo, T & Tomula, K. 2006. Yrityksen tietoturvakäsikirja - ohjeistus, toteutus ja lainsäädäntö. Helsinki: Edita.

Laki luottolaitostoiminnasta 9.2.2007/121.

Laki sijoituspalveluyrityksistä 26.10.2007/922.

Laki tilaajan selvitysvelvollisuudesta ja vastuusta ulkopuolista työvoimaa käytettäessä 22.12.2006/1233.

Leppänen, J. 2006. Yritysturvallisuus käytännössä - turvallisuusjohtamisen portfolio. Helsinki: Talentum.

Miettinen, J E. 2002. Yritysturvallisuuden käsikirja. Helsinki: Kauppakaari.

Pelin, R. 2009. Projektihallinnan käsikirja. 6. painos. Helsinki: Projektijohtaminen Risto Pelin.

Peltonen, T. & Kiiras, J. 2008. Rakennuttajan riskit eri urakkamuodoissa. Helsinki: Rakennustieto.

Pohjonen, S. 2002. Ennakoiva sopiminen. Helsinki: WSOY Lakitieto.

Puolustusministeriö. 2009. Kansallinen turvallisuusauditointikriteeristö. Helsinki: Puolustusministeriö.

Rahoitustarkastus. 2007. Standardi 1.6 - Toiminnan ulkoistaminen. Helsinki: Rahoitustarkastus

Rakennustietosäätiö 1. 1989. RT 10-10387 - Talonrakennushankkeen kulku. Helsinki: Rakennustieto.

Rakennustietosäätiö 2. 1998. Rakennusurakan yleiset sopimusehdot. Helsinki: Rakennustieto.

Rakennustietosäätiö 3. 1995. Konsulttitoiminnan yleiset sopimusehdot. Helsinki: Rakennustieto.

Ruuska, K. 2007. Pidä projekti hallinnassa - Suunnittelu, menetelmät, vuorovaikutus. Helsinki: Talentum.

Suominen, A. 2003. Riskienhallinta. Helsinki: WSOY.

Työ- ja elinkeinoministeriö. 2009. Tilaajavastuuta ulkopuolista työvoimaa käyttävälle. Työ- ja elinkeinoministeriö: Helsinki.

Valtioneuvoston asetus rakennustyön turvallisuudesta 26.3.2009/205.

Vapaavuori, T. 2005. Yrityssalaisuudet ja salassapitosopimukset. Helsinki: Talentum.

Vilka, H. & Airaksinen, T. 2003. Toiminnallinen opinnäytetyö. Helsinki; Tammi

Sähköiset lähteet

Rakennustieto. 2010. Rakennustiedon esittely. Viitattu 14.12.2010.
<http://www.rakennustieto.fi/index/rakennustieto.html>
ensimmäinen lähde alkaa tästä, riviväli 1

Kuvat

Kuva 1: Kokonaisurakka (mukailen Kankainen & Junnonen 2000, 29.)	12
Kuva 2: Jaettu urakka alistetuin sivu-urakoin (mukailen Kankainen & Junnonen. 2000, 29.)	13
Kuva 3: Toimitilahankkeiden hankekulku.....	16
Kuva 4: Toimitilahankkeiden haavoittuvuusanalyysi.....	23

Liitteet

Liite 1

Liite 1: Toimitilahankkeiden riskikartta (1/5)

	Hankkeen vaihe	Riski	Syy	Seuraus	Aiheuttaja	Vakavuus	Hallintatoimenpiteet	kommentit
Riski 1	Suunnitteluvaihe, toteutusvaihe	Alihankkijoiden luotettavuus	Alihankkijan riittämätön tunnistaminen	Uhkat projektin laatu- ja aikatavoitteille, uhkat rahoituslaitoksen suojattaville arvoille	Ennalta tuntemattomat suunnittelijat ja urakoitsijat	Kohtalainen	Varmistetaan kaikkien alihankkijoiden lainmukaisten velvoitteiden täyttäminen, tarkastetaan referenssit, käytetään luotettavaksi havaittuja alihankkijoita	
Riski 2	Suunnitteluvaihe	Riippuvuus avaintoimittajasta	Jonkin osa-alueen työn vastuuttaminen yhdelle toimijalle	Uhkat jatkuvuudelle toimijan estyessä hoitamasta tehtävään	Turvallisuuskonsultointi	Merkitävä	Tehtävien jakaminen toiselle taholle	Heikko raportoinnin taso konsultin ja turvallisuusyksikön välillä korostaa tätä riskiä
Riski 3	Suunnitteluvaihe, toteutusvaihe	Alihankintaketjun tunnistaminen	Alihankkijoita ei ole veloitettu hyväksyttämään käyttämiään alihankkijoita rahoituslaitoksella	Alihankintaketjua ja siten kaikkia hankkeisiin osallistuvia ei kyetä tunnistamaan	Alihankkijat	Kohtalainen	Muistetaan lisätä kirjallinen maininta käytettävien alihankkijoiden hyväksyttämisvelvollisuudesta jo tarjouspyyntöihin, tai viimeistään sopimusvaiheessa sopimuksiin	

Liite 1: Toimitilahankkeiden riskikartta (2/5)

	Hankkeen vaihe	Riski	Syy	Seuraus	Aiheuttaja	Vaka- vuus	Hallintatoimenpiteet
Riski 4	Suunnitteluvaihe, toteutusvaihe	Riittämätön kirjallinen sopiminen	Ei samaa sopimus pohjaa käytössä kaikkien toimittajien kanssa	Toimittajaa ei ole veloitettu toimimaan rahoituslaitoksen ohjeistuksen mukaan --> uhkat suojattaville arvoille, salassapito jää sopimatta, alihankintaketjun tunnistaminen jää vaillinaiseksi	Alihankkijat, oma henkilöstö	Kohtalainen	Muistetaan sisällyttää sopimukseen vaatimukset tietoturvasuutta, salassapitoa ja alihankkijoiden hyväksyttävyyttä koskien. Tämän lisäksi sopimukseen kirjattava mahdollisuus auditoida sellaiset toimijat jotka säilyttävät tai käsittelevät rahoituslaitoksen luottamuksellista materiaalia.
Riski 5	Suunnitteluvaihe, toteutusvaihe	Salassapitosoitoumuksen puuttuminen KATAKRI I 202.0	Salassapitosoitoumus jätetty allekirjoittamatta, tai ei ole muistettu varmistua sen käytöstä kaikkien tahojen kanssa	Uhkat luottamukselliselle tiedolle ja sitä kautta muille rahoituslaitoksen suojattaville arvoille	Alihankkijat	Merkittävä	Lisätään kirjallinen maininta jo mahdollisimman aikaisessa vaiheessa sopimukseen salassapidosta. Varmistetaan, että myös hankkeen aikana mukaan tulevat toimijat allekirjoittavat sen
Riski 6	Suunnitteluvaihe, toteutusvaihe	luottamuksellista materiaalia ei ole luokiteltu ja merkitty oikein KATAKRI I 601.0	Luokittelumenetely ei ole riittävästi tiedotettu. Luojan vastuuta tuotoksensa luokitteluun ei ole ohjeissa yksiselitteisesti ilmaistu	Merkitsemätön materiaali ei nauti luottamuksellisuutensa edellyttämää suojaa	Oma henkilöstö, alihankkijat	Kohtalainen	Tiedotetaan kaikkia osallisia luokittelumenettelystä. Lisätään ohjeistukseen velvoite tiedon luojalle merkitä tuottamansa luottamuksellinen materiaali. Alihankintasopimukseen maininta tästä menettelystä

Liite 1: Toimitilahankkeiden riskikartta (3/5)

	Hankkeen vaihe	Riski	Syy	Seuraus	Aiheuttaja	Vaka- vuus	Hallintatoimenpi- teet	kommentit
Riski 7	Suunnitteluvaihe, toteutusvaihe	Luottamukselli- nen materiaalin vääränlainen säilytys KATAKRI I 602.0	Huolimatto- muus, huomaa- mattomuus	Materiaalin luotta- muksellisuus kärsii	oma hen- kilöstö, alihankki- jat	Kohta- lainen	Tiedotetaan henki- löstöä käsittelyn säännöistä. Lisätään kirjallinen maininta sopimukseen hyväk- syttävän käytön säännöistä	
Riski 8	Suunnitteluvaihe, toteutusvaihe	Riittämättömät suojaustoimenpi- teet välitettäessä luottamuksellista materiaalia KATAKRI I 605.0	Luottamuksellis- ta materiaalia välitetään sala- amattomana avoimen sähkö- postin välityksel- lä	Tiedon luottamuk- sellisuus kärsii	Oma hen- kilöstö, alihankki- jat	Merkit- tävä	Harkitaan viestin riittävää suojaamis- ta suojaamalla joko käytetty viestiyhteys tai salaamalla itse viesti	Huomioita- va viestitys suunnitteli- joiden ja arkistoivan tahon välillä
Riski 9	Suunnitteluvaihe	Turvalaitteiden kaapelointisuun- nitelma ja sähkö- suunnitelma yh- distetään	Saadaan samaan aikaan valmiiksi, yhdistämisen helppous	Turvalaitteiden kaa- pelointisuunnitel- man luottamukselli- suus ei nauti tarkoi- tuksenmukaista suojaaja	Oma hen- kilöstö, suunnitte- lijat	Kohta- lainen	Pidettävä erillisinä suunnitelmina. Mi- käli kuitenkin halu- taan jostain syystä yhdistää, niin mer- kittävä korkeimman luokan mukaan	

Liite 1: Toimitilahankkeiden riskikartta (4/5)

	Hankkeen vaihe	Riski	Syy	Seuraus	Aiheuttaja	Vaka- vuus	Hallintatoimenpi- teet	Kommentit
Riski 10	Toteutusvaihe	Työtapaturmat työmailla	Liian vähäinen varautuminen ja valvonta	Pankin kannalta haitat julkisuuskuvalle, mikäli tarpeeksi suuri tapaturma	Urakoitsijoiden työntekijät	Vähäinen	Sisällytetään sopimukseen maininta, jonka mukaan pankin toimeksiannosta töitä tehtäessä on aina toimittava voimassa olevien lakien ja asetusten mukaan	Ei välttämättä vaadi toimenpiteitä
Riski 11	Toteutusvaihe	Luottamuksellisten suunnitelmien tulostaminen ja käsittely KATAKRI I 604.0	Tulosteita ei käsitellä kuin alku- peräisiä suunnitelmia, merkin- näät eivät säily kopioitaessa	Suunnitelmien luot- tamuksellisuus kärsii	Oma hen- kilöstö, alihankki- jat	Kohta- lainen	Luottamuksellista materiaalia on käsi- teltävä yhtä huolel- lisesti, riippumatta sen muodosta. Hävi- tetään tarpeettomat tulosteet säännöllis-esti	
Riski 12	Luovutus-/ vas- taanottovaihe	Vastaanotetun työn laadulliset poikkeamat	Tiloille tai turva- laitteille/ - järjestelmille ei tehdä vastaanot- totarkastusta turvallisuusnä- kökulmasta	Turvalaitejärjestel- mät eivät toimi suunnitelmien mu- kaan. Muut raken- teellisten ratkaisujen aiheuttamat turvallisuusuhkat	Oma hen- kilöstö, alihankki- jat	Kohta- lainen	Jokaiselle toimipi- steelle tehdään vas- taanottotarkastus joko rahoituslaitok- sen oman henkilös- tön, tai ostetun pal- velun toimesta tie- tyn aikaa luovutus- vaiheen jälkeen	

Liite 1: Toimitilahankkeiden riskikartta (5/5)

	Hankkeen vaihe	Riski	Syy	Seuraus	Aiheuttaja	Vaka- vuus	Hallintatoimenpiteet
Riski 13	Luovutus-/ vastaanottovaihe	Yhtenäisen arkistoinnin puute	Projektipäälliköt arkistivat materiaalin omien tottumustensa mukaan, yhtenäistä arkistointi ei ole järjestetty	Projektipäällikön estyessä hoitamasta tehtäviään vaarantuu projektin jatkuvuus. Hiljaista tietoa ei kyetä täysin hyödyntämään. Projektinhallinnan sujuvuus kärsii. Dokumentoinnin järjestelmällisyys kärsii	Oma henkilöstö	Vähäinen	Harkitaan projektinhallintaohjelmiston käyttöä. Mikäli tämä nähdään liian raskaaksi, kerätään hankkeiden asiakirjat ja tieto esimerkiksi rahoituslaitoksen Intranetiin siten, että kaikilla projektipäälliköillä on pääsy tietoihin
Riski 14	Luovutus-/ vastaanottovaihe	Turvaluokiteltujen suunnitelmien loppuarkistoinnin heikko taso	Arkistoitavaa tahoa ja toiminnan luotettavuutta ei ole riittävässä määrin tunnistettu.	Arkistoidun materiaalin luottamuksellisuus, eheys ja saatavuus saattavat olla uhattuna	Arkistoinnista vastaava tahoa	Merkitävä	Auditoidaan toimija ja määritellään toimeksiantosopimus tarkemmin.
Riski 15	Luovutus-/ vastaanottovaihe	Ylimääräisiä suunnitelmia ei hävitetä luotettavalla tavalla KATAKRI I 603.0	Alihankkijoita ei ole sopimuksin veloitettu luotettavalla tavalla hävittämään tarpeettomaksi käyneitä suunnitelmia. Rahoituslaitoksen henkilöstö ei aina hävitä tarpeettomia suunnitelmia säännöllisesti	Suunnitelmien luotettavuus kärsii	Alihankkijat, oma henkilöstö	Kohtalainen	Veloitetaan alihankkijat sopimuksin hävittämään tarpeettomat suunnitelmat. Kiinnitetään rahoituslaitoksen henkilöstön osalta huomiota tarpeettomien suunnitelmien säännölliseen hävittämiseen