

**JOIN THE
WORKPLACE
REVOLUTION**

Riskistä resilienssiin

Kiinteistöpalveluiden
muuttuva rooli
pohjoismaisissa
organisaatioissa
korkean riskin
aikakaudella



Kiinteistöpalveluista strateginen voimavara yritysten resilienssille

Kiinteistöpalveluala on kehittynyt merkittävästi perinteisestä taustatukifunktiosta strategiseksi voimavaraksi. Siitä lähtien, kun aloitin Coor-konsernin toimitusjohtajana, olen oppinut ymmärtämään, kuinka integroitunut ja dynaaminen tämä ala nykyään on. Nykyään kiinteistöpalvelut mahdollistavat useita monimutkaisia kokonaisuuksia – aina työympäristökokemuksesta tekoälyn ja teknologian integrointiin.

Viime vuosina turvallisuus ja resilienssi ovat nousseet entistä korkeammalle yritysten prioriteettilistoilla. Kiinteistöpalveluiden ammatillaiset kohtaavat laajan kirjon uhkia: ilmastonmuutokseen liittyvistä tapahtumista kyberriskeihin, infrastruktuurihäiriöihin ja muuhun. Monille organisaatioille riskit kasaantuvat, kytkeytyvät toisiinsa ja muuttuvat yhä monimutkaisemmiksi hallita.

Tässä ympäristössä kiinteistöpalveluiden

rooli edellyttää uusia valmiuksia mutta myös uusia kumppanuuksia niin organisaation sisällä kuin sen ulkopuolella. Kyse ei ole vain reagoinnista yksittäisiin tapahtumiin, vaan liiketoiminnan jatkuvuuden varmistamisesta, nopeasta sopeutumiskyvystä ja valmiudesta, samalla kun suojellaan sekä ihmisiä että omaisuutta. Integroitu ja strateginen lähestymistapa on välttämätön, jotta voidaan rakentaa ympäristöjä, joissa sekä yksilöt että organisaatiot eivät ainoastaan tunne olonsa turvalliseksi, vaan myös menestyvät epävarmuuden keskellä.

Tämän raportin myötä Coor haluaa tuoda esiin muuttuvan riskimaiseman, sen vaikutukset kiinteistöpalveluun sekä keskeiset mahdollisuudet vahvistaa yritysten resilienssiä. Toivon, että raportin havainnot auttavat teitä

kohtaamaan tulevaisuuden haasteet ja rakentamaan vahvempia ja turvallisempia organisaatioita.



Ola Klingenberg
konsernijohtaja, Coor

Sisältö



s. 3 ONKO KIINTEISTÖSTRATEGIASI RAKENNETTU VASTAAMAAN NYKYISIÄ UHKIA?

s. 6 UUSI RISKIEN AIKAKAUSI

- Ympäristö- ja luonnonkatastrofit
- Rikos ja ilkkivalta
- Terrorismi ja yhteiskunnalliset levottomuudet
- Kyberuhat ja teknologiset uhat
- Infrastruktuuri- ja palveluhäiriöt
- Sääntely- ja vaatimustenmukaisuusuhat
- Terveysuhat ja biologiset uhat

s. 16 VAIKUTUS KIINTEISTÖPALVELUIHIN

s. 20 RESILIENSSIN VIITEKEHYS

s. 24 ONKO ORGANISAATIOSI VALMIS?

s. 26 JOHTOPÄÄTÖKSET



1

**Onko kiinteistö-
strategiasi
rakennettu nykyisen
uhkakehityksen
mukaisesti?**



Toimitilajohtaminen ja kiinteistöpalvelut ovat jo pitkään olleet etulinjassa puolustautumassa fyysiseen työympäristöön kohdistuvia uhkia vastaan, mutta viime vuosina yrityksiä kohtaavien turvallisuushkien mittakaava, nopeus ja vakavuus ovat olleet ennennäkemättömiä.

Maailmanlaajuisista pandemioista ja kiristyneestä geopolittisesta tilanteesta aina ääri-ilmiöihin säässä ja digitaaliseen haavoittuvuuteen; viimeiset viisi vuotta ovat olleet kiinteistöpalveluille taistelua ulkoisia uhkia vastaan joka suunnasta. Uhat eivät ainoastaan lisäänty määrällisesti, vaan ne myös muuttavat muotoaan. Älyrakennusjärjestelmiin kohdistuvasta vakoilusta poliittiseen aktivismiin ja sähköverkon häiriöihin – kiinteistö- ja toimitilajohtajien kykyä koetellaan monella rintamalla.

Konsulttiyhtiö Verdantixin¹ globaalin tutkimusraportin mukaan yritysjohtajat ryhtyvät entistä laajempiin toimiin vahvistaakseen rakennuksia sekä fyysisiä

¹ Verdantix, 2025. Global Corporate Survey: Real Estate Technology Budgets, Priorities & Preferences For 2025



35%

kiinteistö- ja toimitilajohtajista raportoi kriisivalmiuden heikkouksista ja

32%

epäselvyyksistä roolinjaoissa ja vastuissa

uhkia että kyberuhkia vastaan. Yli 60 % kertoo vahvistavansa fyysisen turvallisuuden hallintasuunnitelmia (vuonna 2022 vastaava luku oli 46 %) ja 65 % panostaa kyberturvallisuuteen.

Tähän muuttuvaan tilanteeseen vastatakseen Coor toteutti laajan kyselyn, johon osallistui 580 toimihenkilöä ja 575 kiinteistöalan päättäjää eri puolilta Pohjoismaita. Tulokset paljastavat markkinan olevan korkeassa valmiustilassa. Ulkoisiin riskeihin ja uukiin liittyvä resilienssi on nyt kiinteistöjohtajien keskuudessa toiseksi tärkein huolenaihe heti terveys- ja turvallisuusvaatimusten jälkeen.

Kyberturvallisuus, infrastruktuurin häiriöt ja ympäristökatastrofit nousivat uhkalistan kärkeen, vaikka luottamus organisaatioiden valmiuteen pysyy korkeana, ehkä liiankin optimistisena. Tästä huolimatta→



kriisisuunnittelussa, koordinoinnissa ja strategisessa reagoinnissa on merkittäviä osaamisvajaita.

Toimihenkilöiden näkökulmasta työpaikan prioriteetit näyttävät hyvin eri tavalla. Vaikka kyberuhkat ja terveyteen liittyvät tapahtumat huolestuttavat myös heitä, henkilökohtaisen turvallisuuden kysymykset, kuten pommiuhat ja ilkivalta, vaihtelevat suuresti riippuen siitä, työskennelläänkö kaupunki- vai maaseututoimistoissa. Huomionarvoista on, että vain 11 % työntekijöistä piti turvallisuutta ja kulunvalvontaa tärkeimpänä työympäristön kehityskohteenä – ne sijoituivat alemmas kuin melutaso, hiljaiset työskentelytilat ja parempi sisäilman laatu.

Tämä ero organisaatioiden resilienssisuunnittelun ja yksilöllisen kokemuksen välillä korostaa kasvavaa kuilua käsityksissä. Kiinteistöjohtajille haasteena ei ole pelkästään suojella infrastruktuuria kasvavilta uhkilta, vaan myös rakentaa

luottamusta tilojen käyttäjien keskuudessa sekä yhdistää makrotason strategia päivittäiseen hyvinvointiin ja viihtyvyyteen.

Pohjoismaissa kansalliset ja toimialakohtaiset erot tuovat lisähaasteita.

Tanskassa huoli työpaikkoihin kohdistuvista uhista oli suurin: 57 % päättäjistä raportoi uhkien lisääntyneen viimeisen kahden vuoden aikana. Ruotsi ja Norja sijoittuivat keskitasolle (51 %), ja Suomessa huolta oli vähiten (47 %). Teknologiairytykset olivat herkimpiä turvallisuudelle ja sääntelyn noudattamiselle, kun taas keskikaupungeissa toimivat organisaatiot kokivat riskien kasvun selvimmin.

Uusien roolien syntyessä kyberturvallisuuden, hätätilanteissa toimimisen ja poikkihallinnollisen johtamisen parissa toimitilajohtamisen ja kiinteistöpalveluiden tulevaisuus perustuu kykyyn navigoida tässä monimutkaisessa kentässä itsevarmuudella, selkeydellä ja yhteistyöllä. Tässä raportissa tarkastellaan, miten pohjoismaiset organisaatiot vastaavat haasteisiin, missä haavoittuvuuksia edelleen on ja kuinka tulevaisuuden kiinteistöpalvelutiimit nousevat keskeisiksi toimijoiksi organisaatioiden kyvyssä reagoida, lieventää ja ennaltaehkäistä tulevia uhkia.



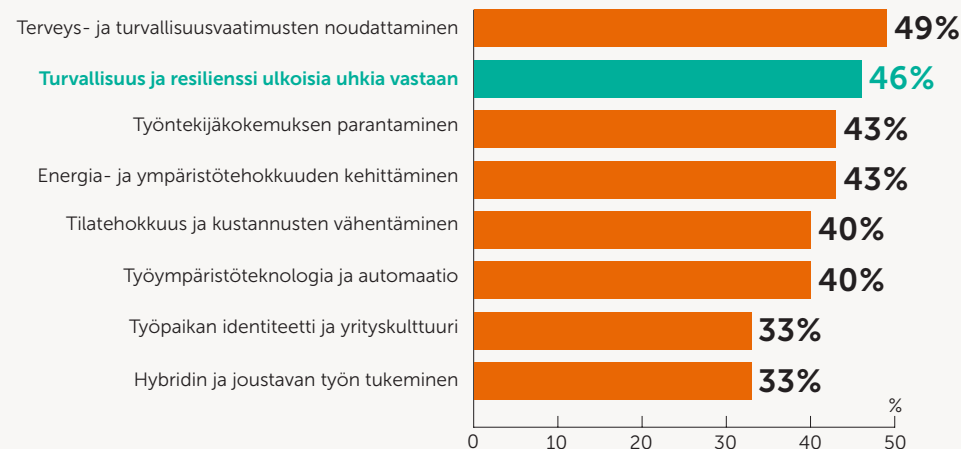
52%

Kasvanut uhkataso viimeisen 2 vuoden aikana

Pohjoismaisten kiinteistöjohtajien näkemysten mukaan

Vuoden 2026 tärkeimmät painopisteet liittyen yritysten toimitiloihin ja työympäristöön

Pohjoismaisten kiinteistöjohtajien arvio (valikoituja teemoja laajemmasta listasta)



2

Uusi riskien aikakausi

- s. 9 Ympäristö- ja luonnonkatastrofit
- s. 10 Rikollisuus ja vandalismi
- s. 11 Terrorismi ja yhteiskunnalliset levottomuudet
- s. 12 Kyberuhat ja teknologiset uhat
- s. 13 Infrastruktuuri- ja palveluhäiriöt
- s. 14 Sääntely- ja noudattamisriskit
- s. 15 Terveysuhat ja biologiset uhat



Olemme siirtyneet aikakauteen, jossa riskit ovat kasvaneet ja monimutkaistuneet. Luonnonkatastrofit, kyberhyökkäykset, poliittiset levottomuudet ja pandemiat ovat nyt osa jokaisen organisaation toimintaympäristöä. Kiinteistöpalveluiden ammattilaisille tämä merkitsee syvällistä muutosta niin ajattelutavassa kuin vastuissa.

Perinteiset kustannus-
tehokkuuteen ja ylläpitoon
perustuvat lähestymistavat
täydentyvät kasvavalla
tarpeella ennakoida ja
reagoida hyvin monenlaisiin
uhkiin. Tässä luvussa tarkastellaan
seitsemää keskeistä ulkoista riskiluokkaa,
jotka todennäköisesti muokkaavat
kiinteistöpalveluiden tulevaisuutta:

1. Ympäristö- ja luonnonkatastrofit – sään
ääri-ilmiöiden yleistyessä organisaatioiden
on vahvistettava kiinteistöjensä fyysistä
resilienssiä sekä varauduttava operatiivisesti
ihmisten turvallisuuden varmistamiseksi.

2. Rikollisuus ja vandalismi –
rakennusten muuttuessa avoimemmiksi
ja monikäyttöisemmiksi fyysinen
turvallisuus joutuu entistä kovemmalle
koetukselle. Monet yritykset kokevat
merkittäväksi riskiksi myös vakoilun,
kohdennetut hyökkäykset ja järjestäytyneen
rikollisuuden.

**3. Terrorismi ja yhteiskunnalliset
levottomuudet** – geopolittinen epävakaus

paljastaa uusia haavoittuvuuksia
liittyen työpaikkojen kulunhallintaan,
turvallisuuteen ja brändin maineeseen.

4. Kyberuhat ja teknologiset uhat –
digitaalisten ja fyysisten järjestelmien
yhdentymisen sekä tekoälyn
nopea kehittyminen lisäävät riskejä
kyberturvallisuuden haavoittuvissa
järjestelmissä.

**5. Infrastruktuurin ja peruspalvelujen
häiriöt** – sähköistyneiden järjestelmien
myötä riski sähköverkon katkoille ja
muille häiriöille kasvaa, mikä nostaa
energiaresilienssin ja varautumisen
yritysten hallitustason agendalle.

6. Sääntely- ja noudattamisriskit
– lisääntyvä valvonta, uudet
säädökset sekä turvallisuuteen ja
yksityisyyteen liittyvät ohjeet kasvattavat
yhteensopimattomuuden riskiä.

7. Terveysuhat ja biologiset uhat –
pandemian jälkeen terveysresilienssi
pysyy keskeisenä tekijänä tartuntoja ja
epidemioita vastaan suojautumisessa. →

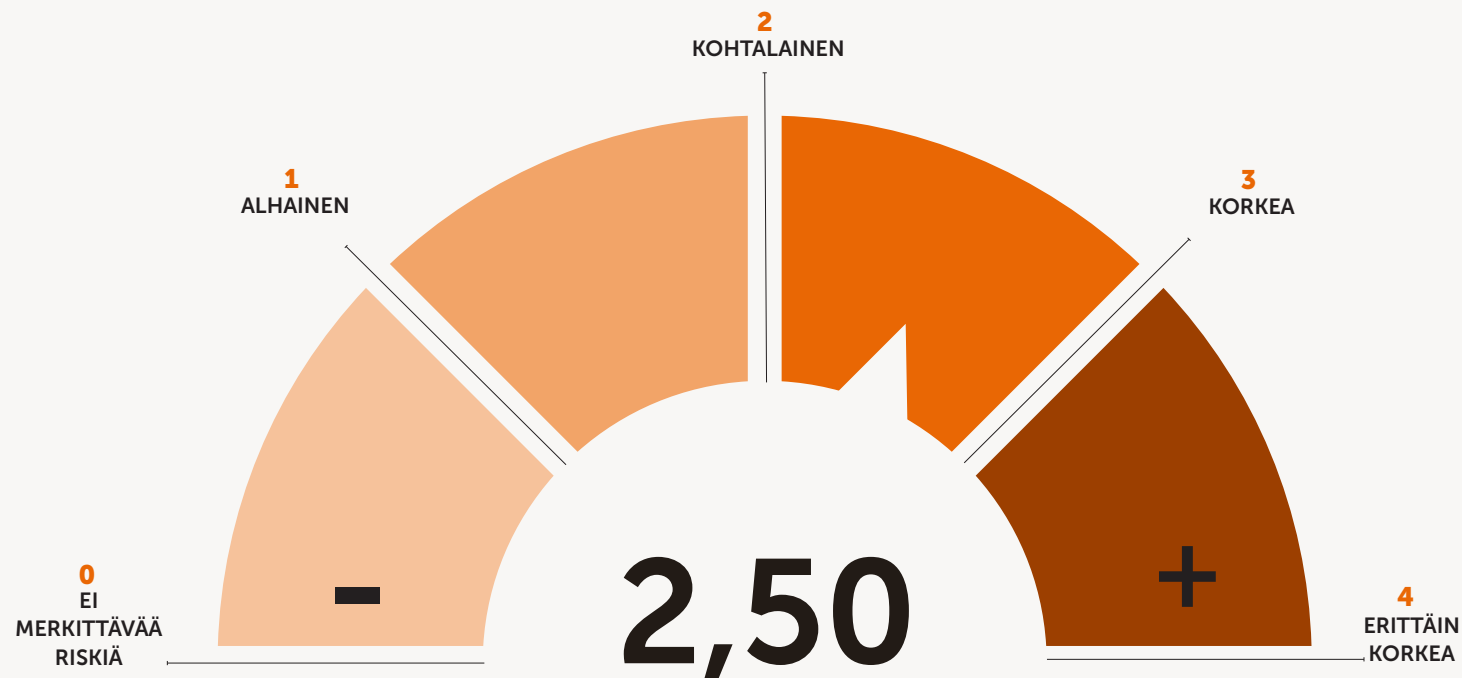


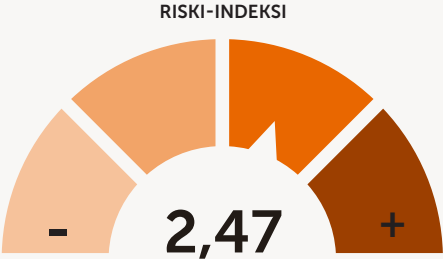
Malli: Riski-indeksi kategorioittain

Koettu riskin vakavuus yritysorganisaatiolle
(Painotettu pistemäärä 0-4, pohjoismaiset kiinteistöalan päättäjät)

Organisaatioiden riskiprofiilit eroavat yhä enemmän toimialan, sijainnin ja toimintaympäristön perusteella. Mahdollisten uhkien kirjo on laaja, ja altistumisen aste vaihtelee merkittävästi. Esimerkiksi tiheään rakennetussa kaupungissa sijaitsevan toimiston haavoittuvuudet poikkeavat selvästi maaseudulla toimivan tuotantolaitoksen riskeistä.

Lisäksi osa yrityksistä kuuluu kansallisen turvallisuus- ja valmiuslainsäädännön piiriin, mikä velvoittaa turvaamaan kriittisen tiedon ja infrastruktuurin. Tällaiset yritykset – usein finanssi-, puolustus- ja julkishallinnon sektoreilla – ovat pidemmällä uhkienhallinnan strategioissa ja rakenteissa.





Ympäristö- ja luonnon-katastrofit

Sään ääri-ilmiöt voimistuvat. Maailman ilmatieteen järjestö kirjasi vuonna 2024 yhteensä 151 ennätyksellistä ilmastotapahtumaa, joista 25 Pohjoismaissa². Tämä pakottaa kiinteistöpalvelut siirtymään ”juuri ajoissa” -toimintamallista ”varmuuden vuoksi” -resilienssisuunnitteluun. Kyselymme mukaan 54 % pohjoismaisista kiinteistöjohtajista pitää luonnonkatastrofeja vakavana uhkana.

Haaste on globaali. JLL arvioi, että 37 % liike- ja toimistokiinteistöistä – 580 miljardin dollarin arvosta – sijaitsee kymmenessä ilmastolle haavoittuvimmassa kaupungissa.

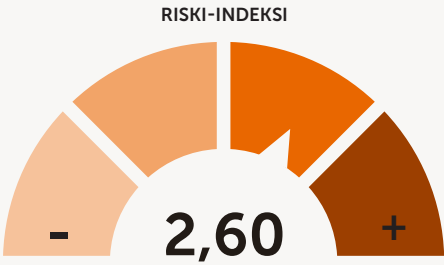
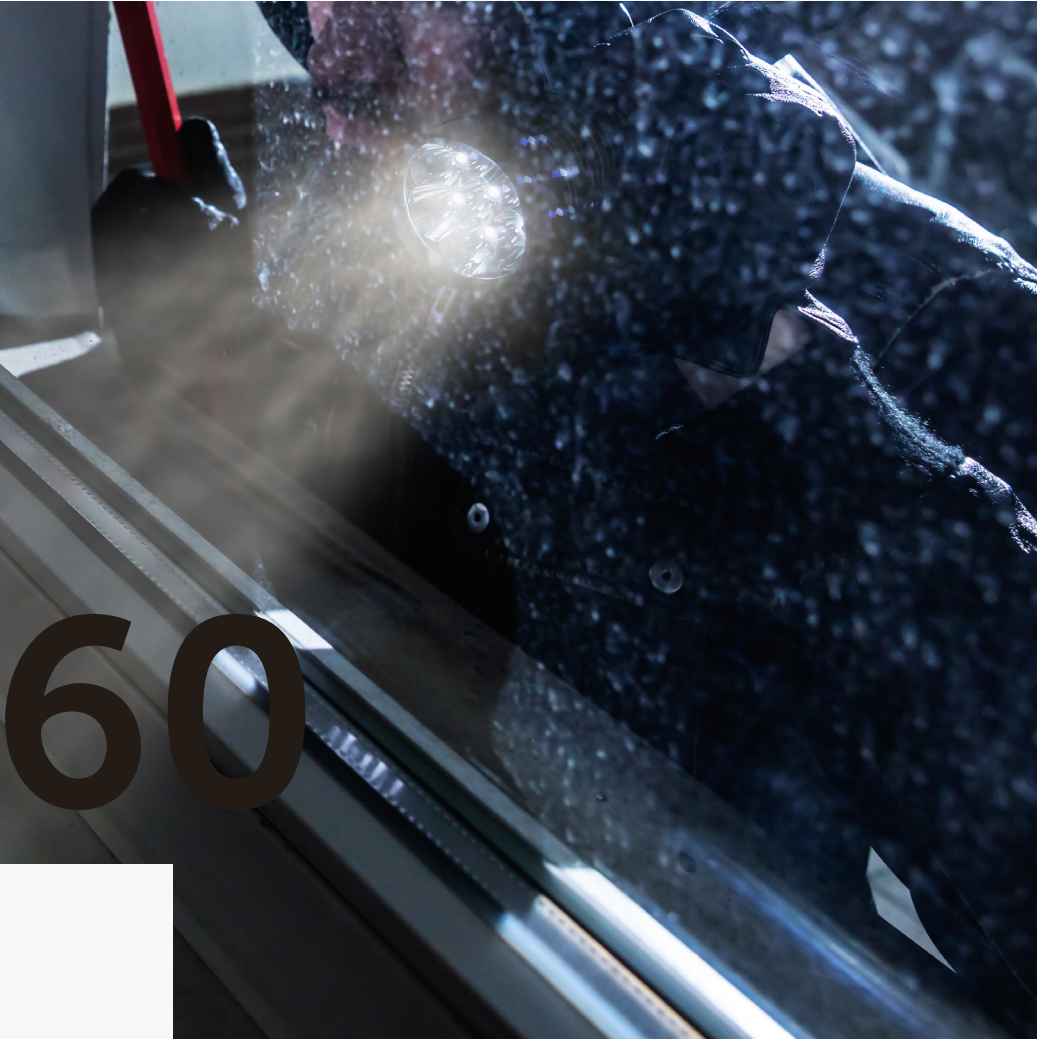
Kiinteistöpalveluiden perustehtävät	Kiinteistöpalveluiden laajennetut tehtävät
• Rakenteellinen tulva- ja lumensuojaus • Varavoima-järjestelmät (sähkö, LVI) • Palvelujen jatkuvuus (esim. lumenpoisto, hygienia, ruokahuolto) • Hätöopasteet ja evakuointireitit	• Kiinteistöjen resilienssipolitiikat • Seuranta- ja hälytysjärjestelmät • Paikan päällä toimivien ohjeistus ja harjoitukset • Hätätilanteiden kumppanuudet toimittajien kanssa • Riskien arviointi ja auditoinnit

Järjestelmä- ja infrastruktuuritason resilienssistä on tullut kiinteistöpalveluiden ydintehtävä. Investointeja tarvitaan niin hätäjärjestelmiin kuin pitkän aikavälin ilmasto-adaptaatioon. Jatkuvuussuunnittelu ulottuu sisäisistä tiimeistä paikallisiin viranomaisiin ja ulkoisiin kumppaneihin.

Vaikka kaksi kolmesta (64 %) päätöksentekijästä kokee olevansa valmiita luonnonkatastrofeihin, ääri-ilmiöiden ennustetaan voimistuvan, mikä nostaa resilienssin strategiseksi prioriteetiksi. Kiinteistöpalveluiden kannalta viesti on selvä: varmista rakenteellinen redundanssi, kehitä vahvat jatkuvuussuunnitelmat ja luo kumppanuuksia, jotka ulottavat resilienssin rakennusten seinien ulkopuolelle.

² World Meteorological Organisation, 2024. Extreme Weather Events 2024.





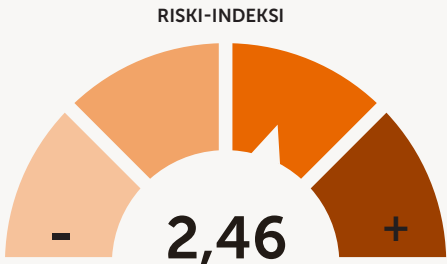
Rikollisuus ja vandalismi

Työpaikoista tulee avoimempia ja monikäyttöisempiä – ja samalla haavoittuvampia. Uhat vaihtelevat näpistyksistä kohdennettuun sabotaasiin ja järjestäytyneeseen rikollisuuteen, erityisesti logistiikkakeskuksissa, julkisissa tiloissa ja kriittisessä infrastruktuurissa. Myös yksittäiset työntekijät voivat olla uhkien kohteena, mikä edellyttää vahvempaa henkilökohtaista suojausta.

57 % kiinteistöjohtajista pitää rikollisuutta ja vandalismia vakavana uhkana, mikä tekee siitä kolmanneksi suurimman riskin riski-indeksissä. Teollisuudessa uhka nousee 59 %:iin ja isoissa kaupungeissa 61 %:iin. Kiinteistöpalvelutiimit

vastaavat kasvaneeseen uhkaan laajentamalla turvallisuutta fyysisen turvallisuusteknologian ulkopuolelle: toimittajien taustojen tarkastuksiin, rikollisuuteen liittyvään tiedonvaihtoon ja etulinjan henkilöstön, kuten vastaanottotyöntekijöiden, kouluttamiseen. Turvallisuus ei voi enää perustua ainoastaan lukkoihin ja kameroihin. Kiinteistöpalveluiden on tehtävä yhteistyötä lainvalvontaviranomaisten kanssa, hallittava toimittajien luotettavuutta ja kehitettävä henkilöstön osaamista, jotta työpaikat pysyvät turallisina mutta samalla helposti saavutettavina.

Kiinteistöpalveluiden perustehtävät	Kiinteistöpalveluiden laajennetut tehtävät
• Kiinteistöjen sulkutoimenpiteet • Kokoontumispaikkojen määrittäminen • Tapahtuma-kohtainen kulunvalvonta	• Tehostettu aluevalvonta ja väkijoukkojen hallinta • Turvayhteistyö viranomaisten kanssa • Kriisiviestinnän protokollat ja henkilöstön harjoitukset • Teknologia reaaliaikaisen uhkavalvonnan tukena



Terrorismi ja yhteiskunnalliset levottomuudet

Aktivismista ja kohdennetusta väkivallasta terrorismiin ja levottomuuksiin – organisaatiot altistuvat yhä enemmän poliittisille ja sosiaalisille jännitteille. Allianz Risk Barometer 2025 -raportin mukaan poliittinen väkivalta kuuluu kymmenen merkittävimmän globaalien liiketoimintariskien joukkoon. Vuodesta 2017 lähtien on järjestetty yli 800 merkittävää hallituksen vastaista protestia 150 maassa³.

Toisin kuin luonnonkatastrofien kohdalla, terroritekojen sijaintia, laajuutta ja kestoja on vaikeampi ennustaa, mikä tekee luotettavien varautumisstrategioiden kehittämisestä haastavampaa. Seuraukset ulottuvat fyysisiä vahinkoja pidemmälle. Terrorismi voi aiheuttaa merkittäviä liiketoiminnan keskeytyksiä, pääsyn estymistä, sosiaalista häiriötä ja pitkäaikaista mainehaittaa. Kiinteistö- ja turvallisuustiimit vastaavat yhä enemmän paitsi rakennusten suojaamisesta

ja henkilöstön turvallisuudesta myös brändin maineesta ja toiminnan häiriöttömästä jatkuvuudesta.

Pohjoismaissa kiinteistöjohtajat näkevät tämän muutoksen käytännössä. Yli puolet (55 %) yrityspäätäjistä pitää terrorismia ja levottomuuksia vakavana huolenä. Haastattelusarjassa erään suuren tuotantolaitoksen edustaja kertoi, että aktivistien aiheuttamat häiriöt olivat ajoittain pakottaneet yrityksen tekemään tiivistä yhteistyötä poliisin, HR:n ja turvallisuushenkilöstön kanssa reaaliajassa. Eräs suuren pohjoismaisen pankin päättäjä puolestaan raportoi, että viimeaikaiset tapahtumat ovat johtaneet kiinteistöjen sulkurutiinien uudelleenjärjestelyyn ja hälytystasojen nostamiseen. Hän tiivisti huolen näin: ”pelkäämme, että terrorismi voi käyttää aktivistiryhmiä hyökkäysten välineenä kiinteistöjämme vastaan.”

Yhä useammat organisaatiot siirtyvät reaktiivisesta vastakkainasettelusta ennakoiwaan ”hallittuun läpinäkyvyyteen” tasapainoillen henkilöstön suojaamisen ja avoimuuden ylläpitämisen välillä. Poliittisen ilmapiirin kiristyessä työpaikkojen on rakennettava entistä suurempaa resilienssiä – ei vain kestääkseen levottomuudet, vaan toimiakseen turvallisesti ja luottavaisesti niiden keskellä.

³Allianz Commercial, 2025. Political violence and civil unrest trends 2025

Kiinteistöpalveluiden perustehtävät	Kiinteistöpalveluiden laajennetut tehtävät
• Kiinteistöjen sulkutoimenpiteet • Kokoonntumispaikkojen määrittäminen • Tapahtuma-kohtainen kulunvalvonta	• Tehostettu aluevalvonta ja väkijoukkojen hallinta • Turvallisuusyhteistyö viranomaisten kanssa • Kriisiviestinnän protokollat ja henkilöstön harjoitukset • Teknologia reaaliaikaisen uhkavalvonnan tukena

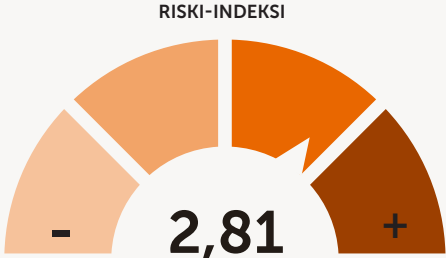
2,46





Uusi riskien aikakausi

2,81



integroidaan yhä vahvemmin osaksi näitä toimia, esimerkiksi ISO-sertifiointien kautta, joilla vahvistetaan tiloihin liittyvää suojausta. Kybertiedusteluyhtiö SOCRadarin Nordic Threat Landscape 2024 -raportti havainnollistaa haasteen mittakaavaa: 343 viittausta Pohjoismaihin darknetissä, 105 kiristyshyökkäystä sekä merkittävä tietojenkalastelun kasvu Suomessa ja Ruotsissa. Alttimpia sektoreita olivat valmistava teollisuus ja tietopalvelut⁴.

Tämä ympäristö muuttaa kiinteistöpalveluiden roolia. Jo nyt 36 % päättäjistä katsoo kiinteistöpalveluiden olevan kriittinen osa kyberfysistä turvallisuutta, ja 39 % odottaa roolin kasvavan. Suuret pohjoismaiset yritykset näyttävät tietä tekemällä yhteistyötä IT:n kanssa digitaalisen infrastruktuurin arvioinnissa, hyökkäysskenaarioiden simuloinnissa ja älyrakennusten resilienssin vahvistamisessa. Kiinteistöpalveluiden tehtävät laajenevat myös teknisistä järjestelmistä ihmisiin: toimittajien sääntöjen noudattamisen valvontaan, henkilöstön koulutukseen ja kyberhygienian juurruttamiseen päivittäisiin rutiineihin fyysis-digitaalisessa rajapinnassa.

Kyberuhat ovat kiireellinen riski kiinteistöpalveluille. Pysyäkseen askeleen edellä kiinteistöpalveluiden on hallittava fyysis-digitaalinen rajapinta varmistamalla, että järjestelmät, toimittajat ja henkilöstön käyttäytyminen yhdessä ylläpitävät resilienssiä.

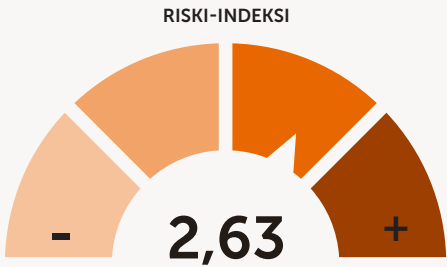
⁴SoRadar, 2024. Nordic Threat Landscape Report 2024.

Kyberuhat ja teknologiset uhat

Työpaikkojen digitalisoituessa kyberuhkien kirjo laajenee nopeasti. Kyberturvallisuus ei ole enää vain IT-osaston vastuulla, vaan se kytkeytyy fyysiseen infrastruktuuriin, rakennusjärjestelmiin ja toiminnan jatkuvuuteen. Murto voi vaarantaa kulunvalvonnan yhtä helposti kuin vuotaa arkaluonteisia tietoja.

Kyselymme mukaan 66 % kiinteistöjohtajista pitää kyber- ja teknologiavaaroja kiireellisimpänä huolenaiheenaan sijoittaen sen riski-indeksin kärkeen. Yrityspäättäjien haastattelut korostivat ulkoisten petosten ja sisäisten uhkien riskejä erityisesti korkean turvallisuuden aloilla, kuten pankkitoiminnassa. Useat organisaatiot ovat perustaneet omia kyberturvayksiköitään IT-puolelle, mutta kiinteistöpalvelut

Kiinteistöpalveluiden perustehtävät	Kiinteistöpalveluiden laajennetut tehtävät
• Generaattori- ja UPS-varmistukset • Veden- ja lämmitys-järjestelmien redundanssi • Valaistuksen varajärjestelmät	• Reaaliaikainen palveluiden seuranta ja automaattiset sulut • Vaihtoehtoisten energialähteiden hankinta ja varastointi • Laaja-alainen varautumis-suunnittelu jatkuvuuden turvaamiseksi



Infrastruktuuri- ja palveluhäiriöt

Järjestelmien muuttuessa älykkäämmiksi ja keskinäisriippuvaisemmiksi työpaikat altistuvat yhä enemmän infrastruktuurin ja palveluiden häiriöille. Riskit vaihtelevat sähköverkkojen häiriöistä vedenjakelun keskeytyksiin ja lämmityskatkoksiin.

Kyselyssä 58 % kiinteistöjohtajista nimesi infrastruktuuri- ja palveluhäiriöt kriittiseksi riskiksi, mikä nosti sen riski-indeksiin toiseksi korkeimmalle asteelle. Teollisuusyritykset raportoivat vahvimasta valmiudesta (73 %), kun taas maaseudulla sijaitsevat toimipisteet olivat epävarmempia valmiussuunnitelmistaan kaupunkialueisiin verrattuna. Johtajat mainitsivat geopoliittiset shokit – kuten sähkökatkot Espanjassa ja Ukrainassa – tietoisuuden lisääjinä.

Pohjoismainen infrastruktuuri on erityisen haavoittuva. ENTSO-E (eurooppalaisten kantaverkkoyhtiöiden verkosto) on

Kiinteistöpalveluiden perustehtävät	Kiinteistöpalveluiden laajennetut tehtävät
• Generaattori- ja UPS-varmistukset • Veden- ja lämmitysjärjestelmien redundanssi • Valaistuksen varajärjestelmät	• Reaaliaikainen palveluiden seuranta ja automaattiset sulut • Vaihtoehtoisten energialähteiden hankinta ja varastointi • Laaja-alainen varautumissuunnittelu

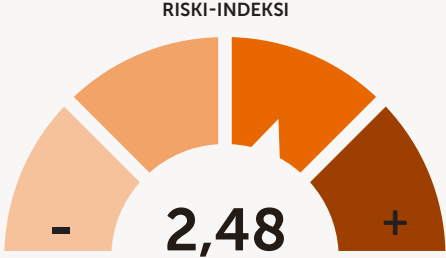
nostanut esiin haavoittuvuuksia Pohjoismaiden sähköverkoissa talvihiippujen aikana⁵. Organisaatiot vastaavat tähän investoimalla resilienssiin UPS-akkujen, dieselgeneraattorien, varaosien 3D-tulostuksen ja vaihtoehtoisten energialähteiden muodossa

Tämä muutos asettaa kiinteistöpalvelut infrastruktuuririskien hallinnan keskiöön. Koska 32 % yrityspäättäjistä ennustaa kiinteistöpalveluiden roolin kasvavan tällä alueella, paine kasvaa tasapainottaa kustannusten hallinta ja operatiivinen ennakointi. Pelkkien reaktiivisten korjausten sijaan kiinteistöjohtajilta odotetaan palveluiden jatkuvuuden turvaamista sekä kustannusten ja ennakkoinnin tasapainottamista.

Infrastruktuurin resilienssi on nyt yritysten hallitustason kysymys. Kiinteistöpalveluiden on ennakoitava systeemiset häiriöt, monipuolistettava toimittajaverkostoa ja suunniteltava redundanssia sekä tiloihin että palveluihin jatkuvuuden varmistamiseksi.

⁵Entsoe, 2025. Summer Outlook Report 2025.





Sääntely- ja vaatimusten- mukaisuusriskit

Erityisesti Pohjoismaissa sääntely kiristyy ja vaatimukset todisteiden esittämisestä lisääntyvät. Kyselyssämme 52 % kiinteistöjohtajista nimesi vaatimustenmukaisuusriskit kriittisiksi, ja teknologia- ja palveluyrityksissä osuus nousi 61 %:iin.

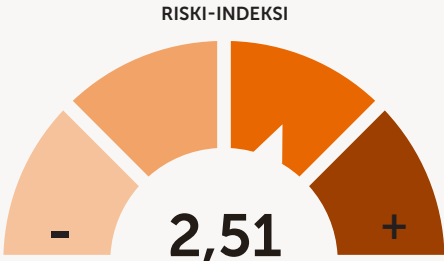
EU-tason direktiivit muokkaavat odotuksia. Verkkoturvallisuudirektiivi 2 (NIS2, 2024) ja GDPR (2018) edellyttävät, että kiinteistöpalvelut johtaa riskien arviointia, ja kolmansien osapuolien valvontaa tietoturvan osalta. Näiden lisäksi erilaiset kansalliset säädökset edellyttävät tausta- ja turvallisuusselvityksiä, joiden toteutuksesta vastuu on usein kiinteistöpalveluilla. Sektorikohtaiset säädökset lisäävät monimutkaisuutta. Esimerkiksi Digital Operational Resilience Act (DORA), joka kohdistuu ensisijaisesti finanssisektorille, on merkittävästi nostanut vaatimuksia

Kiinteistöpalveluiden perustehtävät	Kiinteistöpalveluiden laajennetut tehtävät
• Paloturvallisuusmääräysten noudattaminen ja harjoitukset • Esteettömyysstandardien täyttäminen • Kiinteistöjen ympäristövaatimukset • Työterveys- ja turvallisuus-tarkastukset	• Toimipaikkakohtaiset riskiauditoinnit ja ulkopuolinen valvonta • Henkilöstön turvallisuus- ja vaatimustenmukaisuuskoulutus • Vaatimustenmukaisuuden tarkastukset ja integroitu raportointi – ESG, data, turvallisuus jne.

digitaalisen tiedon käsittelyssä.

Sääntelyn lisäksi kiinteistöpalveluiden on seurattava uusia standardeja liittyen esimerkiksi paloturvallisuuteen, rakennusmääräyksiin ja ESG-raportointiin. Tuloksena on pirstaleinen ja muuttuva kokonaisuus, jossa kiinteistöpalvelut toimii keskeisenä vaatimustenmukaisuuden toimeenpanijana fyysisissä ja digitaalisissa järjestelmissä. Alan johtajat ovat jopa ehdottaneet yhtenäisen kokonaisturvallisuus- ja resilienssistandardin luomista hallinnoinnin selkeyttämiseksi.

Vaatimustenmukaisuus ei ole pelkkä muodollisuus. Kiinteistöpalveluiden on yhdistettävä päällekkäiset viite-kehukset, varmistettava toimittajien vaatimustenmukaisuus ja taattava resilienssi sekä operatiivisella että kyber-fyysisellä tasolla.



Terveysuhat ja biologiset uhat

Terveysriskit – aina virusepidemioista sisäilman laatuun – pysyvät kiinteistöpalveluiden ydintehtävissä COVID-19-pandemian jälkeen. Kyselyssämme 55 % johtajista piti terveys- ja biologisia uhkia merkittävänä huolenä. Riskiin kuuluvat pandemiat, mutta myös jatkuvat ongelmat, kuten home ja ilmassa leviävät epäpuhtaudet. Huono ilmanlaatu yksinään on yhteydessä poissaoloihin ja alentuneeseen kognitiiviseen suoriutumiskykyyn.

Pandemia siirsi kiinteistöpalveluiden toimintaperiaatteen ”juuri ajoissa” -mallista ”varmuuden vuoksi” -malliin. Kiinteistötiimit kasvattivat varastoja, päivittivät protokollia ja tekivät tiiviimpää yhteistyötä operatiivisten johtajien kanssa. Kuten eräs kiinteistöpäätätjä totesi: ”Pandemian aikana organisaation liiketoiminnan omistajat laativat standardit, mutta kiinteistöpalvelut toimitti ja koordinoi toteutuksen.”

Kiinteistöpalveluiden perustehtävät	Kiinteistöpalveluiden laajennetut tehtävät
• Rutiinipuhdistus ja hygieniastandardit • Ilmanlaadun seuranta ja ilmanvaihto • Hygieniäohjeet ja -tarvikkeet	• Laajemmat terveysriski-protokollat, valmius-suunnitelmat ja henkilösuojainten varastointi • Kehittyneet ilmanpuhdistus- ja anturijärjestelmät • Toimittajien työterveys- ja turvallisuus-vaatimusten noudattaminen • Kriisiviestintä terveysuhkien yhteydessä

Kansainväliset raportit vahvistavat asian tärkeyden. Maailman talousfoorumi ja Global Health Council listasivat tartuntatauti-epidemiat yhdeksi vakavimmista kansanterveysriskeistä vuonna 2024⁶. Tämä korostaa jatkuvan seurannan, parannettujen ympäristöjen ja nopeiden reagoitijärjestelmien tarvetta.

Terveysresilienssi on nyt pysyvä kiinteistöpalveluiden vastuualue. Kiinteistöjohtajien on varmistettava tehokas ilmanvaihto, hygieniakäytännöt ja ketterät reagoitukyvyt työntekijöiden hyvinvoinnin suojaamiseksi ja toiminnan jatkuvuuden turvaamiseksi.

⁶ World Economic Forum, 2024. The Global Risks Report 2024.

2,51





3

**Vaikutus
kiinteistö-
palveluihin**



Kun organisaatoriskit moninkertaistuvat, kiinteistöpalveluiden rooli laajenee yksittäisten tapahtumien hallinnasta kohti integroitua resilienssiä. Kiinteistötiimeiltä odotetaan nyt enemmän kuin pelkkää rakennusten ylläpitoa – niiden on turvattava toiminnan jatkuvuus, koordinoitava kriisivaste ja suojeltava ihmisiä sekä toimintaa yhä monimutkaisemmissa ympäristöissä.

Tämä muutos tuo sekä mahdollisuuksia että haasteita. Kiinteistöpalvelut tunnistetaan yhdysiteeksi poikkitoiminnallisessa resilienssisuunnittelussa, mutta sen muuttuva identiteetti aiheuttaa myös jännitteitä. Odotukset kasvavat, vaikka resurssit pysyvät rajallisina. Kiinteistöpalveluiden panos on yhä strategisempi, mutta usein aliarvostettu. Yhteistyö IT:n, HR:n, lakiosaston, hankinnan ja yritysstrategian kanssa on kriittistä, mutta vastuu resilienssistä jää usein epäselväksi. Samalla kiinteistöpalveluiden on tasapainoteltava keskenään kilpailevien prioriteettien välillä – työntekijöiden suojaaminen, omaisuuden turvaaminen ja positiivisen työpaikkakokemuksen ylläpitäminen.

Pohjoismaissa resilienssistä, digitaalisten uhkien hallinnasta ja poikkitoiminnallisesta valmiudesta on tulossa strategisia välttämättömyyksiä. Osa organisaatioista on integroinut kiinteistöpalvelut ja turvallisuustoiminnot hyvin, kun taas toiset ovat edelleen hajanaisia ja

reaktiivisia. Vaikka kiinteistöjohtajat luottavat osaamiseen, kiinteistöpalveluiden työntekijät keskittyvät edelleen arjen tarpeisiin. Tämän järjestelmätason valmiuden ja yksilöllisen kokemuksen välisen kuilun kaventaminen on ratkaisevan tärkeää organisaatioiden resilienssin rakentamiseksi.

Operaattorista integraattoriksi

Kiinteistöpalvelut kehittyvät perinteisestä operaattorin roolistaan – jossa keskityttiin fyysiseen turvallisuuteen, rakennusinfrastruktuuriin ja kiinteistöjen ylläpitoon – kohti ennakoivaa integraattoria ja organisaation resilienssin koordinoijaa. Tämä muutos kuvastaa kasvavaa tarvetta toimia uusilla alueilla, kuten IT:ssä, HR:ssä ja hankinnoissa, sekä osallistua entistä enemmän taktiseen ja strategiseen turvallisuustyöhön. Data tukee muutosta: vaikka 45 % yrityspäättäjäistä määrittelee kiinteistöpalveluiden ensisijaiseksi rooliksi edelleen fyysisen turvallisuuden ja infrastruktuurin hallinnan, 39 % korostaa jo kiinteistöpalveluiden roolia IT- ja digitaalisissa järjestelmissä. Lähes puolet (47 %) odottaa tiiviimpää yhteistyötä kiinteistöpalveluiden ja IT:n välillä ja 35 % syvempää integroitumista kriisinhallintaan. →

“Kiinteistöpalvelut toimii lähellä johtoa – meillä on hyvä käsitys siitä, mitä tapahtuu eri puolilla toimipaikkaa ja eri yksiköissä. Yhteistyö ja koordinointi ovat vahvuutemme.”

– Suuren, pohjoismaisen teollisuusyrityksen kiinteistöpalveluista vastaava henkilö

Kiinteistöpalvelut on siis kehittymässä operaattorista integraattoriksi – yhdistäen toimintoja, kuten IT:n, HR:n, hankinnan ja lakiasiat. Johtajat kuvaavat kiinteistöpalveluja ”työpaikan komentajaksi”, joka on ainutlaatuisessa asemassa valvomaan järjestelmien yhteenliittymistä.

Perinteisen kiinteistöpalvelun rajojen venyttäminen

Kun kiinteistöpalvelut ottaa strategisemman ja integroidumman roolin, tie eteenpäin ei ole esteetön. Monia kiinteistötiimejä pyydetään tekemään enemmän, mutta vähemmällä resursseilla. Laajentuvat vastuut – fyysinen turvallisuus, palvelut, vaatimustenmukaisuus ja kriisikoordinaatio – eivät useinkaan saa rinnalleen lisäinvestointeja, selkeämpiä valtuuksia tai parempaa näkyvyyttä ylimmässä johdossa.

Tämä haaste näkyy kaikissa Pohjoismaissa. Haastatteluissa useat kiinteistöjohtajat kertoivat, että aliresursoidut tiimit joutuvat hallitsemaan yhä monimutkaisempia toimipaikkoja ja järjestelmiä. Eräs kokenut kiinteistö päättäjä tiivisti: ”Meillä on pieni kiinteistöpalvelutiimi, joka hallinnoi miljoonan neliometrin toimipaikkaa.” Ilman riittäviä resursseja tai organisaation tukea kiinteistöpalveluilla on riski venyä liian ohueksi ja jäädä aliarvostetuksi juuri silloin, kun sen strateginen merkitys kasvaa.

Kiinteistöpalveluiden vaikutusvallan kasvaessa omistajuuteen ja päätöksentekoon liittyvät kysymykset pysyvät. Kuinka pitkälle kiinteistöpalveluiden tehtäväkentän tulisi ulottua viereisiin toimintoihin? Ja miten se

voi yhdistää perustavanlaatuiset operatiiviset vastuut kasvavan roolinsa kanssa?

Todellinen edistys edellyttää muutosta siinä, miten organisaatiot kokoavat ja valtuuttavat kiinteistöpalvelut. Tämä tarkoittaa paitsi roolien ja vastuiden selkeyttämistä osastojen välillä myös kiinteistöpalveluiden kytkemistä vahvemmin strategiseen toimeenpanoon yritysten hallitustasolla. Poikkitoiminnallisen yhteistyön, datavetoisen johtamisen ja uusien taitojen kehittämisen edistäminen on olennaista. Jos nämä muutokset toteutuvat, kiinteistöpalvelut voi kehittyä tukifunktiosta keskeiseksi resilienssin, kestävyuden ja työpaikkastrategian toimeenpanijaksi.

Uusien kyvykkyyksien ja liittoumien rakentaminen

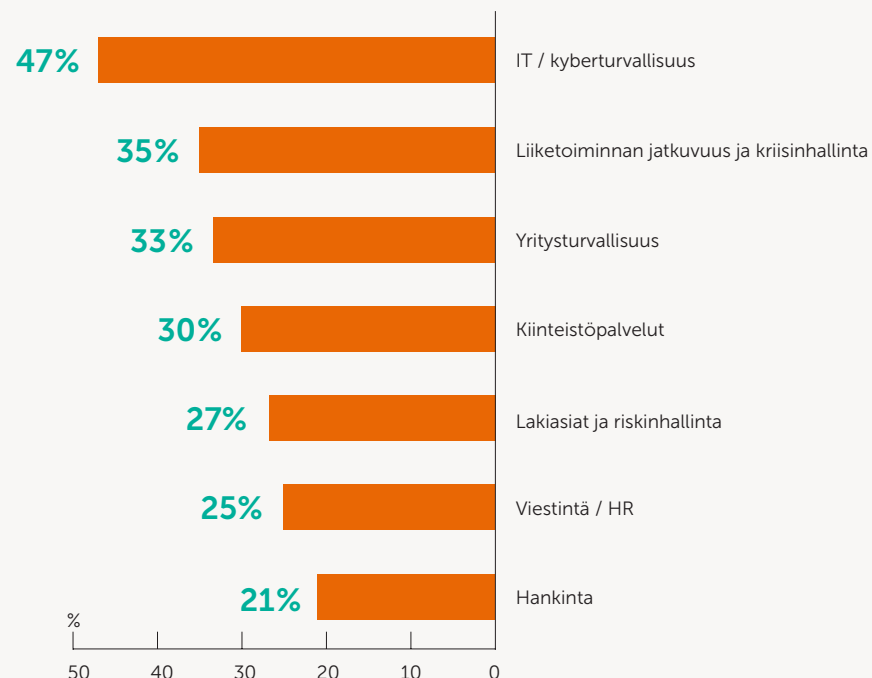
Kiinteistöpalveluiden uudessa toimeenpanijan roolissa strategisia muutoksia tarvitaan koko organisaatiossa. Kiinteistöpalvelut vedetään mukaan uusiin liittoumiin eri alojen välillä, mutta yhteistyö jää usein hajanaiseksi, mikä rajoittaa sen kykyä reagoida nopeasti ja kokonaisvaltaisesti häiriöihin.

Tulevaisuudessa yhteistyö koko organisaation laajuisesti on väistämätöntä. Kiinteistöpalveluiden odotetaan lisäävän yhteistyötä erityisesti IT:n ja kyberturvallisuuden (47 %), liiketoiminnan jatkuvuuden ja kriisitiimien (35 %) sekä yritysturvallisuuden (33 %) kanssa.

Jotkut organisaatiot purkavat jo siiloja saavuttaakseen tämän. Vaikka →

Organisaatiotoiminnot, joissa kiinteistöpalveluiden roolin ennakoitaan kasvavan eniten

(pohjoismaisten kiinteistö päättäjien mukaan)



kiinteistöpalveluille ei ole yhtä yleistä mallia ja yhteistyö vaihtelee toimialoitain, esimerkkejä on nousemassa esiin. Kuten eräs kiinteistöpäätaja totesi: "Valvomme valmiutta ja liiketoiminnan jatkuvuutta eri funktioissa. Se toimii vain siksi, että olemme kytköksissä IT:hen, turvallisuuteen ja operaatioihin."

Tutkimuksessa nousi esiin muita esimerkkejä, kuten eräs teollisuusyritys, joka integroi kiinteistöpalvelut suoraan kriisinhallintaan HR:n, vastuullisuuden ja IT:n kanssa.

Laajempi integraatio edellyttää kuitenkin enemmän kuin yhteistyötä – se vaatii myös vahvempia sisäisiä kyvykkyksiä kiinteistöpalveluissa. Kaksi välitöntä muutosta, jotka haastavat kiinteistöpalveluiden perinteisiä valmiuksia, ovat:

- Strateginen jatkuvuus:

Kiinteistöpalveluiden odotetaan kehittävän resilienssisuunnitelmia, jotka yhdistävät fyysiset omaisuuserät, operatiivisen jatkuvuuden ja toimittajien vaatimustenmukaisuuden, ei vain toteuttavan yritysturvallisuuden tai riskitiimin ohjeita. Tämä asemoi kiinteistöpalvelut aktiiviseksi jatkuvuussuunnittelun vetäjäksi.

- Fyysis-digitaalinen omistajuus:

Älyrakennuksissa kiinteistöpalvelut toimii osittain IT:n roolissa. Sen on valvottava toimittajien kybervaatimustenmukaisuutta, suojattava rakennusjärjestelmiä ja lisättävä henkilöstön tietoisuutta kyberhygieniasta fyysis-digitaalisessa rajapinnassa.

Molemmat alueet vaativat uusia taitoja,

hallintorakenteita ja johdon tukea. Ilman selkeää mandaattia kiinteistöpalveluiden kyky toimia heikkenee, jättäen resilienssin pirstaleiseksi.

Työkuulttuurin ja turvallisuuden tasapainottaminen

Turvallisuus ja suojaaminen ovat nyt kiinteistöpalveluiden keskeisiä prioriteetteja, mutta ne tuovat mukanaan uuden dilemman: kuinka turvata ihmiset ja omaisuus vaarantamatta työpaikkakulttuuria.

Kyselydata paljastaa kuilun: vaikka 28 % yrityspäätäjistä listaa turvallisuuspäivitykset työpaikan tärkeimpien prioriteettien joukkoon, vain 11 % työntekijöistä on samaa mieltä – he painottavat enemmän mukavuutta, rauhaa ja parempia tiloja.

Johtavat organisaatiot muotoilevat lähestymistään uudelleen. Eräässä pohjoismaisessa pankissa kiinteistöpalvelut pitää monet turvatoimet tarkoituksella näkymättöminä välttääkseen "lockdown"-tunnelman. Kuten eräs kiinteistöjohtaja sanoi: "Et voi rakentaa elävää työpaikkaa, jos kaikki tuntuu olevan sulkuillassa, mutta uhat ovat todellisia ja meidän on hallittava ne."

Kiinteistöpalveluiden uudessa ja laajentuneessa roolissa johtajien on suunniteltava ympäristöjä, jotka ovat turvallisia mutta inhimillisiä, yhdistäen vahvan suojan positiiviseen työntekijäkokemukseen. Kyky hallita mielikuvaa on nyt yhtä tärkeä kuin kyky hallita infrastruktuuria.





4

Viitekehys resilienssille



Vastauksena kiinteistöpalveluiden kasvaviin paineisiin ja monimutkaisuuteen tarvitaan kiireellisesti jäsennellympää lähestymistapaa, joka heijastaa kiinteistöpalveluiden laajentunutta roolia useilla riskialueilla sekä sen kasvavaa keskinäisriippuvuutta muiden yksikköjen kanssa.

Uusi esiin nouseva viitekehys pyrkii tarjoamaan ohjeistusta tähän muuttuvaan maisemaan. Sen sijaan, että kiinteistöpalveluille ehdotettaisiin täyttä vastuuta kaikista uhkien hallinnan osa-alueista, viitekehys tunnistaa työpaikan monimutkaiseksi, yhteistyöhön perustuvaksi ekosysteemiksi. Se antaa suuntaviivoja siihen, kuinka kiinteistöpalvelut voi työskennellä yhdessä IT:n, HR:n, lakiasioiden, hankinnan, turvallisuuden ja kestävän kehityksen tiimien kanssa luodakseen kokonaisvaltaisemman ja integroidumman tiekartan organisaation resilienssille.

Kiinteistöpalvelut sijoittuu useimmiten kahden perinteisen vastuualueen alle: fyysinen turvallisuus ja infrastruktuuri sekä työpaikan toiminta ja jatkuvuus. Koska uhat ovat kuitenkin yhä enemmän toisiinsa kytkeytyneitä, kiinteistöpalveluiden

rooli on siirtymässä sivusuunnassa viereisiin toimintoihin, kuten IT:hen, HR:ään ja hankintaan, sekä ylöspäin kohti strategisempaa osallistumista turvallisuuden hallintoon, kokonaisvaltaiseen valmiuteen ja kriisijohtamiseen. Joissakin tapauksissa kiinteistöpalvelut ottaa näistä alueista suoran vastuun; toisissa se toimii tiiviissä yhteistyössä asiantuntijatoimintojen kanssa koordinoitun vastauksen varmistamiseksi.

Tavoitteena on siirtyä reaktiivisesta palveluntuotannosta kohti jaetun vastuun mallia sekä selkeyttää, missä kiinteistöpalveluiden tulee johtaa, missä tukea ja miten se voi edistää yhteistyötä sillojen yli. Määrittelemällä keskeiset vastuut ja yhteistyökohdat tämä viitekehys pyrkii vahvistamaan kiinteistöpalveluiden roolia paitsi rakennusten ja työpaikkojen ylläpitäjänä myös organisaation resilienssin strategisena mahdollistajana.



Resilienssin viitekehys

Strateginen turvallisuus ja politiikka (Määrittelee turvallisuusstrategian, yhdenmukaistaa politiikat ja standardit eri osa-alueilla, seuraa uhkaympäristöä)

Kriisi- ja hätätilanteiden hallinta (Hallitsee kriisien eskaloitumista, koordinoi toimintavastuita, ylläpitää yhteyksiä viranomaisiin)

Turvallisuuden ja resilienssin osa-alueet

Ulkoiset uhat

	Fyysinen turvallisuus ja infrastruktuuri	Työpaikan toiminta ja jatkuvuus	IT ja digitaalinen turvallisuus	Ihmiset ja kulttuurinen valmius	Toimittaja- ja toimitusketju-varmistus	Laki, riskit ja vaatimustenmukaisuus
Ympäristö- ja luonnonkatastrofit (esim. lumimyrskyt, liukkaat jalkakäytävät, rannikko-tulvat, hulevedet, kattoromahdukset)	- Rakenteellinen suojaus - Tulvasuojaus - Ilmanvaihtojärjestelmät	- Lumen ja jään poisto - Hätäsiivous - Palvelujen jatkuvuus	- Sääanturit - Hälytykset - Vikasetoisuusjärjestelmät	- Etätyökäytännöt - Turvaroolit - Poissaolokäytännöt	- Toimittajien käyttöoikeudet - Polttoaineen toimitus - Reittivaihtoehdot	- Vakuutusehdot - Riskien arviointi - Force majeure
Rikollisuus ja vandalismi (esim. omaisuusvahingot, polkupyörävarkaudet, työpaikkaväkivalta, murtautuminen)	- Lukot ja hälyttimet - Kameravalvonta-alueet - Turva-aidat ja -rajaukset	- Kulunvalvonta - Vartijakierrokset - Tapahtumakirjaukset	- Pääsynhallinta - Älylukot - Videodatan valvonta	- Henkilöstön koulutus - Eskalaation hallinta - Toimintaroolit	- Toimittaja-arvioinnit - Kulukupakontrollit - Sopimusehdot	- Vastuupolitiikat - Raportointikäytännöt - Oikeudelliset kirjanpidot
Terrorismi ja yhteiskunnalliset levottomuudet (esim. mielenosoitukset, yksittäisten toimijoiden uhat, poliittisen väkivallan heijastusvaikutukset)	- Lukituspisteet - Räjähdyssuojaus - Kokoontumisalueet	- Pääsyjen sulkeminen - Vartiointin eskalointi - Julkiset ilmoitukset	- Hälytysjärjestelmät - Hälytysyötteet - Lukitusilmoitukset	- Kriisiviestintä - Roolitietoisuus - Tukikäytännöt	- Uudelleenreititys - Alueiden poissulkeminen - Toimittajahälytykset	- Kriisivastuut - Oikeudelliset puitteet - Viranomaisyhteistyö
Kyberuhat ja teknologiset uhat (esim. älyrakennusten hakkerointi, valtiolliset tietojenkalastelukampanjat, verkon katkokset)	- Palvelintilojen suojaus - Fyysiset palomuurit - Laitteiden hallinta	- Varaprosessit - Manuaaliset toiminnot - Jatkuvuustyökalut	- Palomuurit - Päivitysten hallinta - Datan luokittelu	- Tietojenkalastelukoulutus - Politiikan päivitykset - Etäkäyttöetiketti	- Kyberlausekkeet - Toimittajien noudattaminen - Teknologian hankinta	- GDPR-auditoinnit - Tietovuotosuunnitelmat - Lakitarkastukset
Infrastruktuuri- ja palveluhäiriöt (esim. kaukolämmön katkokset, sähköverkon häiriöt, vanhentuneet vesijärjestelmät, alueelliset IT-viat)	- Varageneraattorit - Vesi- ja sähköjärjestelmät - Turvallisuustarkastukset	- Hätäilmanvaihto - Varavalaistus - Vararuokapalvelut	- Anturihälytykset - Valvontatyökalut - Automaattiset alasajot	- Etäprotokollat - Henkilöstön yhteystiedot - Toimipisteen viestintä	- Korjaussopimukset - Hätkäyttöoikeudet - Varahankintakanavat	- Jatkuvuussuunnitelmat - Vuokrasopimusten tarkistukset
Sääntely- ja vaatimustenmukaisuusriskit (esim. paikallinen työoikeus, paloturvallisuus, hygieniavalvonta, GDPR-tarkastukset)	- Palomääräykset - Esteettömyysauditoinnit - Turvallisuusarvioinnit	- Hygieniatodistukset - Siivouskirjanpidot - Vierailijalistat	- Datalogit - Käyttöoikeusauditoinnit	- Toimenpidekoulutus - Eettiset ohjeet - Seurantatyökalut	- Toimittaja-auditoinnit - Sertifikaatit ja dokumentit - ESG-hankinta	- Lakitarkastukset - Vakuutusauditoinnit
Terveysuhat ja biologiset uhat (esim. sisäilman laatu – home, CO ₂ –, pandemiat, työpaikan infektioiden torjuntakäytännöt, ilmanvaihdon suodatus)	- Ympäristöolosuhteet - Ilmanlaadun hallinta - Aluejaon valvonta - Hygienia- ja saniteettitarkaisut	- Suojavarusteet - Etäisyysohjeistus - Siivousvalvonta	- Kosketusvapaa kulku - CO₂-anturit - Tilankäyttöhälytykset	- Hygieniakoulutus - Tiedotuskampanjat - Hyvinvointitarkastukset	- Hygieniasertifioidut toimittajat - Turvalliset hankintaketjut - Redundanssisuunnitelmat	- Terveyslainsäädäntö - Altistumisen seuranta - Yhteydenpito viranomaisiin

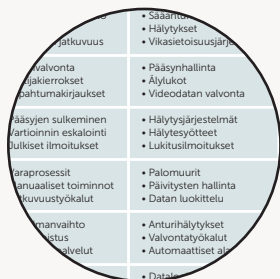


- Vertaile viitekehystä olemassa oleviin ohjaaviin asiakirjoihin.

- Tuo esiin, missä omistajuus ja vastuut on virallistettu ja missä on aukkoja.

Tunnista keskeiset toiminnot

- Määritä organisaatiotoiminnot, jotka liittyvät resilienssin osa-alueisiin (esim. liiketoimintavastaavat, yritysturvallisuus/CISO, kiinteistöt, HR, IT/kyberturvallisuus, viestintä, hankinta, lakiasiat, riskienhallinta, kriisi/jatkuvuustiimit).

[illegible]

Vaihe 3

- Kokoa keskeiset toimijat arvioimaan valmiutta ja muotoilemaan tulevia tarpeita:

- Määritä 5–10 kriittistä uhkaskenaariota (esim. sähkökatko kohteessa X, kulunvalvontajärjestelmän vika, mielenosoittajat pääsisäänkäynnillä).
- Tutki tärkeimmät vastatoimet resilienssin osaluokkiin kytkettyinä.
- Määritä yhteistyöroolit (strategiset omistajat, päävastuulliset toimeenpanijat, tukitiimit).
- Arvioi tarve foorumeille tai tiimeille, jotka varmistavat valmiuden (suunnittelun tarkastelut, koordinoitu toimeenpano, nopean reagoinnin tiimit).

Vaihe 4

- Sisällytää viitekehyksen olennaiset osat organisaation resilienssiin strategiaan.
- Määrittää selkeä omistajuus kullekin osa-alueelle.
- Sitouduttaa säännölliseen tarkasteluun ja jatkuvaan parantamiseen ajan myötä.



... ja luonnonkatastrofit
... mimmyskylt, liukkaat jalkakäytävät, rann...
... hulevedet, kattoromahdukset)

Valitsus ja vandalismi

m. omaisuusvahingot, polkupyörävarkaudet,
paikkaväkivalta, murtautuminen)

orismi ja yhteiskunnalliset levottomuudet
mielenosoitukset, yksittäisten toimijoiden
poliittisen väkivallan heijastusvaikutukset)

ja teknologiset uhat

nnusten hakkerointi, valtiot
ompaniat, verkon



5

**Onko
organisaatiosi
valmis?**



Kiinteistöpalvelut ei ole enää vain valojen päällä pitämistä. Kyse on siitä, että organisaatio pystyy jatkamaan toimintaansa häiriöiden, epävarmuuden ja muutoksen keskellä. Ympäristöshokista ja kyberhyökkäyksistä terveysuhkiin ja yhteiskunnallisiin levottomuuksiin tämän päivän riskit vaativat johtajuutta, joka on integroitua, ennakoivaa ja syvästi yhteistyöhön perustuvaa.

Eri toimintojen yhdistyessä niiden tulisi kysyä itseltään keskeisiä kysymyksiä varmistaakseen valmiutensa:

- 1** Mikä on tällä hetkellä suurin huolesi, joka liittyy kiinteistöpalveluihin, riskeihin ja organisaation resilienssiin?
- 2** Mitkä uhkat organisaatiosi on määrittänyt kriittisimmiksi tiloihin, toimintoihin, informaatioon ja ihmisiin liittyen?
- 3** Mitä torjuntatoimia ja toimintasuunnitelmia on otettu käyttöön näiden hallitsemiseksi?

4 Miten vastuut jakautuvat eri organisaation eri osastojen välillä, ja mikä on kiinteistöpalveluiden rooli omistajuudessa, koordinoinnissa, suorassa toiminnassa jne.?

5 Mitkä ovat kolme tärkeintä kehitysaluettasi organisaation tulevaisuuden uhkavalmistautumisen vahvistamiseksi?

Nämä eivät ole hypoteettisia kysymyksiä. Ne ovat eroavaisuuksia resilienssin ja haavoittuvuuden, toipumisen ja romahduksen välillä. Maailmassa, jossa häiriö on uusi normaali, kiinteistöpalvelut on etulinjan voima, joka varmistaa yrityksen tulevaisuuden. Seuraava kriisi ei ehkä odota. Onko työpaikkasi valmis?



Metodologia

Tämä raportti yhdistää kvantitatiivista kyselydataa ja kvalitatiivisia asiantuntijankemeyksiä tarjotakseen kattavan kuvan Pohjoismaiden kiinteistöpalveluiden ja toimitilajohtamisen kehittyvästä kentästä.

Anonyymi kysely toteutettiin 1 155 vastaajan kesken, joista 575 oli toimitila- ja kiinteistöjohtamisen päätöksentekijöitä – johtotason vastuuhenkilöitä työpaikka-, turvallisuus- ja operatiivisista strategioista – ja 580 työntekijöitä, jotka toivat loppukäyttäjän näkökulman työpaikkakokemukseen ja organisaation valmiuteen.

Vastaajat edustivat tasaisesti Ruotsia, Norjaa, Tanskaa ja Suomea, mikä varmisti

alueellisen tasapainon. Kysely kattoi 12 toimialaa, mm. pankki- ja finanssipalvelut, terveydenhuollon, valmistavan teollisuuden, teknologian ja logistiikan. Vastaajien organisaatiot sijaitsivat suurkaupungeissa, keskisuurissa kaupungeissa ja maaseudulla.

Kyselyä täydennettiin viidellä syvähaastattelulla, jotka tehtiin pankki-, tuotanto-, terveydenhuolto- ja teollisuussektorin johtotason päätöksentekijöiden kanssa. Haastattelut tarjosivat kontekstuaalista näkemystä siitä, miten johtavat organisaatiot vastaavat kehittyviin työpaikkauhkakuviin, rakentavat resilienssistrategioita ja määrittelevät uudelleen kiinteistöpalveluiden roolia.

Lähteet:

- Allianz Commercial, 2025. Political violence and civil unrest trends 2025. • Entsoe, 2025. Summer Outlook Report 2025.
- JLL, 2024. From Climate Risk to Climate Resilience. • SoRadar, 2024. Nordic Threat Landscape Report 2024.
- Verdantix, 2025. Global Corporate Survey: Real Estate Technology Budgets, Priorities & Preferences For 2025
- World Economic Forum, 2024. The Global Risks Report 2024. • World Meteorological Organisation, 2024. Extreme Weather Events 2024.

Tietoa Coorista

TIETOJA COORISTA

Coor on Pohjoismaiden johtavia kiinteistöpalvelualan yrityksiä

Tuotamme palveluita sydämellä ja taidolla – turvallisesti, tehokkaasti ja jokaisesta yksityiskohdasta huolehtien. Ammattitaidolla, sitoutumisella ja joustamisella luomme lisäarvoa ihmisille ja liiketoiminnalle. Kaikilla meidän 12 000 työntekijällämme on merkitys. Joka päivä, kaikkialla Pohjoismaissa. www.coor.com



Join the Workplace Revolution on Coorin kyselytutkimusten sarja, jonka tarkoituksena on seurata ja ymmärtää työelämäntrendejä.

TIETOJA WORKTECH ACADEMYSTÄ

WORKTECH Academy on johtava maailmanlaajuinen tutkimusalausta ja jäsenverkosto, joka tutkii tulevaisuuden työtä. Keskitymme innovaatiokehitykseen työn ja työpaikan maailmassa viiden teeman kautta: ihmiset, paikka, teknologia, muotoilu ja kulttuuri. Hyödynnämme yli 14 000 tilaajan sekä yli 90 yrityksen, suunnittelu- ja teknologiatoimijan verkostoa tuottaaksemme sisältöä uusimmista trendeistä, tutkimuksesta ja parhaista käytännöistä työn ja työpaikkojen kehityksessä. www.worktechacademy.com

Me olemme tukenasi kiinteistöpalveluissa!



Matias Bäckström
Kaupallinen tiimi
Coor Suomi
matias.backstrom@coor.com



Jesper Oelert-Pedersen
Kaupallinen tiimi
Coor Tanska
jesper.oelert-pedersen@coor.com



Oscar Stjernborg
Raportin toimitus
Coor-konserni
oscar.stjernborg@coor.com



Christer Olsson
Kaupallinen tiimi
Coor Ruotsi
christer.olsson@coor.com



Trine Hagfors
Kaupallinen tiimi
Coor Norja
trine.hagfors@coor.com

Muista mainita lähde siteeratessasi sisältöä.

Coorin raportti
yhteistyössä WORKTECH Academyn kanssa

