

MARKKINAVOIMAT TURVALLISTEN JA TERVEELLISTEN TYÖPAIKKOJEN EDISTÄMISESSÄ: TOIMIALAKOHTAISET KÄYTÄNNÖT

Tilaajien ja tavarantoimittajien väliset markkinasuhteet voivat vaikuttaa siihen, miten tavarantoimittajat hallinnoivat työturvallisuutta ja -terveyttä yleensä sekä työntekijöidensä osalta. Tässä katsauksessa on suosituksia suurten yritysten johtajille siitä, miten he voivat vaikuttaa tavarantoimittajiinsa parantaakseen työterveyttä ja -turvallisuutta. Tähän on useita liiketaloudellisia syitä. Ensinnäkin asiakkaat odottavat entistä enemmän toiminnan eettisyyttä kaikilta toimitusketjun jäseniltä ja pitävät tilaajayrityksiä vastuullisina toimittajiensa huonoista työterveys- ja työturvallisuustuloksista. Toiseksi tilaajayritykset ovat riippuvaisia siitä, että niiden tavarantoimittajat jakavat hyvälaatuista tavaraa oikeaan aikaan, mikä onnistuu todennäköisemmin toimittajalta, jonka työvoimaa on hyvässä kunnossa ja sitoutunut tekemään hyvää työtä. Lisäksi kansalliset ja EU:n säädökset, joissa huolellisuusvelvoitteen tai ESG-raportoinnin (ympäristöön, yhteiskuntaan ja hallintotapaan liittyvä raportointi) merkitys kasvaa, edellyttävät tilaajien varmistavan liiketoimintansa sosiaalisen vastuullisuuden.

Tämä toimintapolitiittinen katsaus on tulosta Euroopan työterveys- ja työturvallisuusviraston (EU-OSHA) työterveyttä ja -turvallisuutta parantavia välineitä käsittelevästä Lift-OSH-hankkeesta Leverage Instruments for Occupational Safety and Health (EU-OSHA, 2023). Hankkeessa kerättiin empiiristä tietoa tilaajan ja toimittajan välisten suhteiden rakentumisesta ja maatalous- ja elintarviketoimialoilla (alasektorina hedelmät ja vihannekset). Mukaan valitut tapaukset olivat tilaajayrityksiä, jotka noudattavat parhaita käytäntöjä, ja tavoitteena oli käsitellä niiden mahdollisia myönteisiä vaikutuksia työterveyteen ja -turvallisuuteen toimitusketjuissa. Kokonaisvaltaisempaa keskustelua toimitusketjun vaikutuksista, ja myös kielteisistä vaikutuksista, on Lift-OSH-hankkeen raportissa (EU-OSHA, 2024). Näiden aineistojen analysoinnin perusteella ehdotetaan toimenpiteitä, joista voi olla hyötyä tilaajayrityksille EU:ssa, jotka haluavat tukea tavarantoimittajiaan työterveyden ja -turvallisuuden parantamisessa näillä ja muilla toimialoilla. Tavoitteena on, että hankkeesta saatava tieto voisi auttaa suurten organisaatioiden johtajia EU:ssa hyödyntämään omia toimitusketjusuhteitaan ja verkostojaan lisätäkseen työsuojelutietämystä sekä parantaakseen työterveyttä ja -turvallisuutta toimittajaorganisaatioissaan.

Perustana asetus

Tässä katsauksessa selvitetään yksityisten yritysten tapaa hallita suhteitaan rakennus- ja elintarviketeollisuudessa. Oletuksena on, että tuloksia voidaan soveltaa myös muilla toimialoilla. On tärkeää huomata, että työterveyden ja -turvallisuuden julkinen sääntely – joka perustuu EU:n puitedirektiiviin vuodelta 1989 ja jonka viranomaiset ovat panneet täytäntöön – muodostaa perustan suurimmalle osalle selvitykseen osallistuneiden yritysten markkinavaikuttamisen käytäntöjä. Sekä tilaajat että tavarantoimittajat tietävät, että viranomaiset voivat tehdä tarkastuksia, joita voi seurata kieltoja ja sakkoja, sekä joutuminen julkiseen valvontaan. Monet tapaustutkimusten vastaajat korostivat, että sääntelyn noudattaminen on tärkeää sekä liiketoiminnallisista että eettisistä syistä. Näin ollen markkinavaikuttaminen ei korvaa työterveyden ja -turvallisuuden sekä työolojen julkista sääntelyä. Sen sijaan työolojen sekä työterveys- ja työsuojelulainsäädännön vahva ja aktiivinen julkinen täytäntöönpano tukee markkinavaikuttamisen soveltamista. Asetusta vahvistaa edelleen EU:ssa meneillään oleva lainsäädäntöprosessi, joka perustuu muiden kuin taloudellisten tietojen raportointia koskevaan uuteen direktiiviin ja siihen liittyviin huolellisuusvelvoitetta koskeviin asetuksiin.

Suosituksia siitä, mikä toimii

Tilaaja-toimittajasuhteiden sääntely perustuu yleensä sopimusten ja suhteiden hallintaan (Cao & Lumineau, 2015; Koberg & Longoni, 2019; Tachizawa & Wong, 2014). Yksi selkeimmistä malleista kaikissa tapauksissa sen lisäksi, että tilaajayritykset yhdistävät sopimusten ja suhteiden hallintaa, oli se, että suurinta osaa sopimusehdoista tai sanktioista ei käytetä. Sopimuksessa, kuten asetuksessa, voidaan määrätä, mitä pitäisi tapahtua. Useimmiten kuitenkin osapuolten keskinäinen suhde ratkaisee, mitä tapahtuu ja kuka saa työt jatkossa. Esimerkiksi useimmissa maatalous- ja elintarvikealan

sopimuksissa on ehtoja tai määräyksiä siitä, millaisia seuraamuksia toimittajille aiheutuu toimitusten myöhästymisestä tai huonosta laadusta. Toimittajan rankaiseminen myöhästyneen (tai heikkolaatuisen) toimituksen jälkeen ei kuitenkaan muuta sitä, että hyllyillä ei ole ruokaa. Sen sijaan oli tyypillistä, että tavarantoimittaja varoittaa tilaajayritystä ongelmasta ja että osapuolet pyrkivät löytämään molempia tyydyttävän ratkaisun sopimusehtojen ulkopuolella. Vastaavasti suurin kannustin, jonka tilaajayritykset tarjoavat toimittajilleen, on mahdollisuus tuleviin töihin, mikä ei ole koskaan sopimuksellisesti määritetty. Ymmärrys siitä, että odotettavissa oleva työ on useimmille toimittajille/alihankkijoille paras kannustin ja että se perustuu sopimuksen sijaan osapuolten suhteeseen, on avainasemassa. Se auttaa hahmottamaan toimitusketjujen toimintaa ja sitä, miksi jotkin tilaajayritykset pystyvät kannustamaan toimittajiaan tai alihankkijoitaan esimerkiksi toimimaan laadukkaasti ja kehittämään työterveyttä ja -turvallisuutta, kun toiset tilaajat eivät pysty siihen.

Myönteisiä eleitä ja palkintoja

Tulokset viittaavat siihen, että johtajat saattavat aliarvioida pienten myönteisten eleiden voiman. Esimerkkejä myönteisistä tapauksista:

1. Rakennustyömaiden pääurakoitsijat käyttävät usein keltaisen ja punaisen kortin järjestelmiä varoittaakseen (keltainen kortti) aliurakoitsijoita tai niiden työntekijöitä mahdollisesti vaarallisista toimista tai keskeyttääkseen työn (punainen kortti), kunnes turvallisuusuhka on korjattu. Havaitsimme kuitenkin myös yhden rakennusyrityksen antavan vihreitä kortteja tavarantoimittajien työntekijöille, jotka noudattivat hyviä työturvallisuuskäytäntöjä. Vihreä kortti toimi näin positiivisena vastapainona keltaiselle ja punaiselle kortille.
2. Muut tilaajayritykset nopeuttivat maksuja toimittajilleen tai alihankkijoilleen, koska kassavirtaongelmien usein kohtuuton paine saa (yleensä pienet) toimittajat tinkimään turvallisuudesta.
3. Yksi rakennusalan tilaajayritys jakoi vuosittain parhaiden tavarantoimittajien ja alihankkijoiden palkintoja, joihin lukeutui myös työturvallisuus- ja työterveyspalkinto.

Vaikka tavarantoimittajien palkinnot, työntekijöille annettavat vihreät kortit ja maksujen nopeuttaminen olivat harvinaisia, niillä oli merkittävä vaikutus. Vihreän kortin saaneet rakennustyömaiden työntekijät olivat tyytyväisiä saadessaan tunnustusta hyvästä työstään (rangaistuksen sijaan) ja tuntuivat ymmärtävän nopeasti, miksi ja mitä kohdeyrityksen turvallisuuskulttuurissa korostettiin. Vaikka vihreät kortit myönnettiin yksittäisille työntekijöille, alihankkijoiden johto piti vihreitä kortteja tunnustuksena koko yritykselleen.

Työn jatkuminen tulevaisuudessa oli kaikkien tilaajien käyttämä tärkein palkitsemisen muoto. Palkinto-ohjelmien kautta virallisesti tunnustuksen saaneet toimittajat kykenivät hyödyntämään palkintoa tulevissa töissä kyseisen tilaajan lisäksi myös muiden tilaajien kanssa. Vaikka tällaista havaittiin lähinnä rakennusosalalla, ei ole vaikeaa kuvitella, että myös suuri elintarvikkeiden vähittäismyyjä voisi niin ikään antaa vihreitä (tai keltaisia tai punaisia) kortteja tavarantoimittajien työntekijöille, kun he toimittavat tavaraa jakelukeskuksiin tai myymälöihin tai tuottajakäyntien yhteydessä. Vaikka toimittajien palkitseminen oli harvinaista tapausaineiston elintarvikealan yrityksissä, suuret organisaatiot muilla toimialoilla ovat jo pitkään palkinneet parhaita toimittajiaan vastaavalla tavalla (Caterpillar, 2022). Siten tämä lähestymistapa toimisi yhtä lailla myös elintarvike- ja rakennusosalalla. Tilajayrityksille palkitsemistoiminnan suurin kuluerä on toimittajaseurantaan kuluva henkilötyöaika. Tilajajan tulee joka tapauksessa seurata toimittajan työtapoja, sillä tietoisuus näistä toimintatavoista edistää hankintaa ja parantaa toiminnan tuottoja.

Kestävän ja luottamuksellisen suhteen rakentaminen vie aikaa, mutta nämä suhteet perustuvat usein joihinkin pieniin eleisiin. Maatalous- ja elintarvikealalla monet pienet tavarantoimittajat ovat perheyrityksiä, ja omistajayrittäjän identiteetti muodostuu suurelta osin yrityksestä. Pienet toimittajat arvostivat suuresti tilaajayrityksiä, jotka osoittavat arvostavansa toimittajan pyrkimyksiä hallita liiketoimintaa ja vastata yhteisesti jaettuihin haasteisiin. Toistuvat henkilökohtaiset käynnit ovat vahvin keino kehittää sosiaalisia suhteita ja osoittaa arvostusta ja kunnioitusta näitä pienyrityksiä kohtaan. Avainasemassa on joustavuus: kun toimittaja kohtaa toimitusrajoituksia tai odottamatonta kustannusten nousuja, sopimusehtoja ei sovelleta kirjaimellisesti. Tällaiset suhteet lujittavat luottamusta ja yhteisiä normeja sekä saavat toimittajan ponnistelemaan tukeakseen tarvittaessa tilaajaa.

Pitkän aikavälin suhteet

Tehokkain tapa varmistaa toimittajien ja alihankkijoiden hyvien käytäntöjen noudattaminen – myös työterveyden ja -turvallisuuden yhteydessä – on yhdistää hyvin tehty työ lisääntyviin töihin tulevaisuudessa. Esimerkiksi pienet maatalouden ja elintarvikealan toimittajat olivat paljon halukkaampia työskentelemään sellaisten tilaajien kanssa, jotka ymmärtävät näiden pienten yritysten liiketoimintaa ja haasteita sekä kuuntelevat kunnioittavasti ja tekevät yhteistyötä toimittajayritysten kanssa yhteisten ratkaisujen löytämiseksi.

Toimitusketjuja koskevassa kirjallisuudessa on jo pitkään tunnistettu pitkäaikaisten vakaiden ja yhteistyöhön perustuvien suhteiden arvo. Pitkäaikaiset suhteet helpottavat viestintää ja nopeuttavat ongelmanratkaisua, ja työskentely tuttujen kumppaneiden kanssa on helpompaa kuin työskentely uusien kumppaneiden kanssa (Handfield & Nichols, 1999). Vaikka tätä ajattelutapaa ei ole aiemmin yleisesti sovellettu tavarantoimittajien työterveyden ja -turvallisuuden hallintaan ja tuloksiin, ei ole yllätys, että tutkimustulokset osoittivat, että suhteisiin pohjautuva hallinta voi toimia myös tällä alalla. Johtajien on siis otettava huomioon kaksi asiaa.

Ensinnäkin johtajien on tehtävä mahdollisimman selväksi, mitkä ovat työterveyden ja työturvallisuuden hallintaan ja tuloksiin liittyvät vähimmäisodotukset suoritettavien töiden osalta, jotta voitaisiin harkita tulevia töitä. Odotukset suoritustasosta on ilmaistava selkeästi ja varmistettava niistä tiedottaminen.

Toiseksi johtajien on tehtävä selväksi, että samoja suhteisiin perustuvia normeja, joita käytetään uusien tuotteiden kehittämisessä, uusien hankkeiden kilpailuttamisessa ja niin edelleen, voidaan hyödyntää myös työterveyden ja työturvallisuuden sekä työolojen ongelmien ratkaisemisessa. Toisin sanoen tavarantoimittajien tai alihankkijoiden on oltava selvillä siitä, että turvallisuus ja terveys ovat laadun, toimitusten ja kustannusten tavoin osa-alue, joka vaatii yhteistyötä suorituskyvyn parantamiseksi.

Tämä voi olla haastavaa julkisissa hankinnoissa, joissa kilpailuperiaate kieltää suosimasta aiempia liikekumppanuuksia. On kuitenkin mahdollista päättää pidemmistä sopimuksista, mikä helpottaa toimittajan investointeja ja sosiaalisesti vastuullisen toiminnan toteuttamista.

Sertifikaatit ja tarkastukset

Aineiston perusteella näyttää siltä, että tilaajat luottavat suurelta osin sertifiointeihin. Tämä pätee kaikkiin toimialoihin, mutta se on yleisempää maataloudessa, jossa sertifiointi on usein ainoa tapa arvioida toimittajan hallintajärjestelmiä ja niiden tuloksia. Tilaajayrityksille, jotka haluavat parantaa työterveys- ja työturvallisuusjohtamista, -lainsäädännön noudattamista ja -tuloksia tavarantoimittajiensa työpaikoilla, sertifioinnit voivat olla ensimmäinen mutta eivät viimeinen kriteeri. Tavoitteena pitäisi olla, että säännösten noudattaminen ja turvallisen työpaikan tarjoaminen ovat perusvaatimuksia, joita ilman yksikään toimittaja ei voi saada toimeksiantoa. Sertifikaatin puute voi olla osoitus vakavista ongelmista, mutta sertifioinnin saaminen ei ole osoitus siitä, että työterveyttä ja -turvallisuutta koskevat tulokset olisivat hyviä:

- Rakennusalalla tuloksia arvioidaan suuremmin reaaliajassa työmaalla, jolloin rakennusyritykset voivat lisätä haluttujen tavoitteiden todennäköisyyttä sertifioitujen toimittajien keskuudessa.
- Maatalous- ja elintarvikealalla tällainen käytännönläheinen ja reaaliaikainen sitoutuminen ei ole mahdollista. Sen sijaan tutkimus viittaa siihen, että maatalous- ja elintarvikkeiden sekä muiden alojen ostajille, joilla ei ole reaaliaikaista käsitystä tavarantoimittajiensa työkäytännöistä ja -olosuhteista, voi olla hyötyä toimittajavierailuista ja omien auditointikäyntien tekemisestä. Ne voivat auttaa selvittämään, miten työtä tehdään, ja lisäämään epävirallista yhteistyötä toimittajien kanssa. Tilaajayritysten olisi myös kerättävä tietoja todellisista turvallisuustuloksista, olivatpa ne sitten säännösten rikkomuksia tai onnettomuuksia, jotta voidaan osoittaa sertifioinnin tehokkuus yksittäisen toimittajan kannalta.

Sertifiointi on eräänlainen itsesääntelyn muoto, jonka tehokkuus on kyseenalainen. Sertifiointeja arvostellaan usein siitä, että ne johtavat pinnalliseen vaatimustenmukaisuuteen sen sijaan, että puututtaisiin taustalla oleviin systeemiin ongelmiin. On kuitenkin tilaajayritysten tehtävä parantaa sertifioinnista ja siihen liittyvistä auditoinneista kerättyjen tietojen laatua ja varmistaa, että sertifiointi todellakin tarkoittaa sitä, että työterveys- ja työturvallisuusjohtamiseen ja -tuloksiin liittyvät vähimmäisodotukset täyttyvät. GLOBALG.A.P:n tai ISO 45001:n kaltaisia sertifiointeja tarjoavat kolmannet osapuolet, jotka myyvät palvelujaan sertifikaattia tarvitseville yrityksille. Niiden liiketoiminta riippuu näin ollen uskottavista sertifikaateista, joihin asiakkaat ja muut sidosryhmät luottavat. Siten

sertifikaatteja käyttävät tilaajayritykset voivat vaatia, että sertifikaatit kuvaavat paremmin työsuojelun hallintaa ja tuloksia. Tällainen vaatimus voi vaikuttaa sertifikaattien myöntäjiin ja painostaa niitä parantamaan tarkastusten laatua liiketoimintansa turvaamiseksi.

Lisäksi monet tilaajayritykset tarkistavat tavarantoimittajiensa kyvyn vastata kustannus-, laatu- ja toimitusodotuksiin (esim. ISO 9000 -standardin mukaisen laatusertifioinnin avulla) erillään toimittajayritysten sosiaalisesta vastuullisuudesta. Yleensä tilaajayrityksillä on hankintayksikkö, joka valvoo sertifiointia ja niiden vaatimustenmukaisuuden noudattamista toimitusketjun tavoitteisiin pääsyssä, kun muut yksiköt, kuten yhteiskuntavastuun yksikkö, sertifioivat ja hallinnoivat toimittajien sosiaalista vastuullisuutta. Tämä erottelu johtaa siihen, että hankintatoimi ei valvo toimittajayritysten sosiaalista vastuullisuutta, johon työterveys ja työturvallisuus kuuluu olennaisena osana, koska se on jonkun muun tehtävä. Tämä erottelu puolestaan antaa toimittajien ymmärtää, että hankinnoilta vaaditaan ennemminkin muita asioita (alhaisempia hintoja, nopeampia toimituksia, suurempaa joustavuutta) kuin sosiaalista vastuullisuutta, joka ei näyttäisi olevan sidoksissa tulevien töiden saamiseen. Jotta sertifiointit olisivat tehokkaita, on tärkeää sisällyttää sosiaalisten normien noudattamisen seuranta hankintayksikköjen toimintaan eikä jättää sitä erillisille yksiköille, joilla on rajalliset valtuudet ja yhteys toimittajiin. Esimerkiksi joissakin tarkastelemissamme tapauksissa yrityksen yhteiskuntavastuun yksiköllä, joka vastasi kolmannen osapuolen sosiaalisten auditointiraporttien seurannasta, oli vaikeuksia vakuuttaa toimittajat tarpeesta laatia korjaussuunnitelmia tapauksissa, joissa oli havaittu vaatimustenvastaisuuksia. Toimittajayritys kuitenkin ryhtyi korjaaviin toimiin heti, kun hankintajohtajat painostivat toimittajaa ja korostivat sosiaalisen vastuullisuuden periaatteiden noudattamisen merkitystä.

Mukauttamista toimialan toimintaympäristöön

Suuret erot näiden kahden toimialan välillä osoittavat, että työterveyden ja -turvallisuuden sekä työolojen markkinavaikuttaminen on mukautettava alan erityispiirteisiin. Esimerkiksi se, hallitsevatko alaa yritysten väliset vai yritysten ja kuluttajien väliset suhteet, vaikuttaa käytettävien markkinavaikutuskeinojen valintaan ja tuloksiin. Muodikkaat brändit (kuten elintarvikkeiden vähittäismyyjät) ovat konetyökaluja tai rakennusyhtiöitä alttiimpia kuluttajien kritiikille ja voivat siten olla riippuvaisempia erilaisista vaikuttamisen käytännöistä. Vaikka kyseisten käytäntöjen voidaan odottaa olevan yleisesti sovellettavissa, toimialan ominaispiirteet määrittävät, mitkä erilaisista markkinavaikutuskäytännöistä ja -välineistä ovat tehokkaimpia parannettaessa tavarantoimittajien työterveys- ja työturvallisuussäännösten noudattamista ja siitä saatavia tuloksia. Seuraavassa esitetään, miten rakentamisen sekä maatalous- ja elintarvikkeiden alojen väliset erot liittyvät erilaisiin markkinavaikuttamisen strategioihin näillä kahdella toimialalla, ja tarkastellaan lyhyesti tietojen soveltuvuutta muille toimialoille.

Sekä rakennus- että maatalous- ja elintarvikealat ovat riskialttiita, mutta rakennusalalla loukkaantumisten ja kuolemantapausten määrä on paljon suurempi (Eurostat, 2023). Rakennusalan toimintaympäristö saattaa kuitenkin mukautua paremmin muutoksiin, kun kyseessä ovat yksittäiset yritykset, jotka haluavat muutoksia työterveyteen ja -turvallisuuteen. Tämä johtuu siitä, että asiakkaiden ja/tai pääurakoitsijoiden toiveet muutoksesta toimintatavoissa vaikuttavat rakennusurakoista kilpaileviin toimittajayrityksien. Rakennustyömaa tarjoaa ympäristön, jossa tilaava yritys voi toteuttaa muutoksia. Ne eivät ainoastaan valitse alihankkijoita, vaan myös asettavat työmaan säännöt, valvovat niiden noudattamista ja edistävät haluttua kulttuuria. Ne määrittävät myös työmaakeskustelujen, kokousten ja muun toiminnan sävyn ja keston. Halutessaan ne voivat olla hyvin aktiivisesti mukana toimittaja- ja alihankkijayhteistyössä.

Rakennustyömaata voidaan kutsua suhdeverkostojen kokoelmaksi, ja tapaustutkimusyrietykset, jotka ovat johtavia rakennusturvallisuuden alalla, hyödyntävät näitä verkostoja parantaakseen turvallisuuden hallintaa ja tuloksia. Tämä ei tietenkään tee rakennustyömaista automaattisesti turvallisia. Katselmoidut rakennusliikkeet voivat kuitenkin hallinnoida työmaata paljon turvallisemmin kuin monet kilpailijansa. Tämä tarkoittaa sitä, että kohdeyrityksen (tai asiakkaan) turvallisuuskulttuurista tulee kaikkien työmaalla työskentelevien organisaatioiden yhteinen toimintatapa. Aliurakoitsijat eivät välttämättä toimi näin työskennellessään muille pääurakoitsijoille tai asiakkaille, ja monet ilmoittivat pääurakoitsijan vaikuttavan heidän turvallisuuskulttuuriinsa. Kaikki myös tiesivät, että jos he haluavat työskennellä jatkossakin saman pääurakoitsijan tai asiakkaan kanssa, heidän on noudatettava näiden turvallisuuskäytäntöjä. Tämä viittaa siihen, että jos tällainen käyttäytyminen ei ole normi tai käytössä rakennustyömaalla, pääasiallinen toimeksisaaja tai asiakas ei viesti asianmukaisesti huolehtivansa turvallisuudesta ja odottavansa tiettyä turvallisuuskäytäntöä ja -tuloksia. Toisin sanoen pääurakoitsija,

jonka turvallisuuskulttuuri on huono, jakaa sen työmaalla kaikkien kanssa. Pääurakoitsijoiden, joiden turvallisuuskulttuuri on heikko, on aloitettava muutos kehittämällä ensin omaa toimintatapaansa.

Tämä toimintatapamalli olisi sovellettavissa myös muille toimialoille, joilla tilaajat ja toimittajat työskentelevät yleensä projektimuotoisesti yhteisellä työmaalla. Esimerkkinä tästä ovat kuvausryhmät, tapahtumajärjestelijät sekä muut vastaavat projektimuotoisesti toimivat toimialat, joissa tapahtumapäällikkö tai elokuvatuottaja ovat vastaavassa roolissa kuin pääurakoitsija rakennusalalla. He valitsevat, kuka toimittaa erilaisia tavaroita ja palveluja, ja kaikki toimittajat tekevät työnsä samassa yhteisessä työpaikassa, jota tapahtumahallinta- tai tuotantoyritys valvoo. Näillä toimialoilla työmaan turvallisuuskulttuuria ohjaa tilaajayrityksen vastuullisuus.

Maatalous- ja elintarviketuotteiden toimitusketju ei ole rakenteeltaan samanlainen kuin rakennusalalla, ja muutos on vaikeampaa sitä toivoville yrityksille. Epävirallisten viestintäverkostojen luominen vaatii enemmän määrätietoista työtä, ja sitä on vaikeampaa ylläpitää. Maatalousyrittäjien alueellisen hajanaisuuden vuoksi tilaajayrityksillä on usein vain vähäiset tai olemattomat suhteet suoraan maatalousyrittäjiin. Nämä rakenteelliset tekijät haittasivat selvästi muutosta tutkituissa maatalous- ja elintarvikealan yrityksissä, ja ne ovat ongelmallisia myös muilla teollisuudenaloilla, joilla on paljon hajallaan olevia potentiaalisia toimittajia, kuten tekstiilialalla tai pienten osien ja perusosien valmistusteollisuudessa.

Yhtä lailla muutoksen este oli se, että työterveys ja -turvallisuus eivät yleisesti ottaen kuuluneet maatalous- ja elintarvikealan yritysten prioriteetteihin. Rakennusyritykset saattoivat puhua ja puhuivatkin pitkään turvallisuudesta ja työntekijöiden roolista siinä. Maatalous- ja elintarvikealalla työterveys ja -turvallisuus tulivat usein esille vain kysyttäessä tai osana laajempaa työolokeskustelua. Useimmat vastaajat rakennusalalla myönsivät alan turvallisuusongelmat, mutta maatalous- ja elintarvikealalla tyypillinen vastaus työterveyden ja -turvallisuuden kysymyksiin oli, että asiat ovat kunnossa, koska kaikilla on sertifiointi ja tavarantoimittajat Euroopassa työskentelevät tiukan sääntelyn alaisina. Keskeistä on lisäksi se, että maatalous- ja elintarviketuotteiden toimittajilla ei ollut merkittävää riskiä tilaajan menettämisestä heikon työterveys- ja työturvallisuustason vuoksi. Havaitimme vain yhden tapauksen, jossa vähittäismyyjä harkitsi liikesuhteen lopettamista toimittajan kanssa, jota kansalliset tiedotusvälineet ja ammattiliitot syyttivät vakavasta seksuaalisesta häirinnästä ja naispuolisten siirtotyöläisten syrjinnästä. Tarkistettuaan toimittajan ja varmistettuaan, että korjaavat toimenpiteet oli toteutettu, jälleenmyyjä jatkoi kuitenkin tuotteiden tilaamista kyseiseltä toimittajalta.

Kulttuurinen muutos

Rakennusalalla kaikki katselmoidut kohdeyritykset olivat yhtä mieltä kulttuurisen muutoksen tarpeesta. Keskustelut toimialajärjestöjen ja sääntelyelinten kanssa niissä maissa, joissa tutkitut yritykset toimivat, osoittivat, että muutosta kiihdytti alan heikko turvallisuustilanne, ja muutos oli suhteellisen uutta, viimeisten 20 vuoden ajalta. Rakennusalalla haasteena oli levittää kulttuuria toimitusketjun muihin osiin ja muille pääurakoitsijoille. Maatalous- ja elintarvikealalla muutostarve koskee aineiston perusteella yhä koko toimialaa, jolla työterveys- ja työturvallisuuskäyttäytyminen ja -tulokset eivät ole osa käytyä keskustelua. Kestävä kehitys sen osalta, miten elintarvikkeita kasvatetaan, pakataan ja jalostetaan, on kuitenkin ensisijaista monilla maatalousyrittäjillä ja tuotteiden ostajilla. Vaikka sekä elintarvike- että maatalousalalla on vakavia ongelmia, jotka liittyvät päästöihin, ympäristön saastuttamiseen ja kielteisiin sosiaalisiin vaikutuksiin työpaikkojen turvallisuuden lisäksi, elintarvikeyritykset olivat edistyneempiä ympäristöön liittyvän kestävä kehityksen käsittelyssä kuin rakennusalan yritykset. Toisin sanoen elintarvikeyritykset hyödyntävät verkostojaan ja löytävät keinoja muuttaa tavarantoimittajien käyttäytymistä muilla tavoin, joita voitaisiin todennäköisesti soveltaa myös työntekijöiden terveyden ja turvallisuuden parantamiseen. Maatalous- ja elintarvikealalla ei ole samanlaista epävirallista yhteistyöverkostoa kuin rakennusalalla, mutta sillä on muita vastuullisuuskysymysten parissa työskenteleviä verkostoja, joita voitaisiin käyttää turvallisuuskäyttäytymisen ja -tulosten parantamiseen.

Katsauksen löydökset viittaavat siihen, että näitä erilaisia toimintatapoja pitäisi siirtää muihin konteksteihin. Esimerkiksi tietotekniikka-alalla, kuten elintarvikealallakin, sosiaalista vastuullisuutta toiminnassa on priorisoitu, vaikka alaa ei yleensä pidetä vaarallisena. Jotkin tietotekniikkayritykset ovat kuitenkin nojanneet yleisiin odotuksiin siitä, että toimittajien ja alihankkijoiden on keskityttävä vastuullisuuteen myös työturvallisuudessa. Saman pitäisi olla mahdollista myös muilla toimialoilla tai yksittäisissä yrityksissä, joilla yritysvastuullisuus (mutta ei vielä työterveys ja -turvallisuus) on hyväksytty osaksi tilaajan ja toimittajan suhdetta. Vastaavasti muutokset myös rakennusalalla tapahtuivat yritys yritykseltä. Näin ollen muilla vaarallisiksi katsottavilla aloilla (mukaan lukien maatalous- ja elintarvikeala)

toimivien yritysten, jotka haluavat muutosta, on noudatettava kaksitahoista lähestymistapaa. Niiden on muutettava sisäisesti ja koko toimitusketjussa omaa työskentelykulttuuriaan työterveys- ja työturvallisuuspainotteiseksi sekä työskenneltävä yhdessä alan muiden toimijoiden kanssa, jotta työterveys ja -turvallisuus nousee tärkeämmälle sijalle toimialan prioriteeteissa.

Päätelmät

Tilaaaja-toimittajasuhteiden hallinnointi on tärkeää liiketoiminnalle yleensä ja tutkimuksemme perusteella myös toimittajatyöpaikkojen turvallisuuden ja terveellisyyden kannalta. Tähän saakka työterveys ja -turvallisuus toimitusketjuissa on perustunut sääntelyyn ja virallisiin sopimuksiin. Vaikka kansalliset ja kansainväliset määräykset sekä viralliset sopimusvaatimukset muodostavat tarvittavan perustan yhteistyölle, suhteiden hallinnalla on tärkeä rooli, kun toimintapolitiikat ja tiukat sopimusvaatimukset muutetaan käytännön toimiksi työpaikoilla. Siten sillä on vaikutusta toimittajan palveluksessa työskentelevien työntekijöiden terveyteen ja turvallisuuteen.

On tärkeää ottaa huomioon toimialakohtaiset erot. Rakennusallalla keskitytään luonnollisesti suoraan yhteistyöhön työmaalla ja sen tuomiin mahdollisuuksiin tilaajan ja toimittajan välisessä suhteessa. Toisaalta maatalous- ja elintarviketeollisuudessa tuotantoverkoston hajanainen luonne edellyttää, että tilaajat kehittävät suurempia kontakti- ja viestintäkanavia toimittajien kanssa.

Yhteenveto käytännön neuvojen pääkohdista:

- tuetaan hyviä ja turvallisia käytäntöjä myönteisillä palauteviesteillä ja palkinnoilla
- tunnistetaan pitkäkestoisten liikesuhteiden arvo ja keskustellaan avoimesti työterveyteen ja -turvallisuuteen liittyvistä odotuksista
- pidetään sertifiointeja ja auditointeja vain lähtökohta toimittajan työterveyden ja -turvallisuuden hallinnassa, eikä eroteta työterveyttä ja -turvallisuutta muista toimenpiteistä, kuten laatu- ja toimitusvaatimuksista.

Lähteet

Cao, Z., & Lumineau, F. (2015). Revisiting the interplay between contractual and relational governance: A qualitative and meta-analytic investigation. *Journal of Operations Management*, 33–34(1), 15–42. Saatavana osoitteessa <https://doi.org/10.1016/j.jom.2014.09.009>

Caterpillar. (2022). *Supplier excellence recognition*. Saatavana osoitteessa <https://www.caterpillar.com/en/news/caterpillarNews/2022/caterpillar-recognizes-top-suppliers.html>

EU-OSHA (2023) – Euroopan työterveys- ja työturvallisuusvirasto, *Työterveyden ja -turvallisuuden parantaminen toimitusketjujen avulla: markkinalähtöiset aloitteet maatalouselintarvike- ja rakennusteollisuudessa*. Saatavana osoitteessa <https://osha.europa.eu/en/publications/improving-osh-through-supply-chains-market-based-initiatives-agri-food-and-construction-industries>

EU-OSHA (2024) – Euroopan työterveys- ja työturvallisuusvirasto, *Toimitusketjujen rooli työturvallisuuden ja -terveyden edistämisessä rakennusallalla ja maataloudessa: LIFT-OSH-hanke*. Saatavana osoitteessa <https://osha.europa.eu/en/publications/supply-chains-role-promoting-safety-and-health-construction-and-agriculture-lift-osh-project>

Eurostat (2023). *Työtaturmatilastot*. Saatavana osoitteessa https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Accidents_at_work_statistics#Incidence_rates

Handfield, R. B., & Nichols Jr, E. L. (1999). *Introduction to supply chain management*. Prentice Hall.

Koberg, E., & Longoni, A. (2019). A systematic review of sustainable supply chain management in global supply chains. *Journal of Cleaner Production*, 207, 1084–1098. Saatavana osoitteessa <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.10.033>

Tachizawa, E. M., & Wong, C. Y. (2015). The performance of green supply chain management governance mechanisms: A supply network and complexity perspective. *Journal of Supply Chain Management*, 51(3), 18–32. Saatavana osoitteessa <https://doi.org/10.1111/jscm.12072>

Laatijat: Peter Hasle (University of Southern Denmark) ja Mark Pagell (University College Dublin, Irlanti).

Hankehallinto: Dietmar Elsler ja Annick Starren – Euroopan työterveys- ja työturvallisuusvirasto (EU-OSHA).

Tämän toimintapoliittisen katsauksen tilaaja on Euroopan työterveys- ja työturvallisuusvirasto (EU-OSHA). Sen sisällöstä sekä siinä mahdollisesti esitetyistä näkemyksistä ja päätelmistä vastaavat yksin laatijat, eivätkä ne välttämättä vastaa EU-OSHAn kantaa.

Euroopan työterveys- ja työturvallisuusvirasto (EU-OSHA) tai viraston puolesta toimiva henkilö ei ole vastuussa siitä, miten näitä tietoja mahdollisesti käytetään.

© Euroopan työterveys- ja työturvallisuusvirasto 2024

Aineistoa lainattaessa on mainittava lähde.

Sellaisten kuvien tai muun aineiston jäljentämiseen tai käyttämiseen, jotka eivät kuulu Euroopan työterveys- ja työturvallisuusvirasto tekijänoikeuksien piiriin, on pyydettävä lupa suoraan tekijänoikeuden haltijalta.