

TURVALLISUUS JA TERVEYS MAATALOUS- JA ELINTARVIKEALAN TOIMITUSKETJUISSA: SOPIMUSPERUSTEISEN JA SUHTEISIIN PERUSTUVAN HALLINNAN YHDISTÄMISEN VOIMA

Taustaa

Tämä toimintapoliittinen katsaus on Euroopan työterveys- ja työturvallisuusviraston (EU-OSHA) hankkeen ”Leverage Instruments for Occupational Safety and Health – Lift-OSH” (EU-OSHA, 2023) tulos. Se tarjoaa kattavan yleiskatsauksen tärkeimmistä vaikutuskeinoista ja käytännöistä, joita voidaan soveltaa maatalous- ja elintarvikealalla työturvallisuuden ja -terveyden sekä työolojen parantamiseksi toimitusketjussa. Katsauksessa keskitymme erityisesti sopimusperusteisen ja suhteisiin perustuvan hallinnan yhdistämisen tarjoamiin mahdollisuuksiin. Esittelemme näiden yhdistelmähallintamuotojen mahdollisia myönteisiä vaikutuksia työterveyteen, työturvallisuuteen ja työoloihin. Katsaukseen valikoidut tapauskuvaukset esittelevät tilaajaorganisaatioiden parhaita käytäntöjä työterveyden ja -turvallisuuden edistämiseksi toimitusketjuissa. Kattavampi keskustelu toimitusketjujen vaikutuksista, myös kielteisistä, on saatavilla Lift-OSH-hankkeen koko raportista (EU-OSHA, 2024).

Tämän katsauksen tavoitteena on esittää yhteenveto hankkeen tuloksista ja tarjota se poliittisten päättäjien, työnantajien, ammatinharjoittajien ja maatalous- ja elintarvikealan organisaatioiden käyttöön.

Työterveys ja työturvallisuus maatalous- ja elintarvikealan toimitusketjuissa

Maatalous- ja elintarvikealan toimitusketjut ovat tyypillisesti monimutkaisia, ja niihin osallistuu useita sidosryhmiä maatalousyrittäjistä ja elintarviketuottajista vähittäiskauppiaisiin ja kuluttajiin. Useiden tavarantoimittajien mukanaolo toimitusketjun eri tasoilla lisää monimutkaisuutta työterveys- ja työturvallisuusvastuiden sekä vastuuvollisuuden osalta. Maatalous- ja elintarvikeala toimii kuluttajien elintarviketurvallisuuden ja ympäristönäkökohtien suhteen tiukasti säännellyssä ympäristössä. Samanaikaisesti alalle on kuitenkin ominaista monet fyysisiin, kemiallisiin ja biologisiin vaaroihin, korkeisiin tapaturmariskeihin, kausi- ja tilapäistyövoimaan sekä vaihteleviin työympäristöihin liittyvät haasteet. Toimitusketjun jokaisessa vaiheessa – mukaan luettuina maatalous, jalostus, pakkaaminen ja jakelu – on omat erityiset työterveys- ja työturvallisuushaasteensa, jotka johtuvat vaihtelevista työympäristöistä, kuten pelloista, maataloista, jalostuslaitoksista, varastoista ja kuljetuksista.

Maatalous- ja elintarvikealalla käytettävät vaikutuskeinot

Muodollinen sopimuksellinen hallinta

Sopimukset muodostavat perustan liikesuhteille ja -toimille maatalous- ja elintarvikealalla. Sopimukset voivat olla erimuotoisia, eikä kaikkien sopimusten tarvitse olla kirjallisia; monet niistä syntyvät epäsuorasti vakiintuneiden liiketoimintakäytäntöjen ja suullisten sopimusten kautta. Todettakoon, että viralliset kirjalliset sopimukset ovat tehokkaampia luomaan vakaita tilaaja- ja toimittajasuhteita ja sen seurauksena parempia työoloja.

Virallisella sopimussääntelyllä tarkoitetaan tässä katsauksessa erilaisia virallisia tarjous- ja sopimusmenettelyjä sekä toimittajien työprosessien tarkastamista ja valvontaa, joita tilaajat voivat käyttää vaikuttaakseen työturvallisuuteen ja -terveyteen toimitusketjussaan. Sopimusperusteisella hallinnalla on kuitenkin rajoituksensa sekä tilaajan että toimittajan kannalta, sillä kaikkien mahdollisten tilanteiden määrittely virallisessa sopimuksessa on miltei mahdotonta.

Tutkimuksessamme havaittuja esimerkkejä muodollisista sopimusperusteisen hallinnan keinoista, joilla voidaan vaikuttaa työterveyteen ja työturvallisuuteen sekä työoloihin, ovat seuraavat:

- kirjalliset sopimukset määristä ja hinnoista sekä toimittajaketjun kannalta keskeisen toimijan työterveys- ja työturvallisuusvaatimukset
- erityisesti maatalous- ja elintarvikealalle tarkoitetut käytännösäännöt (Code of Conduct) ja toimittajien seuranta-, tarkastus- ja sertifiointijärjestelmät.

Taulukko 1: Maatalous- ja elintarvikealan sopimuksellinen hallinta

Markkinoiden vaikutuskeinot	Kuvaus	Toimitusketjun hyödyt	Positiiviset vaikutukset työterveyteen, työturvallisuuteen ja työoloihin
Muodolliset sopimusjärjestelyt	Määrät ja hinnat sovitaan etukäteen virallisessa sopimuksessa	Vakaus / luotettavat toimitusmäärät / toimitusvarmuus	- Vakaat tuotot toimittajille (eli maatalousyrittäjille) - Vakaa työllisyys työntekijöille - Vakaat työajat / työntekijöiden ja maatalousyrittäjien rajoitetut ylityöt
	Tuotteen laatu ja toimitusvaatimukset	- Elintarvikkeiden laatu ja turvallisuus - Luotettava toimitusvarmuus	Riittävä ennakkoilmoitus toimituksesta tai toimitusajan määrittäminen vähentää painetta ja mahdollistaa paremman työajan suunnittelun.
Sopimusperusteiset työterveys- ja työturvallisuusvaatimukset	Työturvallisuus- ja terveysvaatimukset keskeisen yrityksen varastossa	Lastaus- ja purkutoimintojen nopeuttaminen	Turvallisuusriskien ja ergonomiaongelmien vähentäminen
	Sertifioinnit ja auditoinnit, mukaan luettuina työterveys- ja työturvallisuusvaatimukset	- Elintarvikkeiden laatu ja turvallisuus - Ympäristön suojelun taso	- Työturvallisuus- ja terveyskulttuurin levittäminen, työturvallisuus- ja terveysriskien arviointi ja hallintajärjestelmän levittäminen - Kasvinsuojeluaineiden käytön valvonta sertifiointeissa

Virallisten sopimusten pitäisi estää toimitusketjun osapuolia asettamasta omia etujaan etusijalle ja suojella molempia osapuolia. Tällaisiin sopimuksiin sisältyy yleensä pyydettyjen tuotteiden hintojen ja määrien sekä laatu- ja toimitusvaatimusten erittely. Hintoja ja määriä koskevat sopimukset voivat olla hyödyllinen väline tilaajan ja toimittajan etujen suojelemiseksi, koska niissä määritellään, missä määrin vaihdannan osapuolet ovat muodollisesti sidoksissa, mikä antaa takeet ja varmistaa vaatimustenmukaisuuden tehtävien, roolien, oikeuksien ja yllättävien tilanteiden osalta (Dolci ym., 2017). Viralliset sopimukset parantavat suunnittelua ja koordinaatiota toimitusvarmuuden lisäämiseksi ja tuottojen vakauttamiseksi. Niihin osana voidaan myös pyytää käytännösääntöjen allekirjoittamisesta ja sertifikaattien toimittamisesta. Katsaukseen valikoituneet keskeiset yritykset vaativat muilta toimittajiltaan erilaisia sertifikaatteja. Joissakin tapauksissa niillä on omat sääntönsä, ja ne saattavat tehdä tarkastuksia tai vierailukäyntejä arvioidakseen toimittajien toimintakäytäntöjä ja suorituskykyä. Sertifiointeissa ja käytännösäännöissä (Code of Conduct) käsitellään usein myös terveys- ja turvallisuuskysymyksiä.

Toimitusketjujen keskeiset yritykset vaativat usein **sopimusperusteisesti työturvallisuus- ja työterveyskäytäntöjen noudattamista**. Näitä voivat olla esimerkiksi työterveys- ja työturvallisuuskäytäntöjä koskevat erityisohjeet toimitus- ja logistiikkaprosesseissa, joihin sekä keskeiset yritykset että toimittajat osallistuvat. Tällaisia vaatimuksia sovelletaan ja valvotaan etenkin keskeisen yrityksen varastoissa tapahtuvissa lastaus- ja purkutoiminnoissa. Työterveys- ja

työturvallisuuskäytännöillä voi kuitenkin olla myönteinen vaikutus työntekijöiden terveyteen ja turvallisuuteen myös toimittajan toimipaikassa. Tällaisilla vaatimuksilla pyritään suoraan vähentämään tapaturmia ja tuki- ja liikuntaelinsairauksia. Samalla ne helpottavat lastaus- ja purkutoimintaa, mikä tehostaa toimitusketjun suorituskykyä. Toimitusketjun keskeinen yritys tavallisesti edellyttää muita toimittajia noudattamaan tiettyjä kansainvälisesti tunnustettuja standardeja. Taulukossa 2 on yhteenveto maatalous- ja elintarvikealalla käytettävistä tärkeimmistä sertifikaateista. Kaikki sertifiointijärjestelmät kuvataan yksityiskohtaisesti EU-OSH:n julkaisemassa toimintapoliittisessa katsauksessa ”Standardit ja tarkastukset työterveyden ja -turvallisuuden parantamiseksi Euroopan maatalous- ja elintarvikealalla”.¹

Taulukko 2: Maatalous- ja elintarvikealan sertifikaatit kohteittain

Sertifikaatin nimi	Elintarvikkeiden laatuominaisuudet	Työterveys ja työturvallisuus	Ympäristöasiat	Kansallinen/kansainvälinen
GLOBALG.A.P. (hyvät maatalouskäytännöt) ²	X	X (GRASP ³)	X	Kansainvälinen
Integroitu tuotantotodistus Espanjassa ⁴	X	X	X	Kansallinen
EFC:n elintarviketurvallisuusvaatimukset Espanjassa ⁵	X	X	X	Kansallinen
Bord Bia Irlannissa ⁶	X	X	X	Kansallinen
Amfori BSCI ⁷		X		Kansainvälinen
Social Accountability Internationalin (SAI) jäsenyritykset (SA8000) ⁸		X		Kansainvälinen
Eettisen kaupankäynnin aloite (ETI) ⁹		X		Kansainvälinen
Sosiaalisia palveluja koskeva aloitelauseke ¹⁰		X		Kansainvälinen
Sedexin eettisen kaupankäynnin auditointi (SMETA) ¹¹		X		Kansainvälinen
Maailmanlaajuinen vastuullisen tuotannon sertifiointijärjestelmä (WRAP) ¹²		X		Kansainvälinen
SGE 21. Eettisen ja yhteiskuntavastuun hallintajärjestelmä (käytetään pääasiassa espanjankielisissä maissa). ¹³		X		Kansainvälinen
IFS elintarvikkeiden turvallisuus ¹⁴	X	X		Kansainvälinen

¹ Saatavana osoitteessa <https://osha.europa.eu/en/publications/supply-chain-governance-agriculture-standards-and-audits-improve-osh-european-agri-food-sector>

² Ks. https://www.globalgap.org/uk_en/

³ Ks. <https://www.globalgap.org/what-we-offer/solutions/grasp/>

⁴ Ks. <https://www.mapa.gob.es/es/agricultura/temas/produccion-integrada/>

⁵ Ks. <https://efcspain.com/en/safe-food-compliance-sfc/#>

⁶ Ks. <https://www.bordbia.ie/farmers-growers/get-involved/become-quality-assured/>

⁷ Ks. <https://www.amfori.org/content/amfori-bsci>

⁸ Ks. <https://sa-intl.org/programs/sa8000/>

⁹ Ks. <https://www.ethicaltrade.org/eti-base-code>

¹⁰ Ks. <https://ics-asso.org/>

¹¹ Ks. <https://www.sedex.com/>

¹² Ks. <https://wrapcompliance.org/en/>

¹³ Ks. https://foretica.org/wp-content/uploads/2023/05/sge_21_ingles.pdf

¹⁴ Ks. <https://www.ifs-certification.com/index.php/en/standards/4128-ifs-food-standard-en>

Sertifikaatin nimi	Elintarvikkeiden laatuominaisuudet	Työterveys ja työturvallisuus	Ympäristöasiat	Kansallinen/kansainvälinen
Bioland (saksalainen luonnonmukaisen maatalouden standardi) ¹⁵	X	X	X	Kansainvälinen
Naturland ¹⁶	X	X	X	Kansainvälinen
Bioswiss ¹⁷	X	X	X	Kansainvälinen
Demeter ¹⁸	X	X	X	Kansainvälinen
HACCP (Hazard Analysis and Critical Control Points, vaarojen arviointi ja kriittiset valvontapisteet) ¹⁹	X			Kansallinen
BRCGS (British Retail Consortium Global Standard for Food Safety, brittiläisen vähittäiskaupan liiton kansainvälinen elintarviketurvallisuusstandardi) ²⁰	X			Kansainvälinen
FSA (Maatilojen kestävyysarviointi) ²¹	X			Kansainvälinen
ISO 22000 Elintarviketurvallisuuden hallinta ²²	X			Kansainvälinen
FSSC 22000 Elintarviketurvallisuuden hallintajärjestelmä ²³	X			Kansainvälinen
FIAS-standardi (Fertilizer Industry Assurance Scheme, lannoiteteollisuuden laadunvarmistusjärjestelmä). ²⁴	X			Kansainvälinen
Leaf ²⁵	X			Kansainvälinen

Sertifioinnilla ja standardeilla on merkittävä rooli maatalous- ja elintarvikealalla. Ne vahvistavat laatuvaatimusten noudattamista koko toimitusketjussa ja viestivät siitä tilaajille ja loppukuluttajille, usein erityisten sertifiointimerkkien avulla. On kuitenkin tärkeää tunnistaa, että maatalous- ja elintarvikeketjujen vapaaehtoiset sertifiointijärjestelmillä on tiettyjä rajoituksia. Yksi tällainen rajoitus on sertifiointijärjestelmien kattavuus. Tarkastuksia tehdään pääasiassa suurilla maatiloilla maailmanlaajuisissa toimitusketjuissa, ei niiden pienemmissä alihankkijoissa. Tämä johtuu merkittävistä kustannuksista, jotka liittyvät sertifiointiprosessiin, mukaan lukien jatkuvat maksut teknisestä tuesta. Lisäksi sertifiointiprosessi voi olla pitkä ja aikaa vievä, mikä asettaa haasteita pienille yrityksille, joilla ei välttämättä ole tarvittavia resursseja valmistautua sertifiointiin asianmukaisesti. On syytä ottaa huomioon, että sertifiointijärjestelmät eivät välttämättä aina suoraan paranna maatalous- ja elintarvikealan työntekijöiden työoloja. Maatalous- ja elintarvikealan yritykset saattavat pitää työolojen parantamista tärkeämpänä sertifiointin muita hyötyjä, kuten parempia mahdollisuuksia tavoittaa ostajia, vahvempia neuvotteluasemia, teknisiä parannuksia ja ajansäästöä, joka koituu päällekkäisten tarkastusten vähenemisestä.

Vaikka ei ole epäilystäkään siitä, että sopimusperusteiset vaikutuskeinot ovat välttämättömiä tehokkaimman työterveys- ja työturvallisuusstrategian toteuttamiseksi yritysten toimitusketjuissa,

¹⁵ Ks. <https://www.bioland.de/about-bioland>

¹⁶ Ks. <https://www.naturland.de/en/producers/service-and-expertise/certification.html>

¹⁷ Ks. <https://international.bio-suisse.ch/en/import-with-bio-suisse.html>

¹⁸ Ks. <https://demeter.net/certification/standard/>

¹⁹ Ks. https://en.wikipedia.org/wiki/Hazard_analysis_and_critical_control_points

²⁰ Ks. <https://www.bsigroup.com/en-ID/brc-global-standards/brc-global-standard-for-food-safety/>

²¹ Ks. <https://saipatform.org/fsa/>

²² Ks. <https://www.iso.org/iso-22000-food-safety-management.html>

²³ Ks. <https://www.fssc.com/schemes/fssc-22000/>

²⁴ Ks. <https://www.agindustries.org.uk/resource/fias-2021-standard--effective-from-april-2021.html>

²⁵ Ks. <https://leaf.eco/farming/leaf-marque>

sopimusehtojen käytännön toteuttamisessa myös toimijoiden väliset suhteet ovat ratkaisevan tärkeitä. Ne vahvistavat toisiaan, sillä yksinään ne eivät ole tehokkaita.

Suhteiden hallinnointi

Tilaajat turvautuvat vuorovaikutukseen perustuviin keinoihin ja käytäntöihin luottamuksen rakentamiseksi ja toimitusketjun koordinoimiseksi (Cao & Lumineau, 2015). Suhteisiin perustuva hallinta tilaaja-toimittajaparissa tarkoittaa, että suhdetta "...hallitsevat sosiaaliset suhteet ja jaetut normit" (Um & Kim, 2019). Suhteisiin perustuva hallinta on näin ollen hallinnan epävirallinen muoto, joka perustuu epävirallisiin rakenteisiin ja kunkin osan itsevalvontaan (Cao & Lumineau, 2015). Suhteisiin perustuva hallinta näkyy joustavuuden, solidaarisuuden ja tiedonjaon jaettujen käyttäytymisnormien kehittämisessä (Bonatto ym., 2020; Poppo & Zenger, 2002). Yhteisiä normeja luodaan tilaajan tuella tavarantoimittajan kehittämis- ja koulutustoimille sekä toistuvalla epävirallisella viestinnällä, jossa kehitetään henkilökohtaisia suhteita (Huq ym., 2016; Pagell & Wu, 2009). Suhteisiin perustuvassa hallinnassa korostetaan luottamuksen, yhteistyön, epävirallisen viestinnän ja pitkän aikavälin suhteiden merkitystä toimitusketjun kumppaneiden välillä molempinpuolisten etujen ja vastuullisten käytäntöjen edistämiseksi.

Taulukossa 3 esitetään yhteenveto maatalous- ja elintarvikealan suhteisiin perustuvaan hallintaan liittyvistä tärkeimmistä havainnoista.

Taulukko 3: Maatalous- ja elintarvikealan suhteisiin perustuva hallinta

Markkinoiden vaikutuskeinot	Kuvaus	Toimitusketjun hyödyt	Positiiviset vaikutukset työterveyteen, työturvallisuuteen ja työoloihin
Yhteistyön kesto	Pitkä aikaväli	- Parempi suunnittelu / luotettava toimitus - Laatustandardit (kun osapuolet tuntevat toistensa odotukset ja valmiudet) - Uusien tuotteiden kehittäminen (esim. monivuotiset omenalajikkeet) - Koneinvestoinnit (parempi laatu, toimitus)	- Vakaat tuotot toimittajille (eli maatalousyrittäjille) - Vakaa työllisyys työntekijöille
Tilaajan ja toimittajan yhteistyö	Yhteinen uusien tuotteiden kehittäminen, uudet pakkaukset ja tuotannon suunnittelu	- Parempi suunnittelu / toimituskyky - Uusien tuotteiden kehittäminen	- Suuremmat/vakaat voitot toimittajille (eli maatalousyrittäjille) - Pitkän aikavälin suhde / suunnittelu. - Työntekijöiden vakaat työsuhteet ja säännölliset työajat - Investoinnit työoloja parantaviin koneisiin ja uuteen teknologiaan

Markkinoiden vaikutuskeinot	Kuvaus	Toimitusketjun hyödyt	Positiiviset vaikutukset työterveyteen, työturvallisuuteen ja työoloihin
Epävirallinen tilaajan ja toimittajan välinen suhde	Henkilöiden väliset suhteet ja epävirallinen viestintä	- Keskinäinen ymmärrys / parempi suunnittelu - Toimitusten mukauttaminen molempien osapuolten eduksi	- Parempi suunnittelu / vakaat tuotot toimittajille (eli maatalousyrittäjille) - Säännölliset työajat - Vähemmän kiirettä
Toimitusketjun joustavuus	Molemminpuolinen ymmärrys toimitushäiriötilan-teissa (esim. myöhästyneiden toimitusten hyväksyminen, tuotevalikoiman vähentäminen)	- Vakaa toimituskyky - Toiminnan joustavuus - Riskinhallinta	- Vähentynyt paine / vähentynyt työtaakka - Säännölliset työajat / ylitöitä rajoitetaan
Koulutus ja tekninen apu pienille (ja toisen portaalle) toimittajille	Tilaajayritykset tarjoavat teknistä ja liikkeenjohdollista osaamista ja asiantuntemusta, siemeniä, koneita jne.	- Parempi laatutaso - Vakaa toimituskyky - Parempi ympäristönsuojelun taso	- Parempi suunnittelu / vakaat tuotot toimittajille (eli maatalousyrittäjille) - Säännölliset työajat työntekijöille - Kasvinsuojeluaineiden, maatalouskemikaalien jne. käytön valvonta

Havaitsimme, että katsaukseen valitut keskeiset yritykset pyrkivät ylläpitämään vakaata toimitusketjua **pitkäaikaisten ja kestävien tilaaja-toimittajasuhteiden** kautta. Pitkäaikainen suhde auttaa tasapainottamaan valtasuhteiden epätasapainon mahdollisia kielteisiä vaikutuksia. Lisäksi pitkäaikaiset suhteet edistävät koordinoitua ja viestintää ja siten parempaa suunnittelua, mikä johtaa luotettavampiin toimituksiin ja laatustandardien mukaisiin tuloksiin. Julkisia hankintoja koskeva sääntely asettaa kuitenkin rajoituksia liikesuhteen kestolle.

Tilaajan ja toimittajan yhteistyö on olennaista myös siksi, että ostajilla ja toimittajilla on yleensä intressi tehdä yhteistyötä yhteisen arvomuodostuksen saavuttamiseksi, erityisesti jos ne eivät voi saavuttaa samaa kaupankäyntitapahtumalla. Toimittajat päättävät, miten ne ottavat käyttöön toimintatavan tai reagoivat markkinoiden vaikutuskeinoon, osittain sen perusteella, arvioivatko ne tilaajan käyttäytymisen oikeudenmukaiseksi tai tasapuoliseksi. Vaikka tilaajan ja toimittajan yhteistyötä ei tehdä työterveyden ja työturvallisuuden sekä työolojen parantamiseksi, sillä voi olla välillinen vaikutus vakaiden tuotantomäärien kautta ja se voi auttaa varmistamaan pienten maatalousyrittäjien vähimmäistulotason ja luomaan vakaammat työsuhteet ja työajat.

Henkilökohtaiset suhteet ja epävirallinen viestintä ovat keskeisiä tilaajan ja toimittajien välisen luottamuksen ylläpitämisessä. Sekä henkilökohtaiset tapaamiset että epävirallinen viestintä ovat tässä ratkaisevia. Henkilökohtainen suhde voi jopa vaikuttaa hinnoitteluun, jolloin työntekijöitä voidaan mahdollisesti kohdella paremmin suuremman voittomarginaalin vuoksi. Henkilökohtaiset suhteet ja epävirallinen viestintä voivat auttaa pitkän aikavälin suhteiden ylläpitämisessä sekä yhteisten normien ja keskinäisen ymmärryksen kehittämisessä. Tämä puolestaan auttaa parantamaan toimitusketjun tuloksia, kuten toimitusten onnistumista, – etenkin kysynnän ollessa epävarmaa – sekä parempaa suunnittelua.

Oikeudenmukaisen ja luotettavan suhteen ylläpitämisessä keskeistä on taata **joustavuus** toimituksissa toimittajien ongelmien varalta, ja tämä on osa suhdeperusteisen hallinnan työkaluja. Toimitusketjun joustavuus on keskeinen ”markkinaperusteinen vaikutuskeino” sekä viime vuosien epävarmuudessa luovimiseen että toimitusketjun suorituskyvyn ja toimitusten vakauden säilyttämiseen. Tieteellisissä julkaisuissa ei ole juurikaan tai ei lainkaan näyttöä siitä, miten tilaajat ovat käyttäneet tätä

suhdeperusteisen hallinnan mekanisme parantaakseen toimittajien työterveyttä ja työturvallisuutta. Suhdeperusteinen hallinta voi kuitenkin vaikuttaa epäsuorasti työterveyteen ja työturvallisuuteen vähentämällä paineita ja työmäärää. Toimitusketjun joustavuus voi myös vähentää toimittajien toimitusrasitetta, kuten useissa tapauksissa on todettu, ja vaikuttaa siten myönteisesti toimittajien työntekijöiden terveyteen ja hyvinvointiin.

Muiden suhdeperusteisen hallinnan työkalujen lisäksi **koulutusta ja teknistä apua** käytetään tukemaan ja kehittämään pieniä toimittajia. Havaitsimme, että joissakin tapauksissa tällaista koulutusta ja teknistä apua tarjotaan ensimmäisen portaan toimittajalta toisen portaan toimittajille. Kestäviä hankintoja käsittelevässä kirjallisuudessa (ks. esimerkiksi Pagell ym., 2010) todetaan, että koulutuksen tulisi luoda perusta, jonka avulla pienet toimittajat voivat kehittyä luotettaviksi ja tehokkaiksi kumppaneiksi. Samalla sen pitäisi vahvistaa elintarvikkeiden toimitusketjujen yhteisiä normeja, keskinäisiä sidoksia ja ainutlaatuisia kestävän kehityksen tekijöitä. Suurin osa tutkituissa tapauksissa havaituista kestävyystekijöistä liittyi itse elintarvikkeisiin (esim. paikalliset, luonnonmukaiset elintarvikkeet, pienemmät pakkaukset jne.) ja kestävään pitkän aikavälin tilaaja-toimittajasuhteeseen. Lisäksi koulutuksella on välillinen vaikutus työterveyteen ja työturvallisuuteen sekä työoloihin. Tekninen ja ympäristökoulutus muissa tapauksissa voisi tukea työterveyttä ja työturvallisuutta sääntelemällä kasvinsuojeluaineiden ja maatalouskemikaalien käyttöä.

Sopimusperusteisen ja suhdeperusteisen hallinnan yhdistelmä

Sopimusperusteisen ja suhdeperusteisen hallinnan yhdistelmä, jossa yhdistyvät virallisten sopimusten ja yhteistyösuhteiden elementit, luo mahdollisuuksia ratkaista tehokkaasti työterveyteen ja työturvallisuuteen sekä työoloihin liittyviä haasteita maatalous- ja elintarvikealalla. Tällaisen yhdistelmämuotoisen hallinnan etuihin kuuluu sopimuksellisten elementtien, kuten sopimusten sekä käytäntöjen tai sertifiointijärjestelmien, lisäksi toimitusketjun kumppaneiden välinen avoin ja tiivis viestintä, joka helpottaa työterveyteen ja työturvallisuuteen sekä työoloihin liittyvien tärkeiden tietojen vaihtoa. Lisäksi se edistää toimitusketjun toimijoiden yhteisvastuuta kehittämällä yhteistyösuhteita ja yksilöityjä työterveys- ja työturvallisuusvaatimuksia. Tämä luo yhteisen sitoutumisen työntekijöiden työterveyden, työturvallisuuden ja hyvinvoinnin asettamiseen etusijalle. Yhdistelmämuotoinen hallinta mahdollistaa suuremman joustavuuden ja mukautumiskyvyn vastata uusiin työturvallisuus- ja työterveysriskeihin sekä muuttuviin työoloihin, mikä mahdollistaa nopean reagoinnin ja ennakoivat toimenpiteet. Yhdistelmämuotoinen hallinta helpottaa myös parhaiden käytäntöjen tunnistamista ja toteuttamista. Lisäksi se käynnistää avoimen ja läpinäkyvän vuoropuhelun, lisää luottamusta ja keskinäistä ymmärrystä sekä edistää jatkuvaa työterveyden ja työturvallisuuden sekä työolojen parantamista.

Päätelmät

Sopimusperusteisen ja suhdeperusteisen hallinnan yhdistelmämuoto tarjoaa lupaavan lähestymistavan työterveyden ja työturvallisuuden sekä työolojen parantamiseen maatalous- ja elintarvikealatoimitusketjuissa. Tämä hallintatapa yhdistää sopimusperusteisen (viralliset sopimukset, tarkastukset ja sertifiointijärjestelmät) ja suhdeperusteisen hallinnan (yhteistyösuhteet) edut. Näin voidaan edistää luottamusta, vastuun jakamista ja jatkuvaa kehittämistä. Yhdistelmähallinnan toteuttaminen edellyttää aktiivista osallistumista, yhteistyötä ja kollektiivista sitoutumista kaikilta toimitusketjun kumppaneilta. Tätä lähestymistapaa noudattamalla maatalous- ja elintarvikeala voi merkittävästi parantaa työntekijöidensä työympäristöjä ja tehdä niistä turvallisempia, terveellisempiä ja toimivampia.

Useimmissa toimitusketjun suhteissa on sekä sopimuksellisia että suhdeperusteisia elementtejä. Korostamme näiden kahden hallintamallin tietoisesta yhdistämisestä ja tasapainottamisesta tärkeyttä, jotta voidaan vastata erityisiin haasteisiin ja parantaa työterveyttä, työturvallisuutta ja työoloja maatalous- ja elintarvikkeiden toimitusketjuissa.

Vaikka perinteisissä toimitusketjuissa saattaa olla sekä sopimuksellisia että suhdeperusteisia elementtejä, ne eivät välttämättä ole optimaalisesti yhdistettyjä tai tasapainossa. Joskus sopimuskulma voi olla hallitseva, mikä johtaa sääntöjen noudattamiseen keskittyvään lähestymistapaan. Toisinaan taas liiallinen tukeutuminen pelkkään suhdeperusteiseen hallintaan, saattaa johtaa siihen, että puuttuu muodollisia rakenteita ja mekanismeja, joilla voitaisiin puuttua tehokkaasti ongelmiin silloin, kun niitä ilmenee. Hybridimallin tavoitteena on saavuttaa oikea tasapaino, jossa sekä sopimukselliset että suhdeperusteiset elementit täydentävät toisiaan luoden tehokkaampaa

ja kestävämpää yhteistyötä toimitusketjun kumppaneiden välille. Tässä analysoidussa skenaariossa suhdeperusteinen hallinta on keskeistä sopimuksellisen hallinnan vaikutusten vahvistamisessa, koska toimitusketjun monimutkaisuus vaikeuttaa tilaajan mahdollisuuksia valvoa työterveys- ja työturvallisuuskäytäntöjä ja varmistaa niiden toteutuminen. Luottamuksen ja arvojen jakaminen suhdeperusteisen hallinnan kautta näyttääkin olevan tehokkaampi keino lisätä tietoisuutta työterveydestä, työturvallisuudesta ja työoloista.

Yhteenvetona voidaan todeta, että yhdistelmähallinta tarjoaa kokonaisvaltaisen ja tasapainoisen tavan työterveyden, työturvallisuuden sekä työolojen kehittämiseen maatalous- ja elintarvikealan toimitusketjuissa. Yhdistämällä sopimukselliset ja suhdeperusteiset elementit tämä hallintamalli mahdollistaa toimitusketjun kumppaneiden yhteistyön, luottamuksen rakentamisen ja työturvallisuuden jatkuvan parantamisen. Sopimuksellinen hallinta tuo mukanaan selkeät rakenteet ja vastuut, kun taas suhdeperusteinen hallinnointi edistää yhteistyötä ja joustavuutta. Näiden kahden hallintatavan välinen tasapaino on olennaista, jotta voidaan luoda kestävä ja sosiaalisesti vastuullinen toimitusketju, joka palvelee kaikkien osapuolten etua.

Laatijat: Wanja Öhler (Etelä-Tanskan yliopisto) ja Yanbing Chen (University College Dublin, Irlanti).

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

Katsauksen tilasi 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 unionin virasto tai sen edustajat eivät 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 EU-OSHA:n tekijänoikeuteen, on pyydyttävä lupa suoraan tekijänoikeuden haltijalta.

Viittaukset

- Bonatto, F., de Resende, L. M. M., & Pontes, J. (2020). Relational governance in supply chain: A systematic literature review. *Esikuva-analyysit: An International Journal*, 27(6), 1711–1741. Saatavana osoitteessa <https://doi.org/10.1108/BIJ-01-2019-0033>
- Cao, Z., & Lumineau, F. (2015). Revisiting the interplay between contractual and relational governance: A qualitative and meta-analytic investigation. *Journal of Operations Management*, s. 33–34(1), s.15–42. Saatavana osoitteessa <https://doi.org/10.1016/j.jom.2014.09.009>
- Dolci, P. C., Maçada, A. C. G., & Paiva, E. L. (2017). Models for understanding the influence of supply chain governance on supply chain performance. *Supply Chain Management*, 22(5), s.424–441. Saatavana osoitteessa <https://doi.org/10.1108/SCM-07-2016-0260>
- EU-OSHA (2023) - Euroopan työterveys- ja työturvallisuusvirasto, *Työterveyden ja -turvallisuuden parantaminen toimitusketjujen avulla: markkinalähtöiset aloitteet maatalous- ja elintarvike- ja rakennusteollisuudessa*. Saatavilla 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 rakennus- ja maataloudessa: LIFT-OSH-hanke*. Saatavilla osoitteessa <https://osha.europa.eu/en/publications/supply-chains-role-promoting-safety-and-health-construction-and-agriculture-lift-osh-project>
- Huq, F. A., Chowdhury, I. N., & Klassen, R. D. (2016). Social management capabilities of multinational buying firms and their emerging market suppliers: An exploratory study of the clothing industry. *Journal of Operations Management*, 46(1), s. 19–37. Saatavilla osoitteessa <https://doi.org/10.1016/j.jom.2016.07.005>
- Poppo, L., & Zenger, T. (2002). Do formal contracts and relational governance function as substitutes or complements? *Strategic Management Journal*, 23(8), s. 707–725. Saatavilla osoitteessa <https://doi.org/10.1002/smj.249>
- Um, K.-H., & Kim, S.-M. (2019). The effects of supply chain collaboration on performance and transaction cost advantage: The moderation and nonlinear effects of governance mechanisms. *International Journal of Production Economics*, 217, s. 97–111. Saatavilla osoitteessa <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2018.03.025>
- Yadav, V. S., Singh, A. R., Raut, R. D., Mangla, S. K., Luthra, S., & Kumar, A. (2022). Exploring the application of Industry 4.0 technologies in the agricultural food supply chain: A systematic literature review. *Computers & Industrial Engineering*, 169, Article 108304. Saatavilla osoitteessa <https://doi.org/10.1016/j.cie.2022.108304>