



OULUN YLIOPISTO
UNIVERSITY of OULU

TEKNILLINEN TIEDEKUNTA

**HSEQ-ARVIOINTIEN KEHITTÄMINEN –
HAASTATTELUTUTKIMUS TEOLLISUUDEN
TILAAJAYRITYKSIIN**

Janne Laine

Ohjaajat: Arto Reiman, Osmo Kauppila, Henri Jounila

TUOTANTOTALOUS

Diplomityö

Toukokuu 2018

TIIVISTELMÄ

OPINNÄYTETYÖSTÄ Oulun yliopisto Teknillinen tiedekunta

Koulutusohjelma (kandidaatintyö, diplomityö) Tuotantotalouden koulutusohjelma		Pääaineopintojen ala (lisensiaatintyö)	
Tekijä Laine, Janne		Työn ohjaaja yliopistolla Reiman A, TkT, Kauppila O, TkT, Jounila H, DI	
Työn nimi HSEQ-arviointien kehittäminen – haastattelututkimus teollisuuden tilaajayrityksiin			
Opintosuunta Tuotehallinta	Työn laji Diplomityö	Aika Toukokuu 2018	Sivumäärä 77+3
Tiivistelmä <p>Yritysten arvoverkoston kehittäminen on kasvavassa määrin yritysten ja tutkimusyhteisöiden kiinnostuksen kohteena. Yritysten keskittyminen pääliiketoimintoihinsa on johtanut tilaaja-toimittajasuhteiden monimuotoistumiseen. Monet yritysten perinteisesti itse suorittamat toiminnot on ulkoistettu ja toimittajat harjoittavat palveluliiketoimintaansa usein tilaajayrityksen tiloissa. Tehdasalueen muodostuessa tilaajan ja usean eri toimittajan yhteiseksi työpaikaksi syntyy tehdasalueelle riskitekijöitä, joita ei aiemmin ole havaittu.</p> <p>Tutkimus pohjautuu tutkimustaan, jota on tehty Oulun yliopistolla prosessiteollisuuden toimialalla jo 2000-luvun alusta lähtien. 18 vuoden aikana tehdyt tutkimushankkeet ovat johtaneet IMS-järjestelmän tavoitteluun ja lopulta luoneet pohjan HSEQ (Health, Safety, Environment and Quality) -arviointimenetelmälle. HSEQ-arviointimenettelyn tarkoituksena on kannustaa toimittajayrityksiä toimintamallien kehittämiseen sekä kehittää yrityksen johtamismalleja että työhyvinvointia. Diplomityön tarkoituksena on selvittää, mitä hyötyjä tilaajayrityksille on arviointitoiminnasta realisoitunut ja mitä kehityskohteita arviointitoiminnassa vielä on.</p> <p>Kirjallisuuskatsauksessa perehdyttiin toimittaja-arviointeihin liittyvään teoriaan ja esiteltiin hankintatoimeen keskeisesti liittyviä teorioita. Empiirinen osuus suoritettiin puolijäsenneltynä haastattelututkimuksena seitsemään tilaajayritykseen ja pääarvioijille. Haastatelussa oli läsnä HSEQ-asiantuntija ja kohdeyrityksen hankintainsinööri. Näin pyrittiin saamaan haastattelusta keskustelevalta tilaisuus, jossa ilmenee useita eri näkökulmia.</p> <p>Tulokset vastasivat onnistuneesti työn tutkimuskysymyksiin. Tilaajien toimittaja-arvioinneista koetut hyödyt olivat merkittäviä ja lähtökohdat jatkaa arviointitoimintaa nykyisellään ovat olemassa. Toimittaja-arvioinneista koetut hyödyt olivat linjassa aiheesta tehtyjen aiempien tutkimusten kanssa, joten voidaan todeta, että perusteiltaan toimittaja-arviointien hyödyt ovat säilyneet ennallaan. Hyötyjen listaamisen lisäksi tutkimuksen edetessä löydettiin useita kehityskohteita auditointitoiminnalle. Kaikki kehityskohteet esitettiin tutkimuksen lopuksi pääarvioijille. Osa kehityskohteista oli jo aiemmin toteutettuja ja pääosa kehityskohteista todettiin pääarvioijan toimesta mahdollisiksi toteuttaa.</p> <p>Tämän tutkimuksen pohjalta voidaan todeta, että turvallisuus on kehittynyt vuosien myötä tilaajayrityksissä. Tilaajayrityksissä tunnistettiin selvästi turvallisuuskulttuurin kehittäminen, mutta toimittaja-arviointien yhteyttä turvallisuuden kehittämiseen ei tunnistettu. Pääarvioijat olivat kuitenkin vahvasti sitä mieltä, että toimittaja-arvioinnit ovat kehittäneet huomattavasti turvallisuutta yhteisillä työpaikoilla. Tämän näkemysron tutkiminen tarjoaa mahdollisuuksia myös tulevaisuuden jatkotutkimuksiin. HSEQ-tietokantaan syötettyjen arviointien tarkempi läpikäynti ja etenkin yritysten, jotka on arvioitu jo useampaan kertaan, lukujen arviointi voisi kirkastaa näkemystä turvallisuuden kehittymisestä. Tapaturmatilastojen kehittymistä voidaan verrata myös yleiseen turvallisuuden kehittämiseen ja näin selvittää, mikä on toimittaja-arviointien rooli turvallisuuden kehittämisessä.</p>			
Muita tietoja			

ABSTRACT FOR THESIS

University of Oulu Faculty of Technology

Degree Programme (Bachelor's Thesis, Master's Thesis) Industrial engineering and management		Major Subject (Licentiate Thesis)	
Author Laine, Janne		Thesis Supervisor Reiman A, D. Sc. (Tech), Kauppila O, D. Sc. (Tech) Jounila H, M.Sc. (Tech)	
Title of Thesis Development of HSEQ evaluations – interview study to industrial principal companies			
Major Subject Product management	Type of Thesis Master's Thesis	Submission Date May 2018	Number of Pages 77+3
<p>Abstract</p> <p>Growth of the companies' value chain is increasingly being promoted by companies and research communities. The concentration of companies in their main business has led to the diversification of principal-supplier relations. Many of the activities traditionally carried out by companies have been outsourced and suppliers often carry out their service business on the premises of a principal company. When a factory area becomes a joint workplace for a principal company and multiple suppliers, there are risk factors in the factory area that are not previously known.</p> <p>The research is based on the research background that has been made at the University of Oulu in the process industry since the early 2000s. Research projects conducted over the course of 18 years have led to the pursuit of the IMS system and ultimately created the basis for the HSEQ (Health, Safety, Environment and Quality) assessment methodology. The purpose of the HSEQ assessment procedure is to encourage vendor companies to provide template development and to develop corporate leadership and well-being at work. The purpose of the thesis is to find out what benefits the principal companies have gained from the evaluation activity and what development targets are still in the evaluation process.</p> <p>The literature review focused on the theory of supplier evaluations and introduced theories related to procurement. The empirical part was conducted as a semi-structured interview with 7 principal companies and main evaluators. Interviews were attended by a HSEQ expert and the buyer of the target company. In this way, it was easier to interviewees to express different point of views.</p> <p>The results responded successfully to the research questions of the work. The benefits from principal company ratings have been significant and the starting points for continuing evaluation activities are present. The benefits of the supplier reviews were in line with previous studies on the subject, so it can be concluded that the benefits of supplier evaluations have remained unchanged. In addition to the benefits of listing, several development targets for audit activity were found in research progress. All the development objects were presented to the main evaluators at the end of the study. Some development targets had already been implemented and most of the development targets were found to be possible by the main evaluator.</p> <p>Based on this study, it can be concluded that security has evolved over the years in principal companies. The development of a security culture was clearly identified in the principal companies, but the relationship between supplier evaluations and the development of safety was not identified. However, the main evaluators were strongly convinced that supplier evaluations have considerably improved security in common workplaces. Examining this difference of perspective will also provide opportunities for further research into the future. A more thorough review of the assessments submitted to the HSEQ database, and in particular those that have been evaluated several times, could help clarify the perception of safety development. The development of injury statistics can also be compared with the general development of safety and thus clarify the role of supplier evaluations in the development of safety.</p>			
Additional Information			

ALKUSANAT

Työn tarkoituksena oli selvittää, mitä liiketoiminnallisia hyötyjä toimittaja-arvioinneista on tilaajayrityksille muodostunut ja mitä kehityskohteita toimittaja-arviointien suorittamisessa vielä on. Työ suoritettiin osana työsuojelurahaston rahoittamaa hanketta: Vaikuttava HSEQ-toiminta: hyvät käytännöt, arviointi ja alihankintaverkostojen johtaminen. Työn kesto oli kuusi kuukautta 2017 Joulukuusta 2018 Toukokuuhun.

Nyt työn ollessa lähes valmis haluan kiittää kaikkia kolmea työn ohjaajaani yliopistolla: Arto Reimania, Henri Jounilaa sekä Osmo Kauppilaa. He olivat aina käytettävissä, kun diplomityöni vaati uusia ajatuksia ja auttoivat jatkuvasti kehittämään sitä. Heidän asiantuntemuksensa johdosta työn kirjoittaminen on ollut kehittävä kokemus myös henkilökohtaisella tasolla. Kiitos mahdollisuudesta, että sain suorittaa tämän diplomityön ja kaikesta ajasta jonka tämän eteen työskentelitte.

Tuotantotalouden opintoni ovat kasvattaneet minua työelämään ja opintojen ohessa olen saanut tutustua valloittaviin persooniin ja luonut ystävyys-suhteita, joiden uskon myös säilyvän opintojen jälkeenkin. Suuri kiitos kuuluu opiskelutovereilleni, jotka ovat tarjonneet vertaistukea opintojen suorittamiseen ja motivoineet aina tilanteen vaatiessa. Oli todella hienoa kokea se yhteishenki, joka tuotantotalouden opiskelijoilla opiskelijayhteisössään on.

Suurin kiitos kuitenkin kuuluu vanhemmilleni, joiden tukeen olen aina voinut luottaa täysipainoisesti. Kiitos, että kannustitte minua aina opiskelemaan. Lopuksi haluan kiittää myös tyttöystävääni kaikesta positiivisuudesta, jota ihailen joka päivä yhä enemmän.

Oulussa, 11.5.2018

Janne Laine

SISÄLLYSLUETTELO

TIIVISTELMÄ	2
ABSTRACT	3
ALKUSANAT	4
SISÄLLYSLUETTELO.....	5
1 JOHDANTO.....	7
1.1 Tausta	7
1.2 Tutkimuksen tavoitteet	8
1.3 Tutkimusprosessi	8
2 KIRJALLISUUSKATSAUS.....	11
2.1 Kestävä kehitys.....	11
2.2 Yhteiskuntavastuu	13
2.3 Yhteiskuntavastuulliseen toimintaan ohjaavia standardeja	17
2.3.1 ISO 26000	17
2.3.2 ISO 45001	17
2.3.3 PSK 8404.....	18
2.4 Yhteinen työpaikka.....	18
2.5 Turvallisuusjohtaminen	21
2.6 Ympäristöjohtaminen	25
2.7 Laatujohtaminen	27
2.8 Toimittajien kehittäminen	28
2.9 Toimittajien arviointi ja valinta	31
2.10 IMS – Integrated management system	34
2.11 HSEQ-arviointijärjestelmä	37
2.12 Kirjallisuuskatsauksen synteesi	43
3 TUTKIMUKSEN SUORITTAMINEN	45
3.1 Aineiston kokoaminen	45
3.2 Tiedon analysointi	46
4 TULOSTEN TARKASTELU	48
4.1 Tilaajayritysten haastattelut	48
4.1.1 Auditointien kattavuus	48
4.1.2 Auditointien hyödyntäminen	49
4.1.3 Liiketoiminnalliset hyödyt	50

4.1.4 Turvallisuuden kehittyminen.....	52
4.1.5 Kehityskohteet.....	53
4.2 Pääarvioijien haastattelut.....	55
4.2.1 Tulosten yhtenevyys.....	55
4.2.2 Kehityskohteet.....	56
4.2.3 Tulevaisuuden näkökulmia	58
5 POHDINTA	60
5.1 Tieteellinen kontribuutio	62
5.2 Käytännön suositukset.....	64
5.3 Tutkimuksen arviointi	65
5.4 Jatkotutkimusehdotukset	66
6 YHTEENVETO	68
LÄHDELUETTELO.....	70

LIITTEET:

Liite 1. Haastattelukysymykset tilaajayrityksiin

Liite 2. Haastattelukysymykset pääauditoijille

1 JOHDANTO

1.1 Tausta

Johtamisjärjestelmien kehittämisestä sekä ympäristö-, laatu- ja turvallisuuskysymyksistä on tullut tärkeä tekijä yritysten kilpailukyvyille. Yrityksen kannalta ei enää riitä keskittyä ainoastaan sisäisiin kysymyksiin. Sen sijaan hallintajärjestelmien on otettava huomioon ympäristö, asiakkaat ja kasvava määrä muita sidosryhmiä (Tervonen ym. 2011) Yritykset alkavat investoida enemmän inhimilliseen pääomaan, ja he ovat valmiita hallitsemaan suhteita eri sidosryhmiinsä. Sosiaalisesti vastuullisille yrityksille lakien asettamat vaatimukset eivät riitä ja he ovat valmiita lisäämään resursseja parantaakseen työterveyttä ja -turvallisuutta sekä ympäristöjohtamista. (Montero ym. 2009)

Verkottuminen luo erilaisia HSEQ (health, safety, environment, quality) haasteita kansallisella mutta myös globaalilla tasolla. Pääasiallisesti yritykset päätyvät yleensä tilanteeseen, jossa he eivät voi valita, mitkä työntekijät tulevat tehtaan alueelle. (Heikkilä ym. 2010). Yleensä vakituiset ja muut kuin vakituiset työntekijät työskentelevät yhdessä samalla tehdasalueella, mikä aiheuttaa ongelmia toiminnan synkronoinnissa. Työturvallisuushaasteita voidaan kohdata tapaturmia ehkäisemällä tai huolehtimalla yleisesti työpaikan turvallisuudesta. (Nenonen 2011)

HSEQ-ongelmien hallintaa koskevat vaatimukset on täytettävä. Yritykset ovat myös kasvaneet maailmanlaajuisesti, mikä lisää HSEQ-vaatimuksia ja vaatii uudistettua HSEQ-hallintaa. Yksi yritys ei voi poistaa kaikkia HSEQ-uhkia yhteisillä työpaikoilla, minkä seurauksena on oltava tapa hallita niitä. Prosessiteollisuuden yritykset vaativat, että niiden toimittajat tarjoavat heille korkeatasoisia liiketoiminnallisia ratkaisuja. Samaan aikaan määräykset korostavat tarvetta korkealaatuiselle ja tasapuoliselle hallintajärjestelmälle. (Koivupalo ym. 2015)

Tutkimus pohjautuu tutkimustaan, jota on tehty Oulun yliopistolla prosessiteollisuuden toimialalla jo 2000-luvun alusta lähtien. Väyrynen ym. (2012) listaa tutkimushankkeet, jota on tehty Oulun yliopistolla jo 15 vuoden ajan aina 2000-luvun alusta lähtien. Tutkimushankkeet ovat johtaneet IMS-järjestelmän tavoitteluun ja lopulta luoneet pohjan HSEQ-arviointimenetelmälle. Tilaaajyritykset ovat tämän kehityspolun

aikana todistetusti parantaneet turvallisuus tilastojaan ja sitä kautta mahdollistaneet työntekijöille turvallisemman työpaikan. Toimittajayritykset ovat kokeneet HSEQ-arviointiprosessin kannustavana työkaluna yrityksen turvallisuuden kehittämiseksi. Tilaajayritykset ovat hyötynneet, yhteisen työpaikan turvallisuuden kehittymisen lisäksi, myös systemaattisemmasta tavasta suorittaa toimittaja-arviointeja.

1.2 Tutkimuksen tavoitteet

Tämä tutkimus jatkaa edellä mainittua tutkimusjatkumoa keskittyen selvittämään toiminnan vaikuttavuutta tilaajayritysten näkökulmasta. Tutkimuksessa haastateltiin yhteensä seitsemää HSEQ-klusteriin kuuluvaa tilaajayritystä ja pääauditoijia. Tutkimuksen tavoitteen oli vastata seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

1. Mitä hyötyjä auditointitoiminnasta on tilaajayrityksille realisoitunut?
2. Millaisia kehityskohteita toimittajien auditoinnissa on?
3. Näkevätkö tilaajayritykset yhteiskuntavastuullisuuden ja kestävän kehityksen yhteyttä auditointitoimintaan?

1.3 Tutkimusprosessi

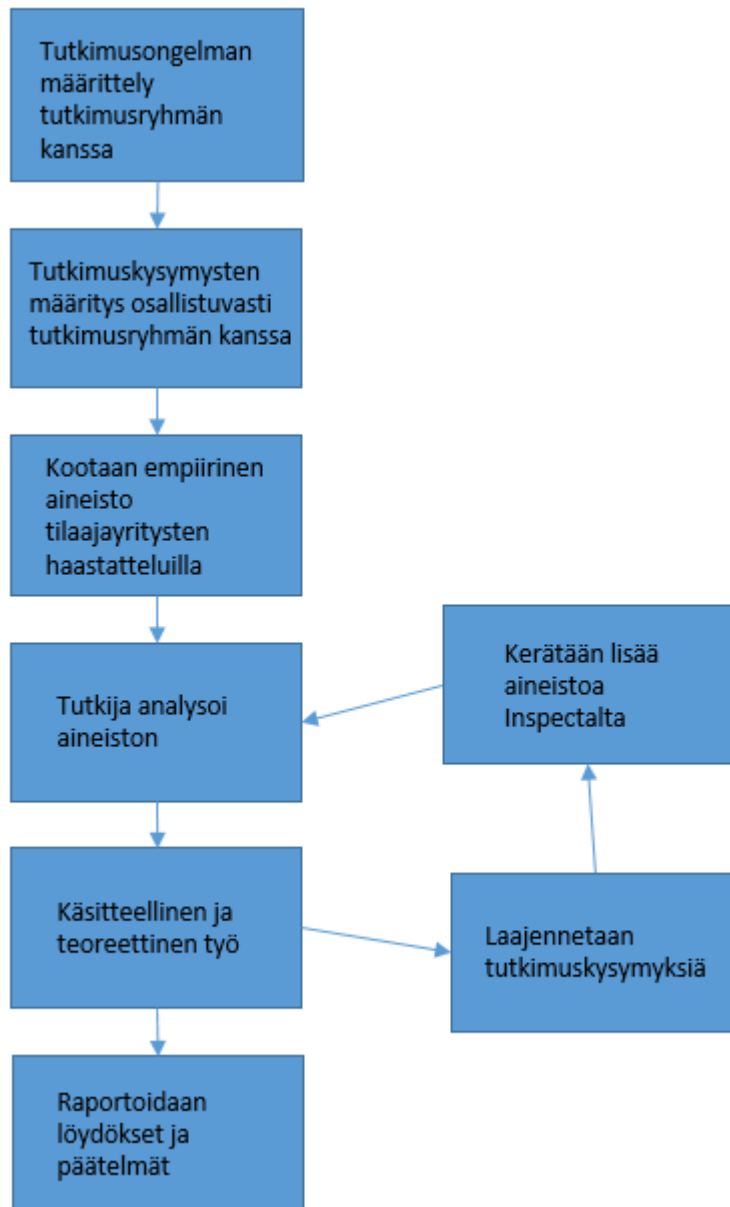
Tämä diplomityö on osa Vaikuttava HSEQ-toiminta: hyvät käytännöt, arviointi ja alihankintaverkostojen johtaminen –tutkimushanketta. Diplomityön tarkoituksena on löytää HSEQ-toiminnan hyviä käytäntöjä suorittamalla laadullinen ryhmähaastattelututkimus HSEQ-klusteriyrityksille ja Kiwa Inspectan pääauditoijille.

Laadullinen tutkimus korostaa yleensä sanoja eikä numeroita, kuten määrällinen tutkimus ja pyrkii luomaan induktiivisen kannan teorian ja tutkimuksen välille, jossa teoria muodostetaan tutkimuksesta. Konseptin luominen on merkittävä osa laadullista tutkimusta. Tutkimus alkaa usein laaja-alaisella linjalla, joka kaventuu tiedonkeruun aikana. (Bryman & Bell 2007) *Ryhmähaastattelu* on laadullisen tutkimuksen menetelmä aineiston keräämiseksi. Tavanomaisen haastattelijan ja haastateltavan asetelman sijasta ryhmähaastattelussa muodostetaan usean asiantuntijan joukko, jossa haastattelija toimii keskustelua ohjaavassa roolissa. Haastattelututkimuksessa täytyy pitää mielessä, että sen tarkoituksena ei ole luoda haastattelijalle valmiita vastauksia vaan perusta, jonka pohjalta

voidaan ideoida ja muodostaa tutkimuksen ehdotukset. (Bryman & Bell 2007) Tässä tutkimuksessa pyritään löytämään moninäkökulmainen haastatteluasetelma, jossa on tutkijan lisäksi tilaajayrityksen HSEQ-edustaja ja ostaja. Tällä tavoin pyritään löytämään asetelma, jossa voidaan tutkia kuinka hyvin HSEQ-toiminta vaikuttaa käytännön tasolla.

Puolijäsennellyssä haastattelussa haastattelijalla on lista kysymyksiä ja teemoja, jotka käydään läpi haastattelun edetessä. Kysymykset vaihtelevat haastattelusta riippuen, koska puolijäsennellyllä haastattelulla on tarkoitus luoda keskustelua haastatteluun ja haastattelijalla on vapaus ohjata keskustelun kulkua kysymyksillä. Kysymysten järjestys voi siis vaihdella puolijäsennellyssä haastattelussa sekä ylimääräisiä kysymyksiä voidaan esittää tarpeen vaatiessa, jotta voidaan vastata paremmin tutkimuskysymyksiin. (Saunders ym. 2011)

Tämän *tutkimuksen päävaiheet* on esitetty kuvassa 1. Karkeasti prosessi sisältää kuusi vaihetta, joiden lisäksi mahdolliset iterointivaiheet. Tutkimus alkaa kirjallisuuskatsauksella, jonka pohjalta valitaan relevantit aiheet kyselytutkimukseen. Kyselytutkimuksen jälkeen tulkitaan aineistoa ja mahdollisesti tarkennetaan tutkimuskysymyksiä. Tarvittavan aineiston keruun jälkeen tulkitaan lopullinen data ja kirjoitetaan ylös tutkimuksen löydökset ja päätelmät.



Kuva 1. Tutkimuksen päävaiheet (mukaillen Bryman & Bell (2007))

2 KIRJALLISUUSKATSAUS

2.1 Kestävä kehitys

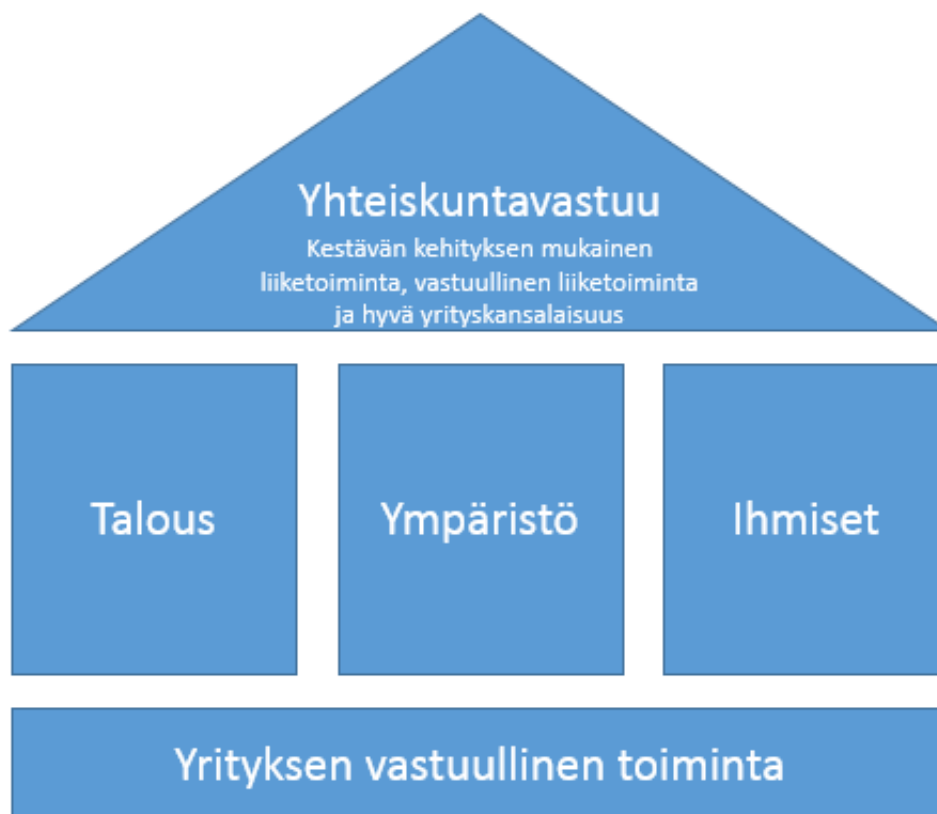
Rio de Janeirossa YK:n järjestämässä ympäristö ja kehityskonferenssissa sovittiin maapallon kestävästä kehityksestä tavalla, että luonnonvarojen antamat rajat otetaan huomioon maailman taloudellisen ja sosiaalisen kehityksen edetessä, jotta voidaan varmistua luonnonvarojen riittävydestä myös tuleville sukupolville. (Conference 1992) World steel association (2017) luokittelee kestävä kehityksen kolmeen eri kategoriaan: ympäristöllinen, sosiaalinen ja taloudellinen (Kuva 2.)

Ympäristön kestävä kehityksen kannalta hiilidioksiidipäästöjen vähentäminen on keskiössä, kun harkitaan keinoja ehkäistä ilmaston lämpenemistä. Teollisuudessa keskitytään ilmastonmuutoksen ehkäisemiseksi vähentämällä tuotannosta aiheutuvien jätteiden syntymistä ja päätymistä luontoon. Ympäristöstä huolehtimiseen liittyy myös läheisesti luonnonvarojen kestävä käyttö, että voidaan varmistua myös tulevien sukupolvien mahdollisuuksista hyötyä niistä. (World Steel Association 2017.) Näiden ympäristönäkökohtien pohjalta yritys laatii oman ympäristöohjelmansa ja päämääränsä ympäristöasioiden jatkuvaan kehittämiseen, että ympäristövastuun määritelmä toteutuu. Ympäristövastuu tarkoittaa yksinkertaisesti esitettynä sitä, että yrityksen toiminta on suunniteltu niin, että raaka-aineita ja energiaa käytetään tehokkaasti ja syntyvien jätteiden määrä pyritään minimoimaan. Ympäristövastuun täytyy kattaa koko yrityksen arvoketju alkaen yrityksen tuotekehityksestä päättyen aina tehokkaaseen jätehuoltoon asti. (Pohjola 2003)

Sosiaalinen kestävä kehitys lähtee työntekijöiden turvallisesta työskentelystä. Yrityksen johto muodostaa ilmapiirin työyhteisössä, että jokaisen tulee asettaa turvallisuus ensimmäiseksi prioriteetiksi, josta ei voida joustaa eikä tehdä kompromisseja. Turvallisen työskentelyn lisäksi yrityksen tulee huolehtia myös henkilöstöhallinnosta kestävien periaatteiden mukaisesti. Henkilöstöhallintoon panostaminen tarkoittaa yrityksen markkinointia siten, että myös potentiaaliset uudet työntekijät huomaisivat yhtiön. Toisaalta myös nykyisten työntekijöiden kouluttautumisesta tulee huolehtia, että voidaan varmistua henkilöstön jatkuvasta kehittymisestä ja sitoutumisesta yritykseen (World Steel Association 2017.) Yrityksen sosiaaliin vastuisiin luokitellaan myös tuoteturvallisuus

ja kuluttajansuoja. Globalisoituvassa liike-elämässä hyvät toimintatavat ja yhteistyö yritysverkostossa ovat entistä tärkeämmässä roolissa. Suhteiden ylläpitäminen lähiyhteisöihin ja yhteiskunnalle hyödyllisten toimintojen tukemiseen luetellaan myös kuuluvaksi yrityksen sosiaaliseen vastuuseen. (Pohjola 2003)

Taloudellinen kestävä kehitys tarkoittaa yrityksen kannattavuuden jatkuvaa kehitystä siten, että voidaan parhaalla mahdollisella tavalla tuottaa omistajille lisäarvoa. Fuusiot ja konsolidoinnit ovat auttaneet tässä kehityksessä parantamalla yritysten operatiivisten toimintojen kannattavuutta. Kehittämällä asiakkaiden kokemaa laatua voidaan tarjota asiakkaille ratkaisuja, jotka tuovat lisäarvoa aiemmin jo tuttuihin tuotteisiin (World Steel Association 2017.) Taloudellisen vastuun määrittely rajataan yleensä yrityksissä raportointivelvollisuuksiin, kuten kirjanpitoon, tilinpäätökseen, tase- ja tuloslaskelmaan. Tämän lisäksi taloudellisen vastuun nähdään ulottuvan myös ympäröivään yhteiskuntaan. Hyvin menestyvä yritys tuottaa tulosta ja sitä kautta maksaa yhteiskunnalle veroja, jotka edesauttavat yrityksen ympäristön kehittymistä. (Pohjola 2003)



Kuva 2. Vastuullisen liiketoiminnan kolme osa-aluetta (mukaihen Pohjola 2003)

2.2 Yhteiskuntavastuu

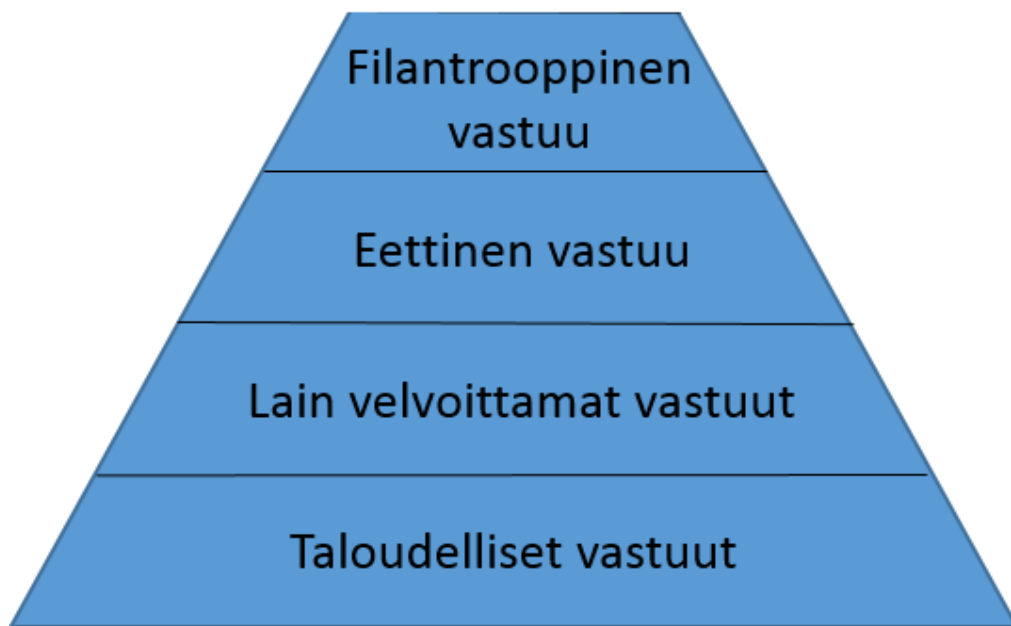
Yhteiskuntavastuun teoreettiset juuret ovat sidosryhmätutkimuksessa. Sidosryhmien teoria tunnustaa, että yrityksillä on velvollisuuksia paitsi osakkeenomistajille myös muille sidosryhmille, kuten asiakkaille, työntekijöille, tavarantoimittajille ja laajemmalle yhteisölle, kuten yhteisellä työpaikalla toimivalle henkilöstölle (Carroll 1991, Freeman 1984, Jamali 2008, Mitchell ym. 1997.) Sidosryhmien vaatimusten täyttäminen on välttämätöntä resurssien jatkuvan tarjonnan ylläpitämiseksi (DiMaggio ja Powell 1983.) Campbell (2007) ehdottaa, että yritykset toimivat sosiaalisesti vastuullisella tavalla, kun ne tekevät kahta keskeistä toimintaa. Ensinnäkin ne eivät toimi tavalla, mikä voisi haitata niiden keskeisiä sidosryhmiä, kuten sijoittajia, työntekijöitä, asiakkaita, toimittajia tai paikallisyhteisöä, jossa ne toimivat. Toiseksi, jos yritykset aiheuttavat haittaa sidosryhmilleen, niiden on korjattava se aina, kun haitta löytyy ja asia saatetaan heidän tietoonsa.

Freeman hahmotteli ja kehitti sidosryhmäjohtamisen konseptin perustan vuonna 1984. Freeman esittää tutkimuksessaan, että yrityksen omistajien lisäksi sillä voi olla myös muita sidosryhmiä, mutta jättää kuitenkin avoimeksi sidosryhmäteorian määrittelyn. Donald ja Preston (1995) esittävät, että sidosryhmäteoriassa on kolme eri teoriaa: Empiirinen, instrumentaalinen ja normatiivinen. Empiirinen teoria on tarkoitettu kuvaamaan, miten yritykset tai johtajat todella käyttäytyvät. Instrumentaaliteoria pyrkii kuvaamaan, mitä tapahtuu, jos johtajat tai yritykset käyttäytyvät tietyillä tavoilla. Normatiivinen teoria on kiinnostunut siitä, että yritykset tai johtajat käyttäytyvät moraalisesti oikein.

Donald ja Preston huomauttavat, että Freeman (1984) on sisällyttänyt kaikki kolme teoriaa sidosryhmäkonseptiin. Sidosryhmäteorian kannattajat pyrkivät kuvaamaan, mitä johtajat todella tekevät sidosryhmäsuhteille, mitä tapahtuisi, jos johtajat sitoutuisivat sidosryhmien hallinnointiperiaatteisiin ja mitä johtajien olisi tehtävä suhteessa yrityksen sidosryhmiin. Donaldson ja Preston (1995) totesivat, että normatiiviset asiat tukevat sidosryhmien teoriaa kaikissa muodoissaan. Vaikka tarvitaankin laadukasta tutkimusta sidosryhmien teorian normatiivisista puolista, tarvitaan myös instrumentaalisia empiirisiä näkökohtia.

Friedman (1970) argumentoi, että yrityksen ainut tavoite on tyydyttää yrityksen omistajat tekemällä tulosta. Friedmanin mukaan yritykset toimivat vapaassa markkinataloudessa, jota ohjaa Adam Smithin (1838) määrittelemä näkymätön käsi. Yleensä Friedmanin mielipiteet kärjistetään pelkästään edellä mainittuihin ajatuksiin, mutta hän on myös kommentoinut, että yrityksen tehtävä on: ”Tehdä niin paljon rahaa kuin mahdollista sopeutuen yhteiskunnan perussääntöihin niin lailliselta kuin eettiseltä osalta.”

Friedmanin ajatukset vaikuttavat radikaaleilta, mutta keskustelu yhteiskuntavastuusta vuonna 1970 oli varsin nuorta. Vuonna 1991 Carroll esitteli yhteiskuntavastuun pyramidin (kuva 3.) Pyramidin perustana on taloudelliset vastuut, joita myös Friedman korosti aiemmin. *Taloudellisilla vastuilla* tarkoitetaan: tuloksen tekemistä yhtiön omistajille, kannattavuuden kasvattamista, kilpailuedun kehittämistä ja operatiivisen toiminnan tehostamista. Yrityksiä velvoittavat myös *lailliset vastuut*, jotka luovat yrityksille perussäännöt, joiden mukaan niiden on toimittava. Jos yrityksiä varten ei olisi säädetty lakeja, ne saattaisivat harjoittaa perustehtäväänsä: taloudellisia vastuita tavalla, joka saattaisi vahingoittaa ympäristöä tai yhteisöä, joka on tekemisissä yrityksen kanssa. *Eettisiä vastuita* sisältyy myös paljon lakeihin ja taloudellisiin vastuisiin, mutta eettisillä vastuilla tarkoitetaan vastuita, jotka ylittävät lain velvoittaman eettisyyden. Yrityksen asiakkaiden, työntekijöiden, omistajien ja muiden sidosryhmien moraalit määrittelee myös yrityksen toimintamalleja. Tämä oikeudenmukaisuuden tunne on myös määräävä tekijä uusien lakien valmistelussa. Ennen kuin eettiset vastuut muuttuvat laeiksi ne ovat julkisessa keskustelussa, milloin yritysten saattaa olla välillä hankala tulkita muodostuuko näistä koskaan uutta lainsäädäntöä. Yritykset saattavat myös huomioida eettisiä vastuita sen perusteella, että ne ovat tärkeitä joillekin merkittävälle sidosryhmille kuten asiakkaille. *Filantrooppiset vastuut* ovat asioita, joita yhteisöt eivät vaadi yrityksiä toteuttamaan, mutta on tietyllä tavalla odotettua, että yritykset toimivat näin. Tällaista toimintaa on esimerkiksi paikallisten urheilujoukkueiden tai opiskelijayhteisöiden tukeminen. Myös yrityksen johtajien osallistuminen yhteiskunnalliseen toimintaan on filantrooppisten vastuiden hoitamista. Pyramidi auttaa hahmottamaan, minkä tyyppisiä vaatimuksia yrityksen eri sidosryhmillä on ja miten ne tulisi asettaa tärkeysjärjestykseen. Ja mikä tärkeimpänä se korostaa taloudellisten vastuiden roolia yhteiskuntavastuista keskusteltaessa. (Carroll 1991)



Kuva 3. Yhteiskuntavastuun pyramidi (mukaille Carroll (1991))

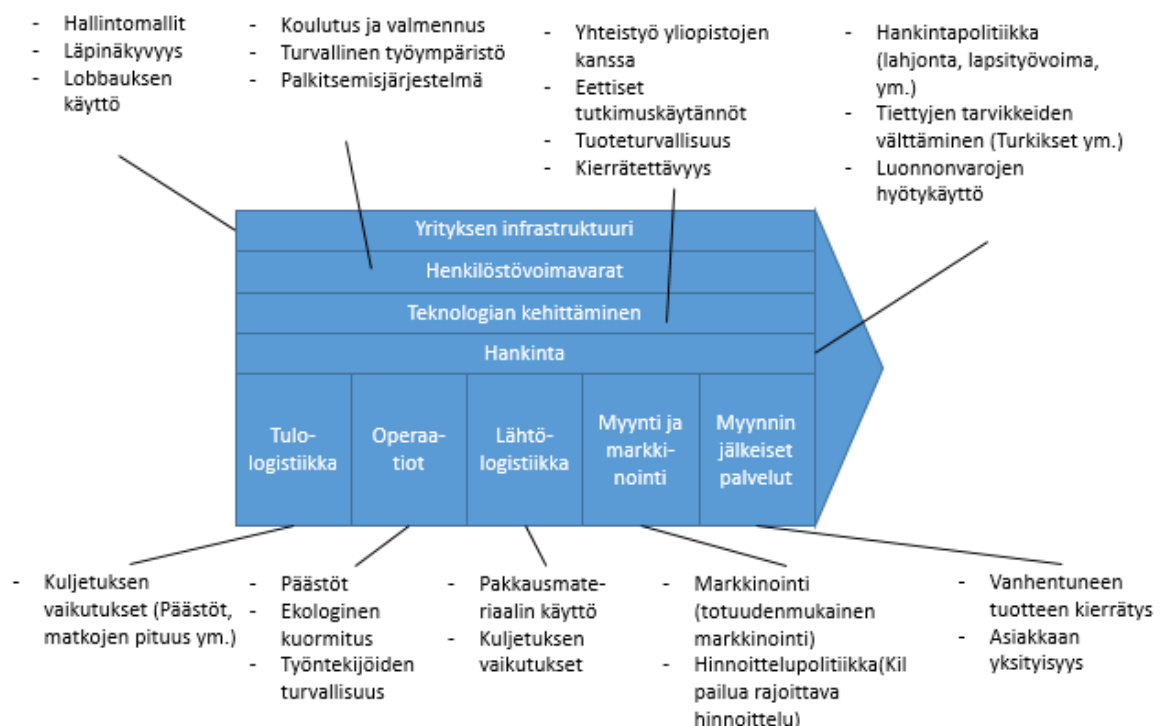
Baily ym. (2008) luottelee kuusi kohtaa yhteiskuntavastuulliseen hankintatoimintaan:

1. Muodosta hyvät yhteistyösuhteet toimittajiin varmistuaksesi pitkäaikaisista, vakaista ja riskit tasapuolisesti jakavasta yhteistoiminnasta.
2. Varmistu, että kommunikointi on selkeää ja ajankohtaista. Tällöin toimittajat tietävät kaupan ehdot, saavat informaatiota odotuksista ja pystyvät antamaan palautetta.
3. Muodosta kestävä hinnoittelu toimittajan kanssa. Tilaajan, toimittajan ja toimittajan kumppaneiden tulee kaikkien hyötyä yhteistyösuhteesta.
4. Ohjeista selkeitä toimitusaikoja ja maksuehtoja.
5. Osoita kunnioitusta ihmisoikeuksiin toimitusketjussa. Tilaajan tulisi antaa etusija toimittajille, jotka tuovat julki sen, että he panostavat sosiaalisiin ja ympäristöasioihin.
6. Tarjoa jatkuvasti apua pienen mittakaavan tuottajille. Tilaajan tulisi olla tietoinen, keitä he käyttävät toimittajinaan, jos heidän toimittajansa koostuvat heikompiosaisista tilaajan tulisi varmistua, että tämä asetelma ei muutu.

Menestyvät yritykset tarvitsevat tervettä yhteiskuntaa. Koulutus, terveydenhoito ja yhtäläiset oikeudet ovat edellytyksenä tuottavalle työvoimalle. Turvalliset tuotteet ja

työympäristö eivät ainoastaan houkuttele asiakkaita, mutta madaltavat tapaturmista aiheutuneita kustannuksia. Tehokas maan-, veden- ja energian käyttö tekee liiketoiminnasta tuottavampaa. Mikä tahansa liiketoiminta, joka pyrkii saavuttamaan päämääränsä yhteiskunnan kustannuksella huomaa, että menestys on kestävämmällä pohjalla ja liiketoiminta on vain väliaikaista. (Porter 2006)

Porterin (1985) määrittelemä arvoketju on jaettu perustoimintoihin ja tukitoimintoihin. Perustoimintoja ovat tulologistiikka, operaatiot, lähtölogistiikka, myynti ja markkinointi sekä myynnin jälkeiset palvelut. Tukitoimintoihin luetaan hankinta, teknologian kehittäminen, henkilöstöhallinto ja yrityksen infrastruktuuri, johon luetellaan kaikki muut tukitoiminnot kuten: kirjanpito, lainopilliset palvelut ja laadunvarmistus. Yrityksen jokainen arvoketjun osa on yhteydessä yhteiskuntaan. Arvoketjun vaikutuksia yhteiskuntaan on havainnollistettu kuvassa 4.



Kuva 4. Arvoketjun vaikutukset yhteiskuntaan (mukaiillen Porter (2006))

2.3 Yhteiskuntavastuulliseen toimintaan ohjaavia standardeja

2.3.1 ISO 26000

ISO 26000 on ISO:n laatima standardi, joka käsittelee yhteiskuntavastuuta. Standardi sopii sekä pienille että suurille yrityksille niiden sijainnista riippumatta. Standardi on käyttökelpoinen kaikkialla maailmassa ja se perustuu tärkeimpien sidosryhmien edustajien asiantuntijoiden yhteisymmärrykseen. Standardi esittää kansainvälisen näkemyksen yrityksille, mitä yhteiskuntavastuullisia tekijöitä niiden tulee ottaa huomioon toiminnassaan. Standardi ottaa huomioon kuusi yhteiskuntavastuun aihetta:

- Ihmisoikeudet
- Työelämän käytännöt
- Ympäristö
- Oikeudenmukaiset toimintatavat
- Kuluttaja-asiat
- Yhteisön toimintaan osallistuminen ja yhteisön kehittäminen (ISO 26000, 2017)

Standardin tavoitteena on edistää yhteisymmärrystä yhteiskuntavastuun alueella ja kannustaa yrityksiä toimimaan vastuullisemmin, mitä laki velvoittaa. Standardissa kerrotaan mitä tarkoittaa yhteiskuntavastuu ja mitä yritysten tulee ottaa huomioon toimiessaan yhteiskuntavastuullisesti. Yhteiskuntavastuullinen toiminta voi vaikuttaa yrityksen: kilpailuetuihin, maineeseen, mahdollisuuksiin rekrytoida työntekijöitä, työntekijöiden motivaatioon, sitoutumiseen ja tuottavuuteen, sijoittajien, omistajien, lahjoittajien, tukijoiden ja rahoittajien kantoihin. (ISO 26000, 2017)

2.3.2 ISO 45001

ISO 45001 on kansainvälisesti hyväksytty standardi, jolla voidaan kehittää työntekijöiden terveyttä ja turvallisuutta, vähentää työpaikan riskejä sekä edesauttaa terveellisempien ja turvallisempien työolosuhteiden kehittymistä. Standardi painottaa seuraavia asioita:

- ylimmän johdon sitoutumista
- työntekijöiden osallistumista
- toiminnan parantamisen kehittämistä

- riskien kartoitusta
- työterveys- ja turvallisuusasioiden integroimista liiketoimintaan (ISO 45001, 2018)

ISO 45001 perustuu yhteisiin elementteihin, jotka löytyvät kaikista ISO-standardeista ja se käyttää yksinkertaista PDCA-mallia (plan, do, check, act), mikä korostaa toiminnan suunnittelun tehostamista, hallintaa, mittaamista ja kehittämistä. Standardin toimenpiteillä on tarkoitus ratkaista yrityksessä haasteista, jotka voivat johtaa pitkäaikaisiin poissaoloihin ja terveyteen liittyviin kysymyksiin sekä kehittää toimintaa niin, että työpaikan onnettomuudet vähenevät. (ISO, 2018)

2.3.3 PSK 8404

PSK 8404 on kansallinen toimittajien arviointistandardi, jossa on käytetty lähtötietoina mm. Green Card Laaduntuottokyvyn arviointi ja HSEQ Palvelutoimittajien arviointimenettelyitä. Standardia käytetään sekä tilaajan tuotantoalueella, että sen ulkopuolella toimivien toimittajien laaduntuottokyvyn arviointiin ja seurantaan. Standardi ei ota kantaa siihen, millä perusteilla toimittaja voidaan hyväksyä tai hylätä arviointiin perustuen. Standardia voidaan käyttää hyväksi toimittajien toiminnan kehittämisessä tunnistamalla liiketoiminnan osa-alueet, jotka vaativat kehitystä. Standardi mahdollistaa myös toimittajien keskinäisen vertailun. (PSK 8404, 2018)

Standardi arvioi liiketoiminnan seuraavia osa-alueita: Liiketoiminnan johtaminen, asiakassuuntautuneisuus, henkilöstön johtaminen, turvallisuuden johtaminen, laadun johtaminen, ympäristöjohtaminen, hankintojen johtaminen, tuotannon suunnittelu ja ohjaus, toimitukseen liittyvät tavoitteet ja mittarit, osaaminen, tuotteen ja palvelun suunnittelu, laadunhallinta, tuotehallinta ja hankintojen toteutus. Arviointiasteikko on viisiportainen ja kullekin arviointilomakkeen väittämälle on määritelty kypsyytaso. (PSK 8404, 2018)

2.4 Yhteinen työpaikka

Teollisuudessa käytetään usein ulkopuolista työvoimaan esim. siivouspalveluiden tai vartioinnin järjestämiseen, jotta tilaajayritys voi keskittyä ydinliiketoimintaansa.

Tilanteesta riippuen työnjohtovalta voi olla toimittajalla tai tilaajalla. Varsinkin tilanteissa, joissa toimittajalla on useampi työntekijä tilaajan toimipaikalla, on tavallista, että toimittajalla on oma työnjohto. Tällaisissa tilanteissa, joissa työpaikalla työskentelee sekä tilaajan että toimittajan työntekijöitä, voidaan kuvailla, että työpaikka on yhteinen. (Ylijoutsijärvi & Väyrynen 1998, Kekkonen & Rajala 2017)

Ylijoutsijärvi ja Väyrynen (1998) haastattelututkimuksen perusteella yhteisillä työpaikoilla on koettu haasteiksi seuraavia seikkoja. *Tiedonkulku* yrityksen sisällä on yksi tärkeimmistä asioista vaaratilanteiden välttämiseksi. Tiedonkulun merkitys korostuu, mitä suuremmasta ja monimutkaisemmasta organisaatiosta on kyse. Alihankintaketjun pidentyessä informaation katkeamisen riski lisääntyy. Oleellinen osa tiedonhallintaa on dokumentointi. Yksi tapa huolehtia dokumentoinnista ovat tietojärjestelmät, jotka voidaan ottaa käyttöön myös toimittajien osalta. *Johdon roolia työturvallisuustavoitteiden asettelussa* ei voi korostaa liikaa. Yrityksen ylin johto vaikuttaa merkittävästi siihen, millainen työturvallisuuskulttuuri yhteiselle työpaikalle muodostuu. Toisaalta yrityksen ylimmällä johdolla on myös lakisääteinen vastuu yrityksen turvallisuuden tehostamisessa. Yhteisen työpaikan turvallisuuden kannalta on tärkeää, että yhteiselle työpaikalle ei synny *raja-alueita*, jotka eivät kuulu kenenkään vastuulle. Raja-alueille saattaa syntyä tilanteita, joissa epäselvyyksien myötä työturvallisuustaso laskee. Työturvallisuus perustuu yhteisillä työpaikoilla tapahtuvaan *riskien arviointiin*. Työturvallisuuslaki velvoittaa jokaista yritystä selvittämään, mitkä ovat työstä aiheutuvat riskit. Riskien arviointi perustuu riskien tunnistamiseen ja niiden todennäköisyyksien arviointiin.

Suomessa on laaja lainsäädäntö työntekijöiden terveyden ja turvallisuuden edistämiseksi. Työsuojeluviranomaiset (sosiaali- ja terveysministeriö sekä aluehallintovirastojen työsuojelun vastualueet) ovat vastuussa säädöksistä ja niiden valvonnasta. Työsuojelulainsäädännön tehtävä on varmistaa työntekijöiden fyysisen ja henkisen terveyden suojelu. Työsuojeluviranomaiset valvovat myös tilaajavastuulain ja yhdenvertaisuuslain noudattamista. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2018)

Työturvallisuuslaki 49 § määrittelee yhteisestä työpaikasta seuraavaa:

”Työpaikalla, jolla yksi työnantaja käyttää pääasiallista määräysvaltaa ja jolla samanaikaisesti tai peräkkäin toimii useampi kuin yksi työnantaja tai korvausta vastaan työskentelevä itsenäinen työnsuorittaja siten, että työ voi vaikuttaa toisten työntekijöiden turvallisuuteen tai terveyteen (yhteinen työpaikka) on työnantajien ja itsenäisten työnsuorittajien työn ja toiminnan luonne huomioon ottaen kunkin osaltaan ja riittävällä keskinäisellä yhteistoiminnalla ja tiedottamisella huolehdittava siitä, että heidän toimintansa ei vaaranna työntekijöiden turvallisuutta ja terveyttä.” (Työturvallisuuslaki 738/2002)

Yhteisellä työpaikalla pääasiallista määräysvaltaa käyttävän työnantajan on varmistettava, että hänen työpaikallaan työtä teettävä ulkopuolinen työnantaja ja tämän työntekijät ovat saaneet tarpeelliset tiedot työpaikan vaara- ja haittatekijöistä sekä työpaikan ja työn turvallisuuteen liittyvistä toimintaohjeista. Lisäksi työnantajan on varmistettava myös, että ulkopuolinen työnantaja saa tarpeelliset tiedot työpaikan palontorjuntaan, ensiapuun ja evakuointiin liittyvistä toimenpiteistä ja näihin tehtäviin 47 §:n mukaan nimetyistä henkilöistä. (Työturvallisuuslaki 738/2002)

Työturvallisuuslaki pyrkii turvallisemaan yhteisiä työpaikkoja. Kekkonen & Rajala (2017) tutkimuksen pohjalta yhteisten työpaikkojen yleisimmät riskitekijät ovat seuraavia: Putoamisvaara, kulkutiet, henkilösuojainten käyttäminen, puutteet suunnittelussa, työn vaarojen selvitys ja arviointi, työvälineiden kunto ja sopivuus, kemiallisille tekijöille altistuminen sekä suojaukset ja turvalaitteet.

Yhteisiin työpaikkoihin liittyvä tutkimus on tuottanut tietoa työpaikkojen hyvistä käytänteistä. Rantanen et al. (2007a) ja Nenonen et al. (2008) ovat tutkimuksessaan päätyneet seuraaviin hyviin käytänteisiin:

- Toimittajien valintaprosessiin panostaminen ja valvonnan kehittäminen
- Riskien arviointi, työpaikan vaarojen havainnointi ja töiden suunnittelu
- Työpaikan pelisääntöjen luominen, tiedonkulun kehittäminen
- Perehdytykseen panostaminen
- Työympäristön turvallisuuden varmistaminen

2.5 Turvallisuusjohtaminen

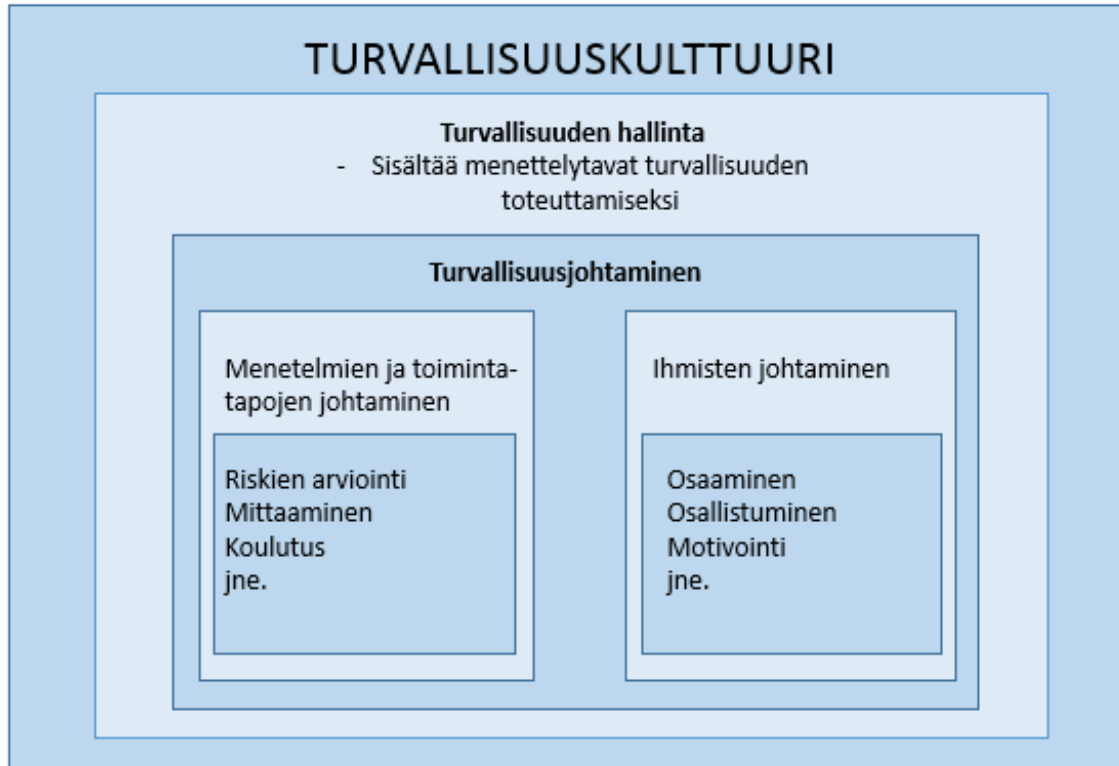
Sekä lakisääteisen että omaehtoisen turvallisuuden hallinta on kokonaisvaltaista turvallisuusjohtamista, jossa menetelmien, toimintatapojen ja ihmisten johtaminen yhdistyy. Kokonaisvaltaisen turvallisuuden johtamisen tavoitteena on jatkuva turvallisuuden ja terveellisyyden kehittäminen työpaikalla. Hyvän turvallisuusjohtamisen lähtökohtia on useita. Ylimmän johdon tulee olla sitoutunut turvallisuusjohtamisen ajatteluun, milloin se saa myös henkilöstön sitoutumaan toimintamalleihin. Ainoastaan sitoutunut henkilöstö voi varmistaa sen, että turvallisuusjohtamisajattelu ja sen mukanaan tuomat toiminnot kehittävät turvallisuuskulttuuria. (Työsuojeluhallinto 2010)

Turvallisuusjohtaminen on omaisuuden, ihmisten ja ympäristön suojelemista sekä turvallisuuden kehittämistä määrätietoisesti. (Booth & Lee 1995, Visser 1996) Onnistuneeseen turvallisuustoimintaan liitetään seuraavia piirteitä:

- Turvallisuustavoitteiden määrittäminen ja seuranta (Booth & Lee 1995)
- Turvallisuuspolitiikan määrittely (Shiba 1997)
- Johdon sitoutuminen turvallisuuteen ja sen osoittaminen omassa tekemisessään (Varonen 1997, Visser 1996)
- Johdon perehdytys ja koulutus turvallisuusjohtamiseen (Kletz 1991)
- Henkilöstön tehokas motivointi, valtuuttaminen ja osallistaminen päivittäiseen turvallisuustyöhön (Varonen 1997, Visser 1996)
- Vaarojen tunnistaminen ja seurausten arviointi (Levä 1998)
- Sisäiset auditoinnit (Kuusisto 2000)
- Turvallisuuskulttuuriin panostaminen (Ruuhilehto 1998)

Riskien arviointi on tärkeä työkalu turvallisuusjohtamisessa. Sillä voidaan arvioida työolojen kehitystarpeet sekä työympäristötekijöiden vaikutukset. Turvallisuusjohtamiseen sisältyy myös ihmisten johtaminen, kuten työntekijöiden osaamisen kehittäminen, osallistuminen ja motivoinnin. Turvallisuuskulttuuri on laajempi kokonaisuus tapoja toimia, johon turvallisuusjohtaminen sisällytetään. Yksi tapa nähdä turvallisuuskulttuuri on, että jokainen työntekijä osallistuu omalla panoksellaan päivittäin turvallisuuden kehittämiseen ja turvallisuuden kehittäminen osa jokapäiväistä

työtä. Turvallisuuskulttuurin ja turvallisuusjohtamisen välistä yhteyttä on havainnollistettu kuvassa 5. (Työsuojeluhallinto 2010)



Kuva 5. Turvallisuuskulttuurin ja turvallisuusjohtamisen yhteys (mukailten työsuojeluhallinto (2010))

Mitä voimakkaammin ja tehokkaammin johto tekee turvallisuuteen vaikuttavia päätöksiä, luo uusia menettelytapoja, asettaa tavoitteita ja päämääriä, vaatii muutoksia, raportteja ja suorittaa katselmuksia, sitä suuremmaksi kasvaa tarve johdon säännölliselle näyttäytymiselle työpaikoille osoittamassa henkilöstölle, että johto on henkilökohtaisesti sitoutunut vaatimiinsa hankkeisiin. Edellä kuvailtu johdon esillä oleminen voidaan suorittaa säännöllisillä *johdon kierroksilla*. Johdon kierrokset ovat hyvä tapa osoittaa johdon sitoutuminen ja halu olla esillä turvallisuuden kehittämiseksi. Jotta kierroksista olisi hyötyä, täytyy kierrosten valvonnan kohteena olla johdon itse alullepanemat turvallisuus hankkeet. Kierrosten tulisi olla myös hyvin suunniteltuja ja aikataulutettuja, jotta niistä saataisiin suurin hyöty irti. Kierroksilla palautteen tulisi olla molemmin puolista. Kierrokset eivät saa olla tunnelmaltaan niin virallisia, että henkilöstö ei pysty tuomaan esille tärkeiksi kokemiaan asioita. (Kerkko 2001)

Yhteisillä, usean toimija työpaikoilla on turvallisuuden johtaminen haastavampaa kuin työpaikoilla, joissa toimii vain yhden yrityksen henkilöstöä. Tällaisilla työpaikoilla tulee turvallisuuteen panostaa erityisellä tarkkuudella. On tärkeää, että tiedonkulku sujuu joustavasti ja jokainen toimija on tietoinen omista turvallisuuteen liittyvistä vastuistaan ja niiden toimeenpanemista valvotaan. Yhteisillä työpaikoilla turvallisuuden hallinnan tärkeimmiksi osatekijöiksi nousevat toimiva turvallisuusjohtaminen ja yhteisesti sovituista pelisäännöistä kiinni pitäminen. (Vasara ym. 2010)

Joissakin yrityksissä ja organisaatioissa laajemminkin ollaan enemmän tietoisia työterveyden ja -turvallisuuden tärkeydestä. Turvallisuusjohtamiselle voidaan määrittää taulukon 1. mukaiset kehitysaskleet. (Kuusisto 2000)

Kehitysaste	Tavallisimmat piirteet
Tulipalojen sammuttaminen	Ongelmat ratkaistaan, kun ne ilmenevät. Ongelmien juurisyitä ei selvitetä.
Lain täyttäminen	Lain vähittäisvaatimukset täytetään.
Riskien hallinta	Systemaattinen menetelmä on kehitetty poikkeamien havaitsemiseen ja ratkaisemiseen. Turvallisuus tehtävät ja vastuut on määritelty ja jaettu.
Jatkuva parantaminen	Lisäyksenä edelliseen turvallisuuden kannustimet on luotu ja kehittämiseen motivoidaan johtamisella.

Taulukko 1. Turvallisuusjohtamisen kehitysasteet (Mukaiillen Kuusisto (2000))

Waring (1996) on jakanut organisaatiot kolmeen luokkaan niiden kypsyyden ja kyvyn kehittää tehokas turvallisuusjärjestelmä. Nämä kolme organisaatioluokkaa ovat: Mekaaninen malli, sosio-tekninen malli ja inhimillisen toiminnan lähestymistapa.

Mekaanisessa mallissa organisaation rakenteet ja prosessit ovat hyvin määriteltyjä, mutta ihmiset, yksilöt ja ryhmät eivät ole huomioituina. *Sosio-tekninen malli* on lähestymistapa työn suunnitteluun, joka huomio teknologian ja ihmisen vuorovaikutuksen. Malli

muodostaa työjärjestelmiä, jotka ovat teknisesti tehokkaita ja johtavat työpaikalla korkeaan tyytyväisyyteen. Positiivinen tekijä tässä mallissa on, että inhimilliset tekijät on nähty tärkeinä. Inhimillisen toiminnan lähestymistapa keskittyy ihmisiin ja korostaa organisaatioiden kompleksisuutta. Tämän mallin vahvuus on, että inhimilliset tekijät on otettu hyvin huomioon, kuten: motivointi, oppiminen, kulttuuri ja valtasuhteet. Tämä malli ei välttämättä automaattisesti takaa hyviä tuloksia, mutta on osoittautunut kannattavaksi pitkällä tähtäimellä. (Waring 1996)

Työturvallisuuslaki ei edellytä turvallisuusjohtamisjärjestelmää, mutta laissa todetut työnantajan velvollisuudet pohjautuvat turvallisuusjohtamisen käsitteeseen ja sen peruselementit on sisällytetty lakiin. Työnantajalla tulisi aina olla työsuojelun toimintaohjelma, johon sisältyy turvallisuuspolitiikka tai -periaatteet, mikä asettaa päämäärät yleiselle turvallisuudelle. Lisäksi henkilöstön yhteistyön toimintaperiaatteet ja -tavat tulisi olla määriteltynä. Työturvallisuuslaki säätää turvallisuuden järjestelmällistä hallintaa hyvin yleisellä tasolla. Laissa määritellyt keskeiset toiminnan elementit ovat:

- Työsuojelun toimintaohjelma, mikä voidaan ymmärtää yleisluontoisena toimintapolitiikkana tai hyvin yksityiskohtaisena toimintaohjelmanä
- Riskien arviointi, jolla pyritään tunnistamaan ja poistamaan haitta- ja vaaratekijät
- Työntekijöiden opastus ja ohjaus
- Työympäristön ja -yhteisön tilan tarkkailu
- Riskien arvioinnin ja toimintaohjelman päivittäminen (Työsuojeluhallinto 2010)

Turvallisuusjohtamista voidaan toteuttaa monella eri tavalla. Turvallisuuden johtamisessa on kuitenkin olennaista se, että se liittyy osaksi muuta yrityksen strategista ja operatiivista johtamista, milloin turvallisuus tulee huomioiduksi kaikessa yrityksen päätöksenteossa. Yrityksen tavoitteet, toiminnan luonne ja erityispiirteet vaikuttavat kunkin yrityksen sopivaan toteutustapaan. Selkeät turvallisuusjohtamisen periaatteet tarvitaan yrityksen järjestelmällisen toiminnan varmistamiseksi. Nämä voidaan laatia yrityksessä itsenäisesti, mutta käytäntöjä voidaan luoda myös turvallisuusjohtamismallien avulla. BS 8800, OHSAS 18001 ja 18002 ovat tunnetuimpia malleja turvallisuuden hallintaan. Työturvallisuuslaki ei säädä turvallisuusjohtamisjärjestelmästä, mutta se asettaa kuitenkin useita vaatimuksia osaluueille, jotka voidaan katsoa kuuluvaksi turvallisuusjohtamiseen.

Turvallisuusjohtamisjärjestelmävaatimuksia esitetään kuitenkin yrityksille, joissa käsitellään vaarallisia kemikaaleja (Nenonen ym. 2008)

2.6 Ympäristöjohtaminen

Yritysten haasteena on valtavan tietomäärien hallinta, jotka liittyvät toiminnan tekijöihin ja riskeihin. Laatuvirheiden, ympäristökuormitusten ja turvallisuusriskien poistaminen edellyttää kyvykästä toimintajärjestelmää. Kun yritys haluaa kehittää toimintaa, on kerättävä todellista informaatiota yrityksen nykytilasta. Tämä edellyttää mittareiden laatimista ja asettamista toiminnoille, tarkastella operaatioiden syy-seuraus-suhteita ja analysoida näitä tietoja päätöksenteon tueksi. (Pohjola 2003)

Ympäristöjärjestelmän vähimmäisvaatimus on, että sen avulla voidaan tunnistaa lainsäädännön vaatima johtamisen perustaso. Jotkut ympäristöjärjestelmät ohjaavat yrityksiä tutkimaan heidän sisäisiä prosessejaan, asettamaan työntekijöitä tutkimaan ympäristöpoikkeamia ja seuraamaan prosesseja jatkuvasti, minkä seurauksena yrityksen tietoisuus heidän omista prosesseistaan lisääntyy. Kun yritysten prosessituntemus kehittyy, myös kilpailukyky kehittyy, kun henkilöstöstä riippuvaisia prosessivaiheita saadaan dokumentoitua. (Darnall ym. 2006)

Richard Welfordin (1995) mukaan ympäristöjohtamisjärjestelmän vaatimukset ovat seuraavat:

- Ympäristöjohtamisjärjestelmän tulee olla tarpeeksi laaja ja kattaa kaikki organisaation operaatiot
- Järjestelmän tulee olla helppolukuinen ja kaikkien yrityksen työntekijöiden ymmärrettävissä
- Järjestelmä tulee olla arvioitavissa ja organisaation henkilöstön tulee olla sitoutunut ympäristöasioiden kehittämiseen.

Ensimmäinen vaatimus on kokonaisuudessaan haastava toteuttaa. Jos järjestelmällä on tarkoitus kehittää etenkin välillisiä ympäristökuormituksia, joiden juurisyyt ovat esimerkiksi yrityksen alihankkijoissa, on järjestelmän oltava tarpeeksi kattava. Toinen vaatimus on ajankohtainen yrityksissä, joissa johtamisjärjestelmä on laadittu standardin

mukaisesti, mutta henkilöstö ei ole osallistunut sen laatimiseen. Tällöin johtamisjärjestelmä on jäänyt teoreettiselle tasolle ja sen jalkauttaminen ei ole täysin onnistunut yrityksen operaatioihin. Kolmas vaatimus on kytköksissä toiseen vaatimukseen. Jos johtamisjärjestelmää ei ole onnistuttu jalkauttamaan yrityksen operatiiviseen toimintaan, ei myöskään yrityksen henkilöstö voi olla sitoutunut järjestelmän jatkuvaan kehittämiseen. (Welford 1995)

Ympäristöjärjestelmällä on kaikki edellytykset myös löytää ratkaisuja koko organisaation kattaviin ongelmiin, kuin pelkästään päästöjen vähentämiseen tähtäviä operaatioita. Ympäristöjärjestelmällä voidaan tutkia tuotteen koko elinkaaren aikaisia ympäristövaikutuksia alkaen raaka-aineiden valinnasta aina tuotteen kierrätykseen asti. Näillä edistyneemmillä toimilla vähennetään tuotteen kokonaisuudessaan aiheuttamia päästöjä, mutta otetaan huomioon myös tuotteen aktiivisen käytön aikana aiheutuneet ympäristövaikutukset. (Darnall ym. 2006)

Hallintajärjestelmälle ei varsinaisesti ole mitään valmista malliratkaisua, mutta ISO 14001-standardi linjaa tiettyjä suuntaviivoja, joita järjestelmään kuuluu sisältyä. Ympäristöjärjestelmä on tarkoitettu myös johdon työvälineeksi, jonka tarkoituksena on auttaa yhtiötä ottamaan ympäristöasiat huomioon kaikessa toiminnassaan. Järjestelmä auttaa organisaatiota tunnistamaan oman toimintansa ympäristövaikutukset, kuten päästöt, syntyneet jätteet ja energian ja luonnonvarojen kulutuksen. Järjestelmän pohjalta organisaatio asettaa toiminnalleen päämäärät haitallisten ympäristötekijöiden minimoimiseksi ja perustaa dokumentoidut toimintamallit tavoitteiden saavuttamiseksi. Ympäristöjärjestelmässä organisaatio sitoutuu ympäristöasioiden jatkuvaan kehittämiseen ja toimintaan liittyvien lakisääteisten vaatimusten täyttämiseen. (Pohjola 2003)

Clark (1999) toteaa, että useat monikansalliset yritykset ottavat ympäristöjärjestelmän käyttöön asiakkaiden painostuksen alla. Asiakkaille on tärkeää tietää, että heidän toimittajansa toimivat ympäristöllisesti ja yhteiskunnallisesti kestäväällä tavalla. Osa yrityksistä ottaa ympäristöjärjestelmän käyttöön vertaispaineen pakottamana, kun useammat yritykset ottavat ympäristöjärjestelmän käyttöön ja vaativat sitä myös heidän toimittajiltaan, myös kilpailijat alkavat kiinnostua ympäristöjärjestelmän käyttöönotosta.

Yritysten sidosryhmien painostus voi myös edesauttaa yrityksiä ottamaan käyttöön ympäristöjärjestelmän.

2.7 Laatujohtaminen

Laatujohtaminen on menettelytapa, jolla voidaan parantaa kilpailukykyä, tehokkuutta ja joustavuutta yrityksissä ja organisaatioissa laajemminkin. Se on menetelmä, jolla voidaan suunnitella, organisoida ja ymmärtää organisaatioissa suoritettavia toimintoja. Että organisaatio voi olla tehokas, jokaisen toiminnon ja ihmisen pitää työskennellä kohti yhdessä sovittuja päämääriä. Laatujohtamisen tarkoituksena on myös kannustaa organisaation henkilöstöä osallistumaan aktiivisesti organisaation jatkuvaan kehittämiseen. Että prosesseja voidaan tehostaa, on koko henkilöstön osallistuttava aktiivisesti organisaation kehittämiseen. (Oakland 2003)

Laatujohtamisjärjestelmän tarkoitus on muodostaa viitekehys joka varmistaa, että aina kun tietty prosessi suoritetaan, sama informaatio, menetelmät ja taidot ovat käytettävissä prosessin suorittamiseen. Laatujohtamisjärjestelmän dokumentaation tarkoituksena on varmistaa, että yrityksen henkilöstö tietää, miten eri tilanteissa tulee toimia. Dokumentaatioissa tulee määritellä organisaation eri operaatiot, jotta voidaan varmistua, että asiakkaan tarpeet tulee täytettyä parhaalla mahdollisella tavalla. Laatujohtamisjärjestelmän perimmäinen tarkoitus on asiakaslähtöisyys ja asiakkaan tarpeiden huomioiminen mahdollisimman tehokkaasti. (Dale ym. 2007)

Laatujohtamisjärjestelmän tulisi sisältyä kaikkiin organisaation prosesseihin. Se alkaa asiakkaan tarpeiden tunnistamisesta ja päättyy asiakkaiden tyytyväisyyteen jokaisessa asiakasrajapinnassa. Laatujohtamisjärjestelmään sisältyvät aktiviteetit voidaan kategorisoida monella eri tavalla, mutta yleisesti prosessointiin, kommunikointiin ja ohjaukseen. Tarkemmin jako on nähtävissä ISO 9001 laatujohtamisjärjestelmässä. Laatujohtamisjärjestelmä pyrkii integroimaan yhteen seuraavat neljä pääaihetta:

- Johdon vastuu
- Resurssien hallinta
- Prosessien johtaminen
- Mittaaminen, analysointi ja kehittäminen. (Oakland 2003)

Laatujärjestelmän tulee olla kirjoitettu tavalla, että se soveltuu hyvin jokapäiväiseen käytännön työskentelyyn. Yksi ihminen ei ainoastaan pysty dokumentoimaan koko laatujärjestelmää vaan sen dokumentoiminen tulee delegoida aina sille henkilölle, kenen vastuulle kyseinen alue kuuluu. Ennen kaikkea dokumentaation tulee olla käytännön läheistä, jotta sitä voidaan tarvittaessa käyttää myös tukena koulutukseen. (Oakland 2003)

Kolme tärkeintä resurssia läpiviennin kannalta ovat: aika, talous ja henkilöstön saatavuus. Ajan määrittäminen projektin läpiviemiseksi on tärkeää. Jos muut tehtävät alkavat viedä aikaa projektin suorittamiselta, ajan puute muodostuu esteeksi projektille. Henkilöstön saatavuus on vahvasti sidonnainen ajan puutteeseen. Mikäli projektille ei ole määritelty ulkopuolista työvoimaa, vaan yrityksen vakituinen henkilöstö tekee implementoinnin oman työnsä ohella, saattaa projektin läpivienti kärsiä. Jos yrityksellä ei ole tarpeeksi taloudellisia resursseja palkata projektiin ulkopuolista henkilöstöä, voidaan todeta talouden olevan niukka resurssi. (Dale ym. 2007)

Pienessä yrityksessä yksinkertaisesta laatujärjestelmästä siirtyminen ISO 9001 rekisteröimiseen vaatii yritykseltä motivaatiota. Motivaation asteeseen saattaa vaikuttaa niin ulkoiset kuin sisäisetkin tekijät, niin positiivisesti kuin negatiivisesti. Suurimpia motivoivia tekijöitä ovat asiakkaalta tulevat vaatimukset. Erityisesti, jos asiakas on iso yrityksessä saattaa olla jopa pelko, että ilman ISO 9001 standardointia saatetaan menettää osa tilauksista. Myös yrityksen ylimmällä johdolla on suuri vaikutus motivaatioon esimerkiksi mahdollistamalla standardoinnin asettamalla tarpeellisen määrän resursseja tehtävään. (Dale ym. 2007)

2.8 Toimittajien kehittäminen

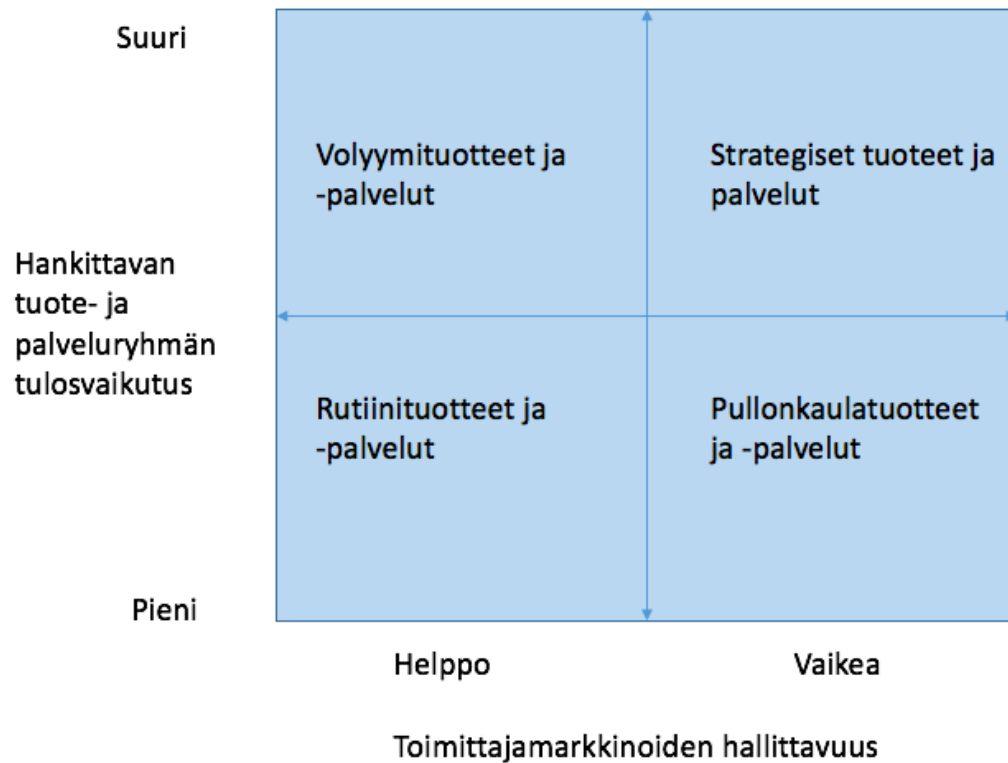
Parhaimmillaan yritysten välinen yhteistyö kehittää kaikkien osapuolien kilpailukykyä, strategista asemaa ja kannattavuutta. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012) Liker ja Choi (2004) hahmottelevat aktiivista toimittajasuhteen kehittämistä artikkelissaan ”Building deep supplier relationships.” Artikkelissaan Liker ja Choi kertovat, kuinka Honda ja Toyota kehittävät toimittajiaan:

- Ymmärrä toimittajaasi
- Hyödynnä toimittajiesi keskinäistä kilpailua

- Ohjaa toimittajiasi parantamaan suorituskyykyään
- Kehitä toimittajiesi kyykyjä
- Jaa tietoa määrätietoisesti mutta valikoivasti
- Johda yhtenäistä kehittämistä

Toimittajien kehittämiseksi toimittajat voidaan jakaa eri segmentteihin, joihin kohdistetaan eri kehitystarpeet. Näitä segmenttejä ovat: strategiset yhteistyösuhteet, suorituskyyky, yhteistyö, toivotut toimittajat ja kilpailukyykyiset toimittajat. Toimittajien jako eri kategorioihin on tärkeää, koska toimittajat laittavat parhaat resurssinsa parhaiden asiakkaidensa käytettäväksi. Näin voidaan varmistua, että strategisesti tärkeimmät tuotteet saavat toimittajan parhaat resurssit käyttöönsä. (Weele 2010)

Tavallisimpia tapoja ryhmitellä hankittavia tuotteita ja palveluita on Kraljicin matriisi, jonka hän esitteli artikkelissaan ”Purchasing must become supply management” vuonna 1983. Hän luokitteli tuote- ja palveluryhmät niiden suhteellisen tärkeyden ja toimittajamarkkinan kompleksisuuden mukaan. Matriisi (Kuva 6.) jakaa hankittavat tuotteet: volyyymi-, strategisiin-, rutiini- ja pullonkaula tuotteisiin ja palveluihin. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012)



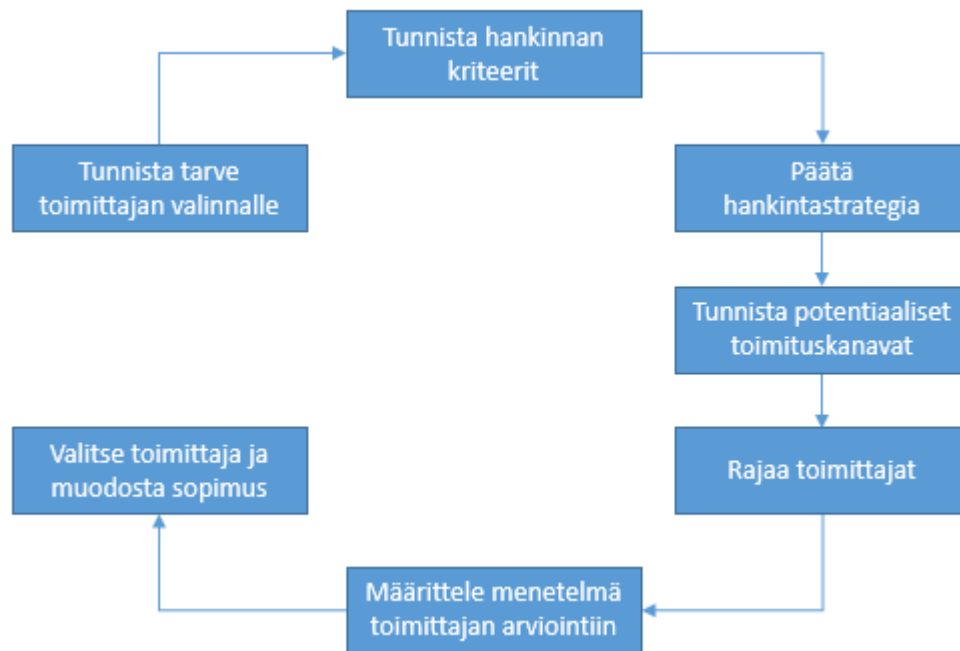
Kuva 6. Kraljicin matriisi (mukaillen Kraljici (1983))

Volyymituotteiden ja -palveluiden hankintavolyymit ja kulutus ovat merkittäviä ja toimittajamarkkinoilla on runsaasti vaihtoehtoisia toimittajia. Ne muodostavat usein rahamääräisesti merkittävimmän osan yrityksen hankinnoista, kun taas nimikkeiden määrä saattaa olla vähäinen. Tämän neljänneksen hankinnat tarjoavat ostajalle paljon mahdollisuuksia, koska kilpailua on runsaasti ja toimittajan vaihtamisen kustannukset ovat pienet. *Rutiinituotteet ja -palvelut* koostuvat usein lukuisista erilaisista hankinnoista, joiden arvo ei usein ole suuri ja markkinoilla on runsaasti vaihtoehtoisia toimittajia. Hankintaprosessi aiheuttaa usein suhteellisen paljon kustannuksia verrattuna hankintojen arvoon. Tämän kategorian hankinnat tulisikin pyrkiä automatisoimaan mahdollisimman pitkälle esimerkiksi toimittajan ylläpitämät VMI (Vendor managed inventory) sovellukset ovat hyvin tyypillisiä tämän ryhmän hankinnoille. *Pullonkaulat tuotteiden ja -palveluiden* ostovolyymit ovat usein maltillisia ja mahdollisia toimittajia on vähän. Vaikka tuotteiden ostovolyymit ovat pieniä, tuotteiden puuttuminen saattaa aiheuttaa merkittävää haittaa yrityksen toiminnalle. Tällaisia tuotteita ovat esimerkiksi kunnossapidon varaosat, joiden puuttuminen saattaa aiheuttaa tuotantomenetyksiä. *Strategiset tuotteet ja -palvelut* ovat usein arvoltaan suuria ja yrityksen toiminnan ja

menestyksen kannalta merkittäviä. Huonoimmassa tapauksessa mahdollisia toimittajia on vain yksi. Tuotteet ovat yleensä räätälöityjä ja niihin saattaa liittyä patentoitua teknologiaa, minkä vuoksi tuotteita voi ostaa vain alkuperäiseltä valmistajalta. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012)

2.9 Toimittajien arviointi ja valinta

Baily ym. (2008) luettelee viisi tekijää toimittajien arviointiin: aiempi suoriutuminen, maine, vierailu, kolmannen osapuolen sertifiointi ja tuotteiden arviointi. *Aiemman suoriutumisen* arviointi on mahdollista vain tilanteissa, joissa on ostettu isompia eriä useammalta eri toimittajalta. Näin vertailua on mahdollista suorittaa luotettavasti. Aiempien toimitusten vertailumateriaali tulee olla yrityksessä toimittajavalintoja tekevän henkilön hallinnassa. Toimitusajat, suoriutuminen, palvelu ja hinta ovat tekijöitä, joihin aiemman toimituksen arvio voidaan perustaa. *Maine* on laajalti käytössä oleva toimittajan arviointimenetelmä. Teollisessa ympäristössä maine ei usein ole onnistuneen markkinoinnin tuotosta vaan pidempiaikaisen hyvän suoriutumisen kautta ansaittua. Kokeneet ostajat usein keräävät kokemuksia toimittajista jutelleen kollegoiden ja myyntimiesten kanssa. Potentiaalisilta toimittajilta saatetaan myös kysyä referenssejä ja yhteystietoja, keiltä voidaan tiedustella toimittajan suorituskyvystä. *Vierailu* toimittajan tiloihin on tapa, jolla voidaan varmistua siitä, että toimittaja kykenee valmistamaan tuotteet tavoitellulla laadulla. Vierailu voi olla kallis järjestää, mutta jos sillä voidaan välttää laatupoikkeamat, on se usein kannattava järjestää. *Kolmannen osapuolen sertifiointit* ovat usein dokumentoituja vierailuja, jotka suoritetaan jonkun muun toimesta kuin ostavan yrityksen. *Toimitettujen tuotteiden arviointi* voidaan suorittaa joko pistotarkastuksin tai perusteellisemmän teknisen tarkastelun mukaisesti.



Kuva 7. Toimittajien arviointi ja valintaprosessi (mukaillen Monczka ym. 2015)

Yksi organisaation tärkeimmistä prosesseista on toimittajien arviointi, valinta ja jatkuva mittaaminen. Toimittajien arviointi- ja valintapäätökset ovat yhä tärkeämpiä. Jos yritys on supistanut huomattavasti toimittajakenttäänsä pienemmäksi, ja jos loput toimittajat saavat yleensä pitempiaikaisia sopimuksia, halukkuus tai kyky vaihtaa toimittajia vähenee. Tämä tekee oikeiden toimittajien valinnasta tärkeän liiketoimintapäätöksen. (Monczka ym. 2015)

Monczka ym. (2015) on määritellyt seitsemän vaiheisen prosessin, joka on esitetty kuvassa 7. Organisaation on kyettävä löytämään toimittajat, joilla on edellytyksiä harjoittaa liiketoimintaa myös tulevaisuudessa. Toimittajan valintaan nähty vaiva riippuu siitä kuinka tärkeä tavaran tai palvelun merkitys organisaatiolle on. Valitusta toimittajan arviointimenetelmästä riippuen prosessi voi vaatia paljon työtä ja resursseja, jotta oikea toimittaja löydetään. (Monczka ym. 2015)



Kuva 8. Hankintaprosessi (mukaillen Van Weele 2010)

Van Weele (2010) on määrittänyt kuusivaiheisen hankintaprosessin (kuva 8), joka alkaa tuotteen tai palvelun määrittämisestä ja etenee aina arviointiin asti. *Määrittelyvaiheessa* voidaan käyttää apuna yksityiskohtaisia piirustuksia tai toiminta-aikatauluja, joita voidaan käyttää tukena toimittajan suorituskyvyn ja aikamääreiden tarkkailussa. Joskus tiukat määrittelyt ovat tarpeen, mutta tietyissä tapauksissa ne voivat olla myös rasite. Ylimääräiset vaatimukset saattavat aiheuttaa lisäkustannuksia tilaajalle tuomatta lisäarvoa lopputuotteen käyttäjälle.

Toimittajan *valintaprosessi* voidaan jakaa viiteen eri vaiheeseen: alihankintatavan määrittäminen, toimittajien pätevyyden tarkastaminen, tarjouspyynnön laatiminen, tarjouksien arviointi ja toimittajan valitseminen. Kun toimittaja on valittu, on tehtävä *hankintasopimus*. Sopimuksessa sovitaan yleensä seuraavat asiat: hinta, toimitusehto, maksuehto, viivästyssakko ja takuuehdot. Ostajan on hyvä yleensä vaatia kiinteää hintaa, joka on neuvoteltu kilpailutusten ja neuvottelujen kautta. (Van Weele 2010)

Sopimuksen neuvottelun jälkeen voidaan tehdä *tilaus*. Joissakin tapauksissa ostotilaus on kaupan ainut sopimus. Rutiininomaisissa ostotilanteissa sopimus voidaan tehdä sähköpostitse tai puhelimitse. Yleensä ostotilaus sisältää seuraavat tiedot: tilausnumero, tuotteen kuvaus, yksikköhinta, yksiköiden lukumäärä, odotettu toimitusaika sekä toimitus- ja laskutusosoitteen. Kun valmistelu ja ostotilausvaihe suoritetaan huolellisesti, *varmistusvaiheessa* on vähemmän työtä. On esimerkiksi mahdollista, että toimittaja ei pysty toimittamaan tarvikkeita ajoissa, milloin ostajan on aloitettava kompromissineuvottelut toimittajan kanssa. Ostajalla on yleensä hyvä olla ostotilauksista listaus, josta voidaan seurata saapuvatko tarvikkeet aikataulussa. (Van Weele 2010)

Ostajan tehtävät jatkuvat myös toimitusvaiheen jälkeen, kun tuote tai palvelu siirtyy tuotantoon. On tärkeää *arvioida*, että tuote toimii tarkoituksen mukaisesti. Jos näin ei ole, toimittajan on takuuvaatimusten mukaisesti pyrittävä korjaamaan tilanne. Toimittaja voi ymmärtää, että huono laatu on hyväksytty ja jatkaa vastaavanlaisia tuotteita, jos ostaja ei puutu tilanteeseen. Ostajien tulisi myös seurata toimittajan suorituskykyä. Toimittaja-arviointi tukee tulevaisuuden haasteisiin liittyvää päätöksentekoa, kun ostaja valitsee uuden osan tai asennukseen sopivan toimittajan. Tällä tavoin tilaajayritys saa tietoja toimittajista ja heidän todellisesta valmiudesta ja suorituskyvystä. Kun tilaajayritykset

alkavat seurata toimittajiaan, toimittajien määrä yleensä vähenee, kun laatuun aletaan kiinnittää enemmän huomiota ajan myötä. (Van Weele 2010)

2.10 IMS – Integrated management system

HSEQ- ja IMS-järjestelmät ovat varsin yleisiä termejä, kun tarkastellaan teollisuuden yritysten turvallisuus-, ympäristö-, ja laatujohtamisjärjestelmiä. Järjestelmiä voidaan pitää periaatteessa rinnakkaisina järjestelminä: molemmat kuvaavat yhdistettyä laatu-, ympäristö- ja turvallisuusjohtamisjärjestelmää. Molempien mallien kehittymiseen ovat vaikuttaneet laatujohtaminen (TQM) sekä laatu-, ympäristö-, ja turvallisuusjohtamisen standardit (Niemelä ym. 2010) Karapetrovic ja Willborn (1998) listaavat mitä etuja IMS tuo organisaatioon:

- Kehittynyt operatiivinen suorituskyky ja poikkiorganisatorinen yhteistyö
- Henkilöstön kohonnut motivaatio
- Vähemmän auditointeja
- Lisääntynyt asiakkaan itsevarmuus
- Madaltuneet kustannukset
- Byrokratian vähentyminen
- Synergiat järjestelmien välillä

Yrityksen kaikkien taloudellisten, ympäristöllisten ja sosiaalisten näkökohtien toteuttaminen ja hallinnointi on vähitellen muuttumassa liiketoiminnan keskeiseksi vaatimukseksi ja siitä on tullut yleinen ilmiö ympäri maailmaa (Zeng ym. 2007). Suuryritykset vaativat yhä enemmän tätä hallintoperiaatetta toimittajiltaan, asettaen erityisiä pyyntöjä ja esityksiä, jotka pk-yritysten näkökulmasta ovat usein haastavia toteuttaa. (Santos ym. 2011)

Tällaisten johtamisjärjestelmien sertifiointi edellyttää standardien täyttämistä ja niiden toimittamista säännöllisiin auditointeihin. Tällaisia standardeja ovat ISO 9001 -standardit laadunhallintajärjestelmille, ISO 14001 -standardeja ympäristönhallintajärjestelmille ja OHSAS 18001 -standardeja työterveyden ja -turvallisuuden hallintajärjestelmille. Näiden kolmen järjestelmän toteuttaminen ja hallinta rinnakkain vaatii kuitenkin useita päällekkäisiä hallintotehtäviä ja vaatii erilaisia henkilöstöresursseja, mikä vaikeuttaa

niiden toimintaa ja varmistaa niiden yhdenmukaisuuden organisaatiostrategian kanssa (Zeng ym. 2007).

Kuten Wilkinson ja Dale (1999) esittävät, hallintajärjestelmien integroiminen voidaan toteuttaa usealla tavalla yhden yksittäisen hallintajärjestelmän integroimisesta usean järjestelmän täydelliseen integroimiseen yhdeksi toimivaksi IMS-järjestelmäksi. Organisaatio voi edetä implementoinnissa seuraavasti.

1. *Asiakirjojen integrointi.* Luodaan yhteiset käsikirjat ja erityiset laatu-, ympäristö- ja turvallisuuden tarvittavat menettelyt. Yhdistämisen laajuus voi vaihdella täysin erillisistä funktiokohtaisista asiakirjoista täydelliseen yhdistämiseen.

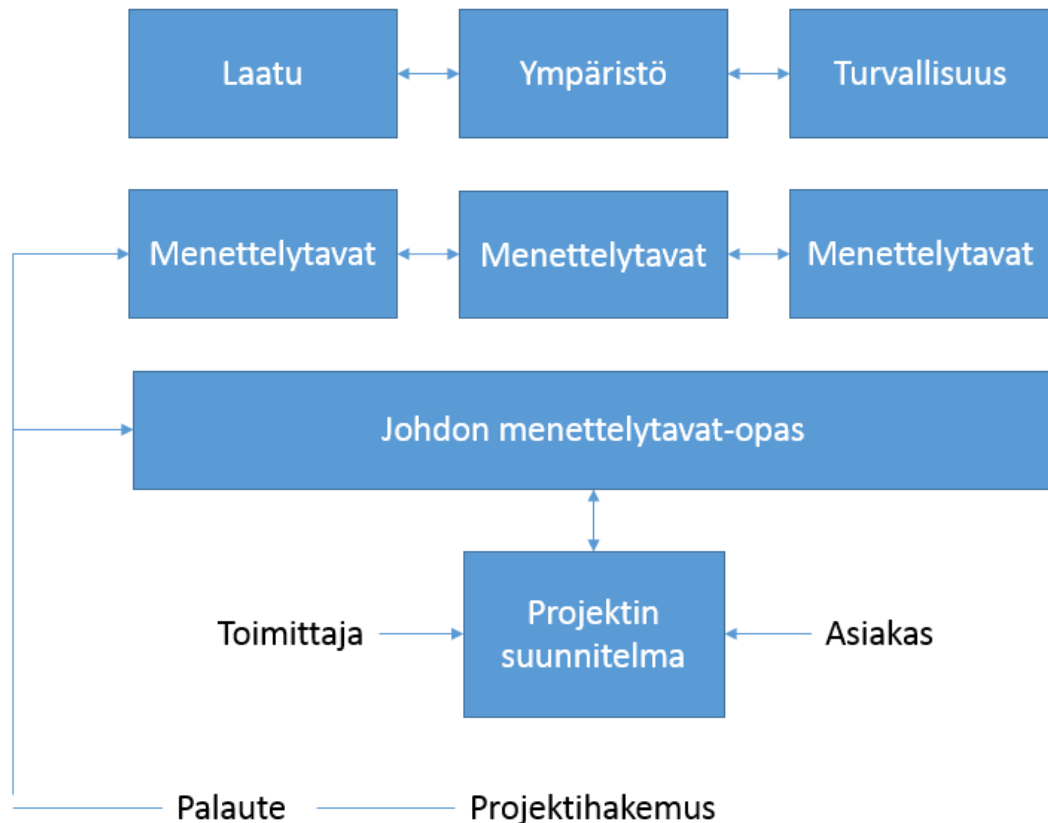
2. *Yhdistä ydinprosessit, tavoitteet ja resurssit.* Seuraavaksi tehostetaan ydinprosessien käyttöä integroimalla suunnittelu, toteutus ja muut toiminnot vertikaalisesti hallintajärjestelmissä. Tämän vaiheen odotetaan tuovan eniten hyötyjä resurssien säästämiseksi ja synergiavaikutusten aikaansaamiseksi, mutta se on myös vaikein toteuttaa.

3. *Luo "all-in-one" -järjestelmä.* Tämä olisi viime kädessä kaikkien integraatiopyrkimysten päämäärä. Nykyisten järjestelmien merkittävien käsitteellisten yhtäläisyyksien vuoksi laatuun, luotettavuuteen, ympäristöön, työterveyteen ja turvallisuuteen ja jopa sosiaaliseen vastuuseen liittyvä "yleinen" hallintajärjestelmä ei ole kauaskantoinen tavoite.

Hallintajärjestelmän integraation hyödyt voivat olla ulkoisia tai sisäisiä. Sisäiset hyödyt ovat sellaisia, jotka voivat parantaa organisaation prosesseja, kun taas ulkoiset hyödyt parantavat yrityksen ja ulkopuolisten tahojen (hallinto, kilpailijat, yhteiskunta) vuorovaikutusta. (Domingues ym. 2015)

Sen sijaan, että laatu-, ympäristö- ja turvallisuusjärjestelmiä hyödynnettäisiin toisistaan erillään Griffith (2002) esittää, että niitä tulisi soveltaa horisontaalisesti (Kuva 9.) Tässä menettelytavassa kaikki kolme järjestelmää ovat osittain integroitu yhdeksi järjestelmäksi niiltä osin, joissa ne ovat yhteneviä. Ylimmällä tasolla laatu-, ympäristö- ja turvallisuusstandardit ja lait on tuotu yhteen siltä osin, joilta ne ovat yhteneväisiä. Johdon

ohjeistamat menettelytavat on myös osittain integroituneet toisiinsa. Ne muodostavat perustan ”Johdon menettelytavat”-oppaalle, jossa on koottuna parhaat käytänteet ja työohjeet helpottaen informaation jakamista ja mallin implementoimista käytäntöön. Oppaan tarkoituksena on tukea jokaista yksittäistä projektisuunnitelmaa, joissa pyritään ottamaan huomioon eri sidosryhmien tarpeet.



Kuva 9. Horisontaalinen IMS (mukaiillen Griffith (2002))

Ongelmat IMS:n implementoimisessa voidaan jakaa sisäisiin ja ulkoisiin ongelmiin. Sisäistä vastustusta voidaan havaita johtuen resurssien puutteesta, asenteista, ennakkokäsityksistä ja implementointiprosessin takaiskuista. Ulkoinen vastarinta voi johtua tuen ja konsultoinnin haasteista tai rahallisista ongelmista (Suditu 2007.) Winder (2000) listaa monenlaisia resistansseja: emotionaalisia, asenteita ja uskomuksia. Organisaatiomuutosten vastustukset johtuvat kuitenkin pääasiassa heikosta informaatiosta, joka koskee uutta toteutettavaa järjestelmää, avainhenkilöiden puuttumista asiaan, tietoja uusista tehtävistä, motivaatiota ja empatian puutetta toteuttamishankkeesta.

HSEQ-arviointijärjestelmä arvio palvelutoimittajien IMS-valmiutta ja -tunnuslukuja. Tilaajien ja toimittajien IMS-järjestelmät ovat kasvavassa määrin saman kaltaisia. Todisteita IMS-järjestelmien vaikutuksista ovat jatkuvasti aleneva trendi tapaturmataajuudessa sekä tilaaja- että toimittajayrityksissä. Olennaista on määritellä selkeästi HSEQ-vaatimukset ja kuvailla ne liiketoiminnan molemmille osapuolille. Molemminpuolinen ymmärrys HSEQ-vaatimuksista tilaajien ja toimittajien kesken auttavat ennestään kehittämään tapaturmataajuutta. (Väyrynen ym. 2012)

2.11 HSEQ-arviointijärjestelmä

Väyrynen ym. (2012) listaa tutkimushankkeet, jotka ovat johtaneet IMS-järjestelmän tavoitteluun ja lopulta luoneet pohjan HSEQ-arviointimenetelmälle. 15-vuotinen kehityspolku voidaan katsoa alkavaksi 1997 valmistuneesta DOCS-raportista, jossa puhtaanapitopalvelutoimittajan ja teräsvalssaamon kunnossapitohenkilöstön välille muodostettiin yhteistyötä tukeva järjestelmä. Tästä seurasi hanke: Työsuojelutavoitteet ja -yhteistyö tehdasalueella (TYTA), jossa käsiteltiin yhteisellä työpaikalla koettuja vaaratekijöitä ja pyrittiin löytämään niille ratkaisuja. Vuosina 2000-2001 valmistui TYKTA-hanke, jonka seurauksena luotiin työturvallisuuskortti, mikä on edistänyt teollisuuden ulkopuolisen työvoiman turvallista työskentelyä. Yhtäaikaaisesti TYKTA-hankkeen kanssa valmistui PORISHA-hanke (v.1998-2000), jossa mallinnettiin pienten ja keskisuurten yritysten riskienhallinnan keinoja sekä TUTTO-hanke (v.2000-2001), jossa selvennettiin pienten- ja keskisuurten palveluyritysten turvallisuusjohtamisen periaatteita ja vaatimuksia, jotka liittyvät toimittajaverkoston hallintaan. Vuosina 2003-2008 toteutettiin KEHYS I ja KEHYS II, joissa luotiin toimittajien arviointi, palaute ja seurantajärjestelmä. HSEQ-arviointimenettely kehittyi nykyiseen muotoonsa vuosina 2004-2009 kehityshankkeiden: TALI, HSEQ ja TUOLATU seurauksena. TALI-hankkeessa (v.2004-2006) määriteltiin terveyden ja turvallisuuden perusvaatimukset toimittajille. HSEQ (v.2006-2007) ja TUOLATU (v.2007-2009) hankkeissa kehitettiin HSEQ-arviointimenettely (kuva 8) ja kehitettiin työnantaja-toimittaja yhteistyötä.

Turvallisuuden hallintajärjestelmien tavoitteena on hallita yrityksen turvallisuuspolitiikan suunnittelua ja toteuttamista. Turvallisuusjohtamisjärjestelmään voi kuulua esimerkiksi yrityksen turvallisuustavoitteiden asettaminen ja priorisointi sekä turvallisuusohjelmien kehittäminen. Muita tärkeitä funktioita ovat organisaatio ja

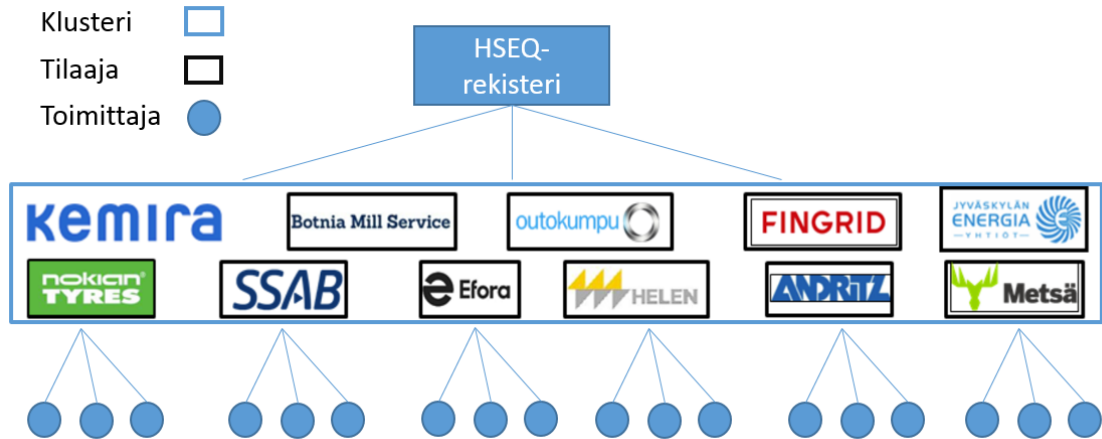
viestintä, joissa keskitytään vastuiden määrittelyyn ja viestintäkanavien luomiseen. Turvallisuuden hallintajärjestelmä pyrkii myös hallitsemaan tutkimusta ja arviointia (Oedewald ja Reiman, 2006). Brauer (1994) päätelee selkeästi ja yksinkertaisesti, miksi insinöörien ja teollisuusyritysten on huolehdittava turvallisuudesta: yhteiskuntavastuu, laki ja kustannukset ajavat yrityksiä keskittymään turvallisuuteen.

Hamidi ym. (2012) listaa perusteluita HS-, E- ja Q-järjestelmien integroimiseksi. Tärkeimpänä syynä pidetään, että on monia yhtäläisyyksiä ja integraatio vähentää päällekkäisyyksiä ja kustannuksia. He päätelevät, että integroitu hallintajärjestelmä keskittyy tiimityöhön. Laadun, ympäristönäkökohtien sekä terveyden ja turvallisuuden jatkuvan parantamisen avulla voidaan varmistaa, että yrityksen johto on sitoutunut jatkuvasti parantamaan kestävää kehitystä.

HSEQ-arviointimenettelyn tarkoituksena on yritysten osaamisen kehittäminen HSEQ-asioiden osalta, kannustaa toimintamallien kehittämiseen, edistää johtamisen ja työhyvinvoinnin tasoa sekä tukea tilaajia toimittajavalinnoissa ja toimittajia kilpailukyvyn kehittämisessä. (Niemelä ym. 2010) Toimittajavalintojen lisäksi tilaaja hyötyy HSEQ-menettelyssä: riskien ennaltaehkäisyssä, varmistetaan yhteisten pelisääntöjen tehokkaasta noudattamisesta, todentaa toimittajan kyvykkyyden HSEQ-asioissa, mahdollistaa toimittajien yhdenmukaisen vertailun ja valinnan raportin pisteytyksen perusteella sekä mahdollistaa valitun palvelutoimittajan kehittymisen HSEQ-osa-alueilla. Toimittajat hyötyvät kilpailukyvyn kehittämisen lisäksi: toimintaa voidaan kehittää asiakaslähtöisesti, parantaa osaamista HSEQ-asioissa, ennaltaehkäisee riskejä toiminnassa ja suunnittelussa, tuottavuutta voidaan kehittää sekä mahdollistaa raportin käytön myös markkinoinnissa. (HSEQ.fi 2017)

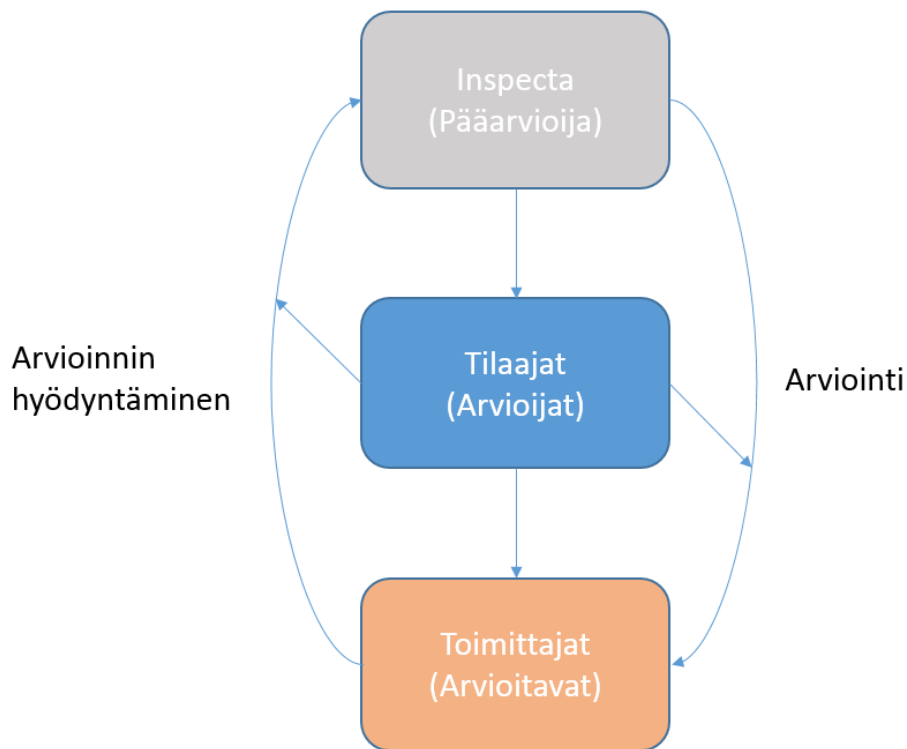
HSEQ-palvelutoimittajien arviointijärjestelmään liittyneet tilaajayritykset (Kuva 4.) ovat terveys-, turvallisuus-, ympäristö- ja laatupolitiikkaansa mukaisesti sitoutuneet parantamaan jatkuvasti toimintaansa ja kantamaan yritys vastuuta. HSEQ-arviointi mahdollistaa palvelutoimittajille hyvän mahdollisuuden selvittää oman toiminnan taso ja kehittää sitä edelleen. HSEQ.fi-sivustolla asiaa kuvaillaan seuraavasti: *”Klusteriyrityksinä noudatamme lakeja ja täytämme asiakkaiden asettamat ja itse asettamamme vaatimukset. Kaikkien tulee noudattaa korkeatasoista turvallisuuskulttuuria, huomioida työterveysnäkökulmat, sitoutua toiminnassaan*

vastuullisuuteen ympäristöasioissa ja ylläpitää työn tekemisen laatua. HSEQ-arviointi on tehokas menettely varmistaa yhteisiin pelisääntöihin sitoutuminen.”



Kuva 10. HSEQ-verkosto (mukaillen HSEQ.fi (2017))

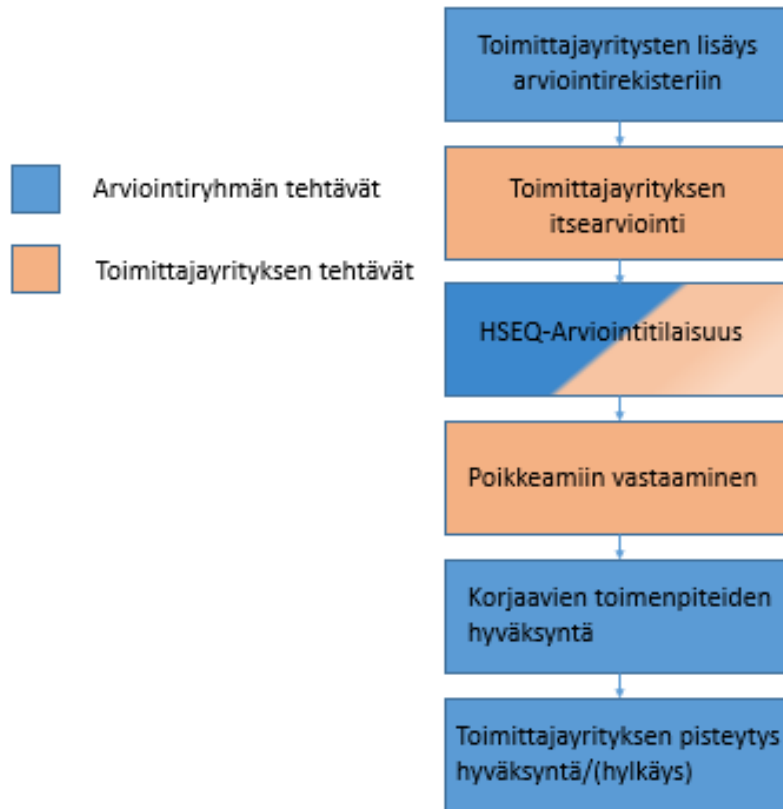
Riippumattoman HSEQ-arvioinnin suorittaa Inspecta yhdessä valitun toimittajan kanssa (Kuva 10.) Arviointi suoritetaan arviointiprosessin (Kuva 12.) mukaisesti, missä toimittajayritys suorittaa itsearvioinnin ennen Inspectan suorittamaa noin päivän kestävää auditointikäyntiä.



Kuva 11. Arvioinnin osapuolet (mukaiillen HSEQ.fi (2017))

HSEQ-arviointiprosessi (HSEQ AP) (Kuva 11.) on alueen suurimpien tilaajien, Pohjois-Suomen prosessiteollisuuden yritysten, Oulun yliopiston ja koulutusorganisaation (POHTO) kehittämä arviointijärjestelmä. HSEQ AP on tarkoitettu yritysten arvioimiseen yhteisillä työpaikoilla. Tilaajayritysten lisäksi toimittajayritykset olivat mukana HSEQ AP kehittämisessä. Jokainen toimittaja tarvitsee vain yhden auditoinnin, joka on kaikkien tilaajayritysten käytettävissä. Joten sekä tilaajat että toimittajat hyötyvät resurssien, rahan ja ajan säästämisestä. Toimittajat voivat hyödyntää myös omia auditointituloksiaan myydessään palveluitaan muille tilaajayrityksille. Arviointiryhmä koostuu vähintään kahdesta eri tilaajayrityksestä ja pääarvioijasta, joka on auditointipalvelujen edustaja. Arvioinnissa keskitytään organisaation toimintaan yhteisillä työpaikoilla. Arviointikokonaisuuden aikana HSEQ-kyvykkyys arvioidaan toimittaja yrityksen esittämien dokumenttien perusteella. Kaikki arviot ovat voimassa kaikissa osallistuvissa tilaajayrityksissä. HSEQ AP:a ohjaa klusteri, johon kuuluu kunkin tilaajayrityksen, koulutusorganisaation ja yliopiston organisaation edustajia ja jonka puheenjohtajana on auditointipalvelujen tarjoaja. HSEQ AP:n kriteerit ja periaatteet on sovittu tilaajayritysten välillä. HSEQ-klusteri toimii kunkin arvioinnin aloittajana. Pääarvioijat edustavat aina auditointiyritystä ja tilaajayritykset nimittävät oman arvioijansa, jotka ovat käyneet

HSEQ-koulutuksen. Tilaajayritykset päättävät itsenäisesti, millä tavoin ne hyödyntävät arvioinnin tuloksia. (Väyrynen ym. 2014)



Kuva 12. Arviointiprosessin (mukaillen Väyrynen ym. (2014))

HSEQ AP etenee seuraavien vaiheiden mukaisesti:

1. Pääarvioija lähettää itsearviointin toimittajayritykselle ennen varsinaista HSEQ-arviointikokousta. Samanaikaisesti pääarvioija antaa yksityiskohtaiset ohjeet toimittajalle arvioinnin kulusta. Tämä sisältää mm. mitkä asiakirjat pitäisi olla saatavilla varsinaisessa kokouksessa, kuten kopio yrityksen turvallisuuspolitiikasta ja ympäristöstrategiasta. Toimittajayritys kirjataan arviointirekisteriin.
2. Itsearviointi tehdään käyttäen samoja HSEQ-kysymyksiä kuin varsinaisessa HSEQ-kokouksessa.

3. Pääarvioija suunnittelee ja järjestää kokouksen. Tarvittaessa pääarvioija pyytää selvennystä toimittajayrityksestä ennen kokousta. Varsinaisessa HSEQ-kokouksessa arviointiryhmä (joka koostuu pääarvioijasta ja enintään kolmesta eri tilaajayritysten arvioijista) vierailee toimittajayrityksessä HSEQ-arvioinnin suorittamiseksi.
4. HSEQ-arvioinnin raportti tuotetaan ja toimitetaan toimittajayritykselle. Toimittajalla on noin 3 kuukautta korjaavien toimien suorittamiseksi ja mahdollisten poikkeamien korjaamiseksi.
5. Pääarvioija päättää onko korjaavat toimenpiteet suoritettu asiaan kuuluvalla tarkkuudella.
6. Pääarvioija pisteyttää toimittajana ja kirjaa tulokset HSEQ-rekisteriin. (Koivupalo 2015)

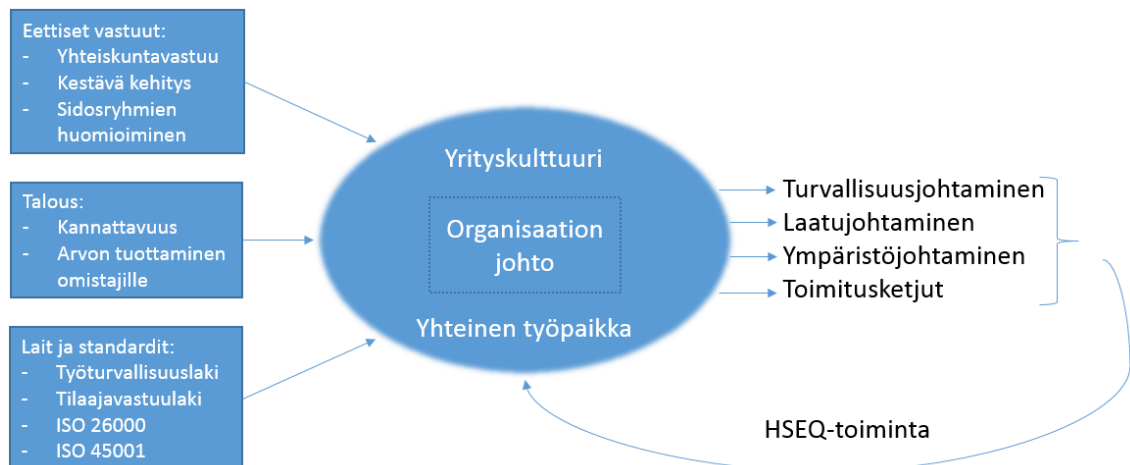
HSEQ AP: n tavoitteena on varmistaa, että toimittajayrityksillä on yhteisiä työpaikoilla työskennellessään riittävästi tietoa HSEQ – vaatimuksista. HSEQ AP on suunniteltu (Hseq.fi 2017):

- Lisäämään yrityksen tuottavuutta.
- Parantamaan liiketoimintaosaamista HSEQ-asioissa.
- Rohkaisemaan yrityksiä kehittämään systemaattista lähestymistapaa.
- Nostamaan yrityksen johtamisastetta.
- Auttamaan tilaajayrityksiä valitsemaan omat toimittajat.

HSEQ AP:n kriteerit ja periaatteet on sovittu tilaajayritysten välillä. HSEQ-klusteri toimii kunkin arvioinnin alullepanijana. Pääarvioijat edustavat aina järjestelmän ylläpitäjää ja tilaajayritykset nimittävät arvioijat, jotka on koulutettu HSEQ menettelyä varten. Rekistereitä ylläpitää puolueeton toimija. Klusteriyritykset eivät saa klusteripalavereissa keskustella yksittäisistä yrityksistä, koska sen katsottaisiin olevan kilpailulainsäädännön vastaista. (Väyrynen ym. 2014)

2.12 Kirjallisuuskatsauksen synteesi

Kuvassa 13 on esitetty, miten kirjallisuuskatsauksessa käsitellyt teoriat liittyvät HSEQ-toimintaan. Kuvan keskiössä on organisaatio ja organisaation ylin johto. Organisaation toimintaa ohjaavat eettiset vastuut, kuten yhteiskuntavastuu ja kestäväällä tavalla ympäristöstä huolehtiminen. Toisaalta organisaation toimintaa ohjaavat myös yrityksen taloudelliset vastuut, kuten yrityksen kannattavuuden kehittäminen ja arvon luominen yrityksen omistajille. Yhteiskunnan osana yritystä velvoittaa paikallisen lainsäädännön lisäksi sen käyttämät standardit.



Kuva 13. Kirjallisuuskatsauksen synteesi

Kaikki edellä mainitut tekijät ohjaavat yrityksen toimintaa ja luovat yrityksille veloitteita. Yritykset ovat näiden tekijöiden ohjaamana luoneet hallintomalleja, joilla pyritään kehittämään yrityksen toimintaa odotuksia vastaavaksi. Ympäristöjohtamisen menetelmät tähtäävät puhtaampiin tuotantomenetelmiin ja raaka-aineiden tehokkaaseen käyttöön. Laatujohtamisen menetelmät pyrkivät varmistumaan siitä, että asiakkaat kokevat yrityksen tuottamat tuotteet tai palvelut merkityksellisiksi, minkä lisäksi niiden tarkoituksena on myös parantaa yrityksen kannattavuutta. Lainsäädäntö velvoittaa yrityksen ylimmän johdon valvomaan, että organisaatiossa työskennellään turvallisesti. Turvallisuusjohtaminen tarjoaa yrityksen johdolle menetelmiä ja toimintamalleja, joilla organisaation turvallisuutta voidaan edistää ja vaaratilanteita ennaltaehkäistä. Yrityksen toimitusketju on merkittävässä asemassa yhteiskuntavastuullisuudesta huolehtimisessa.

Toimittajat, joiden toiminta ei ole yhteiskunnallisesti vastuullista tulee tunnistaa ja niiden toimintaa tulee kehittää tai etsiä vaihtoehtoisia toimittajia niiden korvaamiseksi.

HSEQ-arvioinnit pyrkivät yhdistämään toimitusketjun hallinnan, ympäristöjohtamisen, laatujohtamisen ja turvallisuusjohtamisen. Toimittajayritykset, joiden HSEQ-asiat ovat kunnossa toimivat ympäristön kannalta vastuullisesti, mahdollistavat tilaajayrityksille turvallisen yhteisen työpaikan ja toimivat laatujohtamisen edellyttämällä tavalla toimittaen tilaajayrityksille laadukkaita ratkaisuja. Näin HSEQ-arvioinnit pyrkivät kehittämään tilaajayritysten toimitusketjua, mikä kehittää koko tilaajaorganisaation toimintaa ja turvallisuuskulttuuria.

3 TUTKIMUKSEN SUORITTAMINEN

Tämä diplomityö on tehty osana työsuojelurahaston rahoittamaa tutkimushanketta: Vaikuttava HSEQ-toiminta: hyvät käytännöt, arviointi ja alihankintaverkostojen johtaminen. Työn tarkoituksena on selvittää, mitä hyötyjä HSEQ-klusteritoiminnasta on realisoitunut tilaajayrityksille ja miten klusteritoimintaa tulisi tehostaa vastaamaan paremmin tilaajayritysten tarpeita.

3.1 Aineiston kokoaminen

Tutkimus suoritettiin toteuttamalla haastattelututkimus tilaajayrityksille (7 kpl.) ja pääauditoijille. Tilaajayritykset valittiin klusteriyrityksistä, joilla oli kattavin kokemus HSEQ-auditointitoiminnasta. Haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin tarkempaa analysointia varten. Haastattelupohjat lähetettiin haastateltaville etukäteen muutamaa päivää ennen haastattelua tutustumista varten. Haastateltavat (Taulukko 2) valittiin haastatteluun sen perusteella, kuka oli yrityksessä vastuussa klusteritoiminnasta. Lisäksi haastatteluun pyrittiin löytämään hankintainsinööri, joka oli hyödyntänyt toimittaja-arvioiteja työssään. Ensimmäinen kriteeri oli, että vähintään toinen haastateltavista tuntee yrityksen HSEQ-käytännöt. Haastattelut pyrittiin suorittamaan ryhmähaastatteluna, mutta kahdessa yrityksessä jouduttiin aikataulusyistä suorittamaan haastattelu ainoastaan yhdelle kohdeyrityksen henkilölle. Yhdessä kohdeyrityksessä haastateltiin yrityksen henkilöstöpäällikköä, joka oli ollut aiemmin hankintainsinöörinä yrityksessä ja siellä vastuussa HSEQ-auditoinneista.

Puolistrukturoidussa haastattelussa kysymysten muoto on aina sama, mutta kysymysten järjestys saattaa vaihdella. Vastauksia ei ole sidottu vastausvaihtoehtoihin, mikä jättää haastateltavalle enemmän mahdollisuuksia vastata omin sanoin. (Hirsjärvi 2001) Puolistrukturoidussa haastattelussa haastattelija saattaa kysyä myös kysymyksiä kysymysrunгон ulkopuolelta tarkentaakseen vastauksia tai ohjatakseen haastattelua haluamaansa suuntaan. Kaikki kysymysrunгон kysymykset kuitenkin kysytään, vaikka järjestys saattaa muuttua. (Bryman & Bell 2007)

Yritys	Haastateltavat	Sijainti	Henkilöstö
A	Hankintainsinööri ja Hankinnan kehitysinsinööri	Raahe	14 980
B	Hankintainsinööri (2 kpl)	Äänekoski	17 321
C	Hankintainsinööri (2 kpl)	Tampere	9 626
D	Kunnossapitoinsinööri ja hankintainsinööri (2 kpl)	Nokia	4 433
E	Hankintainsinööri	Varkaus	25 000
F	Henkilöstöpäällikkö	Helsinki	1 269
G	Hankintainsinööri ja hankinnan kehitysinsinööri	Helsinki	13 049

Taulukko 2. Haastatellut henkilöt

3.2 Tiedon analysointi

Litteroidut haastattelut kategorisoitiin NVivo-ohjelmistolla. Tilajayrityksille tehtyjen haastattelujen tulokset jaettiin seuraaviin kategorioihin: auditointien kattavuus, auditointien hyödyntäminen, liiketoiminnalliset hyödyt, turvallisuuden kehittyminen ja kehityskohteet.

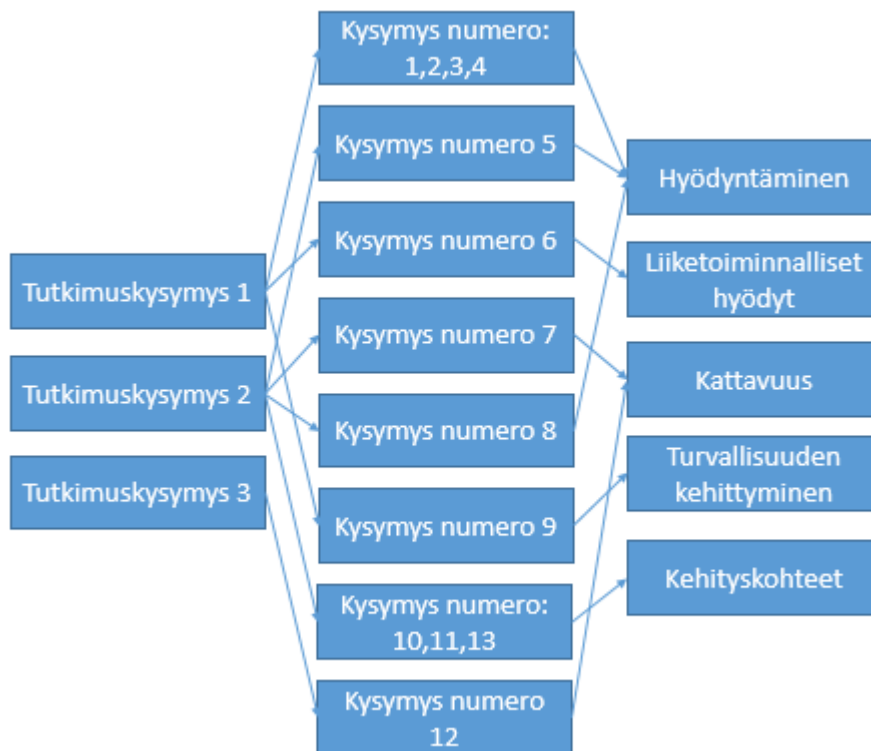
Tässä tutkimuksessa käytetään aineistolähtöistä eli induktiivista lähestymistapaa, joka tarkoittaa etenemistä havainnoista yleisempiin väitteisiin. Induktiivisen lähestymistavan lähtökohtana ei siis ole teorian tai hypoteesin testaaminen vaan teoria muodostuu kerätystä aineistosta. Aineistolähtöisyys vaatii itsekuria, jotta pysytään aineistossa ja ei tehdä havaintoja omien ennakkokäsitysten pohjalta. Tutkijan on kuitenkin jatkuvasti

tehtävä reflektointia, jotta voidaan arvioida tutkimuksen luotettavuutta. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006)

Puhdas induktiivinen päättely ei useinkaan ole täysin mahdollista, koska se perustuu pelkkään havaintojen kuvaamiseen vailla minkäänlaisia ennakko-oletuksia tutkittavasta ilmiöstä. Absoluuttisesti aineistolähtöistä tutkimusta on vaikea toteuttaa, koska havainnot ovat yleisesti hyväksytyyn ajatuksen mukaan teoriapitoisia. Ei siis ole olemassa objektiivisiä havaintoja, koska käytetyt käsitteet ja menetelmät ovat tutkijan asettamia ja siten vaikuttavat tuloksiin. (Tuomi & Sarajärvi 2002)

4 TULOSTEN TARKASTELU

Tässä luvussa perehdytään haastattelujen analysoinnista saatuihin tuloksiin. Tulokset on jaettu tilaajajaritysten osalta kategorioihin kuvan 14. mukaisesti.



Kuva 14. Tulosten kategoriat

4.1 Tilaajajaritysten haastattelut

4.1.1 Auditointien kattavuus

Tilaajajarityksissä tiedostettiin laajalti, että kysymysrunko on jo entuudestaan laaja ja, jos päivän aikataulussa aiotaan pidättäytyä, on löydettävä keinoja auditoinnin tehostamiseksi. Suurin osa yrityksistä piti kysymysrunkoa jo tarpeeksi kattavana eikä nähnyt välttämätöntä tarvetta kysymysten lisäämiseksi. Jos auditointitilaisuutta kyetään kuitenkin tehostamaan, kysymysten lisäämiselle on kiinnostusta. Kysymyksiä liittyen yhteiskuntavastuullisuuteen ei nähty laajalti tarvetta lisätä kysymysrunkoon. Syynä koettiin, että auditoinnit suoritetaan pääsääntöisesti suomalaisiin yrityksiin, joissa toimitaan jo tarpeeksi yhteiskuntavastuullisesti. Eräässä kohdeyrityksessä todettiin

yhteiskuntavastuullisuuden kysymysosuudesta seuraavaa: ”*Toisaalta siinä on ehkä semmoinen puoli että, nämähän (auditoidut yritykset) on pääasiassa kotimaisia. Niin tällaiset eettisluontoiset kysymykset. Kyllähän mekin on jo näissä ihan omissa auditoinneissa sisäisissä törmätty, että on, rikkomuksia. Mutta ei varmaankaan sillä tasolla kuin mitä maailmanlaajuisesti esiintyy, Afrikassa, Kaukoidässä tai Etelä-Amerikassa. Siellä ne eettisluontoiset kysymykset ovat ehkä vähän erityyppisiä ja suomeen suoritetuissa auditoinneissa ei välttämättä ole niin tarvetta keskittyä eettisiin kysymyksiin.*” Vaikka yhteiskuntavastuullisuus-kysymyksille ei toistaiseksi nähty tarvetta, mutta niiden painotusta tulevaisuudessa ei poissuljettu. Yhdessä yrityksessä perusteltiin asiaa niin, että aika ei välttämättä ole täysin kypsä yhteiskuntavastuullisuuden haastatteluille.

Eräässä haastattelussa todettiin, että tulevaisuudessa on mahdollista, että tilaajayritysten asiakkaat alkavat vaatia myös toimitusketjun ympäristöön panostamista esimerkiksi vaatimalla yrityksiä selvittämään toimitusketjun hiilijalanjäljen. Toisessa yrityksessä mainittiin, että heillä kerätään muiden auditointien yhteydessä myös hiilidioksidi per liikevaihto tunnuslukuja ympäristövastuullisuuden selvittämiseksi. Haastatteluissa esiintyi osittain myös näkemyksiä, että ympäristövastuullisuus tulisi ottaa tarkemmin huomioon kysymyrungossa. Jätteiden lajittelun sijaan ympäristövastuullisuutta tulisi löytää myös yritysten alihankintaketjusta esimerkiksi selvittämättä, mistä yritykset hankkivat raaka-aineensa asiakkaiden tuotteiden valmistukseen. Eräässä kohdeyrityksessä harkittiin tietoturvallisuuden lisäämistä kysymyrunkoon ja niiden asioiden tärkeys nähtiin kasvavan tulevaisuudessa. Laatupuolen kysymyksiä haluttiin myös lisää kahdessa kohdeyrityksessä, mutta he myös ymmärsivät asiaan sisältyvä aikatauluhaasteen. Jos auditointia laajennetaan yli päivän, hinta nousee ja toimittajien osallistaminen auditointiin vaikeutuu.

4.1.2 Auditointien hyödyntäminen

Yhteisellä työpaikalla turvallisuuteen tulee kiinnittää tavanomaista enemmän huomiota. Koska alueella työskentelee usein vieraita työntekijöitä, vaaratilanteita syntyy helpommin. Kaikki haastatellut tilaajayritykset kokevat, että HSEQ-auditoinnit luovat eniten arvoa, kun niitä sovelletaan yhteisellä työpaikalla työskenteleviin toimittajiin. Auditointeja hyödyntää pääsääntöisesti hankintahenkilökunta, mutta osassa yrityksiä

myös käyttö- ja kunnossapitohenkilöstö hyödynsivät auditointeja. Yhdessä kohdeyrityksessä hankintahenkilökunta ei hyödyntänyt auditointeja ollenkaan.

HSEQ-auditoinnit koettiin lähes kaikissa kohdeyrityksissä toimittajien kehitystoimintana. Kahdessa kohdeyrityksessä päätoimittajien kanssa solmituissa sopimuksissa edellytettiin, että HSEQ-auditointi on suoritettu. Yhdessä kohdeyrityksessä todettiin, että noudatetaan varovaisuutta toimittajan kanssa, jos HSEQ-auditointia ei ole suoritettu: *”Ja sanotaan et kyllä, jos siinä olisi joku kolmas, joka ei ole ollut, niin kyllähän sitä olisi paljon varovaisempi sen kolmannen firman suhteen. Ei se siinä tarjouspyynnössä näy. Ei me siinä, en siinä pyytännyt mitään, auditointitietoja koska nehän nyt mulla itselläni on ja olin jopa niissä auditoinneissa mukana. Mutta kyllä toki muistan. Ja sitten, kun sitä valintaa tehdään, niin se on helpompi tehdä, kun tässä tapauksessa kumpikin on auditoitu.”* Muissa kohdeyrityksissä auditointeja tarkastettiin satunnaisesti tarjouspyyntövaiheessa. Yhdessäkään yrityksessä ei oltu määritelty pistemäärälle tiettyä alarajaa, milloin toimittajan kanssa voidaan tehdä yhteistyötä. Tällaista alarajaa oli kuitenkin osassa yrityksiä harkittu ottaa käyttöön, mutta samalla tiedostettiin, että se tarkoittaisi useimmiten pienten yritysten pois jättämistä.

Haasteena hyödyntämiselle nähtiin tiedonkulku yrityksessä. Auditoinnissa mukana olleet saavat auditoinnista tarpeelliset tiedot, mutta auditointiin osallistumattomat eivät usein saaneet auditoinnista informaatiota. Mahdolliset auditointikannan integroinnit yrityksen omiin tietojärjestelmiin voisivat parantaa tilannetta tämän osalta. Eräällä kohdeyrityksessä todettiin, että auditointeja ei voida hyödyntää systemaattisesti, koska toimittajia ei valita arvioitiin systemaattisesti. Selkeämmät tavoitteet toimittajien valinnassa arvioitiin tunnistettiin yrityksessä puutteena. Mikäli yrityksen henkilöstöllä olisi selkeä käsitys, millaisia toimittajia arvioidaan olisi auditointien hyödyntäminen myös systemaattisempaa.

4.1.3 Liiketoiminnalliset hyödyt

Kaikissa kohdeyrityksessä nähtiin merkittävimpänä hyötynä resurssien osittainen vapautuminen auditointitoiminnasta. Vaikka klusteritoiminnasta kuluja aiheutuukin, toiminta koettiin kokonaisuudessaan edullisemmaksi verrattaessa siihen, että auditointeja suoritettaisiin omatoimisesti. Toinen merkittävä tekijä, joka koettiin positiivisena, oli

Inspectan auditointeihin tuoma ammattimaisuus. Auditoinnit suoritettiin puolueettoman osapuolen toimesta ja arvioinnin taso säilyy samana, kun jokainen kohdeyritys ei auditoi omatoimisesti toimittajia. Toinen hyöty, joka ulkopuolisesta arvioijasta koettiin, oli Inspectan mahdollisuus konsultoida toimittajia. Jos arviointeja suoritettaisiin tilaajayritysten toimesta, ei tilaajan rooliin kuuluisi samalla tavalla kouluttaa toimittajia kuin nyt koulutetaan.

Puolueettoman arvioija johdosta kasvanut tulosten vertailukelpoisuus tarjoaa tilaajille selkeän arvion toimittajien osaamisesta HSEQ-osa-alueilla. Tuloksia tarkastelemalla voidaan havaita, mitkä toimittajat ovat suoriutuneet hyvin arvioinnissa. Tätä tietoa tilaajat voivat käyttää hakiessaan uusia yhteistyökumppaneita tai solmiessaan uusia sopimuksia toimittajien kanssa. Auditoinnit nähtiin pitkälti toimittajia kehittävänä toimenpiteenä, mutta myös luomaan kilpailupainetta toimittajille.

Auditointien vertailukelpoisuus nähtiin laajalti positiivisena tekijänä, mutta myös raportoinnin kehittymiseen oltiin tyytyväisiä. Mikäli raportointeja tehtäisiin kohdeyritysten toimesta, raportoinnit poikkeaisivat toisistaan ja toimittajien vertailukelpoisuus heikkenisi. Laadukkaaseen raportointiin luottamalla tilaajayritykset voivat jättäytyä pois osasta auditoinneista, koska raportin voi lukea jälkikäteen. Klusteritoiminta nähtiin myös hyvin kehityskelpoisena ja koettiin, että havaittuihin puutteisiin tartutaan ja ne pyritään korjaamaan. Lisäksi arvioitiin, että klusteritoiminnassa saadut verkostot ovat olleet hyödyllisiä.

Tilaajien osalta merkittävää kehitystä on tapahtunut turvallisuuden saralla. Tapaturmien vähentyminen hyödyttää sekä tilaaja että toimittajaa myös taloudellisesti. Arviointitoiminnalla pyritään siihen, että turvallisuuteen liittyvät riskit minimoidaan. Pahimmillaan suunnittelematon toimittajan työskentely voi aiheuttaa myös suuret rahalliset tappiot. Eräässä kohdeyrityksessä asiaa kuvailtiin seuraavasti: *”Kun ajatellaan tällaista metsäteollisuusyritystä jonka, yksittäisen yksikön seisahtuminen, häiriö, saattaa maksaa 200 000 euroa päivässä. Niin se kumminkin se laadukkuus niitten osien on iso juttu, ja ne asennukset tapahtuvat oikea-aikaisesti, suunnitellusti, ei veny seisakit, niin sen varmistaminen. Ja tänä päivänä, kun enää pilotointi-, kaikki pilotoinnit, uusien laitteitten, muun, se on siirtynyt tehtaille. Ei niitä kukaan enää aja missään pilottikoneessa, tai hyvin harva pitää pyörittää. Tietyllä tavalla se-, ja alihankintaketjun*

takia sen laadukkaan tekeminen on vähän kärsinyt, niin sen takia sen laadun erillinen lisätarkistus on hyvä, eli minun suositus tulee olemaan jatkossa, että esitetään aina tällaisille laitetoimittajille varsinkin et se olisi siinä on se laatuosuus.”

4.1.4 Turvallisuuden kehittyminen

Jokaisessa kohdeyrityksessä kerätään toimittajien tapaturmatilastoja ja turvallisuus on yksi seuratuimpia mittareita, mitä toimittajien liiketoiminnasta seurataan. Auditointitoiminnalla nähdään vaikutuksia valvontakustannuksien pienentymiseen, kun tarve valvoa vähenee. Myös toimittajien tietoisuus turvallisuudesta on kohdeyrityksissä kehittynyt, kun toimittajat ovat huomanneet, että tilaajayritykset suhtautuvat turvallisuuteen tietyllä vakavuudella. Eräs tilaaja kuvaili myös, että tapaturmatilastojen negatiivinen kehitys on voinut tuoda tarpeen toimittajan pyytämiseksi auditointiin, milloin on päästy tarkemmin selvytyteen syistä, jotka ovat aiheuttaneet korkeat tapaturmatilastot. Turvallisuus on myös kohdeyrityksissä kehittynyt, kun hankintoja on ollut mahdollista kohdistaa toimijoihin, jotka toimivat turvallisesti.

Osassa kohdeyrityksissä oli haasteita löytää syitä, miksi turvallisuus on kehittynyt ja kuinka paljon siitä on ollut auditointien seurausta. Eräessä yrityksessä oli myös kopioitu toimittajalta hyväksi havaittuja käytänteitä: *”No vaikka turvallisuusraportoinnin osalta ilmoittamisaikoja, mihin mennessä johdolle täytyy ilmoittaa sattuneesta läheltä piti-tilanteesta, turvallisuushavainnosta, tapaturmasta tai vakavasta tapaturmasta. Että meillä oli aikaisemmin, niitä ei ollut kirjattu aikamääreineen mihinkään, ja nyt ne on kirjattu. Sitten se mikä on näkynyt, kun meillä on ollut yrityksiä, jotka ovat olleet turvallisuuskulttuurissa meitä edellä, niin he ovat kyllä sitten, tavallaan sillä omalla esimerkillään ja toimintatavallaan, tartuttaneet tätä hyvää työturvallisuuskulttuuriaan sitten meihinkin, et se on mennyt sieltä meidän esimiesten ja työntekijöiden kautta, että kun ne toimivat noin ja noin, että toi olikin muuten hyvin toimittu niin kyllä se sieltä ammentaa.”* Myös muissa yrityksissä ilmiö tunnistettiin osittain. Kun toimittajat näkevät, että turvallisuuskysymykset ovat tilaajayrityksille tärkeitä, he alkavat myös tiedostamattaan panostaa enemmän yrityksen turvallisuuteen.

4.1.5 Kehityskohteet

Kehityskohde, joka osassa kohdeyrityksissä tiedostettiin, oli raporttien laajuus. Kiireiset hankintainsinöörit eivät usein kerkeä paneutua huolellisesti raportin tuloksiin ja kaipaavat enemmän pureskeltua tietoa toimittajista. Ideana nousi esille, että yhden sivun mittainen tiivistelmä auditoinnin pääkohdista voisi olla monen toimittajan kohdalla soveltuva havainnointitapa. Lisäksi oltiin kiinnostuneita tiedosta, miten toimittajan pisteet sijoittuvat toimialaan ja kokoon nähden. Eräessä kohdeyrityksessä asiaa kuvailtiin näin: *”Than yks tai kaks slidea, hyvin lyhyesti, minkä laittaa aina. Tai sitten sanotaanko, että vaikka nyt viime vuonna, kun me tehtiin niitä aika paljon niin, ja toimittajia käy niin, ei ne jaksa lukee mitään Word-dokkaria. Mutta jos olisi joku semmoinen slide per firma ja pisteet ja miten sijoittuu toimialallaan sekä top 3 positiiviset ja negatiiviset kommentit”* Useaa kohdeyrityksistä kiinnosti auditoinneista eniten tilanteet, joissa toimittaja oli suoriutunut joko erittäin hyvin tai poikkeuksellisen huonosti. Keskitason tuloksiin ei löytynyt niin suurta mielenkiintoa.

Osassa kohdeyrityksiä oltiin tyytymättömiä pitkään läpimenoaikaan ja tiedonkulun ongelmiin. Kehitysajatuksena nostettiin esille, että sovitaan klusterikokouksessa aika, kuinka pitkään kukin prosessin vaihe saa kestää. Eräessä kohdeyrityksessä asiaa kuvailtiin näin: *”Mutta se, pitäisi myös sitten se prosessi olla kokonaisuudessaan nopea, jos uutta hommataan, koska sanotaan että ollaan sopimusta uusimassa tai kilpailuttamassa, niin se prosessi kestää yleensä voi sanoa, että kuukaudesta kuuteen kuukauteen. Hienoa jos pystyy puoli vuotta ennen sopimuksen alkua aloittamaan ja saa kaks kuukautta ennen alkupäivää sopimuksen valmiiksi, eli se tapahtuu niin aikaisin, niin silloin siinä vaiheessa, kun sitä aletaan tekemään niin siinä vaiheessa pitäisi melkein heti tietää et okei, tuo ja tuo ja tuo auditoidaan ja ne pitäisi eka saada auditoitua siinä ennen kuin se prosessi on lopussa, että pystyy pudottamaan pois ajoissa”* Ja toisaalta myös, jos todetaan, että toimittajan kanssa prosessi ei etene, voidaan poistaa toimittaja auditointisuunnitelmasta.

Tiedonkulun haasteisiin ehdotettiin ratkaisuksi kuukausittaista infosähköpostia, josta ilmenee esimerkiksi mitkä ovat lähitulevaisuudessa auditoitavat yritykset. Infosähköpostin lisäksi esitettiin mahdollisuutta, että auditointisuunnitelma käytäisiin

läpi Skypen välityksessä erikseen sille nimetyssä palaverissa. Näin voitaisiin varmistaa, että auditointisuunnitelma ei jäisi klusterikokouksen asioiden varjoon.

Itse auditointitapahtumaan esitettiin myös kehityskohteita. Osa kohdeyrityksistä piti tärkeänä, että suoritettaisiin fyysinen vierailu johonkin toimittajan työmaalle, jotta todellinen turvallisuuskulttuuri tulee esiin. Ehdotettiin myös, että pistotarkastukset voisivat olla toimiva ratkaisu joissain tilanteissa. Esimerkiksi työmaavierailun yhteydessä voitaisiin kysyä turvallisuuteen liittyviä kysymyksiä yksittäisiltä työntekijöiltä, keitä työmaalla kohdataan.

Kohdeyrityksissä tiedostettiin hyvin, että aikataulu on auditointipäivänä varsin rajallinen. Haastatteluissa nousi esiin myös ajatus, että osaa kysymyksistä ei tarvitsisi käsitellä, jos toimittaja on vastannut niihin jo itsearvioinnissa ja toimittanut evidenssiaineiston auditoijalle. Lisäksi toimittajalle annettavat kehityskohteet voitaisiin tarkastaa pääauditoijana toimesta tietyn ajan kuluessa. Kolmen vuoden odotus kehityskohteiden uudelleen tarkastettavaksi koettiin liian pitkäksi ajaksi.

Eräässä kohdeyrityksessä toivottiin myös, että klusterilla olisi yhteiset tavoitteet. Näin kaikilla klusteriyrityksillä olisi sama tarve saada toimittajiaan auditoitua. Kohdeyrityksessä asiaa kuvailtiin seuraavasti: ”*Minä toivoisin, että klusteri tekisi joskus yhteisen päätöksen, että kaikki vaatii toimittajiltaan samaa. Tehtäisiin päätös esimerkiksi siitä, että kaikki kolmen vuoden aikana alkaa vaatia, että kaikki palvelutoimittajat auditoidaan. Se olisi sellainen selkeä linja. Tai esimerkiksi, että 70 prosenttia euromääräisesti suurimmista palvelutoimittajista on auditoitu.*” Kohdeyrityksessä koettiin, että yhteisten tavoitteiden asettaminen motivoisi kaikkia tilaajayrityksiä osallistumaan auditointeihin ja tuomaan uusia toimittajia auditointiprosessiin.

Klusteriyritysten määrästä oltiin kohdeyrityksissä kahta mieltä. Osassa yrityksiä nähtiin, että klusterin kasvaessa toiminta muuttuu kankeammaksi ja klusterin auditointikyky heikkenee. Toisaalta oltiin myös sitä mieltä, että mitä enemmän yrityksiä on mukana, sitä enemmän saadaan toimittajia auditoitavaksi. Lisäksi kaivattiin lisää markkinointimateriaalia toimittajille. Tällaisena voisi toimia esimerkkilistaus toimenpiteistä, jotka ovat johtaneet toimittajien suorituskyvyn kehittymiseen. Näin toimittajat näkisivät, että auditoinnissa ei ole kyse vain toimittajien kiusaamisesta vaan

tavoitteena on kehittää toimittajan suorituskykyä. Taulukossa 3. on esitetty tilaajayrityksistä nousseet kehityskohteet kootusti.

Numero	Kehityskohde
1	Tiivistetympää informaatiota. Auditoinnin pääkohdat nähtävissä yhdellä sivulla.
2	Haasteet tiedonkulussa. Kuukausittainen infosähköposti auditoinneista.
3	Prosessin nopeuttaminen.
4	Vierailut toimittajan työmaille.
5	Hyvän itsearvioinnin jälkeen mahdollinen kysymysrunгон supistaminen.
6	Yhteisten tavoitteiden asettaminen klusterille.
7	Klusterin liiallinen laajentuminen.

Taulukko 3. Kehityskohteet

4.2 Pääarvioijien haastattelut

4.2.1 Tulosten yhtenevyys

Pääarvioijien näkemys kysymyspatteriston kattavuudesta oli yhtenevä tilaajayrityksien näkemyksen kanssa. Kysymysrunko on lähtökohtaisesti tarpeeksi kattava eikä siihen ole merkittävää tarvetta lisätä kysymyksiä. Yhteiskuntavastuullisuuden osalta itsearviointiin sisällytetyt kysymykset nähtiin riittäväksi laajuudeksi kattamaan yhteiskuntavastuullisuus näkökulmat. Ainoa asia, joka nähtiin kysymysrungossa puutteelliseksi, oli yritysturvallisuuden kysymysten puuttuminen. Kysymysrunkoa kuvailtiin seuraavasti: *”Täytyy huomioida, että vastaako 15 vuotta sitten tehty kysymyssetti enää tämän päivän vaatimuksia ja miten esimerkiksi nämä uusien standardien vaatimukset ja kaikki tällainen näkyy siellä. Aihealueet ovat ihan OK ja en*

tiedä pystyykö sinne mitään lisäämään. Mutta tavallaan se kysymysten asettelu ja ylipäättään se, että esimerkiksi turvallisuus on sisällytetty henkilöstöjohtamiseen. Eli kysymysrunko vaatii myös tulevaisuudessa päivityksiä.” Vaikka kysymysrunkoa pidettiin lähtökohtaisesti tarpeeksi kattavana, nähtiin kuitenkin tärkeäksi, että kysymyksiä muokataan jatkuvasti vastaamaan paremmin tulevaisuuden kasvavia vaatimuksia.

Turvallisuuden kehittymisen osalta pääauditoijien näkemys oli paljon selkeämpi. Tilaajayrityksissä oltiin kyllä havaittu turvallisuuden parantuminen, mutta toimittajiarviointien roolia turvallisuuskulttuurin kehityksessä ei selkeästi tunnistettu. Pääarvioijat kuitenkin kokivat, että työpaikkojen turvallisuus on kehittynyt merkittävästi auditointien seurauksena. Turvallisuuden kehittymistä kuvailtiin seuraavasti: *”Yrityksellä on pisteet kehittyneet 340:stä pisteestä 473:een. Olin itse tekemässä molempia auditointeja. Kun ensimmäisen kerran toimittajan luona vierailtiin, paikat olivat aivan sekaisin eikä yrityksessä tiedetty lakipohjaisia vaatimuksia eikä mitään. Seuraavan kerran auditoidessa yrityksessä oli otettu happea talon ulkopuolelta ja palkattu laatukonsultti parantamaan toiminnan tasoa. Konsultti oli kouluttanut toimittajaa pari kertaa kuukaudessa ja opettanut sisäistä valvontaa, analysoinut kerättyä dataa ja kannustanut näytteenottoon ja havainnointiin sekä opastanut johtoa tulkitsemaan, viestimään ja tekemään turvakierroksia. Yritystä ei ollut tunnistaa samaksi yritykseksi kehityksen jälkeen.”* Turvallisuuden kehittymisessä oli suuri näkemysero tilaajayritysten ja pääarvioijien välillä. Tilaajayrityksissä ei tunnistettu turvallisuuden kehittymistä auditointien myötä, mutta pääarvioijien näkemys oli, että auditoinnit ovat kehittäneet toimittajien turvallisuutta merkittävästi.

4.2.2 Kehityskohteet

Tilaaajien osalta toivottiin, että prosessi etenisi nopeammin. Pääarvioijan näkökanta asiaan oli, että ainut prosessin vaihe, jossa prosessia voidaan nopeuttaa, on toimittajan hyväksynnän saaminen auditointiin. Tämän vaiheen nopeuttaminen on pitkälti tilaajayritysten vastuulla. Pääarvioijat kuvailivat asiaa seuraavasti: *”Sen jälkeen, kun me on saatu hakemus, prosessi lähtee kuin juna. Me sovitaan ensimmäinen mahdollinen ajankohta, mikä ei ole kahta viikkoa aikaisemmin, mutta sopii meidän pääarvioijalle. Nimetään pääarvioija ja hänet päästetään irti. Hän soittaa toimittajayritykseen ja laittaa kalenterivaraukset, laittaa itsearviointit käyntiin ja se menee kuin juna loppuun.”* Jotta

prosessi saadaan ripeästi aloitettua, on tilaajien suorittama toimittajan motivointi yleensä keskiössä.

Pääarvioijat korostavat, että auditointitilaisuudessa on tärkeää, että tilaajayritykset osallistuvat auditointiin. Näin saavutetaan tilanne, että toimittaja kokee tehtävien muutosten hyödyttävän myös tilaajayritystä. Pääarvioijat kuvasivat arviointitilaisuutta seuraavasti: ”Mä lähdän sillä asenteella aamulla, että mä haluan, että toimittaja onnistuu arvioinnissa. Okei, tilaaja on mukana arvioinnissa ja heillä on omat intressinsä, mutta kyllä mä haluan, että toimittajalta saadaan paras mahdollinen saavutus mihin he pystyvät.” Tilajayrityksistä esiin tulleet kehityskohteet ja pääarvioijien vastineet niihin on esitetty taulukossa 4.

Kehityskohde	Pääarvioijien vastine
Onko fyysinen työmaavierailu mahdollista järjestää toimittajan työmaalle?	Fyysinen työmaavierailu järjestetään aina, jos työmaa on toimittajan tilojen läheisyydessä. Muutoin vierailaan ainoastaan toimittajan tiloissa.
Miten auditointiprosessia olisi mahdollista nopeuttaa?	Auditointiprosessin pullonkaula on vaihe, jossa toimittajalta haetaan hyväksyntä auditointiin. Muutoin auditointiprosessi toimii tehokkaasti.
Olisiko tarpeen kirjata klusterikokouksissa sovitut asiat Extraan?	Sovittu jo aiemmin, että näin toimitaan. Viimeisimmän kokouksen päätökset jo kirjattu Extraan.
Onko mahdollista järjestää lyhyempiä raportteja?	On mahdollista järjestää sekä lyhyt että pitkä versio. Tätä varten perustettu työryhmä, joka käsittelee millainen lyhyt raportti voisi muodoltaan olla.
Miten tiedonkulkua voisi kehittää?	Harkitaan tulevaisuudessa Sharepointin käyttöönottoa, milloin tilaajayrityksillä olisi mahdollisuus muokata Exceliä. Pääarvioijat pyrkivät lähettämään kuukausittaisen infosähköpostin

	tulevista arvioinneista. Työryhmä käsittelee myös, miten nettisivua voidaan kehittää.
Onko itsearviointin mahdollista auditointia?	onnistuneen jälkeen supistaa Ei ole. Ilman evidenssiä ei voida varmistua, että toimittajat vastaavat totuudenmukaisesti.
Erillinen käydään läpi tulevat arvioinnit.	skype-palaveri, jossa Pääarvioija sitoutui kokeilemaan mallia seuraavassa klusterikokouksen yhteydessä.
Markkinointimateriaaliksi toivottiin materiaalia, jossa ilmenee, kuinka toimittajan tekeminen on kehittynyt?	Tällaista materiaalia on jo julkaistu HSEQ.fi-sivustolla.

Taulukko 4. Pääarvioijien vastaukset kehityskohteisiin

4.2.3 Tulevaisuuden näkökulmia

Pääauditoijien mielestä kehitystyötä on tehty paljon ja läpimenoaikoja on tarkoitus seurata myös jatkossa. Inspectan ulkopuolisille pääarvioijille aiotaan myös jatkossa järjestää koulutuksia ja pyritään saamaan raporteista yhdenmukaisia. Ulkopuolisia pääarvioijia kuvailtiin seuraavasti: *”Minun mielestä me ollaan viime vuonna aika paljon panostettu koulutukseen, että he pystyvät tekemään perusduuninsa niin hyvin kuin pitää tehdä. Ei me halua heitä kuormittaa näillä kehitystehtävillä, jotta he voivat keskittyä laadukkaiden arviointien tekemiseen. Totta kai me kuitenkin annetaan koulutuksessa mahdollisuus käydä keskustelua ja esittää mahdollisia kehitysideoita, mutta varsinainen kehitys on meidän vastuulla.”* Ulkopuoliset pääarvioijat halutaan kuitenkin pitää erillään kehitystoiminnasta ja heidän tehtävänään nähdäänkin ainoastaan raportointi ja raportoinnin kehittäminen.

Klusterin laajentuminen nähtiin pääarvioijien mielestä välttämättömänä, jotta voidaan varmistua auditointitoiminnan jatkumisesta myös tulevaisuudessa. Kasvava klusteri

myös mahdollistaa tilaajille halvemman vuosikustannuksen. Yksittäisen klusterin kasvamisen sijaan kasvustrategioita voisivat olla toimialakohtaisten klustereiden muodostaminen, esimerkiksi metsäklusteri ja energiaklusteri. Tällöin klusterikokouksen taajuutta voitaisiin pidentää puoleen vuoteen, milloin kokousten määrä säilyisi samana. Tämä saattaisi tehostaa ajankäyttöä siinä määrin, että keskustelu olisi jokaiselle klusterikokoukseen osallistuvalla yritykselle relevanttia.

Inspectalla on valmius suorittaa auditointeja myös ulkomailla. Tällöin kuitenkin tilaajayritykseltä veloitetaan auditointikustannukset erikseen. Pääauditoijat kuvailevat palveluita seuraavasti: *”Me ei olla tehty kolmen osapuolen käyntejä muualle kuin Ruotsiin. Toisen osapuolen käyntejä on tehty ainakin Saksaan, Englantiin, Hollantiin ja Puolaan, joissa on käytetty joko tätä menetelmää tai sitten on käytetty vielä jotain tilaajan omaa menetelmää. Meiltä on myös pyydetty palveluna sitä, että mitä kannattaisi kysyä, kun lähdetään ulkomaille auditoimaan toimittajaa.”* Ruotsiin suoritettavat arviot nähtiin nykytilassa haasteellisiksi, koska kustannukset suorittaa auditointeja Ruotsissa ovat korkeammat. Tätä tulisikin jatkossa pohtia, miten kasvaneita kustannuksia saataisiin karsittua, sillä nykytilassa ansaintamalli ei ole kestäväällä pohjalla.

Klusterin yhteiset tavoitteet nähtiin positiivisena kehityssuuntana, joka lisäisi klusterin integraatiota. Yhteisten tavoitteiden myötä jokainen klusteriin liittynyt yritys osallistuisi yhtäläisesti klusterin toimintaan ja auditointien määrä saataisiin kasvamaan, milloin myös useampi tilaajayritys hyötyisi klusteritoiminnasta. Tällä hetkellä klusterissa osa tilaajayrityksistä suorittaa auditointeja enemmän kuin toiset yritykset. Tähän haasteeseen klusterin yhteiset tavoitteet voisivat olla harkitsemisen arvoinen parannus.

5 POHDINTA

Tässä kappaleessa käsitellään diplomityön keskeisimmät tulokset ja niistä syntyneet johtopäätökset. Tämän jälkeen arvioidaan, kuinka luotettavia tutkimuksen tulokset ovat ja lopuksi esitetään jatkotutkimusehdotukset.

Tämän diplomityön yhtenä tutkimuskysymyksenä oli kartoittaa, mitä hyötyjä toimittaja-arvioinneista on tilaajayrityksille realisoitunut. Keskeisimmät hyödyt olivat:

- Tilajayritysten resurssien osittainen vapautuminen auditointitoiminnasta
- Arvioinnin taso säilyy lähes vakiona
- Arvioinnit ovat ammattimaisia ja puolueettomia
- Arvioinnit mahdollistavat toimittajien vertailun
- Pääauditoija osaa ohjata ja opastaa toimittajaa parempiin suorituksiin
- Tilajayritysten ei ole tarvetta osallistua kaikkiin auditointeihin dokumentoinnin tason säilyessä riittävänä.
- Toimittajien hyviä käytäntöjä voidaan ottaa käyttöön myös tilajayrityksissä
- Verkostoituminen muiden tilajayritysten kanssa

Suurimpana hyötynä tilajayrityksissä nähtiin omien resurssien osittainen vapautuminen auditointien suorittamisesta. Pääarvioijat suorittavat arvioinnit ammattitaitoisesti ja dokumentoinnin tason säilyessä hyvänä voivat tilajayritykset luottaa, että laadukkaasta raportista voidaan selvittää toimittajan sen hetkinen tilanne, vaikka olisi itse estynyt pääsemään auditointitilaisuuteen. Toisaalta pääarvioijat pitivät erittäin tärkeänä, että tilajayritykset pääsevät osallistumaan auditointeihin, jotta toimittajalle selkenee, että auditoinnissa käsitellyt asiat ovat tilajayritysten edellytyksiä.

Vaikka ainoastaan yhdessä tilajayrityksessä HSEQ-arviointia pidettiin edellytyksenä yhteistyösopimuksen syntymiselle, useimmissa tilajayrityksissä pidettiin tärkeänä, että arviointien vertailukelpoisuus säilyy. Useimmissa tilajayrityksissä HSEQ-arviointeja pidettiin toimittajan kehittämisen työkaluna. Mikäli toimittajan pistemäärä jää kuitenkin todella alhaiseksi nähtiin se mahdollisena poissulkevana tekijänä. Eräissä tilajayrityksessä kuvailtiin, että korkea pistemäärä mahdollistaa myös korkeamman tuntiveloituksen.

Toisena tutkimuskysymyksenä oli selvittää, mitä kehityskohteita klusteritoiminnassa on. Taulukossa 3. on esitetty kehityskohteet ja pääauditoijien vastineet niille. Useimmat kehityskohteista olivat pääauditoijien mielestä hyviä ja toteuttamiskelpoisia. Soveltuvilta osin kehityskohteet päätettiin myös toimeenpanna. Mielenkiintoista jakanut kehityskohde, tulisiko klusteriin saada lisää jäseniä vai onko kokoonpano jo tarpeeksi kattava, sai argumentointia sekä puolesta että vastaan. Klusterin koon säilyttämisen puolesta argumentoineet pelkäsivät, että klusterin kasvaessa nykyisten tilaajayritysten auditointitarpeet jäävät vähemmälle huomiolle. Toisaalta klusterin kasvattamisen puolesta argumentoineet sanoivat, että mitä enemmän tilaajayrityksiä on mukana, sitä enemmän saadaan auditointeja ja kattavuutta arvioituista toimittajista. Pääauditoijien mielestä klusterin kasvaminen on toiminnan edellytys. Jotta liiketoiminta säilyy myös tulevaisuudessa kannattavana, on näköpiirissä oltava kasvua.

Pääauditoijien haastatteluista ilmeni, että kehitystyötä on tehty paljon ja sitä tullaan tekemään myös tulevaisuudessa. Tilaajien puolelta haastavana pidettyjä auditointiprosessin pitkiä läpimenoaikoja on mitattu ja niitä tullaan mittaamaan myös jatkossa. Pääauditoijia haastatellessa ilmeni, että prosessin pisin vaihe on toimittajan kannustaminen auditointiin. Pääauditoijien näkemys oli, että prosessia voidaan ainoastaan lyhentää tästä vaiheesta, jossa tilaajilla on merkittävä rooli. Inspectan osalta HSEQ.fi-sivustolle on myös julkaistu materiaalia, joissa selvennetään, miten toimittajat ovat hyötäneet arvioinneista käytännössä. Tätä materiaalia tilaajat voivat käyttää hyödykseen motivoituneina toimittajia arviointeihin.

Merkittävin ero tuloksissa tilaajien ja pääarvioijien välillä oli turvallisuuden kehittymisessä. Tilaajien osalta ei osattu kertoa onko turvallisuus kehittynyt auditointien myötä. Tilaajat tunnistivat, että turvallisuus on vuosien myötä kehittynyt parempaan suuntaan, mutta arviointitoiminnan yhteyttä turvallisuuden kehittymiseen ei tunnistettu. Yleinen turvallisuuskulttuurin kehittyminen on kuitenkin ollut havaittavissa myös toimittajien tekemisessä. Pääarvioijien mielestä arvioinnit ovat kehittäneet toimittajien turvallisuuskulttuuria merkittävästi. Tästä oli havaittavissa useista esimerkitapauksia, joissa toimittajat ovat arvioinnin edetessä ymmärtäneet, kuinka tilaajien vaatimuksena on, että toimittajan työskentely on turvallisella pohjalla. Pääarvioijat korostivat, että mikäli johtamismallit eivät ole kunnossa, voi myös hyvän henkilöstön omaavan yrityksen toiminta muuttua, kun henkilöstö vaihtuu.

5.1 Tieteellinen kontribuutio

Arvoketju mahdollistaa systemaattisen lähestymistavan kilpailuedun kehittymisen arviointiin. Ketju rakentuu toiminnoista, jotka luovat arvoa yritykselle. (Porter 1985) Myöhemmin Porter (2006) liitti yhteiskuntavastuullisuuden osa-alueet arvoketjuun. Taulukossa 5. on havainnollistettu, kuinka arvoketjun eri yhteiskuntavastuullisuuden alueet heijastuvat tässä tutkimuksessa esiin nousseisiin yhteiskuntavastuullisuuden tekijöihin.

Porterin (2006) mukaan yrityksen infrastruktuuri on yhteiskunnallisesti kestäväällä pohjalla, kun kirjanpito on läpinäkyvää ja hallintomallit takaavat sen, että yrityksessä ei ilmene korruptiota. Henkilöstövoimavarojen osalta yhteys yhteiskuntaan on selkeämpi. Kun yhteiskunnallinen koulutusjärjestelmä on hyvällä tasolla, voi yritys luottaa siihen, että saatavilla on myös koulutautunutta työvoimaa. Tämän lisäksi, kun yritys tunnetaan turvallisena työpaikkana ja sillä on käytössä reilut palkitsemisjärjestelmät, on yrityksen helpompi rekrytoida osaavia työntekijöitä. Teknologian kehitys tulee olla yrityksessä yhteiskunnallisesti kestäväällä pohjalla. Kun yritys varmistuu siitä, että tuotteet ovat turvallisia käyttää, ne ovat käytön jälkeen kierrätettävissä eikä testauksessa ole käytetty eläinkokeita, voi yritys varmistua, että sen tuotteilla on mahdollisimman pieni ympäristöllinen kuormitus. Myös yrityksen hankintapolitiikalla on suuri merkitys yhteiskunnallisesti. Toimittajayritysten toimintamalleissa on suuria eroja ja tilaajayrityksellä on mahdollisuus vaikuttaa, kuinka yhteiskuntavastuullisten toimittajien kanssa se haluaa tehdä yhteistyötä. Välttämällä raaka-aineita, jotka ovat epäeettisesti tuotettuja ja varmistuen, että toimittajayritykset toimivat myös yhteiskuntavastuullisesti kestäväällä tavalla, voi yritys näin vaikuttaa hankintapolitiikallaan yhteiskuntaan. Yrityksen tulee myös keskittyä operaatioidensa yhteiskuntavastuullisuuteen. Minimoimalla päästöt ja raaka-aineen käytön, toimii yritys ekologisesti ja yhteiskuntaa säästävällä tavalla. (Porter 2006)

Arvoketjun luokka	Porterin näkökulma yhteiskuntavastuulliseen arvoketjuun	Tutkimuksen havainnot yhteiskuntavastuullisesta liiketoiminnasta
Infrastrukturi	<ul style="list-style-type: none"> - Hallintomallit - Läpinäkyvyys - Lobbauksen käyttö 	- Toimittajien systemaattinen arviointi puolueettoman arvioijan toimesta on toimittajille reilu ja läpinäkyvä hallintomalli
Henkilöstövoimavarat	<ul style="list-style-type: none"> - Koulutus ja valmennus - Turvallinen työympäristö - Palkitsemisjärjestelmä 	- HSEQ-arvioinnit edistävät yhteisen työpaikan turvallisuutta ja valmentaa toimittajia turvalliseen työskentelyyn
Teknologian kehittäminen	<ul style="list-style-type: none"> - Yhteistyö yliopistojen kanssa - Eettiset tutkimuskäytännöt - Tuoteturvallisuus - Kierrätettävyys 	- Klusterin yhteistyö Oulun yliopiston kanssa tarjoaa mahdollisuuden jatkuvaan parantamiseen
Hankinta	<ul style="list-style-type: none"> - Hankintapolitiikka - Tiettyjen tarvikkeiden välttäminen - Luonnonvarojen hyötykäyttö 	- Toimittajien arviointi puolueettoman tahon toimesta edistää hyvää hankintapolitiikkaa
Operaatiot	<ul style="list-style-type: none"> - Päästöt - Ekologinen kuormitus - Työntekijöiden turvallisuus 	<ul style="list-style-type: none"> - Toimittaja-arvioinneilla voidaan välttyä tekemästä yhteistyötä toimittajien kanssa, joilla ei ole ympäristöasiat kunnossa - Toimittaja-arvioinnit kehittävät yhteisen työpaikan turvallisuutta

Taulukko 5 Arvoketjun yhteiskuntavastuullisuus

5.2 Käytännön suositukset

Tilaaajayrityksissä korostettiin fyysisen työmaavierailun tärkeyttä auditointiprosessissa. Koettiin, että usein toimittajan todellisen kyvykkyyden turvallisuusasioissa voi todeta luotettavimmin kenttäolosuhteissa, missä turvallisuustoiminta todellisuudessa kuuluisi tapahtua. Pääarvioijien näkemykset työmaavierailujen osalta olivat yhtenevät tilaaajyritysten kanssa. Pääarvioijat totesivat, että työmaavierailut järjestetään, jos työmaa on toimittajan tilojen läheisyydessä. Koska tilaaajyritykset kokevat työmaavierailun tärkeäksi, on syytä harkita, että voidaanko arviointitilaisuus järjestää kokonaisuudessa toimittajan työmaalla.

Tilaaajyritysten haastatteluissa ilmeni, että auditointiprosessi voisi olla nopeampi. Kun haastatteluita laajennettiin pääarvioijien haastatteluihin, selvisi, että arviointiprosessin pullonkaula on usein toimittajan hyväksynnän saaminen auditointiin. Pääarvioijat ovat mitanneet auditointiprosessin läpimenoaikoja ja todenneet, että muutoin prosessi toimii tehokkaasti. Prosessin läpimenoaikojen lyhentämiseksi tilaajien tulee jatkossa panostaa toimittajien motivoimiseen. Tässä voidaan käyttää tukena pääarvioijien laatimaa markkinointimateriaalia, jossa on eritelty arviointiprosessin seurauksena syntyneitä hyviä käytänteitä.

Tilaaajyritykset ovat kokeneet haasteeksi tiedonkulun ongelmat ja sen, että sovitut asiat eivät ole helposti jälkikäteen nähtävillä. Nyt kokouksessa on tehty päätös, että palavereissa sovitut asiat kirjataan Extraan, josta ne ovat helpommin tarkasteltavissa jälkikäteen. Osaltaan tämä parantaa jo tiedonkulkua, mutta Sharepointin käyttöönotto Excel-tiedoston korvaajaksi vähentäisi ennestään tiedonkulun haasteita. Sharepointin käyttöönoton jälkeen kaikki tilaaajyritykset voisivat lisätä haastatteluihin osallistuvat henkilöt yhteiskäytössä olevaan tiedostoon. Tällöin haastateltavien henkilöiden lisääminen voisi olla kokonaan tilaaajyritysten vastuulla ja vähentää näin Inspectan suorittamia hallinnollisia toimia. Sharepoint-tiedoston tukena voisivat toimia kuukausittaiset infosähköpostit, jolloin tilaaajyritykset voisivat käydä säännöllisesti päivittämässä yhteiskäytössä olevaa tiedostoa.

5.3 Tutkimuksen arviointi

Tutkimus suoritettiin perehtymällä aiheeseen liittyvään teoriaan sekä suorittamalla puolijäsennelty haastattelututkimus tilaajayrityksille (n=7) ja pääarvioijille (N=2). Tilaajayrityksille suoritetuissa haastatteluissa oli paljon yhtenevyyttä ja samoja vastauksia esiintyi useissa yrityksissä. Koska haastatteluissa alkoi esiintyä yhtenevyyksiä, voidaan todeta, että tulokset ovat tarpeeksi kattavia ja yleistettävissä. Seitsemän yrityksen otos on pieni verrattuna suomen mittakaavaan, mutta HSEQ-klusterin mittakaavassa otos on kattava. Kokonaisuudessaan klusteriin sisältyy yksitoista tilaajayritystä, joista osalla ei vielä ole paljoa kokomusta klusteritoiminnasta.

Haastattelututkimuksessa tulee aina ottaa huomioon, että aineistossa käsitellään ihmisten mielipiteitä. Tällöin kaikki kommentit eivät ole todistettuja oikeiksi ja saattavat perustua haastateltavien omaan tuntumaan. Tämän haastattelututkimuksen osalta voidaan kuitenkin todeta, että tulokset ovat tietyllä tapaa tarpeeksi luotettavia, koska samoja tuloksia alkoi ilmetä useissa haastatteluissa. Tilaajayritysten haastateltavat henkilöt ovat kuitenkin työskennelleet yhdessä klusteritoiminnassa ja palaverissa on myös keskusteltu klusterin kehityskohteista, mikä saattaa osaltaan selittää tulosten yhtenevyyttä. Tilaajayrityksistä nousi osittain esiin myös kehityskohteita, jotka todettiin pääarvioijan kanssa jo toteutetuiksi. Tämä selittyy mahdollisesti sillä, että haastateltavilla oli erilainen kokemuspohja klusteritoiminnasta.

Puolijäsennellyssä haastattelussa tutkijalla on lista kysymyksiä, jotka saattavat vaihdella keskustelun rytmin mukaan. Kysymysten järjestyksen muuttuessa haastattelijalla on myös mahdollisuus esittää tarkettavia kysymyksiä, jotta tutkimuskysymyksiin saataisiin parempi kattavuus. (Saunders ym. 2011) Tähän tutkimukseen puolijäsennelty haastattelu soveltui erinomaisesti. Koska kysymyksiä ei tarvinnut esittää määritellyssä järjestyksessä, oli haastattelusta mahdollista luoda keskusteleva. Näin haastattelutilanne oli huomattavasti luontevampi eikä haastateltavat tunteneet, että heitä kuulustellaan.

Haastatellut henkilöt olivat pääsääntöisesti hankinnan henkilöstöä, mutta osalla haastatelluista henkilöistä oli kunnossapitotausta. Hankintahenkilöstön kanssa keskustelua syntyi enemmän klusteritoiminnasta ja sen kehittämistä, kun taas kunnossapitohenkilöstön kanssa keskustelua syntyi myös käytännön turvallisuusasioiden

kehittymisestä. Kaikissa yrityksissä oltiin havaittu, että turvallisuus on vuosien myötä kehittynyt, mutta yhteyttä auditointitoimintaan ei havaittu. Tämä saattaa johtua myös siitä, että tapaturmalukujen korrelaatiota HSEQ-auditointeihin ei ole tutkittu aiemmin.

Osa tilaajayrityksistä on ollut mukana auditointi toiminnassa pidempään, minkä lisäksi tilaajayritysten aktiivisuudessa on myös hajontaa. Tämän seurauksena osa kehitysehdotuksista oli jo toimeenpantu, koska yrityksissä ei ollut tietoa kehitysideoiden nykytilasta. Näihin hajontakohtiin tuli kuitenkin selvyys tutkimuksen edetessä pääarvioija haastatteluihin. Kehitysideat ja pääarvioijien vastineet niihin on esitetty taulukossa 3. Tutkimuksen ulkopuolelle jätettiin uudet klusteriyritykset, joilla ei ole vielä merkittävästi kokomusta toimittaja-arvioinneista.

5.4 Jatkotutkimusehdotukset

Tilaajan ja toimittajan välinen yhteistyösuhde edellyttää molemminpuolista luottamusta ja sitoutumista yhteisiin tavoitteisiin. HSEQ-arvioinnit koetaan tilaajayritysten näkökulmasta hyväksi keinoksi lisätä tilaajan ja toimittajan välistä yhteistyötä sekä kehittää turvallisuutta yhteisillä työpaikoilla. Haastatteluista ilmeni, että toimittajien motivointi saattaa olla joissain tapauksissa haastavaa tai jopa mahdotonta. Tämä voi johtua siitä, että HSEQ-arvioinnit eivät vielä ole tarpeeksi laajasti tunnettu arviointimenetelmä palvelutoimittajien keskuudessa. Tulevaisuuden jatkotutkimusten kannalta voisi olla mahdollista selvittää, millä keinoin HSEQ-arviointien tunnettavuutta voitaisiin lisätä ja mahdollisesti selvittää, millainen voisi olla markkinointistrategia tunnettavuuden kohentamiseksi.

Tämä tutkimus suunnattiin klusteritoiminnassa mukana olleisiin tilaajayrityksiin. Tulevaisuudessa voisi olla kiinnostavaa kohdentaa tutkimusta myös toimittajayrityksiin. Tämä mielipide tuli ilmi myös tilaajayrityksiin tehdyissä haastatteluissa, mutta tämän diplomityön puitteissa haastatteluja ei suoritettu toimittajayrityksiin. Toimittajayrityksiin suunnattu haastattelututkimus antaisi kattavamman kuvan HSEQ-arviointien nykytilasta ja tutkimuksen puitteissa voitaisiin selvittää myös syitä siihen, miksi joissain toimittajayrityksissä suhtaudutaan vastahakoisesti auditointipyyntöihin.

Tämän tutkimuksen pohjalta voidaan todeta, että turvallisuus on kehittynyt vuosien myötä tilaajayrityksissä. Tilaajayrityksissä tunnistettiin selvästi turvallisuuskulttuurin kehittäminen, mutta toimittaja-arviointien yhteyttä turvallisuuden kehittymiseen ei tunnistettu. Pääarvioijat olivat kuitenkin vahvasti sitä mieltä, että toimittaja-arvioinnit ovat kehittäneet huomattavasti turvallisuutta yhteisillä työpaikoilla. Tämän näkemyseron tutkiminen tarjoaa mahdollisuuksia myös tulevaisuuden jatkotutkimuksiin. HSEQ-tietokantaan syötettyjen arviointien tarkempi läpikäynti ja etenkin yritysten, jotka on arvioitu jo useampaan kertaan, lukujen arviointi voisi kirkastaa näkemystä turvallisuuden kehittymisestä. Tapaturmatilastojen kehittymistä voidaan verrata myös yleiseen turvallisuuden kehittymiseen ja näin selventää, mikä on toimittaja-arviointien rooli turvallisuuden kehittämisessä.

Kraljicin matriisissa (1983) toimittajat on kategorisoitu neljään luokkaan: Volyymi-, strategiset-, rutiini- sekä pullonkaulatuotteet ja palvelut. Tilaajayrityksiin suoritettujen haastattelujen pohjalta voidaan todeta, että HSEQ-arviointeja suoritetaan pääsääntöisesti yhteisellä työpaikalla työskenteleviin palvelutoimittajiin. Mielenkiintoinen jatkotutkimusaihe olisi selvittää, mihin Kraljicin kategoriaa arvioidut toimittajat sijoittuvat.

6 YHTEENVETO

Tämän diplomityön aiheena oli toimittaja-arviointiverkoston kehittäminen. Työ suoritettiin osana työsuojelurahaston rahoittamaa hanketta: Vaikuttava HSEQ-toiminta. Työn tarkoituksena oli tutkia mitä hyötyjä toimittaja-arvioinneista on tilaajayrityksille realisoitunut ja mitä kehityskohteita arviointitoiminnassa vielä on. Kehittämällä toimittaja-arviointeja voidaan kehittää yleistä turvallisuuskulttuuria ja vähentää työstä aiheutuvia tapaturmia.

Työn kirjallisuuskatsauksessa käsiteltiin yhteiskuntavastuullisuutta, turvallisuusjohtamista, toimittajien kehittämistä ja HSEQ-arviointijärjestelmää. Tällä pyrittiin selkeyttämään toimittaja-arviointeihin ja yhteiskuntavastuullisuuteen liittyvää teoriaa. Kirjallisuuskatsauksella pyrittiin luomaan teoreettinen pohja tutkimuksen suorittamiseksi.

Empiirinen osuus suoritettiin tekemällä puolijäsennelty haastattelututkimus 7 tilaajayritykselle sekä 2 pääarvioijalle. Tulosten perusteella voidaan todeta, että yritysten turvallisuuskulttuuri on kehittynyt suoritettujen arviointien myötä ja sitä myötä tapaturmien kehitys on ollut positiivinen. Tilaajayrityksissä pidettiin lähtökohtaisesti toimittaja-arviointien kysymysrunkoa tarpeeksi kattavana. Yhteiskuntavastuullisuuden osalta esitietokysymysten kysymyksiä pidettiin riittävänä laajuutena. Tärkeimpänä liiketoiminnallisena hyötynä yritykset näkivät omien resurssien säästymisen ja ammattilaiskonsultin tuoman näkökulman toimittajien kehittämiseen.

Tulokset vastasivat onnistuneesti työn tutkimuskysymyksiin. Tilaajien toimittaja-arvioinneista koetut hyödyt olivat merkittäviä ja lähtökohdat jatkaa arviointitoimintaa nykyisellään ovat olemassa. Toimittaja-arvioinneista koetut hyödyt olivat linjassa aiheesta tehtyjen aiempien tutkimusten kanssa, joten voidaan todeta, että perusteiltaan toimittaja-arviointien hyödyt ovat säilyneet ennallaan. Hyötyjen listaamisen lisäksi tutkimuksen edetessä löydettiin useita kehityskohteita auditointitoiminnalle. Kaikki kehityskohteet esitettiin tutkimuksen lopuksi pääarvioijille. Osa kehityskohteista oli jo aiemmin toteutettuja ja pääosa kehityskohteista todettiin pääarvioijan toimesta mahdollisiksi toteuttaa.

Tämän tutkimuksen pohjalta voidaan todeta, että turvallisuus on kehittynyt vuosien myötä tilaajayrityksissä. Tilaajayrityksissä tunnistettiin selvästi turvallisuuskulttuurin kehittäminen, mutta toimittaja-arviointien yhteyttä turvallisuuden kehittymiseen ei tunnistettu. Pääarvioijat olivat kuitenkin vahvasti sitä mieltä, että toimittaja-arvioinnit ovat kehittäneet huomattavasti turvallisuutta yhteisillä työpaikoilla. Tämän näkemyseron tutkiminen tarjoaa mahdollisuuksia myös tulevaisuuden jatkotutkimuksiin. HSEQ-tietokantaan syötettyjen arviointien tarkempi läpikäynti ja etenkin yritysten, jotka on arvioitu jo useampaan kertaan, lukujen arviointi voisi kirkastaa näkemystä turvallisuuden kehittämisestä. Tapaturmatilastojen kehittymistä voidaan verrata myös yleiseen turvallisuuden kehittymiseen ja näin selventää, mikä on toimittaja-arviointien rooli turvallisuuden kehittämisessä.

LÄHDELUETTELO

Baily, P., Farmer, D., Crocker, B., Jessop, D., & Jones, D. (2008). *Procurement principles and management*. Pearson Education.

Booth, R. T., & Lee, T. R. (1995). The role of human factors and safety culture in safety management. *Proceedings of the Institution of Mechanical Engineers, part B: Journal of Engineering manufacture*, 209(5), 393-400.

Brauer, R. L. (1994). *Safety and health for engineers*. John Wiley & Sons.

Bryman, A., & Bell, E. (2007). *Business research methods*. Oxford University Press, USA.

Campbell, J. L. (2007). Why would corporations behave in socially responsible ways? An institutional theory of corporate social responsibility. *Academy of management Review*, 32(3), 946-967.

Carroll, A. B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business horizons*, 34(4), 39-48.

Carroll, A. B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business horizons*, 34(4), 39-48.

Clark, D. (1999). What drives companies to seek ISO 14000 certification. *Pollution Engineering*, 1(3), 14.

Dale, B. G., Van der Wiele, T., & Van Iwaarden, J. (2007). *Managing quality*. John Wiley & Sons.

Darnall, N., & Edwards, D. (2006). Predicting the cost of environmental management system adoption: the role of capabilities, resources and ownership structure. *Strategic management journal*, 27(4), 301-320.

DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (2000). The iron cage revisited institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. In *Economics Meets Sociology in Strategic Management* (pp. 143-166). Emerald Group Publishing Limited.

Domingues, J. P. T., Sampaio, P., & Arezes, P. M. (2015). Analysis of integrated management systems from various perspectives. *Total Quality Management & Business Excellence*, 26(11-12), 1311-1334.

Donaldson, T., & Preston, L. E. (1995). The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence, and implications. *Academy of management Review*, 20(1), 65-91.

Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management: A strategic approach*. Pitman, Boston, MA.

Friedman, M. (1970). The social responsibility of business is to increase its profits. *Corporate ethics and corporate governance*, 173-178.

Griffith, A. (2002). Integrated Management Systems for Enhancing Project Quality, Safety and Environment. *International Journal of Construction Management*, 2(1), 25-37.

Hamidi, N., Omidvari, M., & Meftahi, M. (2012). The effect of integrated management system on safety and productivity indices: Case study; Iranian cement industries. *Safety science*, 50(5), 1180-1189.

Heikkilä, A. M., Malmén, Y., Nissilä, M., & Kortelainen, H. (2010). Challenges in risk management in multi-company industrial parks. *Safety science*, 48(4), 430-435.

HSEQ.fi, (2017). [verkkodokumentti]. Saatavissa: <https://www.hseq.fi/index.php?p=Etusivu> [viitattu 18.12.2017]

Iloranta, K., & Pajunen-Muhonen, H. (2012). *Hankintojen johtaminen: ostamisesta toimittajamarkkinoiden hallintaan*. Tietosanoma.

ISO (2018). [verkkodokumentti]. Saatavissa: <https://www.iso.org/news/ref2272.html> [viitattu 30.4.2018]

ISO 26000, (2017). [verkkodokumentti]. Saatavissa: https://www.sfs.fi/julkaisut_ja_palvelut/tuotteet_valokeilassa/iso_26000_yhteiskuntavas_tuu [viitattu 18.12.2017]

ISO 45001, (2018). [verkkodokumentti]. Saatavissa: https://www.sfs.fi/julkaisut_ja_palvelut/tuotteet_valokeilassa/iso_45001_tyoterveys- ja_tyoturvallisuusjohtaminen [viitattu 30.4.2018]

Jamali, D. (2008). A stakeholder approach to corporate social responsibility: A fresh perspective into theory and practice. *Journal of business ethics*, 82(1), 213-231.

Karapetrovic, S., & Willborn, W. (1998). Integration of quality and environmental management systems. *The TQM Magazine*, 10(3), 204-213.

Kekkonen, P., Rajala, HM., (2017). Yhteiset työpaikat -tutkimus-, valvonta- ja viestintähanke 2016–2019. Työsuojeluhallinto 2017

Kerko, P. (2001). Turvallisuusjohtaminen. Jyväskylä: PS-kustannus.

Kletz, T. (1991). *An Engineer's View of Human Error*, 2nd edn, The Institution of Chemical Engineers, Rugby. Google Scholar.

Koivupalo, M., Junno, H., & Väyrynen, S. (2015). Integrated Management Within a Finnish Industrial Network: Steel Mill Case of HSEQ Assessment Procedure. In *Integrated Occupational Safety and Health Management* (pp. 41-67). Springer International Publishing.

Koivupalo, M., Junno, H., & Väyrynen, S. (2015). Integrated Management Within a Finnish Industrial Network: Steel Mill Case of HSEQ Assessment Procedure. In *Integrated Occupational Safety and Health Management* (pp. 41-67). Springer, Cham.

Koivupalo, M., Junno, H., & Väyrynen, S. (2015). Integrated Management Within a Finnish Industrial Network: Steel Mill Case of HSEQ Assessment Procedure. In *Integrated Occupational Safety and Health Management* (pp. 41-67). Springer, Cham.

Kraljic, P. (1983). Purchasing must become supply management. *Harvard business review*, 61(5), 109-117.

Kuusisto, A. (2000). Safety management systems. *VTT PUBLICATIONS*, 4(2), 8.

Levä, K. (1998). Pk-yrityksen laatu-, turvallisuus- ja ympäristöjohtaminen: integroidun laatu-järjestelmämallin kehittäminen. Tampereen teknillinen korkeakoulu.

Liker, J. K., & Choi, T. Y. (2004). Building deep supplier relationships. *Harvard business review*, 82(12), 104-113.

Mitchell, R. K., Agle, B. R., & Wood, D. J. (1997). Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts. *Academy of management review*, 22(4), 853-886.

Monczka, R. M., Handfield, R. B., Giunipero, L. C., & Patterson, J. L. (2015). *Purchasing and supply chain management*. Cengage Learning.

Montero, M. J., Araque, R. A., & Rey, J. M. (2009). Occupational health and safety in the framework of corporate social responsibility. *Safety Science*, 47(10), 1440-1445.

Nenonen, S. (2011). Fatal workplace accidents in outsourced operations in the manufacturing industry. *Safety Science*, 49(10), 1394-1403.

Nenonen, S., Vasara, J., Litmanen, A., Haatainen, J., Hyytinen, T., Häkkinen, S., ... & Tappura, S. (2008). Turvallisuusjohtamisen toimintamalli teollisuuden palveluja tarjoaville yrityksille. Tampereen teknillinen yliopisto, Teollisuustalouden laitos, Turvallisuuden johtaminen ja suunnittelu.

Niemelä, M., Latva-Ranta, J., Ollanketo, A., & Väyrynen S. (2010) TUOLATU - uudenlaisten HSEQ-edellytysten havainnointi yritysverkossa. TUOLATU-hankkeen loppuraportti. Saatavilla osoitteessa:

https://www.tsr.fi/c/document_library/get_file?folderId=13109&name=DLFE-9029.pdf [viitattu 13.2.2018].

- Oakland, J. S. (2003). Total quality management: Text with cases (3rd ed.). Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Oedewald, P., & Reiman, T. (2006). Safety critical organizations. The special features. VTT Publications 593. Otamedia Publications Ltd., Espoo, Finland.
- Pohjola, T. (2003). Johda ympäristöasioita tehokkaasti: ympäristöosaaminen menestystekijänä. Talentum.
- Porter, M. E. (1985). Competitive advantage: creating and sustaining superior performance. 1985.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2006). Strategy and society: the link between corporate social responsibility and competitive advantage. Harvard business review, 84(12), 78-92.
- PSK 8404, (2018). [verkkodokumentti]. Saatavissa: <https://www.psk-standardisointi.fi/Standard/Ryhma87/PSK8404liitteinen.pdf> [viitattu 30.4.2018]
- Rantanen, E., Lappalainen, J., Mäkelä, T., Piispanen, P., & Sauni, S. (2007). Yhteisten työpaikkojen työturvallisuus. TOT-raporttien analyysi. Tutkimusraportti VTT.
- Rantanen, E., Lappalainen, J., Mäkelä, T., Piispanen, P., & Sauni, S. (2007). Yhteisten työpaikkojen työturvallisuus. TOT-raporttien analyysi. Tutkimusraportti VTT.
- Ruuhilehto, K., & Kuusisto, A. (1998). Turvallisuuskulttuuri-mitä se on?: esiselvitys. Turvatekniikan keskus.
- Saaranen-Kauppinen, A., & Puusniekka, A. (2006). KvaliMOTV-menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu, 2, 2015.
- Santos, G., Mendes, F., & Barbosa, J. (2011). Certification and integration of management systems: the experience of Portuguese small and medium enterprises. Journal of cleaner production, 19(17-18), 1965-1974.

Saunders, M. N. (2011). Research methods for business students, 5/e. Pearson Education India.

Shiba, S. (1997). Evolution of Quality; from Control to Break-through TOM. In proceedings of the annual eqq conference (vol. 41, pp. 13-28). european organization for quality.

Sirkka, H., & Helena, H. (2001). Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.

Smith, A., & McCulloch, J. R. (1838). An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations. A. and C. Black and W. Tait.

Sosiaali- ja terveysministeriö, (2018). [verkkodokumentti]. Saatavissa: <http://stm.fi/tyosuojelu/lainsaadanto> [viitattu 18.1.2018]

Suditu, C. (2007). Positive and negative aspects regarding the implementation of an integrated Quality, Environment, health and Safety Management System. In Annals of the Oradea University,-Fascicle of Management and Technological Engineering, Volume VI (XVI.)

Tervonen, P., Haapasalo, H., & Pääkkilä, J. (2011). Contribution of integrated environment, safety, security and quality management to business excellence. Current Issues of Business & Law, 6(1).

Tuomi, J., & Sarajärvi, A. (2002). 1.–3. painos. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.

Työsuojeluhallinto, (2010). [verkkodokumentti]. Saatavissa: <http://www.tyosuojelu.fi/tyosuojelu-tyopaikalla/turvallisuusjohtaminen> [viitattu 15.3.2018]

Työsuojeluhallinto, (2010). [verkkodokumentti]. Saatavissa: https://www.tyosuojelu.fi/documents/14660/899621/Tyopaikkatiedote_5_2010.pdf/753b2925-29a3-42f6-95a5-766428268b9a [viitattu 19.3.2018]

United nations conference., (1992) Rio declaration on environment and development.

Van Weele, A. J. (2010). Purchasing and supply chain management: Analysis, strategy, planning and practice. Cengage Learning EMEA.

Waring, A. (1996). Safety management systems. Cengage Learning Emea.

Varonen, U. (1997). Tapaturmien torjunta mekaanisessa metsäteollisuudessa. Tampereen teknillinen korkeakoulu.

Vasara, J., Nenonen, S. & Hyytinen, T. (2010). Turvallisuusjohtaminen teollisuuden palveluissa: Palveluntoimittajan opas. [Helsinki]: Työturvallisuuskeskus, teollisuusryhmä.

WCED (World Commission on Environment and Development), (1987). Our Common Future. University Press, Oxford.

Welford, R. (1995). Environmental strategy and sustainable development: The corporate challenge for the twenty-first century. Routledge.

Wilkinson, G., & Dale, B. G. (1999). Integrated management systems: an examination of the concept and theory. The TQM Magazine, 11(2), 95-104.

Winder, C. (2000). Integrating OHS, environmental, and quality management standards. Quality Assurance: Good Practice, Regulation, and Law, 8(2), 105-135.

Visser, J. P. (1998). Developments in HSE management in oil and gas exploration and production. Safety Management: The challenge of change, 43-66.

World Steel Association, (2017). [verkkodokumentti]. Saatavissa: <https://www.worldsteel.org/steel-by-topic/sustainability.html> [viitattu 19.12.2017]

Väyrynen, S., Jounila, H., & Latva-Ranta, J. (2014). HSEQ assessment procedure for supplying industrial network: a tool for implementing sustainability and responsible work systems into SMES. Advances in Safety Management and Human Factors, 10, 316.

Väyrynen, S., Koivupalo, M., & Latva-Ranta, J. (2012). A 15-year development path of actions towards an integrated management system: description, evaluation and safety effects within the process industry network in Finland. *International Journal of Strategic Engineering Asset Management*, 1(1), 3-32.

Ylijoutsijärvi, P., & Väyrynen, S. (1998). Työsuojelutavoitteet ja-yhteistyö tehdasalueella. Työtieteen jaoksen hankeraportteja, (5).

Zeng, S. X., Shi, J. J., & Lou, G. X. (2007). A synergetic model for implementing an integrated management system: an empirical study in China. *Journal of cleaner production*, 15(18), 1760-1767.

Zink, K. J. (2014). Designing sustainable work systems: the need for a systems approach. *Applied ergonomics*, 45(1), 126-132.

Zink, K. J., & Fischer, K. (2013). Do we need sustainability as a new approach in human factors and ergonomics?. *Ergonomics*, 56(3), 348-356.

LIITE 1: Haastattelukysymykset tilaajayrityksiin

Nimi:

Asema:

Tausta:

1. Mitä mitattua dataa teillä toimittajista kerätään?
2. Miten HSEQ toiminta on järjestetty organisatorisesti ja kuinka laajasti auditointeja hyödynnetään?
3. Mihin HSEQ auditointeja käytetään?
 - a. Tarjouspyynnöt?
 - b. Toimittajien kehitystoiminta?
4. Millaisia auditointikäytäntöjä teillä on toimittajayrityksille?
 - a. Mistä saaneet alkunsa?
 - b. Miten HSEQ auditoinnit ovat saaneet alkunsa?
5. Millä perustein toimittajia valitaan auditoitavaksi?
6. Mitä hyötyjä HSEQ-toiminnasta on realisoitunut verrattuna mahdollisiin omiin auditointeihin?
7. Kattaako HSEQ-auditoinnit tarpeeksi laajasti toimittajan kyvykkyydet?
 - a. HSEQ-kyvykkyydet?
 - b. Yhteiskuntavastuullisuuden?
8. Hyödynnetäänkö yrityksessä systemaattisesti HSEQ-arviointeja päätöksenteon yhteydessä?
 - a. Jos ei niin miksi ei hyödynnetä?
9. Onko yhteisen työpaikan turvallisuuskulttuuri kehittynyt auditointien myötä?
10. Millä tavoin toimittajat ovat suhtautuneet auditointipyyntöön?
 - a. Onko asenne muuttunut auditoinnin jälkeen?
 - b. Onko toimittajien käytänteet muuttuneet?
11. Mitkä ovat mielestänne merkittävimmät kehityskohteet HSEQ-toiminnassa?
 - a. Tilaajilla
 - b. Toimittajilla
 - c. Klusterilla
12. Miten auditoinneissa voitaisiin ottaa paremmin huomioon kestävän kehityksen ja yhteiskuntavastuullisuuden vaatimukset?
 - a. Onko tälle tarvetta?
13. Mitkä ovat mielestänne parhaita käytänteet HSEQ-auditoinneissa?
 - a. Mitä muuttaisit HSEQ-toiminnassa?
 - b. Huonot käytänteet?

LIITE 2: Haastattelukysymykset pääauditoijille

Nimi:
Asema:
Tausta:
Aikataulu:

Tilaaajien ja pääauditoijien näkemysten yhtenevyys

14. Kattaako HSEQ-auditoinnit tarpeeksi laajasti toimittajan kyvykkyydet?
 - a. HSEQ-kyvykkyydet?
 - b. Yhteiskuntavastuullisuuden?
15. Miten auditoinneissa voitaisiin ottaa paremmin huomioon kestävän kehityksen ja yhteiskuntavastuullisuuden vaatimukset?
 - a. Onko tälle tarvetta?
16. Onko yhteisen työpaikan turvallisuuskulttuuri kehittynyt auditointien myötä?
17. Millä tavoin toimittajat ovat suhtautuneet auditointipyyntöön?
 - a. Onko asenne muuttunut auditoinnin jälkeen?
 - b. Onko toimittajien käytänteet muuttuneet?
18. Mitkä ovat mielestänne merkittävimmät kehityskohteet HSEQ-toiminnassa?
 - a. Tilaaajilla
 - b. Toimittajilla
 - c. Klusterilla
19. Mitkä ovat mielestänne parhaita käytänteet HSEQ-auditoinneissa?
 - a. Mitä muuttaisit HSEQ-toiminnassa?
 - b. Huonot käytänteet?

Konkreetitiset kehitysiedat

20. Onko fyysinen työmaavierailu mahdollista järjestää auditointien yhteydessä?
 - a. Entä pistotarkastukset toimittajan tiloissa?
21. Miten auditointiprosessia olisi mahdollista nopeuttaa? Miten auditointivaiheiden ohjepituuksien kanssa on edetty?
22. Olisiko tarpeen kirjata palaverissa sovitut asiat esimerkiksi Extraan?
23. Tilaaajayrityksissä kaivataan lyhyempiä raportteja luettavaksi. Olisiko mahdollista järjestää raportti, jossa lueteltaisiin vain merkittävimmät havainnot auditoinnista?

24. Osassa tilaajayrityksissä oli ilmennyt ongelmia, että he eivät olleet saaneet kutsuja auditointeihin. Miten tätä olisi mahdollista kehittää? (Kuukausittain lähetettävät infosähköpostit?)
25. Onko mahdollisen onnistuneen itsearvioinnin jälkeen mahdollista supistaa auditointikysymyksiä?
26. Klusterikokouksen lisäksi toivottiin erillistä skype-palaveria, jossa käytäisiin auditoitavat yritykset läpi. Olisiko tällainen mahdollista järjestää?
27. Markkinointimateriaaliksi kaivattiin listausta muutoksista, jotka ovat kehittäneet toimittajan tekemistä. Voisiko tällainen olla tarpeellinen?

Tulevaisuuden näkökulmia

28. Onko klusterille harkittu yhteisiä tavoitteita?
29. Mitä mieltä te olette klusterin laajentumisesta?
30. Suurimmat esteet kehitysideoiden toimeenpanemiseksi?
31. Miten pääarvioijien yhteistyötä voisi kehittää?
32. Klusterissa on tiettyä painetta suorittaa arviointeja myös ulkomailla. Miten tämä olisi mahdollista toteuttaa?
33. Vahvistetaanko tapaturmataajuutta ja tapaturmien määrää dokumentaatiolla?