



**OSUUS-
TOIMINTA**

**OPPIMIS-
MALLINA**

**YRITTÄ-
JYYTEEN**

OPAS OPISKELIJOIDEN OSUUSKUNTIEN PERUSTAMISEEN
JA NIIDEN TOIMINNAN KEHITTÄMISEEN

ELIISA TROBERG
PEKKA HYTINKOSKI

PELLERVO

ELIISA TROBERG
PEKKA HYTINKOSKI

OSUUSTOIMINTA OPPIMISMALLINA YRITTÄJYYTEEN

OPAS OPISKELIJOIDEN OSUUSKUNTIEN PERUSTAMISEEN
JA NIIDEN TOIMINNAN KEHITTÄMISEEN

Osuustoimintakeskus • Coop Center



© Eliisa Troberg, Pekka Hytinkoski ja
Osuustoimintakeskus Pellervo

Ulkoasun suunnittelu ja toteutus
Minna Aho, Pellervo-Media Oy

ISBN 978-952-5276-44-2

Kirjapaino PunaMusta Oy, 2018



Kuva: Matti Ketola

KTT **Eliisa Troberg** on toiminut osuustoiminnan tutkijana ja opettajana vuodesta 1994 lähtien ensin Helsingin yliopiston osuustoimintainstituutissa ja myöhemmin Helsingin yliopiston Ruralia-instituutissa. Ruralia-instituutissa Eliisa oli myös rakentamassa osuustoiminnan opetusta tuottavaa valtakunnallista yliopistoverkostoa ja hän opetti verkostossa vuosina 2005–2016.

Vuosina 1999–2003 Eliisa toimi ensin tutkimuspäällikkönä ja myöhemmin johtamisen ja osaamisen kehittämisen instituutin johtajana Helsingin kauppakorkeakoulun LTT-Tutkimuksessa, jossa suurin osa tutkimushankkeista koski osakeyhtiömuotoisia yrityksiä.

Viime vuosina Eliisa on suuntautunut osuustoiminnallisten yritysten, yhteiskunnallisten yritysten sekä yrittäjyyskasvatuksen tutkimukseen, joilta alueilta hän on julkaissut monissa suomalaisissa ja kansainvälisissä julkaisuissa. Eliisa toimii kouluttajana S-ryhmän alueosuuskauppojen hallintohenkilöille ja hän on Osuustoiminnan Kehittäjät – Coop Finland ry:n hallituksen jäsen.



Kuva: Sirpa Piskonen

KM **Pekka Hytinkosken** ensikosketus osuuskuntiin opetuskäytössä syntyi hänen vieraillessaan Jyväskylän yliopiston aikuiskoulutajan pedagogisia opintoja tehdessään Jyväskylän ammattikorkeakoulun Tiimiakatemiassa lukuvuonna 2002–2003. Asia oli todella uutta, mitä kuvastaa erään opiskelukaverin toteamus: *”Aivan kuin olisi vierailtu Kuussa”*.

Pekka on työskennellyt vuodesta 2005 lähtien Co-op Network Studies -yliopistoverkoston verkko-opetuskoordinaattorina Helsingin yliopiston Ruralia-instituutissa ja valmistelee Turun yliopistoon väitöskirjaa opiskelijoiden osuuskuntien ohjauskokemuksista eri opetustasoilla. Lisäksi hän on ollut mukana perustamassa mikkeliläistä Asiantuntijaosuuskunta Mielekästä.

Sisällysluettelo

Esipuhe	10
Johdanto oppaaseen	13

1. TIETOJA OPISKELIJAOSUUSTOIMINNASTA.....17

1.1. Mitä on opiskelijaosuustoiminta?	18
1.2. Missä oppilaitoksissa on osuuskuntia?	19
1.3. Millaisia erilaisia malleja opiskelijaosuustoiminnassa on?.....	20
1.4. Millä toimialoilla osuuskunnat toimivat?	23
1.5. Mitkä ovat opiskelijaosuustoiminnan hyödyt?	23
1.6. Näkymiä oppimisen tulevaisuuteen.	30

2. OSUUSKUNNAN PERUSTAMINEN.....36

2.1. Miksi osuuskunnan perustamisvaihe on tärkeä?	38
2.2. Osuuskunnan perustamiseen tähtäävä hanke	39
2.3. Osuuskunnan tavoite ja toiminnan organisointi	40
2.3.1. Miksi osuuskunta perustetaan ja mitkä ovat sen tavoitteet? Millainen osuuskunta aiotaan perustaa?.....	40
2.3.2. Opiskelijaosuustoiminnan organisointi	45
2.3.2.1. Oppilaitoksessa olemassa olevaan osuuskuntaan liittyminen tai uuden osuuskunnan perustaminen	45
2.4. Keskeisiä pohdittavia tekijöitä perustamisvaiheessa	47
2.4.1. Opiskelijaosuustoiminnan integrointi opintoihin ja opetussuunnitelmaan.	47
2.4.2. Ketkä ovat osuuskunnan jäseniä, ketkä hallituksen jäseniä?	48
2.4.3. Osuuskunnan toimintaan tarvitaan valmentavia opettajia	50
2.4.4. Opettajan/valmentajan rooli pedagogisessa osuuskunnassa	51
2.4.5. Opiskelijan rooli pedagogisessa osuuskunnassa	53
2.5. Ohjeita yritystoiminnan suunnitteluun	56
2.5.1. Toiminta-ajatus	56

2.5.2.	Liikeidea	56
2.5.3.	Liiketoimintasuunnitelma	57
2.5.4.	Myynti ja markkinointi	59
2.5.5.	Osuuskunnan toimitelimet ja päätöksenteko	59
2.5.6.	Hallituksen vastuut ja velvollisuudet	63
2.5.7.	Kirjanpidon ja taloudenhallinnan järjestäminen	65
2.6.	Osuuskunnan perustamisprosessi	66
2.6.1.	Osuuskunnan perustamisen edellytykset	66
2.6.2.	Osuuskunnan perustamisen vaiheet	67
2.6.3.	Sääntöjen laatiminen	68
2.6.4.	Jäsenosimuksen/pelisääntöjen luominen	68
2.7.	Muistilista osuuskunnan perustamisen avaintekijöistä opiskelijoiden osuuskunnassa	69
2.8.	Ohjaus ja neuvonta osuuskunnan perustamisvaiheessa	70

3. OPPILAITOS- JA OPISKELIJAOSUUSKUNNAN TOIMINTA JA SEN KEHITTÄMINEN 72

3.1.	Osuuskunnan taloudenhallinnan kehittäminen	74
3.2.	Johtaminen opiskelijoiden osuuskunnissa	75
3.3.	Oppimista tukevan toimintakulttuurin luominen	79
3.4.	Toiminnan hyviä käytänteitä	83
3.5.	Toiminnan arviointi	86
3.6.	Opiskelijaosuustoiminnan kehittämistarpeita	87
3.7.	Muistilista osuuskunnan toiminnan avaintekijöistä	93

Käytetyt lähteet	97
----------------------------	----

ESIPUHE

Osuuskuntien nousu laajasti eri opetuksen tasoille hyödynnetyiksi yrittäjyyskasvatuksen oppimisympäristöiksi merkitsee osuustoiminnan hiljaista vallankumousta. Osuustoiminta on aikanaan ”häivytetty pois” taloustieteen oppikirjoista. Nyt tuhannet nuoret saavat ensi kosketuksen yrittäjyyteen osuustoiminnan kautta.

Tiimiyrittäjyys sai alkunsa Jyväskylän ammattikorkeakoulussa vuonna 1993. Ensin perustettiin yhdistysmuotoisia opiskelijayrityksiä ja vuodesta 1997 lähtien osuuskuntamuotoisia yrityksiä. Jyväskylästä tämä toimintamalli on levinnyt laajasti ympäri Suomen ja myös moneen muuhun maahan. 2000-luvun ensimmäisen vuosikymmenen aikana oppilaitososuuskunnat, tai kuten niitä myös usein kutsutaan, opiskelijaosuuskunnat, yleistyivät muissa ammattikorkeakouluissa ja ammattikouluissa. Sittemmin osuuskuntia on perustettu myös lukioihin ja yliopistoihin.

Vuosikymmenen vaihteen aika oli yrittäjyyskasvatuksen nousun aikaa. Voi olla, että kaikkia tavoitteita ei saavutettu tai ne olivat jopa ristiriitaisia, mutta toisaalta samaan aikaan osuuskunnat ja myös Nuori Yrittäjyys (NY)-yrittäjyysratkaisut¹ yleistyivät ja niitä alettiin hyödyntää yhä laajemmin eri opetustasoilla ympäri Suomea. Sekä NY-yrittäjyys että opiskelijaosuustoiminta ovat nyt suosittuja tapoja oppia tiimiyrittäjyyden kautta, mutta toimintamallien käytäntöjen poikkeavuuksien lisäksi niillä on ollut tähän asti yksi keskeinen ero: NY-yrittäjyysmallit ja niiden erilaiset opetusratkaisut ovat erittäin hyvin opastettuja ja dokumentoituja.

Sen sijaan opiskelijoiden osuuskunnista ei ole tähän mennessä kirjoitettu niiden perustamiseen ja johtamiseen liittyviä näkökulmia ja käytäntöjä kokoavaa opasta. Tälläkin hetkellä tuhannet opiskelijat yrittävät sadoissa osuuskunnissa ympäri Suomea Helsingistä Rovaniemelle. Ja uusia osuuskuntia oppilaitosten sisälle ja viereen perustettaneen myös jatkossa – ja nyt myös yhä enemmän lukioihin ja yliopistoihin.

¹ Nuori Yrittäjyys (NY) tarjoaa yrittäjyys- ja kuluttajakasvatusta tukevia opinto-ohjelmia 7–25-vuotiaille nuorille koulujen ja oppilaitosten kautta. NY Yrittäjyyskasvatuksen polku on opinto-ohjelmien kokonaisuus, joka tarjoaa käytännönläheisiä yhteistyömuotoja nuorten yrittäjyysasenteen, työelämävalmiuksien sekä oman talouden hallinnan vahvistamiseen. NY on voittoa tavoittelematon yhdistys, ja se kuuluu kansainväliseen kattojärjestöön Junior Achievement Worldwideen. Suomessa toiminta alkoi vuonna 1995 (<http://www.nuoriyrittajyys.fi>, 29.10.2015).

Pohjois-Karjalan ammattikorkeakoulussa osuustoimintaa kuvattiin ”*suureksi, uskottavaksi sekä matalankynnyksen mahdollisuudeksi kokea oikeaa työelämää hyvässä ympäristössä*” (Kettunen 2011, 41).

Lukion uuden opetussuunnitelman vaatimukset ja ammattikoulutuksen reformi tulevat mitä luultavimmin lisäämään osuuskuntien määrää, koska osuuskunta voi parhaimmillaan toimia ilmiölähtöisenä ja monialaisena oppimisympäristönä, harjoittelu- ja työssäoppimispaikkana ja alustana oppilaitosten koulutushankkeille sekä opettajien täydennyskoulutukselle. Myös yliopistoissa osuuskunnat voivat toimia parhaimmillaan sekä opiskelijoiden että henkilökunnan osaamisen kehittämisen ja myynnin alustana.

Kirjoittajat eivät esitä, että osuuskunta olisi opetusmallina tai yrittäjyyskasvatuksellisenä oppimisympäristönä yliverainen. Erilaiset NY-vaihtoehdot ja muut ratkaisut, esim. Yrityskylä-oppimiskokonaisuus, voivat tuottaa osallistujilleen hyvin opetettavaisia ja mielekkäitä oppimiskokemuksia. Keskeistä on, että lapsille, nuorille ja aikuisillekin voidaan tarjota mielenkiintoisia mahdollisuuksia oppia uusia tietoja ja taitoja, ei kilpailu erilaisten opetusmallien paremmuudesta. Me uskomme yhteistyössä Osuustoimintakeskus Pellervon kanssa, että tällaiselle opiskelijaosuustoimintaa käsittelevälle oppaalle on ollut, on nyt ja tulee olemaan vielä entistä enemmän tarvetta opiskelijoiden osuuskunnissa, opetuksen arjessa, oppilaitosten sisäisissä suunnittelupalaverissa, opettajankoulutuksessa sekä opettajien täydennyskoulutuksessa, sillä tätä tietoa ei ole vielä riittävästi saatavilla tai se on toistaiseksi ”liian pieninä palasina maailmalla”.

Haluamme osoittaa suuret kiitokset oppaan mahdollistaneelle rahoittajalle: Osuustoimintakeskus Pellervon Hannes Gebhard rahastolle. Lisäksi haluamme kiittää toimitusjohtaja Sami Karhua, osuustoimintajohtaja Kari Huhtalaa, verkkoviestintäkoordinaattori Matti Ketolaa ja lakiasiaintohtaja Anne Kontkasta Osuustoimintakeskus Pellervosta, verkko-opetuskoordinaattori Tytti Kleniä Helsingin yliopistosta sekä toimitusjohtaja Ulla Leppästä Tampereen seudun osuustoimintakeskuksesta,

emeritusprofessori Tapani Köppää, yritysneuvoja Jukka Pötryä Hyvinkään Riihimäen uusyrityskeskuksesta sekä toimittaja Hanna Moilasta asiantuntevista kommenteilta ja parannusehdotuksista oppaaseen.

Olemme saaneet arvokasta tietoa opasta varten ammattikorkeakouluissa, ammatillisissa oppilaitoksissa, yliopistoissa ja lukioissa tekemiemme haastattelujen kautta.

Osoitamme suuret kiitokset seuraaville henkilöille:

Minna Erkko, Sastamalan koulutusyhtymä

Roni Haimakka, Proakatemia, Tampereen ammattikorkeakoulu

Jesse Hietikko, Kauniaisten lukio

Taisto Hirvonen, Etelä-Savon ammattiopisto ESEDU

Veijo Hämäläinen, Proakatemia, Tampereen ammattikorkeakoulu

Jyri Hänninen, Saimia ammattikorkeakoulu

Pasi Juvonen, Saimia ammattikorkeakoulu

Pekka Kosonen, Seurakuntaopisto, Pieksämäen kampus

Ville Lehto, Saimia ammattikorkeakoulu

Ulla Luukas, Tiimiakatemia, Jyväskylän ammattikorkeakoulu

Lauri Lähteenmäki, Metsäylioppilaiden Osuuskunta Uniforst, Helsingin yliopisto

Irma Mäkräinen-Suni, Haaga-Helia ammattikorkeakoulu

Marita Nummi-Wikström, BusinessAkademia, Turun ammattikorkeakoulu

Ella-Juulia Ora, Proakatemia, Tampereen ammattikorkeakoulu

Lauri Pirkkalainen, Konneveden lukio ja yläkoulu

Aki Puustinen, Muuramen lukio

Annika Rantanen, Proakatemia, Tampereen ammattikorkeakoulu

Tuuli Turunen, Metsäylioppilaiden Osuuskunta Uniforst, Helsingin yliopisto

Lauri Värri, Hämeen ammattikorkeakoulu

Jaana Åkerroos, Turun ammatti-instituutti

Helsingissä ja Mikkelissä, marraskuun 30. päivänä 2017

Eliisa Troberg ja Pekka Hytinkoski

JOHDANTO OPPAASEEN

Tämä opas koostuu kolmesta osasta. *Ensimmäinen osa* pitää sisällään faktatietoja opiskelijaosuustoiminnasta. Siinä vastataan kysymyksiin siitä, mistä tällaisessa osuustoiminnassa on kyse, missä oppilaitoksissa on osuuskuntia ja millä toimialoilla sekä mitkä ovat opiskelijaosuustoiminnan hyödyt opiskelijoille, opettajille, oppilaitoksille ja yhteiskunnalle. Tämä osa oppaasta on tarkoitettu erityisesti johdannoksi aihealueeseen.

Toisessa osassa perehdytään opiskelijoiden osuuskunnan perustamiseen. Vastauksia etsitään mm. seuraaviin kysymyksiin: Miksi osuuskunta perustetaan ja mitkä ovat sen tavoitteet? Millainen osuuskunta aiotaan perustaa? Miten toiminta organisoidaan? Ketkä ovat osuuskunnan jäseniä, ketkä hallituksen jäseniä? Mikä on opettajan/valmentajan rooli? Mitä opiskelijoilta vaaditaan? Tässä perustamista koskevassa osassa paneudutaan myös yritystoiminnan suunnitteluun liikeideoineen sekä liiketoimintasuunnitelmiseen. Tässä yhteydessä käsitellään myös osuuskunnan taloutta, hallintorakennetta ja päätöksentekoa, jäsen sopimusta sekä osuuskunnan perustamisprosessia. Tämä osa oppaasta palvelee erityisesti osuuskunnan perustamista suunnittelevia tahoja; opiskelijoita sekä opettaja/valmentajia.

Oppaan viimeinen, *kolmas osa*, paneutuu osuuskunnan toiminnan ja johtamisen kehittämiseen. Tässä osiossa kiinnitetään erityistä huomiota osuuskunnan johtamiseen, jossa onnistuminen on tärkeä menestystekijä yrityksen toiminnassa. Tuomme myös esille opiskelijaosuustoimintaan liittyviä kehittämistarpeita sekä hyviä käytänteitä, jotka ovat edesauttaneet onnistuneen toiminnan harjoittamisessa. Tätä osiota oppaasta voivat hyödyntää erityisesti toiminnassa olevien osuuskuntien jäsenet, niin opiskelijat kuin opettaja/valmentajatkin sekä osuuskunnan perustamista suunnittelevat tahot.

Tämä opas sekä siihen liittyvä internetmateriaali on tarkoitettu kaikille opiskelijaosuustoiminnasta kiinnostuneille. Sitä voivat hyödyntää sekä opiskelijat, opettaja/valmentajat, oppilaitosten johto ja muu henkilökunta, oppilaitosten sidosryhmät, opetushallinto sekä opiskelijaosuustoiminnan aloittamista harkitsevat tahot.

Oppaan ideointi aloitettiin kevättalvella 2017. Kirjoittajien ohella opasta olivat jo alkuvaiheessa suunnittelemassa osuustoimintajohtaja Kari Huhtala ja verkkoviestintäkoordinaattori Matti Ketola Osuustoimintakeskus Pellervosta. Kirjoittajat kävivät

läpi noin 20 hakusanan avulla aineistoa opiskelijaosuustoiminnasta. Tämä aineisto käsitti artikkeleita, tutkimuksia, selvityksiä, raportteja sekä ammattikorkeakoulujen ja yliopistojen opinnäytetöitä. Luettelo näistä lähteistä löytyy oppaan lopusta kohdasta käytetyt lähteet ja muut opiskelijaosuustoimintaa koskevat lähteet.

Tämän alkukartoituksen pohjalta luotiin yhteenveto aikaisemmasta tutkimuksesta ja runko oppaan tekstiä varten. Samoin alkukartoitus toimi pohjana haastattelukysymysten tekemiselle. Kirjoittajat haastattelivat 22 henkilöä, joista suuri osa oli opiskelijaosuuskuntien valmentajia mutta haastateltujen joukossa oli myös opiskelijoita sekä aihealueen asiantuntijoita.

Haastattelut analysoitiin ja oppaan teksti kirjoitettiin haastattelujen ja aikaisemman tutkimuksen pohjalta. Oppaan alustavaa luonnosta kommentoivat emeritusprofessori Tapani Köppä Helsingin yliopistosta, toimitusjohtaja Sami Karhu, osuustoimintajohtaja Kari Huhtala ja verkkoviestintäkoordinaattori Matti Ketola Osuustoimintakeskus Pellervosta, yritysneuvoja Jukka Pötry Hyvinkään Riihimäen seudun uusyrityskeskuksesta sekä toimittaja Hanna Moilanen. Saatujen kommenttien pohjalta opasta työstettiin eteenpäin sekä korjattiin virheellisiä kohtia ja lisättiin täydennyksiä.

Opiskelijaosuustoimintaa käsittelevä materiaaalipankki löytyy sivuilta: www.pellervo.fi/opiskelijaosuustoiminta. Mukana on mm. *Perehdytyskalvosarja opiskelijaosuustoiminnasta*, *Osuuskuntalaki*, *Pellervon Perustaisinko osuuskunnan infoillat*, *Patentti- ja rekisterihallituksen Osuuskunnan perustamispaketti*, *osuuskunnan taloudenhallintaa*, *osuuskunnan hallintoa*, *vastuita ja jäsensopimusta koskevia aineistoja* sekä *aihealueeseen liittyviä kirjoja*.



1.

TIETOJA
OPISKELIJA-
OSUUS-
TOIMINNASTA



1.1. MITÄ ON OPISKELIJAOSUUSTOIMINTA?

Opiskelijaosuuskunnat (kutsutaan myös oppilaitososuuskunniksi) ovat osuuskuntamuotoisia yrityksiä, joissa opiskelijat oppivat yrittäjyyttä, ammattiosaamista, työelämätaitoja sekä ansaitsevat rahaa tekemällä työtä tiimiyrittäjinä. Suuressa osassa osuuskuntia opiskelijat kerryttävät myös opintosuorituksiaan osuuskuntatyöskentelyn kautta.

Osuuskunta on oppimistarkoituksiin soveltuva yritysmuoto, koska siihen on helppo liittyä ja tarvittaessa erota, alkupääomavaatimusta ei ole. Osuuskunnan rekisteröityminen kaupparekisteriin maksaa jonkun verran (kirjoitushetkellä 380 euroa). Osuuskunta on liikeyhteisön ohella henkilöyhteisö. Tämä henkilöyhteisö -rooli tulee esille osuuskunnissa, joissa opiskelijoiden osaaminen muodostaa merkittävimmän pääoman ja joissa opiskelijat toimivat tasavertaisessa tiimiyrittäjyydessä.

Opiskelijaosuustoiminnan alkujuuret juontavat vuoteen 1993, jolloin Jyväskylän ammattikorkeakouluun alettiin perustaa tiimiyrityksiä ensin yhdistysmuodossa Tiimiakatemiassa puiteissa. Ensimmäinen osuuskuntamuotoinen yritys perustettiin Tiimiakatemiassa vuonna 1997. Tämä innovatiivinen oppimismenetelmä on levinnyt lähes kaikkiin Suomen ammattikorkeakouluihin, lukuisiin ammatillisiin oppilaitoksiin, lukioihin ja yliopistoihin. Tiimiakatemiassa menetelmiä on kehitetty lähes 25 vuotta ja niillä on yli 10 000 eriasteista käyttäjää yli 10 maassa (<http://tiimiakatemia.com/tiimiakatemia/mika-on-tiimiakatemia/>, 28.8.2017).

NY-yrittäjyys² on suosittu toiminnallinen ja osittain samalla tavoin yhteiseen yrittäjämäiseen toimintaan perustuva yrittäjyyden harjoitusmalli kuin osuuskunta, vaikka siinä ei perustetakaan virallista yritystä. Joissakin oppilaitoksissa hyödynnetään sekä NY-yrittäjyyttä että oppilaitososuustoimintaa. Esimerkiksi Koulutuskeskus Salpauksessa Lahdessa opiskelijoille tarjotaan Nuori Yritys -toimintaa ja/tai sen jälkeen mahdollisuutta liittyä Salpauksen osuuskunta Taidottajaan, jossa voi harjoitella moniammatillista verkottumista, rikastuttaa tuote-/palveluvalikoimaa ja löytää uusia yritysideoita.

² Nuori Yrittäjyys (NY) tarjoaa yrittäjyys- ja kuluttajakasvatusta tukevia opinto-ohjelmia 7–25-vuotiaille nuorille koulujen ja oppilaitosten kautta. NY Yrittäjyyskasvatuksen polku on opinto-ohjelmien kokonaisuus, joka tarjoaa käytännönläheisiä yhteistyömuotoja nuorten yrittäjyysasenteen, työelämävalmiuksien sekä oman talouden hallinnan vahvistamiseen. NY on voittoa tavoittelematon yhdistys, ja se kuuluu kansainväliseen kattojärjestöön Junior Achievement Worldwiden. Suomessa toiminta alkoi vuonna 1995 (<http://www.nuoriyrittajyys.fi>, 29.10.2015).

1.2. MISSÄ OPPILAITOKSISSA ON OSUUSKUNTIA?

Seuraavassa tarkastellaan, missä oppilaitoksissa on osuuskuntia.

AMMATTIKORKEAKOULUT

Useimmissa Suomen 26 ammattikorkeakoulussa (144 400 opiskelijaa) on tai on ollut opiskelijaosuustoimintaa.

AMMATILLISET OPPILAITOKSET

Noin kahdeksankymmenen toisen asteen ammatillisen oppilaitoksen opiskelijoilla on mahdollisuus liittyä osuuskunnan jäseneksi. Vuonna 2016 ammatillisia oppilaitoksia oli 99 (164 500 opiskelijaa) ja ammatillisia erityisoppilaitoksia 6 (5000 opiskelijaa).

Monissa ammatillisissa oppilaitoksissa toteutetaan TOY-työssäoppiminen yrittäjänä mallia. TOY-mallissa ammatillinen työssäoppiminen suoritetaan oppilaitosten yhteydessä toimivissa osuuskunnissa, joissa opiskelijat tekevät oman ammattialansa asiakasprojekteja yrittäjämäisesti. Vuoteen 2014 mennessä noin 1000 opiskelijaa oli toteuttanut oman työssäoppimisensa yrittäjänä TOY-valmennuksissa. Valmennusryhmiä oli ollut kahdeksan koulutuksenjärjestäjän oppilaitoksissa noin 60 ja niihin oli osallistunut opiskelijoita yli 20 ammattialalta (Erkko 2014, 47).

Vuonna 2017 TOY-verkoston kuuluivat seuraavat koulutuksenjärjestäjät: Hämeen ammatti-instituutti, Jyväskylän koulutuskuntayhtymä, Lounais-Suomen koulutuskuntayhtymä, Salon seudun koulutuskuntayhtymä, Sastamalan koulutuskuntayhtymä, Satakunnan koulutuskuntayhtymä, Seinäjoen koulutuskuntayhtymä, Tampereen seudun ammattiopisto sekä Tavastia koulutuskuntayhtymä (<http://www.toyverkosto.fi/kumppanit>, 31.5.2017).

YLIOPISTOT

Suomen 14 yliopiston osalta (158 700 opiskelijaa) seuraavissa yliopistoissa on tai on ollut opiskelijoiden osuuskuntia: Helsingin yliopisto, Aalto-yliopisto, Itä-Suomen yliopisto, Tampereen yliopisto, Lappeenrannan teknillinen yliopisto, Turun yliopisto, Jyväskylän yliopisto ja Lapin yliopisto.

LUKIOD

Suomen lukioissa on tai on ollut opiskelijaosuustoimintaa noin kymmenessä. Vuonna 2016 Suomessa oli 342 lukiota (112 200 opiskelijaa). Lukioden vähäistä määrää opiskelijaosuustoiminnan kohdalla selittää erityisesti lukion yleissivistävä ja ylioppilaskirjoituksiin tähtäävä rooli. Opiskelijaosuustoimintaa on ollut haasteellista integroida lukion opintoihin. Tilanne on nyt jossakin määrin muuttumassa, sillä osuuskuntayrittäjyys soveltuu erinomaisesti vuonna 2016 voimaan tulleeseen opetussuun-

nitelmaan, joka korostaa yhteisöllisyyttä sekä yhdessä oppimista ja pitää sisällään op-
piainerajoja rikkovat ilmiöpohjaiset oppimiskokonaisuudet.

(Lähde yllä oleville tilastotiedoille [http://www.stat.fi/til/kjarj/2016/
kjarj_2016_2017-02-14_tie_001_fi.html](http://www.stat.fi/til/kjarj/2016/kjarj_2016_2017-02-14_tie_001_fi.html), 29.5.2017)

1.3. MILLAISIA ERILAISIA MALLEJA OPISKELIJAOSUUSTOIMINNASSA ON?

Eri oppilaitoksissa on erilaisia käytäntöjä osuuskuntayrittäjyyden suhteen. Osa opiskelijoiden osuuskunnista on ns. pedagogisia oppimisosuuskuntia. Tämä merkitsee, että opiskelijat voivat suorittaa opintonsa joko kokonaan tai lähes kokonaan osuuskunnissa työskentelemällä. Esimerkkejä pedagogisista osuuskunnista ovat Jyväskylän ammattikorkeakoulun Tiimiakatemiassa toimivat yritykset (<http://www.tiimiakatemia.fi>, 29.5.2017), osuuskunta Arinom Suomen Liikemiesten Kauppaopistossa (<https://www.businesscollege.fi/opiskelu/opiskele-osuuskunnassa/>, 29.5.2017) sekä Jämsän ammattiopiston osuuskunta Pegosus (<https://www.jao.fi/fi/Jyvaskylan-koulutus-kuntayhtyma/Asiakaspalvelut/Palvelut-Jamsassa/Osuuskunta-Pegosus>, 29.5.2017). Jotkut osuuskunnat toimivat puhtaasti työllistymisen välineinä, eli opintoja ei ole kytetty osuuskunnan toimintaan, vaikka oppimista informaalisti tapahtuukin. Useimmat opiskelijoiden osuuskunnista mahdollistavat säännöissään sen, että opiskelija voi valmistuttuaan työskennellä osuuskunnassa vielä sovitun ajan verran (usein 6-12 kk).

Jaamme tässä oppaassa opiskelijoiden osuuskunnat oppilaitososuuskuntiin ja opiskelijaosuuskuntiin. Termiä opiskelijaosuustoiminta käytämme kuvaamaan molempia muotoja; oppilaitososuuskunta ja opiskelijaosuuskunta. Jaottelu perustuu siihen, että oppilaitososuuskunnissa osuuskunta on jo perustettu koulun tavoitteiden ja linjausten mukaisesti. Tällöin siis opiskelijat vaihtuvat ja osuuskunta pysyy, vaikkakin myös sen toiminta saattaa muokkautua matkan varrella sekä toimijoiden osaamisen tai koulun tai yleisten pedagogisten tavoitteiden (esim. kansalliset opetussuunnitelmat) mukaan. TOY-työssäoppiminen yrittäjänä mallissa on todettu, että toisen asteen ammatillisissa oppilaitoksissa toimii parhaiten osuuskunta, johon opiskelijat voivat liittyä jäseniksi. Toimivaan osuuskuntaan jäseneksi liittyminen on ammatillisissa oppilaitoksissa opiskeleville nuorille usein helpompaa kuin oman osuuskunnan perustaminen.

Opiskelijaosuuskunta on yritys, joka perustetaan uusien opiskelijoiden ja mahdollisesti myös henkilökunnan yhteisen suunnittelujakson jälkeen. Esimerkiksi Jyväskylän ammattikorkeakoulun Tiimiakatemia ja Tampereen ammattikorkeakoulun Proakatemia hyödyntävät opetuksessaan juuri opiskelijaosuuskuntia, jotka perustetaan ja joita opiskelijat pyörittävät opintojensa ajan. Opiskelijaosuuskunta voi olla pedago-

ginen osuuskunta tai se voi olla oppilaitoksen ja yhteiskunnan välimaastossa toimiva melko itsenäinenkin oppilaita työllistävä yritys.

Seuraavassa taulukossa ovat tiivistykset tässä oppaassa käytetyistä termeistä; opiskelijaosuustoiminta, opiskelijaosuuskunta, oppilaitososuuskunta sekä pedagoginen osuuskunta.

OPISKELIJAOSUUSTOIMINTA
Termiä opiskelijaosuustoiminta käytämme kuvaamaan osuuskuntamuotoisen opiskelijayrittäjyyden molempia (opiskelijaosuuskunta ja oppilaitososuuskunta) muotoja.
OPISKELIJAOSUUSKUNTA
Opiskelijaosuuskunta on yritys, joka perustetaan uusien opiskelijoiden ja mahdollisesti myös henkilökunnan yhteisen suunnittelujakson jälkeen. Uudet opiskelijat perustavat aina oman osuuskunnan.
OPPILAITOSOSUUSKUNTA
Oppilaitososuuskunta on oppilaitokseen perustettu osuuskunta, johon uudet opiskelijat tulevat jäseniksi ja eroavat valmistumisen jälkeen. Osuuskunta pysyy oppilaitoksessa opiskelijoiden vaihtuessa uusiin.
PEDAGOGINEN OPPIMISOSUUSKUNTA
Ei ole olemassa mitään tarkkaa määritelmää siitä, mikä on pedagoginen osuuskunta. Yksi näkemys on, että pedagoginen osuuskunta edellyttää jonkinlaista valmentajaa sekä opintojen integroimista ainakin jossakin määrin osuuskuntatyöskentelyyn. Koska asiasta ei ole selvää käsitystä, voidaankin puhua tietynlaisesta jatkumosta, jonka toisessa päässä on täysin opintoihin integroitu pedagoginen osuuskunta ja toisessa päässä lähes täysin opinnoista irrallaan toimiva osuuskunta.

Tohtoriopiskelija Hytinkosken tulossa olevan väitöstutkimuksen mukaan, näiden kahden erilaisen osuuskuntamallin (opiskelijaosuuskunta/oppilaitososuuskunta) suunnittelussa, ohjauksessa ja tavoitteissakin on sen verran eroja, että niiden erilaisuutta on hyvä painottaa. Tällä tavoin osuuskuntien opetuskäyttöä pohtivat oppilaitokset voivat paremmin hahmottaa näiden erilaisten toteutustapojen mahdollisuudet ja haasteet. Keskeisin ero tulee esille osuuskuntien organisoinnissa. Oppilaitososuuskunta on suunniteltu ja otettu käyttöön yleensä niin, että etenkin kokemuksen kartuttua se saattaa haastaa opetushenkilökuntaa enemmän työosuuskunnan toiminnan organisoinnin kaltaisesti. Pysyvän oppilaitososuuskunnan ohjaaminen vaatii opettajatiimiltä huomattavasti aikaa, sillä sitä tehdään usein muiden tehtävien (lehtori, opinto-ohjaaja, rehtori, yrittäjyyskasvatuskoordinaattori yms.) ohella.

Opiskelijoiden itsensä opintojen aikana perustama osuuskunta haastaa myös ohjaajat, vaikka tällöin toimitaankin usein jo yli 18-vuotiaiden kanssa (käytännössä usein ammattikorkeakoulussa) ja vaikka henkilökunnan edustajilla olisi jo aikaisempaa kokemusta. Opiskelijaosuuskuntien kohdalla yrittäminen on usein kiinteästi osa opiskelua. Näin ollen ohjaajien tehtävänä on sekä ohjata tiimiä yrityksen suunnittelussa, perustamisessa ja johtamisessa että varmistaa toiminnan täyttävän oppilaitoksen opetussuunnitelmien vaatimukset.

Jotkut osuuskunnat jatkavat toimintaansa jäsenten valmistuttua. Esimerkiksi Triikkielokuva osuuskunta, joka on alkujaan Lahden ammattikorkeakoulun opiskelijoiden osuuskunta, tekee nyt mainoksia, musiikkivideoita, yritysvideoita, elokuvia, dokumentteja ja tv-sarjoja, sekä vuokraa kalustoa / tekijöitä.

Joidenkin oppilaitosten osuuskunnissa myös henkilökunta voi sivutoimisesti tehdä töitä yrityksen kautta. Vaikka tällainen toiminta ei ole vielä kovin yleistä, se saat-
taa lisääntyä. Esimerkiksi Muuramen lukiossa lukuisat kansalliset ja kansainväliset vierailut toteutetaan niin opiskelijoiden kuin osan henkilökunnasta osalta monesti osuuskunnan kautta.

On olemassa myös tapauksia, joissa osuuskunnat palvelevat useita oppilaitoksia. Tällöin osuuskunnan jäseniä ovat useampien oppilaitoksen opiskelijat. Esimerkiksi Valon tekijät osuuskunnan jäseneksi voi hakea Koulutuskeskus Valon yrittäjähenki-
nen opiskelija ja henkilökunnan jäsen sekä Tredun (Tampereen seudun ammattiopis-
to) opiskelijat muistakin toimipisteistä. Lepaan Osaajat osk on Lepaan puutarha-alan oppilaitosten (Hämeen ammatti-instituutti ja Hämeen ammattikorkeakoulu) opiske-
lijoiden perustama yritys. Evon Metsäosuuskuntaan voivat liittyä halukkaat opiskeli-
jat niin Hämeen ammattikorkeakoulusta kuin Hämeen ammatti-instituutistakin.

Joissakin oppilaitoksissa on useita osuuskuntia, esimerkiksi Turun ammattikor-
keakoulun BisnesAkateмиassa oli 12 osuuskuntaa vuonna 2017. Joissakin oppilaitok-
sissa on vain yksi osuuskunta. Jyväskylän Tiimiakatemiassa yksittäisen osuuskunnan
parhaaksi kooksi on havaittu 15-20 jäsentä.

Osuuskunnat voivat olla yhteen toimialaan keskittyviä tai monitoimialaisia. Lu-
kioiden osuuskunnat ovat lähes poikkeuksetta monitoimialaisia. Monitoimialaisia
osuuskuntia löytyy myös ammattikorkeakouluista ja ammatillisista oppilaitoksista.
Yliopistojen osuuskunnat ovat usein yhteen toimialaan keskittyneitä. Syynä on se, et-
tä osuuskunta on perustettu opiskelijoiden työllistymistarkoituksiin ei niinkään yrit-
täjyyskasvatuksen välineeksi ja osuuskunnan perustavat tietyn tieteenalan opiskelijat
kuten Metsäosuuskunta Uniforst Helsingin yliopistossa.

1.4. MILLÄ TOIMIALOILLA OSUUSKUNNAT TOIMIVAT?

Opiskelijoiden osuuskuntia toimii esimerkiksi seuraavilla toimialoilla.



Media
Tietotekniikka
Peliala
Kaupallinen ala
Matkailu- ja ravitsemisala
Metsä
Rakentaminen
Kone-, metalli- ja autoala
Sosiaali- ja terveysala
Taide- ja käsityöala
Puhtaanapito

1.5. MITKÄ OVAT OPISKELIJAOSUUSTOIMINNAN HYÖDYT?

HYÖDYT OPISKELIJOILLE

Yrittäjyyden oppiminen
Työllistyminen ja ansioiden saaminen
Työelämäkokemuksen ja työelämätaitojen kerryttäminen
Yrittäjyyden ja työelämän kynnyksen madaltuminen
Omien liikeideoiden testaaminen turallisessa ympäristössä
Käytännön kautta oppiminen, vastapainoa teoreettisille opinnoille
Moninaisten verkostojen luominen
Sosiaalisten taitojen oppiminen
Luo yhteisöllisyyttä ja yhteenkuuluvuutta, integroi mukaan erilaisia opiskelijoita, tarjoaa parhaimmillaan merkityksellisiä kokemuksia ja myöhemmin muistoja
Itsevarmuuden kasvaminen

Opiskelijoille tulevat hyödyt osuuskuntayrittäjyydestä ovat moninaiset. Opiskelijat oppivat yrittäjyyttä, työllistyvät osuuskunnan projekteissa, saavat ansioita, hankkivat tärkeää työelämäkokemusta, työelämätaitoja ja itsevarmuutta toimimalla monenlai-

sisä projektissa. Osuuskunnassa opiskelijat voivat kokeilla sekä työntekijän että johtajan roolia ja he voivat testata omia liikeideoitaan tai tuotteitaan. Tämä turvallinen ympäristö, osuuskunta, mahdollistaa opintojen ja yrittäjyyden yhdistämisen.

Opiskelijat kerryttävät opintojaan ja oppivat ammattiaan mielekkäällä ja käytännönläheisellä tavalla. Osuuskunnassa oppiminen on oivallista siinä mielessä, että osan ammattitaidoista voi oppia vain työkokemuksen kautta, ei luennolla. Aikaisemmin esimerkiksi ammatillisissa oppilaitoksissa opiskelijat pääsivät kokeilemaan oikeita työtehtäviä vasta työssäoppimisjaksolla. Kun opiskelija pääsee koulussa tekemään oikeita töitä, hän voi turvallisesti harjoitella myös epäonnistumista ja sen sietämistä.

Osuuskunnassa oppiminen on tekemällä oppimista, käytännössä asioiden testaamista ja hyvää vastapainoa teoreettisille opinnoille. Opiskelijaosuustoiminnalla on ollut hyvin voimaannuttava vaikutus. Esimerkiksi Tampereen ammattikorkeakoulun Proakatemia opiskelijat kertoivat, että opinnot antavat heille valmiudet opiskella lisää ja ne antavat myös ymmärryksen siitä, että he ovat vapaita ottamaan asioista selvää ja tekemään mitä vaan. Yksi haastatelluista kuvasi asiaa seuraavasti: *”Meistä tulee täällä ainutlaatuisia siksi, että jokainen pystyy rakentamaan omien mielenkiintojen pohjalta oman osaamisensa”*.

Opiskelijat luovat tiimiyrittäjyyden kautta moninaisia verkostoja, joita he voivat hyödyntää myöhemmin valmistuttuaan. Tiimeissä toimiminen ja tiimiyrittäjyyden oppiminen ovat tärkeitä taitoja missä tahansa tehtävässä. Jotkut opiskelijat ovat työllistyneet osuuskuntayrittäjyyden aikana hankkimiensa kontaktien kautta. Myös erityistä tukea tarvitseville opiskelijoille osuuskuntayrittäjyys on toiminut hyvänä oppimisympäristönä työelämään.

Opiskelijat oppivat yrittäjyyttä käytännössä asiakasprojekteissa. Näin he saavat yleistä ymmärrystä liiketoiminnasta sekä siitä, miten toimia asiakaskohtamisissa. Tiimiyrittäjyys puhuttaa nuoria ja osuuskunnassa nuoret voivat täydentää toinen toisiansa erilaisilla osaamisilla. Tämä mahdollistaa laajempien palvelukokonaisuuksien tarjoamisen kuin mikä olisi mahdollista yksin. Valmistuttuaan osa opiskelijoista jatkaa yrittäjinä, osa työllistyy toisen palvelukseen. Opiskelijaosuustoiminnasta saatu työkokemus on hyödyllistä sekä erilaisista asiakasprojekteista saadun kokemuksen että osuuskunnan mahdollisten erityistehtävien osalta (esim. osuuskunnan hallituksen puheenjohtaja). On hyvin todennäköistä, että opiskelijoiden osuuskuntayrittäjyydestä saamaa yrittäjyyskokemusta arvostavat tulevaisuudessa työnhaku/rekrytointitilanteissa niin pienten kuin suurempienkin yritysten yrittäjät ja toimitusjohtajat.

Opiskelijaosuustoiminta madaltaa työelämän ja yrittäjyyden kynnyksiä. Monissa opiskelijoiden yrityksissä yrittäjyyden kynnys on todella matala osuusmaksun ollessa noin 20-50 euroa. Ammattikorkeakoulut ovat onnistuneet nostamaan tiimiyrittäjyyden avulla yrittäjäksi ryhtymisen prosenttia kymmenkertaiseksi normaaliin liiketaloudelliseen koulutukseen verrattuna.

Eri koulutusasteen osuuskunnissa oppii eri asioita. Esimerkiksi ammattikorkeakoulun ja ammatillisten oppilaitosten osuuskunnissa oppii ensi sijassa ammatillisia

asioita ja työelämäyhteyksiä sekä yrittäjyyttä. Toisen asteen ammatillisiin opintoihin liittyvät usein työharjoittelujaksot, jotka opiskelija voi suorittaa osuuskunnan kautta. Lukio-osuuskunnassa oppii lähinnä työelämävalmiuksia ja yrittäjyyttä. Lukio tähtää yleissivistävään koulutukseen, ei ammatin oppimiseen.

Seuraava lainaus kuvastaa taitoja, joita opiskelija saavuttaa pedagogisessa osuuskunnassa toimiessaan. *”Pedagoginen osuuskunta on loistava ympäristö tiimioppimiselle ja tiimiyrittäjyydelle, jotka vahvistavat ihan uudella tavalla opiskelijoiden oma-aloitteisuutta sekä ongelmanratkaisu-, vuorovaikutus- ja yhteistyötaitoja. On selvästi nähtävissä, kuinka opiskelijat ottavat osuuskunnassa konkreettisemmin vastuun opinnoistaan, jolloin poissaolotkin vähenevät”* (<http://www.hope.fi/artikkelit/ahlmanilla-paras-yrittajyyksenmenetelma-1542014>, 29.5.2017).

HYÖDYT OPETTAJILLE JA OPPILAITOKSILLE

Tarjoaa oppimisen ja täydennyskouluttautumisen mahdollisuuden – myös oman työpaikan sisällä ja työajalla. Opettajat kokevat hyötyvänsä ammatillisesti osuuskuntamuotoisen opiskelun ohjauksesta vaikka tehtävä on haastava.

Luo uusia tiimejä opetushenkilöstöön, parhaimmillaan kouluihin rakentuu mestari-kisälli –tiimejä, joissa myös kokeneemmat työntekijät voivat olla uutta oppivan asemassa.

Oppilaitokset luovat moninaisia suhteita sidosryhmiinsä osuuskuntien kautta ja tekevät oppilaitosta tunnetuksi alueellaan.

Opiskelijoiden osuuskunnat toimivat erittäin hyvin yrittäjyyskasvatuksen välineinä. Oppilaitosten tiimiyrittäjyyden toimivuudesta on osoituksena myös sen levittäytyminen laajalti suomalaisiin eri koulutusasteiden oppilaitoksiin sekä yli 10 ulkomaan oppilaitoksiin.

Yrittäjyyskasvatus on viety kaikille koulutusasteille. Sen käytännön toteuttaminen ei ole aina helppoa. Useat tutkimukset (esim. Immonen 2010; Troberg, Ruskovaara & Seikkula-Leino 2011; Eronen 2012; Troberg & Hytinkoski 2015) osoittavat, että opiskelijoiden osuuskunnat toimivat erittäin hyvin yrittäjyyskasvatuksen välineinä. Tiimiyrittäjyyden toimivuuden puolesta puhuu sen laaja levittäytyminen eri koulutusasteiden oppilaitoksiin sekä Suomessa että ulkomailla.

Osuuskuntamuotoinen yrittäjyys toimii hyvänä yrittäjyyskasvatuksen välineenä, koska se on joustava toimintatapa. Työn tarjoaja voi ottaa osuuskunnan kautta lyhytaikaisiakin työntekijöitä. Opiskelijat voivat tehdä monenlaisia töitä, jolloin he oppivat tuntemaan osaamisensa ja vahvuutensa. Tämä ja tiimiyrittäjyys motivoivat opiskelijoita.

Opiskelijaosuustoiminta luo pitkäjänteisyyttä yrittäjyyskasvatukseen ja auttaa oppilaitoksia verkostoitumaan sidosryhmien kanssa. Oppilaitokset tarvitsevat toiminnassaan yhteistyötä monen eri tahon kanssa. Tässä hankkeessa tehdyt haastattelut osoittivat, että oppilaitoksilla tulisi olla vielä paljon enemmän yhteistä työelämän ja

työelämästä tulevien tarpeiden kanssa. Osuuskuntayrittäjyys mahdollistaa oppilaitoksen verkottumisen ympäristöönsä ja yhteistyön esimerkiksi alueen yrittäjäjärjestöjen, kunnan ja vapaaehtoisorganisaatioiden kanssa. Osuuskuntayrittäjyyden kautta oppilaitos saa myös näkyvyyttä toiminnalleen.

Eduskunta hyväksyi kesäkuun 2017 loppupuolella ammatillisen koulutuksen uuden lainsäädännön. Tämä opas julkaistaan tämän ”koulutusreformin” käynnistymisen jälkeen (1.1.2018), mutta jo kirjoitushetkellä (kesä 2017) ennakkotietojen (OKM 2017, ammatillisen koulutuksen reformi) pohjalta näyttää siltä, että tässä opetushallituksen ja asiantuntijoiden suunnittelemassa ja yli 20 vuoteen suurimmassa ammatillisen koulutuksen muutoksessa myös oppilaitososuuskunnilla ja opiskelijaosuuskunnilla voi olla ammatillisella puolella vielä nykyistä merkittävämpi rooli.

Hallituksen esityksen mukaan opiskelijat toimivat yhä monipuolisemmissa oppimisympäristöissä ”... joustavasti työpaikalla, oppilaitoksessa ja aiempaa enemmän myös virtuaalisissa ympäristöissä.” (Hallituksen esitys/OKM 2017, Mikä muuttuu ammatillisessa koulutuksessa/opiskelijalle). Myös opettajien työ monipuolistuu niin, että ”... työtä tehdään useissa oppimisympäristöissä ja jalkaudutaan työpaikoille ohjaamaan.” Työssä painottuu ohjaava ja valmentava ote” (Hallituksen esitys/OKM 2017, Mikä muuttuu ammatillisessa koulutuksessa/koulutuksen järjestäjälle). Jo tutuksi tulleen koulun sisällä tai vieressä toteutettavan opiskelijayrittäjyyden entistä strategisempi hyödyntäminen vaikuttaisi loogiselta ratkaisulta ammatillisen koulutuksen muutoksessa.

Yrittäjyys- ja talouspainotteiset lukiot voivat hyödyntää opiskelijaosuustoimintaa. Esimerkiksi Kauniaisten lukio painottaa taloutta ja yrittäjyyttä tarjoamalla opiskelijoille Lukiolaisen businesskoulu -talouden ja yrittäjyyden opintokokonaisuutta, joka yhdistyy lukion omaan GraniWorks-yritystoimintaan. Lukiolaisen businesskoulun opinnot kannustavat opiskelijoita luomaan suhteita yrityksiin ja halutessaan perustamaan omia start-up yrityksiä. Korkeakouluille opiskelijayrittäjyys luo tärkeän välineen opiskelijoiden oman alansa työkokemuksen hankkimiseen ja opiskeluaikana, mikä heiltä nykyisin usein puuttuu.

Hytinkosken tulossa oleva väitöstutkimus osoittaa, että opettajat kokevat hyötyvänsä ammatillisesti osuuskuntamuotoisen opiskelun ohjauksesta vaikka – ja koska – tehtävä on haastava. Käytännön tietoa koulutuksista (esim. tiimimestarikoulutus³) usein omaehtoisestikin hankkineet ja käytännön yrittäjyyskasvatusta ohjanneet henkilöt omaavat oletettavasti heille tulevaisuudessakin hyödyllistä osaamista. Opettajuus on muuttumassa ja muuttuneen tulevaisuudessa yhä enemmän valmentavaan suuntaan.

Erkon tutkimus (2014) osoitti, että myös tiimiopettajuus on alkanut kehittyä joissakin oppilaitoksissa. Esimerkiksi Seurakuntaopiston toiminnassa on määrätietoises-

3 Tiimimestari on laaja-alainen tiimivalmennusosaamista kehittävä ohjelma. Se antaa tiedot ja taidot ammattimaisen tiimivalmentamisen toteuttamiselle sekä Tiimiakatemia® menetelmän käytölle. (<https://tiimiakatemia.com/tuote/tiimiakatemia-tiimimestari/>, 23.11.2017)

ti eri paikkakunnilla hyödynnetty henkilökunnan Tiimimestari-valmennuksen suoritaneiden osaamista yhteisöllisen oppimisen kehittämisessä ja Pieksämäen yksikön osuuskunnan ohjauksessa.

Motivoituneilla ja hyvin koulutetuilla oppilaitosten henkilöstön edustajilla suurimmat haasteet liittyvät osuuskunnan perustamiseen sekä arjen ohjaukseen. Nämä haasteet saattavat johtua ainakin osittain osuuskunnan ohjaustyöhön kohdistetuista riittämättömistä resursseista (koulutus, työaika, palkkaus).

Hytinkosken ja Trobergin (2017) mukaan oppilaitokset voivat hyötyä niiden sisällä tai vieressä toimivista osuuskunnista hyvin konkreettisilla tai yllättävilläkin tavoilla. Ammattiopetuksen tulevan koulutusreformin myötä korostuva opiskelijoiden työ-
sääntymisen määrän huomattava kasvu tulee lisäämään ammatillisten oppilaitosten ”omien” yritysten nykyistä laajamittaisempaa hyödyntämistä opiskelijoiden työllistämässä erilaisille harjoittelu- ja työ-
sääntymisjaksoille. Yllättävistä mahdollisuuksista esimerkkinä on ajatus siitä, että oppilaitososuuskunta olisikin nykyistä voimakkaammin myös opettajien täydennyskoulutusjaksojen tai opettajaopintojen harjoittelupaikka. Tai että opiskelijoiden osuuskunta olisikin toimijoilleen myös ympäristö, jossa he voisivat rohkean kriittisesti pohtia oman osaamisensa ja taitojensa lisäksi myös oman alansa opetuksen käytänteitä tai tuulettaa yhteiskunnallisia näkemyksiä esim. yrittäjyyden, opiskelun, asiantuntijuuden sekä työn erilaisista yhdistelmistä.

YHTEISKUNNALLISET HYÖDYT

Osuuskuntayrittäjyys aktivoi nuoret opiskeluun, työelämään ja tiimiyrittäjyyteen. Tällä tavoin se vähentää nuorten syrjäytymistä ja siitä johtuvia kustannuksia sekä edesauttaa nuorten integroitumista työelämään aktiivisina toimijoina.

Opiskelijaosuustoiminta on nopea ja tehokas väline opettaa nuorille yrittäjyyttä ja työelämätaitoja jopa jo lukioasteella. Ammatillisissa oppilaitoksissa ja ammattikorkeakouluissa opiskelijat oppivat nämä tärkeät taidot samanaikaisesti oman ammattinsa oppimisen kanssa.

Opiskelijaosuustoiminta vahvistaa yhteiskunnassa yhteisöllisyyttä ja solidaarisuuden arvoja.

Osa opiskelijoiden osuuskunnista jatkaa myös opintojen jälkeen ja tarjoaa näin sekä työtehtäviä että verotuloja paikallisesti.

Osuuskuntayrittäjyydellä on moninaisia myönteisiä yhteiskunnallisia vaikutuksia. Niistä ilmeisimpiä on se, että osuuskuntayrittäjyys aktivoi nuoret opiskeluun, työelämään ja tiimiyrittäjyyteen. Tällä tavoin se myös vähentää nuorten syrjäytymisestä johtuvia kustannuksia sekä edesauttaa nuorten integroitumista työelämään aktiivisina toimijoina. Osuuskunta voi tarjota nuorille yhteisön, jossa he toimivat yhdessä – riippumatta perhetaustasta, ihonväristä, harrastuksista tai koulumenestyksestä. Tähän sisältyy pedagogisten tavoitteiden lisäksi myös tällaisen toiminnallisen ja yhteisöllisen opiskelijayrittäjyyden yhteiskunnallinen hyöty.

Yrittäjyyskasvatuksen tavoitteet, selkeät tai epäselvät, sekä erilaiset yrittäjyyskasvatukselliset toimenpiteet ovat aiheuttaneet oppilaitosten henkilökuntien keskuudessa myös vastarintaa tai huolta. Opettajankouluttajista ja kasvatussosiologeista sekä uudenlaisen kriittisen yrittäjyyskasvatuksen suuntauksen edustajat ovat esittäneet kriittisiä huomioita esimerkiksi yrittäjyyskasvatukseen sisältyvistä uusliberalistisista tavoitteista, menestyvän kasvuyrittäjyyden ylipainottamisesta, kilpailun välttämättömyydestä, erityisesti maskuliinista yrittäjyyttä suosivista yrittäjä-ideaaleistaan (perinteinen työmies tai menestyvä startup-yrittäjä), kaupallisuuden työntymisestä koulujen sisään, ja usein vain taloudellista menestystä korostavasta yksinyrittäjyydestä (esim. Keskitalo-Foley, Komulainen & Naskali 2010; Korhonen 2012; Berglund 2013). On täysin luonnollista, että yrittäjyyskasvatuksen suomalaisen tutkimuksen ja kehityksen yhteydessä nousee esille näkökulmia, jotka kiinnittävät toimijoiden huomiota myös sellaisiin piirteisiin ja toimintatapoihin, joita on syytä uudelleen arvioida kriittisesti suurimman yrittäjyyskasvatuksen ”hypetyksen” haihduttua.

Tämän oppaan kirjoittajat näkevät yrittäjyyskasvattajien ja osuustoiminnan opetuskäyttöä tuntevien henkilöiden ja tiimien yhteistyössä kiinnostavia opetuksellisia ja tutkimuksellisia mahdollisuuksia. Osuuskunta opetuskäytössä tarjoaa hyvän yrittäjyyskasvatuksellisen vaihtoehdon, joka pystyy vastaamaan moniin yhteiskunnallisiin odotuksiin osuuskunnan jäsenten, yrityksen ympäristön ja lähiyhteisön yhteistä hyvää tavoittelevilla osuustoiminnan arvoilla ja periaatteilla. Myös osuuskunnan vielä toisinaan ilmenevästä ”vanhasta ja hitaasta” imagosta voi olla tässä hyötyäkin, sillä se tuskin herättää huolta esimerkiksi oppilaitoksen ympärillä olevien muiden yritysten keskuudessa.

Yhteiskunnan näkökulmasta tarkasteltuna opiskelijaosuustoiminta on nopea ja tehokas väline opettaa nuorille yrittäjyyttä ja työelämätaitoja jopa jo lukioasteella. Ammatillisissa oppilaitoksissa ja ammattikorkeakouluissa opiskelijat oppivat nämä tärkeät taidot samanaikaisesti oman ammattinsa oppimisen kanssa. Opiskelijayrittäjyyden yhteiskunnallinen merkitys korostuu maaseutukouluissa ja -lukioissa, joissa yrittäjyysopetus ja yhteistyö paikallisten yritysten ja kunnan kanssa voivat konkreettisesti lisätä alueen elinvoimaisuutta ja omaleimaisuutta. Esimerkiksi Konneveden lukiossa ja yläkoulussa on kehitetty strategisesti sekä osuuskuntayrittäjyyttä että verkko-opetusta jo 90-luvulta lähtien.

Yrittäjyyden merkitys tulee lisääntymään tulevaisuudessa. Monella toimialueella on tärkeää omata yrittäjyystaitoja ja kyetä työllistämään itsensä. Opiskelijaosuustoiminnan kautta nuoret oppivat näitä taitoja jo opiskeluaikanaan. Viimeisen 10–15 vuoden aikana on tapahtunut merkittävä muutos nuorten suhtautumisessa yrittäjyyteen. Nyt jo ka viides 18–24-vuotias suomalainen miettii yrittäjyyttä vaihtoehtona kolmen seuraavan vuoden kuluessa. Vielä 2000-luvun alussa samaa mieltä oli vain prosentti, pari. Tiedot ilmenevät kansainvälisistä Global Entrepreneurship Monitor (GEM) -yrittäjyystutkimuksista. Suomalaisnuorten yrittäjyyshalukkuus on noussut tutkimuksissa vuodesta 2010 lähtien. Nuoret myös perustavat helposti yrityksiä kimpassa. Se näkyy uusyrity-

ykseskustenkin asiakkaissa. Aiemmin ajateltiin, että ahkeroidaan ja raivataan tie yksin. Nuorten perustamissa yrityksessä voi olla mukana osajia eri aloilta (<https://y-studio.fi/blog/nuorten-asenteissa-tapahtunut-jarisyttava-muutos/>, 22.5.2017).

Opiskelijaosuustoiminta vahvistaa yhteiskunnassa yhteisöllisyyttä ja solidaarisuuden arvoja. Laura Kettusen (2011, 41) Pohjois-Karjalan ammattikorkeakoulussa tekemässä opinnäytetyön haastattelussa osuustoimintaa kuvattiin ”suureksi, uskomattomaksi sekä matalankynnyksen mahdollisuudeksi kokea oikeaa työelämää hyvässä ympäristössä”. Kettunen jatkaa: ”... osuuskunta luo erinomaiset puitteet käytännön tekemiseen ja oman osaamisen kehittämiseen yhteisöllisyyttä hyödyntäen. Vain harvat yrittäjät omaavat kaikki menestykseen tarvittavat tiedot, taidot ja henkilökohtaiset ominaisuudet.”

OPISKELIJAOSUUSTOIMINNAN SWOT-ANALYYSI

Seuraavassa taulukossa tiivistetään lyhyesti opiskelijaosuustoiminnan keskeisiä vahvuuksia, heikkouksia, mahdollisuuksia sekä uhkia.

VAHVUUDET - tuo opintoihin tärkeää käytännön näkökulmaa - hyvä yrittäjyyskasvatuksen väline - madaltaa yrittäjyyden ja työelämän kynnystä - ei suuria taloudellisia riskejä - voi testata omia liikeideoita - monipuolistaa opettajan työtä - verkostoi oppilaitoksia sidosryhmien kanssa	HEIKKOUEDET - tasa-arvoiseen toimintamalliin saattaa syntyä sisäisiä ristiriitoja, jollei johtamisen kehittämiseen panosteta - myynnin aikaansaaminen vaatii opiskelijoilta paljon, erityisesti koska opiskelijayrittäjyydessä on kyse oppimisesta sekä oppimisen ja yrittäjyyden yhdistämisestä - toimintamalli ei sovi kaikille; edellyttää itsekuria ja omatoimisuutta
MAHDOLLISUUDET - mahdollistaa opiskelijoiden työllistymisen ja työkokemuksen hankkimisen samanaikaisesti opiskelun ohella - mahdollistaa ammatillisiin opintoihin liittyvän työharjoittelun toisen asteen ammatillisissa oppilaitoksissa - mahdollistaa oivallisten liikeideoiden kypsyttelyn turvallisessa ympäristössä	UHAT - uhkana on, että osuuskuntayrittäjyyttä ei integroida hyvin opintoihin pedagogisessa osuuskunnassa; opiskelijat eivät saa opintosuorituksia osuuskuntayrittäjyydestään eikä opettajan valmennustyötä resursoida riittävästi - uhkana on, että valmentavia opettajia on vain yksi, jolloin hänen siirtyessään muihin työtehtäviin, toiminta hiipuu - opiskelijoiden ja/tai valmentavien opettajien heikko sitoutuminen toimintaan

1.6. NÄKYMÄ OPPIMISEN TULEVAISUUTEEN

Jänkälän ym. (2014, 18) selvitys osoitti, että oppilaitosten osuuskuntayrittäjyys tulee merkittävästi lisääntymään tulevaisuudessa. Kokemukset osuuskuntayrittäjyydestä monissa oppilaitoksissa ovat olleet pääsääntöisesti myönteisiä. Opiskelijaosuustoiminnan lisääntymistä ovat voimistaneet monet esimerkit hyvin toimivista osuuskunnista sekä opiskelijoiden ja opettajavalmentajien halukkuus edistää yrittäjyyttä ja työelämälähtöistä oppimisympäristöä. Osuustoiminnallinen yrittäjyys on osoittautunut toimivaksi yrittäjyyden oppimisympäristöksi. Jänkälän ym. (2014, 18) haastatellut näkivät, että tulevaisuudessa jokaisella oppilaitoksella joko on oma osuuskunta tai se on mukana useamman oppilaitoksen pyörittämässä osuuskunnassa.

Opiskelijaosuuskunnat ja oppilaitososuuskunnat eivät vain teoretisoi, simuloi, suunnittele tai keskusteluta opiskelijoita ja opetushenkilökuntaa, vaan ne konkreettisesti tekevät ja toimivat – yhdistäen tietoja ja taitoja ongelmanratkaisuun perustuvaan toimintaan.

Osuuskunnat oppimisympäristöinä ovat jo nyt merkittävä osa suomalaista yrittäjyyskasvatusta. Tämän oppaan kirjoittajat uskovat, että vaikka oppilaitoksissa toimivien osuuskuntien merkitystä ei vielä hahmotettu täysin ennen Opetusministeriön (nyt OKM) ”Yrittäjyyskasvatuksen suuntaviivat” -julkaisua (2009), niin ne ovat opetusmenetelminä/oppimisympäristöinä toteuttaneet suurimman osan – tai jopa kaikki – seuraavaksi luetelluista vuosien 2009 – 2015 yrittäjyyskasvatuksen suuntaviivojen tavoitteina olleista ”askeleista”: (OPM 2009, 14):

”Opetusministeriön tavoitteena on vahvistaa yksilöiden yrittäjämäistä asennetta ja lisätä yrittäjyyden houkuttelevuutta yhtenä uravaihtoehtona. Yrittäjyyden vahvistaminen kattaa koko koulutusjärjestelmän. Opetusministeriön toimialalla yrittäjyyskasvatuksen tavoitteet liittyvät:

- 1. osallistuvan ja aktiivisen kansalaisuuden kehittämiseen, luovuuden ja innovaatio-toiminnan vahvistamiseen koulutuksessa, vapaa-ajalla sekä työelämässä*
- 2. valtakunnallisesti ja alueellisesti myönteisen yrittäjyyskulttuurin ja asenneilmapiirin kehittämiseen*
- 3. uuden yritystoiminnan käynnistämiseen, toimivien yrittäjien ja heidän yritystensä kehittämiseen sekä omistajanvaihdosten tukemiseen.”*

Samalla tavalla oppilaitoksissa (tai niiden vieressä/lähellä yhteistyössä) toimivat osuuskunnat vastaavat lähes täydellisesti yrittäjyyskasvatuksen suuntaviivat -julkaisussa esitettyihin näkökulmiin yrittäjyyskasvatusta tukevista oppimisympäristöistä (OPM 2009, 17):

”Haasteet liittyvät myös oppimisympäristöjen kehittämiseen. Oppimisympäristöllä tarkoitetaan oppimiseen liittyvää fyysistä, psyykkistä ja sosiaalista kokonaisuutta. Yrittä-

jjyyskasvatusta tukevien oppimisympäristöjen rakentamisen haasteena on yrittäjyyteen ja yrittäjämäiseen tekemiseen suuntaavien pedagogisten ratkaisujen, opetusmenetelmien hyödyntäminen ja niissä olevien mahdollisuuksien näkeminen. Yrittäjyyttä tukevassa oppimisympäristössä

- *korostuu oppijan oma aktiivisuus*
- *opiskelua tapahtuu myös simuloidussa tai reaali maailman tilanteessa*
- *oppijoilla on mahdollisuus olla suoraan vuorovaikutuksessa yrittäjyyden kanssa*
- *opetus rakentuu ongelmanratkaisulle ja vuorovaikutukselle*
- *oppijan tukena on erilaisia asiantuntijoiden verkostoja*
- *opettajan rooli kehittyy tiedon jakajasta organisaattoriksi, ohjaajaksi ja oppimisympäristönsuunnittelijaksi.”*

Ainakin viime vuosikymmenen aikana yrittäjyyskasvatuksen voimakkaassa aallossa yrittäjyyskasvatusta pyrittiin kehittämään strategisten ja poliittisten ylätasojen, eräänlaisten top-down -keskustelujen kautta. Niihin osallistui oppilaitoksista lähinnä johdon edustajat ja koulutuspäälliköt yms. Ei ole ihme, että tämä sinänsä tarpeellinen vaihe saattoi kuitenkin aiheuttaa opetushenkilökunnassa myös väsymystä, huolta ja vastarintaa.

Sen sijaan oppilaitoksissa nyt toimivat osuuskunnat ja NY-yritykset tuntuvat saaneen ja lisänneen elintilaansa juuri opetuksen arjessa toimintamalliansa kautta, tietysti koulun johdon hyväksyminä, mutta kuitenkin juuri toiminnan kautta. Käytännössä osuuskuntien opetuskäyttö tuntuu monessa koulutusorganisaatiossa sisältäneen orgaanisesti opetuksen arjesta nousevaa bottom-up -lähestymistapaa.

Monia Yrittäjyyskasvatuksen suuntaviivat -julkaisussa (OPM 2009, 14–15) esitetyt tahtotilavuoden 2015 tavoitteita on lähestytty, vaikka virallista ja julkista arviota näiden tavoitteiden toteutumisesta ei ole vielä tehtykään. Silti näiden tavoitteiden konkreettisempi toimeenpano ja ehkä myös toiminnallisen osuuskunnan opetuskäytön tunnistaminen ja tunnustaminen poikkitieteellisen tutkimus- ja kehitystyön avulla, olisi voinut edistää ainakin joidenkin Opetusministeriön yrittäjyyskasvatukselle asettamien tavoitteiden saavuttamista vuoteen 2015 mennessä.

”Vuoteen 2015 mennessä:

- *Yrittäjyyskasvatuksen eri toimijoiden verkostoyhteistyö on vahvistunut kansainvälisellä, valtakunnallisella, alueellisella ja paikallisella tasolla.*
- *Yrittäjyyskasvatuksen kehittämiseen liittyvien toimintojen painopiste on alue- ja paikallislähtöistä.*
- *Alueellisten resurssikeskusten toiminta on vakiintunut ja valtakunnallisesti kattava.*
- *Yrittäjyyskasvatus on nykyistä vahvemmin sisällytetty uudistuviin opetussuunnitelmien perusteisiin. Se on myös nykyistä vahvemmin osa koulujen ja oppilaitosten omia opetussuunnitelmia.*

- *Yrittäjyyskasvatus on sisällytetty nykyistä vahvemmin osaksi kuntien koulu- ja elinkeinotoimen strategioita ja kehittämissuunnitelmia.*
- *Ammatillisten perustutkintojen perusteisiin ja näyttötutkinnon perusteisiin sisältyvät yrittäjyysopinnot ovat lisänneet tutkinnon suorittaneiden omaa yritystoimintaa sekä kannustaneet yrittäjämäiseen toimintaan toisen palveluksessa.*
- *Korkeakoulut ovat sisällyttäneet kokonaisstrategioihinsa yrittäjyyden. Korkeakoulun strategian mukaisesti on laadittu hyväksytty toimintatapa, jossa kannustetaan ja tarjotaan valmiuksia yrittäjän uralle, synnytetään innovaatioita ja luodaan edellytyksiä yritysten kasvulle.*
- *Yrittäjämäisiin oppimisympäristöihin ja yrittäjyyspedagogiikkaan liittyvää tutkimusta on vahvistettu ja se on aikaisempaa poikkitieteellisempää.*
- *Opettajien peruskoulutuksessa on kiinteänä osana yrittäjyyskasvatus.*
- *On luotu malli, joka mahdollistaa opettajien laajamittaisemman osallistumisen yrittäjyyskasvatukseen liittyvään täydennyskoulutukseen ja työelämäjaksoille.*
- *Opettajien perus- ja täydennyskoulutuksessa on kehitetty verkostoyhteistyötä vahvistavia oppimisympäristöjä esimerkiksi virtuaalisia mahdollisuuksia hyödyntäen.”*

Pitkän päivätyön osuuskuntayrittäjyyden yliopistollisen osuustoiminnan tutkimuksen ja opetuksen parissa tehnyt emeritusprofessori Tapani Köppä totesi tätä opasta kommentoidessaan, että opetuskäytössä olevat osuuskuntamuotoiset tiimiyritykset voivat nyt ja tulevaisuudessa edistää yrittäjyyskasvatuksen asemaa ja merkitystä yhteiskunnan ja yrittäjyyden kannalta.

Tämä opas on suunnattu myös koulutuspolitiikkaa suunnitteleville ja toteuttaville toimijoille. Eri opetustasoilta löytyy todella joustavasti toimivia ja laajasti käytettyjä yrittäjyyskasvatuksellisia menetelmiä. Uusia sovelluksia voidaan kehittää, mutta resursseja kannattaa käyttää näiden jo olemassa olevien ratkaisujen strategisempaan hyödyntämiseen myös uusissa avauksissa.

Osuuskuntien opetuskäytön mahdollisuudet huomioidaan nyt kirjoitushetkellä uusissa Opetus- ja kulttuuriministeriön Koulutuksen yrittäjyyslinjaukset 2017 -julkaisussa (OKM 2017), joka täydentää ja syventää vuoden 2009 ”Yrittäjyyskasvatuksen linjaukset” -julkaisua (OPM 2009). Näiden linjausten tavoitteena on konkreettisesti suunnata, kehittää ja ohjata eri koulutusasteiden yrittäjyyden edistämisen ja yrittäjyyskasvatuksen toimenpiteitä ja yhdistää tämä toiminta osaksi opetus- ja kulttuuriministeriön informaatio-ohjausta (2017, 2). Uusissa yrittäjyyslinjauksissa mainitaan tunnetut yrittäjyyskasvatuksen toimijat ja toimenpiteet kuten Yrityskylä-malli, 4H-toiminta, YES-verkosto, erilaiset NY-yrittäjyyden muodot sekä osuuskunnat.

Osuuskunnat mainitaan näissä uusissa yrittäjyyslinjauksissa kolmesti, kerran yrittäjyyttä tukevan koulutus -linjauksen (kolmas linjaus) työkaluna ja kaksi kertaa (neljännen) oppimisympäristöt-linjauksen työkaluina (OKM 2017 9-10). Tämä on positiivinen asia ja signaali, mutta osuuskuntien opetuskäytöllä voisi olla oma roolin-

sa myös esimerkiksi opettajankoulutuksen sisällöissä ja opettajien täydennyskoulutuksessa (yrittäjyyslinjaus 2: kasvatusta ja opetushenkilöstön koulutus) tai pohdittaessa nykyistä laajemmin taitoaineiden/taitojen tai työelämätaitojen suhdetta opetuksen sisältöihin (yrittäjyyslinjaus 1: strateginen taso ja johtaminen).

Vuodesta 2008 jatkuneen taloudellisen alamäen jälkeen on luontevaa, jos opiskelijoiden yhteistä aktiivisuutta ja yritteliäisyyttä tukeva opiskelijayritysten hyödyntäminen nähdään positiivisena asiana. Silti myös opettajien on hyvä keskustella ennen tämän toiminnan käynnistämistä siitä, että kasvatuksen päämääräksi ei nosteta vain yrityksen taloudellista tulosta, vaan tärkeintä on aina opiskelijoiden oppiminen. Luonnollisesti osuuskunnan on tärkeää päästä tuloksessaan plussalle, mutta ei millä tahansa hinnalla. Osuuskunnassa toimiminen voi voimauttaa opiskelijaa ja opitut ja näin myös käytännössä testatut tiedot ja taidot voivat luoda uskoa tulevaisuuteen. Näin voidaan pyrkiä palauttamaan kaikkien huonojen uutisten (ilmastonmuutos, sodat, luonnon saastuminen ja tuhoutuminen yms.) keskellä myös nuorten uskoa parempaan tulevaisuuteen. Osuustoiminnallinen, usein juuri maltillista ja kestävä kehitystä hakeva yrittäjyyskasvatus onkin näissä teemoissa yllättävän lähellä esimerkiksi kriittisen pedagogiikan tavoitteita (Giroux 2001) nuorten tulevaisuususkon palauttamisesta. Myös kouluhallinnon ja opettajankoulutuslaitosten on tärkeää lisätä opettajien tietoutta ja uskallusta yrittäjyyteen ja näin mahdollistaa toivon rakentamiseen liittyvien seikkojen esille nostamista opetuksessa myös taloudellisen kasvun (Kiilakoski 2005, 161) ja työelämän tarpeiden ulkopuolelta.

On merkittävää, että opetuksen ja koulutuksen kehitystyö pyritään rakentamaan juuri opiskelijaa ja oppijaa hyödyttävällä tavalla. Suomalainen opettajankoulutus ja pedagoginen täydennyskoulutus tuottavat asiantuntijoita. Opettajuuteen on kuullut perinteisesti sekä koulun että opettajien itsensä autonomia. Oppimisen tulevaisuutta rakennettaessa opiskelijayrittäjyyden avulla on muistettava, että esimerkiksi osuuskuntien ohjaaminen ei ole vain yksi tehtävä muiden lukuisten ulkoapäin tulleiden velvollisuuksien joukossa. Näin mielenkiintoinen ja haastava uusi tehtävä ei voi olla vain osa oppilaitoksen hallinnollista (katso Kiilakoski 2005, 161) tai markkinoinnillista kehittämistä, vaan osa oppilaitoksen omaleimasta ja toivottavasti myös mahdollisesti strategista toimintaa. Oppilaitososuuskuntien ja opiskelijaosuuskuntien hyödyntäminen opetuksessa tulee rakentua opettajia inspiroivilla ja heidän osaamistaan hyödyntävillä tavoilla. Opetuksen alueella on pitkään puhuttu mahdollisuudesta siirtyä opettamisesta kohti ohjausta. Opiskelijayrityksen ohjaaminen pitää sisällään konkreettisesti juuri tällaista toimintaa. Silti on tärkeää, että mikään opetuksen kehittäminen, myöskään siis opiskelijayritysten ohjaaminen, ei saa viedä opettajilta edellytyksiä ja oikeutta tehdä omaa perustyötään hyvin (Kiilakoski 2005, 162).

Toinen oppimisen tulevaisuuden voimakas trendi on taitojen merkityksen uusiorokostuminen. Erilaisten taitojen haltuunottoa tai kehittymistä tunnutaan nyt arvostavan peruskoulun ja ammattikoulun lisäksi myös lukioissa ja yliopistoissa. Ammatikorkeakoulut ovat oivaltaneet tämän jo aikaisemmin, mikä näkyy konkreettisesti jo

niiden englanninkielisessä nimikkeessä University of Applied Sciences. Työtehtävien ja jopa ammattien häviämisestä tai automatisoitumisesta kerrotaan nyt julkisessa sanassa ja uutisoinneissa. Kysymys ei kai ole enää siitä tapahtuuko se, vaan siitä, milloin se tapahtuu. Siksi nyt pidetään arvossa uuden tiedon hankinnan ja oppimisen taitoja. Mielenkiintoista tässä on se, että ne ovat juuri samoja taitoja, joita jo antiikin kreikkalaiset pitivät tärkeinä (Varto 2005, 207-213).

Vaikka taitoaineiden didaktiikka ja ainealueet tuntuvat olevan muutoksessa, ne eivät kuitenkaan ole antautuneet tieteen ylivallan edessä (kts. Varto 2005, 210-213). Tekemällä oppiminen voi olla yhä ainakin osittain ongelma, sillä perinnettä siirtävässä kasvatuksessa tämä saattaa haastaa opetuksen sisällön. Opettajan tulee työssään nostaa esiin usein henkisesti ja psyykkisestikin raskaiden opintojen aikana sellaisten ulkopuolisin silmin pienten, mutta yksilön näkökulmasta merkityksellisten toiminnallisten hetkien arvo. Opiskeluvuodet ovat pitkiä, mutta lopulta ne menevät ohi nopeasti. Siksi merkityksellisten ja mielekkäiden oivallusten hetkien syntyminen on tärkeää ja niihin tulee ohjata. Näissä hetkissä törmäävät ja yhdistyvät usein sekä vanhat tiedot että uudet taidot. Hytinkoski ja Troberg (2017) ovatkin pohtineet sitä, voisiko osuuskuntamuotoinen yrittäjyyskasvatus toimia oppimisympäristönä, jossa kehitetään taitojen lisäksi myös kriittistä ajattelua.

Seuraavassa esitetään Kiiipulan ammattiopiston ja koulutuskeskus Salpauksen suunnitelmallista ja monialaista tiimioppimisen ja tiimiyrittäjyyden kehittämistyötä. Kehittämiskumppaneina ovat mm. asiakkuuksien kautta alueen yritykset ja työnantajat. Kehittämistyöllä vastataan vahvasti työelämän tarpeisiin. Näissä oppilaitoksissa uskotaan tiimioppimisen menetelmien kautta syntyvän lisäarvoa (http://ameo.fi/wp-content/uploads/2014/11/Kiiipula_Salpaus_yhteisjulkaisu.pdf, 11.10.2017):

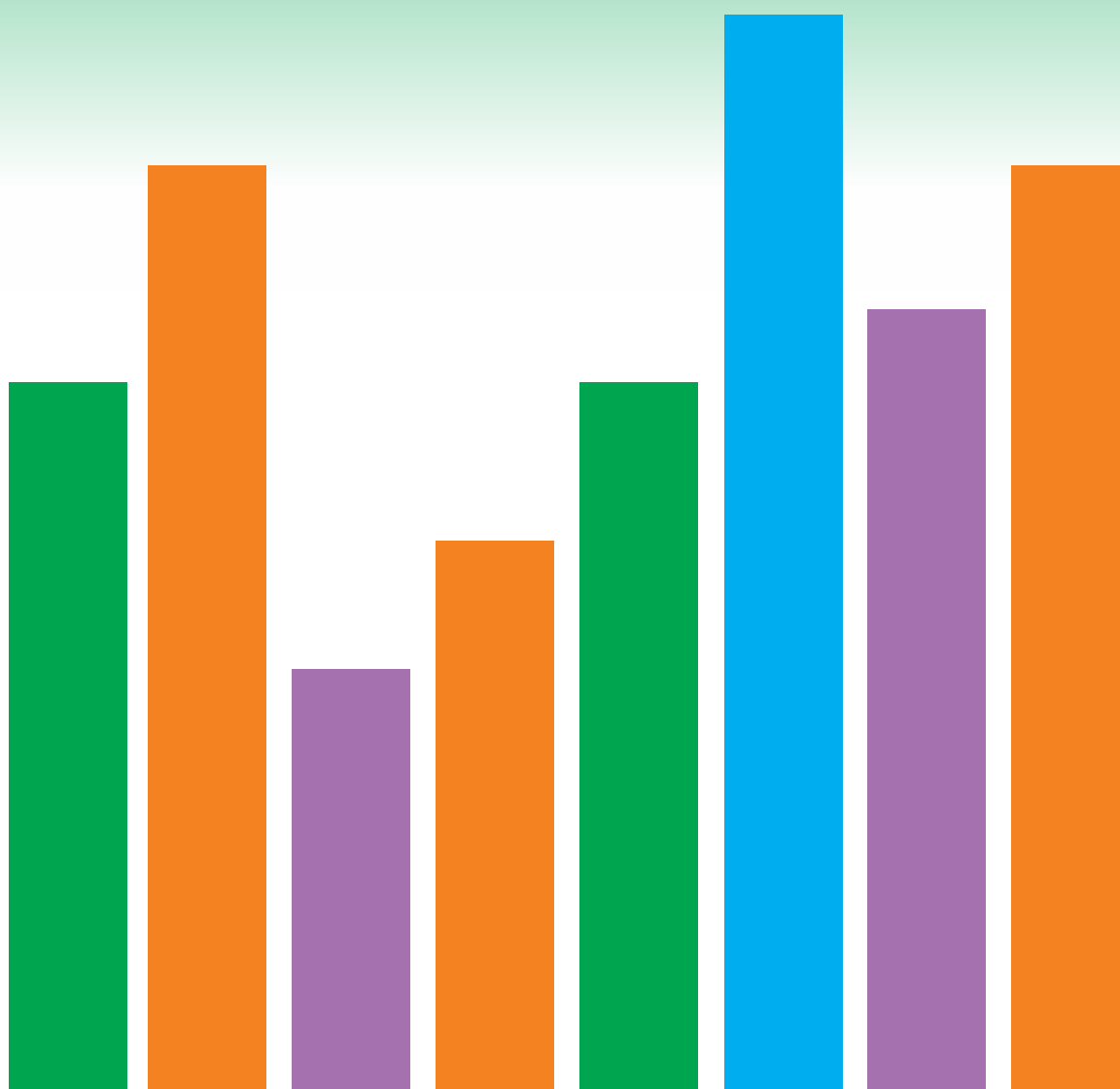
1. Syntyy tiivis ja luonteva yhteistyö yritysten kanssa - opiskelijayritykset ja palvelut siirtyvät luontevasti oppilaitosseinien ulkopuolelle.
2. Yrittäjyys ja projektit yhdistävät opiskelijoita ja osaamisaloja - oikeat valinnan mahdollisuudet ja työllistävää osaamista kaikille.
3. Kokeiluista siirytään kohti vakiintunutta toimintakulttuuria - yrittäjyys on vaihtoehto ja mahdollisuus kaikille opiskelijoille. Toiminnalle muodostuu selkeät tavoitteet, mallit ja pelisäännöt.
4. Eriytämisen väheneminen - inkluusio vahvistuu - kaikenlaiset oppijat työskentelevät yhteisissä projekteissa vahvuuksiaan ja tavoitteitaan hyödyntäen. Yhteisöllisyys ja yhdenvertaisuus voimaannuttaa ja tuo oppimiseen iloa.
5. Asiakkuudet ja verkostot rakentuvat opintojen aikana ja työllistyminen varmistuu - syntyy työtä, innovaatioita ja yrittäjyyttä.

Hope-hankkeen⁴ näkemykset yrittäjyyden oppimisesta kiteyttävät hyvin muutokset oppijoissa ja oppimisessa, joihin tulevaisuudessa on suuntauduttava:

⁴ HOPE oli 1.4.2008 alkanut valtakunnallinen yrittäjyyskasvatushanke, joka oli suunnattu toisen asteen ammatillisen koulutuksen opettajille. Hanke oli alun perin Opetushallituksen ja Euroopan sosiaalirahaston (ESR) rahoittama.

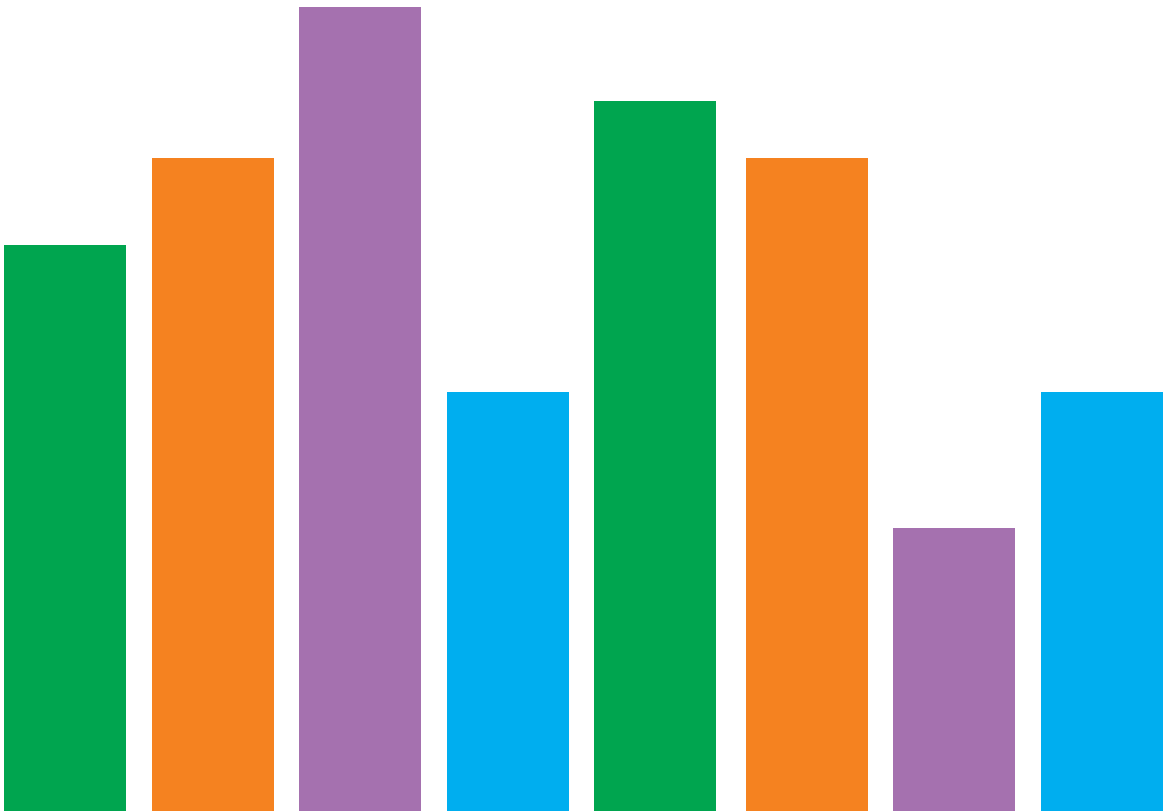
”Yrittäjyyden oppimisessa uusi sukupolvi kiinnittää huomiota liiketoiminnan eettisyyteen ja avoimuuteen. Nettisukupolvi haluaa viihtyä töissä, opinnoissa ja sosiaalisessa elämässä. Tämä sukupolvi luo leikinomaisen mentaliteetin työpaikoille. Nuoret ajattelevat työn ja oppimisen, yhteistyön sekä huvin olevan sama asia. He haluavat olla varmoja, että yrityksen arvot ja yrityskulttuuri käyvät yksiin heidän omien arvojensa ja työskentelytapansa kanssa. Siksi nuoret ovat itse aktiivisesti luomassa yrityksen kulttuuria ja työskentelytapoja.

Tämä sukupolvi on yhteistyön ja suhteiden sukupolvi. Heidän vapaudenkaipuunsa muuttaa väistämättä myös koulutusjärjestelmää. Uusi koulutusmalli on oppilaisiin keskittyvä sekä monia muunneltavia ja yhteistyövaltaisia opetustapoja hyödyntävä. Uudessa koulussa oppilaita rohkaistaan toimimaan yhteistyössä. Opettajat korvaavat luennoivan opetustavan vuorovaikutuksella oppilaiden kanssa ja auttavat heitä löytämään vahvuutensa.”



2.

OSUUSKUNNAN PERUSTAMINEN



2.1. MIKSI OSUUSKUNNAN PERUSTAMISVAIHE ON TÄRKEÄ?

Osuuskunnan perustamisvaihe on hyvin tärkeä, koska osuustoiminta on yritystointa ja opiskelijaosuustoiminta on uudenlainen tapa oppia. Pedagogisissa osuuskunnissa (kts. tarkemmin kohta 2.3.1.) pedagogiikka on useimmiten tiimioppimisen pedagogiikkaa ja tämä vaatii tiimivalmennustaitojen kehittämistä. Tiimioppiminen muokkaa merkittävästi opettajien ja oppilaiden perinteisiä rooleja.

Sekä opettajien että opiskelijoiden on hyvä tuoda perustamisvaiheessa esille odotuksensa ja toiveensa sekä tavoitteensa opiskelijaosuustoiminnan suhteen. Parhaimmillaan opiskelijat voivat yhdessä toteuttaa unelmansa yrittäjyydestä yhteisen yrityksen kautta. Tähän perustamisvaiheeseen on käytettävä riittävästi aikaa, jotta yhdessä vietetty aika ja liikeideoiden kehittäminen vahvistavat yhteisöllisyyttä ja innostusta.

Osuuskuntaa perustettaessa on ensiarvoista löytää toimintaan sitoutuvat ja motivoituneet opettajat sekä opiskelijat. Perustamisvaiheen ajatus on tutustuttaa sekä opettajat että opiskelijat tiimiyrittäjyyteen ja oppimisen yhdistämiseen tiimiyrittäjyyden kanssa. Johtaminenkin tulee mukaan kuvioihin jo perustamisvaiheessa vahvasti, erityisesti innostuksen suuntaamisena ja koordinoimisena.

Oppilaitoksen johdon ja muun henkilökunnan tietoisuutta on tärkeää lisätä perustamisvaiheessa siitä, miten osuuskunta toimii yrityksenä sekä pedagogisena oppimisympäristönä. Vaikka osuuskunta on yritys, joka vastaa omasta toiminnastaan, niin opetuskäytössä on tärkeää, että koulujen ja oppilaitosten johto sitoutuu kantamaan myös oman pedagogisen vastuunsa tiimiyrittäjyyden perustamisesta. On hyvä pohtia, toimiiko osuuskunta oppilaitoksen sisällä (pedagogisena osuuskuntana), puoliksi sisällä (näin voidaan suorittaa yksittäisiä kursseja/opetussisältöjä, muuten painotus yrittäjyydessä) vai oppilaitoksen vieressä (vuokraa tiloja ja työvälineitä, mutta ei linkity opetukseen, vaikka saattaakin toimia oppilaitoksen henkilökunnan ohjauksessa). Tämä kaikki yhdistyy siihen, miksi opiskelijaosuuskuntatoimintaa halutaan kokeilla. Oppilaitoksen sisään tai viereen perustettava osuuskunta ei voi olla kuin kesä-kissa, joka ilahduttaa yritystä perustettaessa, mutta mikä hylätään sitten ongelmien ilmaantuessa ”talven tullen”.

Keskeisiä pohdittavia kysymyksiä perustamisvaiheessa on; Miten yhdistetään oppiminen yrittäjyyteen? Mitkä ovat yhteiset tavoitteet ja miten luodaan sisäiset pelisäännöt? Mikä on osuuskunnan liikeidea ja mitkä ovat taloudelliset tavoitteet? Perustamisvaiheessa on hyvä keskustella myös erilaisista oppijoista ja persoonista ja nähdä tämä tiimiyrittäjyyden mahdollisuutena.

2.2. OSUUSKUNNAN PERUSTAMISEEN TÄHTÄÄVÄ HANKE

Hyvä suunnittelu ja valmistelu ovat tärkeitä osuuskunnan perustamisvaiheessa. Siksi osuuskunnan perustamista edistääkin osuuskunnan perustamiseen tähtäävä hanke, joka mahdollistaa riittävän perusteellisen suunnitteluvaiheen. Perustamisvaiheessa on myös tärkeää kartoittaa yhteistyökumppanit, esimerkiksi paikalliset yrittäjäjärjestöt. Yhteistyökumppanit voivat olla ensimmäisiä asiakkaita ja toimia myös osuuskunnan hallituksessa.

Metsäosuuskunta Evon käynnistymisessä ja erityisesti uuden oppimisympäristön ja oppimispolkujen laadinnassa oli ratkaisevana tukena vuosina 2011–2014 toteutettu metsäalan yrittäjyyden oppimisympäristö -hanke, joka sai rahoitusta Euroopan Sosiaalirahastolta (ESR). Opinnollistamisen kehittämisen ohessa hankkeen avulla tuettiin osuuskunnan juurtumista ja jäsenten valmiuksia, motivoitiin ja koulutettiin henkilökuntaa ja opiskelijoita sekä tuotettiin runsaasti opetusmateriaalia. Osuuskunnan perustamisessa mukana olleet henkilöt epäilivät, ettei osuuskuntaa olisi perustettu ilman hankkeen tukea vaan se olisi jäänyt idean asteelle (<http://www.hamk.fi/uutiset/Sivut/Osuuskunnalla-vireytta-Evolle.aspx>, 29.5.2017).

Opiskelijaosuustoimintaa monin tavoin eteenpäin vieneitä hanke-esimerkkejä ovat myös HOPE -hanke sekä TOY-mallin kehittäminen. HOPE oli 1.4.2008 alkanut valtakunnallinen yrittäjyyskasvatushanke, joka oli suunnattu toisen asteen ammatillisen koulutuksen opettajille. Hanke oli alun perin Opetushallituksen ja Euroopan sosiaalirahaston (ESR) rahoittama. Hankkeen visiona oli Tiimiakatemiassa kehitetyn oppimismallin soveltaminen ammatillisen toisen asteen yrittäjyyskasvatuksen toiminnaksi. HOPE-hankkeen aikana luotiin perustaa TOY-mallille (työssä oppiminen yrittäjänä) ja muokattiin asenneilmapiiriä yrittäjyydelle myönteiseksi (Erkko 2014, 45). Ensimmäinen TOY-ryhmä käynnistettiin virallisesti Ikaalisten käsi- ja taideteollisuusoppilaitoksessa vuonna 2008. Tiimimestari-valmennuksen käynyt TOY-valmentaja Terhi Leppä kehitti mallia eteenpäin osana Tiimimestari-opintojaan yhdessä Tiimiakatemian aikuiskoulutuksen suunnittelijan Jukka Hassisen kanssa. Leppä juurrutti TOY-mallin osaksi Ikaalisten käsi- ja taideteollisuusoppilaitoksen yrittäjyyden oppimista. Vuonna 2010 TOY-malli avattiin siitä kiinnostuneelle verkostolle kehitettäväksi. Sitä kehitettiin kolmen ja puolen vuoden ajan yhteisillä kehittämishankkeilla (Erkko 2014, 44).

Vuonna 2017 TOY-verkostoon kuuluvat seuraavat koulutuksenjärjestäjät: Hämeen ammatti-instituutti, Jyväskylän koulutuskuntayhtymä, Lounais-Suomen koulutuskuntayhtymä, Salon seudun koulutuskuntayhtymä, Sastamalan koulutuskuntayhtymä, Satakunnan koulutuskuntayhtymä, Seinäjoen koulutuskuntayhtymä, Tampereen seudun ammattiopisto sekä Tavastia koulutuskuntayhtymä (<http://www.toyverkosto.fi/kumppanit>, 29.5.2017).

2.3. OSUUSKUNNAN TAVOITE JA TOIMINNAN ORGANISOINTI

2.3.1. Miksi osuuskunta perustetaan ja mitkä ovat sen tavoitteet? Millainen osuuskunta aiotaan perustaa?

Osuuskuntaa perustettaessa on keskeistä pohtia, miksi osuuskunta aiotaan perustaa ja mihin tavoitteisiin se pyrkii. Tavoitteita konkretisoidessa tulee miettiä niiden toteutumisen realistisuutta, kyetäänkö tavoitteet saavuttamaan ja millä keinoin. Oppilaitosten todellisuuteen kuuluu paljon muutakin kuin ”perusopetusta”. On olemassa tutor/tukioppilastoimintaa, erilaisia yhdistyksiä, isoja muutoksia opetussuunnitelmissa, paikallista yhteistyötä alueen ja sen yritysten kanssa, kansallisia koulutustrendejä, opiskelijavaihtoa, erityisopetusta, verkko-opetusta ja lukuisia valmisteilla, käynnissä olevia tai raportointivaiheessa olevia oppilaitosten ulkopuolista rahoitusta saaneita hankkeita. Kaiken tämän ja vielä mainitsematta jääneiden toimintojen vuoksi, perustettavan osuuskunnan olisi hyvä olla osa tai hyödyttää muitakin oppilaitokselle ajankohtaisia toimintoja. Keskeisin näistä on luonnollisesti se, että osuuskunta tukisi nykyisen/uuden opetussuunnitelman toteutusta ja/tai toteuttaisi oppilaitoksen omaa strategiaa. Tällaisen pohdinnan lopputulema voi toisinaan olla se, että oppilaitoksessa ei ole resursseja perustaa osuuskuntaa tai ei kyetä sitoutumaan pitkäjänteiseen toimintaan. Tällöin on viisainta etsiä muita mahdollisia yrittäjyyskasvatuksen välineitä kuten NY-toiminta.

Kun päätös osuuskunnan perustamisesta tehdään, yksi avainkysymyksistä on, perustetaanko ns. pedagoginen oppimisosuuskunta vai ensi sijassa opiskelijoiden työllistymiseen tähtäävä osuuskunta. Erityisesti ammattikorkeakouluissa ja toisen asteen ammatillisissa oppilaitoksissa on perustettu monia opetussuunnitelmaan lähes täysin integroituja pedagogisia osuuskuntia.

Lukioissa osuuskuntien päätavoite on usein työelämätaitojen ja yrittäjyyden opettaminen. Opettaessaan työelämätaitoja ja yrittäjyyttä myös lukio-osuuskunta voi toimia pedagogisena osuuskuntana, erityisesti jos osuuskunnalla on valmentaja ja opiskelijat saavat osuuskunnassa toiminnastaan opintopisteitä. Yliopisto-osuuskunnat pyrkivät usein ensi sijassa työllistämään jäsenensä, eikä osuuskunnassa toimiminen kerrytä opintosuorituksia.

Keskeistä muiden kuin yliopisto-osuuskuntien perustamisessa on se, että osuuskuntayrittäjyys voi edetä suunnittelusta käytäntöön vain henkilökunnan edustajien kautta. On siis löydettävä sopiva ryhmä toiminnasta kiinnostuneita ja näiden asioiden tiimoilta oppimishaluisia työntekijöitä. Osuuskuntien ohjaus voi sopia hyvin osaksi työtehtäviä niin määräaikaaisella työsopimuksella työskentelevälle nuorelle opettajalle

kuin kokeneelle pitkään opettajan töitä virkasuhteessa tehneelle työntekijälle. Toivottavaa olisi, että oppilaitosten toiminnassa mukana olevat henkilökunnan edustajat innostuvat osuuskuntayrittäjyyden valmentamisesta oman mielenkiinnon ja ammatillisen kehittymisen, eikä vain työpaikan esittämien toivomusten takia.

Seuraavaksi tarkastellaan lähemmin pedagogista oppimisosuuskuntaa ja sen kehittämistä.

PEDAGOGINEN OPPIMISOSUUSKUNTA

Ei ole olemassa mitään tarkkaa määritelmää siitä, mikä on pedagoginen osuuskunta. Yksi näkemys on, että pedagoginen osuuskunta edellyttää jonkinlaista valmentajaa sekä opintojen integroimista ainakin jossakin määrin osuuskuntatyöskentelyyn. Koska asiasta ei ole selvää käsitystä, voidaankin puhua tietynlaisesta jatkumosta, jonka toisessa päässä on täysin opintoihin integroitu pedagoginen osuuskunta ja toisessa päässä lähes täysin opinnoista irrallaan toimiva osuuskunta. Mutta tässä jälkimmäisessäkin tapauksessa osuuskunta toimii usein yhteistyössä oppilaitoksen kanssa ja tarjoaa opiskelijoille harjoittelu- ja työmahdollisuuksia sekä tilaisuuden kokeilla yrittäjyyttä niin opintojen aikana kuin niiden jälkeenkin.

Oppimisosuuskunnan tarkoituksena on tukea opiskelua, kasvattaa vastuuta ja tutustuttaa työelämään sekä yrittäjyyteen. Oppilaitosten yhteyteen synnytettyt pedagogiset oppimisosuuskunnat ovat oikeita yrityksiä, joissa oppijat työskentelevät oman alansa ammattilaisina. Oppimista määrittelevät aidot työelämäprojektit ja niiden aikataulut. Näin oppijat perehtyvät työelämän pelisääntöihin ja käytänteisiin. Työelämäprojektien ohella opiskelijat lukevat kirjallisuutta. Esimerkiksi Tampereen ammattikorkeakoulun Proakatemian opiskelijat lukevat yrityksen toiminnan aloittamisesta, kehittämistä ja johtamista koskevaa kirjallisuutta noin 2-3 kirjaa kuukaudessa.

Oppimisosuuskunnalle on ominaista, että opinnot yhdistetään yrittäjyyteen. Kun aidot työtehtävät yhdistetään opintoihin, tulee oppimisympäristöstä innostava. Osuuskunnassa voi opintojen lisäksi kerryttää työkokemusta, saada palkkaa ja oikeita asiakaskontakteja sekä nähdä, mitä yrittäjyys on. Esimerkiksi Lappeenrannan Saimia ammattikorkeakoulussa liiketalouden koulutusohjelmassa halukkaat tradenomiopiskelijat voivat suorittaa suurimman osan opinnoistaan tiimiyrittäjämallilla. Tällöin opiskelijat perustavat ensimmäisen lukuvuoden keväällä uuden osuuskunnan, jossa he yrittävät ja oppivat tällä tavoin oman ammattiosaamisensa kolmen lehtorin johdolla seuraavan kahden ja puolen vuoden aikana. Opiskelijayrittäjyyden kautta opiskelijat voivat saada myös tärkeää tietoa alan työopimuksista ja oman työn hinnoittelun merkityksestä. Tätä painotetaan esimerkiksi Turun ammattiopistossa.

Ammatillisille opettajille osuuskunnat ovat työvälineitä ja oppijoille ne ovat työelämälähtöisiä oppimisympäristöjä tarjoten oppijoille yksilölliset opintopolut. Pedagogissa osuuskunnissa oppiminen tapahtuu usein tiimioppimisen kautta. Tiimioppimisessa jokainen oppija on vastuussa oman ammattitaitonsa kehittymisestä ja aiem-

pien taitojensa ja tietojensa hyödyntämisestä uuden oppimisessa. Osuuskunta tukee yritysmuotona hyvin tiimioppimista, sillä se on yhteisöllinen ja joustava. Se sopii hyvin asiakasprojektien tekemiseen (Erkko 2014, 56-57,66; Leinonen, Partanen & Palviainen 2002, 35).

Esimerkkejä pedagogisista osuuskunnista ovat Jyväskylän ammattikorkeakoulun Tiimiakatemian osuuskunnat, Tampereen ammattikorkeakoulun Proakatemian osuuskunnat, Turun ammattikorkeakoulun BusinessAkatemian osuuskunnat ja Suomen Liikemiesten kauppapiston Arinom osuuskunta. Pedagogisia osuuskuntia ovat myös osuuskunta KAMP ja Artesaaniosuuskunta Pohjanmaa, jotka toimivat Koulutuskampus Sedun yhteydessä.

Mielenkiintoinen esimerkki pedagogisesta osuuskunnasta on Kiipulan ammatitopiston osuuskunta, joka palkittiin Opetushallituksen Ammatillisen koulutuksen parhaat käytännöt -kilpailussa vuonna 2016. Pedagogisen osuuskunnan kehittäminen käynnistyi keväällä 2014. Toimintatapaa kehitettiin ja levitettiin sisäisesti. Osa henkilöstöstä valmentautui uusien menetelmien käyttöönottoon. Kiipulan tiimioppimisen mallissa sovelletaan Tiimiakatemian menetelmiä ammatillisen toisen asteen erityisopetukseen. Oppiminen pedagogisessa osuuskunnassa on asiakaslähtöistä, yhteisöllistä ja toiminnallista. Oikeat asiakastyöt sekä oikea opiskelijoiden yrittäjyys toteutuvat tiimeissä toimien. Oppimisen lähtökohtana ovat tiimioppilaiden yksilölliset tavoitteet. Opettaja toimii oppimisen valmentajana. Yhteisöllisyys kasvaa yhdessä töitä tehden. Tiimioppimisen keskeisiä työkaluja ovat henkilökohtainen jatkuvasti päivittyvä oppimissopimus, yhteiset treenit (viikkopalaverit), aidot asiakasprojektit, oma yritys ja sen kehittäminen (osuuskunta), henkilökohtainen luku/tiedonhankintaohjelma, vertaisoppiminen ja -johtajuus. Oppimisen edellytys on dialogi, jossa jaetaan kokemuksia ja tietoa, tehdään suunnitelmia ja arvioidaan oppimista. Tiimioppimisesta enemmän opiskelijaosuustoiminta-alustalla olevassa tiivistelmässä Tiimioppiminen.

(<http://www.vates.fi/vates/projektit/tiedolla-vaikuttaminen/tiedolla-vaikuttaminen-uutiset/kiip-it-pedagoginen-osuuskunta.html>, 29.5.2017).

PEDAGOGISEN OSUUSKUNNAN KEHITTÄMINEN

Pedagogisen osuuskunnan kehittämisen avaintekijöitä on, että osuuskunta on hyväksytty oppimismalli osana oppimista. Tämä merkitsee sitä, että oppilaitoksen johto on mukana kehittämistyössä ja opettajat valmennetaan hyvin tiimioppimiseen ja -yrittäjyyteen. Ei ole olemassa tiettyä toimintamallia, joka voitaisiin ottaa helposti käyttöön. Voi kuitenkin tutustua eri oppilaitoksissa toimiviin malleihin ja sitten räätälöidä niiden perusteella omaan oppilaitokseen soveltuvan mallin. Kokemus on osoittanut, että pedagogisen osuuskunnan rakentaminen vaatii erittäin paljon työtä. Esimerkiksi Saimia-ammattikorkeakoulussa on laajaa Tiimimestari-valmennukseen liittyvää tietoa. Toimintaa ohjaavat lehtorit eivät ole kuitenkaan lukkiutuneet yhteen tai useaan

termistöön ja toimintamalliin, vaan he ovat rakentaneet toimintaan omanlaisensa ja alati kehittyvän kokonaisuuden. Tätä toimintaa on edistänyt se, että yksi ohjaajista on väitellyt tiimiyrityttäjäydestä tietotekniikan opetuslallalla (Juvonen, 2014). Näin ulkoa tulleet, ei tarpeeksi hyvin perustellut argumentit, on ollut helpompaa ohittaa.

Pedagoginen osuuskunta tarvitsee kehittyäkseen riittävän määrän opiskelijoita. Yksittäisen osuuskunnan ihannekokona on pidetty noin 15-20 jäsentä. Innovatiivisuuden ja liiketoiminnan aikaansaamisen kannalta olisi hyvä, että oppilaitoksessa olisi useita osuuskuntia, jotka kykenevät verkottumaan toistensa kanssa. Näin saadaan synnytettyä riittävästi ajatusten ja ideoiden vaihtoa eri toimijoiden kesken. Tällä tavoin verkottuminen edistää uusien oivallusten syntymistä ja tiedon välittymistä eri tahoilta toisille.

Samoin riittävä määrä valmentajia edesauttaa valmennukseen liittyvien työkalujen kehittämisenä ja valmentajien osaamisen ja tiedon jakamisessa. Pedagogista osuuskuntaa perustettaessa valmentajia olisi hyvä olla johdon tuella vähintään kaksi – ja mielusti enemmänkin. Tämän oppaan taustahaastatteluissa on lähes poikkeuksetta korostettu tämän asian merkitystä. Opetuksen arjessa tämä voi kuitenkin olla vaikeaa järjestää, sillä jo yhden opettajan työtehtävien jako niin, että kolmannes hänen työstään olisi osuuskuntien ohjausta, voi olla haastavaa. Tästä syystä opiskelijayrittäjyyttä hyödyntävä opetus käynnistyy usein erilaisten opetuksen kehittämishankkeiden kautta. Toisaalta koulutukselliset ja työn organisointiin liittyvät panostukset voivat hyödyttää oppilaitosta myöhemmin monella eri tavalla. Valmennustiimi voi tutustuttaa myös muuta opetushenkilökuntaa toimintaan ja valmentajatiimi voi parhaimmillaan auttaa perustamaan ja ohjaamaan osuuskuntia myös oman sisältöosaamisen/opetusaineensa ulkopuolelta, mutta saman oppilaitoksen sisällä.

TOY-malli sekä tiimioppiminen ovat juurtuneet vahvasti suomalaisen opiskelijasuustoimintaan. Niitä voidaan pitää pedagogisen opiskelijasuustoiminnan hyvinä käytänteinä. TOY-työssä oppiminen yrittäjänä -mallin ideana on tarjota oppijoille mahdollisuus kehittää omaa ammatillista osaamista ja yrittäjyyttä opiskeluun kuuluvan työssäoppimisen aikana. Nytemmin TOY-valmennusta on sovellettu luovasti ammattioppilaitoksissa työssäoppimisen lisäksi myös ammatillisiin opintoihin. Pedagogista osuuskuntatoimintaa voidaan toki harjoittaa ja toimintaa kehittää panostamatta erityisesti tiimioppimiseen. Tärkeintä on, että osuuskunnassa löydetään toimivat mallit oppimisen ja yrittäjyyden yhdistämiseen ja toimitaan kannattavasti. TOY-mallista ja tiimioppimisesta ovat tiivistelmät opiskelijasuustoiminnan alustalla.

YLIOPISTO-OSUUSKUNNAT JA LUKIO-OSUUSKUNNAT PARANTAMASSA TYÖELÄMÄ- JA YRITTÄJYYSVALMIUKSIA

Yliopistoihin ja lukioihin perustettujen osuuskuntien tärkeinä tavoitteina ovat usein työelämä- ja yrittäjyysvalmiuksien edistäminen sekä työllistäminen. Esimerkiksi Helsingin yliopiston metsätieteiden opiskelijoiden Uniforst osuuskunnan tavoitteena on työllistää metsäylioppilaita opintojen ohella oman alansa työtehtäviin ja parantaa si-

ten opiskelijoiden työelämävalmiuksia. Uniforst tarjoaa tietoa ja kokemusta yrityksen perustamisesta ja ylläpidosta sekä osaamista, jota opiskelijat eivät saa luennoilla (<http://www.uniforst.fi/uniforstin-toimitusjohtajan-syysterveiset-2/>, 29.5.2017).

Helsingin yliopisto tarjoaa tiimiopiskelua ja -yrittäjyyttä tukevia Think Company-tiloja, joissa suhtaudutaan myönteisesti osuuskuntamuotoiseen opiskelijayrittäjyyteen. Eri yliopistoilla on oletettavasti vastaavanlaisia tavoitteita ja niitä edistäviä hankkeita, jotka saattavat lisätä yliopistojen opiskelijoiden ja ehkä myös henkilökunnan edustajien yhteisiä osuuskuntia lähitulevaisuudessa. Esimerkiksi yrittäjyysmyönteisessä Lapin yliopistossa toimii nyt kirjoitushetkellä parikin opiskelijaosuuskuntaa. Myös Aalto-yliopistossa toimii eri alojen ja liiketoiminta-alueiden asiantuntijoiden Aaltomo osuuskunta, joka koostuu Aalto-yliopiston Protomo-yritysideahautomon käyneistä toimijoista (www.aaltomo.fi, 24.5.2017).

Helsingin yliopiston osuuskunta Tähtäessä osuuskunnan tarkoituksena on auttaa maatalousylioppilaita työllistymään ja saamaan työkokemusta, sekä tutustumaan alan yrityksiin, johon työnvälitys on paras keino. Tähtä auttaa myös yrityksiä löytämään tulevaisuuden ammattilaiset jo opiskeluaikana. Tällä tavoin se toimii linkkinä työpaikan ja työntekijän välillä (<http://otlehti.pellervo.fi/2016/12/13/viikista-loytyy-yrittajahenkea/>, 29.5.2017).

Kauniaisten lukion Graniworksissa opiskelijat oppivat työelämätaitoja ja yrittäjyyttä sekä voivat luoda suhteita yrityksiin ja halutessaan perustaa omia startup-yrityksiä. Graniworks yhdistyy Kauniaisten lukiossa toimivaan lukiolaisen bisneskouluun, joka tarjoaa opinto-ohjelmassaan monipuolisesti talouteen ja yrittäjyyteen liittyvää tietoutta (<http://graniworks.weebly.com/>), 29.5.2017). Konneveden lukiossa ja yläkoulussa painotetaan sitä, että oppilaitososuuskunta voi kehittää opettajien ja koulun johdon vastuullista yrittäjämäistä työntekotapaa, jossa tehdään ja tuotetaan joi-takin asioita myös itse, eikä aina anota apua ja rahoitusta oppilaitoksen ulkopuolelta.

Lapin yliopiston ja Oulun yliopiston yhteisen ESR-rahoitteisen ”Korkeakoulutettujen osuuskuntayrittäjyyden virittäminen” (KOVI)- hankkeen loppujulkaisun mukaan, osuuskunnille on sosiaalista tilausta aikana, jolloin myös korkeakoulutettujen työllistyminen on ollut vaikeaa. Akateemisten ihmisten työosuuskuntaa kutsutaan myös asiantuntijaosuuskunnaksi, jossa pystytään parhaimmillaan yhdistämään opiskelua, työtä ja yrittäjyyttä. Tällaisten osuuskuntien yleistymistä nopeuttaisi mahdollisuus kokeilla toimintaa jo yliopisto-opintojen aikana (Jänkälä et al. 2014). Esimerkiksi Vaasan yliopisto, Oulun yliopisto ja Lapin yliopisto ovat huomioineet osuustoiminnallisuuden mahdollisuuksia kehittämis-, tutkimus- ja opetushankkeissaan (ja liittymällä Co-op Network Studies, osuustoiminnan ja yhteisötalouden yliopistoverkostoon: <http://www.helsinki.fi/ruralia/koulutus/coop/>).

2.3.2. Opiskeliijaosuustoiminnan organisointi

2.3.2.1. Oppilaitoksessa olemassa olevaan osuuskuntaan liittyminen tai uuden osuuskunnan perustaminen

Tärkeä kysymys opiskeliijaosuustoiminnassa on toiminnan organisointi. Liittyvätkö opiskelijat olemassa olevaan osuuskuntaan vai perustavatko opiskelijat aina uuden osuuskunnan? Samoin on mietittävä, missä vaiheessa opintoja opiskelijat perustavat osuuskunnan tai liittyvät jo olemassa olevaan osuuskuntaan. Eri oppilaitoksilla voi olla myös yhteisiä osuuskuntia, esimerkiksi Evon Metsäosuuskunta, jonka jäsenet tulevat sekä Hämeen ammattikorkeakoulusta että Hämeen ammatti-instituutista.

Ammattikorkeakouluissa on sekä oppilaitoksessa olemassa olevia osuuskuntia että uusien opiskelijoiden perustamia osuuskuntia. Turun ammattikorkeakoulun BusinessAkatemiassa on olemassa yrityskauppakäytäntö, jossa valmistuvien opiskelijoiden osuuskunta siirtyy uusille opiskelijoille. Hämeen ammattikorkeakoulussa sekä Kajaa-nin ammattikorkeakoulussa opiskelijat liittyvät jo olemassa olevaan osuuskuntaan, esimerkiksi Evon Metsäosuuskunta ja pelialan osuuskunta Kajak Games.

Erkon tutkimus (2014) osoitti, että TOY-mallin toteuttamisessa toimii parhaiten olemassa oleva osuuskunta, johon opiskelijat voivat liittyä jäseniksi. Toisen asteen ammatillisessa koulutuksessa opiskelijat ovat usein nuorempia kuin ammattikorkeakouluissa. Lisäksi heidän ammatillinen kiinnostuksensa suuntautuu omaan ammattialaan ja yrittäjäys on heille useimmiten tapa toteuttaa sitä, ei itsetarkoitus. Toimivaan osuuskuntaan jäseneksi liittyminen on ammatillisissa oppilaitoksissa opiskeleville nuorille usein helpompaa kuin oman uuden osuuskunnan perustaminen. Osuuskuntaan liittymisen kautta kynnys aloittaa itseohjautuva oppiminen madaltuu. Samoin toimivalla osuuskunnalla on usein jo olemassa olevia asiakaskontakteja, jotka helpottavat uusia jäseniä myynnin aikaansaamisessa. Myynti on mille tahansa pienyritykselle haasteellinen asia.

Jänkälän ym. selvitys (2014, 18) osoitti, että korkeakoulujen osuustoimintayrittäjyydessä olennaisinta on se, että opiskelijat ovat itse perustamassa osuuskuntia, koska tällöin toimintaan saadaan tarpeeksi vahva omistajuuden tunne, aito sitoutuminen sekä toimiva johtajuus. Samassa selvityksessä todettiin valmiiseen osuuskuntaan liittymisen sopivan parhaiten toisen asteen opintoihin.

Pedagoginen osuuskunta voidaan perustaa eri vaiheissa opintoja. Se voidaan perustaa joko heti opintojen alussa tai perusopintojen suorittamisen jälkeen. Tampereen ammattikorkeakoulun Proakatemiaan haettiin aiemmin sisäisellä haulla vuoden perusopetuksen jälkeen, nyt Proakatemian ”Yrittäjyyden ja tiimi johtamisen” -koulutukseen (tradenomi AMK) haetaan suoraan yhteishaussa. Proakatemiassa opiskelijat tekevät oppimissopimuksen, jonka avulla he suuntaavat oppimista kohti omia tavoitteitaan. Pääosin he valitsevat itse projektit ja seminaarit, joissa he ovat mukana sekä ammattikirjat omaan lukuohjelmaan. Yleisiä sisältöjä opinnoissa ovat johtaminen,

myynti ja markkinointi, yrityksen talous, tiimityöskentely sekä luovat tuotteet ja liiketoimintamallit.

Seuraavat asiat on tärkeä huomioida jo osuuskuntaa perustettaessa:

Alle 18-vuotias ei voi olla osuuskunnan perustaja eikä hallituksen jäsen, mutta hän voi liittyä osuuskuntaan (tämä tulee kysymykseen erityisesti lukioiden ja ammatillisten oppilaitosten kohdalla).

Opiskelijoiden osuuskunnan tuotteiden ja palveluiden hinnan ero paikkakunnan normaaliin markkinahintaan ei saa olla perusteettoman suuri. Alempaa hintaa voi jossain määrin selittää se, että oppilastyössä ei edellytetä vielä täyttä ammattitaitoa.

Kun on kyseessä uusien opiskelijoiden perustama osuuskunta, tulee jo perustamisvaiheessa tehdä yhteinen päätös siitä, mitä osuuskunnalle tehdään, kun opiskelijat valmistuvat. Pitää tehdä päätös siitä, lakkautetaanko osuuskunta vai jatketaanko osuuskunnan toimintaa joidenkin opiskelijoiden toimesta.

OSUUSKUNNAN SIJAINTI JA TILAT

Tärkeä pohdittava kysymys on osuuskunnan fyysinen sijainti, toimiiko se oppilaitoksen tiloissa vai sen ulkopuolella tai rajavyöhykealueella esimerkiksi yhteistyössä toisen oppilaitoksen kanssa. Osuuskunnan fyysisen sijainnin ratkaisujen tulisi olla tiiviisti yhteydessä osuuskunnan tavoitteisiin. Esimerkiksi oppilaitosten sisäisissä pedagogisissa osuuskunnissa toiminnalle on usein varattu oma tila, josta osuuskunta saat-
taa kuitenkin maksaa pientä nimellistä vuokraa. Oppilaitoksen ulkopuolella tai sen rajapinnoilla olevat osuuskunnat maksavat lähes aina tiloista ja työvälineistä pientä vuokraa ja korvausta oppilaitoksille.

Usein nämä rahalliset kompensatiot ovat kuitenkin maltillisia, sillä juuri tilojen ja mahdollisuuksien tarjoaminen kohtuuhintaan on yksi keskeisimmistä oppilaitoksen tukikeinoista oppilaitoksen vieressä toimiville, varsinaisesta opetuksesta erillään oleville osuuskunnille. Ja vaikka osuuskunta sijaitsee fyysisesti oppilaitoksen ulkopuolella, niin se voi silti olla ”henkisesti” oleellinen yhteistyökumppani oppilaitokselle. Jos näin ei ole, niin tällöin voidaan tietysti kysyä, mitkä ovat tällaisen toiminnan edut. Yksi vastaus voisi olla esim. yhteiskuntavastuu.

Jyväskylän ammattikorkeakoulun Tiimiakatemiassa, Tampereen ammattikorkeakoulun Proakatemiassa ja Lappeenrannan Saimia ammattikorkeakoulussa opiskelijaosuuskunnille on varattu oma tilansa, jossa tiimit voivat työskennellä joko keskenään tai yhteistyössä muiden osuuskuntien kanssa. Koska osuuskunnassa toimivilla opiskelijoilla on opintojensa lisäksi usein muitakin harrastuksia ja aktiviteetteja, toimintaa tukee se, että käytettävissä olevat tilat ovat lähellä opetuksen arkea. On hyvä huomioida tiloja asiakkaiden ja muiden vierailijoiden näkökulmasta. Edellä mainituissa esimerkkioppilaitoksissa opiskelijoilla on pääsy oppimistiloihin tai osuuskunnan tiloihin myös iltaisin ja viikonloppuna. Tämä tukee opiskelijoiden sitoutunutta opiskelua. He hakeutuvat näihin tiloihin omasta halustaan tehdä töitä, opiskella, yrittää tai rentoutua yksin tai yhdessä.

Osuuskunnan kokoontumistiloihin on hyvä panostaa. Tuurin (2011, 170) mukaan oppimisympäristöllä on paljon suurempi merkitys oppimiseen kuin aikaisemmin on ymmärretty. Opiskelijoiden motivaationkin tähden on tärkeää, että he pääsevät itse suunnittelemaan ja rakentamaan yhteisiä tilojaan. Tällä tavoin synnytetty oppimisympäristöt muuttavat toimintatapoja.

Vanhat luokkahuoneet eivät innosta tiimiyrittäjiä. Tilojen tulisi olla sellaiset, että ne edistävät yhteistyötä, oppimista sekä spontaania tiimin rakentamista. Kun koulu- maisuus häviää pulpettien poistuttua, opiskelija ei enää koe tulevansa kouluun vaan työpaikalle. Uudenlaiset fyysiset oppimisympäristöt mahdollistavat kohtaamisen ja dialogin sekä innovaatiot paremmin kuin koulumaiset ympäristöt.

2.4. KESKEISIÄ POHDITTAVIA TEKIJÖITÄ PERUSTAMISVAIHEESSA

Seuraavassa tarkastellaan keskeisiä pohdittavia tekijöitä osuuskunnan perustamisvaiheessa. Tarkastelua tehdään lähinnä pedagogisen osuuskunnan näkökulmasta aina kohtaan 2.5. Ohjeita yritystoiminnan suunnitteluun asti. Tästä eteenpäin luvun kaksi loppuun asti tarkastelun kohteena ovat kaikki opiskelijoiden osuuskunnat, eivät vain pedagogiset osuuskunnat.

2.4.1. Opiskelijaosuustoiminnan integrointi opintoihin ja opetussuunnitelmaan

Opiskelijaosuustoiminnan integrointi opintoihin ja opetussuunnitelmaan on erittäin tärkeä toiminnan menestykseen vaikuttava tekijä pedagogisissa osuuskunnissa. HOPE -yrittäjyyskasvatushankkeessa, joka oli suunnattu toisen asteen ammatillisen koulutuksen opettajille, havaittiin, että osuuskunta itsessään ei ole ratkaisu yrittäjyyden oppimiseen, ellei osuuskunnassa tehtävä yritystoiminta ole osa oppilaitoksen oppimisprosessia ja liity tiukasti kiinni oppimisen rakenteisiin. Oppijoiden on voitava suorittaa opintoja tekemällä asiakastöitä osuuskunnan kautta (<http://hope.fi/verkosto>, 31.5.2017).

Kun oppilaitoksessa tehdään päätös osuustoiminnan aloittamisesta, tulee uudenlainen ajattelu viedä koko organisaatiokulttuuriin johtotasolle asti. Myös opettajia tulee kouluttaa osuustoiminnalliseen yrittäjyyteen. HOPE -yrittäjyyskasvatushankkeessa koulutettiin suuri joukko opettajia Tiimimestari-koulutuksella. Opettajien ohella myös koulutuspäälliköt esimerkiksi Sedussa (Seinäjoen koulutuskeskus) ovat suorittaneet Tiimimestari-valmennuksia. Johdon tuki toiminnalle on äärimmäisen tärkeää.

Osuuskunta on oppimisympäristö, joka edellyttää resursseja ja toimijoiden sitoutumista (<http://www.hope.fi/artikkelit/opiskelijat-innostuneet-perustamaan-yrityksia-sedussa>, 31.5.2017).

HOPE-hankkeessa havaittiin, että oppilaitososuuskuntamalliin on rakennettava myös yrittäjyyden oppimista tukeva valmennus opiskelijoille. Valmennuksen kautta oppijat voivat saada osuuskunnassa toimimisesta tiimioppimisen ja tiimiyrittäjyyden hyödyt suhteessa ammatin ja yrittäjyyden oppimiseen (Tuuri 2011, 179). Opiskelijoiden valmennus on rakennettu myös TOY-malliin (kts. tarkemmin nettialustalle olevasta tiivistelmästä TOY-malli).

Vuorenmaa (2009, 8) on huomoinut, että yrittäjyyskasvatuksen jalkauttamista oppilaitosorganisaatioihin hankaloittaa se, että julkishallinnon organisaatiot tavoittelevat erilaisia asioita kuin pk-yritykset. Ne eroavat toisistaan myös toimintakulttuurin osalta. Pk-yritysten toimintakulttuuri on usein nopea ja joustava.

Parhaimmillaan osuustoiminnallinen oppimisympäristö ylläpitää opiskelijoiden mielenkiintoa opiskelua kohtaan oikeiden työprojektien kautta sekä tukee opiskelijoiden työelämään siirtymistä. Niin nuorten aikuisten kuin aikuisopiskelijoidenkin opiskelun arki on kiireistä. Oppilaitoksissa toimivien osuuskuntien integrointi opetukseen voi olla järkevää jo siksi, että se vähentää toimintojen päällekkäisyyttä ja helpottaa näin aikaresurssien osalta. Kun opiskelijalla on jo opiskelua, oma elämä ja siten vielä osuuskuntayrittäjyys kaiken tämän päälle, niin se voi olla irrallisena palana monelle liikaa, vaikka työllistyminen ja tulot tätä kautta olisivatkin positiivinen asia.

2.4.2. Ketkä ovat osuuskunnan jäseniä, ketkä hallituksen jäseniä?

Oppilaitoksessa pysyvästi toimivien osuuskuntien kohdalla on tärkeää, että opettajat sitoutetaan toimintaan. Toisen asteen koulutuksessa on havaittu hyväksi, että valmentavat opettajat ovat opiskelijoiden ohella osuuskunnan jäseniä ja ovat sitoutuneita toimintaan. Näin osuuskunnan jäsenmäärän kasvattaminen on helpompaa ja opettajajäsenien kuuluminen osuuskuntaan luo siihen pysyvyyttä ja jatkuvuutta. Tällöin osa jäsenistä ei eroa tulevaisuudessa osuuskunnasta opintojen päättyessä. Opettajien jäsenyys osuuskunnassa viestittää opiskelijoille opettajien olevan mukana toiminnassa tosissaan, mikä on tärkeätä luottamuksen ja hyvän vuorovaikutuksen muodostumiselle (Immonen 2010, 30-32).

Joissakin ammatillisen toisen asteen oppilaitoksissa oppilaitoksen johdon edustajat ja opettaja/valmentajat ovat myös osuuskunnan hallituksen jäseniä opiskelijajäsenten ohella. Tässä on taustalla ajatus vahvasti pedagogisesta ohjauksesta, toiminnan valvonnasta ja oppilaitoksen tuesta. Näissä oppilaitoksissa katsotaan, että osuuskunnan tavoitteena on se, että opiskelijat oppivat lähinnä työllistämään itsensä eikä toimimaan työnantajan roolissa. Opiskelijat ovat myös nuoria, kaikki eivät ole edes täy-

sikäisiä ja heidän jäsenyytensä on lyhytaikaista osuuskunnassa. Näistä syistä on katsottu parhaaksi, että oppilaitoksen henkilökunta panostaa hallitustyöskentelyyn.

Opettajajäsenten ohella osuuskunnassa voi toimia myös oppilaitoksen ulkopuolisia jäseniä kuten kunnan edustaja, paikallisen yrittäjäjärjestön tai vapaaehtoisjärjestön edustaja. Ulkopuolinen edustaja voi toimia hallituksen jäsenenä ja tuoda päätöksentekoon tärkeää ulkopuolista näkemystä sekä omien verkostojensa kautta tulevia yhteyksiä. Jotta turvattaisiin osuuskunnan jatkuvuus pitkällä aikavälillä, on hyväksyttävä, että osuuskunnassa on myös yhteisöjäseniä paikallisista sidosryhmistä. Näin toimitaan esimerkiksi Muuramen lukiossa, joka on toiminut monille muille lukioille mallina ja vierailukohteena. Muuramen lukio on hyvä esimerkki siitä, miten toiminnan yhdistäminen omaan paikkakuntaan, paikallisten yrittäjien toimintaan ja keskeisiin lähikaupunkeihin, tässä tapauksessa Jyväskylään sekä yhteistyö isojen oppilaitosten kanssa tukevat osuuskuntamuotoista yrittäjyyskasvatusta ja toisinpäin.

Erityisesti ammattikorkeakoulujen opiskelijaosuuskunnille on ominaista, että ne ovat opiskelijoiden osuuskuntia ja siellä eivät ole yleensä opettajat jäseninä. Osuuskunnilla on kuitenkin opettaja/valmentaja. Oppaan taustahaastattelussa ilmeni, että joissakin osuuskunnissa opettajat ovat toimineet perustamisvaiheessa osuuskunnan hallituksessa. Tämä liittyy usein tilanteeseen, jossa osuuskuntaa kokeillaan oppilaitoksessa ensimmäistä kertaa. Varsinkin täysi-ikäisten opiskelijoiden kanssa toimittaessa se ei välttämättä ole kovin kestävä ratkaisu. Se että opiskelijat vastaavat osuuskuntansa päätöksenteosta viestii siitä, että opiskelijoilla on itsenäisyyttä ja päätäntävaltaa osuuskunnan suhteen. Opettaja/valmentaja katsoo toiminnan perään, mutta ei ohjaile sitä liikaa.

OSUUSKUNNAN HALLITUS

Osuuskuntaan valitaan hallitus, jossa on 5-6 jäsentä. Hallitukseen valitaan aktiivisia jäseniä, joilla on sekä halukkuutta että mahdollisuus sitoutua hallituksen jäsenyyteen ja kantaa siitä vastuu. Hallituksen jäsenillä tulisi olla aikaa edistää osuuskunnan asioita myös hallituksen kokousten välillä.

Hallituksen jäseniä vaihdetaan vähitellen niin, että 1/3 jäsenistä vaihtuu vuosittain. Kaikki osaaminen ei saisi poistua hallituksesta samanaikaisesti. Hallitustyöskentelyn hyvät käytännöt kirjataan ohjekirjaseksi uusien hallituksen jäsenten avuksi. Vanhat hallituksen jäsenet perehdyttävät uudet hallituksen jäsenet toimintaan.

On tärkeä käydä pohdintaa siitä, ketkä ovat hallituksen jäseniä. Ovatko kaikki hallituksen jäsenet opiskelijoita vai onko hallituksessa myös opettajajäseniä tai ulkopuolisia jäseniä?

Osuuskunnan säännöissä voidaan myös määrätä, että oppilaitos voi nimetä osan, lain mukaan alle puolet, hallituksen jäsenistä. Tällä voitaisiin varmistaa, että henkilöstön edustajat pääsevät aina hallitukseen, jos niin halutaan.

2.4.3. Osuuskunnan toimintaan tarvitaan valmentavia opettajia

Osuuskunnan toiminnassa dialogioppiminen sekä yhteistoiminnallinen ja tiimioppiminen muodostavat perustan oppimiselle. Toiminta edellyttää valmentajaopettajuutta, jolloin opettajilta vaaditaan entistä enemmän työelämälähtöistä lähestymistapaa. Opettajan roolina on toimia ohjaajana. Monelle opettajalle tämä merkitsee poisoppimista totutusta ja perinteisestä opettamisesta (Tuuri 2011, 38, 50).

Haasteena on, miten saadaan eri ammattialojen opettajat todella innostumaan ja lähtemään mukaan toimintaan. Pitää löytää ne opettajat, jotka haluavat ryhtyä täysipainoisesti kehittämään omaa opetustyötään ja opiskelijoiden oppimismahdollisuuksia osuuskuntatyöskentelyn avulla. Opiskelijoiden innostuneisuus ja kiinnostus eivät yksinään riitä, myös opettajien on oltava valmiita perehtymään yrittäjyyteen ja liike-toimintaosaamisiin tarkemmin.

Hyvän asenteen merkitystä korostaa Korhonen (2015, 77) Kiipulan ammattiopiston osuuskunnan toiminnan käynnistämisessä: *”Toiminnan käynnistäminen oli totutusta ”mallista” poikkeavaa ja osoitus siitä, että innostus, asenne, tiimin yhteinen jaettu visio ja rohkeus toimia sen saavuttamiseksi ovat ratkaisevaa. Toimintakulttuurin muutos edellytti opettajuuden ja oppimiskäsityksen kriittistä tarkastelua. Opetushenkilöstö kokoontui säännöllisesti koko kehittämisprosessin ajan keskustelemaan kokeilun ja kokemusten kautta esille nousseista asioista ja reflektoi yhdessä kokemaansa ja oppimaansa sekä asetti uusia tavoitteita.”*

Opettajille osuuskunnassa toimiminen ja opiskelijoiden valmennustyö ovat tuoneet uutta osaamista ja työkokemusta, jota he voivat hyödyntää myöhemmin myös muissa työtehtävissään. Troberg ja Hytinkoski havaitsivat lukio-osuuskuntia koskevassa selvityksessään vuodelta 2015, että tarvitaan 2-3 sitoutunutta opettaja/valmentajaa mahdollistamaan pitkäkestoinen ja onnistunut toiminta. Tässä käsillä olevassa opashankkeessa tehdyt haastattelut osoittivat, että myös muilla koulutuksen asteilla on tärkeää riittävä määrä, vähintään kaksi sitoutunutta opettaja/valmentajaa. Parhaisiin tuloksiin päästään luultavasti silloin, kun oppilaitosten osuuskuntien ohjaamiseen osallistuvat juuri sisäisesti ja henkilökohtaisesti motivoituneet opettajat. Siksi opettajien kehitysmahdollisuuksien ja muiden mahdollisten kannustimien nostaminen esiin jo osuuskunnan suunnitteluvaiheessa on tärkeää.

2.4.4. Opettajan/valmentajan rooli pedagogisessa osuuskunnassa

Opettajat toimivat osuuskuntia ohjatessaan valmentajan roolissa. Tässä roolissaan, kysymyksiä esittäessään, keskustellessaan ja kannustaessaan he usein tutustuvat opiskelijoihin henkilökohtaisella tasolla. Tämä haastaa perinteistä luokkahuoneopettajan roolia, mutta avaa samalla myös mahdollisuuden luottamukselliseen ohjaussuhteeseen sekä ryhmän että sen yksilöiden kanssa. Onkin hyvin tyypillistä, että valmentajat ovat mukana juhlistamassa osuuskunnan opiskelijoiden menestystä tai valmistumista opinnoistaan. Tätä painotettiin voimakkaasti esimerkiksi Lappeenrannan ammatikorkeakoulun opiskelijaosuuskuntia ohjaavien henkilöiden keskuudessa. Myös yritykseen ja opintoihin muutenkin liittyviä takaiskuja eletään yhdessä.

Pedagogisessa osuuskunnassa valmentajan roolina on niveltää osuuskunnan asiakasprojektit osaksi opintoja ja huolehtia siitä, että oppijoiden opinnot etenevät. Valmentajan tehtävänä on heti alussa antaa ohjelinjat siihen, miten opintoja suoritetaan. Tällöin mahdollistetaan opiskelijoiden valmistuminen aikataulun mukaisesti. Alkuvaiheessa valmentajan on hyvä olla läsnä toiminnassa mahdollisimman paljon mutta ei jakaa neuvojaan oppijoille vaan hänen on pyrittävä siihen, että valmennettavat löytävät itse ratkaisut haasteisiinsa (Konttaniemi & Pahkasalo 2012, 51). On olennaista, että valmentaja ei anna valmiita vastauksia vaan opiskelijat hakevat tiedot itse.

Aluksi valmentajan on hyvä pitää ohjaksia vähän tiukemmilla kunnes huomaa, että opiskelijat uskaltavat ottaa vastuuta ja he sitoutuvat toimintaan. On myös tärkeää, että opettaja/valmentaja on perillä yrittäjyydestä, liiketoiminnasta sekä lainsäädännöstä ja ymmärtää, mitä mahdollisuuksia osuustoiminnallinen yrittäminen antaa ja miten luodaan osuuskunnalle jatkuvuutta.

Valmentajan on ymmärrettävä, missä kulkee puuttumisen raja, sillä jos puuttuu liikaa, ryhmästä voi tulla passiivinen. Valmennuksen haaste on nimenomaan siinä, että ymmärtää olla puuttumatta liiaksi tiimin asioihin. Yksi haastatelluista kiteytti sen seuraavasti: *”Jos me pelataan ikään kuin pelimerkit jo valmiiksi opiskelijoille, niin ei tapahdu oppimista.”*

Kysymysten esittäminen opiskelijoille on yksi valmentajan perustyökaluista. Kysymyksillä valmentaja kykenee herättelemään opiskelijoita miettimään uusiakin näkökulmia. Opiskelijat ovat kokeneet, että opettajien esittämät kysymykset luovat opiskelusta hyvällä tavalla vaikeaa ja haasteellista. Siksi se onkin palkitsevaa ja opettavaista.

Valmentajat eivät opeta opiskelijoita perinteisessä mielessä, vaan he tukevat hyvän opiskeluilmapiiirin rakentumista innostamalla ja haastamalla opiskelijoita sekä kannustaen heitä onnistumaan tai epäonnistumaan projekteissaan, joka taas tukee opiskelijoiden käytännön kautta oppimista. Valmentajan rooliin kuuluu myös antaa oppijoille riittävästi tilaa tehdä omia ratkaisujaan ja saada oppia niistä, joko menestymisen tai epäonnistumisen kautta. Jotta oppijoilla olisi parhaimmat mahdollisuudet menestyä, valmentajan tehtävänä on kertoa yritystoimintaan liittyvistä riskeistä ja

osuuskunnan hallinnon vastuista (Konttaniemi & Pahkasalo 2012, 51).

Esimerkiksi jokaisella Jyväskylän ammattikorkeakoulun yritysvalmentajalla on sparrattavanaan 1-2 opiskelijayritystä, joiden toiminnassa valmentaja on rinnalla kuljijana. Opiskelijayrityksiä auttaa myös vahva yrittäjyyttä tukeva verkosto, joka koostuu eri alojen ammattitahoista kuten JAMK (Jyväskylän ammattikorkeakoulu), JAMK Generator, Kasvun Roihu, Jyväskylän yritystehdas, StartUp-leipomo, Keski-Suomen Kauppakamari (<http://www.maijahaaranen.com/yritytajyyden-projektit>, 31.5.2017).

Opettaja/valmentajalle on annettava riittävästi työaikaa opiskelijayrityksen valmennukseen. Suositeltava käytäntö on, että valmentaja voi käyttää puolet työajastaan valmennukseen. Haastattelujen ja tutkimusten (esim. Konttaniemi & Pahkasalo 2012, 53) mukaan opettajien täydennyskouluttautumista tiimin valmennukseen pidetään ehdottoman tärkeänä. Yhden tunnetuimmista ja suosituimmista täydennyskoulutusmahdollisuuksista opiskelijayritysten valmennukseen tarjoaa Tiimimestarit-tutkimuksen suorittaminen. Tiimimestarit-tutkiminto on Tiimiakatemia Global -yrityksen tarjoama valmentajavalmennusohjelma (<https://tiimiakatemia.com/tuote/tiimiakatemia-tiimimestari/>, 23.11.2017).

Oppilaitoksien on tärkeää pyrkiä kehittämään myös omaa oppilaitoskohtaista tiimiyrittäjyyden pedagogiikkaansa. Olemassa oleviin koulutuksiin, toimintatapoihin ja termeihin on hyvä tutustua, mutta niihin ei tarvitse kuitenkaan lukkiutua. Toisaalta pyörää ei kannata keksiä aina uudelleen, eli kaikkien opetuksen arkeen liittyvien kiereiden keskellä voi olla viisasta aloittaa osuuskuntien suunnittelu ja toteutus olemassa olevien valmennusten ja mallien pohjalta. Toisinaan aloitetaan liian pienillä resursseilla eikä toimintaa ja valmentajien osaamista kehitetä. Tällöin toiminta uhkaa lopettaa jonkin ajan kuluttua.

Koska opettajien pelkona on byrokratian ja omien töiden lisääntyminen, kannattaa heille miettiä koulutuksen ohella hyviä kannustimia mukaan lähtemisen motivaation kasvattamiseksi. Toiminnan jatkon onnistumiseksi on tärkeää sitouttaa toimintaan myös koulutuspäälliköt ja muu organisaatio sekä järjestää lisäinformaatiota ja koulutusta kaikille opiskelijoiden opetuksen kanssa työtä tekeville henkilöille (Immonen 2010, 30-32).

Muuramen lukio on kehittänyt lukiolaisten osuustoimintaa systemaattisesti hyvin pitkän ajan. Lukiossa käy mm. säännöllisesti vieraita sekä kotimaasta että ulkomailta tutustumassa osuuskunnan toimintaan. Opiskelijoiden ja opettajien tekemä lukioon ja osuuskuntaan liittyvä esittelytyö laskutetaan osuuskunnan kautta. Nämä vierailut hyödyttävät vastavuoroisesti molempia osapuolia. Opiskelijat ja opettajat saavat moninaisia ideoita ja virikkeitä ulkopuolisilta tahoilta. Tämä motivoi jatkamaan verkostoituvaa toimintaa ja tämä on myös tärkeä motivaattori opettajille yrittäjyyden kehittämiseen.

Kiipulan ammattiopiston osuuskunnan perustamisvaiheessa perehdytettiin sekä opettajat että opiskelijat osuuskuntayrittäjyyteen ja tiimioppimiseen. Tästä prosessista voi lukea enemmän seuraavasta nettialustalla olevasta osoitteesta: http://ameo.fi/wp-content/uploads/2014/11/Kiipula_Salpaus_yhteisjulkaisu.pdf, 31.5.2017

2.4.5. Opiskelijan rooli pedagogisessa osuuskunnassa

Opiskelijat tarvitsevat tietoa osuustoiminnallisesta yrittäjyydestä ennen kuin perustavat uuden osuuskunnan tai liittyvät jo olemassa olevaan osuuskuntaan. Tietopaketin sisällön pitäisi kertoa opiskelijoille ainakin, miten osuuskunta toimii, mitä osuustoiminnassa oppii ja miksi opiskelijan kannattaa lähteä mukaan osuuskuntaan. Opiskelijoille tulevat konkreettiset hyödyt kuten opintopisteiden kerryttäminen osuuskuntayrittäjyyden myötä, rahan ansaitseminen ja yrittäjyyden oppiminen, tulee tuoda selkeästi esille. Kattavan tietopaketin avulla opettajat voivat helpommin jakaa tietoa eteenpäin opiskelijoille. Lisäksi tarvitaan aiheesta innostuneita henkilöitä viemään asiaa eteenpäin ja esimerkkejä jo toimivista opiskelijoiden osuuskunnista (Raunio, 2013, 25). Yksi toimiva tapa perehdyttää uudet opiskelijat osuustoiminnalliseen yrittäjyyteen, on aikaisempien opiskelijajäsenten kokemusten jakaminen uusille opiskelijoille. Tällöin saadaan synnytettyä innostusta, mikä on tärkeää toiminnan käynnistämässä. Jotta osuuskunta toimii aktiivisesti, tarvitaan 1-2 ”tulisielua”, jotka vievät toimintaa koko ajan eteenpäin ja innostavat omalla esimerkillään muita.

Jokaisen uuden opiskelijajäsenen olisi hyvä miettiä ja tuoda esille osuuskuntaan liittymisen motiivinsa sekä tarkastella, miten ne soveltuvat yhteen osuuskunnan toiminnan tavoitteen kanssa ja muiden jäsenten motiivien kanssa. Olisi hyvä, jos opiskelijoilla ja ohjaajilla olisi riittävästi aikaa tutustua toisiinsa ja keskustella omista osaamisistaan ja tavoitteistaan. Tällainen osuuskuntayrittäjyyden perehdyttämisvaihe on tärkeä opiskelijoille ei vain tiedon saannin takia vaan ryhmän muotoutumisen ja innostuksen synnyttämisen takia. Jäsenten olisi kysyttävä itseltään, pystynkö sitoutumaan osuuskuntaan vähintään lukuvuodeksi ja pystynkö asettamaan yhteisön edun etusijalle. Osuuskunnasta kiinnostuneen opiskelijan kannattaa myös pohtia, onko hänellä energiaa toimia yrityksen vaatimissa tehtävissä myös iltaisin, viikonloppuisin tai lomien aikana. Yhteisten pelisääntöjen luominen ja selkeät työroolit edistävät motivaatiota ja helpottavat toimintaa.

OPISKELIJAN VASTUU OPPIMISESTAAN JA TYÖNTEOSTAAN

Kettusen (2011, 41) tutkimus osoitti, että opiskelijat näkevät jokaisen osuuskunnan jäsenen olevan vastuussa omasta työstään ja sen laadusta. Oma panos on tärkeä osa koko toimintaa, siinä on vastuu jokaisella itsellään ja työn on oltava laadukasta, koska markkinoilla ei tunneta opiskelijalaatua.

Opiskelijaosuustoiminnassa on työn teon lisäksi keskeisesti kyse oppimisesta. Tiimioppimisen mallissa oppijat päättävät itse, mitä, miten ja milloin haluavat tiiminsä kanssa oppia. Vastuu oppimisesta on oppijalla itsellään ja tiimillä yhteisesti. Opettaja/valmentajan tehtävänä on ohjata oppimista siten, että jokainen hallitsee omien kiinnostuksen kohteidensa lisäksi myös tutkinnon perusteissa asetetut ammattitaitovaatimukset (http://ameo.fi/wp-content/uploads/2014/11/Kiipula_Salpaus_yhteisjulkaisu.pdf, 31.5.2017).

On hyvä tiedostaa vastuu omasta oppimisesta, koska tiimioppiminen pitää sisällään paljon vapautta. Tällainen toimintatapa edellyttää oppijoilta itseohjautuvuutta ja itsekuria. Tätä kuvastaa Salpauksen opiskelijan kommentti: *”Itsensä johtaminen on ollut kaikkein vaikeinta, ainakin minulle. Ei ole deadlineja, eikä mitään pakotteita. Ei ole päivämäärää, jolloin pitää olla suoritettuna joku asia. Ajatus kuulostaa vapauttavalta, mutta toisaalta ihmisen onnellisuuteen on liitetty vahvasti rutiinit. Kaksi kertaa viikossa on treenit, mutta mitä me kolme muuta päivää tehdään?”* (http://ameo.fi/wp-content/uploads/2014/11/Kiipula_Salpaus_yhteisjulkaisu.pdf, 31.5.2017).

Hyvällä valmennuksella, johtamisella ja selkeällä roolien jakamisella tiimin jäsen-ten kesken kyetään pitämään huolta siitä, että opiskelijat toimivat jämäkästi tavoitteidensa saavuttamisen eteen. On hyvä suunnitella projektia hetken, mutta tämän jälkeen tulisi siirtyä kohtuullisen nopeasti toimintaan. Usein tekemättömät työt vaivaa-vat enemmän kuin varsinainen työn rasitus. Lisäksi ryhmän yksilöiden aktiviteetit ja mahdolliset onnistumiset motivoivat myös koko ryhmää.

Vaikka tiimiyrittäminen on tasavertaista yrittämistä, se ei tarkoita, että siinä ei toimiisi johtajuus. Päinvastoin tiimiyrittäjyyteen soveltuvan kaverijohtamisen kehittäminen on erityisen tärkeää. Johtamista käsitellään tarkemmin kohdassa 3.2. Johtaminen opiskelijoiden osuuskunnissa. Johtamisen ohella tässä oppaassa tuodaan esille hyviä käytänteitä, joilla voidaan edesauttaa itseohjautuvuuden ja oppimisen toteutumista. Yksi tällainen käytänte on vanhempien opiskelijoiden toimiminen mentoreina. Esimerkiksi asiakastapaamisissa uusi opiskelija saa tärkeää rohkaisua ja tukea, kun tapaamisessa on mukana vanhempi opiskelija.

OPISKELIJOIDEN TAIDOT, MITÄ TARVITAAN?

Hytinkosken tulossa olevan väitöskirjan mukaan ei ole olemassa yhtä osuuskunnassa hyvin pärjäävän opiskelijan prototyyppiä, vaan parhaimmillaan tiimimuotoisessa opiskelijayrityksessä voidaan hyödyntää erilaisia luonteenpiirteitä, jo olemassa olevaa osaamista ja tulevaisuuden kiinnostuksen kohteita. Osuuskuntaopiskelu voi tarjota mahdollisuuden sekä omien vahvuuksien että heikkouksien havainnointiin ja kehittämiseen.

Raunio (2013, 23–24) havaitsi ammattikorkeakoulujen osuustoimintaa koskevassa tutkimuksessaan, että hyvään tiimiyritykseen tarvitaan erilaisia ihmisiä, joilla on erilaiset osaamisalueet. Kaikkien ei tarvitse osata kaikkea, mutta olisi hyvä jos osuuskunnan perustajatiimistä löytyisi ainakin johtamis- ja kirjanpitolaitoja, asiakaspalvelu- ja markkinointiosaamista, sosiaalisia taitoja sekä tietoutta yrityksen perustamisesta. Jos jäsenten keskuudesta ei löydy yrittäjyys- ja liiketoimintaosaamista, pitää kysyä neuvoja ja hankkia näitä tärkeitä taitoja kouluttautumalla. Liiketoimintaosaamisen merkitystä ei voi painottaa liiaksi, kun on kyse yritystoiminnan harjoittamisesta. Useimmat tätä opasta varten haastatellut henkilöt painottivat kohtuuhintaisen ja osaavan tilitoimiston hyödyntämistä ja taloudellisiin kuluihin verrattuna tällaisesta yhteistyö-suhteesta saatavia hyötyjä.

Monissa opiskelijaosuustoimintaa koskevissa tutkimuksissa esimerkiksi Raunio 2013 ja Järvimies 2014 sekä tämän hankkeen haastatteluissa nostettiin esille opiskelijoiden positiivisen asenteen tärkeys, hyvät ominaisuudet sekä epävarmuuden sietäminen, mikä liittyy yrittäjyyteen. Raunion (2013, 24) tutkimuksen osoittamia hyviä ominaisuuksia olivat terve järki, hyvät hermot, päätöksentekotaidot sekä luova hulluus ja rohkeus viedä yritystä eteenpäin. Opiskelijoiden verkostot osoittautuivat myös keskeisiksi. Tärkeitä ominaisuuksia ovat kyky itsensä johtamiseen, myyntihenkisyys sekä kyky markkinoida osaamista ja hankkia asiakkaita. Myynti ja markkinointi ovat haasteellisia asioita ja niihin tulee panostaa koko ajan. Haastateltujen opiskelijoiden mukaan keskeinen idea opiskelijayrittäjyydessä on, *”että sä itse haet sen tiedon”*. Apua saa kyllä, kun menee kysymään, mutta usein ohjaajien luota palataan uusien kysymysten kanssa. Tietoa saa omasta tai toisista tiimeistä.

Joissakin oppilaitoksissa kuten esimerkiksi ammattikorkeakoulujen akatemioissa järjestetään osuuskuntaan valittaville opiskelijoille sisäänpääsytestit, joissa voi olla useita osioita, esimerkiksi haastattelu, kysely, tehtäviä ja Belbin tiimiroolitesti. Mikäli osuuskuntatyöskentelyä edeltää perusopinnot, se pitää olla ehdottomasti suoritettuna ennen osuuskuntajakson alkua.

Mikkolan (2012, 46) tutkimuksen haastateltava toi esille myös kriittisiä, pohdittavia tekijöitä: *”On ollut toimiva, mutta vaatii ihmisiltä hyvää itsensä johtamisen, vastuunkannon ja tavoitteellisuuden taitoja.”* Mikkola (2012, 46) toteaa, että yksinomaan osuuskunnan kautta tapahtuva opiskelu saattaa jättää aukkoja teorian liikketoimintaosaamiseen, kuten esimerkiksi lakiasioihin ja laskentatoimeen. Siksi on erittäin tärkeää kontrolloida, että kaikki oleelliset osaamisalueet opitaan joko käytännön osuuskuntatyöskentelyn tai kirjojen ja vertaistuen avulla. On hyvä tiedostaa, että opiskelijayrittäjyyden kautta oppiminen ei välttämättä sovellu kaikille. Toisille sopii paremmin perinteisempi opetus.

2.5. OHJEITA YRITYSTOIMINNAN SUUNNITTELUUN

Yritystoiminnan hyvä suunnittelu on ensiarvoisen tärkeää opiskelijoiden osuuskunnissa. Tehtävänä on sekä yritystoiminnan harjoittaminen että oppimisen yhdistäminen yrittäjyyteen. Yritystoiminnan suunnitteluun tulee panostaa riittävästi aikaa ja käyttää asiantuntija-apua. Seuraavaksi tarkastellaan lyhyesti yritystoiminnan keskeisiä tekijöitä. Näistä asioista löytyy paljon lisätietoa nettialustalla olevista lähteistä kuten Osuuskunnan perustajan oppaasta.

2.5.1. Toiminta-ajatus

Toiminta-ajatus kertoo yrityksen syyn olla olemassa. Se vastaa kysymykseen, miksi osuuskunta on olemassa ja mitä sillä pyritään saamaan aikaan (mihin tarpeeseen, kenelle ja mitä). Osuustoiminnallisen yrityksen toiminta-ajatusta luotaessa on hyvä muistaa, että osuuskunnan tarkoituksena on harjoittaa taloudellista toimintaa jäsentensä talouden tai elinkeinon tukemiseksi siten, että jäsenet käyttävät hyväkseen osuuskunnan tarjoamia palveluja (<http://perustajanopas.pellervo.fi/suunnittelu-toimintaan/>, 31.5.2017).

2.5.2. Liikeidea

Oppilaitososuustoiminta on yritystoimintaa. Tästä syystä tulee kirkastaa yrityksen liikeidea yrityksen perustamisvaiheessa. Liikeidea on toiminta-ajatusta yksityiskohtaisempi kuvaus yrityksen toimintatavoista. Liikeidea vastaa kysymykseen, miten yritys aikoo toteuttaa toiminta-ajatuksen mukaista liiketoimintaa.

Liikeideassa on yleensä kolme osaa: mitä, kenelle ja miten. 'Mitä' tarkoittaa niitä tuotteita tai palveluja, joita yritys myy asiakkailleen. 'Kenelle' tarkoittaa yrityksen mahdollisia asiakkaita ja 'miten' tarkoittaa sitä, miten yritys tuotteensa tai palvelunsa tuottaa ja tarjoaa asiakkaiden saataville. On myös pohdittava, pystyykö yritys tuottamaan tuotteet tai palvelut sellaisin kustannuksin, että toiminta olisi kannattavaa.

Lisäksi kannattaa miettiä yrityksen toimialaa yleensä. Mikä tekee yrityksestä kilpailukykyisen verrattuna alan muihin toimijoihin? Lähtökohtaisesti ympäristö suhtautuu positiivisesti opiskelijayritysten tuotteisiin ja palveluihin, vaikka erityisesti pienemmällä paikkakunnalla toiminnan käynnistyminen voi herättää aluksi kysymyksiä ja ristiriitojakin paikallisten yrittäjien keskuudessa. Kunnat ja kaupungit suhtautuvat yrittäjyyteen kuitenkin yleensä positiivisesti ja myös oppilaitosten yrittäjyyskasvatukselliset tavoitteet ovat muuttuneet hyväksyttävämmiksi.

Liikeidean pohjalta kehitetään liiketoimintasuunnitelma. Yleensä liiketoiminta-

suunnitelma on yrityksen luottamuksellista aineistoa, jota ei luovuteta ulkopuolisille.

Ennen yrityksen perustamista, olisi hyvä keskustella liikeideasta myös puolueettoman yritysasiantuntijan kanssa. Kannattaa esimerkiksi konsultoida paikallista kunnan tai ELY-keskuksen yritysasiantuntijaa.

Seuraavasta osoitteesta löytyy Miika Rautiaisen tutkimus taidealan opiskelija-osuuskunnan liiketoiminnan aloittamisesta ja kehittämisestä.

Miika Rautiainen (2014) Opiskelijaosuuskunta – Liiketoiminnan aloittamisesta ja sen kehittämisestä. Nokkos.fi/opiskelijaosuuskunta.

2.5.3. Liiketoimintasuunnitelma

Liiketoimintasuunnitelmalla on monta tehtävää. Se on oivallinen liiketoiminnan ohjaamisen käsikirja osuuskunnan vetäjille ja perustajille sekä ohjekirja myyntiin ja markkinointiin. Rahoittajille ja muiden sidosryhmien edustajille se on tärkeä viestintäväline yrityksen tavoitteista ja toiminnasta. Liiketoimintasuunnitelmassa tarkastellaan suunniteltua liiketoimintaa eri näkökulmista ja arvioidaan yrityksen toteuttamisen kannattavuutta.

Liiketoimintasuunnitelma on ikään kuin yrityksen käsikirja, joka päivittyy ja elää yrittäjyyden mukana. Liiketoimintasuunnitelman tarkoituksena on kuvata yrityksen toimintamalli, toimintatavat ja tavoitteet sekä tulevaisuuden tavoitteet mahdollisimman selkeästi ja kattavasti. Liiketoimintasuunnitelma auttaa hahmottamaan ja jäsentämään perustettavan yrityksen toimintaa ja siihen tarvittavia resursseja sekä seuraamaan yrityksen kannattavuutta.

Hyvä liiketoimintasuunnitelma tuo esille ne riskitekijät, jotka voivat vaikuttaa yrityksen menestymiseen. Samalla yritystoiminnasta rajataan pois sellaiset asiat ja toimenpiteet, joita ei aiota toteuttaa. Liiketoimintasuunnitelma kertoo myös sen, miten yritys aikoo markkinoida. Liiketoimintasuunnitelmassa kuvataan markkinoiden kilpailutilanne, asiakasprofiilit sekä toimijoiden oma koulutus ja osaaminen.

Hyvin laadittu liiketoimintasuunnitelma antaa käsityksen yrityksen kannattavuudesta ja tulevaisuuden näkymistä. Se on tärkeä väline rahoitusta haettaessa. Liiketoimintasuunnitelmaa tarvitaan myös haettaessa starttirahaa TE-toimistosta tai yritystukia ELY-keskuksesta.

Liiketoimintasuunnitelman ei tarvitse olla erityisen laaja, mutta sen tulee kertoa lukijalleen kaikki tärkeimmät yritystä ja yritystoimintaa koskevat tiedot, toimijoiden osaaminen sekä tulevaisuuden suunnitelmat. On myös pidettävä huolta siitä, että liiketoimintasuunnitelma ei ole aluksi liian rajaava, vaikka myös liiallinen suuripirteisyys voi aiheuttaa ongelmia.

Liiketoimintasuunnitelmaan kannattaa sisällyttää selkeä laskelma niistä investointikustannuksista ja muista juoksevista kuluista, joita yritystoiminnan käynnistäminen edellyttää. Suunnitelmaan kirjataan myös kaikki säännölliset menot kuten pal-

kat, puhelinlaskut, vuokrat, vakuutukset ja muut sellaiset kuluerät, jotka tulee kustantaa säännöllisillä tuloilla.

Liiketoimintasuunnitelmaa on hyvä muokata ja päivittää säännöllisesti yritystoiminnan aikana. Tällöin se toimii hyvänä työkaluna yritystoiminnan kehittämisessä ja seuraamisessa sekä strategian suunnittelussa. On tärkeää, että liiketoimintasuunnitelma tehdään hyvillä työkaluilla. Näitä ovat mm.: liiketoimintasuunnitelma.com ja yritystulkki.fi.

Seuraavassa on esitetty lyhyesti liiketoimintasuunnitelman keskeinen sisältö:

LIIKEIDEA Mitä myydään? Kenelle myydään? Miten myydään?
YRITTÄJÄN VAHVUUDET Yrityksen perustajien osaaminen, kokemus, vahvuudet, toimialatuntemus ja verkostot.
TUOTTEET JA PALVELUT Tarjottavien tuotteiden kilpailuympäristö, imago, tavoiteltu kilpailuetu, hintataso, katerakenne ja niin edelleen.
ASIAKKAAT JA MARKKINAT Asiakasryhmät tai kohderyhmät, näiden ostokäyttäytyminen, sijainti, määrä ja tavoittamisen keinot. Markkinatilanne toimialalla ja toiminta-alueella, kysynnän ja tarjonnan suhde, kilpailijoiden vahvuudet, heikkoudet ja strategiat, erottautumistekijät kilpailijoihin nähden.
KÄYTÄNNÖN JÄRJESTELYT Toimitilat, sijainti, tarvittavat välineet, työntekijät ja alkuhoidot, mainonta ja markkinointi, internetsivut, vakuutukset, kirjanpito ynnä muut.
RAHOITUSLASKELMAT Investoinnit toimitiloihin ja välineisiin, pääoman tarve perustamiskuluihin ja ensimmäisiksi toimintakuukausiksi, rahoituskeinot.
KANNATTAVUUSLASKELMAT Tarve myyntikatteelle, jolla kiinteät kulut ja lainojen lyhennykset tai muut rahoituskulut katetaan; hinnoitteluperiaatteet, joilla tarvittavat myyntivoitot voidaan saada minimitulostavoitteeseen pääsemiseksi.

Tästä osoitteesta löytyy alustava liiketoimintasuunnitelmapohja:

<http://www.walakky.fi/upload/File/alustava%20liiketoimintasuunnitelman%20malli.pdf>

2.5.4. Myynti ja markkinointi

Yrityksen tuotot syntyvät tuotteiden tai palveluiden myynnistä. Myyntiin liittyvä oleellinen asia on tuotteiden tai palveluiden hinnoittelu. Hinnoittelu tulee miettiä hyvin, sillä tuotteen tai palvelun hintaa on vaikea muuttaa jälkikäteen. Myös myynti- viestin kirkastaminen on tärkeää. On kiteytettävä, mitä ollaan myymässä, mihin tarpeisiin tuote tai palvelu vastaa ja mikä on siitä asiakkaalle tuleva hyöty.

Myyntiä edistetään hyvällä markkinoinnilla, jonka tehtävänä on tehdä tuotteet ja/ tai palvelut tunnetuksi asiakkaille. Tuotteistaminen on osa markkinointia. Sen perusajatus on uuden tuotteen tai palvelun kehittäminen ja sen tuominen markkinoille.

Markkinoinnin perusta määritellään osuuskunnan liikeideassa: mitä, kenelle, miten ja miksi osuuskunta aikoo tuottaa hyödykkeitä tai palveluja. Markkinointiin kuuluvat markkinaselvitys, markkinointisuunnitelma, segmentointi (asiakkaiden jakaminen ryhmiin), markkinointiviestintä, yrityskuva ja myyntikanavat. Katso markkinoinnista lisää Pellervo-Seuran osuuskunnan perustajan oppaasta: <http://perustajanopas.pellervo.fi/yritys-elaa-markkinoinnin-avulla/>.

Monissa opiskelijayrityksissä kehittämistarpeena on markkinoinnin ja myynnin lisääminen. Erityisesti pitkäaikaisten asiakaskontaktien luominen on tärkeää mutta työlästä. Markkinointityötä tulisi tehdä koko ajan ja pitkäjänteisesti. Opiskelijat saattavat kuitenkin olla vain suhteellisen lyhyen aikaa osuuskunnan jäseninä. Yksi käytetty keino, joka edesauttaa tuotteiden tai palveluiden myyntiä on se, että uudet aloittelevat opiskelijayrittäjät ”perivät” entisten opiskelijayrittäjien asiakaskontaktit. Myös kummiyritykset, jotka ostavat ensimmäiset tuotteet/palvelut, ovat lieventäneet myynnin alkuaajan haasteita. Samoin yhteydet kuntaan sekä yrittäjäjärjestöihin ja muihin sidosryhmiin ovat tärkeitä asiakaskontaktien syntymiselle ja ylläpidolle.

Vaikka osuuskunnassa olisi jaettu vastuita niin, että yksi tai kaksi henkilöä ovat vastuussa myynnistä ja markkinoinnista, jokainen jäsen voi omalla toiminnallaan markkinoida yritystään. Markkinointihenkisyyden omaaminen ja oppiminen ovat siksi-kin tärkeitä asioita, että moni joutuu myöhemminkin myymään omaa osaamistaan.

2.5.5. Osuuskunnan toimielimet ja päätöksenteko

OSUUSKUNNASSA TULEE OLLA SEURAAVAT TOIMIELIMET:

- | |
|---|
| • Osuuskunnan kokous: Jäsenet käyttävät ylintä päätösvaltaa osuuskunnan kokouksessa. |
| • Osuuskunnalla on oltava hallitus. |
| • Osuuskunnalla voi olla toimitusjohtaja. |
| • Osuuskunnalla tulee olla osuuskunnan kokouksen valitsema tilintarkastaja tai toiminnantarkastaja. Kts. tarkemmin kohdasta tilintarkastaja ja toiminnantarkastaja. |

OSUUSKUNNAN KOKOUS

• Osuuskunnan kokous on jäsenten ylin foorumi päätösvallan käyttämiseksi osuuskuntalaissa ja säännöissä määritellyissä osuuskunnan asioissa.
• Vuosittain pidettävä vähintään yksi varsinainen osuuskunnan kokous.
• On myös mahdollisuus pitää ylimääräisiä kokouksia.
• Kaikki jäsenet voivat kokousta pitämättä yksimielisinä päättää osuuskunnan kokoukselle kuuluvasta asiasta.
• Jokaisella jäsenellä on yksi ääni.
• Säännöissä voidaan määrätä erisuuruudesta äänimäärästä.
• Osuuskunnan kokous on pidettävä osuuskunnan kotipaikassa, ellei säännöissä muuta määrätä.
• Säännöissä voidaan määrätä, että kokoukseen saa osallistua postin taikka tietoliikenneyhteyden tai muun teknisen apuvälineen avulla. Edellytyksenä on, että osallistumisoikeus ja ääntenlaskennan oikeellisuus voidaan selvittää tavallisessa osuuskunnan kokouksessa noudatettaviin menettelyihin verrattavalla tavalla.

OSUUSKUNNAN KOKOUKSEN TEHTÄVIÄ

Osuuskunnan kokous päättää varsinaisessa osuuskunnan kokouksessa:

• Tilinpäätöksen vahvistamisesta
• Ylijäämän käyttämisestä
• Vastuuvapauden myöntämisestä hallitukselle ja toimitusjohtajalle
• Valitsee hallituksen jäsenet sekä tilintarkastajan tai toiminnantarkastajan
• Osuuskunnan kokous päättää myös mm. sääntöjen muuttamisesta, osuuskunnan sulautumisesta ja osuuskunnan purkamisesta.
• Säännöissä voi olla määräyksiä myös muista osuuskunnan kokouksen päätettäväksi kuuluvista asioista.

OSUUSKUNNAN HALLITUS

• Pakollinen toimielin. Se vastaa lain mukaan toiminnasta.
• Hallituksella on yleistä toimivalta: kaikki mikä ei ole määrätty muiden tehtäväksi.
• Hallitukseen kuuluu vähintään yksi ja enintään viisi jäsentä. Säännöillä voidaan määrätä enemmänkin jäseniä. Hallituksessa on oltava puheenjohtaja.
• Hallitus ei saa tehdä päätöstä, jos kaikille jäsenille ei ole varattu tilaisuutta osallistua asian käsittelyyn. Hallitus on päätösvaltainen, kun paikalla on yli puolet sen jäsenistä.
• Hallituksen jäsenet valitaan tehtävänsä toistaiseksi, mutta säännöillä voidaan myös vapaasti määrätä toimikauden pituudesta.
• Hallituksessa voi olla varajäseniä. Alle kolmijäsenisessä hallituksessa on oltava vähintään yksi varajäsen.
• Säännöissä voidaan myös määrätä, että oppilaitos voi nimetä osan, lain mukaan alle puolet, hallituksen jäsenistä. Tällä voitaisiin varmistaa, että henkilöstön edustajat pääsevät aina hallitukseen, jos niin halutaan.
• Laissa ei ole määrätty hallituksen jäsenille erityisiä kelpoisuusvaatimuksia.

Opiskelijoiden osuuskunnan hallituksen olennaiset tehtävät voidaan tiivistää seuraavasti:

- | |
|--|
| • Strategiasta vastaaminen on yksi hallituksen tärkeimpiä tehtäviä. Strategia pitää sisällään näkemyksen yrityksen visiosta (minne ollaan matkalla?), tavoitteista (mitä halutaan saavuttaa?) ja toimenpiteistä (miten tavoitteet saavutetaan?). |
| • Talouden johtaminen (vastaa osuuskunnan kirjanpidon ja varainhoidon valvonnasta) |
| • Toiminnan valvontatehtävä |
| • Osuuskunnan isoista ja pitkän aikavälin asioista päättäminen (laajat liiketoimintaa koskevat päätökset) |
| • Toiminnan arviointi (miten yritys menestyy?) |
| • Tarvittaessa kriisitilanteiden johtaminen |

Jokaisessa osuuskunnassa on oltava hallitus, jonka vastuulla on osuuskunnan johto. Hallituksessa on oltava hallituksen puheenjohtaja. Mikäli yritykseen ei haluta nimeä toimitusjohtajaa, hallituksen puheenjohtajan rooli on suuressa määrin edustaa yritystä ulospäin. Monessa osuuskunnassa toimiva tapa on ollut tiimimäinen; hallituksen puheenjohtaja on yhdessä jonkun toisen hallituksen jäsenen kanssa käynyt neuvotteluja esimerkiksi asiakkaan tai verottajan kanssa. Hallituksessa on aiheellista jakaa vastuita yrityksen johtotehtävien suhteen. Mahdollisia vastuualueita ovat esimerkiksi taloudenhoito, markkinointi, sisäisestä tiedotuksesta vastaava ja henkilöstövas- taava. On tärkeää, että hallitus kuuntelee hyvin jäsenistöä.

Ammattikorkeakoulujen opiskelijoiden perustamissa osuuskunnissa on usein vain opiskelijoita hallituksen jäseninä. Esimerkiksi liiketalouden opiskelijoille jo osuuskunnan perustamisprosessi tuo uutta osaamista ja lisäarvoa opintoihin. Opettaja/valmentajat ohjaavat opiskelijoita, jotka kantavat vastuun osuuskunnan hoitamisesta.

Hallitustyöskentely on meriitti ja kokemus, mistä voi olla hyötyä niin opiskelijoille kuin opetushenkilökunnan jäsenille muissa yhteyksissä. Osuuskunnissa olisikin hyvä teroittaa nuorille ja nuorille aikuisille, että osuuskunnan hallituksessa toimiessaan he saavat poikkeuksellista kokemusta ja osaamista verrattuna ikätovereihinsa. Joissakin oppilaitoksissa hallitustyöskentelyllä voidaan suorittaa myös jokin tietty opintokokonaisuus, mikä on järkevä kannustin yhdessä monipuolisen liiketaloudellisen osaamis- kertymän kanssa.

Ammattikorkeakoulujen opiskelijayrityksissä ei yleensä ole toimitusjohtajaa vaan hallituksen puheenjohtaja ja tiimin kokonaisuutta johtava vetäjä, tiimiliideri. Tiimi- liiderin työ on usein kiertävä tiimin jäsenten kesken. Hallituksen puheenjohtaja on tiimiliiderin esimies. Tiimiliideri käy yleensä runsasta keskustelunvaihtoa valmentaja- n kanssa.

HALLITUKSEN PUHEENJOHTAJA

Opiskelijoiden osuuskunnissa hallituksen puheenjohtajalla on usein keskeinen rooli. Esimerkiksi Team Estenom osuuskunnassa Turun ammattikorkeakoulussa puheenjohtajan tärkein tehtävä 60 hengen opiskelijayrityksessä on vastata siitä, että toiminta on hyvin organisoitua. Hän johtaa hallitusta, joka tekee kaikki osuuskuntaa koskevat päätökset, kuten määrittelee osuuskunnan tavoitteet ja päämäärät. Lisäksi hallitus mm. pitää huolta, että osuuskunta toimii osuuskuntalain mukaisesti. Joissakin osuuskunnissa toimii hyvin hallituksen puheenjohtaja ja toimitusjohtaja -tiimi

(<http://www.ts.fi/uutiset/talous/1074237135/Opiskelijayrityksissa+ansaitaan+o-maa+rahaa>, 31.5.2017).

ULKOPUOLELTA TULEVASTA HALLITUSJÄSENESTÄ HYVIÄ KOKEMUKSIA

Monet osuuskunnat ovat saaneet hyviä kokemuksia ulkopuolisista hallituksen jäsenistä. He voivat tuoda hallitustyöskentelyyn tuoreita ulkopuolisia näkökulmia sekä omien verkostojensa kautta tulevia hyötyjä. Esimerkiksi kunnan elinkeinotoimiston toimitusjohtaja on tuonut neuvonantajan roolissa tärkeää apua oppilaitososuuskunnan hallitustyöskentelyyn.

TOIMITUSJOHTAJA

- | |
|---|
| • Osuuskunnalla voi olla hallituksen valitsema toimitusjohtaja. |
| • Tehtävänä on hoitaa osuuskunnan päivittäistä hallintoa hallituksen antamien ohjeiden ja määräysten mukaisesti. |
| • Toimitusjohtajan on huolehdittava siitä, että osuuskunnan kirjanpito on lainmukainen ja varainhoito luotettavalla tavalla järjestetty. |
| • Toimitusjohtajalla on oikeus edustaa osuuskuntaa sellaisessa asiassa, joka osuuskuntalain ja sääntöjen mukaan kuuluu hänen tehtäviinsä. |

(<https://www.slideshare.net/pellervo/osuuskuntass?ref=http://pellervo.fi/tieto-osuustoiminnasta/osuuskunta/miksi-osuuskunta/>, 31.5.2017).

TILINTARKASTAJA JA TOIMINNANTARKASTAJA

Jollei muualla laissa toisin säädetä, tilintarkastaja voidaan jättää valitsematta osuuskunnassa, jossa sekä päättäneellä että sitä välittömästi edeltäneellä tilikaudella on täytynyt enintään yksi seuraavista edellytyksistä:

- 1) taseen loppusumma ylittää 100 000 euroa;
 - 2) liikevaihto tai sitä vastaava tuotto ylittää 200 000 euroa; tai
 - 3) palveluksessa on keskimäärin yli kolme henkilöä.
- (kts. tarkemmin osuuskuntalain 7 luku 2 §).

Osuuskuntalain mukaan pienten, vuoden 2014 alusta lähtien perustettavien osuuskuntien tulee valita toiminnantarkastaja niihin osuuskuntiin, jotka ovat tilintarkastuslain perusteella vapautettu tilintarkastusvelvollisuudesta ja joihin ei tarvitse valita tilintarkastajaa. Osuuskunnan säännöissä voidaan määrätä, ettei osuuskunta valitse toiminnantarkastajaa. Määrävähemmistö jäsenistä voi kuitenkin aina vaatia tilintarkastajan tai toiminnantarkastajan valintaa. Näin siinäkin tapauksessa, ettei tilintarkastajaa tai toiminnantarkastajaa tarvitse sääntöjen mukaan valita. Toiminnantarkastajia ei ilmoiteta rekisteröitäväksi kaupparekisteriin.

Toiminnantarkastajalle ei ole asetettu tilintarkastajia koskevia ammatillisia kelpoisuusvaatimuksia. Tämä ei tarkoita sitä, että toiminnantarkastajaksi voidaan valita kuka tahansa. Toiminnantarkastajalla on oltava yrityksen toiminnan laatuun ja laajuuteen nähden tarpeellinen taloudellisten ja oikeudellisten asioiden tuntemus ja kokemus (<https://www.prh.fi/fi/kaupparekisteri/muutyrittymuodot/osuuskunta/muutokset/toiminnantarkastaja.html>, 31.5.2017, <http://perustajanopas.pellervo.fi/osuuskunnan-hallinto/>, 31.5.2017).

On suositeltavaa, että oppilaitosten osuuskunnissa olisi tilintarkastaja tai vähintään ammattitaitoinen toiminnantarkastaja. Tällöin voidaan varmistaa, että asiat tulevat hoidetuksi oikein. Tilintarkastajan tai toiminnantarkastajan olemassaolo antaa osuuskunnan toiminnalle myös lisää uskottavuutta ulkopuolisten tahojen silmissä.

2.5.6. Hallituksen vastuut ja velvollisuudet

Osuuskunnan hallitus edustaa yritystä ja tekee yritystä koskevat päätökset ja allekirjoittaa sopimukset ja muut asiakirjat. Käytännössä yrityksen puolesta voivat allekirjoittaa toimitusjohtaja ja/tai joku tai jotkut hallituksen jäsenistä. On suositeltavaa, että aina kaksi henkilöä allekirjoittaa yhdessä. Tätä koskeva määräys otetaan sääntöihin. Toimitusjohtajalla on oikeus edustaa osuuskuntaa asioissa, jotka kuuluvat hänen tehtäviinsä eli yleensä päivittäisten asioiden hoidossa hallituksen antamien ohjeiden mukaisesti (Hiltunen ym. 2009, 112).

Hallituksen tehtävänä on edistää yrityksen etua ja huolehtia siitä, että asiat tulee tehdyksi oikein ja velvollisuudet yhteiskuntaa, velkojia tai muita sidosryhmiä kohtaan tulee hoidettua. Tämän tehtävän hallitus hoitaa valvomalla asioita hoitamaan valittuja henkilöitä ja heidän tekemisiään riittävästi. Koska hallituksella on valvontavelvollisuus, se on vastuussa myös alaiensa työstä. Hallituksen jäsenet saattavat esimerkiksi kavallustapauksessa joutua korvausvelvollisiksi, jos he ovat laiminlyöneet valvontavelvollisuuttaan. Hallituksen pitää myös antaa tarvittavat ohjeet toimeenpanevalle johdolle (Hiltunen ym. 2009, 112).

Osuuskuntalain mukaan osuuskunnan jäsen ei ole henkilökohtaisessa vastuussa yrityksen veloista. Myöskään hallituksen vastuu ei tarkoita välitöntä henkilökohtaista vastuuta edes siinä tapauksessa, että osuuskunta joutuisi konkurssiin ja velkoja jäi-

si maksamatta. Vastuu tarkoittaa sitä, että jokaisen hallituksen jäsenen on parhaansa mukaan huolehdittava siitä, että yrityksen toimintaa ja taloutta hoidetaan oikealla tavalla, ja että hallitus puuttuu ajoissa virheisiin ja vääriin tekoihin. Vahingonkorvaus vastuu voi seurata siitä, että ollaan välinpitämättömiä eikä tartuta asioihin riittävän ajoissa tai ei oteta asioista selvää (Hiltunen ym. 2009, 112-113).

Yritysjohdon ja luottamushenkilöiden vastuu osuuskunnassa voidaan jakaa kahteen osaan: juridinen vastuu ja liiketaloudellinen vastuu. Liiketaloudelliseen vastuuseen liittyvät myös eettiset näkökulmat, niin sanonut pehmeät arvot. Ellei yritysjohdon ja luottamushenkilöiden vastuuta eritellä juridiseen ja liiketaloudelliseen vastuuseen, ei myöskään pystytä määrittelemään yrityksen vastuunjako (http://perustajanopas.pellervo.fi/osuuskunnan-hallinto/, 31.5.2017).

JURIDINEN VASTUU

Juridisella vastuulla tarkoitetaan sitä, että osuuskunnan johto on velvollinen toimimaan lakien, sääntöjen ja tehtyjen päätösten puitteissa. Sääntöjen toimialapykälä määrittelee myös omalta osaltaan hallituksen ja osuuskuntakokouksen valtuudet. Mikäli osuuskunnan hallitus ja luottamushenkilöt rikkovat juridista vastuuta vastaan, he saattavat joutua korvausvelvollisiksi. Osuuskuntalain 20:1 §:n mukaan: *Hallituksen jäsen, toimitusjohtaja tai selvitysmies on velvollinen korvaamaan vahingon, jonka hän on toimessaan tahallisesti tai huolimattomuudesta aiheuttanut osuuskunnalle. Sama koskee vahinkoa, jonka hän on tätä lakia tai sääntöjä rikkomalla aiheuttanut jäsenelle tai jollekulle muulle. Korvausvelvollisuus edellyttää, että johtohenkilö on rikkonut lakia tai sääntöjä, ja että tästä on aiheutunut vahinkoa. Juridisen vastuun seuraamus on siis aina kielteinen. Se johtohenkilö, joka on ylittänyt juridisen vastuun, saattaa joutua korvausvelvolliseksi myös kolmannelle henkilölle (http://perustajanopas.pellervo.fi/osuuskunnan-hallinto/, 31.5.2017).*

LIIKETALOUELLINEN VASTUU

Liiketaloudellinen vastuu on paljon laajempi kuin juridinen vastuu. Hallituksen ja toimitusjohtajan on juridisen vastuun edellyttämässä puitteissa johdettava osuuskunta siten, että se taloudellisesti pystyy toimimaan menestyksellisesti. Mikäli hallitus tässä epäonnistuu, osuuskuntakokous voi vapauttaa hallituksen jäsenet ja toimitusjohtajan tehtävistään. On kuitenkin huomioitava, että vahingonkorvausta ei voida vaatia, ellei hallitus ole rikkonut lakia tai sääntöjä vastaan (http://perustajanopas.pellervo.fi/osuuskunnan-hallinto/, 31.5.2017).

Vahingonkorvaus saattaa tulla kysymykseen, kun osuuskunta on kärsinyt vahinkoa, kun hallituksen jäsen on aiheuttanut vahingon tahallisesti tai huolimattomuudesta (lieväkin huolimattomuus riittää), kun hallitus on laiminlyönyt valvontavelvollisuuttaan, tai kun hallitus on ylittänyt osuuskunnan toimialapykälän edellyttämät rajat. (http://perustajanopas.pellervo.fi/osuuskunnan-hallinto/, 31.5.2017) Hyvä ohje esimerkiksi investointien suhteen on, että hallitus ei saa ottaa suurempaa riskiä kuin

osuuskunnan kantokyky on. Useimmissa oppilaitososuuskunnissa ei hankita velkarahoitusta lainkaan.

EETTINEN JA SOSIAALINEN VASTUU

Liiketaloudelliseen vastuuseen sisältyy myös vastuu eettisistä säännöksistä, kuten esimerkiksi toimiminen hyvän liiketavan mukaisesti. Yksittäinen osuuskunnan jäsen voi joutua tekemään valintoja oman edun ja osuuskunnan edun välillä (<http://perustajanopas.pellervo.fi/osuuskunnan-hallinto/>, 31.5.2017).

Osuuskunnan hallintoon; tehtäviin ja vastuihin pääsee perehtymään tarkemmin opiskelijaosuustoiminta-alustalla olevan Pellervo-Seuran lakiasianjohtaja Anne Kontkanen esityksen kautta.

Osuuskunnan hallinto. Tehtävät ja vastuu. Anne Kontkanen 26.9.2016

<http://pellervo.fi/wp-content/uploads/2016/09/kontkanen-hallinnon-tehtavat-ja-vastuut.pdf>

2.5.7. Kirjanpidon ja taloudenhallinnan järjestäminen

Opiskelijaosuustoiminnassa on tärkeää tiedostaa, että osuuskunta on yritys, jonka toiminta on perustuttava taloudellisesti terveelle pohjalle ja sillä on oltava edellytykset kannattavaan toimintaan. Toimivan liikeidean ohella osuuskunnan taloudenhallinnan tulee olla aina kunnossa (<http://perustajanopas.pellervo.fi/>, 31.5.2017).

Erittäin tärkeä pohdittava aihealue osuuskunnan perustamisvaiheessa on kirjanpidon ja taloudenhallinnan järjestäminen. Monet tutkimukset ja selvitykset (esim. Jänkälä ym. 2014) osoittavat, että usein kirjanpito yritetään tehdä omin voimin vaikka siihen ei olisi edellytyksiä. Mikäli riittävää kirjanpito-osaamista ei löydy osuuskunnan sisältä, on järkevintä antaa se tilitoimiston hoidettavaksi. Joissakin oppilaitoksissa on mahdollista, että osuuskunnan kirjanpidon hoitaa oppilaitoksen taloustoimisto.

On erittäin tärkeää, että osuuskunnassa on joku tai useampi henkilö, joka ymmärtää talouden ja juridiset asiat. Jos tällaista henkilöä ei löydy, tulee käyttää ulkopuolisten apua. Oppilaitoksen näkökulmasta olisi hyvä, jos ohjaavan opettajan lisäksi esim. koulutuspäällikkö tai rehtori olisivat säännöllisesti informoituja osuuskunnan talustilanteesta. Näin voidaan välttää suurin osa haasteista. Pitkään osuuskuntia kouluttanut Merja Hiltunen toteaa osuuskunnan taloudenhallinnasta seuraavaa:

”Mielestäni yrittäjäksi ryhtyvän pitäisi käydä läpi noin kymmenen tunnin perusperehdytys ennen yrityksen perustamista. Kun perehdytys puuttuu, tilitoimiston vastuulle työnnetään liikaa asioita. Talousasiat eivät ole vaikeita, jos on jämäpti ja tottelee tilitoimistoa. Sen sijaan asiakaslähtöisyyden puuttuminen on suurin ongelma. Joka päivä ja aamu pitäisi olla nöyränä ja ajatella, miten voisi parhaiten palvella asiakkaitaan ja mitä asiakkaat hyötyvät siitä, että ovat juuri minun asiakkaitani.” (<http://www.muc.fi/muotoilijaopiskelijat-perustivat-osuuskunnan-mikkeliin>, 31.5.2017)

Merja Hiltunen on laatinut erittäin hyvän tiivistyksen pienosuuskunnan taloudenhallinnasta, joka kannattaa käydä perusteellisesti läpi. Tämä ohjeistus löytyy opiskelijasuustoiminnan -alustalta.

Merja Hiltunen 26.9.2016 Pienosuuskunnan taloudenhallinnan ABC

<http://pellervo.fi/wp-content/uploads/2016/09/hiltunen-osk-taloudenhallinta-260916.pdf>

2.6. OSUUSKUNNAN PERUSTAMISPROSESSI

2.6.1. Osuuskunnan perustamisen edellytykset

Osuuskunnan voi perustaa yksin tai yhdessä muiden kanssa täysivaltainen luonnollinen henkilö tai yhteisö, säätiö tai muu oikeushenkilö. Osuuskunnan perustaminen edellyttää toimivaa liikeidea ja huolella laadittua liiketoimintasuunnitelmaa. Myös rahoituksen on riitettävä toiminnan käynnistämiseen.

Osuuskunnalle tulee löytää toiminimi hyvissä ajoin ennen osuuskunnan perustamisasiakirjojen tekemistä. Toiminimen tulee yksilöidä osuuskunta ja erottautua selvästi ennestään jo rekisterissä olevista toiminimistä. Nimisuunnittelussa on hyödyllistä tutustua jo rekisteröityihin nimiin. Paras paikka selvittää nimen kelpoisuutta on <https://nimipalvelu.prh.fi/>. Patentti- ja rekisterihallitus avasi taannoin tuon itse käyttämänsä työkalun vapaasti käytettäväksi. Sieltä selviää paitsi toiminimet, myös suomalaiset ja eurooppalaiset tavaramerkit, sukunimet ja paikannimet, jotka kaikki voivat olla esteitä.

Toiminimilain mukaan osuuskunnan toiminimessä tulee olla sana ”osuuskunta”, yhdysosa ”osuus” tai lyhennys ”osk”. Ruotsinkielisessä osuuskunnan nimessä tulee olla sana ”andelslag”, yhdysosa ”andels” tai lyhennys ”anl”.

(<http://perustajanopas.pellervo.fi/osuuskunnan-perustamisen-kaytannon-toimet/>, 31.5.2017)

Osuuskunnan perustamiseen tarvittavat perustamisasiakirjat ovat: perustamissopimus, säännöt ja hallituksen pöytäkirja puheenjohtajan valinnasta, ellei puheenjohtajaa ole nimetty perustamissopimuksessa. Ilmoitus perustamisesta on tehtävä kaupparekisteriin 3 kk kuluessa perustamissopimuksen allekirjoittamisesta. Samoin on tiedotettava mahdollisesta toiminnan luvanvaraisuudesta. Lisäksi on järjestettävä sisäinen valvonta, kirjanpito ja tilintarkastus sekä huolehdittava riittävästä vakuutuksesta.

2.6.2. Osuuskunnan perustamisen vaiheet

Osuuskunta perustetaan perustajajäsenten allekirjoittamalla perustamissopimuksella, johon tulee liittää osuuskunnan säännöt.
Perustamissopimuksessa tulee ilmetä perustajajäsenet ja näiden merkitsemät osuudet, osuudesta maksettava merkintähinta ja maksuaika sekä hallituksen jäsenet.
Osuuskunta on rekisteröitävä kolmen kuukauden kuluessa perustamissopimuksen allekirjoittamisesta.
Perustamisilmoitus toimitetaan kaupparekisteriin
Vastuu perustamissopimuksen allekirjoittamisen jälkeen syntyneistä velvoitteista siirtyy osuuskunnan puolesta toimineilta osuuskunnalle rekisteröinnillä.

Lue lisää rekisteröinnistä ja lataa osuuskunnan perustamispaketti (<http://www.prh.fi/fi/kaupparekisteri/muutyrittymuodot/osuuskunta.html>, 11.10.2017).

Osuuskunta on kirjanpito- ja verovelvollinen yritys. Sen liiketoiminnan aloittamisesta on tehtävä ilmoitus Verohallinnolle. Osuuskunnassa ilmoitus tehdään perustamisilmoituslomakkeella Y1. Samalla perustamisilmoituslomakkeella ilmoitaudutaan sekä Patentti- ja rekisterihallituksen kaupparekisteriin että Verohallinnon rekistereihiin. Verohallinnon tässä tarkoitettuja rekistereitä ovat ennakkoperintärekisteri, työnantajarekisteri ja arvonnalisäverovelvollisten rekisteri. Samassa yhteydessä on annettava ennakkoverojen määräämistä varten tarvittavat tiedot arvioidusta liikevaihdosta ja verotettavasta tulosta.

Palkanmaksua varten on ilmoitauduttava työnantajarekisteriin säännölliseksi työnantajaksi, mikäli palkkaa tullaan maksamaan säännöllisesti vähintään kahdelle työntekijälle yhtäjaksoisesti vuoden ajan tai pätkätyötä tekeviä on vähintään kuusi.

Ennakkoperintärekisteriin merkitään muun muassa osuuskunta, joka harjoittaa elinkeinotoimintaa. Työkorvauksen maksaja voi tarkistaa työn suorittajan rekisteröintiaseman internetistä julkisesta YTJ-tietopalvelusta tai puhelimitse Verohallinnon palvelunumerosta: 020 697 030.

Lisätietoja saa Verohallinnon sivuilta ja toimipisteistä. Lomakkeet täyttöohjeineen löytyvät YTJ-tietopalvelusta.

(<http://perustajanopas.pellervo.fi/osuuskunnan-perustamisen-kaytannon-toimet/>, 31.5.2017)

2.6.3. Sääntöjen laatiminen

Osuuskunnan säännöt ovat tärkeä osuuskunnan toimintaa ohjaava väline. Siksi ne kannattaa laatia erittäin huolella ja niiden laadinnassa kannattaa konsultoida asiantuntijaa. Osuuskuntalain mukaan säännöissä on aina mainittava:

• Osuuskunnan toiminimi.
• Osuuskunnan kotipaikkana oleva Suomen kunta.
• Osuuskunnan toimiala.

(<http://pellervo.fi/tietoa-osuustoiminnasta/osuuskunta/miksi-osuuskunta/>, 31.5.2017)

Ellei säännöissä ole muuta määrätty, noudatetaan osuuskuntalain oletama säännöksiä mm. nimellisarvottomista osuuksista, ylijäämän jaosta jne.

Käytännössä kannattaa kirjoittaa enemmän sääntöpykäläiä ohjaamaan käytännön toimintaa.

Jokainen osuuskunta laatii omat sääntönsä omista lähtökohdistaan.

2.6.4. Jäsen sopimuksen/pelissäntöjen luominen

Jäsen sopimus tarkoittaa osuuskunnalle laadittavia sisäisiä pelissäntöjä, joita ei kannata sisällyttää osuuskunnan sääntöihin. Nämä pelissäntöt ovat osoittautuneet tärkeiksi toiminnan ohjausvälineiksi. Ne auttavat myös uusien jäsenten perehdyttämisessä. Haastatteluissa juuri pelissäntöjen luominen on nimetty sellaiseksi aiheeksi, joihin käynnistetyt osuuskunnat ovat toivoneet saavansa enemmän apua. Yhä useammin myös internetistä löytyy erilaisia malleja opiskelijoiden osuuskuntien pelissäntöille. Niihin kannattaa tutustua. Onnistunut jäsen sopimus edellyttää, että kaikki tietävät mihin tavoitteisiin osuuskunta pyrkii ja mihin tavoitteisiin jäsen osuuskunnan avulla pyrkii. Jäsen sopimuksen tekemisessä kannattaa käyttää lakiasiantuntijan apua.

Jäsen sopimuksen aiheita voivat olla esimerkiksi:

• Jäsenten sitoutuminen ja osuuskunnan jäsenyydestä tuleva lisäarvo
• Päivittäiset rutiinit ja niiden hoito - tehtävien jakaminen ja vastuut
• Ristiriitatilanteiden käsittely ja ilmapiirin luominen
• Asiakassuhteiden hoito, asiakasrekisterien ylläpito
• Laadun varmistaminen
• Töiden aikataulutus, hinnoittelu ja budjetointi.

(<https://www.slideshare.net/pellervo/osuuskuntass31.5.2017>)

Mikäli on kyseessä uusien opiskelijoiden perustama osuuskunta, jo perustamisvaiheessa on aiheellista tehdä yhteinen päätös siitä, mitä osuuskunnalle tehdään opiskelijoiden valmistuessa. Lakkautetaanko osuuskunta vai jatketaanko osuuskunnan toimintaa joidenkin opiskelijoiden toimesta? Turun ammattikorkeakoulun BusinessAkatemiassa on luotu erityinen yrityskauppakäytäntö, millä valmistuvien opiskelijoiden osuuskunta siirretään uuden opiskelijajoukon yritykseksi.

Katso tarkemmin jäsensovimuksista opiskelijaosuustoiminta-alustalla olevasta linkistä:

Millainen on hyvä jäsensovimus? Jukka Pötry 26.9.2016

<http://pellervo.fi/wp-content/uploads/2016/09/potry-jasensopimus.pdf>,
11.10.2017

2.7. MUISTILISTA OSUUSKUNNAN PERUSTAMISEN AVAINTEKIJÖISTÄ OPISKELIJOIDEN OSUUSKUNNASSA

Seuraavassa on muistilista muutamista avaintekijöistä, joita on pohdittava ennen osuuskunnan perustamista:

- | |
|--|
| • Osuuskunnan tavoitteet ja toiminnan luonne; miksi osuuskunta perustetaan? pedagoginen osuuskunta vai ei |
| • Organisoititapa: opiskelijat liittyvät olemassa olevaan osuuskuntaan tai perustavat aina uuden |
| • Toiminnan jatkuvuuden turvaaminen |
| • Opintojen hyvä integrointi yrittäjyyteen pedagogisessa osuuskunnassa (miten opiskelijat saavat opintopisteitä osuuskuntayrittäjyydestään?) |
| • Oppilaitoksen johdon tuki toiminnalle |
| • Vähintään kaksi motivoitunutta ja sitoutunutta opettajavalmentajaa, joille on luotu resurssit (työaika ja palkkaus) toimintaan |
| • Opettajien ja opiskelijoiden kouluttautuminen osuustoiminnalliseen yrittämiseen |
| • Ulkopuolinen apu ja neuvonta, tutustuminen olemassa oleviin oppilaitos- ja opiskelijaosuuskuntiin |
| • Jäsensovimuksen laatiminen |
| • Taloudenhallinnan ja kirjanpidon organisointi |
| • Liikeidean kirkastaminen ja liiketoimintasuunnitelman laatiminen |
| • Myyntiin ja markkinointiin panostaminen |

Seuraavassa esitetään mallinnus opiskelijoiden osuuskunnaksi.

15-20 opiskelijajäsentä; riittävästi jäseniä, koska aina putoaa pois opiskelijoita
Yhteiset, selkeät tavoitteet; yhdessä tapahtuva toiminnan ideointi, omien toiveiden ja tavoitteiden esille tuominen, mahdollisten ristiriitaisten tavoitteiden identifiointi
Tehtävien ja vastuiden jako (taloudenhoito, myynti ja markkinointi, henkilöstö jne.). Toimitusjohtaja tai hallituksen puheenjohtaja tai tiimiliideri vetovastuussa. Kaikki eivät voi tehdä kaikkea, joidenkin tulee johtaa ja kehittää toimintaa.
Kirjanpito tilitoimistolle, jos jäsenistön keskuudessa ei ole hyvää kirjanpito-osaamista tai oppilaitoksesta ei löydy kirjanpito-osaamista. Toiminnantarkastajan olemassa olo suotavaa.
Jäsenten on tehtävä päätös siitä, mitä osuuskunnan kanssa tehdään, kun opiskelijat valmistuvat (ei koske oppilaitoksessa jatkuvasti olemassa olevaa osuuskuntaa).
Vanhemmat opiskelijat tai oppilaitoksen alumnit toimivat mentoreina.
Verkostoidutaan heti alussa alueen yritysten kanssa ja etsitään yrityskummeja, joilla on sekä mentorin rooli että yritykset voivat olla ensimmäisiä asiakkaita.
Panostetaan luottamuksellisen yrityskulttuurin syntymiseen; avoimuus, yhteiset tapahtumat, onnistumiset, virheistä oppiminen, hyvä sisäinen tiedonvälitys, kiitos- ja kannustuskulttuuri.
Osuuskunnan toimintaa ja johtamista kehitetään jatkuvasti. Tarvittaessa haetaan ulkopuolista neuvonta-apua.

2.8. OHJAUS JA NEUVONTA OSUUSKUNNAN PERUSTAMISVAIHEESSA

Osuuskunnan perustamisvaiheessa kannattaa hankkia opastusta ja neuvoja asiantuntijatahoilta, esimerkiksi Osuustoimintakeskus Pellervo antaa apua osuuskunnan perustamiseen <http://pellervo.fi/pellervo-seura/yhteystiedot/>. Neuvonnan saaminen ei ole tärkeää vain perustamisvaiheessa vaan kautta koko osuuskunnan toiminnan. Opiskelijayrityksistä puuttuu usein juridiikan ja liiketalouden asiantuntijaosaamista omaava henkilö. Siksi on aiheellista hankkia alan osaamista osuuskunnan ulkopuolelta.

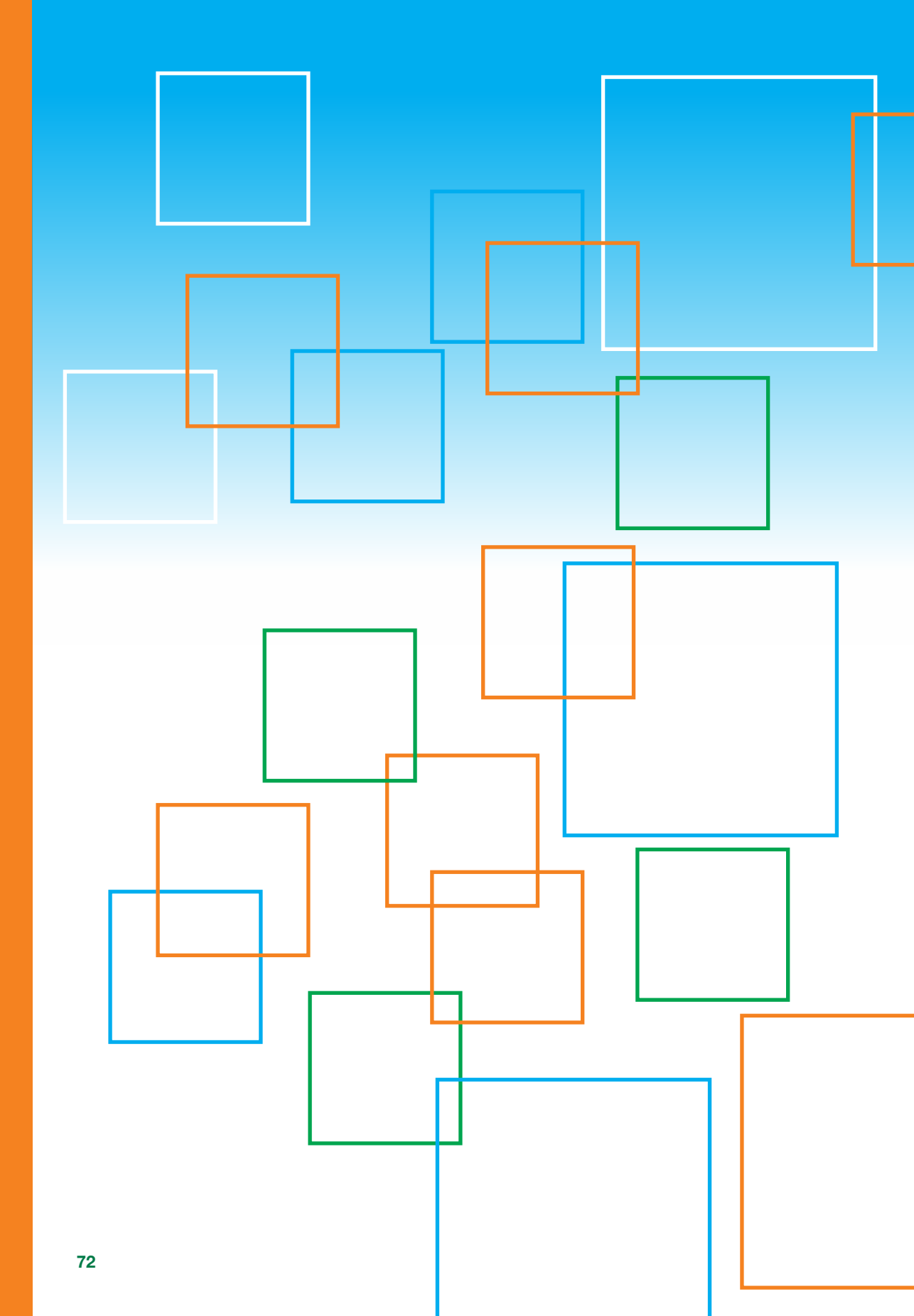
Myös suuret osuuskunnat ja pienyrityksetkin voivat konsultoida ja avustaa oppilaitosten osuuskuntia erityisesti niiden perustamisvaiheessa. Esimerkiksi koulutuskeskus SEDUssa toimivan osuuskunta KAMPin toiminnan alkutaivalta ovat tukeneet EP:n Pajoilta Urille -hankkeesta liiketoimintacoach Tero Perälä sekä konsultaatioapua organisaatiomalliin on tarjonnut Etelä-Pohjanmaan Osuuskaupan talousjohtaja Kaj Mäkelä (<http://www.sedu.fi/fi/Opiskelu/Yrittajyyks/Osuuskunnat>, 31.5.2017).

Osuuskunnat voivat saada apua myös kokeneilta alan toimijoilta. Esimerkiksi vuonna 2006 perustettiin Young Skills osuuskunta jurvalaisten yritysten aloitteesta.

ta helpottamaan korkeakoulun ja yritysten välistä yhteistyötä. Osuuskunta on helpottanut muotoilijoiksi ja erikoispuusepiksi valmistuvien opiskelijoiden yrittäjätöinnin aloittamista. Kokeneet muotoilun ammattilaiset ohjaavat mentoreina nuoria osajia ammattilaiskentille ja kansainvälisiin verkostoihin (<http://www.yosk.fi/profile/>, 17.4.2017).

Monien oppilaitosten edustajat ovat käyneet tutustumassa jo toimiviin osuuskuntiin ennen oman osuuskunnan perustamista. Tällainen benchmarkkaus on erittäin hyvä tapa saada elävä käsitys osuustoiminnasta sekä sen avaintekijöistä. Benchmarkauksen kautta saadaan hyviä ohjeita ja opastusta. Kuitenkin jokaiseen oppilaitokseen perustettava osuuskunta on omanlaisensa. Jos tiimiyrittäjyyden hyödyntäminen opetusmenetelmänä yleistyy oppilaitoksissa vielä nykyisestään, niin opettajankoulutuksessa olisi hyvä tarjota yrittäjyyskasvatuksesta kiinnostuneille mahdollisuus opetella myös perustietoja yrityksen perustamisesta yleisempien yrittäjyyskasvatuksen tavoitteiden ja pedagogisten näkökulmien lisäksi. Tämä mahdollisuus olisi hyvä nostaa esille myös työelämässä olevien opettajien täydennyskoulutuksissa.

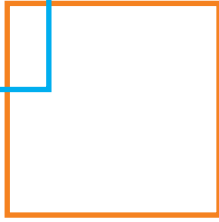
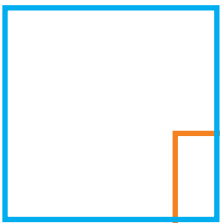
Oppilaitosten kannattaa vakavasti harkita mahdollisuutta kehittää yhteistä paikallista oppilaitosten osuuskuntaa, sillä tämä saattaisi tuoda skaalaetuja. Eri opetustasot eivät olisi kilpailuasetelmissa keskenään, vaan saattaisivat lisätä luontevasti niin oppilaitosten henkilökunnan kuin opiskelijoiden yhteistä tutustumista ja yhteistyötä. Näin voitaisiin yhdistää myös erilaisia tavoitteita ja lisätä merkittävästi suunnitteluosaamista ja ohjausvoimaa. Parhaimmillaan näin verkostona tuotettu ja ohjattu paikallisten oppilaitosten osuuskunta voisi mahdollistaa myös uusien kansallisten opetussuunnitelmien tavoitteiden rohkeaa toteutusta. Lisäksi yhteinen pedagoginen osuuskunta voisi vähentää eri oppilaitosten tuskailua omien osuuskuntien perustamisprosessien kanssa. Tällaista toimintaa on käynnissä jo eri puolilla Suomea, esimerkiksi Pieksämäellä.





3.

OPPILAITOS- JA OPISKELIJA- OSUUSKUNNAN TOIMINTA JA SEN KEHITTÄMINEN



Tässä osiossa tarkastellaan oppilaitos- ja opiskelijaosuuskunnan toimintaa ja sen kehittämistä. Tuomme esille osuuskunnan toimintaan liittyviä hyviä käytänteitä sekä mahdollisia kehittämistarpeita ja niihin vastaamista. Johtamista tarkastellaan erityisesti oppimisosuuskunnan/pedagogisen osuuskunnan ja tiimiyrittäjyyden sekä tiimiyrittäjyyteen hyvin soveltuvan kaverijohtamisen kautta. Näin siksi, että osuuskuntia on eniten ammattikorkeakouluissa ja ammatillisissa oppilaitoksissa ja niistä lähes kaikki ovat oppimisosuuskuntia. Monet oppimisosuuskuntien johtamiseen liittyvistä tekijöistä ovat kuitenkin täysin sovellettavissa myös muihin opiskelijoiden osuuskuntiin.

3.1. OSUUSKUNNAN TALOUDENHALLINNAN KEHITTÄMINEN

Osuuskunnan talouden hyvä hoitaminen on keskeinen menestystekijä yrityksen toiminnassa. Kirjanpito, palkanmaksu, laskutus, verot, vakuutukset ja muut yrityksen taloudelliset velvoitteet tulee hoitaa aina kunnolla. On myös tärkeää, että toiminnalle asetetaan taloudellisia tavoitteita ja niiden toteutumista seurataan. Tavoitteet määritellään jokavuotisessa budjetissa.

Haastatteluissa esille noussut asia oli osuuskunnan jäsenen työajan seuranta. Kun työajan seuranta on hoidettu hyvin, nähdään, miten paljon jäsen saa palkkaa työtuntiansa pohjalta ja myös opintosuoritusten määrittäminen mahdollistuu, kun työtunnit on raportoitu.

Kattavan taloustietopaketin sekä työsuhteisiin ja henkilöstöasioihin liittyvät keskeiset asiat löydät opiskelijaosuustoiminta-alustalta www.pellervo.fi:

Merja Hiltunen 26.9.2016 Pienosuuskunnan taloudenhallinnan ABC
<http://pellervo.fi/wp-content/uploads/2016/09/hiltunen-osk-taloudenhallinta-260916.pdf>, 11.10.2017

Työsuhteet ja henkilöstöasiat. Merja Hiltunen 26.9.2016
<http://pellervo.fi/wp-content/uploads/2016/09/osk-tyosuhteet-260916.pdf>, 11.10.2017

Muita osuuskunnan talouteen liittyviä lähteitä:

Järvinen & Tienhaara (2014) Opiskelijaosuuskunnan taloushallinnon opas
<http://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/72778/Opiskelijaosuuskunnan%20taloushallinnon%20opas.pdf?sequence=1>

Sauren, Marita (2014) Osuuskunnan taloushallinto– case Pro4IKON Bisnes Akate-
miassa

http://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/71921/Sauren_Marita.pdf?sequence=1

JURIDINEN SOPIMUSOSAAMINEN

Mikkola (2012, 47) on tutkinut oppilaitosten osuuskuntien sopimusosaamista. Hänen mukaansa osuuskunnat tekevät monenlaisia sopimuksia ja tarvitsevat niihin liittyvää osaamista. Useimmat osuuskunnat tekevät sopimukset projektikohtaisesti, ja ne voivat olla myös pidempiaikaisia työsopimuksia. Tavallisesti sopimukset kuitenkin ovat kertaluonteisia, kuten tapahtumien järjestämistä ja niin edelleen. Osuuskunnilla on monia erilaisia asiakkaita sekä yhteistyökumppaneita. Asiakkaita eivät yleensä ole tavalliset kuluttajat, vaan sopimukset ovat pääasiassa niin sanottuun business-to-business kaupankäyntiin, eli yritys tarjoaa ja myy tuotteita sekä palveluita toiselle yritykselle. Yleissääntönä voidaan todeta, että sopimukset pitäisi tehdä aina kirjallisina ja käyttää tarvittaessa apuna lakimiestä.

Seuraavasta osoitteesta löytyy Moona Mikkolan laatima sopimusopas sivulta 50 lähtien.

https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/40226/Mikkola_Moona.pdf?sequence=1, 11.10.2017

3.2. JOHTAMINEN OPISKELIJOIDEN OSUUSKUNNISSA

YHTEISYRITTÄMINEN MÄÄRITTÄÄ JOHTAMISTA

Osuuskuntayrittäjyys on yhteisyrittämistä. Yhteisyrittämisessä on erityisen tärkeää, että yhteistyö sujuu. Siksi on oleellista keskustella jo ennen osuuskunnan perustamista ja aika ajoin osuuskunnan toiminnan aikana yhteisistä tavoitteista, toimintatavoista ja yksittäisten jäsenten tavoitteista sekä odotuksista toiminnan suhteen. Nämä pohdinnat voivat toimia perustana jäsen sopimukselle. Osuuskuntaan muodostuu keskustelujen kautta toiminnan pohjaksi tietyt periaatteet ja johtamismalli, joiden noudattamista osuuskunnan kokous hallituksen ja toimitusjohtajan kautta seuraa ja ohjaa (Hiltunen ym. 2009, 176.).

Pienosuuskunnassa vastuu toiminnasta on toimivalla johdolla. Tasa-arvoinen henkilöstöomisteisuus merkitsee usein sitä, että varsinkin pienessä osuuskunnassa jäsenet haluavat olla mukana yritystä koskevassa päätöksenteossa. Monissa pienissä osuuskunnissa kaikki jäsenet voivat istua hallituksessa.

Oppilaitosten on pohdittava ohjaavan tai ohjaavien opettajien resursseja, sillä

muuten opettajilla ei ole, erityisesti lukioissa, aikaa kaiken opetuksensa ja osuuskunnan ohjaamisen lisäksi toimia myös osuuskunnan hallinnollisissa tehtävissä. Myös johtamisen ohjaukseen kannattaa resursoida riittävästi aikaa, vaikka henkilökunta ei esimerkiksi ammattikorkeakoulun osuuskunnassa toimisikaan mukana hallinnossa, vaan keskittyisi lähinnä pedagogiseen ohjaukseen.

Hallitus johtaa yritystä strategisella tasolla. Mikäli osuuskunnassa on toimitusjohtaja, hän vastaa operatiivisesta johtamisesta ja on vastuullinen toimistaan hallitukselle. Jos toimitusjohtajaa ei ole, hänen rooliaan hoitaa usein hallituksen puheenjohtaja. Monissa osuuskunnissa toimii myös hyvin hallituksen puheenjohtaja/toimitusjohtaja -parivaljakko esimerkiksi asiakassuhteiden hoitamisessa. Ammattikorkeakoulujen ja toisen asteen ammatillisissa oppilaitoksissa toimivissa osuuskunnissa on monesti tiimiliideri, joka vastaa operatiivisesta johtamisesta ja tiimi, jolle on jaettu muita vastuuta. Rooleja myös vaihdetaan opiskelijoiden kesken. Vaihtuvat roolit lisäävät osaamista. Haastattelut kokivat erityisesti johtavana liiderinä toimimisen valtavana oppimiskokemuksena.

JATKUVA DIALOGI HALLITUKSEN JA JÄSENISTÖN VÄLILLÄ

Onnistunut toiminta perustuu avoimuuteen ja luottamukseen, jota rakennetaan jakamalla avoimesti tietoa jäsenten ja hallituksen välillä. Onnistumisen ohella tulee keskustella kehittämistarpeista ja arvioida niiden syitä. Samoin jäsenten tulee sietää rakentavaa kritiikkiä ja erilaisuutta. Jatkuvan keskusteluyhteyden säilyttäminen eri toimijoiden välillä on ensiarvoisen tärkeää. Tällöin kyetään parhaiten hyödyntämään jäsenten erilaisuutta ja eri toimijoiden ideoita ja osuuskuntaan mukanaan tuomia verkostoja (Hiltunen ym. 2009, 181, 184). Hallituksen tulee välttää puuhailua omassa sisäpiirissään ja jäsenistöön yhteydenpidon laiminlyöntiä. Helsingin yliopiston metsäylioppilaiden osuuskunta Uniforstissa käydään jatkuvasti dialogia hallituksen ja jäsenistön välillä osuuskunnan toiminnasta. Hallitus jalostaa jäsenistöltä tulevat ideat eteenpäin. Vaikka osuuskunnalla on hyvin toimiva sisäinen viestintäsovellus, yhteisiä tapaamisia pidetään tärkeinä ideoinnille ja yhteishengen nostattamiselle.

TASA-ARVOISESSA YRITTÄMISESSÄKIN KAIVATAAN JOHTAJUUTTA

Osuuskunta on tasa-arvoinen yhteisö. Se ei kuitenkaan tarkoita sitä, että kaikki jäsenet johtaisivat osuuskuntaa tasa-arvoisesti. Osuuskuntakin tarvitsee selkeän ja jämäkän johtajan tai johtajaparivaljakon. Johtajan tärkeisiin ominaisuuksiin kuuluvat yrittäjähenkisyys, oma-aloitteisuus, aktiivisuus ja toisten innostamiskyky. Innostamiskyvyn merkitys on todella suuri toiminnan alkuvaiheessa, kun tarvitaan aktiivisuutta ja tekemistä, jotta saadaan aikaan asiakaskontakteja ja myyntiä. Haastatteluisa kävi ilmi, että on hyvin tärkeää ylläpitää aktiivisuutta ja ”tekemisen meininkiä” viikoittain. Toiminnan uudelleen käynnistäminen on huomattavasti hankalampaa, jos

tulee taukoja. Toiminnassa on tärkeää tunne siitä, että koko ajan tapahtuu, yritetään ja mennään eteenpäin.

INNOSTAMISTA JA SAMAA SUUNTAAN OHJAAMISTA

Johtajuudessa on tärkeää, että se soveltuu osuuskunnalle luonteenomaiseen tasa-arvoiseen ja demokraattiseen toimintatapaan. Se merkitsee, että johtaja ei saa olla liian määräilevä ja autoritäärinen. Liiketoiminnan eteenpäin viemisessä tärkeää on jämykyys, mutta jäsenten kohdalla johtajalta vaaditaan ensi sijassa yhteisen suunnan näytämistä ja innostamista tavoitteiden saavuttamiseen (Nieminen 2016, 55; Hiltunen ym. 2009, 121-122; Troberg 2000, 212).

Johtajan merkitys jäsenten innostamisessa ja samaan suuntaan viemisessä on suuri. Usein käy niin, että jäsenet ovat hyvin innostuneita ja aktiivisia toiminnan alkuvaiheissa. Jonkin ajan kuluttua, rutiinit kyllä toimivat hyvin, mutta uuden innostuksen löytämiseen ja toiminnan nostamiseen seuraavalle tasolle ei löydetä keinoja. Tällöin tarvitaan erityisesti innostavaa ja yhteisöllisyyttä luovaa johtajuutta, jotta yhteisyrittämisen hyvät puolet pääsevät kukoistukseensa. Kun yhteisyrittäminen toimii hyvin, se on jäsenille palkitsevaa ja motivoi heitä. Korkea motivaatio on taasen edellytys jäsenten hyvälle sitoutumiselle ja luovuudelle.

Käytännössä johtajuus henkilöityys osuuskunnan toimitusjohtajaan, mikäli osuuskunnassa on toimitusjohtaja tai hallituksen puheenjohtajaan, jos toimitusjohtajaa ei ole valittu. Erityisesti osuuskunnan eri sidosryhmien kannalta on tärkeä tietää, ketkä henkilöt osuuskunnassa kantavat vastuuta ja edustavat yritystä ulospäin. Johtamiseen liittyviä rooleja jaetaan usein myös hallituksen muiden jäsenten kesken, esimerkiksi taloudenhoito, henkilöstöasiat ja markkinointi ja asiakassuhteet. Kaverijohtamisesta kirjan kirjoittaneen Toivasen (2013) mukaan on hyvä kierrättää johtamisrooleja jäsenten kesken. Haastatteluissa tuotiin myös esille, että yhden tai kahden johtohenkilön ohella on todella tärkeää, että heidän ympärillään on ydintiimi, joka vie asioita eteenpäin. Pelkkä johtohenkilö tai kaksi ei riitä.

JOHTAMISEN JA TIIMIYRITTÄJYYDEN YHTEEN NIVELTÄMINEN

Mikäli osuuskunta toimii tiimiyrittäjyyden periaattein, oleellista on tiimiyrittäjyyden ja johtamisen yhteen niveltäminen. Osuuskuntaa on johdettava tehokkaasti mutta toisaalta johtamisen tulee toimia myös tiimeissä. Tietoa ja osaamista tulee jakaa hyvin tiimin jäsenten kesken. Esimerkiksi Jyväskylän ammattikorkeakoulun Tiimiakatemian jokaisella tiimillä on oma hallitus ja nelihenkinen johtoryhmä, jotka ovat pääasiallisessa vastuussa tiimin kehittämisestä. Tiimin tarkoitus, tehtävät ja roolit tulee olla selkeät. Johtoryhmän paikkoja kierrätetään vuosittain siten, että kaikki saavat tilaisuuden toimia eri rooleissa. Tiimin kesken valitaan tiimiliideri, joka hoitaa päivittäistä operatiivista toimintaa. Tiimi luo yhteiset pelisäännöt.

Tiimi jakaantuu usein pienemmiksi projektitiimeiksi asiakasprojektien mukaan. Yhteishenki ja ryhmäkuri ovat tärkeitä jo ajankäytönkin kannalta. Tässä auttavat pelisäännöt. Tiimillä on myös mahdollisuus tehdä päätös, jos joku ei sovellu toimintaan. Paikka tiimissä pitää ansaita joka päivä, sillä muulla tiimillä on oikeus irtisanoa tiimin työtä haittaavat ja hidastavat jäsenet. Tiimin kaikki jäsenet ovat vastuussa toiminnan toimivuudesta ja tuloksellisuudesta (Kantola & Mäkelä 2009, 32).

JOHTAMISEN KEHITTÄMISEEN KANNATTAA PANOSTAA

Useimpien opiskelijaosuuskuntien tärkein pääoma on jäsenten osaaminen. Osuuskunnat ovat liikeyhteisön ohella henkilöyhteisöjä. Vahva henkilöyhteisöluonne edellyttää hyvää henkilöstön kehittämistä ja johtamista. Esimerkiksi Helsingin yliopiston Metsäylioppilaiden Osuuskunta Uniforstissa on panostettu johtamisen kehittämiseen juuri siitä syystä, että yrityksen tuotteet syntyvät jäsenten osaamisista. Osuuskunnassa ei ole käytössä valmentajaa vaan toiminta perustuu hyviin johtamiskäytäntöihin, joissa painotetaan henkilöstöjohtamista ja johtamisen kehittämistä ylipäänsä.

KAVERIJOHTAMINEN SOVELTUU OPISKELIJOIDEN OSUUSKUNTIIN

Kaverijohtajuus on läheistä sukua valmentavalle ja jaetulle johtajuudelle. Kaverijohdajuus eroaa niistä siinä, että sinä ja organisaatio sovitte tasavertaisesti työstäsi. Kaverijohtajuuden termi on alun perin syntynyt Tiimiakatemialla Johannes Partasen vetämässä valmennusohjelmassa (NJL, Nuoresta Johtajasta Liideriksi).

Myöhemmin osuuskuntien kaverijohtamista on tehnyt tunnetuksi erityisesti Heikki Toivanen. Toivasen (2013, 6-7) mukaan kaverijohtajuuden periaatteet sopivat hyvin osuuskuntiin, jossa jäsen on sekä omistaja että tekijä. Työn suorittamisen vastuu ja aloite tulevat tasapuolisesti niin organisaatiolta kuin yksittäiseltä jäseneltä. Osuuskunnassa on jaettu yhteinen visio. Osuuskunta on myös yhteisö, jolla on parhaimmillaan hyvä yhteishenki ja erilaisia rituaaleja.

Toivanen (2013, 10, 55) näkee osuuskunnan johtamiseen soveltuvan oppivan organisaation johtamisen. Johtajan ydintaito on saada muut työskentelemään yhteisen päämäärän eteen. Samoin on tärkeää jakaa jäsenille roolit ja tehtävät heidän vahvuksiensa mukaan. Kaverijohtajuus edellyttää ymmärrystä tiiminrakentamisesta. Tämä merkitsee esimerkiksi hyvän yhteishengen luomista, jolloin on todennäköisempää, että kaikki sitoutuvat yhteisiin tavoitteisiin. Hyvä viestintä ja avoimuus ovat tärkeitä. Mutta ennen kaikkea hyvän kaverijohtajan tulee osata johtaa myös itseään, jotta hän onnistuisi muiden johtamisessa. Partanen (2011, 17) esittää, että Tiimiakatemi-
an toimintatapa kaverijohtamisineen edustaa jo vuotta 2020. Kaverijohtamisen tyylliset johtamisratkaisut yleistyvät: 60% itsensä johtamista, 20% kavereitten johtamista ja 20% tiimivalmentajien johtamista. Tampereen ammattikorkeakoulun Proakatemian opiskelijoiden mukaan tiimiyrityksen kautta oppimisen yksi parhaista puolista on oppia avointa itsensä johtamista. Opintojen aikana oppii tulemaan ihmisten kanssa toimeen, vaikka samalla oppii myös itsenäiseksi.

Osuustoimintakeskus Pellervon internetsivuilla olevalla opiskelijaosuustoiminnan -alustalla on linkki Heikki Toivasen kirjoittamaan kaverijohtamisen visuaaliseen in-
nostuskirjaan.

Seuraavassa taulukossa on esitetty yhteenvedonomaaisesti edellä käsitellyt opiskeli-
jaosuustoiminnan johtamisen erityispiirteet.

Yhteisryttäminen määrittää johtamista
Jatkuva dialogi hallituksen ja jäsenistön välillä
Tasa-arvoisessa yrittämisessäkin kaivataan johtajuutta
Innostamista ja samaan suuntaan ohjaamista
Johtamisen ja tiimiyrittäjyyden yhteen niveltäminen
Johtamisen kehittämiseen kannattaa panostaa
Kaverijohtaminen soveltuu opiskelijoiden osuuskuntiin

3.3. OPPIMISTA TUKEVAN TOIMINTAKULTTUURIN LUOMINEN

Tiimioppiminen ei onnistu, ellei oppilaitokseen luoda sitä tukevaa kulttuuria. Koke-
muksen mukaan tiimioppiminen edellyttää valtavan suurta muutosta ajattelutavassa.
Lähes kaikki tutut koulutuksen elementit ja rakenteet mullistuvat: opettajan rooli, ope-
tussuunnittelu, moduloinnit, lukujärjestykset, tiedon omistajuus ja valtarakenteet.

(http://ameo.fi/wp-content/uploads/2014/11/Kiipula_Salpaus_yhteisjulkaisu.pdf,
31.5.2017).

Opiskelijat toimivat tiimeissä itseohjautuvasti. Itseohjautuvan organisaation ra-
kenteita ovat keskustelua tukevat toimintatavat, luottamus ja läpinäkyvyys. Tiimeil-
lä on vapaus ja vastuu päättää omasta toiminnastaan. Ne päättävät myös, kuinka pal-
jon asiakkaita ne ottavat hoitaakseen ja miten järjestävät työnsä. Tämän edellytykse-
nä on vahva keskusteleva toimintatapa ja luottamus. Itseohjautuvuuden onnistumi-
sen edellytys on, että ryhmä tuntee olevansa vastuussa tuloksistaan ja se voi vaikuttaa
niihin itse mahdollisimman paljon ([http://www.karreinen.org/2015/08/miten-johta-
minen-ilman-pomoja-voi-tuoda.html](http://www.karreinen.org/2015/08/miten-johta-
minen-ilman-pomoja-voi-tuoda.html), 31.5.2017).

Seuraavassa taulukossa ovat kiteytettynä oppimista tukevan kulttuurin keskeisiä ele-
menttejä. Näitä tarkastellaan kutakin erikseen.

Osuustoiminnan arvot ja periaatteet
Toimiva yhteisö
Luottamus
Ryhmähenki

OSUUSTOIMINNAN ARVOT JA PERIAATTEET

Osuustoiminnan taustalla ovat kansainväliset arvot ja periaatteet. Näistä arvoista Watkins (1990) nimeää kuusi muita keskeisempää arvoa: yhteisöllisyys, taloudellisuus, demokraattisuus, tasa-arvo, vapaus ja vastuullisuus. Käytännössä nämä arvot ilmenevät useiden pienosuuskuntien toiminnassa, eivätkä ole vain julkilausuttuja sanoja. Esimerkiksi demokraattisuus ja tasa-arvo näkyvät osuuskunnan omistajuuskenteessä ja päätöksenteossa. Yhteisöllisyys toteutuu parhaimmillaan jäsenten toimiessa solidaarisesti toinen toistaan yhteisryttämisessä tukien. Osuuskunnan jäsenen rooliin liittyy vapautta mutta myös vastuullisuutta velvoitteistaan.

Tasa-arvoisessa yhteisryttämisessä on tärkeää, että toiminnan taustalla vaikuttavat yhteisöllisyyttä luovat arvot. Ne ovat perusedellytys toimivan yhteisön syntymiselle. Esimerkiksi Turun ammattikorkeakoulun BusinessAkatemian keskeisiä toimintaperiaatteita ovat luottamus, rohkeus, yhteishenki ja toisten kannustaminen (<http://bisnesakatemia.turkuamk.fi/ba/>, 31.5.2017).

Osuuskunnan selkeä vahvuus ja kilpailuetu on sen omistajusrakenteen kautta syntyvät arvot: yhteistoiminta, tasa-arvo ja solidaarisuus. Osuustoiminnallinen yritys malli perustuu yhteistoimintaan ja solidaarisuuteen. Yrityksen rakenne on tasa-arvoinen omistuksen ja päätöksenteon näkökulmista (Troberg 2000, 211).

Perinteiset osuustoiminnan arvot ja periaatteet tuntuvat soveltuvan erinomaisesti opiskelijoiden osuuskuntiin. Sama pätee myös osuuskunnan kaksoisluonteeseen, jota Troberg (2014, 45-56) kuvailee seuraavasti: *”Osuuskunta eroaa muusta taloudellisesta toiminnasta siinä, että sillä on kaksoisluonne. Se on sekä taloudellista toimintaa harjoittava liikeyhteisö että demokraattisesti toimiva jäsenyhteisö. Käytännössä tämä merkitsee, että se toimii markkinoiden suuntaan liikeyhteisönä pyrkien tehokkaaseen ja tulosta tavoittelevaan toimintaan. Jäsentensä suuntaan se toimii omistajiensa demokraattisena jäsenyhteisönä ja pyrkii täyttämään jäsenistön taloudelliset ja sosiaaliset odotukset.”* Opiskelijoiden osuuskuntien tavoite on tuottaa jäsenilleen keskeistä palvelua – oppimista. Pedagogisessa osuuskunnassa opiskelijat ovat kaksoisroolissa sekä palvelun yhteisinä tuottajia että sen käyttäjinä.

Näitä arvoja, yhteistoiminta, tasa-arvo ja solidaarisuus, voidaan käyttää tietoisesti hyväksi yrityksen yhtenäisyyttä ja jäsenten sitoutumista voimistettaessa. Mikäli osuuskunnan toiminta saadaan tehokkaasti organisoiduksi ja taloudellista liiketoimintaa tuottavaksi, yhteistoiminta, tasa-arvoinen tapa toimia ja toisten tuki voimistuvat päivittäisessä toiminnassa. Ne motivoivat ja sitouttavat jäseniä yhteiseen päämäärään pyrkimiseksi. Motivoitumisen kautta syntyy luovuutta ja edellytyksiä innovointiin sekä oppimiseen. Jäsenten oppiminen tehostuu, koska tiedon ja tietämyksen luomisen ja jakamisen kannalta toimiva tapa on tasa-arvoinen, yhteistoiminnallinen ja luottamuksellinen.

Se, että osuuskunnassa on useita päätöksentekijöitä, merkitsee osaamista, tietoja, taitoja ja verkostoja. Jäsenet saavat myös tukea toinen toisiltaan vaikeissa päätöksentekotilanteissa. Päätösten jalkauttaminen on nopeaa, jos jäsenet ovat olleet jo muka-

na päätösten valmistelussa. Innovoinnin edellytykset ovat hyvät, kun on useita tasa-vertaisia toimijoita, jotka vaihtavat tietojaan, osaamisiaan ja verkostojaan ja synnyttävät näin uusia ideoita.

TOIMIVA YHTEISÖ

Pienosuuskuntia pitkään konsultoineen Jukka Pötryn (2017) mukaan yksi merkittävä osuuskunnan menestystekijä on se, että jäsenet kykenevät toimimaan yhdessä. Jotta tämä olisi mahdollista, jäsenten välillä tulee vallita luottamus ja avoimuus. Avoimuus edistää luottamuksen syntymistä. Osallistuminen osuuskunnan toimintaan motivoi jäseniä samoin kuin tasa-arvoinen päätöksenteko.

Hyvin toimiva yhteisö ja yhteistoiminta voimistavat innovaatiokulttuuria organisaatiossa. Parhaat ideat syntyvät rajapinnassa, kun eri toimijat keskustelelevat yhdessä ja jakavat ajatuksiaan ja kokemuksiaan.

LUOTTAMUS

Luottamus on avainsana osuustoiminnallisessa yhteisyrityksessä. Luottamuksen rakentaminen edellyttää tiimin jäseniltä yhteistä aikaa ja tekemistä. Luottamuksen syntymistä edesauttaa huomattavasti se, että jäsenet tuntevat toisensa sekä työskentelytapansa ennen osuuskunnan perustamista. Haastatellut opiskelijat totesivatkin, että kaikki on lopulta kiinni luottamuksesta ja juuri siksi perustamisvaiheen aikana toteutetut runsaasti keskustelua sisältävät pajat ovat tärkeitä, koska niissä kerrotaan paljon omista elämäkokemuksista ja henkilökohtaisista näkemyksistä. Näin luodaan luottamusta.

Luottamuksen synnyttäminen on tärkeää senkin takia, että jotkut jäsenet panostavat vähemmän osuuskuntaan ajoittain esimerkiksi opiskelun takia. Tämä edellyttää luottamusta muilta jäseniltä siihen, että panostus tulee myöhemmin. Kun tiimin jäsenten välille kehittyy luottamus, tiimi kykenee käsittelemään konflikteja. Luottamuksen syntymistä edesauttaa myös tiedon ja resurssien jakamisen kulttuurin luominen (http://mosaiikki.info/tyoinfo_fi.php?id=osuuskunta, 31.5.2017).

Tiimin jäsenet saavat itsestään ja toisistaan parhaat mahdolliset puolet esille, kun he luottavat toisiinsa –ideoihinsa ja ammattitaitoonsa. Harvoin uudet ideat ovat synnytyessään valmiita käytettäväksi, mutta pienellä jalostuksella niistä voi saada aikaan timantteja. Ideoita ei saisi tyrmätä liian aikaisin, vaan niille pitäisi antaa aikaa kasvaa ja kehittyä. Pitää kokeilla rohkeasti, vain niin voi kehittyä. Tiimin kanssa tulisi keskustella avoimesti ja ottaa kaikki mahdollinen palaute avosylin vastaan, vain niin voi kehittää itseään (<http://blogit.sss.fi/2017/01/24/tiimiyrittajasta-tiimiliideriksi/>, 31.5.2017).

Avoimuus synnyttää luottamusta. Koulutuskeskus Salpauksessa yhdessä tekeminen ja avoimuus ovat tärkeitä oppimiselle. Kaikki oppimishaluiset otetaan mukaan esimerkiksi keikoille eli asiakasprojekteihin, omaa osaamista jaetaan toisten kanssa ja tiedottamista yritetään kehittää koko ajan. Tärkeää tiimiyrittäjyydessä on hyvä

viestintä ja jatkuva palaute (http://ameo.fi/wp-content/uploads/2014/11/Kiipula_Salpaus_yhteisjulkaisu.pdf, 11.10.2017).

Opiskelu tiimiyrityksissä voi olla niin tiedollisesti, taidollisesti kuin tunteiden osalta vuoristoratamaista. Haastatellut kertoivat monisanaisesti, että usein meno on ”parasta ikinä” ja sitten mennään taas ”syvään päähän”. Aluksi tämä voi säikäyttää mutta tiimiyrityksessä myös oppii, että tämä kuuluu asiaan ja että ”yhteen ottaminen aina välillä voi olla hyvä”. On luottamuksen osoitus, että uskalletaan myös keskustella kriittisesti ja jopa riidellä. Tästä syystä järjestetään erilaisia palautepajoja, jotka ovat tarkoitettu nimensä mukaisesti keskusteluille.

RYHMÄHENKI

Hyvä ryhmähenki edesauttaa yhdessä toimimista. Jäsenten asenteella on suuri merkitys toiminnan onnistumiseen. Kun osuuskunnassa on hyvä ryhmähenki, ongelmat kyetään ratkomaan yhdessä. Kukaan ei jää asioiden kanssa yksin (Kettunen 2011, 36).

Alkuinnostuksen jälkeen seuraa usein tietynlainen tasaantumisen hetki ja monessa osuuskunnassa pohditaan, miten jäsenistö saataisiin taas toimimaan yhteisöllisesti samaan tavoitteeseen pyrkien. Tätä kuvastaa Jyväskylän ammattikorkeakoulun hyvinvointiyrityksen lehtori ja opintojen ohjaaja Vesa Kuhasen kommentti: *”Enemmänkin on puhuttu siitä, miten saamme jäsenistön puhaltamaan yhteen hiileen, ymmärtämään toistensa vahvuuksia ja saamaan onnistumisen kokemuksia, toki epäonnistumisetkin kuuluvat tähän kokonaisuuteen”* (<http://otlehti.pellervo.fi/2016/12/14/yhteisollisyys-opettaa/>, 31.5.2017).

Hyvä ryhmähenki ei synny automaattisesti vaan siihen tulee panostaa koko ajan osuuskunnan toiminnan aikana. Ryhmähengen synnyttämistä ja ylläpitämistä edesauttavat yhteiset tapaamiset, juhlat, avoimuus ja hyvä sisäinen tiedonvälitys sekä onnistumiskokemukset asiakasprojekteissa. Esimerkiksi Tampereen ammattikorkeakoulun Proakatemiassa on vuosikello, joka pitää sisällään erilaisia tapahtumia ja juhlia. Ne vahvistavat yhteistä kulttuuria ja luovat yhteisöllisyyttä. Niillä on tärkeä merkitys opiskelijoiden sitouttamiseen. Lisäksi järjestetään dialogitunteja (yöpajoja). Yhdessä tekeminen ja arjesta irtiottamisen ratkaisut ovat tärkeitä. Proakatemiassa on sisäinen johtoryhmä, joka päättää tapahtumista.

Kiitoskulttuurin synnyttäminen organisaatioon edistää hyvän ryhmähengen syntymistä ja jäsenten motivoitumista. Kannattaa aina tilanteen tullen kiittää onnistuneista suorituksista ja projekteista. Kiitoskulttuuri ei ole luonteenomaista suomalaiselle työelämälle, siksi sen luominen vaatii asian tiedostamista ja tietoista panostusta. Helsingin yliopiston Metsäylioppilaiden Osuuskunta Uniforstissa panostetaan tietoisesti kiitoskulttuurin vaalimiseen. Julkisissa tilaisuuksissa kiitetään ansioituneita jäseniä.

Tarvitaan myös osuustoiminnallista, yhteisöllistä ajattelutapaa. Osuustoiminnallinen ajattelutapa merkitsee, että kykenee asettamaan kokonaisuuden edut henkilökohtaisten välittömien etujen edelle. On myös oltava kykyä ja kärsivällisyyttä nähdä

asiat pitkällä tähtäimellä sekä uskottava, että ryhmässä on voimaa enemmän kuin yksilössä. Kaikkien jäsenten sitoutuminen yrityksen tavoitteisiin on osuuskuntien selkeä menestystekijä (<http://sarkamedia.com/blogi/>, 31.5.2017).

3.4. TOIMINNAN HYVIÄ KÄYTÄNTEITÄ

Seuraavassa taulukossa on esillä opiskelijoiden osuuskunnissa luotuja hyviä käytänteitä, jotka ovat osoittautuneet edesauttavan yrityksen sujuvaa toimintaa. Näitä kuitenkin tarkastellaan jatkossa tarkemmin.

Vanhemmat opiskelijat avustavat uusien opiskelijoiden perehdyttämisessä toimintaan
Dokumentointijärjestelmän rakentaminen
Vanhemmat opiskelijat toimivat mentoreina
Vertaisoppiminen tiimeissä
Sisäisen viestinnän hyvä käytäntö; heimohuuto
Valmennuksen työkaluja
Apuvalmentajajärjestelmä
Kummiyritykset ja verkottuminen yrityselämän kanssa
Eri oppilaitosten välinen yhteistyö

VANHEMMAT OPISKELIJAT AVUSTAVAT UUSIEN OPISKELIJOIDEN PEREHDYTTÄMISESSÄ TOIMINTAAN

Osuuskuntaa perustettaessa on hyvä käytäntö kutsua oppilaitoksessa jo olevien osuuskuntien jäseniä kertomaan toiminnasta uutta osuuskuntaa perustamassa oleville opiskelijoille. Samoin oppilaitoksessa, jossa on olemassa oleva osuuskunta, on tärkeää, että saadaan joku aikaisempi osuuskunnan jäsen kertomaan toiminnasta uusille jäsenille. Näissä tilaisuuksissa tulisi kertoa selkeästi ja konkreettisesti opiskelijoille toiminnan kautta tulevista hyödyistä ja yritystoiminnan harjoittamisen avaintekijöistä sekä kehittämistarpeista. Vanhemmat opiskelijat antavat nuoremmille opiskelijoille myös vahvistusta oppimismenetelmien toimivuudesta.

DOKUMENTOINTIJÄRJESTELMÄN RAKENTAMINEN

Osuuskunnissa tapahtuu koko ajan jäsenten vaihtumista. Jotta keskeinen osaaminen ja tieto eivät lähtisi osuuskunnasta poistuvien mukana ulos, on tärkeää, että asiat dokumentoidaan uusia toimijoita varten. Dokumentointijärjestelmän tulisi sisältää kaikki tärkeimmät dokumentit esimerkiksi talousdokumentit, asiakasrekisterit, sopimus pohjat, prosessikuvaukset, hallituksen toimintakäytännöt jne.

VANHEMMAT OPISKELIJAT TOIMIVAT MENTOREINA

Vanhempien opiskelijoiden toimiminen mentoreina/valmentajina on koettu hyväksi metodiksi oppimisessa. Kokeneemman opiskelijan mukanaolo esimerkiksi asiakasprojekteissa antaa nuoremmalle opiskelijalle tärkeää tukea. Turun ammattikorkeakoulun BisnesAkademia-mallin yksi lähtökohta on opiskelijakeskeisyys. Opiskelijat osallistuvat oman oppimisensa suunnitteluun ja opetussuunnitelmatyöhön mentorintimallin avulla. Vuoden BisnesAkademia-uran jälkeen opiskelijalla on mahdollisuus kouluttautua tutoriksi, joka auttaa uusia opiskelijoita kouluun ja opiskeluun liittyvissä asioissa. Opiskelijat työskentelevät esimerkiksi kirjanpilotiimeissä, joissa vanhemmat opiskelijat toimivat mentoreina ja nuoremmat opiskelijat oppivat vanhempien ohjauksessa. Opettaja-valmentajat ovat mukana henkisenä turvana ja auttamassa käytännön tilanteissa. Vastaavaa metodia harjoitetaan monien suomalaisten oppilaitosten osuuskunnissa

(<https://www.turkuamk.fi/fi/ajankohtaista/882/bisnesakatemia-konsepti-joutaa-ja-vastaa-ymparoivan-maailman-haasteisiin/>, 31.5.2017).

Myös Kiipulan ammattiopistossa toimivat vanhemmat opiskelijat mentoreina ja ”opettajina”. Työt tehdään tiiminä, ja projekteja suunnitellaan yhdessä asiakkaiden kanssa. Usein käytännön töitä tekevät kokeneempi ja aloitteleva opiskelija yhdessä, jolloin kokeneempi saa kokemusta myös koulutuspuolelta

(<http://www.hope.fi/artikkelit/asiakastyot-ovat-kasvaneet-kunnianhimoisemmiksi-kiipulassa>, 31.5.2017).

Ylipäänsä hyvä käytäntö on, että oppilaitoksessa vallitsee ns. matalan kynnyksen periaate kysyä apua. Tämä merkitsee, että uudet jäsenet saavat osuuskunnassa helposti apua haasteisiinsa kysymällä esimerkiksi vanhemmilta opiskelijoilta. Tällainen toimintatapa edesauttaa hyvän ryhmähengen ja yhteisöllisen kulttuurin syntymistä.

VERTAISOPPIMINEN TIIMEISSÄ

Vanhempien, kokeneempien opiskelijoiden osaamisen ja tiedon jakamista voidaan soveltaa myös tiimeissä. Leppänen (2015, 17) tuo opinnäytetyössään esille, että vertaisoppiminen tiimeissä on suositeltavaa erityisesti tekniikan alalla. Tiimeissä on yleensä osaavia opiskelijoita, jotka hallitsevat tekniikat hyvin. Vähemmän osaavat oppivat vertaisoppimisen kautta tehokkaasti.

SISÄISEN VIESTINNÄN HYVÄ KÄYTÄNNE; HEIMOHUUTO

Turun ammattikorkeakoulun BusinesAkateмиassa sisäistä viestintää edistää ns. heimohuuto, joka pidetään viikoittain. Heimohuuto kestää 15 minuuttia. Jokainen tiimi kertoo lyhyesti kuulumiset (esim. asiakasprojektit) kaikille. Kertoja voi olla tiimiliideri tai joku muu osuuskunnasta.

VALMENNUKSEN TYÖKALUJA

Pedagogisissa osuuskunnissa on joissakin käytössä tandemvalmennus eli kaksi valmentajaa toimii yhdessä. Samoin kaksi valmentajaa vaihtaa välillä tiimejään (sisarvalmennus). Hyvä käytäntö on myös valmentajien yhteiset säännölliset kokoontumiset sekä ylipäänsä vilkas tiedon ja osaamisen vaihto. Esimerkiksi ammattikorkeakouluissa, joissa on useita opiskelijaosuuskuntia, on niin suuri joukko valmentajia, että he saavat apua visaisiin kysymyksiin toinen toisiltaan. Joissakin oppilaitoksissa on etsitty hyviä valmennuksen käytänteitä myös benchmarkkaamalla ulkomaisia oppilaitoksia.

APUVALMENTAJAJÄRJESTELMÄ

Mm. ammattikorkeakoulujen akatemioissa (Jyväskylä, Turku, Tampere) on käytössä ns. apuvalmentajajärjestelmä. Vanhemman vuosikurssin opiskelija toimii apuvalmentajana ja esimerkkinä uusille opiskelijoille. Hän välittää tärkeää tietoa tiimiyrittäjyydestä uusille opiskelijoille ja edistää hyvän toimintakulttuurin luomista. Erityisesti osuuskunnan perustamisvaiheessa apuvalmentajan rooli on merkittävä, koska hänellä on omakohtainen kokemus osuuskunnan perustamisvaiheesta (Konttaniemi & Pakkasalo 2012, 41).

KUMMIYRITYKSET JA VERKOTTUMINEN YRITYSELÄMÄN KANSSA

Hyvä käytäntö on, että uudet tiimiyritykset saavat alkuvaiheessa toimintansa tueksi eräänlaisen mentorin, kummiyrityksen. Kummiyrityksen roolissa yrittäjä kertoo oman tarinansa tiimiläisille, antaa ensimmäisen toimeksiannon sekä opastaa ja neuvoo tiimiyrittästä ongelmatilanteissa (Konttaniemi & Pakkasalo 2012, 41).

Kun tiimiyritykset tekevät pitkäjänteistä yhteistyötä paikallisten yritysten kanssa, he luovat yhteyksiä näihin yrittäjiin. Tällainen kummiyritys, yritysmentor, kaventaa aloittavan osuuskunnan ja yrityselaämän välistä kuilua.

Ammattikorkeakoulujen Akatemioilla on yleensä laajat verkostot alumneja, yrittäjiä ja muita yrityselaämän kehittäjiä, jotka auttavat tiimiyrittäjiä ammatillisessa kehittämisessä ja osaamisen kasvattamisessa. Toimivia yhteistyön muotoja ovat mm. mentorointi ja yritysvierailut.

Monella osuuskunnalla on vireää alumnitoimintaa. Esimerkiksi Proakatemia toimintaan kuuluu hyvänä käytänteenä alumnitoiminta. Opiskelijat saavat alumneilta ideoita ja apua toimintaan. Yksi alumni on 10 kertaa käytettävissä vuoden aikana eli opiskelijat voivat ottaa häneen 10 kertaa yhteyttä. Lisäksi alumnit tulevat työpajoihin.

Verkottumista voidaan edistää tietoisesti ns. promotiimin avulla. Turun ammattikorkeakoulun BusinessAkatemian promotiimiin kuuluu opiskelijoita, valmentajia, koulutuspaälliköitä ym. Tiimi miettii, missä kaikessa ollaan mukana. Tiimi kokoontuu vähintään kerran kahdessa kuukaudessa.

ERI OPPILAITOSTEN VÄLINEN YHTEISTYÖ

Useissa suomalaisissa ammattikorkeakouluissa on ns. akatemioita opiskelijajärjestysten alustana esim. Tiimiakatemia, Proakatemia, BusinesAkatemioita. Näiden akatemioiden yritykset tekevät yhteistyötä muun muassa yhteisten liiketoimien ja tiimiyrittäjien vaihdon sekä tiimivalmentajien vaihdon merkeissä. Tiimiakatemioiden on myös kansainvälinen verkosto, jossa tapahtuu monenlaista yhteistyötä eri maissa olevien akatemioiden kesken. Akatemioiden ja muidenkin oppilaitosten opiskelijajärjestysten yhteistyötä olisi hyvä lisätä. Yhteistyön muotoja voisivat olla suuret toimeksiannot sekä laajojen tapahtumien järjestäminen (Konttaniemi & Pakkasalo 2012, 64).

Haastatellut henkilöt toivoivat oppilaitosten osuuskuntatoimijoiden yhteisiä tapaamisia, joissa voitaisiin vaihtaa hyviä käytänteitä ja työkaluja yrittäjyyden oppimisessa. Haastatteluista tuli myös ehdotus opiskelijajärjestysten yhteisen nettialustan kehittämiseksi, jossa tarjottaisiin erilaisia työpalveluita. Opiskelijat voisivat siten saada työtilaisuuksia tätä kautta.

Konttaniemi & Pakkasalo (2012, 43) tuovat esille, että ammattikorkeakoulujen tulisi tehdä yhteistyötä toisen asteen koulutuksen kanssa. Lukiolaisille voitaisiin järjestää oma viikon mittainen yrittäjyysskurssi, jonka he kävisivät suorittamassa esim. jonkin akatemian opiskelijajärjestyksessä. Yksi mahdollinen kehitettävä alue ovat myös ulkomaanvaihdot, jolloin suomalainen opiskelijayrittäjä suorittaa osan opinnoistaan ulkomaisessa opiskelijajärjestyksessä ja vastavuoroisesti kotimaan opiskelijajärjestykseen tutustuu ulkomaisia opiskelijoita.

Turun ammattikorkeakoulun BusinesAkatemian valmentajat ovat tukeneet mentoreina ammatillisen toisen asteen opettajia Turussa ja Salossa. BusinesAkatemian opiskelijat ovat myös tukeneet mentoreina toisen asteen opiskelijoita.

3.5. TOIMINNAN ARVIOINTI

Oppimisen arviointia tehdään opiskelijaosuustoiminnassa moniulotteisesti. Arvioinnin tulee olla kokonaisvaltaista ja koostua useista eri osista. Mikäli oppilaitoksessa on useita valmentajia, on tärkeää, että valmentajat pohtivat tiiminä yhdessä arviointia. Toisen asteen ammatillisessa koulutuksessa opiskelijat suorittavat ammattiosaamisen näytön.

Arvioinnissa voi olla mukana vertaisopiskelija, tuotteen tai palvelun tilaaja (asiakaspalaute), opiskelija itse ja opettajavalmentaja. Arvioinnin tavoitteena on itsearviointitaitojen kehittyminen. Työkaluina voidaan käyttää esimerkiksi osaamiskarttaa, henkilökohtaisen osaamisen arviointilomaketta ja osaamismatriisia. Osuuskunnan osaamiskartta näyttää osuuskunnan toiminnassa vaaditun osaamisen ja työtehtäväkokonaisuudet. Osuuskunnan osaamiskartan pohjalta laaditun henkilökohtai-

sen osaamisen arviointilomakkeen avulla arvioidaan opiskelijan yrittäjyysosaamisen nykytila ja ammatillisen osaamisen kehittyminen. Oppimisympäristönä toimivan osuuskunnan osaamista arvioidaan kokoamalla opiskelijaosuuskunnan jäsenten henkilökohtaiset arviointilomakkeet yhteen osuuskunnan osaamismatriisiksi. Yrittäjämäisen oppimisen valmentajana toimivan opettajan osaamistarpeet ja työtehtävät kuvataan osaamiskarttana (Id-Korhonen & Savonen 2013, 23).

Yksi opiskelijayrityksissä käytetty menetelmä on 360 arviointimalli, jossa työtehtävää arvioivat asiakas, opiskelija itse, valmentaja/ohjaaja ja vertaishenkilöt. Joissakin oppilaitoksissa valmentajat käyvät opiskelijoiden kanssa kehityskeskustelut, joissa arvioidaan nimenomaan opiskelijoiden kehittymistä ja asennetta yrittäjyyteen. Tiimiyrittäjyyttä voidaan arvioida myös ns. täpityksen avulla. Täpitys on laajennettu versio yrityselämässä yleisesti käytetystä tavoitejohtamisen välineestä, nk. Balanced Score Cardista. (http://www.insinooritsatavuotta.fi/site/wp-content/uploads/Foorumi2012_artikkelikirja_2409.pdf, 17.4.2017).

Motorola on tiimioppimisessa käytetty arviointityökalu, jonka avulla valmistaudutaan tulevaan projektiin tai käsitellään mennyttä projektia/tapahtumaa. Esimotorolan tarkoituksena on saada selkeä kuva tulevasta projektista ja selvittää projektin onnistumismahdollisuudet. Jälkimotorolan avulla mietitään, mitä opittiin ja pohditaan, missä onnistuttiin hyvin ja mitä pitäisi kehittää. Motorolaa käytetään monissa opiskelijaosuuskunnissa jatkuvasti arvioinnin välineenä

(http://ameo.fi/wp-content/uploads/2014/11/Kiipula_Salpaus_yhteisjulkaisu.pdf, 11.10.2017).

Tampereen ammattikorkeakoulun Proakatemiassa on kehitetty näyttömahdollisuus ratkaisuksi numeroiden ja arvostelun puuttumiseen. Kun opiskelija on suorittanut vähintään kahdeksan opintopisteen verran valitsemastaan opintokokonaisuudesta, hänellä on mahdollisuus antaa osaamisestaan näyttö valmentajista, opiskelijoiden edustajasta ja yrityselämän vaikuttajista koostuvalle raadille. Raati arvostelee tämän näytön ja antaa siitä päättötodistukseen tulevan numeron. Näin opiskelija saa valmistuttuaan konkreettista näyttöä osaamiselleen ja pystyy osoittamaan tietonsa ja taitonsa tulevissa työhaastatteluissa (Konttaniemi & Pahkasalo 2012, 44).

3.6. OPISKELIJAOSUUSTOIMINNAN KEHITTÄMISTARPEITA

Tässä osiossa tarkastellaan esille tulleita opiskelijaosuustoiminnan keskeisiä kehittämistarpeita ja keinoja niiden hallintaan. Opiskelijayrittäjyyden uudenlaiset oppimismenetodit muuttavat perinteisiä oppijan, opettajan ja koulutusorganisaation rooleja. Muutokseen sopeutuminen vaatii kaikilta osapuolilta joustavuutta ja sitä, että mah-

dollisista ongelmista voidaan avoimesti keskustella ja puuttua niihin. Tämä on hyvin tärkeää, sillä mikäli haasteet ylittävät oppilaitososuustoiminnan hyödyt ja mahdollisuudet, palataan helposti takaisin normaaliin opetukseen.

Seuraavassa taulukossa on lueteltu aihealueen tutkimuksen ja haastattelujen kautta esille tulleita keskeisiä kehittämistarpeita. Näitä kutakin tarkastellaan tarkemmin.

Opiskelijaosuustoiminnan integrointi opintoihin
Opetusmenetelmäosaamisen puute
Opiskelijoiden ja opettajien motivointi ja sitouttaminen
Nuoren opiskelijan vastuun pelko
Opiskelijoiden vaihtuvuus
Sisäiset epäselvyydet ja johtajuuden puuttuminen
Viestintä
Työssä oppimisen valvonta

OPISKELIJAOSUUSTOIMINNAN INTEGROINTI OPINTOIHIIN

Vuonna 2012 toteutettiin laaja maanlaajuinen yrittäjyyskasvatuksen arviointihanke, joka osoitti, että oppilaitosten johdon linjaukset ovat yksi keskeisimmistä uusien toimintamallien juurtumisen mahdollistajista tai esteistä. Opetus- ja kulttuuriministeriön linjaukset ja suuntaviivat, Opetushallituksen määräykset ja tutkinnon perusteet sekä monet yrittäjyyskasvatushankkeet koskevat yrittäjyyden oppimista. Linjauksista ja määräyksistä huolimatta useiden oppilaitosten johto näkee, että yrittäjyyden edistäminen ei kuulu oppilaitoksille. Yrittäjyys nousee esille juhlapuheissa, mutta arkielämän toimia kaivataan yrittäjyyden edistämiseksi oppilaitoksissa (Gustafsson-Pesonen & Kiuru 2012, 30).

Tärkeä kysymys opiskelijaosuustoiminnan harjoittamisessa on, miten osuuskunnan saamat toimeksiannot saadaan kytkettyä sujuvasti opintosuunnitelmaan ja miten oppijoiden työskentely osuuskunnassa kyetään muuntamaan opintosuorituksiksi. Ongelmia saattaa tulla ajankäytössä ja mahdollisissa päällekkäisyyksissä osuustoiminnan ja muun kouluaikana tapahtuvan opetuksen välillä. Toisaalta osuustoiminta voi ulottua myös kouluaajan ulkopuolelle, jolloin päällekkäisyyksiä voi muodostua myös osuustoiminnan ja opiskelijoiden vapaa-ajan ja muun kouluaajan ulkopuolella olevan ajan välillä. Esimerkiksi lukiolaisilla on niin paljon kursseja ja tenttejä sekä harrastuksia, että ajankäyttö on suuri haaste.

Kun oppilaitoksessa suunnitellaan opiskelijayrittäjyyden hyödyntämistä opiskelussa, niin olisi hyvä, jos toiminnan ohjaukseen valmistautuvien opettajien lisäksi myös koulun johto ja ainakin jossain määrin myös muu henkilökunta tutustuisivat erilaisten vaihtoehtojen (NY-opetusmallit, Yrityskylä yms.) tavoitteisiin ja toimintaan. On hyvä, jos mahdollisimman suurella joukolla henkilökunnasta olisi ainakin

perustiedot erilaisista yrittäjämäisten oppimisympäristöjen erityispiirteistä. Erityisen tärkeää tämä on koulun johdon kannalta, ettei esimerkiksi osuuskunnille aseteta katteettoman suuria toiveita, jotka sitten haasteita kohdattaessa saattavat johtaa siihen, että tällainen opetus tuomitaan liian vaikeaksi.

Merkittävä opiskelijaosuustoiminnan opetuksen integroinnin kysymys on toiminnan resursointi. Tutkimukset (esim. Troberg & Hytinkoski 2015) ovat osoittaneet, että onnistuneen toiminnan taustalla on vähintään kaksi toimintaan hyvin sitoutunutta opettaja/valmentajaa, joille on resursoitu aikaa ja palkkaa osuuskunnan ohjaamiseen. On tärkeää, että valmentajia koulutetaan ja että he saavat tukea toinen toisiltaan sekä oppilaitoksen jatkuvan tuen.

Toiminnan alimittainen resursointi on tuottanut haasteita, kun osuuskuntia ohjanneet yksittäiset henkilökunnan jäsenet ovat joko vaihtaneet työpaikkaa tai heidän työtehtäviään on muutettu. Tällöin on saattanut käydä niin, että osuuskunnat on ajettu alas ei-koordinoidusti, joka on lyhyellä aikavälillä tuottanut hankaluuksia opiskelijoiden ja henkilökunnan parissa ja pidemmällä aikavälillä myös hallintoviranomaisten (esim. verottaja on vaatinut lisäselvityksiä) kanssa. Pohjimmiltaan monet vaikeudet ovat johtuneet siitä, että vain yksittäinen tai yksittäiset henkilöt ovat tunteneet osuuskuntayrittäjyyden käytännöt. Näin osuuskunnan linkittyminen muun oppilaitoksen toimintaan ja vuorovaikutus sen kanssa on jäänyt epäselväksi tai lähes katkenut. Tällaisessa tilanteessa on ymmärrettävää, että oppilaitoksen johdon näkökulmasta näyttää siltä, että on ollut kyse opiskelijayrittäjyyden toteutuksen ongelmista, vaikka tosiasiaassa on ollutkin kyse pikemminkin henkilökunnan työn organisoinnista ja resursoinnista. Opiskelijoiden osuuskunta on ollut vain yksi projekti muiden joukossa. Tällainen tilanne on mahdoton, kun ajatellaan sitä, että kyseessä on sekä yritys että ohjausta tarvitseva toiminnallinen oppimisympäristö.

OPETUSMENETELMÄOSAAMISEN PUUTE

Merkittävä asia useissa oppilaitoksessa on ollut opettajien yrittäjyysvalmennustaitojen puute. Tähän on vastattu rohkeasti lähtemällä kouluttamaan opettajia. Monien osuuskuntien valmennukseen lähteneet opettajat ovat käyneet läpi Tiimimestarikoulutuksen. Jotta opiskelijaosuustoiminta juurtuisi hyvin oppilaitokseen, on tärkeää, että koulutuksissa on mukana myös oppilaitosten muuta henkilökuntaa kuten koulutuspäälliköjä.

Opettajien täydennyskoulutusmahdollisuudet ja muut mahdolliset resursoinnit (työaika, palkitseminen, työpariresursointi) ovat tärkeitä kannustamia opettajille, joilla on usein varsinaisen opetuksen lisäksi lukuisia muita työtehtäviä (luokkaretket, muut opetussuunnitelmien tavoitteet kuten tieto- ja viestintäteknologiaa hyödyntävän opetuksen lisääminen, opetusorganisaation muut koulutushankkeet ja sitoumukset yhteisiin paikallisiin koulutustempauksiin).

OPISKELIJOIDEN JA OPETTAJIEN MOTIVOINTI JA SITOUTTAMINEN

Opiskelijoiden motivointi ja sitoutuminen osuuskuntaan on aika ajoin haasteellista. Osuuskuntaan on useimmiten matala kynnys liittyä. Toisaalta Nieminen (2016, 21) havaitsi, että on helppo olla sitoutumatta yhteisön toimintaan vedoten esimerkiksi omiin opiskelukiireisiin. Toiminnan onnistumisen kannalta on oleellista, että opiskelijajäsenten keskuudessa syntyy vastuullisuutta ja omistajuuden tunnetta omaa yritystään kohtaan.

Osuuskunta on joustava yritysmuoto, johon liittyy tietynlaista vapautta jäsenten toiminnan suhteen. Nieminen (2016, 21) tuo esille, että toimintaan liittyvä vapaaehtoisuus on ongelmallista jäsenten sitoutumisen kannalta. Moni tekee töitä sen mukaan, miten itseään huvittaa ja miten aikataulut antavat myöden. He kyllä ymmärtävät, että opiskelu ja työnteko osuuskunnan kautta vie aikaa mutta käytännössä eivät sitoudu riittävästi työtehtäviinsä. Vaikka puhutaan kaikenlaisen työn tekemisen tärkeydestä, on tilanteita, joissa opiskelijoiden työntekijäringistä ei ole löytynyt halukkaita tekemään suorittavaa työtä esimerkiksi siivousta tai pihojen haravointia. Tilannetta on saattanut parantaa mahdollisuus opintosuorituksen kerryttämiseen tästä suorittavasta työstä.

Jos osuustoiminta on osa opintosuunnitelmaa ja yksi opetusmenetelmä, opiskelijat saadaan helpommin mukaan toimintaan. Mutta jos toiminta on täysin vapaaehtoista ja ainakin osittain kouluajan ulkopuolella tapahtuvaa, on vaarana se, että opiskelijat eivät ole riittävän motivoituneita lähtemään mukaan osuuskuntaan. Toiminnan hyödyt opiskelijalle, opettajalle ja oppilaitokselle tulee tuoda selkeästi esille, jotta eri toimijat oivaltavat sen hyödyllisyyden. Oppilaitoksen johdon tuki on välttämätöntä menestykselle toiminnalle.

Opettajien motivointi on tärkeä asia opiskelijaosuustoiminnassa. Motivaatioon voidaan vaikuttaa erityisesti resursoimalla opettaja/valmentajalle riittävästi aikaa ja rahallista korvausta valmentamisesta. Kouluttautuminen osuuskunnan valmentamistehtäviin sekä myönteiset onnistumisen kokemukset lisäävät motivaatiota. Valmentajina toimivat opettajat hankkivat osaamislisää, jolla voi olla merkitystä tulevis-
sa työtehtävissä. Myös opettajien mahdollisuus toimia osa-aikaisina yrittäjinä oppilaitoksen osuuskunnan kautta tulee luultavasti lisääntymään, sillä tällä tavoin opettajat sekä sitoutuvat että tutustuvat osuuskuntaan konkreettisesti toimimalla mukana yrityksessä.

NUOREN OPISKELIJAN VASTUUN PELKO

Opiskelijaosuustoiminnassa on kyse yritystoiminnasta ja yrittäjyyden oppimisesta, mikä voi pelottaa joitakin nuoria. Jalo (2012, 57) havaitsi, että tällainen paljon aktiivisuutta ja vastuunottamista sekä sitoutumista edellyttämä oppimismalli ei sovi kaikille 15-18 -vuotiaille opiskelijoille. Nuorille opiskelijoille saattaa soveltua paremmin sisäistä yrittäjyyttä korostava yrittäjyyskasvatuksen muoto.

TOY-(työssä oppiminen yrittäjänä) mallin soveltamisessa on havaittu, että toisaal-

ta on hyvä, että opiskelijoilla on valtaa ja vastuuta toiminnassaan. Malli on aktivoitunut opiskelijoita, jotka ehkä muuten eivät olisi uskaltaneet kokeilla yrittäjyyttä. Toisaalta opiskelijoiden oma vastuu on ollut myös mallin heikkous. Vastuunkantaminen saat-
taa pelottaa joitakin opiskelijoita niin, että he eivät halua edes kokeilla sitä. Jalo (2012, 52) on havainnut, että TOY-mallia on helpompi soveltaa aloilla, joissa tuotetaan jo-
tain itse ja aloilla, joilla työllistytään perinteisesti yrittäjinä. Tällöin opiskelijat ovat al-
kujaan valmistautuneet henkisesti yrittäjyyteen.

OPISKELIJOIDEN VAIHTUVUUS

Opiskelijoiden vaihtuvuus voi olla haaste. Kun opiskelijat ovat osuuskunnassa suh-
teellisen lyhyen aikaa, toiminnasta ei saada kaikkea potentiaalia irti. Yhteisöllisyyttä,
yhteisyrittämistä ja verkostojen hyödyntämistä ei välttämättä synny, vaan osuuskun-
ta on enemmänkin yksinyrittäjien yhteisö. Joillakin toimialoilla, esimerkiksi taide- ja
käsityöalalla tällaiseen kehitykseen vaikuttaa myös se, että aikanaan lähes kaikki alan
opiskelijat ryhtyvät yksinyrittäjiksi. Yhteisyrittäminen ei ole luontainen vaihtoehto.
On tärkeää, että ollaan sovittu minimiajasta, esimerkiksi yksi vuosi, jonka opiskelijan
tulee olla osuuskunnassa. Tällä voidaan hivenen lieventää vaihtuvuushaastetta.

Vaihtuvuus voi vaikuttaa hallitustyöskentelyyn oppilaitoksessa olemassa olevassa
osuuskunnassa siinä vaiheessa, kun aikaisemmat opiskelijat lopettavat opiskelunsa ja
hallitukseen tulevat uudet jäsenet. Yksi hyvä käytänne, mikä edesauttaa uusien hal-
lituksen jäsenten työtä on, että aikaisemmat hallituksen jäsenet kirjaavat tärkeät toi-
minnot ohjekirjaksi uusille jäsenille. Samoin aikaisempien hallitusten jäsenten anta-
ma perehdytys hallitustyöskentelyyn on koettu hyväksi. Näin tapahtuu erittäin mo-
nissa osuuskunnissa.

Joissakin osuuskunnissa nimenoman kesäaika, jolloin ei ole opintoja, on johtanut
siihen, että työntekijöitä ei ole löytynyt. Toisaalta monet osuuskunnat ovat kysyneet
työllistämään jäseniään juuri kesäkuukausiksi.

SISÄISET EPÄSELVYYDET JA JOHTAJUUDEN PUUTTUMINEN

Osuustoiminnallisen yrittäjyyden yleisiä sisäisiä kehittämistarpeita ovat epäselvyydet
vastuukysymyksissä sekä vaikeudet yhteisen vision ja toimintaperiaatteiden määritte-
lyssä. Monissa osuuskunnissa on havaittu, että päätöksentekorakenteen synnyttämi-
nen on työlästä. Erityisesti alussa toimitaan usein liian demokraattisesti ja sitten huo-
mataaan, että tarvitaan myös johtajuutta ja annetaan ihmisille vastuita. Raunio (2013,
23) havaitsi tutkimuksessaan, että toiminnan alussa oli epävarmuutta osuuskunnan
demokraattisuudesta ja pohdintaa siitä, pitääkö kaikkiin asioihin kysyä kaikkien jä-
senten mielipide. Kokemuksien myötä osuuskunnassa opittiin hyödyntämään halli-
tuksen päättäväisyyttä ja vastuiden jakamista.

Nieminen (2016, 55) tuo esille sen tärkeän asian, että jaettu johtaminenkin kaipaa
vahvan suunnannäyttäjäjohtajan ja vastuunkantajan. Toiminta tulee olla hyvin organi-
soitua. Roolit tulee olla selkeitä ja kun tulee erimielisyyksiä ne pitää osata ratkaista ra-

kentavasti. Samoin osuuskunnassa tulee kehittää hyvin toimivat prosessit esimerkiksi työtilauksien vastaanottoon ja jakamiseen jäsenille. Näiden prosessien tulee toimia moitteettomasti ja nopeasti, jotta asiakkaat ovat tyytyväisiä ja haluavat myös jatkossa käyttää osuuskunnan palveluita. Tämä vaatii jatkuvaa työtä ja prosessien hiomista.

Ryhmien toimintaan liittyvät usein henkilökemiakysymykset. On ymmärrettävää, että osuuskunnissa esiintyy henkilökemioihin liittyviä kehittämistarpeita jo siitäkin syystä, että opiskelijat ovat usein toisilleen tuntemattomia. Näitä kehittämistarpeita voidaan hallita hyvällä perehdyttämisyksellä ennen osuuskunnan perustamista tai olemassa olevaan osuuskuntaan liittymistä. On tärkeää käydä läpi jokaisen tulevan jäsenen osuuskuntaan liittymismotiiveja ja tavoitteita sekä tarkastella osuuskunnan toiminnan tavoitetta suhteessa yksittäisten jäsenten tavoitteisiin. Jäsenille on kirkastettava, että osuuskunnan menestyminen ja yhteiseen päämäärään pyrkiminen on pitkällä aikavälillä yksittäisen jäsenen etu.

Joskus on käynyt niin, että tiimi ei ole aktivoitunut toiminnassaan. Tällaiseen tilanteeseen on auttanut roolien ja tehtävien jakaminen ja selkeän johtajuuden kehittäminen. Joku tai jotkut ottavat vastuun tiimin toiminnan eteenpäin viemisestä, suunnan näyttämisestä ja jäsenten innostamisesta kohti yhteistä päämäärää.

Raunio (2013, 22) on havainnut, että henkilökemioihin liittyvät haasteet ovat joskus olleet lähes ylittämättömiä hankaluuksia ja toisaalta parhaimmillaan ne ovat olleet oppimiskokemuksia, jotka ovat tiivistäneet tiimiä ja lähentäneet opiskelijaosuuskunnan jäseniä ja vahvistaneet yritystä. Tekemämme haastattelut osoittivat myös, että ristiriidat kuuluvat osuuskuntaan niin kuin minkä tahansa työyhteisön toimintaan. Tiimiyrityksyyden yhden oppimistavoitteen voidaankin sanoa olevan se, että opiskelijat oppivat ratkaisemaan ristiriitoja rakentavalla tavalla.

VIESTINTÄ

Viestinnän kehittäminen on tärkeää missä tahansa pienosuuskunnassa. Erityisesti, jos ei ole yhteistä toimipistettä ja jäsenet tekevät työtä erillään toisistaan. Opiskelijaosuustoiminnassa viestinnän tekee haasteelliseksi myös opiskelijoiden kesälomat, harjoittelujaksot ja opiskelijoiden vaihtuvuus. On vaikea löytää aikaa yhteisille kasvokkain tapaamisille. Toisaalta on olemassa erittäin hyviä sähköisiä viestimiä, joilla voidaan jakaa tietoa toinen toisilleen. On myös tärkeää huomioda, että hyvää viestintää edistää luottamuksellinen ja avoin ilmapiiri osuuskunnan sisällä. Avoimen ilmapiiirin synnyttämiseen voidaan vaikuttaa järjestämällä yhteisiä tapahtumia, kiitoskulttuurilla ja juhlistamalla tiimin onnistumisia.

Viestintä oppilaitoksen sisällä sekä ulkopuolella on tärkeää. On havaittu, että jos oppilaitoksessa on yksi tai kaksi osuuskuntaa ja niistä ei viestitä oppilaitoksen sisällä muille toimijoille, toiminnasta tulee helposti liian ”pienen piirin juttu”. Osuuskuntayrityksyydestä tulee viestiä monin tavoin oppilaitoksen sisällä eri toimijoille. Jatkuva tiedottaminen ja viestintä osuuskunnan palveluista ja toiminnasta on keskeistä myynnin aikaansaamiselle.

TYÖSSÄOPPIMISEN VALVONTA

TOY-malliin saattaa joissakin tapauksissa liittyä työssäoppimisen valvonnan kehittämistarpeita. Erkkö (2014, 83) tuo opinnäytetyössään esille Opetushallituksen 2002 linjaukset, joissa esitetään, että työssäoppimispaikkoina toimivat pedagogiset osuuskunnat eivät ole oppilaitosten harjoitusyrityksiä. Ne ovat itsenäisiä juridisia yrityksiä, jotka ovat jäsentensä omistamia. Ne eivät ehkä aina ja kaikilta osin täytä koulutustyöpaikan tiukimpia kriteereitä. Opettajien mielissä vahvimpia epäilyjä herättää vastuullisen kouluttajan puuttuminen perinteisessä mielessä. Osuuskunnissa kuten muissakin työssäoppimispaikoissa tulisi olla ammattitaidoltaan, koulutukseltaan ja työkokemukseltaan pätevää henkilökuntaa, joka voidaan määrätä opiskelijan vastuulliseksi kouluttajaksi.

Kaikissa oppilaitososuuskunnissa on tärkeää työn laadun valvonta ja takaaminen. Korkea työn laatu varmistaa oppilaitoksen hyvän maineen jatkossakin. Oppijoiden on opittava kantamaan itse vastuu tekemästään työstä. Tämä on asia, joka on yksi opiskelijaosuustoiminnan keskeisiä oppimistavoitteita – oppia kantamaan vastuuta omasta työstään.

3.7. MUISTILISTA OSUUSKUNNAN TOIMINNAN AVAINTEKIJÖISTÄ

Seuraavassa on useisiin tutkimuksiin (mm. Hiltunen ym. 2009; Troberg 2008) perustuvia havaintoja osuuskunnan toiminnan avaintekijöistä. Niitä kaikkia on käsitelty lyhyesti.

- ✓ Selkeät tavoitteet
- ✓ Hyvä talousenhallinta
- ✓ Yrittäjyys ja sitkeys; jatkuva markkinoinnin ja myynnin kehittäminen
- ✓ Johtajuuden kehittäminen
- ✓ Selkeästi määritellyt vastuut ja roolit
- ✓ Yhteneväiset arvot

- ✓ Toimiva yhteisö
- ✓ Hyvä ilmapiiri ja luottamus
- ✓ Toimiva sisäinen viestintä
- ✓ Riittävä vapaus mahdollistaa luovuuden
- ✓ Konfliktien rakentava ratkaiseminen
- ✓ Verkottuminen

SELKEÄT TAVOITTEET

Osuuskunta on yhteisyrityksen muoto. Sillä on oltava yhteinen päämäärä ja yhteiset tavoitteet, jotka jäsenet ovat hyväksyneet. Jäsenten tulee ymmärtää, miksi osuuskunta on olemassa ja kirkastaa osuuskunnan päämäärä ja olemassaolon tavoite aika ajoin toiminnan aikana. Varsinkin opiskelijayrityksessä, jossa opiskelijat vaihtuvat, on tärkeää terävöittää yhteistä päämäärää ja tavoitteita. Selkeät yhteiset tavoitteet suuntaavat yrityksen toimintaa ja luovat yhteisöllisyyttä.

HYVÄ TALOUDENHALLINTA

Osuuskunnan hyvä taloudenhallinta on keskeinen menestystekijä. Sen on oltava osaavissa käsissä. Esimerkiksi kirjanpito on syytä ulkoistaa ammattilaisen hoidettavaksi, jos osuuskunnassa ei ole kellään riittävää kirjanpito-osaamista. Hallituksen jäsenten on myös ymmärrettävä riittävästi taloutta, jotta voidaan seurata yrityksen taloudellista tilaa ja tehdä tarvittaessa korjaavia toimenpiteitä. Hallituksen jäsenen vastuunäkökulmista on myös ensiarvoisen tärkeää, että hallituksen jäsenet ymmärtävät talousasioita. Jos osaamista ei ole riittävästi, sitä voidaan kartuttaa koulutuksella.

YRITTÄJYYS JA SITKEYS

Osuuskunta on yritys, jonka onnistunut toiminta edellyttää jäseniltä yrittäjyyttä ja sitkeyttä. Toimintaa tulee kehittää pitkäjänteisesti. Tuotteita ja palveluita tulee markkinoida jatkuvasti ja tulee pyrkiä pitkäaikaisiin asiakassuhteisiin. Pitkäjänteisyys merkitsee, että jäsenet sitoutuvat toimintaan riittävästi. Jäsenten sitoutuminen yrityksen tavoitteisiin on tärkeä menestystekijä. Mikään yritys ei menesty ilman yrittäjyyttä ja sitkeyttä. Osuuskunnan vahvuus on toisaalta se, että siinä on useita yrittäjiä yhdessä ja yrittäjän vastuuta kyetään jakamaan. Osuuskunta menestyy vaikka jäsenten toiminta-aste vaihtelisi kunhan siinä on kulloisenakin hetkenä riittävä määrä aktiivisia toimijoita mukana.

JOHTAJUUDEN KEHITTÄMINEN

Osuuskunta on tasa-arvoinen yhteisö, jossa jokaisella jäsenellä on periaatteessa yksi ääni. Se on jäsenten osallistumista painottava yritysmuoto. Toiminnan tehokkuuden ja toimivuuden kannalta johtamistoiminnot tulee jakaa jäsenille järkevästi. Myös osuuskunnassa tarvitaan selkeää johtajuutta, suunnannäyttämistä ja jäsenten innostamista. Tätä tehtävää voi hoitaa toimitusjohtaja, hallituksen puheenjohtaja tai toimitusjohtaja/hallituksen puheenjohtaja parivaljakko. Ammattikorkeakoulujen opiskelijaosuuskunnissa tiimiliideri hoitaa päivittäistä operatiivista johtamista ja hallituksen puheenjohtaja on hänen esimiehensä. Johtamisen ja johtajuuden kehittäminen ovat ensiarvoisen tärkeitä juuri siitä syystä, että opiskelijaosuuskunnat ovat osaamiskeskisiä yrityksiä, joissa jäsenten osaamiset muodostavat yrityksen tärkeimmän ja usein ainoa pääoman. Ihmisten johtamisen merkitys korostuu silloin.

Johtajuuden kehittämisessä on tärkeää itsensä johtamisen taitojen kehittäminen,

koska opiskelijaosuuskunnat ovat luonteeltaan itsejohtoisia yrityksiä. Jos johtajuutta on paljon jokaisella, niin silloin toiminta etenee hyvin. Asioiden eteenpäin vieminen ei ole kiinni vain muutamasta ihmisestä vaan panostusta tulee laaja-alaisesti monelta tiimin jäseneltä.

SELKEÄSTI MÄÄRITELLYT VASTUUT JA ROOLIT

Johtajuuden kehittämiseen liittyvät selkeästi määritellyt vastuut ja roolit. Yleensä hallituksen jäsenille jaetaan tehtäväalueet kuten palkanmaksu ja muut taloustehtävät, henkilöstöasiat, viestintä ja markkinointi jne. Selkeästi määritellyt vastuut helpottavat osuuskunnan toimintaa ja sen kehittämistä. Myös eri sidosryhmien kannalta on hyvä, että tiedostetaan, kuka osuuskunnassa kantaa vastuuta mistäkin asiasta. Näitä vastuita voidaan hyvin kierrättää jäsenten kesken, jolloin jäsenet oppivat useita eri toimintoja. Tehtävien ja vastuiden kierrättäminen on tyypillistä monissa opiskelijaosuuskunnissa.

YHTENEVÄISET ARVOT

Onnistuneen toiminnan taustalla ovat yhteneväiset arvot. Arvokeskustelua on hyvä käydä jo perustamisvaiheessa, jolloin luodaan osuuskunnalle yhtenäiset arvot. Uudet jäsenet perehdytetään näihin arvoihin heidän liittyessä osuuskuntaan. Arvot toimivat toiminnan ohjenuorina myös kriisitilanteissa.

Osuustoiminnallinen yrittäminen on itsessään arvoperusteista. Se pohjautuu erityisesti tasa-arvoisuuteen, oikeudenmukaisuuteen, yhteisöllisyyteen ja avoimuuteen. Nämä arvot ilmenevät osuuskunnan rakenteessa, päätöksenteossa ja onnistuneessa yhteisyrityksessä, missä yrittäjät tukevat toinen toisiaan solidaarisesti.

TOIMIVA YHTEISÖ

Osuuskunta on yhteisyrityksen muoto. Siksi on tärkeää, että jäsenet kykenevät toimimaan yhdessä hyvin, jotta osuuskunta menestyy. Hyvän yhteisön syntymiseen voidaan panostaa järjestämällä yhteisiä tapahtumia, toimivalla sisäisellä tiedonvälityksellä sekä edistämällä myönteistä ilmapiiriä, yhteishenkeä, kiitoskulttuuria ja luottamusta. Nämä asiat eivät synny itsestään vaan niihin on panostettava tietoisesti.

HYVÄ ILMAPIIRI JA LUOTTAMUS

Hyvää ilmapiiriä edistää yhteisöllinen kulttuuri. Yhteisöllisyyttä voidaan lisätä esimerkiksi järjestämällä yhteisiä tapahtumia. Luottamusta edesauttavat avoimuus ja tiedon jakaminen. Hyvä ilmapiiri on tärkeä jäsenten motivoitumiselle ja sitoutumiselle. Myönteinen ilmapiiri näkyy myös asiakkaisiin ja muihin sidosryhmiin päin. Tällä tavoin se osaltaan edesauttaa menestyksestä toimintaa.

TOIMIVA SISÄINEN VIESTINTÄ

Toimiva sisäinen viestintä on yksi menestyksen avaintekijöitä. Jäsenten tulee ymmärtää, mitä osuuskunnassa tapahtuu ja mihin päämääriin pyritään. Kun jäsenet tuntevat toinen toisensa ja toistensa osaamiset, he voivat markkinoida toistensa osaamisia eri yhteyksissä.

Opiskelijaosuustoiminnasta tulee viestiä hyvin myös oppilaitoksen sisällä, jotta saadaan oppilaitoksen laajempi tuki toiminnalle.

RIITTÄVÄ VAPAAUS MAHDOLLISTAA LUOVUUDEN

Luovuudelle on tärkeää riittävä vapaus. Jäsenet motivoituvat parhaiten, kun heillä on riittävä vapaus päättää työn teon tavoistaan kuitenkin yhdessä asetettujen pelisääntöjen puitteissa. Luovuus on olennaista innovaatioiden syntymiselle sekä ylipäänsä onnistuneelle liiketoiminnan harjoittamiselle.

KONFLIKTIEN RAKENTAVA RATKAISEMINEN

Kaikissa yhteistoiminnallisissa toimintatavoissa tulee aika ajoin konflikteja. Konfliktien syntyessä olisi oleellista pyrkiä ratkaisemaan niitä rakentavalla tavalla niin, että ei mentäisi henkilökohtaisuuksiin. Ristiriitoja ei saa piilotella vaan ne tulee käsitellä, jotta ne eivät suurentuisi ja jäisi vaikuttamaan toiminnan taustalla.

VERKOTTUMINEN

Oppilaitosten osuuskuntien edustajien kannattaa verkostoitua keskenään ja järjestää yhteisiä tapaamisia, joissa pohditaan kehitettäviä asioita ja jaetaan hyviä käytänteitä. Esimerkiksi Tampereen ja Pirkanmaan oppilaitosten osuuskuntien edustajat tapaavat säännöllisin väliajoin oppiakseen toistensa kokemuksista.

Oppilaitosten osuuskunnissa tarvitaan työelämäyhteyksiä. Jänkälä ym. 2014 esittävät yhtenä ehdotuksena reflektointipäivät, joilla opettajat, opiskelijat ja työpaikkojen edustajat tapaavat toisiaan moniammatillisissa ryhmissä.

Oppilaitosten osuuskuntien edustajien kannattaa verkottua monin tavoin omien paikallisten kontaktiensa kanssa ja myös kansainvälisesti. Erityisen tärkeää on verkottua yrittäjien ja yrittäjäjärjestöjen kanssa, joista löytyy mahdollisesti mentoreita, yrityskummeja ja asiakkaita. Verkottuminen ulkomaisten oppilaitosten kanssa saat-
taa poikia opiskelijavaihtoa, uusia valmennusmenetelmiä tai tiedonvälityksen inno-
vaatioita.

Esimerkki hyvin verkottuneesta osuuskunnasta on Taidosto osuuskunta, joka on yli 400 käsityöläisen muodostama osuuskunta. Se toimii tiiviissä yhteistyössä Ikaalisten käsi- ja taideteollisuusoppilaitoksen (IKATA) kanssa. Osuuskunta tekee yhteistyötä IKATA:n lisäksi Jyväskylän ammattikorkeakoulun Tiimiakatemian kanssa

(<http://www.taidosto.fi/taidosto>, 31.5.2017).

KÄYTETYT LÄHTEET

- Berglund, K. (2013) Fighting against all odds: Entrepreneurship education as employability training. *Ephemera – theory & politics in organization*. Volume 13(4): 717–735.
- Erkko, M. (2014) TOY – Työssäoppiminen yrittäjänä. Ammatillisen oppimisen ja yrittäjyyden oppimisen yhdistävän mallin kehittäminen ammatillisen toisen asteen koulutukseen. Opinnäytetyö. Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma. Yrittäjyyden suuntautuminen. Tampereen ammattikorkeakoulu.
https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/76455/Erkko_Minna.pdf?sequence=
- Eronen, A. (2012) Oppilaitososuuskunta yrittäjyyskasvatuksen oppimisympäristönä. Kasvatustieteiden yksikkö. Tampereen yliopisto. <http://tutkielmat.uta.fi/pdf/gradu06093.pdf>
- Giroux, H. (2001) *Public Spaces. Private Lives*. New York: Rowman & Littlefield.
- Gustafsson-Pesonen, A. & Kiuru, P. (2012) Ideoita ja oivalluksia yrittäjyyskasvatukseen YKOONTI. Espoo: Aalto University.
<https://aaltodoc.aalto.fi/bitstream/handle/123456789/11061/isbn9789526048000.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Hiltunen, M., Hänninen, J., Ossa, J., Pättiniemi, P., Pötry, J., Tainio, J. & Troberg, E. (2009) *Henkilöstöomisteinen yritys. Yhdessä yrittämällä menestykseen*. Tietosanoma Oy Business Books: Tallinna.
- Hytinkoski, P. & Troberg, E. (2017) Opiskelijayrittäjyyden pedagogisista malleista kohti oppimisen paradigman muutosta? Teoksessa Kantanen, M. & Torniainen, A-M. (toim.) *Kokeiluja, yrittäjyyttä ja yhteistyötä. SHAKE - innovaatiokokeilujen uusi malli*. © Tekijät ja Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulu.
- Id-Korhonen, A. & Savonen, M-l. (2013) Yrittäjämäistä oppimisympäristöä rakentamassa - työkaluja osaamisen arviointiin teoksessa Nietosvuori, L. & Mäkelä, R.(toim.) (2013). *Ytyä yrittäjyyteen! Lahden ammattikorkeakoulun julkaisu, sarja C Artikkelikokoelmat, raportit ja muut ajankohtaiset julkaisut, osa 126*. Lahden ammattikorkeakoulu.
https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/63444/Nietosvuori_Leena_Lamk_2013.pdf?sequence=1
- Immonen, J. (2010) Oppilaitososuuskunta – silta oppimiseen ja yrittäjyyteen. Tampereen ammattikorkeakoulu. Ammatillinen opettajakorkeakoulu. Opettajankoulutuksen kehittämishanke.
https://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/22807/Immonen_Jaana.pdf?sequence=1
- Jalo, K. (2012) Yrittäjyyskasvatuksen suunnitelmista käytäntöön. Yrittäjyyskasvatuksen kehittäminen Liedon ammatti- ja aikuisopistossa. Turun ammattikorkeakoulu. Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma. Opinnäytetyö.
https://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/52780/Kati_Jalo.pdf?sequence=1

- Jänkälä, R., Jokela, H., Tompuri, H., Siltavirta K., Kemppainen-Koivisto R., Rusko, R., Muhos, M. & Niinikoski E-R. (2014) Korkeakoulutettujen osuuskuntayrittäjyyden virittäminen 2014. Oivaltavaa yrittäjyyttä osuuskunnissa. Loppuraportti. Lapin yliopisto. Oulun yliopisto.
<https://www.ulapland.fi/loader.aspx?id=f9d38c97-bb7a-48dd-9062-d7da4b4c7fd5>
- Järvimies, A. (2014) Yrittäjämäinen oppiminen osuuskunta Motions¹¹:ssa. Lahden ammattikorkeakoulun fysioterapiaopiskelijoiden kokemuksia. Lahden ammattikorkeakoulu. Sosiaali- ja terveysala Fysioterapian koulutusohjelma. Opinnäytetyö Syksy 2014.
http://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/82540/Jarvimies_Anne.pdf?sequence=2
- Järvinen, P. & Tienhaara, A. (2014) Opiskelijaosuuskunnan taloushallinnon opas. Opinnäytetyö (AMK) Turun ammattikorkeakoulu. Liiketalous | Bisnesakatemia.
<http://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/72778/Opiskelijaosuuskunnan%20taloushallinnon%20opas.pdf?sequence=1>
- Kantola, H. & Mäkelä, O. (2009) Osaavaksi tuleminen on kovan työn takana – tuotantotalousinsinöörin koulutuksen kehittämisprojekti. Insinöörityö. Metropolia. Tekniikan koulutusala. Tuotantotalous. <http://megaslides.com/doc/8727215/insinoorityo-hannelekantola-outimakela>
- Keskitalo-Foley, S., Komulainen, K. & Naskali, P. (2010) Risto Reipas riskinottajana. Koulutuspolitiikan tavoitteleva ihannekansalainen. Teoksessa Komulainen, K., Keskitalo-Foley, S., Korhonen, M. & Lappalainen, S. (toim.) (2010) Yrittäjyyskasvatus hallintana. 15–36.
- Kettunen, L. (2011) Osuustoiminta – opiskelijan väylä työelämään? Opinnäytetyö. Liiketalouden koulutusohjelma. Pohjois-Karjalan ammattikorkeakoulu.
https://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/26679/Osuustoiminta_Opiskelijan%20vayla%20tyoelamaan.pdf?sequence=1
- Kiilakoski, T. (2005) Koululaitos ja toiveet kehityksestä. Teoksessa Kiilakoski, T., Tomperi, T. ja Vuorikoski, M. (toim.) Kenen kasvatus? Kriittinen pedagogiikka ja toisinkasvatuksen mahdollisuus. 139 – 165. Osuuskunta Vastapaino. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä 2005.
- Konttaniemi, J. & Pahkasalo, J. (2012) Kehittämisideoita opetussuunnitelmaan ja pedagogiseen strategiaan Case: LiikeAkademia. Kaupan ja kulttuurin toimialan opinnäytetyö. Liiketalouden koulutusohjelma Tradenomi. Kemi Tornion ammattikorkeakoulu.
https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/51786/Konttaniemi_Juhamatti.pdf?sequence=1
- Korhonen, M. (2012) Yrittäjyyttä ja yrittäjämäisyyttä kaikille? Uusliberalistinen hallinta, koulutettavuus ja sosiaaliset erot peruskoulun yrittäjyyskasvatuksessa. Väitöskirja. Itä-Suomen yliopisto, Joensuu. Publications of the University of Eastern Finland. Dissertations in Education, Humanities, and Theology; 29.

- Korhonen, P. (2015) Itsensä kokoinen yrittäjä. Pedagoginen osuuskunta työvaltaisen oppimisen ympäristöksi Kiipulan ammattiopistoon. Opinnäytetyö. Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma. Yrittäjyyden suuntautumisvaihtoehto. Tampereen ammattikorkeakoulu.
<http://megaslides.es/doc/3013719/itsens%C3%A4-kokoinen-yritt%C3%A4j%C3%A4-pedagoginen-osuuskunta-ty%C3%B6valta...>
- Leinonen, N., Palviainen, P. & Partanen, T. (2002) Tiimiakatemia – Tositarina tekemällä oppivasta yhteisöstä. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Leppänen, H. (2015) Opiskelijan kokemuksia tiimiyrittäjyydestä tietotekniikan koulutusohjelmassa. Opinnäytetyö. Tekniikka Lappeenranta. Tietotekniikan koulutusohjelma. ICT-yrittäjyys. Saimaan ammattikorkeakoulu.
https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/88102/Opiskelijan_kokemuksia_tiimiyrittajyydesta_tietotekniikan_koulutusohjelmassa.pdf?sequence=1
- Mikkola, M. (2012) Ammattikorkeakoulujen osuuskuntien sopimusosaamisen kartoittaminen. Opinnäytetyö. Liiketalous Lappeenranta. Liiketalouden koulutusohjelma. Yritysten ja taloushallinnon juridiikka. Saimaan ammattikorkeakoulu.
https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/40226/Mikkola_Moona.pdf?sequence=1
- Nieminen, J. (2016) Opiskelijaosuuskunnan johtaminen Case: M.IDEA osk. Lahden ammattikorkeakoulu. Liiketalouden ala. Liiketalous Johtaminen ja viestintä. Opinnäytetyö.
https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/110098/Nieminen_Joonas.pdf?sequence=1
- Niininen, M. (2016) 24 tunnin synnytyksen kehittäminen. Opinnäytetyö toukokuu 2016. Liiketalouden ala. Yritystoiminnan kehittämisen koulutusohjelma, Tiimiakatemia.
<http://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/114755/1a.pdf?jsessionid=3D0B2A9556B998B2597D917740CCEE9A?sequence=1>
- Opetus- ja kulttuuriministeriö (2017) Koulutuksen yrittäjyyslinjaukset 2017.
<http://minedu.fi/yrittajyysslinjaukset>
- Opetus- ja kulttuuriministeriö (2017) Mikä muuttuu koulutuksen järjestäjälle? (hallituksen esitys 2017) pdf -taulukko.
<http://minedu.fi/documents/1410845/4297550/OKM+AKR+mika+muuttuu+jarjestajalle.pdf/3208bea1-1c55-4279-9e12-d130898b55b8>
- Opetus- ja kulttuuriministeriö (2017) Mikä muuttuu koulutuksen opiskelijalle? (hallituksen esitys 2017) pdf -taulukko.
<http://minedu.fi/documents/1410845/4297550/OKM+AKR+mika+muuttuu+opiskelija.pdf/9e9e6c3a-0660-4a94-882e-f430f601f728>
- Opetus- ja kulttuuriministeriö (2017) Opetusministeri Grahn-Laasonen: Ammatillisen koulutuksen reformi hyväksyttiin – suurin koulutusuudistus vuosikymmeniin. 30.6.2017 Tiedote.
http://minedu.fi/artikkeli/-/asset_publisher/ammatillisen-koulutuksen-reformi-hyvaksyttiin-suurin-koulutusuudistus-vuosikymmeniin

- Opetusministeriö (2009) Yrittäjyyskasvauksen suuntaviivat. Opetusministeriön julkaisuja 2009:7. <https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/78869/opm07.pdf?sequence=1>
- Partanen, J. (2011) Johanneksen kirjanurkka. Tiimiakatemia Magazine 4/11 Joulukuu. <http://documents.tips/documents/tiimiakatemia.html>
- Pötry, J. (2017) Osuuskunnan menestyksen lähtökohdat. Perustaisinko osuuskunnan? -webinaari 26.4.2017. Pellervo-Seura. Helsinki. <https://www.youtube.com/watch?v=HtfYlEyfmZw&feature=youtu.be>
- Raunio, H. (2013) Osuuskunta opiskelijayrittäjyyden edistäjänä ammattikorkeakouluissa. Laurea-ammattikorkeakoulu Otaniemi. Liiketalouden koulutusohjelma. Opinnäytetyö Toukokuu 2013. https://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/59917/Raunio_Heidi.pdf?sequence=1
- Rautiainen, M. (2014) Opiskelijaosuuskunta – Liiketoiminnan aloittamisesta ja sen kehittämisestä. Nokko.fi/opiskelijaosuuskunta. https://www.dropbox.com/s/ub4dhsa1tvuiudq/e-book_A4_valmis.pdf
- Saurén, M. (2014) Osuuskunnan taloushallinto – case Pro4IKON Bisnes Akatemiassa. Opinnäytetyö (AMK) Liiketalouden koulutusohjelma Bisnes Akatemia. Turun ammattikorkeakoulu. http://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/71921/Sauren_Marita.pdf?sequence=1
- Toivanen, H. (2013) Kaverijohtamisen visuaalinen innostuskirja. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. <http://pellervo.fi/wp-content/uploads/2013/11/kaverijohtamisen-visuaalinen-innostuskirj.pdf>
- Troberg, E. & Hytinkoski, P. (2015) Lukio-osuuskunnat - tie yrittäjämäiseen lukioon. Helsingin yliopisto Ruralia-instituutti. Pellervo-Seura ry. <http://pellervo.fi/wp-content/uploads/2015/12/lukio-osuuskunta-raportti.pdf>
- Troberg, E. (2014) Osuustoiminnan idea. Pellervo-Seura. Helsinki Bofori Oy. <http://pellervo.fi/wp-content/uploads/2015/01/osuustoiminnan-idea.pdf>
- Troberg, E., Ruskovaara, E. & Seikkula-Leino, J. (2011) The State of Co-operative Entrepreneurship Education in Finland: an Exploratory Study. International Journal of Co-operative Management. Vol. 5, Nr. 2, 47-59.
- Troberg, E. (2008) Co-operatives – Flexible Form of Self-employment in Competence-based Business, International Journal of Co-operative Management. Vol 4, Nr 1, September 2008, 28-39.
- Troberg, E. (2000) The Relevance of Transaction Cost and Agency Theoretical Concepts to the Management of Knowledge Intensive Co-operatives. Publications of the Turku School of Economics, Series A2:2000, Turku.
- Tuuri, H. (2011) Let's HOPE. Kohti yrittäjyyden oppimisen vallankumousta. <https://issuu.com/letshope/docs/hope>.

- Vuorenmaa, E. (2009) Yrittäjyyskasvatusta vai kuuliaisuuskasvatusta? Etelä-Pohjalaisten 2. asteen rehtoreiden näkemyksiä sisäinen yrittäjyys-käsitteestä ja sen arvioinnista. Ammattikasvatuksen pro gradu -tutkielma. Kasvatustieteiden laitos. Tampereen yliopisto. <https://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/80602/gradu03563.pdf?sequence=1>
- Watkins, W.P. (1990) Yhteenliittymisen voima. Osuustoiminnan periaatteet tänään ja huomenna. Helsinki.

Käytetyt internetlähteet

- Aaltomo – asiantuntijoiden osuuskunta. www.aaltomo.fi, 24.5.2017
- Co-op Network Studies. Osuustoiminnan ja yhteisötalouden opinnot. <http://www.helsinki.fi/ruralia/koulutus/coop/>, 11.10.2017
- Graniworks Kauniaisten lukion oma yritys. <http://graniworks.weebly.com/>, 29.5.2017
- Haaranen, M. Yrittäjyyden projektit. <http://www.maijahaaranen.com/yrityksien-projektit>, 31.5.2017
- Hiltunen, M. Pienosuuskunnan taloudenhallinnan ABC. <http://pellervo.fi/wp-content/uploads/2016/09/hiltunen-osk-taloudenhallinta-260916.pdf>, 11.10.2017
- Hiltunen, M. Työsuhteet ja henkilöstöasiat. <http://pellervo.fi/wp-content/uploads/2016/09/osk-tyosuhteet-260916.pdf>, 11.10.2017
- Hope-verkosto. <http://hope.fi/verkosto>, 31.5.2017
- Hope-verkosto. Ahlmanin ammattiopisto. <http://www.hope.fi/artikkelit/ahlmanilla-paras-yrityksienmenetelma-1542014>, 29.5.2017
- Hope-verkosto. Kiipulan ammattiopisto. <http://www.hope.fi/artikkelit/asiakastyot-ovat-kasvaneet-kunnianhimoisemmiksi-kiipulassa>, 31.5.2017
- Hope-verkosto. Sedu. <http://www.hope.fi/artikkelit/opiskelijat-innostuneet-perustamaan-yrityksia-sedussa>, 31.5.2017
- Insinöörikoulutusta 100 vuotta. http://www.insinooritsatavuotta.fi/site/wp-content/uploads/Foorumi2012_artikkelikirja_2409.pdf, 17.4.2017
- Kontkanen, A. Osuuskunnan hallinto. Tehtävät ja vastuu. <http://pellervo.fi/wp-content/uploads/2016/09/kontkanen-hallinnon-tehtavat-ja-vastuut.pdf>
- Let's Hope Kohti yrittäjyyden oppimisen vallankumousta. <https://issuu.com/letshope/docs/hope/99>, 11.10.2017
- Mikkelin yliopistokeskus. Muotoilijaopiskelijat perustivat osuuskunnan Mikkeliin. <http://www.muc.fi/muotoilijaopiskelijat-perustivat-osuuskunnan-mikkeliin>, 31.5.2017
- Miten johtaminen ilman pomoja voi tuoda parempia tuloksia? <http://www.karreinen.org/2015/08/miten-johtaminen-ilman-pomoja-voi-tuoda.html>, 31.5.2017
- Metsäyriöpiirien Osuuskunta Uniforst. Uniforstin toimitusjohtajan syyspuhe. <http://www.uniforst.fi/uniforstin-toimitusjohtajan-syyspuhe>, 29.5.2017
- Mosaiikki ry. Osuuskunta tutuksi. http://mosaiikki.info/tyoinfo_fi.php?id=osuuskunta, 31.5.2017

- Nuori Yrittäjyys. <http://www.nuoriyrittajyys.fi>, 29.10.2015
- Osuuskunnalla vireyttä Evolle. <http://www.hamk.fi/uutiset/Sivut/Osuuskunnalla-vireyttä-Evolle.aspx>, 29.5.2017
- Osuuskunnat Sedussa. <http://www.sedu.fi/fi/Opiskelu/Yrittajyys/Osuuskunnat>, 31.5.2017
- Osuuskunta Pegosus. Jyväskylän koulutuskuntayhtymä. <https://www.jao.fi/fi/Jyvaskylan-koulutuskuntayhtyma/Asiakaspalvelut/Palvelut-Jamsassa/Osuuskunta-Pegosus>, 29.5.2017
- Osuuskunta Sarkamedia blogi. <http://sarkamedia.com/blogi/>, 31.5.2017
- Osuuskuntatoiminnan opinnollistaminen Ähtärin malliin. <http://www.sedu.fi/loader.aspx?id=6b6fd8b0-0ded-4d7e-9002-122f0f404c47>, 31.5.2017
- Osuustoimintalehti. Viikistä löytyy yrittäjähänkeä. <http://otlehti.pellervo.fi/2016/12/13/viikista-loytyy-yrittajahankea/>, 29.5.2017
- Osuustoimintalehti. Yhteisöllisyys opettaa. <http://otlehti.pellervo.fi/2016/12/14/yhteisollisyys-opettaa/>, 31.5.2017
- Patentti- ja rekisterihallitus. Osuuskunnan tilintarkastajan ja toiminnantarkastajan valinta. <https://www.prh.fi/fi/kaupparekisteri/muutyritysmuodot/osuuskunta/muutokset/toiminnantarkastaja.html>, 31.5.2017
- Patentti- ja rekisterihallitus Osuuskunta. <http://www.prh.fi/fi/kaupparekisteri/muutyritysmuodot/osuuskunta.html>, 11.10.2017
- Patentti- ja rekisterihallitus. Nimipalvelu. <https://nimipalvelu.prh.fi/>, 10.11.2017
- Pellervo-Seura ry. Miksi osuuskunta. <http://pellervo.fi/tietoa-osuustoiminnasta/osuuskunta/miksi-osuuskunta/>, 31.5.2017
- Pellervo-Seura ry. Osuuskunnan perustajan opas. Osuuskunnan hallinto. <http://perustajanopas.pellervo.fi/osuuskunnan-hallinto/>, 31.5.2017
- Pellervo-Seura ry. Osuuskunnan perustajan opas. Osuuskunnan perustamisen käytännön toimet. <http://perustajanopas.pellervo.fi/osuuskunnan-perustamisen-kaytannon-toimet/>, 31.5.2017
- Pellervo-Seura ry. Osuuskunnan perustajan opas. Suunnittelusta toimintaan. <http://perustajanopas.pellervo.fi/suunnittelusta-toimintaan/>, 31.5.2017
- Pellervo-Seura ry. Osuuskunnan perustajan opas. Yritys elää markkinoinnin avulla. <http://perustajanopas.pellervo.fi/yritys-elaa-markkinoinnin-avulla/>
- Pellervo-Seura ry. Osuuskunta – yhteinen yritys saa ideasi toimimaan. <https://www.slideshare.net/pellervo/osuuskuntass?ref=http://pellervo.fi/tietoa-osuustoiminnasta/osuuskunta/miksi-osuuskunta/>, 31.5.2017
- Pötry, Jukka. Jäsen sopimus. <http://pellervo.fi/wp-content/uploads/2016/09/potry-jasensopimus.pdf>, 11.10.2017
- Taidosto osuuskunta. <http://www.taidosto.fi/taidosto>, 31.5.2017
- Tiimiakatemia. <http://www.tiimiakatemia.fi>, 29.5.2017
- Tiimiakatemia. Mikä on tiimiakatemia? <http://tiimiakatemia.com/tiimiakatemia/mika-on-tiimiakatemia/>, 28.8.2017
- Tiimiakatemia. Tiimimestari. <http://www.tiimiakatemia.com/fi/ohjelmat/pitkat-ohjelmat/tiimimestari>, 31.5.2017

- Tiimiakatemia. Tiimimestari. <https://tiimiakatemia.com/tuote/tiimiakatemia-tiimimestari/>, 23.11.2017
- Tiimioppien tiimiyrittäjänä. Kiipulan ammattiopiston ja Koulutuskeskus Salpauksen tiimivalmentajien yhteinen tuotos. http://ameo.fi/wp-content/uploads/2014/11/Kiipula_Salpaus_yhteisjulkaisu.pdf, 11.10.2017
- Tiimiyrittäjästä tiimiliideriksi. <http://blogit.sss.fi/2017/01/24/tiimiyrittajasta-tiimiliideriksi/>, 31.5.2017 <https://www.businesscollege.fi/uutisarkisto/tiedote-oppimisosuuskunta-arinomista/>, 1.11.2017
- Tilastokeskus. Oppilaitosten määrä laski edelleen, peruskoulut aiempaa suurempia. http://www.stat.fi/til/kjarj/2016/kjarj_2016_2017-02-14_tie_001_fi.html, 29.5.2017
- Toyverkosto. Kumppanit. <http://www.toyverkosto.fi/kumppanit>, 29.5.2017
- Turun ammattikorkeakoulu. Businesakatemia. <http://bisnesakatemia.turkuamk.fi/ba/>, 31.5.2017
- Turun ammattikorkeakoulu. Turku BusinesAkademia- The Grand Opening. <https://www.turkuamk.fi/fi/ajankohtaista/882/bisnesakatemia-konsepti-joustaa-ja-vastaa-ymparoivan-maailman-haasteisiin/>, 31.5.2017
- Turun Sanomat. Opiskelijayrityksissä ansaitaan omaa rahaa. <http://www.ts.fi/uutiset/talous/1074237135/Opiskelijayrityksissa+ansaitaan+omaa+rahaa>, 31.5.2017
- Uusyrityskeskus Wäläky. Alustava liiketoimintasuunnitelma. <http://www.walakky.fi/upload/File/ALUSTAVA%20LIIKETOIMINTASUUNNITELMAN%20MALLI.pdf>
- Vates säätiö. Kiip-it pedagoginen osuuskunta. <http://www.vates.fi/vates/projektit/tiedolla-vaikuttaminen/tiedolla-vaikuttaminen-uutiset/kiip-it-pedagoginen-osuuskunta.html>, 29.5.2017
- Young Skills osuuskunta. <http://www.yosk.fi/profile/>, 17.4.2017
- Y-studio. Nuorten asenteissa tapahtunut järjestyttävä muutos. <https://y-studio.fi/blog/nuorten-asenteissa-tapahtunut-jarjestyttava-muutos/>, 22.5.2017

Muita oppilaitososuustoimintaan liittyviä lähteitä

- Alenius, T. (2010) Verkostojohtaminen – case: Turun Ammattikorkeakoulun opiskelijaosuuskuntien verkostoituminen. Opinnäytetyö (AMK) Turun ammattikorkeakoulu Liiketalous | Yrityksen tietohallinto. https://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/22949/Alenius_Tanja.pdf?sequence=1
- Anttonen, T. (toim.) (2010) Yrittäjyys sulautuu opettamiseen ja oppimiseen. Hyvinvointipalveluja ja osuuskuntatoimintaa Lahden ammattikorkeakoulun sosiaali- ja terveysalalla. Lahden ammattikorkeakoulun julkaisu, sarja C, Artikkelikokoelmat, raportit ja muut ajankohtaiset julkaisut, osa 66. <http://www.lamk.fi/tki-toiminta/julkaisut/c-artikkelikokoelmia-raportteja-muita-ajankohtaisia/Documents/lamk-julkaisu-csarja-2010-yrittajyys-sulautuu-opettamiseen-ja-oppimiseen.pdf>

- Asteljoki, S. (2008) Ammattikorkeakoulun palvelutoiminta edistämässä yrittäjämäistä yhteistoiminnallista oppimista. Ammatikasvatuksen aikakauskirja 1/2008, 51-62.
- Heinonen, J. (2013) Osuuskunnat tarkastelussa. Järjestö- ja nuorisotyön koulutusohjelma, Humanistinen ammattikorkeakoulu.
http://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/61955/Heinonen_Janica.pdf?sequence=1
- Heiskanen, S-T. (2011) Tuotteistaminen ja brändin rakentaminen aloittavan ict-alan yrityksen kilpailukeinona. Opinnäytetyö. Liiketalouden koulutusohjelma Proakatemia Tampereen ammattikorkeakoulu.
http://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/36135/Heiskanen_Suvi-Tuuli.pdf?sequence=1
- Hiltunen, J., Hassinen, J. & Erkko, M. 2014. TOY-valmentajan opas. Ikaalinen: Sastamalan koulutuskuntayhtymä.
- Honkanen, V. (2008) Ammattikorkeakoulusta yrittäjäksi. Yrittäjyyden yksiköistä valmistuneiden koulutuskokemukset, yrittäjäurat ja menestyminen, Virpi Honkanen 2008.
<http://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/42333/report-honkanen-ruse2008.pdf?sequence=3>
- Idekoop Osuuskunta, Osuustoiminnan kehittäjät – Coop Finland, Pellervo-Seura, Sataosaajat Osuuskunta (2007). Kehittyvä osuuskunta. Kysyvä työkirja pienosuuskunnille.
http://www.pellervo.fi/storage/tietopankki/kehittyva_osuuskunta.pdf
- Kallionpää, S. (2014) Yrittäjyyden oppiminen oppilaitososuuskunnassa. Case Koulutuskeskus Sedu. Opinnäytetyö. Palveluliiketoiminnan koulutusohjelma, ylempi amk Matkailu-, ravitsemis- ja talousala. Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
<http://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/79005/Tutkimus.pdf?sequence=1>
- Kallionpää, T. (2014) Kokemuksia työosuuskuntien toiminnasta. Opinnäytetyö Toukokuu 2014. Liiketalous Yritystoiminta. Tampereen ammattikorkeakoulu.
http://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/75013/Kallionpaa_Tuomas.pdf?sequence=1
- Kantola, A. & Ylikitti, T. (2010) Opas opiskelijatiimiyrityksen perustamiseen. Case Finmerc Oy ja case Urban Flow Osk. Kaupan ja kulttuurin toimialan opinnäytetyö Liiketalouden koulutusohjelma Tradenomi. Kemi-Tornion ammattikorkeakoulu.
<https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/55609/Opas%20opiskelijatiimiyrityksen%20perustamiseen.pdf?sequence=1>
- Karvonen, V. & Toivanen, V. (2013) Virtuaalisen osuuskuntaoppaan kehittäminen opiskelijanäkökulmasta Case Conventus. Kaupan ja kulttuurin toimialan opinnäytetyö. Liiketalouden koulutusohjelma Tradenomi. Kemi-Tornion ammattikorkeakoulu.
https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/67858/Karvonen_Ville.pdf?sequence=1
- Kirstinä, A. (toim.) (2010) Koulutuskokonaisuus Henkilöstöomisteisten yritysten koulutukseen. Opettajan työkalu.
<http://www.coopfin.coop/Resources/Koulutuskokonaisuus%20Henkilostoomisteisten%20%20web.pdf>

- Kiviranta, T. (2012) Osuuskunnan perustaminen 2. asteelle case Haapajärven Ammattiopisto. Opinnäytetyö. Ammatillinen opettajankoulutus Hämeen ammattikorkeakoulu.
<http://www.yvi.fi/images/materiaalit/tutkimus/Kiviranta.pdf>
- Lammassaari, N. & Parkkisenniemi, A. (2014) Uusi osuuskuntalaki. Osuuskunnan perustaminen ja hallinto. Opinnäytetyö. Liiketalouden koulutusohjelma Oulun ammattikorkeakoulu.
https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/77828/Lammassaari_niina_Parkkisenniemi_ann.pdf?sequence=1
- Latvala, S. (2008) Ohjelmapalvelu – osuuskunta Oodi interaktiivisena oppimisympäristönä. Opinnäytetyö. Kulttuuripalvelujen koulutusohjelma. Mikkelin ammattikorkeakoulu.
<http://docplayer.fi/4011762-Ohjelmapalvelu-osuuskunta-oodi-integratiivisena-oppimisymparistona.html>
- Lehtonen, T. (2013), Tiimiakatemia, kuinka kasvaa tiimiyrittäjäksi. <http://tiimiakatemiabook.com/Jyvaskyla:Jyvaskyla>
- Liikala, A. (2010) Yhdessä yrittämällä eteenpäin. Katsaus osuustoimintaan ja satakuntalaisiin työosuuskuntiin. Satakunnan ammattikorkeakoulu, Sarja D, muut julkaisut 1/2010. Pori.
https://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/17141/2010_D_1_Osuuskunnat_Liikala.pdf?sequence=1
- Manelius, M. (2014) Yrittäjyysmyönteisen oppimisympäristön rakentaminen oppilaitososuuskunnan avulla Case OSAO/Pikisaaren yksikkö. Opinnäytetyö Kevät 2014. Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma. Oulun ammattikorkeakoulu
https://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/75464/Manelius_Mervi.pdf?sequence=1
- Mänttari, L. (2009) Kirjanpito, tilinpäätös ja verotus Case: Osuuskunta X Kymenlaakson ammattikorkeakoulu Liiketalouden koulutusohjelma/taloushallinto. Opinnäytetyö 2009.
<http://docplayer.fi/1297380-Kymenlaakson-ammattikorkeakoulu-liiketalouden-koulutusohjelma-taloushallinto-lilli-manttari-kirjanpito-tilinpaatos-ja-verotus-case-osuuskunta-x.html>
- Nietosvuori, L. & Mäkelä, R. (toim.) (2013). Ytyä yrittäjyyteen!. Lahden ammattikorkeakoulun julkaisu, sarja C Artikkelikokoelmat, raportit ja muut ajankohtaiset julkaisut, osa 126, Lahden ammattikorkeakoulu.
<https://www.theseus.fi/handle/10024/63444>

- Niskanen, K. (2008) Opiskelijaosuuskunta Tukeva käytännön yhteistyön mahdollistajana. Opinnäytetyö. Diakonia-ammattikorkeakoulu, Diak Itä, Pieksämäki Sosiaalialan koulutusohjelma Sosionomi (AMK) + diakonin virkakelpoisuus.
http://kirjastot.diak.fi/files/diak_lib/Pieksamaki2008/Niskanen.pdf
- Opetushallitus (2002) Työssäoppimisen opas koulutuksen järjestäjille. http://www.oph.fi/download/49230_tyossaoppimisen_opas_koulutuksen_jarjes_tajille.pdf.
- Orrensallo, J. (2014) Osuuskunnat – yritysoikeus – verotus. Liiketalouden koulutusohjelma. Satakunnan ammattikorkeakoulu.
https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/85758/Johanna_Orrensalo.pdf?sequence=1
- Pahnev, K. (2014) Tiimiyrittäjyys Suomessa ja Baskimaassa. Opinnäytetyö. Tekniikka Lappeenranta Tietotekniikan koulutusohjelma ICT-yrittäjyys. Saimaan ammattikorkeakoulu.
https://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/76936/Pahnev_Kirill.pdf?sequence=1
- Pelttonen, K. (2007) Tiimiopetus yrittäjyyskasvatuksen ohjausmenetelmänä. Teoksessa Kyrö, P. & Lehtonen, H. & Ristimäki, K. (toim.) Yrittäjyyskasvatuksen monia suuntia. Yrittäjyyskasvatuksen julkaisusarja 5/2007, Tampereen yliopiston kauppakorkeakoulu, Hämeenlinna. 214-249.
- Pietikäinen, J. & Rautanen, M-L. (2013) Osuuskunnan perustaminen oppilaitososuuskunta TAI-TO. Opinnäytetyö. Laurea-ammattikorkeakoulu Porvoo.
<https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/60252/Opinnaytetyo.pdf?sequence=1>
- Rautiainen, M. (2014) Opiskelijaosuuskunta – Liiketoiminnan aloittamisesta ja sen kehittämisestä.
https://www.dropbox.com/s/ub4dhsa1tvuiudq/e-book_A4_valmis.pdf
- Sällylä, A. & Ylikojola, P. (2012) Kokonaisvaltaisen johtajuuden ulottuvuudet: syväjohtaminen, psykologiset pääomat ja dialogi. Miten Y-sukupolven osuuskuntia johdetaan menestykseen? Opinnäytetyö. Liiketalous Proakatemia. Tampereen ammattikorkeakoulu.
http://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/47990/Sallyla_Anna_Ylikojola_Pekka.pdf?sequence=2
- Taidosto osk. 2013. Taidoston käsityskirja. Esite. Hanna Savisaari ja Tiimi. Ikaalinen: Taidoston hallitus.
- Tiikkala, A. (2013) Yrittäjyyskasvatuksen arvoja etsimässä. Design-tutkimus opettajankoulutuksen opetussuunnitelmien kehittämisessä. Turun yliopisto Kasvatustieteiden tiedekunta Opettajankoulutuslaitos. Väitöskirja. Turun yliopiston julkaisuja annales universitatis turkuensis sarja - ser. c osa - tom. 368 scripta lingua fennica edita. <http://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/92372/AnnalesC368TiikkalaVK.pdf?sequence=2>
- Tiimioppien tiimiyrittäjänä - oppimisen iloa ja rohkeutta - osaamista oikeasti yrittämällä!
http://static.ecome.fi/upload/3833/Kiipula_Salpaus_YTY.pdf

- Toivonen, N. (2009) Matkailu-, ravitsemus- ja talousalan opiskelijaosuuskunta. Toimintamalli ja lähtökohdat opiskelijaosuuskunnan perustamiselle. Opinnäytetyö Liiketalouden koulutusohjelma. Mikkelin ammattikorkeakoulu.
http://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/4474/Toivonen_Niina.pdf?sequence=1
- TOY työssä oppiminen yrittäjänä -esite
<https://issuu.com/miniaminia/docs/toy>
- Törmänen, A. & Pesonen, J. (2012) Kaverijohtaminen y-sukupolven osuuskunnissa. Kaverijohtamisen avulla luodaan sitoutumista ja saavutetaan parempia tuloksia. Opinnäytetyö. Yritystoiminnan kehittämisen koulutusohjelma Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala. Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
<http://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/52810/Tormanen.pesonen.opinnaytetyo.pdf?sequence=1>
- Vaittinen, N. (2009) Business- akatemia – yrittäjämäistä toimintaa oppimassa vuosina 2001-2009. Opinnäytetyö. Kymenlaakson ammattikorkeakoulu Liiketalous / palveluyrittäjäyys.
https://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/4757/Vaittinen_Niina.pdf?sequence=1

OPAS OPISKELIJOIDEN OSUUSKUNTIEN PERUSTAMISEEN JA NIIDEN TOIMINNAN KEHITTÄMISEEN

”Meistä tulee täällä ainutlaatuisia siksi, että jokainen pystyy rakentamaan omien mielenkiintojen pohjalta oman osaamisensa.”

Tiesitkö, että osuustoimintaa käytetään oppimismallina laajasti eri opetustasoilla Helsingistä Rovaniemelle? Osuuskuntia hyödynnetään toisen asteen ammatillisissa oppilaitoksissa sekä ammattikorkeakouluissa ja yhä useammin myös lukioissa ja yliopistoissa. Osuuskunta on osoittautunut olevan oivallinen väline oppimisen ja yrittäjyyden yhdistämiseen.

Oppaan tarkoituksena on edistää opiskelijoiden osuuskuntien perustamista ja niiden toiminnan kehittämistä. Opasta voivat hyödyntää opiskelijat, opettaja/valmentajat, oppilaitosten johto ja muu henkilökunta, oppilaitosten sidosryhmät sekä opetushallinto.

Opas koostuu kolmesta osasta. *Ensimmäinen osa* avaa opiskelijaosuustoimintaa: Mistä tällaisessa toiminnassa on kyse? *Toisessa osassa* perehdytään osuuskunnan perustamiseen sekä yritystoiminnan käynnistämiseen. Oppaan *kolmas osa* keskittyy toiminnan ja johtamisen kehittämiseen sekä sisältää kehittämistarpeita ja hyviä käytänteitä.

Opas on löydettävissä sähköisesti Osuustoimintakeskus Pellervon internetsivuilla www.pellervo.fi. Sivustolla on myös runsaasti muuta opiskelijaosuustoimintaan liittyvää materiaalia.

Osuustoimintakeskus • Coop Center

