

Aino-Maija Vuori

**OSUUSKUNNAN TOIMINNAN KEHITTÄMINEN – CASE INNOOK**

## **OSUUSKUNNAN TOIMINNAN KEHITTÄMINEN – CASE INNOOK**

Aino-Maija Vuori  
Opinnäytetyö  
Kevät ja syksy 2021  
Lean johtaminen  
Oulun ammattikorkeakoulu

## TIIVISTELMÄ

Oulun ammattikorkeakoulu  
Lean johtaminen

---

Tekijä(t): Aino-Maija Vuori

Opinnäytetyön nimi: Osuuskunnan toiminnan kehittäminen – case InnoOk

Työn ohjaaja(t): Vesa Moilanen (OAMK), Pia Keränen (InnoOk)

Työn valmistuslukukausi ja -vuosi: Syksy 2021

Sivumäärä: 41

---

Osuuskunta eroaa muista yritysmuodoista siinä, että osuuskunta on samalla myös yhteisö (osuuskunnan kaksoisluonne). Tämän seurauksena osuuskuntien toiminnan kehittäminenkin eroaa muista yritysmuodoista. Osuuskunnan kannattavuuden edellytys on löytää sopiva tasapaino yhteisöllisyyden ja liiketoiminnan välille.

Tämän opinnäytetyön tavoite oli etsiä keinoja ja tehdä ehdotuksia InnoOk osuuskunnan yhteisöllisyyden ja liiketoiminnan tasapainottamiseksi. Osuuskuntatoimintaan perehdyttiin monipuolisesti etsimällä osuuskunnista löytyvää aineistoa: julkaisuja, oppaita, opinnäytetöitä ja erilaisia selvityksiä. Tällä hetkellä maailma muuttuu nopeasti ympärillämme, joten teoriaosuutta pyrittiin ajankohtaistamaan osallistamalla webinaareihin, tutustumalla hallitusohjelmaan ja viimeisimpiin osuuskuntatoimintaa käsittelevien kyselytutkimusten tuloksiin. InnoOk:n nykytilaa selvitettiin mahdollisimman monipuolisesti jäsenkyselyllä, haastattelemalla hallituksen jäseniä, tutustumalla osuuskunnan tuotamaan dokumentointiin ja tekemällä havaintoja toiminnasta.

Jo pelkän teoria-aineiston perusteella oli mahdollista sanoa, että osuuskuntien jäsenien tietämyksellä osuuskuntatoiminnasta on ratkaiseva merkitys osuuskuntien toiminnan kannalta. InnoOk:n nykytilan selvitys vain vahvisti tätä.

Lähdeaineiston ja InnoOk:n nykytilan perusteella on selvää, että osuuskunnan jäsenet on koulutettava osuuskuntatoimintaan ja osuuskunnassa toimimiseen. Aineiston pohjalta on ollut mahdollista tehdä muitakin enemmän InnoOk:n toimintaan liittyviä kehittämissuhteita, kuten yleisestä ilmapöytäkirjasta huolehtiminen, jatkuvan uudistumisen varmistaminen ja toiminnan tehostaminen Lean ajattelun mukaisesti.

Opinnäytetyön tulokset ovat linjassa sen kanssa, että osuuskunnan jäsenen roolin ymmärtäminen on tulevaisuuden merkittävä tutkimuskohde. Opinnäytetyön tuloksista on hyötyä muillekin osuuskunnille, koska InnoOk:ssa havaitut haasteet ovat samoja kuin muissakin osuuskunnissa. Osuuskuntakoulutusta halutaan lisää oppilaitoksiin, mutta koulutuksen sisältöä ajatellen koulutusta valmistelevien olisi syytä perehtyä lukuisiin selvityksiin osuuskuntien haasteista ja lopetetuista osuuskunnista tehtyihin analyyseihin.

---

Asiasanat: Osuuskunta, yhteisöllisyys, kaksoisluonne, kouluttaminen

## ABSTRACT

Oulu University of Applied Sciences  
Lean Management

---

Author(s): Aino-Maija Vuori

Title of thesis: Development of the cooperative operations - case InnoOk

Supervisor(s): Vesa Moilanen (OAMK), Pia Keränen (InnoOk)

Term and year when the thesis was submitted: Autumn 2021

Number of pages: 41

---

A cooperative differs from other forms of enterprise in that a cooperative is also a community (the dual nature of a cooperative). As a result, the development of cooperative is different than in other forms of enterprise. A prerequisite for the cooperative's profitability is to find a suitable balance between community and business.

The aim of this thesis was to find ways and make proposals to balance the community and business of InnoOk cooperative. Cooperation was studied comprehensively by searching for material found in cooperatives: publications, guides, theses and various reports. At the moment, the world is changing rapidly around us, so the aim was to update the theoretical part by participating in webinars, getting acquainted with the government program and the latest results of surveys on cooperative activities. InnoOk's current status was investigated in as many ways as possible by means of a membership survey, interviewing members of the board, getting acquainted with the documentation produced by the cooperative and making observations about operations.

Based on the theoretical material alone, it was possible to say that the knowledge of the members of the cooperatives about the cooperation is crucial for the cooperative operations. The study of the current state of InnoOk only confirmed this.

It is clear that the members of the cooperative must be trained in cooperation and operating in the cooperative. On the basis of the material, it has been possible to make other development proposals related to InnoOk's operations, such as taking care of the general atmosphere, ensuring continuous renewal and streamlining operations according to Lean thinking.

The results of the thesis are in line with the fact that understanding the role of a cooperative member is seen as a significant research topic for the future. The results of the thesis are useful for other cooperatives as well, because the challenges observed in InnoOk are the same as in other cooperatives. More co-operative education has been planned in educational institutions, but those preparing the education should familiarize themselves with numerous studies on the challenges of co-operatives and analyzes of closed co-operatives.

---

Keywords: Cooperative, community, dual nature, education

## ESIPUHE

Olen iloinen, että uudenlaisia opiskelupolkuja on rakennettu ja tehty mahdolliseksi OAMK:ssa, koska osaamista on pystyttävä uudistamaan nopeasti muuttuvassa ympäristössä. Lisäarvoa opetukseen on tuonut Lean johtamisen koulutusohjelman opettajien pitkän työuran myötä tullut laajempi ja syvempi ymmärrys työmaailmasta. Haluankin kiittää Lean johtamisen koulutusohjelman yliopettaja Tauno Jokista ja lehtori Matti Rahkoa heidän pitkään työhistoriaan pohjautuvien kurssien käytännönläheisyydestä.

Eriyiskiitos opinnäytetyön ohjaamisesta ja osuuskuntatoimintaa käsittelevistä keskusteluista lehtori Vesa Moilaselle.

Tiedon etsimisessä oli paljon apua Pellervo-seuran jatkuvasta työstä osuuskunta-aineiston keräämisessä yhteen paikkaan. Tietokanta on tärkeä osuuskunnille, tutkijoille ja opinnäytetöitä tekeville. Kiitän Pellervo-seuraa Hannes Gebhardin rahaston myöntämästä apurahasta opinnäytetyön tekemiseen ja toivon oman opinnäytetyöni auttavan jonain päivänä jotain toista vastauksia etsivää.

Oulussa 3.12.2021 Aino-Maija Vuori

# SISÄLLYS

1	JOHDANTO .....	7
1.1	Työn tavoite, tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset .....	7
1.2	Tutkimusote ja menetelmät .....	8
2	OSUUSKUNTATOIMINTA.....	10
2.1	Osuuskunnan määritelmä, arvot ja periaatteet .....	10
2.2	Osuustoiminta hallitusohjelmassa .....	12
2.3	Osuuskunnat ja muuttuva toimintaympäristö.....	13
2.4	Osuuskunta mukana siirtymissä .....	14
2.5	Miksi perustaa osuuskunta? .....	15
2.6	Osuuskunnan vahvuudet.....	16
2.7	Osuuskunnan heikkoudet.....	17
3.	INNOOK OSUUSKUNNAN TOIMINNAN KEHITTÄMINEN .....	19
3.1	Jäsenkysely.....	19
3.2	Jäsenkyselyn tulokset .....	20
3.3	Toimenpiteet jäsenkyselyn perusteella.....	22
3.4	InnoOk toiminnan tuottamat dokumentit.....	23
3.5	InnoOk hallituksen haastattelu .....	23
3.6	InnoOk hallituksen haastattelun tulokset .....	24
3.7	InnoOk hallituksen haastattelun yhteenveto .....	26
3.8	Omat havainnot InnoOk:n toiminnasta .....	26
4	INNOOK OSUUSKUNNAN TOIMINNAN PARANNUSEHDOTUKSIA.....	27
4.1	Jäsenille suunnattu opas.....	27
4.2	Uuden jäsenen perehdytys.....	28
4.3	Ilmapiiiri (psykologinen turvallisuus).....	28
4.4	Jatkuvan uudistumisen varmistaminen.....	30
4.5	Toiminnan tehostaminen - Leanin käyttö osuuskunnassa .....	31
5	TULOKSET JA JOHTOPÄÄTÖKSET .....	34
5.1	Tulokset.....	34
5.2	Johtopäätökset .....	35
6	POHDINTA .....	37
	LÄHTEET.....	38

# 1 JOHDANTO

Olen ollut InnoOk osuuskunnan jäsen vuodesta 2018 asti. Tuolloin alkuvuodesta selvittelin kurssikaverini kanssa mahdollisuutta toteuttaa tiedon jakamiseen ja työllistymiseen liittyviä hankkeita ja meille ehdotettiin InnoOk:ta. Itse näin silloin ja näen edelleen osuuskuntatoiminnassa paljon mahdollisuuksia. Ideoita ja innovaatioita voi kehittää muiden jäsenten kanssa ja jos myytävä tuote syntyy, sitä on helpompi myydä yrityksen kautta. Jäsenillä on valtavasti osaamista, mikä mahdollistaa tiimien muodostamisen ja tarjousten tekemisen.

InnoOk osuuskunta perustettiin 2017 ja on kasvanut paljon lyhyessä ajassa, mikä omalta osaltaan aiheuttaa haasteita. InnoOk:ssa jäseniä on 50 (helmikuu 2021). Iso osuuskunta on hajanainen ja aktiivisia jäseniä on osuuskunnan kokoon nähden todella vähän. Jäsenien aktivointi on osoittautunut vaikeaksi eikä toiminta ole käynnistynyt siinä määrin kuin oletettiin.

Yleisesti tunnustettu asia on, että osuuskunta on helppo perustaa, mutta sen saaminen kannattavaksi on vaikeaa (Peltokoski 2021). InnoOk:n päätoimiala on liikkeenjohdon konsultointi. Toiminta on viime aikoina keskittynyt erilaisten valmennusten ja koulutusten tarjoamiseen ja toteuttamiseen. InnoOk:n strategiassa toiminnan tavoitteeksi on määritelty jäsenten työllistyminen. Tavoite on toteutunut vain osittain.

## 1.1 Työn tavoite, tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset

Tämän opinnäytetyön tavoite on etsiä keinoja ja tehdä ehdotuksia osuuskunnan yhteisöllisyyden ja liiketoiminnan tasapainottamiseksi. InnoOk:ssa yhteisöllisyys on ollut perustamisesta asti kannattava ajatus ja yhteisöllisyyden on ajateltu tukevan InnoOk:n päätavoitetta jäsenten työllistymisestä. InnoOk:ssa liiketoimintaa ei ole saatu käynnistettyä kunnolla. Osuuskuntien erityispiirteenä on kaksiluonne: yhteisöllisyys ja liiketoiminta (esim. Saastamoinen 2018), joiden tulee olla tasapainossa, jotta osuuskunta kannattaa.

Rajaan tutkimusongelman InnoOk osuuskuntaan ja jäsenten tietämykseen ja asenteisiin osuuskuntatoiminnasta. Käsittelem opinnäytetyössä myös havaintoja keskinäisen työskentelyn sujuvuudesta ja ihmisten välisestä vuorovaikutuksesta, joita olen tehnyt InnoOk:n hallituksessa toimiessani ja osallistuessani muutenkin osuuskunnan toimintaan.

Tutkimusongelman ja asetetun tavoitteen saavuttamiseksi keskeisiä tutkimuskysymyksiä ovat:

TK 1. Mitä on osuuskuntatoiminta?

Osuuskuntatoimintaan perehdytään mahdollisimman monipuolisesti etsimällä osuuskunnista löytyvää aineistoa: julkaisuja, oppaita, opinnäytetöitä ja erilaisia selvityksiä. Tällä hetkellä maailma muuttuu nopeasti ympärillämme, joten teoriaosuutta pyritään ajankohtaistamaan osallistamalla webinaareihin, tutustumalla hallitusohjelmaan ja viimeisimpiin osuuskuntatoimintaa käsittelevien kyselytutkimusten tuloksiin.

TK 2. Mikä on InnoOk osuuskunnan nykytilanne?

InnoOk osuuskunnan nykytilannetta selvitetään jäsenkyselyllä, haastattelemalla InnoOk:n hallituksen jäseniä, perehtymällä InnoOk:n toiminnan tuottamaan dokumentointiin ja tekemällä havaintoja InnoOk:n toiminnasta.

TK 3. Miten InnoOk osuuskuntaa pitäisi jatkossa kehittää?

Lähdeaineiston ja osuuskunnan nykytilanteen perusteella pyritään tekemään ehdotuksia tarvittavista toimenpiteistä.

## 1.2 Tutkimusote ja menetelmät

Tässä lopputyössä on luonnollista valita tutkimusotteeksi tapaustutkimus (case study), koska on tarkoitus perehtyä yhden tietyn osuuskunnan tilanteeseen ja tuottaa kehittämissuhteita. Tapaustutkimuksen avulla tutkittavaa kohdetta pyritään ymmärtämään syvällisesti käyttämällä useita eri

menetelmiä. Yleisimmin tapaustutkimuksessa käytettyjä menetelmiä ovat: tiedonkeruu aihealueesta, toimiala- ja toimintaympäristöselvitykset, havainnointi, prosessien kuvaus, työpajat, vertailuanalyysi (benchmarking) ja eri tahojen haastattelut (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2018).

Opinnäytetyön aineistona käytetään InnoOk:n toiminnan dokumentointia: hallituksen ja viikkokousten pöytäkirjoja, tehtyjä tarjouksia ja tarjousten valmisteluprosessin aikana syntyvää aineistoa, sähköpostikeskusteluja, jäsenten ja hallituksen haastatteluja, strategiadokumentteja, toimintaker-  
tomuksia ja jäsenistölle ja yhteistyökumppaneille suunnattua viestintää.

Osuuskuntatoiminnasta tehdyt selvitykset, opinnäytetyöt, julkaisut ja oppaat toimivat taustoittavana ja teoreettisena kirjallisuutena. Menetelmäoppaana olen käyttänyt Kehittämistyön menetelmät kirjaa (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2018). Tutkimusongelmaan vastaamiseksi kartoitettiin jäsenkyselyllä jäsenten ymmärrystä toiminnasta ja jäsenten toimintaa. Lisäksi haastateltiin entisiä ja nykyisiä hallituksen jäseniä.

## 2 OSUUSKUNTATOIMINTA

Osuuskuntia ja osuuskuntatoimintaa on pidetty suomalaisena ilmiönä, vaikka kyseessä on Englannissa 1700-luvun lopulla syntynyt aate, joka vähitellen levisi eri maihin. 1700-luvun lopulla teollistuminen aiheutti yhteiskunnallisen murroksen, joka aiheutti paljon erilaisia ongelmia ja aate pyrki vastaamaan tähän (Tenaw, Heinonen, Karhu & Ollila 2015).

Suomessa aikuisista 90 % on jäsenenä ainakin yhdessä osuuskunnassa, -pankissa tai keskinäisessä vakuutusyhtiössä (Valtioneuvosto 2021). Osuustoiminnan taloudellinen merkitys on suurinta Suomessa ja Suomen on sanottu olevan maailman osuustoiminnallisimman maa (Saarnivaara 2008).

### 2.1 Osuuskunnan määritelmä, arvot ja periaatteet

Kansainvälinen Osuustoimintaliitto (International Co-operative Alliance, ICA) on osuuskuntien maailmanlaajuinen kattojärjestö. Sen tehtävä on yhdistää, edustaa ja palvella osuuskuntia. ICA on perustettu vuonna 1895. Se on yksi vanhimmista ei-valtiollisista organisaatioista ja yksi isoimmista mitattuna edustettujen ihmisten määrässä. ICA:an kuuluu 318 organisaatiota 112 maasta. Suomesta ICA:an kuuluu Pellervo ja SOK. (ICA 2021.)

ICA tekee yhteistyötä globaalien ja alueellisten hallitusten ja järjestöjen kanssa luodakseen laisäädäntöympäristön, joka mahdollistaa osuuskuntien perustamisen ja kasvun. ICA on osuuskunnan identiteettiä koskevan lausunnon vartija, joka sisältää määritelmän, 10 arvoa ja 7 toimintaperiaatetta. (ICA 2021.)

ICA määrittelee osuuskunnan seuraavasti:

”Osuuskunta on itsenäinen henkilöyhteisö, johon jäsenet liittyvät vapaaehtoisesti toteuttaakseen yhteisesti omistamansa ja demokraattisesti hallitsemansa yrityksen avulla taloudellisia, sosiaalisia ja kulttuurisia tarpeitaan ja tavoitteitaan.” (ICA 2008)

Osuuskuntalaista (Finlex 2021) löytyy osuuskunnan yleiset periaatteet, kuten osuuskunnan toiminnan tarkoitus:

”Osuuskunnan toiminnan tarkoituksena on jäsenten taloudenpidon tai elinkeinon tukemiseksi harjoittaa taloudellista toimintaa siten, että jäsenet käyttävät hyväkseen osuuskunnan tarjoamia palveluita taikka palveluita, jotka osuuskunta järjestää tytäryhteisönsä avulla tai muulla tavalla. Toiminnan tarkoituksesta voi säännöissä määrätä toisin.” (Finlex 2021)

ICA:n määritelmästä, arvoista ja periaatteista saa kuitenkin paremman kuvan osuuskuntatoiminnan tarkoituksesta. ICA:n osuuskunnan määritelmä on tehty lainsäädäntötyötä, jäsenten koulutusta ja oppimateriaalien laadintaa varten (ICA 2008).

Määritelmä kattaa osuuskunnan erityispiirteet:

- Osuuskunta on itsenäinen
- Osuuskunta on henkilöyhteisö
- Jäsenyys on vapaaehtoinen
- Osuuskunnan jäsenet toteuttavat taloudellisia, sosiaalisia ja kulttuurisia tarpeitaan
- Osuuskunta on yhteisesti omistettu ja demokraattisesti hallittu yritys

(ICA 2008 s. 10-11)

Osuuskuntien perusarvoja ovat ICA:n mukaan omatoimisuus, omavastuisuus, demokratia, tasa-arvo, oikeudenmukaisuus ja solidaarisuus. Eettisiä arvoja ovat rehellisyys, avoimuus, yhteiskunnallinen vastuu ja muista ihmisistä välittäminen. (ICA 2008.)

Osuustoiminnan periaatteet, jotka auttavat arvojen toteuttamiseksi käytännössä, ovat:

1. Osuuskunnat ovat vapaaehtoisia ja avoimia organisaatioita.
2. Perusosuuskunnat noudattavat jäsen/ääni -periaatetta.
3. Osuuskunnan jäsenet osallistuvat yhdenvertaisesti ja oikeudenmukaisesti pääoman kartuttamiseen.
4. Osuuskunnat ovat itsenäisiä, jäsentensä hallitsevia, omatoimisuuteen perustuvia demokraattisia organisaatioita.
5. Osuuskunnat tarjoavat jäsenilleen, luottamushenkilöilleen, liikkeenjohdolle ja henkilöstölleen mahdollisuuden koulutukseen.
6. Osuuskunnat harjoittavat keskinäistä yhteistyötä.

7. Osuuskunnat toimivat yhteisöjensä kestävä kehityksen hyväksi jäsenten päättämällä tavalla (ICA 2008, s. 28)

## 2.2 Osuustoiminta hallitusohjelmassa

”Osallistava ja osaava Suomi – sosiaalisesti, taloudellisesti ja ekologisesti kestävä yhteiskunta” hallitusohjelma julkistettiin 3.6.2019 (Valtioneuvosto 2019). Yleisellä tasolla ohjelmassa hallitus lupaa edistää osuuskuntamuotoista yritystoimintaa. Ohjelmaan on kirjattu halu edistää ja tukea ryhmä- ja osuuskuntarakentamista. Lisäksi halutaan selvittää lainsäädännön muutostarpeita työn murroksen näkökulmasta; itsensä työllistäjät, jakamis- ja alustatalous, uudet työn tuottamisen muodot ja osuuskunnat. Muitakin osuustoimintaa tukevia linjauksia löytyy mm. kotimaisen osaamisen ohjelman, joka ”tukee kasvua löytämällä keinoja vahvistaa, monipuolistaa ja tasa-arvoistaa suomalaista omistajuutta” (Valtioneuvosto 2019).

Helmikuussa 2020 perustettiin eduskunnan osuustoimintaryhmä. Ryhmässä ovat kaikki yhtä edustajaa suuremmat poliittiset ryhmät edustettuina. Osuustoimintaryhmän tavoitteena on lisätä ymmärrystä osuuskunnista ja keskinäisistä vakuutusyhtiöistä ja edistää osuustoimintaa Suomessa. Isojen osuustoimintaryhmien, S-ryhmä, OP-ryhmä ja LähiTapiola, lisäksi kansanedustajia kiinnostaa pienempi ja uusi osuustoiminta. (Valtioneuvosto 2021.)

Osuustoimintaryhmä haluaa lisätä osuuskuntakoulutusta oppilaitoksissa ja tutkimusohjelman, jossa tarkasteltaisiin osuustoiminnan rahavirtoja ja niiden vaikuttavuutta valtakunnallisesti tai alueellisesti. Osuustoimintaryhmässä nähdään, että osuustoimintaan tai keskinäisyyteen liittyviä teemoja opetetaan suomalaisissa korkeakouluissa huomattavan vähän suhteessa niiden merkitykseen yhteiskunnassa. (Pellervo 2020.)

Osuustoimintaan liittyviä opetusvirkoja on Helsingin yliopistossa, LUT:ssa ja Itä-Suomen yliopistossa. Osuustoimintayritykset keräävät parhaillaan rahoitusta useaan yliopistoon uusien osuustoiminnan työelämäprofessorien saamiseksi. (Pellervo 2021 b.)

## 2.3 Osuuskunnat ja muuttuva toimintaympäristö

Tällä hetkellä eletään neljättä teollista vallankumousta ja toimialamurrosta. Asiaa on laajalti käsitelty webinaareissa (mm. Digital Twins Webinaari 2020). 5G, AI, IoT ja alustat ovat termejä, jotka toistuvat webinaareissa ja esityksissä. Covid-19 pandemia aiheutti jättilöikan siirtymisessä etätyöhön. Tällä hetkellä moni yritys pohtii etätyön jatkamista pandemian jälkeenkin, koska tulosta syntyy ja isot toimitilat ovat kalliita. Ilmastonmuutos on herättänyt ihmiset miettimään kulutustaan ja valintojaan. Erilaiset kansalaisaktiivisuuden muodot, kuten osuuskunnat ja jakamistalous, nähdään mahdollisuutena kaupungeissa ja kunnissa demokraattisen vaikuttamisen muotona (Nylund 2015; Mäenpää & Faehnle 2015).

Jakamistalous oli etenkin 2010-luvun ilmiö ja monesti se halutaan nähdä ja ymmärtää kauniina ajatuksena käyttämättömien resurssien jakamisesta. Jakamistalouteen syntyi kuitenkin nopeasti isoja alustoja esim. Über ja Airbnb, jotka mahdollistivat näiden omistajien rikastumisen. Vastavoimaksi alustakapitalismille muodostuivat alustaosuuskunnat, joiden kehitys alkoi Yhdysvalloista. Vuonna 2018 käynnistettiin maailmanlaajuinen ohjelma alustaosuuskuntien tukemiseksi ja Pellervo on omalta osaltaan osallistunut tähän järjestämällä Alustaosuuskunta OPEN keskustelutilaisuuksia. (Pellervo 2021 c.)

On hyvä huomata, että ymmärryksen koko ajan lisääntyessä on siirrytty puhumaan jakamistalouden osa- ja rinnakkaiskäsitteistä: alusta- ja keikkataloudesta, alustayrittäjyydestä ja mikroresurssien jakamisesta. Alustatalous ja alustojen hallitseminen muuttavat tulevaisuudessa yritysten välisiä voimasuhteita. Tästä puhui myös Osuuspankin talousillassa 22.2.2021 Erja Sankari (VP, Supply Chain, Nokia ja puheenjohtaja, Oulun kauppakamari) omassa esityksessään ”Nokian rooli Suomessa ja Oulun alueella sekä viennin työpaikat ja merkitys pohjoiselle Suomelle” (Osuuspankki 2021).

Osuuskunta yritysmuotona tukee alustataloutta luontaisesti, joten tällä hetkellä osuuskunnista puhuttaessa keskustelu siirtyy aina alustoihin. Suurin osa jäsenistä on kuitenkin työsuhteessa osuuskuntaan, jolloin tiukan tulkinnan mukaan kyse ei ole alustataloudesta (Eduskunta 2018). Alustaosuuskunta taas on Cooperatives UK pääsihteeri Ed Mayo:n mukaan ”yhteisesti omistettu ja demokraattisesti hallittu yritys, joka käyttää digitaalista alustaa, jonka avulla ihmiset vastaavat tarpeisiinsa tai ratkaisevat ongelman yhdistämällä ihmiset ja varallisuuden” (Pellervo 2021 c). Englannista löytyy myös Cooperatives UK:n alustaosuuskuntien yrityshautomo Un-Found.

Erittäin hyvä ja laaja esitys jakamistaloudesta ja alustatyöstä löytyy mm. eduskunnan tulevaisuusvaliokunnan julkaisusta 3/2018, joka perustuu vuosina 2015-2017 tehtyyn Arcadan ammattikorkeakoulun jakamistaloustutkimushankkeeseen (Eduskunta 2018).

## 2.4 Osuuskunta mukana siirtymässä

Osuuskuntatoiminta on nostettu hallitusohjelmaan, koska yleinen trendi on ansiotulojen, työsuhde-  
muotojen ja itse työn sirpaloituminen. Eduskunnan tulevaisuusvaliokunnan julkaisussa 3/2018 to-  
detaan, että on tärkeää edistää liikkumista työttömyysjaksojen, palkkatyön ja yrittäjämäisten toi-  
meksiantojen välillä (Eduskunta 2018). Tärkeää on myös, että valtiovallan eri instituutiot, kuten  
verottaja ja TE-palvelut, saataisiin tulkitsemaan lainsäädäntöä samalla tavalla (Eduskunta 2018).  
Mielenkiintoinen huomio on, että kyseisen julkaisun lukuisista suosituksista on toteutettu ensim-  
mäisenä tulorekisteri, joka nähtiin tarpeelliseksi työn pirstaloitumisen takia.

TEM joulukuun 2020 työllisyyskatsauksen (Valtioneuvosto 2020) mukaan Pohjois-pohjanmaan pit-  
käaikaistyöttömien määrä on vuodessa kasvanut 50%. Työttömyyden pitkittyessä työttömän osaa-  
minen ja taidot vanhenevat, jos niitä ei ylläpidä mitenkään. Työttömyys vaikuttaa myös työttömän  
henkiseen hyvinvointiin ja itseluottamukseen ja voi johtaa lopulta syrjäytymiseen.

Yrittäjyystaidot ja kyky kyetä työllistämään itsensä ovat koko ajan tulleet tärkeämmiksi suurimmalla  
osalla toimialueista. Osuuskuntatoiminnassa pääsee kokeilemaan ja opettelemaan nopeasti ja te-  
hokkaasti yrittäjyyttä ja työelämätaitoja. Osuuskuntatoiminta on joustavaa; jokainen jäsen voi huo-  
mioida omat lähtökohtansa osallistuessaan yhteisön toimintaan ja palkkatyön tekemiseen.

Osuuskunta mahdollistaa osa-aikaisen yrittämisen ja yrittäjyyttä voi kokeilla melko riskittömästi. Jos  
osuuskunnassa on vähintään seitsemän osakasta, heitä ei luokitella virallisesti yrittäjiksi ja heillä  
säilyy oikeus työttömyysturvaan. Osuuskuntayrittäjyys mahdollistaa joustavan verkostomaisen yrit-  
tämisen. Osuuskunnan jäsenet voivat esimerkiksi vuokrata yhteiset työtilat, ostaa laitteita, jakaa  
kirjanpito- ja markkinointikulut. (Ulmanen 2018.)

## 2.5 Miksi perustaa osuuskunta?

Pellervo päivässä 14.4.2021 käytiin läpi Pellervon maaliskuussa 2021 teettämän tutkimuksen tuloksia. Tutkimuksessa selvitettiin nuorten 18-30 vuotiaiden osuustoiminta- ja yrittäjyysasenteita. Tutkimuksen mukaan osuuskunta päädytään perustamaan seuraavista syistä (Pellervo päivä 2021):

- 55 % Yhdessä tekeminen
- 49 % Pienemmät riskit
- 43 % Vastuullisen toiminnan tärkeys
- 36 % Yhteisöllisen toiminnan tärkeys
- 30 % Työllistyminen
- 20 % Muutakin kuin voittoja

Yllättäen vain 41% tutkimukseen vastanneista tiesi, että osuuskunta on yritysmuoto. Osuuskuntaa luultiin yleisimmin yhdistykseksi tai säätiöksi. Erikoista on, että vastaajat kuitenkin tiesivät olevansa jäseniä yhdessä tai useammassa osuuskunnassa. (Pellervo päivä 2021).

Vastaajien jäsenyydet olivat seuraavanlaisia (Pellervo päivä 2021):

- 61% Osuuskauppa
- 43% Osuuspankki
- 20% LähiTapiola
- 8% POP Pankki
- 6% Muu vakuutusyhtiö
- 5% Vesi-, sähkö-, puhelin- tai laajakaistaosuuskunta

Pellervo pitääkin suurimpana haasteena tällä hetkellä sitä, ettei osuustoimintaa tunneta tarpeeksi. Eduskunnan osuustoimintaryhmä lienee päätynyt samaan lopputulokseen osuustoiminnan tunnettavuudesta, koska se haluaa lisätä osuuskuntakoulutusta oppilaitoksissa ja käynnistää tutkimusohjelman selvittämään osuustoiminnan rahavirtoja ja niiden vaikuttavuutta (Pellervo 2020).

Pellervo määrittelee osuustoiminnan ”osuuskuntamuodossa tapahtuvaksi yritystoiminnaksi, jonka tarkoitus on tarjota osuuskunnan jäsenille näiden tarvitsemia hyödykkeitä ja palveluksia mahdollisimman edullisin ehdoin”. (Pellervo 2021 a.)

Osuustoiminta on (Pellervo 2021 a):

- taloudellista yhteistoimintaa jäsenhyötyjen saamiseksi
- jäsenomistajuutta, joka perustuu tasa-arvoisuuteen
- vaikutusmahdollisuuksia
- oma-aloitteista paikallistaloutta
- verkostotaloutta
- vastuuta toimintaympäristöstä

## 2.6 Osuuskunnan vahvuudet

Osuustoiminnan vahvuuksiksi nostettiin Pellervo päivässä (Pellervo päivä 2021):

Arvot – eettinen ja ekologinen liiketoiminta

Sosiaaliset tavoitteet, yhteisöllisyys

Kestävä kehitys

Mahdollisuus toimia ja tehdä – konkretia

Työllistyminen ja oman yrityksen perustaminen

Maaseutu ja pienet paikkakunnat

Osuuskunnat voivat olla hyvä vaihtoehto esimerkiksi julkisten palvelujen tuottamisessa. Osuuskunta nähdään vaihtoehtona perinteisille malleille toteuttaa palveluja ja osuuskunnat luovat myös uudenlaisia mahdollisuuksia yhteisölle (Bland, Bland & Pättiniemi 2013). On hyvä kuitenkin huomata, että vaikka osuuskuntia perustetaan paljon, niitä ei saada kannattavaksi (Peltokoski 2021). Osuuskunnilta puuttuu vertaistuki ja tälle yritysmuodolle suunnattu neuvontaverkosto, joita on esim. Espanjassa, Italiassa ja Ruotsissa. Osuuskuntien keskinäistä toimintaa on vähän ja rahoituksen saaminen on haasteellista (Bland, Bland & Pättiniemi 2013). Vaikka osuuskuntatoiminta on nostettu hallitusohjelmaan, niin se ei näy millään tavalla osuuskuntien toiminnassa. InnoOk:n osalta keskustelut esimerkiksi työ- ja elinkeinoministeriön, TEM, kanssa eivät ole johtaneet mihinkään, vaikka TEM pitää InnoOk toimintaa hienona ja kannatettavana asiana.

Osuuskuntatoiminnalla pystytään tehokkaasti puuttumaan syrjäytymiseen ja sitä kautta estämään siitä yhteiskunnalle johtuvia kustannuksia. Osuuskuntatoiminnan kautta jäseniä voidaan aktivoida

opiskeluun, työelämään ja tiimiyrittäjyyteen. Osuuskuntatoiminta lisää myös yhteisöllisyyttä ja solidaarisuuden arvoja. Osuuskunnan kautta jäsenet saavat tietoa, oivalluksia ja ideoita. Jopa uusi työpaikka voi löytyä osuuskunnan jäsenten muodostaman verkoston kautta. (Troberg & Hytinkoski 2018.). Osuuskuntatoiminta vastaa nuorten käsityksiä ja arvoja työn tekemisen tavoista ja toiminnasta työyhteisössä: matala organisaatio, oman kiinnostuksen kohteet huomioiva, "kaverijohtaminen" (Toivanen & Kotamäki 2014) ja joustava työn tekemisen malli.

Osuuskunnassa oppiminen on tekemällä oppimista ja käytännössä asioiden testaamista. Jäsenet luovat keskenään ja osuuskuntien kautta verkostoja, joita he voivat hyödyntää myöhemmin. Yksilötasolla jäsenet oppivat tuntemaan osaamisensa ja vahvuutensa. Osuuskunnassa voi myös turvallisesti harjoitella toisten jäsenten tukemista, näkemysten yhteensovittamista, osaamisen jakamista muille jäsenille ja kommunikaatiota muiden kanssa. (Troberg & Hytinkoski 2018)

## 2.7 Osuuskunnan heikkoudet

Osuustoiminnan heikkouksia on listattu Pättiniemen ja Tainion tekemässä selvityksessä Osuustoiminnan periaatteet kilpailueduksi (Pättiniemi & Tainio 2000). Selvitys perustuu kansainvälisiin selvityksiin ja suomalaisen työosuustoiminnan tuntemukseen ja kokemuksiin. Selvityksen mukaan keskeisiä heikkouksia ovat:

- osuuskunnan toiminnan ja talouden suunnittelemattomuus: toimitaan ulkopuolisten herätteiden pohjalta eikä pyritä suuntautumaan liiketoiminnan alueille, joissa osaaminen ja tuottavuus olisi parasta
- johtamisen ja yhteistyön ongelmat: toiminnan päämäärättömyys ja myös eri henkilöiden välisiä ristiriitoja koskevien keskustelujen korostumisena, kyvyttömyytenä toimia ryhmänä ja osuuskunnan identiteetin heikkoutena. Kukin jäsen toimii vain omien etujensa pohjalta.
- pätevien osuuskuntajohtajien puute: Suomessa ei ole laajaa ja pitkäaikaista henkilöstön omistamien yritysten toiminnan perinnettä, josta olisi voinut syntyä esimerkkejä hyvästä johtamisesta.
- osuuskunnan toimintaa ei kehitetä jatkuvasti: liian usein tyydytään vallitsevaan olotilaan

- jäsenistö ei omaa osuus- ja yritystoiminnan perustietoja ja taitoja: jäsenistö koostuu työntekijäportaassa toimineista henkilöistä ja heidän työtehtävänsä on muodostanut osan yrityksen toiminnan kokonaisuudesta. Heille ei ole aiemman kokemuksen perusteella muodostunut kuvaa yrityksen toiminnan kokonaisuudesta.
- työntekijäasenteet: tiukat työtehtävärajoitukset ja kokonaisvastuuta välttävä asenne, joka voi haitata yrityksen kehitystä.
- taloudellinen ja rahoituksellinen heikkous: osuuskunnan voi perustaa hyvin pienellä alkupääomalla.

(Pättiniemi & Tainio 2000.)

Pekka Hytinkoski ja Piritta Parkkari pitivät XAMK Business Cafessa 17.2.2021 esityksen Kokemuksia osuuskunnan perustamisesta ja alasajosta. Heidän esityksessään nousi myös esille henkilo-suhteet, jäsenien aikataulujen ja agendojen yhteensovittaminen, oman osaamisen hahmottaminen ja myynti ja jäsenien aktiivisuuden puute yrityksen käynnistämiseksi asioiksi. Näiden asioiden takia osuuskunta päätettiin lopulta ajaa alas. (Hytinkoski & Parkkari 2021.)

Hytinkosken ja Parkkarin mukaan olisikin hyvä miettiä, mitä otetaan mukaan osuuskuntaan ja tiimeihin, tehdäänkö yhtä vai useampaa asiaa ja miten omaa osaamista osataan markkinoida. Asiantuntijaosuuskuntaa perustettaessa olisi hyvä saada jonkunlainen selvyys onko osuuskunta yhteinen yritys, laskutusalue vai yhteisö. (Hytinkoski & Parkkari 2021.)

### 3. INNOOK OSUUSKUNNAN TOIMINNAN KEHITTÄMINEN

InnoOk:n toiminnan kehittämistä vuodelle 2021 varten tehtiin jäsenkysely lokakuussa 2020 (InnoOk jäsenkysely 2020). Jäsenkyselyn tulokset täydentävät hyvin kuvaa toiminnan kehittämisen tarpeista. Jäsenkyselyn perusteella käynnistettyjen toimenpiteiden lisäksi tarvitaan muitakin parannuksia toimintaan. Nämä toimenpide-ehdotukset on tehty muun käytettävissä olevan aineiston ja omien havaintojen perusteella.

Jäsenkyselyn lisäksi opinnäytetyön aineistona käytetään InnoOk:n toiminnan dokumentointia: hallituksen ja viikkokokousten pöytäkirjoja, tehtyjä tarjouksia ja tarjousten valmisteluprosessin aikana syntyvää aineistoa, sähköpostikeskusteluja, jäsenten ja hallituksen haastatteluja, strategiadokumentteja, toimintakertomuksia ja jäsenistölle ja yhteistyökumppaneille suunnattua viestintää.

#### 3.1 Jäsenkysely

Jäsenkyselyn kysymykset liittyvät pääosin jäsensovimusehdotuksessa tärkeäksi nähtyihin asioihin. Kysymyksissä ei käytetty numeroarviointia, koska tarkoitus oli kerätä mahdollisimman paljon mielipiteitä ja saada esiin hyvinkin heikkoja signaaleja kehitystarpeista (InnoOk jäsenkysely 2020).

Kyselyssä kysyttiin seuraavia asioita (InnoOk jäsenkysely 2020):

1. Millä tavoin sinä voit/haluat edistää osuuskunnan toimintaa?
2. Millä tavoin voimme lisätä yhteisöllisyyttä toiminnassamme?
3. Oletko kertonut InnoOk:sta tai markkinoinut InnoOk:ta? / Missä tilanteissa/ tapahtumissa olet kertonut InnoOk:sta tai markkinoinut InnoOk:ta?
4. Miten voit osallistua InnoOK:n projekteihin? Ja millaisiin projekteihin voit osallistua?
5. Minkälaisia viestejä haluat saada InnoOk:lta? Esim. tarjouspyynnöt, koulutukset, webinaarit, jäsenten avunpyynnöt, osallistuminen tarjouksen laadintaan.
6. Minkälaista koulutusta olisi hyvä järjestää (osuuskunnan sisällä)? Olisitko valmis järjestämään jotain koulutusta?
7. Oletko tutustunut osuuskuntalakiin?
8. Oletko tutustunut InnoOk:n sääntöihin?
9. Kerro, mikä on tilanteesi työmarkkinoilla tällä hetkellä.

Vastauksia tuli 26. Kyselyn aikaiseen jäsenistön määrään (52) nähden puolet jäsenistä vastasi kyselyyn.

### 3.2 Jäsenkyselyn tulokset

Jäsenkyselyn tuloksista on hallituksen toimesta tehty kooste, jotta yksittäisiä henkilöitä ei voi vastausten perusteella tunnistaa. Kysely tehtiin nimettömänä ja kyselyn tulokset ovat olemassa, mutta niitä ei julkaista.

#### 1. Millä tavoin sinä voit/haluat edistää osuuskunnan toimintaa?

Kyselyyn vastanneet näkivät osallistumisen, verkostoitumisen, tiedon jakamisen ja yhteistyön edistävän osuuskunnan toimintaa. Muutamia hyviä pohdintoja oli laajemmin InnoOk tulevaisuudesta ja toiminnan kehittämistä. Vastanneet toivoivat enemmän yhdessä oloa, säännöllistä viikko-ohjelmaa, viikkopalavereja, jäsenten huomioimista, avointa viestintää ja positiivista vuorovaikutusta.

#### 2. Millä tavoin voimme lisätä yhteisöllisyyttä toiminnassamme?

Yhteisöllisyydeksi ja sen lisäämiseksi oli vastauksissa nostettu yhteistyötahojen kanssa aktiivinen vuorovaikutus ja luottamuksen rakentaminen, jäsenistön osaamisen kartoitus ja osaamisen myynti, kriisiviestintä ja uusien jäsenien perehdytys. Vastaukset olivat yllättäviä, koska kysymyksellä pyrittiin kartoittamaan mm. tarvetta järjestää yhteisiä tapahtumia.

#### 3. Oletko kertonut InnoOk:sta tai markkinoinut InnoOk:ta? / Missä tilanteissa / tapahtumissa olet kertonut InnoOk:sta tai markkinoinut InnoOk:ta?

InnoOk:sta kertominen ja osuuskunnan markkinointi tuntuivat vaikeilta asioilta jäsenille, vaikka on kyse tärkeästä asiasta näkyvyyden ja tunnettavuuden takia. Syiksi jättää kertomatta InnoOk:sta nähdään kokoontumistilojen puute, epävarma tulevaisuus, tuotteiden iso määrä ja tilaisuuden puute.

#### 4. Miten voit osallistua InnoOK:n projekteihin? Ja millaisiin projekteihin voit osallistua?

Huolestuttavan moni vastasi, että voi osallistua projekteihin vain, jos saa rahaa. Osuuskunnassa toimiminen nähtiin hyväntekeväisyytenä ja ilmaisena työnä. Ymmärrys oman osaamisen myymisestä puuttuu. Yleinen käsitys on myös, että hallituksen tehtävä on etsiä maksavia asiakkaita jäsenille.

5. Minkälaisia viestejä haluat saada InnoOk:lta? Esim. tarjouspyynnöt, koulutukset, webinaarit, jäsenten avunpyynnöt, osallistuminen tarjouksen laadintaan.

Vastausten perusteella jäsenet ovat tyytyväisiä olemassa olevaan viestintään ja kokivat sen riittäväksi. Tällä hetkellä tietoa jaetaan jäsenille tarjouspyynnöistä, avustuksista, koulutuksista, webinaareista ja jäsenten avunpyynnöistä. Hyvänä ideana pidettiin tiimikartan ottamista uudestaan käyttöön. Sitä pidettiin yllä osuuskunnan alkuaikoina, mutta ei enää vähään aikaan. Osuuskunnan toimintakertomukseen tehdään aina kooste tapahtumista, joihin osuuskunta on osallistunut edellisen vuoden aikana. Toimintakertomus käsitellään vuosikokouksessa.

6. Minkälaista koulutusta olisi hyvä järjestää (osuuskunnan sisällä)? Olisitko valmis järjestämään jotain koulutusta?

Jäsenten koulutustoiveet liittyivät motivointiin (positiivista ajattelua, vaihtoehtoinen työelämä, sparraus), työntekoon (tiimi- ja projektityöskentely, tarjousten tekeminen ja niihin vastaaminen, digitaidot, oman osaamisen tunnistaminen, myynti/markkinointi, esiintymistaidot) sekä osuuskuntatoimintaan (osuuskunnassa toimiminen, InnoOk pelisääntöjen kertaamista). Myös Some-koulutusta, blogin pitämistä, verkkojulkaisujen ja podcastin tekokoulutusta toivottiin. Jäsenistö oli itse valmis järjestämään koulutusta sovellusten teosta, kädentaidoista, video CV:n teosta, tekoälystä, robotiikasta ja koodaamisesta.

7. Oletko tutustunut osuuskuntalakiin?

8. Oletko tutustunut InnoOk:n sääntöihin?

Alle puolet vastanneista oli tutustunut osuuskuntalakiin (14/26). Lähes kaikki vastanneet olivat tutustuneet InnoOk sääntöihin (23/26).

9. Kerro, mikä on tilanteesi työmarkkinoilla tällä hetkellä.

Moni opiskeli, teki satunnaisesti töitä ja oli siinä samalla yrittäjä. Osa jätti vastaamatta. Selkeästi luokiteltavia vastauksia oli seuraavasti: 7 töissä, 9 työtöntä, 4 yrittäjää ja 3 opiskeli.

### 3.3 Toimenpiteet jäsenkyselyn perusteella

Kun jäsenkyselyn tulokset esiteltiin jäsenille ja niistä keskusteltiin, viestintä nähtiin pääsyyinä osuuskunnan ongelmiin. Ratkaisuna tähän perustettiin työryhmät miettimään viestintää ja jatkamaan jäsensopimuksen tekoa. Jäsensopimusta on tehty jo jonkin aikaa. Sen käyttöönottoa vastustaa osa jäsenistä. Jäsensopimuksella halutaan varmistaa jäsenten asiallinen käyttäytyminen osuuskunnassa ja estää mahdollisia ylilyöntejä.

Viestintää on helppo syyttää kaikista vaikeuksista. InnoOk:n kokoisessa osuuskunnassa suurin osa jäsenistä ei lue osuuskunnan infomaileja tai osallistu palavereihin, koulutuksiin eikä yhteisiin tapahtumiin syystä tai toisesta. Todellinen syy osuuskunnan ongelmiin ja jäsenistön passiivisuuteen lieenee se, ettei jäsenillä ei ole tarpeeksi tietoa osuuskuntatoiminnasta (Troberg 2014). Tytti Klén ja Petteri Tiljander toteavat kirjoittamassaan oppaassa Osuuskuntaa perustamaan seuraavasti (Klén & Tiljander 2018):

”Osuuskuntaan mukaan lähtevällä voi olla odotuksia siitä, että ”osuuskunta” sinällään työllistää ja ”osuuskunta” hoitaa hallinnon. Osuuskunnan jäsenet ovat kuitenkin aina osuuskuntayrittäjiä he omistavat osan yrityksestä, jonka toimintaan heidän on enemmän tai vähemmän osallistuttava ja kehitettävä sitä. He ovat itse ”osuuskunta”, joka asioita hoitaa. Tämän ymmärtäminen jo alun pitäen on ratkaisevan tärkeää, jotta jäsen osaa asennoitua oikealla tavalla osuuskuntansa toimintaan, eikä synny niin sanottuja vapaamatkustajia.” (Klén & Tiljander 2018.)

Viestinnän parantaminen ei ole turhaa työtä, mutta tuskin ratkaisee InnoOk:ssa nähtyjä ongelmia. Olen listannut lukuun 4 useita parannusehdotuksia, jotka mielestäni tarvitaan osuuskunnan elinkelpoisuuden säilyttämiseksi.

### 3.4 InnoOk toiminnan tuottamat dokumentit

InnoOk:n toiminta tuottaa jatkuvasti erilaisia dokumentteja, joita voidaan käyttää kehitystyössä. Näitä ovat mm. hallituksen ja viikkokokousten pöytäkirjat, tehdyt tarjoukset ja tarjousten valmisteluprosessin aikana syntyvä aineisto, sähköpostikeskustelut, jäsenten ja hallituksen haastattelut, strategiadokumentit, toimintakertomukset ja jäsenistölle ja yhteistyökumppaneille suunnattu viestintä. Etenkin kokouksissa käsitellään käytännön toimenpiteitä, joilla osuuskunnan toimintaa voi edistää.

Viikoittain pidettävissä jäsenistön ja hallituksen palavereissa käydään läpi sillä hetkellä ajankohtaisia asioita, kuten hankkeita, tarjouksia ja mahdollisia yhteistyökumppaneita. Hallituksen palavereissa tehdään lisäksi osuuskunnan ulkopuolelle lähtevää viestintämateriaalia esim. Yhteiskunnallinen yritys merkin lehdistötiedote.

InnoOk:n arvoja kuvaa InnoOk:n toimintakertomuksessa 2020 kuvatut painopisteet ja periaatteet. Tärkeäksi nähtiin keskustelukuluttuurin edistäminen Oulussa, yhteisöllisyyden ja osallisuuden lisääminen ja kohtaamisten mahdollistaminen. Toiminnassa korostetaan Kestävän kehityksen periaatteita ja teemoja ovat yhdessä tekeminen, tiedot ja taidot luovasti käyttöön ja ylisukupolvinen ajattelu. Jäseniä kannustettiin oman osaamisen tunnistamiseen, osaamisen markkinointiin ja yrittäjyyteen osuuskunnan kautta tarjoamalla viikoittain kooste avoimista tarjouspyynnöistä. (InnoOk toimintakertomus 2020.)

### 3.5 InnoOk hallituksen haastattelu

Jäsenkyselyä täydentämään tehtiin syyskuussa 2021 entisten ja nykyisten hallituksen jäsenien haastattelu puhelimitse ja sähköpostilla. Entisiä ja nykyisiä hallituksen jäseniä on yhdeksän minut mukaan lukien. Haastateltavia on siis kahdeksan. Haastattelussa kysyttiin seuraavia asioita:

1. Minkälaista perehdytystä osuuskunnan jäsen tarvitsee?
2. Minkälainen merkitys osuuskunnan toiminnalle on jäsenten ymmärrys osuuskuntatoiminnasta?

3. Miten teidän mielestänne osuuskunta ja ns perinteinen yritys poikkeavat toisistaan? Mitkä ovat isoimpia eroja?

4. Mitä toimenpiteitä teidän mielestänne pitäisi tehdä osuuskunnassa?

### 3.6 InnoOk hallituksen haastattelun tulokset

Hallituksen entisten ja nykyisten jäsenten haastattelun tuloksista on tehty kooste samaan tapaan kuin jäsenkyselyn tuloksista. Haastattelun tulokset on dokumentoitu, mutta niitä ei julkaista.

1. Minkälaista perehdytystä osuuskunnan jäsen tarvitsee?

Hallituksen entiset ja nykyiset jäsenet olivat yhtä mieltä siitä, että jäsenistö ja etenkin uudet jäsenet tarvitsevat perehdytyksen osuuskunnan toimintaperiaatteista ja osuuskuntalaista ymmärrettävässä muodossa. Hyvä huomio oli, että osuuskuntalaki on melko raskasta luettavaa eikä kaikki välttämättä ymmärrä lakitekstiä. Uusille jäsenille olisi hyvä olla tervetuloa-paketti, henkilökohtainen perehdytys ja keskustelua tavoitteista. Yleistä koulutusta voisi olla siitä, mitä tehdään osuuskunnassa, miten toimintaan voi osallistua, osuuskunnan rooli ja toimintaohjeita.

2. Minkälainen merkitys osuuskunnan toiminnalle on jäsenten ymmärrys osuuskuntatoiminnasta?

Kysymys tuotti vastaajille vaikeuksia. Yksi vastaajista totesi, että ”jaetun ymmärryksen taso aiheuttaa haasteita, kun on paljon erilaisia ihmisiä”. Tämäkin on totta. Kaksi vastaajaa sanoi, ettei jäseniltä voi odottaa kovin suurta aktiivisuutta osuuskunnan toiminnassa, jos osuuskunnan jäsen ei ymmärrä, mikä on osuuskunnan merkitys ja periaate. Perusteluina toinen näistä vastaajista näki, että osuuskunta on aatteellinen yhdistys, jolla on taloudellinen näkökulma. Tällöin ”osuuskunnan toiminnan kirkastaminen vaatii aatteen paloa”. Kysymykset 1 ja 2 linkittyvät toisiinsa. Kaikki vastanneet olivat samaa mieltä jäsenten kouluttamisesta, mutta ainoastaan kaksi haastateltua näki yhteyden jäsenten aktiivisuuden ja koulutuksen välillä.

3. Miten teidän mielestänne osuuskunta ja ns. perinteinen yritys poikkeavat toisistaan? Mitkä ovat isoimpia eroja?

Vastaukset käsittelivät osuuskunnan yhteisomistusta ja ns. perinteisen yrityksen pääasiallisia tehtäviä. Hajontaa oli vähän samaan tapaan kuin ensimmäisen kysymyksen vastauksissa. Osuuskunnassa on ääni per osakas, josta syntyy omistusintressi ja demokraattinen omistaminen. Hieman erilaisena kommenttina oli se, että menestyvät osuuskunnat lähentelevät perinteisempää yritysmallia, kuten osakeyhtiötä. Tällöinkin halutaan pitää osuuskunta yritysmuotona, mutta ehkä kannattavampaa olisi miettiä yhtiömuodon muuttamista.

Yrityksen pääasiallinen tehtävä ei ole tarjota jäsenistölleen palveluita ja muita mahdollisuuksia. Vaikka osuuskunnan päätavoite ei ole voitto, toiminta ei voi olla tappiollistakaan. Sekin tuli esille haastatteluissa, että osuuskunnassa kaikki ovat omistajia ja kaikkien pitää itsekin etsiä töitä. Yrityksessä on taas selkeästi omistajat ja työntekijät.

Osuuskunnan rooli voi olla moninainen. Osuuskunta voi olla tuki- tai kehittämisorganisaatio ja verkostoituminen on isossa roolissa. Toki yrityksessä tapahtuu verkostoitumista, mutta verkostoitumisen rooli on erilainen. Osuuskunnissa mukana olevat yrittäjät hakevat esimerkiksi näkyvyyttä yritykselleen tai kumppaneita.

#### 4. Mitä toimenpiteitä teidän mielestänne pitäisi tehdä osuuskunnassa?

Osuuskunnassa pitäisi pystyä luomaan organisaatiokulttuuri ilman toiminnan henkilöitymistä. Toiminta perustuu vapaaehtoisuuteen, mikä vaikuttaa osaltaan organisaatiokulttuuriin. Passiivisia jäseniä tulee aktivoida ja valita jäseniksi sellaisia, joiden osaaminen soveltuu osuuskunnan toimintaan. Jäsenien osaamista tulee jatkuvasti kehittää. Osuuskunnan tunnettavuutta ja mainetta pitää parantaa.

Osuuskunnan ”aatteellista näkökulmaa” pitää kirkastaa ja käydä läpi mitä hyötyä osuuskunnasta saa, kun siinä toimitaan aktiivisesti. Hyvä huomio oli, että ”jokaisen jäsenen tekemä pieni askel osuuskunnan hyväksi kertautuu, kun ymmärretään, miten yhteistyössä on voimaa”.

Eräällä haastateltavalla oli mielenkiintoinen ajatus siitä, että kotimaassa vastaavanlaisella toiminnalla on vaikea menestyä. Olisiko siis syytä laajentaa ulkomaille. Riskinä tässä nähtiin osuuskuntatoiminnan siirtyminen enemmän yritystoiminnaksi ja osuuskunnan toiminta-ajatuksen menettäminen.

### 3.7 InnoOk hallituksen haastattelun yhteenveto

Ilahduttavaa on, että entiset ja nykyiset hallituksen jäsenet ovat samaa mieltä osuuskunnan kehitystarpeista, jäsenien koulutuksesta ja osuuskunnan erityispiirteistä. Erikoista taas on, ettei kehitystoimenpiteitä ole tehty, vaikka ilmeisesti tarve esim. jäsenien koulutukselle on jo ymmärretty varhaisessa vaiheessa osuuskunnan toimintaa.

### 3.8 Omat havainnot InnoOk:n toiminnasta

Todella iso haaste osuuskuntatoiminnassa on se, että jokaisella osuuskunnan jäsenellä on omat tavoitteensa ja päämääränsä. Esimerkiksi InnoOk:ssa suurin osa jäsenistä ei ole aktiivisia, osa haluaa pelkästään yhdessäoloa esim. kävelyretkiä ja illanviettoja, osa verkostoitua ja osa työllistyä. Osuuskunnan jäsenten erilaisten toiveiden ja odotusten sovittaminen yhteen on osoittautunut erittäin haastavaksi.

InnoOk:ssa jäsenillä on hyvin erilaisia näkemyksiä osuuskuntatoiminnasta. Syksyllä 2020 tehdyssä jäsenkyselyssä moni vastasi odottavansa, että osuuskunnan hallitus markkinoi jäsenten osaamista ja etsii maksavia asiakkaita heille. Ilmaista työtä ei myöskään haluttu tehdä, vaan ainoastaan sellainen osuuskunnan toiminta kiinnosti, mistä saa rahaa. Kun katsoo esim. Pellervon sivuilta ([www.pellervo.fi](http://www.pellervo.fi)) osuuskuntaoppaita niin perusoletus on, että jäsenet itse etsivät työpaikkoja.

InnoOk:ssa tekeminen kasautuu hyvin pienelle osalle jäseniä. Tarjousten valmistelua ja mahdollisesti saatavan projektin toteuttamista vaikeuttaa jäsenten sitoutumattomuus, koska osuuskunnassa toiminta perustuu vapaaehtoisuuteen. Ei ole ollenkaan harvinaista, että tiukan paikan tullen projektitiimistä joku katoaa täysin viikoksi tai pariaksi. Osuuskunnassa pitäisi myös pystyä sovittamaan jäsenten erilaisia näkemyksiä ja arvomaailmoja yhteen, mutta monesti aikataulun takia projekteihin valikoituu jäseniä, joiden välillä tekeminen sujuu. Tämä on nähty tiettyjen ihmisten suosimisena, vaikka kyse on siitä, että saadaan tehtävät hoidettua ajallaan.

Projekteihin osallistumista estää myös TE-toimiston pelko. Vaikka osuuskuntatoiminta on osaamista ylläpitävää ja kehittävää, TE-toimisto hyvin helposti pitää sitä yrittäjyytenä jäsenen kohdalla. TE-toimiston selvityspyynnöt ovat monelle todella traumaattisia kokemuksia.

## 4 INNOOK OSUUSKUNNAN TOIMINNAN PARANNUSEHDOTUKSIA

Lähdeaineiston ja InnoOk:n nykytilan kartoittamiseen tehdyn jäsenkyselyn ja hallituksen haastattelun perusteella on mahdollista tehdä toiminnan parannusehdotuksia, jotka on alla listattu omasta mielestäni kiireellisyys järjestyksessä.

### 4.1 Jäsenille suunnattu opas

Jäsenille suunnattua opasta on ideoitu ja selvitetty alustavasti toteutustapaa InnoOk:ssa. Lähtökohtaisesti opas tulee olemaan digitaalisella alustalla, koska oppiminen ei saa olla sidottu aikaan eikä paikkaan. Digitaalisen alustan avulla tavoitetaan mahdollisimman moni osuuskunnan jäsen. InnoOk:ssa havaitut haasteet ovat samoja kuin kaikilla aloittavilla osuuskunnilla, joten opasta pystytään hyödyntämään muissakin osuuskunnissa. Työosuuskuntia perustetaan tällä hetkellä toimeentulon, oppimisympäristön tai työkyvyn ylläpitämisen takia. Monen osuuskunnan kohtaloksi koituu kuitenkin se, ettei ymmärretä, että osuuskuntatoiminta poikkeaa tavallisesta yrityksessä työskentelystä.

Oppaan sisällössä on syytä korostaa, että osuuskunnassa toimiminen on yhteisrittämistä ja edellyttää osuuskunnassa toimivalta etenkin oma-aloitteisuutta, itsensä johtamista ja yhteistyötaitoja. Koska osuuskunta on yritys yhteisön lisäksi, yritystoiminnan perusasiat on hyvä käydä myös läpi. Tärkeimpinä näistä ovat oman osaamisen tunnistaminen, kaupallistaminen, hinnoittelu, markkinointi ja myynti sekä hallinto. Opas pystytään suunnittelemaan, toteuttamaan ja testaamaan InnoOk:ssa.

Tytti Klénin ja Petteri Tiljanderin Osuuskuntaa perustamaan oppaassa on myös hahmoteltu jäsenille suunnattua koulutusta ja heidän mukaansa jäsenille suunnatussa koulutuksessa on käytävä seuraavat asiat läpi:

- ymmärrys yhteistoiminnallisen yrityksen, kuten osuuskunnan, yritysmuodosta
- ajattelutapa oma-apuisuudesta eli omin avuin selviämisestä, sekä omasta vastuusta
- ymmärrys markkinoista, joilla yritys tulee toimimaan
- tietoisuus niistä lainalaisuuksista, jotka koskevat inhimillisiä organisaatioita mm. erilaisten näkemysten yhteensovittaminen

(Klén & Tiljander 2018.)

InnoOk:ssa hahmoteltu oppaan sisältö on pitkälti sama kuin Klénin ja Tiljanderin laatima ehdotus. Erikoista on, että oppaita osuuskunnan perustamiseen on paljon, mutta osuuskuntien jäsenten kouluttamiseen ei ole panostettu eikä sitä ole nähty tärkeäksi. Jäsenen ymmärryksellä osuuskuntatoiminnasta on kuitenkin ratkaiseva merkitys osuuskunnan toiminnan ja kannattavuuden kannalta. Asiaan saadaan ehkä parannusta lähivuosina, koska jäsenyyden roolin tarkempi ymmärtäminen nähdään tulevaisuuden lupaavimpana tutkimusaiheena. Jäsenyyttä tulisi tarkastella taloudellisten ja ei-taloudellisten motivaatioiden kautta. (Jussila, Kalmi & Troberg 2008.)

#### **4.2 Uuden jäsenen perehdytys**

Uusien jäsenien perehdytys InnoOk:ssa on käytännössä ollut hyppäämistä liikkuvaan junaan. Olen itse paljon auttanut etenkin uusia jäseniä tarjoutusten teossa. Muistan itsekin, miten kaotteiselta osuuskunnan toiminta vaikutti alkuun, joten uusien jäsenien perehdytyksessä on InnoOk:ssa paljon parannettavaa. Tekeillä olevan oppaan lisäksi uusi jäsen hyötyisi kurssituksesta, keskustelusta muiden jäsenien kanssa, kummista, perehdytyskansiosta, osallistumisesta vapaamuotoisiin tilaisuuksiin, koejäsenyydestä ja aktiivisuuden seurannasta. Uuden jäsenen perehdytystä on syytä pohtia jäsenistön kesken.

Jäsenten ohjaamisessa voitaisiin käyttää seuraavia keinoja:

Dialogisuus: Sitoutuminen syntyy mahdollisuudesta vaikuttaa

Pelissäännöt: ihminen tarvitsee rajat, joiden puitteissa voi vapaasti toimia

Päämäärä: ihmisen on hyvä tietää, mitä tavoitella

Suorituskyvyn seuranta (mittarit): ihminen on hyvillään nähdessään työnsä vaikuttavuuden

(Jokinen 2021)

#### **4.3 Ilmapiiri (psykologinen turvallisuus)**

Jäsenten kouluttamisen lisäksi on huolehdittava InnoOk:n ilmapiiristä ja puututtava mahdollisiin epäkohtiin. InnoOk toimii tällä hetkellä pääosin etäpalaverien, jolloin etenkin viikkopalaverissa ihmisten kohtaamiseen, vuoropuheluun, avoimuuteen, viestinnän selkeyteen ja positiivisuuteen on kiinnitettävä huomiota.

Aikaisemmin on yleisesti ajateltu, että yritysten menestyminen riippuu osaamisesta. Tällä hetkellä ja etenkin Covid-19 takia nähdään, että osaamista tärkeämpää psykologinen turvallisuus. Psykologinen turvallisuus parantaa kommunikaatiota, tiimien uudistumista ja toiminnan tehokkuutta. Turvallisuuden rakentaminen ja ylläpitäminen on tärkeää hyvinvoinnin ja yksilön kehittymisen kannalta. Etenkin käytäntöjen muuttaminen ja uusien asioiden tuominen osaksi toimintaa vaatii turvallisen ja myönteisen ilmapiirin. (Työterveyslaitos 2018-2020.)

Työterveyslaitokselta löytyy mm. esihenkilön työkalupakki (Kuva 1). Psykologisen turvallisuuden edistäminen ei kuitenkaan ole pelkästään esihenkilöiden tehtävä vaan jokaisen meistä olisi hyvä miettiä omaa toimintaansa ja pyrkiä muiden huomioimiseen.

### Psykologisen turvallisuuden edistäminen – esihenkilön työkalupakki

Esihenkilön työkalupakki kuvaa, kuinka voit esihenkilönä edistää psykologista turvallisuutta muokkaamalla työhön liittyviä odotuksia, kutsumalla osallistumaan ja vastaamalla rakentavasti. *Esihenkilön työkalupakki, lähde: mukaellen Edmondson 2019, The Fearless Organization.*

<b>Muokkaa odotuksia</b>	<p><b>Kehystä työ</b> Tuo esiin, että virheet ovat sallittuja, puhu työhön liittyvistä epävarmuuksista ja keskinäisestä riippuvuudesta. Korosta tarvetta asioiden ääneen sanomiselle, jotta virheistä voi oppia.</p> <hr/> <p><b>Kerro miksi tärkeää</b> Kerro, mitä on pelissä, miksi sillä on merkitystä ja kenelle.</p> <hr/> <p>→ <b>Jaetut odotukset ja merkitykset</b></p>
<b>Kutsu osallistumaan</b>	<p><b>Osoita nöyryyttä</b> Osoita oma epätäydellisyytesi: "tästä asiasta en tiedä", "tämä on minullekin uutta".</p> <hr/> <p><b>Kysy, kuuntele ja luo jakamisen paikkoja</b> Kysy rakentavia kysymyksiä, kuuntele tarkkaavaisesti. Luo paikkoja kohtaamisille ja palautteen antamiselle.</p> <hr/> <p>→ <b>Luottamus siihen, että jokaisen ääntä halutaan kuulla</b></p>
<b>Vastaa rakentavasti</b>	<p><b>Osoita arvostusta</b> Kuuntele, tunnusta ja kiitä, tarjoa apua</p> <hr/> <p><b>Arvosta epäonnistumisten jakamista, puutu selkeisiin rikkomuksiin</b> Tuo esiin, että virheet ovat usein väistämättömiä, kiitä niiden jakamisesta. Pidä huoli, että sallitun käyttäytymisen rajat ovat kaikille selvät.</p> <hr/> <p>→ <b>Muutos kohti jatkuvan oppimisen kulttuuria</b></p>

Kuva 1. Psykologisen turvallisuuden edistäminen – esihenkilön työkalupakki (Työterveyslaitos 2020)

#### 4.4 Jatkuvan uudistumisen varmistaminen

Jatkuvan uudistumisen varmistaminen ei ole InnoOk:n suurin huolenaihe tällä hetkellä, mutta Yhteensattumia-tutkimushankkeen tuloksissa on paljon hyviä yleisiä huomioitavia asioita. Tutkimushankkeen tulokset eivät sinänsä ole uusia ja yllättäviä, mutta toivottavasti herättelevät taas kerran yrityksiä.

Työterveyslaitoksen ja Oulun yliopiston laajassa Yhteensattumia-tutkimushankkeessa on pohdittu organisaation uudistusten toteuttamista yrityksissä yleisellä tasolla. Jos uudistuksia ajetaan pelkästään ylhäältä päin, ne koetaan helposti kielteisinä (Työterveyslaitos 2018-2020). Tutkimushankkeen tulosten perusteella työpaikoilla tarvitaan vuoropuhelua ja työntekijöiden sitouttamista uudistuksiin osallistuttamalla heitä. Työntekijöiden pitää saada olla aktiivisia toimijoita, jolloin johdon vastuulle jää uudistusten tukeminen, vastaanottavaisuus ja aikataulutuksen niin, että uudistuksiin on varattu riittävästi aikaa. (Työterveyslaitos 2018-2020.)

Uudistumista tukeva organisaatio on usein ketterä, matala ja hyvin verkostoitunut. Siellä:

- johto on vastaanottavainen uudistuksille, tukee niitä ja antaa niille aikaa.
- tiimeillä on hyvät vaikutusmahdollisuudet omaan toimintaansa ja sen suunnitteluun.
- työntekijöillä on paljon vaikutusmahdollisuuksia omaan työhönsä.
- huomioidaan työntekijätasolta lähteviä ideoita.
- on olemassa rakenne, prosessi tai järjestelmä viedä ideoita eteenpäin ja juurruttaa yleisiksi käytännöiksi.
- on mahdollisuus kokeilla uusia työtehtäviä esimerkiksi työnkierron kautta.
- eri yksiköt tekevät yhteistyötä ja yksiköillä on yhteisiä kohtaamisia siiloutumisen sijaan.
- tehdään yhteistyötä muiden organisaatioiden kanssa.

(Työterveyslaitos 2018-2020.)

Viestinnällä on erittäin tärkeä rooli. Muutoksen tarve pitää ilmaista strategiassa selkeästi. Samaan aikaan yrityksen pitää kuitenkin pystyä toimimaan. Työpaikoilla mennyt ja olemassa oleva luovat jatkuvuutta, pysyvyyttä ja järjestystä, mikä on hyvä muistaa. Uuden ja vanhan sopivaa tasapainon etsiminen vaatii sekin keskustelua säännöllisesti. Uuden ja vanhan tekeminen rinnakkain yrityksissä vaatii kehittämiselle rakenteen ja reunaehdot. Johdon viestittävä selkeästi millaisessa muutoksessa organisaatio on, mitä voi muuttaa ja miten kehittämistyö organisoidaan. Työntekijöitä on

syitä kannustaa ideoimaan ja tukea tarvittavaa yhteistyötä kaikilla organisaation tasoilla. (Työterveyslaitos 2018-2020.)

#### 4.5 Toiminnan tehostaminen - Leanin käyttö osuuskunnassa

Suurin osa pienemmistä osuuskunnista tuskailee rahoituksen ja resurssien vähyden kanssa. InnoOk hyötyisi Lean ajattelumallista, jossa perusajatuksena on keskittyminen toiminnan fokuksen löytämiseen ja siihen pyrkimiseen mahdollisimman vähillä resursseilla. Lean ei ole helppo ratkaisu, koska se pitää ymmärtää tapana ajatella eikä pelkkinä menetelminä. Leanissa on paljon erilaisia työkaluja ja lisää voi kehittää itse, mutta Lean:in käyttöönotosta 80% on käyttäytymisen, käytäntöjen ja ajattelutavan muuttamista. Lean työkalujen osuus on vain 20% (Mann 2009). Moni yritys on ottanut käyttöön Lean menetelmät ja työkalut toteuttaen ns. Toolbox Lean:ia. Pelkillä työkaluilla saavutettavat tulokset eivät vastaa odotuksia tai jäävät lyhytaikaisiksi (Dombrowski & Mielke 2013; Roth 2006).

Lean on siis filosofia, jota noudattamalla yrityksessä voidaan toimia tehokkaammin ja tuottavammin omassa liiketoimintaympäristössä (Mantere & Nykänen 2013). Lean filosofiasta, työkaluista ja käytännöistä on lukuisia julkaisuja ja kirjoja. George Rothin julkaisussa (Roth 2006) Lean-ajattelun tulee lähteä organisaatiokulttuurista asti seuraavasti:

1. Organisaation rajojen uudelleen ajattelu
  - Esitä oma organisaatio osana jatkuvaa arvovirtaa
  - Laajenna vaikutusta ympäristön alaisiin suhteisiin
2. Innovoi
  - Mahdollista innovaatiot olemassa olevien käytäntöjen kanssa
3. Edistä tai tuo muutosta
  - Muutokset rakenteisiin ja prosesseihin, jotka edistävät oppimista
4. Etsi kasvumahdollisuuksia
  - Kohdista visio jatkuvaan uudistamiseen
  - Laajenna strategiaa kasvulle ja kehitykselle
5. Levitä haluttua johtamistapaa
  - Tunnista toisistaan riippuvaiset roolit johtamisjärjestelmässä
  - Laajenna johtamistapa kaikille yrityksen tasoille

(Roth 2006.)

Organisaation tai yrityksen hahmottaminen osana jatkuvaa arvovirtaa auttaa huomaamaan uusia mahdollisuuksia toiminnassa (Roth 2006).

Jukka Antila on omassa opinnäytetyössään kerännyt samaan taulukkoon (taulukko 1) Leanin filosofian, arvot, periaatteet, menetelmät ja työkalut lukuisista lähteistä.

Taulukko 1. Leanin tasot (Antila 2018)

Tasot	Viestii	Esimerkkejä	<u>Kaannokset</u>
Filosofia	Miten tulee ajatella pitkällä aikavälillä	Ajattelutavat ja käyttäytyminen kohti oppimisen ja mukautumisen suuntaa	
Arvot	Miten tulee käyttäytyä	Haasteisiin tarttumisen henki Jatkuva parantaminen Paikan päälle menemällä ymmärtäminen Tiimityö Kunnioittaminen	Challenge Kaizen Gemba Teamwork Respect
Periaatteet	Miten tulee ajatella	Juuri ajoissa Inhimillinen automaatio	Just-In-Time <u>Jidoka</u>
Menetelmät	Mitä tulee tehdä	Vakiointi Visualisointi Tuotanto-ohjelman tasapainottaminen Tahtiaika Imuohjaus <u>Arvovirtakuvaus</u> Työpaikan organisointi Paikan päälle menemällä ymmärtäminen <u>Kanban</u> -ohjaus A3-ongelmanratkaisu 5-WHY-juurisyyanalyysi	Standardization Visualization <u>Heijunka</u> Takt Time Pull Control Value Stream Mapping 5S Gemba Kanban A3 Problem Solving 5-WHY Root Cause Analysis
Työkalut	Mitä tulee käyttää	Visualisointitaulu Excel-taulukko Merkkisygnäali, esim. valo tai ääni	Visual board Excel chart Andon

InnoOk:n kohdalla Lean-ajattelun käyttöönotto alkaisi kirkastamalla päämäärä ja miettimällä millä toimenpiteillä päästään siihen. Esimerkiksi Vantaan kirjaston Lean projektissa olemassaolon tarkoitus ja strategia on kaikkien lukutaidon edistäminen. Toiminnot joko tukevat tätä tai ovat hukkaa ja poistetaan. Omatoimikirjastot, noutoautomaatit ja itsepalvelu ovat Lean ajattelun mukaisia toimenpiteitä. Kassoista ja maksuliikenteestä pyritään eroon, sillä ne eivät ole ydinajatusta tukevia toimintoja. (Nyberg 2019.)

Vantaan kirjastossa prosessi ei ole ollut helppo eikä nopea. Siellä on huomattu, että tarvitaan toistoja, paikan päälle menemistä, koulutusta ja valmentamista. Työntekijöiden itsensä johtaminen ja jatkuva osaamisen kehittäminen ovat korostuneet. Parannuksia tehdään pienin askelin ja johdon tehtävä on näyttää suuntaa. (Nyberg 2019.)

## 5 TULOKSET JA JOHTOPÄÄTÖKSET

### 5.1 Tulokset

Opinnäytetyön tarkoituksena oli etsiä keinoja ja tehdä ehdotuksia osuuskunnan yhteisöllisyyden ja liiketoiminnan tasapainottamiseksi. Tutkimuskysymyksiä oli kolme:

TK 1. Mitä on osuuskuntatoiminta?

TK 2. Mikä on InnoOk osuuskunnan nykytilanne?

TK 3. Miten InnoOk osuuskuntaa pitäisi jatkossa kehittää?

TK 1. Mitä on osuuskuntatoiminta?

Ensimmäiseen tutkimuskysymykseen pystytään vastaamaan osuuskunnista löytyvän aineiston perusteella. Osuuskuntatoiminnasta ja osuuskunnista löytyy paljon selvityksiä, julkaisuja, opinnäytteitä ja oppaita. Kyseessä on kuitenkin hyvin vanha aate ja yritysmuoto. Osuuskunnan määritelmän lisäksi olen halunnut nostaa osuuskunnan arvot ja periaatteet määritelmän rinnalle. Osuuskunnan arvoista ja periaatteista ei jostain syystä puhuta siinä määrin kuin osuuskunnan toiminnan kannalta olisi tärkeää.

Osana osuuskuntatoiminnan ymmärtämistä käsitellään osuuskuntien muuttuvaa toimintaympäristöä. Osuuskuntien roolia ja merkitystä on alettu ymmärtää paremmin osaamisen ylläpitämisessä ja siirtymässä työllisyyden/työttömyyden/opiskelun välillä. Osuuskunnan perustamisen syitä ja osuuskuntien vahvuuksia käydään läpi perustuen Pellervon keväällä 2021 tehtyyn kyselyyn. Osuuskuntien heikkouksista löytyy edelleen tänäkin päivänä pätevä lista vuodelta 2000 (Pättiniemi & Tainio 2000). Mielenkiintoinen havainto on, ettei mikään ole oikeastaan muuttunut eikä parannusta tapahtunut kahdessa vuosikymmenessä.

TK 2. Mikä on InnoOk osuuskunnan nykytilanne?

Tutkimuskysymykseen 2 InnoOk osuuskunnan nykytilanteesta pystytään vastaamaan jäsenkyselyn tulosten ja hallituksen haastattelujen perusteella. Lisäksi perehdyttiin InnoOk:n toiminnan

tuottamaan dokumentointiin ja tehtiin havaintoja InnoOk:n toiminnasta. Jäsenkyselyn vastausten perusteella jäsenet eivät tiedä osuuskuntatoiminnasta riittävästi. Suomessa ehkä liikaa luotetaan siihen, että osuuskuntalakiin perehtymällä jäsen saa tarvittavan tiedon ja osaa toimia osuuskunnassa. Tärkeä havainto on, että osuuskunnan jäsenet tulee kouluttaa osuuskunnassa toimimiseen. Teoria-aineiston perusteella osuuskuntien jäsenien tietämyksellä osuuskuntatoiminnasta on ratkaiseva merkitys osuuskuntien toiminnan kannalta. InnoOk:n nykytilan selvitys vain vahvisti tätä.

TK 3. Miten InnoOk osuuskuntaa pitäisi jatkossa kehittää?

Lähdeaineiston ja osuuskunnan nykytilanteen selvittämisen perusteella on tehty ehdotuksia tarvittavista toimenpiteistä, joita käsitellään luvussa 4. Kysymykseen ”Miten InnoOk osuuskuntaa pitäisi jatkossa kehittää?” vastaus on jäsenten kouluttaminen, osuuskunnan ilmapiiristä huolehtiminen, jatkuvan uudistumisen varmistaminen ja toiminnan tehostaminen Lean ajattelumallin mukaisesti. Jäsenten kouluttaminen osuuskuntatoimintaan ja siihen, mitä osuuskunta tarkoittaa on selkeä ja toiminnan kannalta tärkeä toimenpide.

## 5.2 Johtopäätökset

InnoOk:ssa havaitut haasteet ovat samoja kuin muissakin osuuskunnissa (Pättiniemi & Tainio 2000; Kallionpää 2014, Hytinkoski & Parkkari 2021) ja näyttävät johtuvan siitä, ettei osuuskuntatoimintaa sittenkään ymmärretä. Haasteiden ratkaisuun löytyy yleisiä ehdotuksia yhteisistä virkistystapahtumista ja t-paidoista lähtien (Idekoop osuuskunta ym. 2007), mutta InnoOk:n syksyllä 2020 tehdyn jäsenkyselyn perusteella on syytä kouluttaa jäseniä osuuskuntatoimintaan ja lähteä vasta sen jälkeen rakentamaan kestäväää ja kannattavaa liiketoimintaa.

Osuuskuntien jäsenten kouluttamiseen ei ole panostettu eikä sitä ole nähty tärkeäksi, vaikka jäsenen ymmärryksellä osuuskuntatoiminnasta on ratkaiseva merkitys osuuskunnan toiminnan ja kannattavuuden kannalta. Selvityksessä osuustoimintatutkimuksesta maailmalla ja Suomessa jäsenyyden roolin tarkempi ymmärtäminen nähtiin tulevaisuuden lupaavimpana tutkimusaiheena (Jussila, Kalmi, & Troberg 2008). Jäsenyyttä tulisi tarkastella taloudellisten ja ei-taloudellisten motivaatioiden kautta (Jussila, Kalmi, & Troberg 2008).

Mielenkiintoinen huomio on myös, että Suomessa osuuskunnat eivät ole verkostoituneet. Esimerkiksi Espanjassa, Italiassa ja Ruotsissa osuuskunnilla on vertaistukea ja neuvontaverkosto (Bland, Bland & Pättiniemi 2013). Verkostoituminen voisi auttaa pieniä osuuskuntia selviytymään.

Jo vuonna 2000 on selvitetty osuuskuntien kehittämistä ja osuuskunnissa esiintyviä haasteita (Pättiniemi & Tainio 2000). Silti tälläkin hetkellä pienemmät osuuskunnat kipuilevat edelleen samojen asioiden kanssa. Osuuskuntakoulutusta on tarjolla monenlaista, mutta ei ilmeisesti oikeanlaista.

Kansainvälisten selvitysten mukaan työosuuskuntien yleisiä menestymisedellytyksiä ovat:

- Hyvät suhteet ympäröivään yhteisöön. Ympäristön moraalinen ja/tai taloudellinen tuki.
- Hyvä hallinto- ja johtamisjärjestelmä, jossa yhdistyvät jäsenten osallistuminen hyvään taloudelliseen ja rahoituskelliseen osaamiseen.
- Osallistuminen verkostoon, josta saadaan tukea markkinointiin, johtamiseen ja taloudelliseen kehittämiseen sekä yhteyksiä ympäröivään yritysmaailmaan ja paikallisiin, alueellisiin ja valtakunnallisiin viranomaisiin.

(Pättiniemi & Tainio 2000.)

Opinnäytetyön tuloksista hyötyvät muutkin osuuskunnat. Opinnäytetyöni on ajankohtainen, koska osuuskuntatoiminta on nostettu nykyiseen hallitusohjelmaan ja nähdään tärkeänä vaikuttavuuden ja rahavirtojen kannalta valtakunnallisesti ja alueellisesti (Valtioneuvosto 2019 & 2021).

## 6 POHDINTA

Ilman opinnäytetyötä en olisi tullut perehtyneeksi osuuskuntatoimintaan näin perusteellisesti. Kuten muutkin jäsenet, olen mukana osuuskunnassa sivutoimisena. Osuuskunnan tavoitteena on viime vuodet ollut saada sen verran liiketoimintaa tai rahoitusta, että pystyttäisiin palkkaamaan 1-2 kokopäiväistä työntekijää hoitamaan InnoOk:n asioita. Tavoitetta ei vielä ole saavutettu.

Oma taustani vaikuttaa siihen, miten näen InnoOk:n toiminnan. Olin pitkään töissä kahdessa kansainvälisessä yrityksessä, joissa toiminta oli vakioitua ja järjestelmällistä. InnoOk hyötyisi järjestelmällisyydestä esim. Leanin käyttöönotto, mutta sitäkin isompi asia on saada muutettua ihmisten asenteet osuuskuntatoimintaa kohtaan. Omalta kohdalta olen ajatellut, että ehkä osuuskunnan rön-syily pitäisi ottaa omana kasvunpaikkana.

InnoOk:ssa toimiminen on auttanut minua tunnistamaan omia vahvuuksiani ja tapaa tehdä asioita yllättävää kyllä. Lähdän aina itse siitä, että pitää saada projektitiimi työskentelemään yhdessä ja on rakennettava luottamus ihmisten välille. Projektitiimin erimielisyydet on selvitettävä. Ratkaisujen kanssa on luovittava parhaimman lopputuloksen saamiseksi. Viestintä pitää olla riittävää ja sen pitää olla tehokasta. Tietoa joutuu etsimään ja jakamaan. Tärkeintä on kuunnella ihmisiä.

Mielenkiintoista oli havaita, että InnoOk:ssa havaitut haasteet ovat samoja mitä muillakin osuuskunnilla. Osuuskuntien haasteet ovat pysyneet samoina ainakin yli 20 vuotta (Pättiniemi & Tainio 2000). Osuuskuntakoulutusta on tarjolla, mutta onko koulutusten sisältö sittenkään oikea. Esimerkiksi yhteisöllisyyttä ei käsitellä koulutuksissa juuri ollenkaan.

Nähtäväksi jää, korjaako jäsenistön kouluttaminen InnoOk:ssa havaitut haasteet. Ihmiset kuitenkin hakevat eri asioita osuuskunnasta: yhteisöä, yhdessäoloa tai työllistymistä. Mitään nopeaa muutosta tekemisessä tuskin voi odottaa. InnoOk:n puolelta valvojana oli Pia Keränen. Piialla oli mielenkiintoinen kommentti siitä, pitäisikö osuuskunnan toiminnan onnistumista mitata sittenkin jäsen-ten tyytyväisyydellä (hyvinvointi) eikä rahassa (liiketoiminta). Eli onko InnoOk sittenkin menestys?

## LÄHTEET

Alustaosuuskunta [www.alustaosuuskunta.com](http://www.alustaosuuskunta.com)

Antila, Jukka. 2018. Teoreettinen malli yrityksen tehokkaaseen Lean-johtamiseen

Bland, Anne. Bland, Jonathan. Pättiniemi, Pekka. 2013. Osuuskunnat julkisten palvelujen tuottamisessa – kokemuksia viidestä eurooppalaisesta maasta. Hakupäivä 3.5.2021. <https://pelervo.fi/wp-content/uploads/2013/12/osuuskunnat-julkisten-palveluiden-tuottamisessa.pdf>

Digital Twins Webinaari 2020 Osallistuminen 25.3.2020 [www.tki.centria.fi/hanke/digiajan-tuotanto-puisto-dapp/7943/7943/7943](http://www.tki.centria.fi/hanke/digiajan-tuotanto-puisto-dapp/7943/7943/7943).

Dombrowski, U., Mielke, T. 2013. Lean Leadership. Fundamental principles and their application. Procedia CIRP, Vol. 7, 569-574. Hakupäivä 29.6.2021 <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S221282711300303X>

Eduskunta 2018. Eduskunnan tulevaisuusvaliokunnan julkaisu 3/2018. Jakamistalous ja alustatyö. Hakupäivä 10.5.2021. [www.eduskunta.fi/FI/valiokunnat/tulevaisuusvaliokunta/julkaisut/Sivut/jakamistalous-ja-alustatyo.aspx](http://www.eduskunta.fi/FI/valiokunnat/tulevaisuusvaliokunta/julkaisut/Sivut/jakamistalous-ja-alustatyo.aspx)

Finlex 2021. Osuuskuntalaki. Hakupäivä 10.9.2021. <https://finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2013/20130421?search%5Btype%5D=pika&search%5Bpika%5D=osuuskuntalaki>

Huhtala, Kari. 2021. Hyvä hallinto osuuskunnissa opas. Hakupäivä 17.6.2021. [www.pelervo.fi/hyva-hallinto-osuuskunnissa](http://www.pelervo.fi/hyva-hallinto-osuuskunnissa)

Hytinkoski, Pekka. Parkkari, Piritta. 2021. Kokemuksia osuuskunnan perustamisesta ja alasajosta. Hakupäivä 18.2.2021. [https://video.xamk.fi/Panopto/Pages/Viewer.aspx?id=00ddb81a-9c60-4153-8489-acd20119b283&\\_ga=2.154485552.948753764.1630575462-2107724528.1613562019](https://video.xamk.fi/Panopto/Pages/Viewer.aspx?id=00ddb81a-9c60-4153-8489-acd20119b283&_ga=2.154485552.948753764.1630575462-2107724528.1613562019)

ICA 2008. Osuustoiminnan arvot ja periaatteet 2000-luvulle. Osuustoiminnan neuvottelukunta. Uusittu 4. painos. Hakupäivä 10.9.2021. [https://www.pellervo.fi/aate/osuust\\_periaatteet.pdf](https://www.pellervo.fi/aate/osuust_periaatteet.pdf)

ICA 2021. International Cooperative Alliance Hakupäivä 11.9.2021. <https://www.ica.coop/en/about-us/international-cooperative-alliance>

Idekoop osuuskunta, Coop Finland, Pellervo-seura, Sataosaajat osuuskunta. 2007. Kehittyvä osuuskunta – Kysyvä työkirja pienosuuskunnille. Hakupäivä 3.5.2021

InnoOk [www.innook.fi](http://www.innook.fi)

InnoOk jäsenkysely 2020. Hakupäivä 1.8.2021. [www.innook.fi](http://www.innook.fi)

InnoOk strategia 2021

InnoOk toimintakertomus 2020. Hakupäivä 1.9.2021. [www.innook.fi](http://www.innook.fi)

Jokinen, Tauno. 2021. Vaikuttamisen neljä keinoa. OAMK Blogi. Hakupäivä 10.9.2021. <https://blogi.oamk.fi/2021/08/24/vaikuttamisen-nelja-keinoa/>

Jussila, Iiro, Kalmi, Panu, Troberg, Eliisa. 2008. Selvitys osuustoimintatutkimuksesta maailmalla ja Suomessa. Hakupäivä 1.8.2021. [https://pellervo.fi/osuustoiminnan-neuvottelukunta/tekstit/TrobergKalmiJussila\\_selvitys.pdf](https://pellervo.fi/osuustoiminnan-neuvottelukunta/tekstit/TrobergKalmiJussila_selvitys.pdf)

Kallionpää, Tuomas. 2014. Kokemuksia työosuuskuntien toiminnasta. Opinnäytetyö. Tampereen ammattikorkeakoulu. Hakupäivä 15.2.2021.

Karhu, Sami ym. 2011. Osuuskunta - Pieni voima suureksi. Käsikirja osuuskunnan jäsenelle. Hakupäivä 3.5.2021

Klén, Tytti, Tiljander, Petteri. 2018. Osuuskuntaa perustamaan. Helsingin yliopisto. Ruralia-instituutti. Hakupäivä 27.5.2021

Liker, Jeffrey. Ross, Karyn 2016 The Toyota Way to Service Excellence: Lean Transformation in Service Organizations

Mann, David. 2009. The missing link: Lean leadership. Frontiers of Health Services Management. Volume 26, Issue 1, 15-26. Chicago. Hakupäivä 29.6.2021.

Mantere, Juha-Matti. Nykänen, Mika. 2013. Lean –synty ja kehitysvaiheet. Kandidaatintyö. Lappeenrannan teknillinen yliopisto. Hakupäivä 26.4.2021

Mäenpää, Pasi. Faehnle, Maija. 2015. Kaupunkiaktivismi metropolin voimavarana -hanke. Helsingin yliopisto, sosiaalitieteiden laitos. Hakupäivä 29.3.2021. <https://kaupunkiaktivismi.files.wordpress.com/2015/02/aktivismiesitys.pdf>

Nyberg, R. Työn murros. Case Vantaan kaupunginkirjasto. Tampereen työmarkkinaseminaari 15.5.2019. Hakupäivä 2.8.2021

Nylund, Mats. 2015. Jakamistalous: Urbanin osallistumisen ja kansalaisaktivismiin uusi muoto. Arcada Working Papers julkaisu 4/2015. Hakupäivä 29.4.2021. [https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/140586/AWP\\_4-2015\\_Nylund.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/140586/AWP_4-2015_Nylund.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Ojasalo, Katri. Moilanen, Teemu. Ritalahti, Jarmo. 2018. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Osuuspankki 2021. Talousilta. Sankari, Erja. Nokian rooli Suomessa ja Oulun alueella sekä viennin työpaikat ja merkitys pohjoiselle Suomelle. Hakupäivä 10.5.2021. [www.op.fi/web/op-oulu/talousilta](http://www.op.fi/web/op-oulu/talousilta)

Pellervo 2020. Eduskunnan osuustoimintaryhmä. Hakupäivä 10.5.2021. <https://pellervo.fi/eduskunnan-osuustoimintaryhma/>

Pellervo 2021 a. Osuustoiminta. Hakupäivä 1.9.2021. <https://pellervo.fi/tietoa-osuustoiminnasta/>

Pellervo Päivä 2021. Osuustoiminta 2030: Uuden sukupolven vaatimukset ja menestysreseptit. Osallistuminen 14.4.2021. <https://www.youtube.com/watch?v=E0EIoAc2pVs>

Pellervo 2021 b. Uutiset 11.3.2021. Kansanedustajat haluavat edistää osuustoiminnan opetusta. Hakupäivä 10.5.2021. <https://pellervo.fi/uutiset/2021/03/11/kansanedustajat-haluavat-edistaa-osuustoiminnan-opetusta/>

Pellervo 2021 c. Alustaosuuskunnat. Hakupäivä 11.3.2021. <https://pellervo.fi/alustaosuuskunnat/>

Peltokoski, Jukka. 2021 Työosuuskunnassa työllistyminen. Perustaisinko osuuskunnan? Pellervon webinaari 25.2.2021. Osallistuminen 25.2.2021. <https://www.youtube.com/watch?v=x62BSQklGyg>

Pensikkala, J. 2017. Turun Kaupunginteatterin tuotantomallin kehittäminen Lean-toimintafilosofiaa hyödyntäen. Opinnäytetyö. Humanistinen ammattikorkeakoulu. Hakupäivä 9.3.2021

Pättiniemi, P. Tainio, J. 2000. Osuustoiminnan periaatteet kilpailueduksi. Työosuuskuntien kehittäminen demokraattisena ja osallistuvana. Hakupäivä 2.3.2021

Roth, George. 2006. Distributing leadership practices for Lean transformation. Reflections The SoL Journal on Knowledge, Learning, and Change. The Society for Organizational Learning. Volume 7, Number 2. Hakupäivä 29.6.2021.

Saarnivaara, Pasi. 2008. Osuustoimintayritysten jäsenten/asiakkaiden suhtautuminen omistajuuteen. Pro gradu. Helsingin yliopisto. Hakupäivä 11.3.2021.

Saastamoinen, Sanna. 2018. Kaksoisluonne jäsenhallinnon näkökulmasta. Suurten osuuskuntien jäsenhallinnon käsityksiä kaksoisluonteesta ja sen huomioimisesta hallintotyöskentelyssä. Pro gradu. Itä-Suomen yliopisto. Hakupäivä 17.6.2021

Sällylä, A. Ylikojola, P. 2012. Kokonaisvaltaisen johtajuuden ulottuvuudet: syväjohtaminen, psykologiset pääomat ja dialogi. Miten Y-sukupolven osuuskuntia johdetaan menestykseen? Opinnäytetyö. Tampereen ammattikorkeakoulu. Hakupäivä 27.5.2021

Tenaw, Shimelles. Heinonen, Visa. Karhu, Sami. Ollila, Petri. 2015. Osuuskunnat ja kestävä kehitys. Hakupäivä 11.3.2021.

Toivanen, H., Kotamäki, M. (kuvitus). 2014. Kaverijohtamisen visuaalinen innostuskirja. Hakupäivä 27.5.2021. <https://pellervo.fi/wp-content/uploads/2013/11/kaverijohtamisen-visuaalinen-innostus-kirj.pdf>

Troberg, Eliisa. 2014. Osuustoiminnan idea. Hakupäivä 10.5.2021. <https://pellervo.fi/wp-content/uploads/2015/01/osuustoiminnan-idea.pdf>

Troberg, Eliisa. Hytinkoski, Pekka. 2018. Osuustoiminta oppimismallina yrittäjyyteen. Hakupäivä 10.5.2021. <https://pellervo.fi/verkkokauppa/wp-content/uploads/2018/03/opiskelijaOSKopas.pdf>

Työterveyslaitos 2018-2020. Yhteensattumia – uudistumisen paikat sidoksissa ja digitalisoitu-neessa työssä. Hakupäivä 25.5.2021 [www.ttl.fi/tutkimushanke/yhteensattumia](http://www.ttl.fi/tutkimushanke/yhteensattumia).

Työterveyslaitos 2020. Miten edistää psykologista turvallisuutta työyhteisössä. Hakupäivä 22.9.2021. [https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/wp-content/uploads/sites/3/2020/12/Miten\\_edistaa\\_psykologista\\_turvallisuutta\\_tyoyhteisossa.pdf](https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/wp-content/uploads/sites/3/2020/12/Miten_edistaa_psykologista_turvallisuutta_tyoyhteisossa.pdf)

Ulmanen, Joni. 2018. Yrittäjyyden riskeiltä turvaan työosuuskuntaan - Media- ja kulttuurialan free-lancereiden näkemyksiä työosuuskunnissa työskentelystä ratkaisuna työn epävarmuuteen. Pro gradu -tutkielma. Tampereen yliopisto. Hakupäivä 11.3.2021.

Valtioneuvosto 2018. Työ- ja elinkeinoministeriön tulevaisuuskatsaus. Valtioneuvoston julkaisu-sarja 20/2018. Murroksesta uuteen kasvuun. Hakupäivä 10.5.2021. [https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/160902/20\\_TUKA\\_TEM\\_WEB.pdf](https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/160902/20_TUKA_TEM_WEB.pdf)

Valtioneuvosto 2019. Osallistava ja osaava Suomi – sosiaalisesti, taloudellisesti ja ekologisesti kestävä yhteiskunta. Hakupäivä 10.5.2021. <https://valtioneuvosto.fi/marinin-hallitus/hallitusohjelma>

Valtioneuvosto 2020. Työllisyyskatsaus joulukuu 2020. Hakupäivä 26.2.2021. [https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/162686/TKAT\\_Joulu\\_2020.pdf](https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/162686/TKAT_Joulu_2020.pdf)

Valtioneuvosto 2021. Yrityskatsaus 1/2021. Vastuullinen ja osaava kotimainen omistajuus. TEM oppaat ja muut julkaisut 2021:1. Hakupäivä 10.5.2021. [https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/162954/TEM\\_oppaat\\_1\\_2021\\_Yrityskatsaus\\_1\\_2021.pdf](https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/162954/TEM_oppaat_1_2021_Yrityskatsaus_1_2021.pdf)