

# KOOPERATIV VERKSAMHET SOM INLÄRNINGSMODELL FÖR FÖRETAGANDE

*Osuustoimintakeskus • Coop Center*



ELIISA TROBERG & PEKKA HYTINKOSKI

ÖVERSÄTTNING: AURORA TROBERG

# INNEHÅLL

## 1. KOOPERATIV VERKSAMHET SOM INLÄRNINGSMODELL FÖR FÖRETAGANDE

1.1.	Vad är studerandekooperation? .....	2
1.2.	I vilka läroanstalter finns det andelslag? .....	2
1.3.	Hurdana olika modeller av studerandekooperation finns det? .....	2
1.3.1	Begrepp.....	3
1.4.	Inom vilka branscher är andelslag verksamma? .....	3
1.5.	Fördelar med studerandekooperation .....	3
1.6.	Framtidsutsikter gällande inläring.....	4
1.7.	Sammanfattning.....	4

## 2. ATT GRUNDA ETT ANDELSLAG - STUDERANDEANDELSLAG

2.1.	Varför är andelslagets uppstartsfas viktig? .....	5
2.2.	Andelslagets målsättning .....	5
2.2.1.	Organisering av studerandekooperation .....	6
2.3.	Faktorer som bör beaktas vid grundandet av andelslag.....	6
2.3.1.	Integrering av studerandekooperation till studier och läroplan.....	6
2.3.2.	Vem är andelslagmedlem och vem är styrelsemedlem? .....	6
2.3.3.	Styrelsen i andelslag .....	7
2.3.4.	Andelslag behöver handledande lärare.....	7
2.3.5.	Den handledande lärarens roll i ett pedagogiskt andelslag.....	7
2.3.6.	Studerandenas roll i ett pedagogiskt andelslag.....	8
2.3.7.	Vilken typ av kunskap krävs det av studerandena?.....	8
2.4.	Planering av affärsverksamhet.....	8
2.4.1.	Verksamhetsidé .....	8
2.4.2.	Affärsidé .....	9
2.4.3.	Affärsplan .....	9
2.4.4.	Försäljning och marknadsföring .....	10
2.4.5.	Andelslagets organ och beslutsfattande .....	12
2.4.6.	Styrelsens ansvar och förpliktelser .....	14
2.4.7.	Organisation av redovisning och ekonomiförvaltning .....	14
2.5.	Processen att grunda andelslag.....	15
2.5.1.	Förutsättningar för att grunda andelslag .....	15
2.5.2.	Faserna i att grunda ett andelslag.....	15
2.5.3.	Uppgörandet av stadgar .....	15
2.5.4.	Uppgörandet av medlemskontrakt/gemensamma spelregler.....	16
2.6.	Minneslista av nyckelfaktorer vid grundandet av studerandeandelslag.....	16
2.7.	Handledning och rådgivning vid andelslagets uppstartsfas.....	17

## 3. STUDERANDEANDELSLAGETS VERKSAMHET OCH DESS UTVECKLING

3.1.	Utveckling av andelslagets ekonomiförvaltning.....	18
3.2.	Ledarskap i studerandeandelslag .....	18
3.3.	Att skapa en verksamhetskultur som stöder inläring .....	20
3.4.	Studerandekooperationens goda praxis.....	21
3.5.	Utvärdering av verksamheten .....	22
3.6.	Studerandekooperationens utvecklingsbehov.....	22
3.7.	Minneslista av nyckelfaktorer i andelslagets verksamhet.....	22

# 1. KOOPERATIV VERKSAMHET SOM INLÄRNINGSMODELL FÖR FÖRETAGANDE

## 1.1. Vad är studerandekooperation?

- Studerandeandelslag (studerandekooperativ) är kooperativa företag där studerande lär sig företagande, yrkeskompetens, arbetslivskompetens och samtidigt tjänar pengar.
- I en stor del av andelslagen utför studerande även studieprestationer genom den kooperativa verksamheten.
- Andelslag som företagsform lämpar sig väl för inlärningsändamål eftersom det är lätt att ansluta sig och vid behov avgå. Krav på startkapital finns inte.

## 1.2. I vilka läroanstalter finns det andelslag?

- De första studerandeandelslagen grundades i yrkeshögskolor. Senare har studerandeandelslag grundats i yrkesskolor, universitet och gymnasier.
- I de flesta av Finlands 26 yrkeshögskolor (144 400 studerande) finns det eller har det funnits kooperativ verksamhet.
- Studerande i cirka 80 läroanstalter för yrkesutbildning på andra stadiet har möjligheten att gå med i studerandeandelslag. År 2016 fanns det 99 yrkesskolor (164 500 studerande) och sex yrkesmässiga specialläroanstalter (5000 studerande).<sup>i</sup>
- När det gäller Finlands 14 universitet (158 700 studerande) har studerande i följande universitet haft möjligheten att gå med i studerandeandelslag: Helsingfors universitet, Aalto-universitet, Östra Finlands universitet, Tammerfors universitet, Villmanstrands tekniska universitet, Åbo universitet, Jyväskylä universitet och Lapplands universitet.
- Det finns eller har funnits kooperativ verksamhet i cirka tio av Finlands gymnasier. År 2016 fanns det 342 gymnasier i Finland (112 200 studerande). Gymnasiets allmänbildande och förberedande roll inför studentskrivningarna förklarar det låga antalet andelslag i gymnasier. Det har varit utmanande att integrera företagande i gymnasiestudierna. Nu lämpar sig kooperativt företagande utmärkt för den år 2016 utkomna läroplanen. Läroplanen betonar gemenskap och att lära sig tillsammans samt omfattar läro-områden som är ämnesöverskridande och fenomenbaserade.<sup>ii</sup>

## 1.3. Hurdana olika modeller av studerandekooperation finns det?

- En del studerandeandelslag är så kallade *pedagogiska-* eller *inlärningsandelslag*. I dessa kan studerande fullständigt eller åtminstone delvis utföra sina studier genom att arbeta i andelslaget (t.ex. flera av andelslagen i yrkeshögskolor och yrkesskolor).
- Andra fungerar i rent *sysselsättningsyfte*, det vill säga att studierna inte är kopplade till andelslagets verksamhet, även om informell inläring sker (t.ex. flera av andelslagen i universiteten).
- I en del läroanstalter kan även personalen vara verksam inom studerandeandelslagen och ha den kooperativa verksamheten som bisyssla.
- Läroanstalter kan ha många andelslag.
- En del andelslag fungerar inom flera läroanstalter. I detta fall består andelslagets medlemmar av studeranden från flera läroanstalter.

- I en del läroanstalter grundar studeranden alltid ett nytt andelslag (t.ex. Tiimiakatemia i Jyväskylä yrkeshögskola). I andra läroanstalter finns det varaktiga andelslag som nya studeranden ansluter sig till (t.ex. Evos Skogsandelslag). Dessa andelslag kvarstår då studeranden byts till nya.
- En del studeranden fortsätter andelslagets verksamhet även efter sin utexaminering. Exempelvis andelslaget Triikkielokuva, som grundades av studeranden i yrkeshögskolan i Lahtis, driver fortfarande sin verksamhet.
- Andelslagen kan fokusera sig inom en sektor eller vara sektorövergripande.

### 1.3.1 Begrepp

Nedan presenteras centrala begrepp.

#### Studerandekooperation

- Begreppet används för att beskriva studerandeföretagande i kooperativ form.

#### Studerandeandelslag

- Studerandekooperativ som bildas av nya studerande eller varaktiga redan existerande studerandekooperativ som nya studerande kan ansluta sig till.

#### Pedagogiska andelslag

- En uppfattning om pedagogiska andelslag är att de förutsätter en ledare av något slag samt att studierna åtminstone till viss mån är integrerade i andelslagets verksamhet. Eftersom det inte finns en specifik beskrivning av begreppet kan man tala om ett slags kontinuum. I ena ändan av kontinuumet finns pedagogiska andelslag som är fullständigt integrerade i studierna och i andra ändan finns andelslag vars verksamhet är nästan helt frånkopplad från studierna.

## 1.4. Inom vilka branscher är andelslag verksamma?

Studerandeandelslag är verksamma inom väldigt många olika sektorer, bl.a.

- |                                  |                                       |
|----------------------------------|---------------------------------------|
| • Media                          | • Skogsindustri                       |
| • Informationsteknologi          | • Byggnadsbranschen                   |
| • Spelindustri                   | • Maskin-, metall- och bilindustri    |
| • Kommersiell industri           | • Social-, hälso- och idrottsindustri |
| • Turism- och kosthållsbranschen | • Konst och hantverk                  |

## 1.5. Fördelar med studerandekooperation

Förutom för studerande medför studerandekooperation nytta för lärare, läroanstalter och samhället.

#### Nyttan för studerande

- Studerande finner sysselsättning, lär sig om företagande och tjänar pengar. De erhåller arbetslivserfarenhet och -färdigheter samt förstärker sitt självförtroende genom att delta i flera olika projekt.
- I andelslag kan studerande prova på både arbetstagarens och chefens roll.
- Studerande kan testa sina egna affärsidéer eller produkter i en trygg miljö.

- I andelslag kan studerande utföra sina studier och lära sig yrket på ett meningsfullt och pragmatiskt sätt. Informell inläring är bra motvikt till teoretiska studier.
- Studerandekooperation sänker studerandenas tröskel till arbetsliv och företagande.

## Nyttan för lärare och läroanstalter

- Andelslag erbjuder lärarna möjligheten till inläring och vidareutbildning – även inom egen arbetsplats och under arbetstid. Lärarna upplever att de gynnas professionellt av den kooperativa undervisningsformen, även om det är en utmanande uppgift.
- Andelslag skapar nya team inom kollegium och i bästa fall uppstår det i läroanstalterna mästergesällteam där även de mest erfarna arbetstagarna kan lära sig något nytt.
- Studerandeandelslag fungerar som ett utmärkt redskap för företagsamhetsfostran. Studerandeandelslagens funktionalitet synliggörs i att de spridit sig i hög grad till olika läroanstalter och utbildningsnivåer i Finland och till över tio läroanstalter utomlands. Genom andelslag skapar läroanstalterna mångfacetterade relationer till sina intressenter och gör läroanstalten kända inom sin region.

## Samhällsnyttan

- Kooperativt företagande aktiverar unga när det gäller studier, arbetslivet och teamarbete. Kooperativt företagande minskar socialt utanförskap och dess kostnader samt underlättar ungdomens integrering i arbetslivet som aktiva aktörer.
- Studerandekooperation är ett effektivt verktyg för att lära unga företagsamhet och arbetslivskompetens redan under gymnasietiden. I yrkesmässiga läroanstalter och yrkeshögskolor lär sig studerande dessa viktiga kompetenser samtidigt som de erhåller en utbildning.
- Studerandekooperation förstärker samhällets gemenskap och värdering av solidaritet.
- En del av studerandeandelslagen fortsätter sin verksamhet även efter att studerandena utexaminerats och erbjuder därmed sysselsättning och skatteintäkter lokalt.

## 1.6. Framtidsutsikter gällande inläring

- I framtida undervisning borde kreativitet och företagande främjas. Studerandeandelslag är ett utmärkt redskap för att uppnå detta.<sup>iii</sup>
- Dagens generation värderar högt samarbete, relationer och frihet. Detta har medfört att utbildningssystemet har förändrats. Den nya utbildningsmodellen sätter fokus på studeranden och utnyttjar många modifierbara och samarbetsfokuserade undervisningsmetoder. Studerande uppmuntras att samarbeta och lärarna ersätter den föreläsande undervisningsstilen med en mer interaktiv stil.

## 1.7. Sammanfattning

- Studerandeandelslag är både en möjlighet och en utmaning för utbildningsorganisationer. Studier i andelslag avviker från traditionell klassrumsundervisning. Studerandeandelslag lyfter kompetens till en jämlik nivå med kunskap och ställer nya krav på både studerande och lärare.
- Att utföra pragmatiska aktiviteter och att lära sig i ett riktigt företag lär ut företagande och arbetslivskompetens samt skapar en positiv attityd gentemot studier. Erfarenheter i studerandeandelslag har generellt varit positiva i de flesta läroanstalterna.

## 2. ATT GRUNDA ETT ANDELSLAG - STUDERANDEANDELSLAG

### 2.1. Varför är andelslagets uppstartsfas viktig?

- Kooperativ verksamhet är ekonomisk affärsverksamhet som förutsätter kunnande på många fronter.
- Studerandekooperation är ett nytt sätt att lära sig.
- Pedagogiken innebär oftast pedagogik för att lära sig i team, vilket förutsätter utveckling av teamhandledningsfärdigheter.
- Det är väsentligt för både lärare och studerande att i uppstartsfasen gå igenom förväntningar och målsättningar gällande studerandekooperationen.
- Det är viktigt att ge uppstartsfasen tillräckligt med tid så att tiden som spenderats tillsammans och utvecklingen av affärsidéer förstärker gemenskapen och entusiasmen.
- Vid grundandet av andelslag är det avgörande att hitta lärare och studerande som är engagerade och motiverade.
- I uppstartsfasen är det viktigt att förbättra ledningens och den övriga personalens kunnande om hur andelslag fungerar som företag och som en pedagogisk inlärningsmiljö.
- Viktiga frågor som ska beaktas vid uppstartsfasen är:
  - Hur kombinerar man inlärning med företagande?
  - Vilka är de gemensamma målsättningarna och hur skapar man interna spelregler?
  - Vad är andelslagets affärsidé och vad är de ekonomiska målsättningarna?
  - Det är även väsentligt att diskutera de olika rollerna och se situationen som en möjlighet för teamentreprenörskap.

### 2.2. Andelslagets målsättning

- Varför grundas andelslaget och vad är dess målsättningar?
- Vid konkretisering av målsättningar är det viktigt att överväga ifall de är realistiska och hur de kommer att uppnås.
- En av de viktigaste frågorna är huruvida andelslaget som bildas är ett pedagogiskt andelslag eller ett andelslag som i första hand är avsett för att sysselsätta studerande. Speciellt i yrkeshögskolor och yrkesskolor har det bildats flera pedagogiska andelslag som är nästan fullständigt integrerade i läroplanen.
- Pedagogiska andelslag bör stöda läroplanens förverkligande och/eller läroanstaltens egen strategi. Ibland kommer man till slutsatsen att läroanstalten inte har tillräckligt med resurser för att grunda ett andelslag eller att man inte är kapabel till att binda sig till långvarig verksamhet. Vid sådana fall lönar det sig att utforska andra redskap för företagsamhetsfostran som till exempel UF-verksamhet.
  - Ung Företagsamhet rf (UF) har som mål att främja en företagarmässig attityd och en aktiv verksamhet bland unga i Finland genom att öka de ungas kunskap om företagsamhet och ge såväl företagsamhetserfarenheter som arbetslivsfärdigheter samt skapa kontroll över den egna ekonomin.<sup>iv</sup>

### 2.2.1. Organisering av studerandekooperation

- Ansluter sig studerandena till ett redan existerande varaktigt andelslag eller grundar de alltid ett nytt andelslag?
- I yrkeshögskolor finns det både varaktiga andelslag som färdigt existerar i läroanstalten och andelslag som de nya studerandena grundar.
- För studerande i yrkesmässiga läroanstalter är det ofta lättare att gå med i ett redan existerande andelslag istället för att bilda nya andelslag på egen hand.
- Det gäller även att överväga i vilket skede av studierna studerandena grundar ett andelslag eller ansluter sig till ett existerande andelslag.
- Olika läroanstalter kan även ha gemensamma andelslag. Exempelvis medlemmarna i Evos Skogsandelslag kommer från både yrkeshögskolan HAMK och yrkesinstitutet HAMI.

### 2.3. Faktorer som bör beaktas vid grundandet av andelslag

- En person under 18 år kan inte grunda andelslag eller vara styrelsemedlem, men hen kan ansluta sig till ett andelslag (väsentligt när det gäller gymnasier och yrkesskolor).
- Antalet medlemmar borde vara minst sju så att ägarandelen inte påverkar erhållandet av arbetslöshetsstöd eller studiestöd. Om ägarandelen överskrider 15 % får medlemmen företagarsstatus och är därmed tvungen att skaffa pension för företagare, vilket innebär att hen inte är berättigad till studiestöd enligt lagen om utkomstskydd för arbetslösa (1290/2002).<sup>y</sup>
- Priserna på produkterna och tjänsterna som studerandelandslagen erbjuder kan inte avsevärt avvika från ortens normala marknadspris. Ett lägre pris kan delvis förklaras med att studerandena inte ännu förväntas besitta fullständig yrkeskompetens.
- När det är frågan om ett andelslag som nya studerande bildat, ska man redan i uppstartfasen komma till ett gemensamt beslut om vad som görs med andelslaget efter att studerandena utexaminerats. Upplöses andelslaget, fortsätter en del studeranden med verksamheten eller säljs andelslaget till nya studerande?

#### 2.3.1. Integrering av studerandekooperation i studier och läroplan

- Att integrera studerandekooperation i studier och läroplan är avgörande för verksamhetens framgång i pedagogiska andelslag.
- Andelslag i sig är inte en lösning för att lära sig företagsamhet om inte företagandet i andelslaget är en del av läroanstaltens inlärningsprocess och har en stark koppling till inlärningsstrukturerna. Studerande bör kunna avlägga studier genom att utföra kunduppdrag via andelslaget.
- Då beslutet att grunda andelslag görs bör ett nytt tänkesätt införas inom hela organisationskulturen, till och med på beslutsfattarnivå. Även lärare bör skolas i kooperativ företagsamhet.

#### 2.3.2. Vem är andelslagmedlem och vem är styrelsemedlem?

- I läroanstalter med varaktiga andelslag är det viktigt att lärarna är engagerade i verksamheten.
- I andra stadiets läroanstalter har det visat sig vara nyttigt att ha de handledande lärarna som andelslagsmedlemmar tillsammans med de studerande. Detta underlättar medlemskapstillväxten och

bidrar med varaktighet och kontinuitet. Att ha lärare som andelslagsmedlemmar innebär att en del av andelslagets medlemmar inte avgår fastän studeranden avslutat sina studier.

- Lärarnas involvering i andelslaget signalerar till studerande att lärarna är engagerade. Detta är viktigt för att förtroende och gott samspel ska uppstå.
- I en del yrkesskolor på andra stadiet är läroanstaltens ledningsmedlemmar och lärare/handledare styrelsemedlemmar i andelslagen. Tanken med detta är att läroanstalten ska kunna stöda verksamheten, övervaka verksamheten och pedagogiskt styra verksamheten.
- Andelslagen kan även ha utomstående styrelsemedlemmar som till exempel kommunens representanter eller representanter från lokala företagorganisationer eller frivilligorganisationer. Utomstående representanter kan bidra med värdefulla synpunkter och kontakter via sina nätverk.
- I yrkeshögskolor kännetecknas studerandelandelslagen av att de är de studerandes och brukar därmed inte ha lärare som medlemmar. Andelslagen har dock handledande lärare för sin verksamhet.

### 2.3.3. Styrelsen i andelslag

- Andelslaget väljer en styrelse på 5–6 medlemmar. Till styrelsen väljs aktiva medlemmar som både har viljan och möjligheten att binda sig till styrelsens medlemskap och ansvar. Styrelsemedlemmarna borde ha tid att utveckla andelslagets ärenden även mellan styrelsemötena.
- Styrelsemedlemmarna byts ut gradvis så att 1/3 av medlemmarna byts ut årligen. All kunskap och kompetens får inte lämna styrelsen på en gång. God praxis som styrelsen använt dokumenteras och förs vidare till nya styrelsemedlemmarna. Tidigare styrelsemedlemmar introducerar de nya medlemmarna till styrelseverksamheten.
- Det är viktigt att grundligt överväga vem som ska tillhöra styrelsen. Är alla i styrelsen studerande eller består styrelsemedlemmarna även av lärare eller utomstående representanter?
- I andelslagets stadgar kan även inskrivas att läroanstalten får namnge en del, enligt lagen under hälften, av styrelsemedlemmarna. På detta vis kan läroanstalten försäkra sig om att personalens representanter alltid finns med i styrelsen (om detta är något som eftersträvas).

### 2.3.4. Andelslag behöver handledande lärare

- I andelslag ligger dialoginläring och kooperativ teaminläring som grund för inläringen. Verksamheten förutsätter undervisning i form av handledning, vilket betyder att lärarna måste ha ett mer arbetslivsorienterat tillvägagångssätt.
- Lärarens roll är att fungera som en handledare och för många lärare innebär detta att försöka sätta det traditionella undervisandet i bakgrunden.
- Det krävs 2–3 engagerade handledande lärare för att möjliggöra en långvarig och framgångsrik verksamhet.
- Genom att fungera i andelslag och handleda studeranden har lärare erhållit ny kunskap och arbetserfarenhet som de senare kan utnyttja i övriga arbetsuppgifter.

### 2.3.5. Den handledande lärarens roll i ett pedagogiskt andelslag

- I ett pedagogiskt andelslag är handledarens uppgift att integrera kunduppdragen i studierna och se till att studerandenas studier framskrider.



- Handledarens uppgift är att direkt från början ge riktlinjer för hur studierna avläggs så att studerandena har möjligheten att slutföra sina studier i planerad takt.
- Det är viktigt att handledaren är insatt i företagsamhet, affärsverksamhet och lagstiftning samt inser de möjligheter som kooperativ företagsamhet erbjuder. Dessutom bör handledaren ha kunskap om hur man skapar kontinuitet i andelslaget.
- I uppstartsfasen borde handledaren vara närvarande så mycket som möjligt. Hen ska dock inte dela med sig av sina råd utan låta studerandena själv hitta lösningar till olika problem.
- Handledarna undervisar inte på ett traditionellt vis utan stöder skapandet av en bra inlärningsatmosfär genom att inspirera, uppmuntra och utmana studerande.
- Att ställa frågor till studerande är ett av handledarens huvudsakliga verktyg.

### 2.3.6. Studerandenas roll i ett pedagogiskt andelslag

- Studerande behöver information om kooperativ företagsamhet före de grundar ett nytt andelslag eller ansluter sig till ett redan existerande andelslag.
- Informationspaketet borde förklara hur andelslag fungerar, vad man lär sig av kooperativ verksamhet och varför det lönar sig att gå med i andelslag.
- De konkreta fördelarna bör tydligt lyftas fram: att kunna avlägga studiepoäng genom kooperativ företagsamhet, tjäna pengar och lära sig företagsamhet. Det är även viktigt att tidigare studerandemedlemmar delar med sig av sina erfarenheter till de nya medlemmarna.
- Det är även lönsamt för varje studerande att motivera sin anslutning till andelslaget och granska hur väl de egna motiven står i linje med andelslagets och de andra medlemmarnas målsättningar.
- Det är viktigt att studerande och handledare har tillräckligt med tid att lära känna varandra och diskutera sitt kunnande och sina målsättningar.

### 2.3.7. Vilken typ av kunskap krävs det av studerandena?

- Till ett framgångsrikt andelslag behövs olika typer av personer med olika kompetensområden. Alla behöver inte bemästra allting, men det är fördelaktigt ifall det bland grundarna finns sociala färdigheter, kunskap om att grunda företag samt kunskap inom ledarskap, bokföring, kundbetjäning och marknadsföring.
- Ifall kunskap inom företagsamhet och affärsverksamhet saknas måste medlemmarna fråga råd av kunniga och skola sig.
- Andra viktiga egenskaper är förmågan att kunna leda sig själv, marknadsföra sin expertis och skaffa kunder. Att vara försäljningsinriktad är även viktigt. Försäljning och marknadsföring är utmanande områden och bör konstant satsas på.
- Studerandenas nätverk är i en central roll.

## 2.4. Planering av affärsverksamhet

### 2.4.1. Verksamhetsidé

- Verksamhetsidén svarar på frågan varför ett andelslag existerar och vad man eftersträvar att uppnå med verksamheten (varför, till vem och vad).

- När man formulerar verksamhetsidén är det viktigt att komma ihåg att syftet med ett andelslags verksamhet är att utöva ekonomisk verksamhet för att stödja medlemmarnas ekonomi eller näringsutövning så att medlemmarna nyttjar andelslagets tjänster.

### 2.4.2. Affärsidé

- En affärsidé beskriver företagets tillvägagångssätt mer detaljerat än vad verksamhetsidén gör. Affärsidén svarar på frågan hur företaget kommer att skapa affärsverksamheten som verksamhetsidén beskriver.
- Affärsidén består ofta av tre delar: vad, till vem och hur. *Vad* innebär de produkter och tjänster som andelslaget erbjuder. *Till vem* innebär företagets potentiella kunder och *hur* betyder företagets förfaringssätt, hur företaget producerar sina produkter eller tjänster och erbjuder dem till sina kunder.
- Det är nödvändigt att beräkna ifall företaget kan producera sina produkter eller tjänster till en sådan kostnad att verksamheten är lönsam. Det är även väsentligt att fundera på vad det är som gör företaget konkurrenskraftigt.
- I allmänhet brukar omgivningen förhålla sig positivt till produkter och tjänster producerade av studerandeandelslag.
- Utifrån affärsidén utvecklas en affärsplan.

### 2.4.3. Affärsplan

- Affärsplanen innehåller en beskrivning av hur affärsidén ska genomföras. Dess uppgift är att beskriva tydligt och grundligt företagets verksamhetsmodell, verksamhetsförfaranden, målsättningar och framtida målsättningar. Affärsplanen underlättar förståelsen för företagets verksamhet och resurskrav samt uppföljningen av företagets lönsamhet.
- Affärsplanen är en utmärkt handbok för grundarna och handledarna när det gäller affärsverksamheten, försäljningen och marknadsföringen. Den fungerar även som kommunikationsmedel för att informera investerare och andra intressenter om verksamhet och målsättningar.
- En god affärsplan lyfter fram de riskfaktorer som kan ha en inverkan på företagets framgång. Den ger även en uppfattning om företagets lönsamhet och framtidsutsikter.
- I affärsplanen lönar det sig att inkludera en tydlig analys av investeringsutgifter och andra löpande kostnader som uppkommer vid grundandet av affärsverksamheten.
- Affärsplanen bör uppdateras regelbundet under affärsverksamhetens gång. På detta vis fungerar den som ett verktyg för att följa upp och utveckla affärsverksamheten och strategin.
- Nedan finns kort presenterat affärsplanens centrala punkter:

<b>AFFÄRSIDÉ</b>	Vad säljer vi? Till vem säljer vi? Hur säljer vi?
<b>FÖRETAGETS STYRKOR</b>	Grundarnas kunnande, erfarenhet, styrkor, bransch-kunnande och nätverk.
<b>PRODUKTER OCH TJÄNSTER</b>	Produkternas konkurrensmiljö, image, eftersträlvade konkurrensfördel, prisnivå, täckningsbidrag och så vidare.
<b>KUNDER OCH MARKNADER</b>	Kundgrupper/målgrupper och deras konsumentbeteende, läge, antal samt medel för att nå dessa. Marknadsläge inom branschen och verksamhetsområdet, efterfrågan och utbudet, konkurrenternas styrkor och svagheter, egna styrkor och svagheter.
<b>PRAKTISKA ARRANGEMANG</b>	Kontor, läge, verktyg, arbetstagare, startfinansiering, reklam och marknadsföring, hemsida, försäkringar, bokföring, med mera.
<b>KASSAFLÖDESANALYSER</b>	Investeringar i kontor och verktyg, kapitalbehov vid grundandet och för första verksamhetsmånaden, finansieringskällor.
<b>LÖNSAMHETSANALYSER</b>	Behov av täckningsbidrag som täcker fasta kostnader, avbetalning på lån, och andra finansieringskostnader samt principer för prissättning för att uppnå minimiresultatskrav.

#### 2.4.4. Försäljning och marknadsföring

- Prissättning är något som bör tänkas igenom noggrant, eftersom det är svårt att göra ändringar i priset i efterhand.
- Det är även viktigt att tydligt formulera säljbudskapet: Vad säljer vi? Vilka behov uppfyller produkten eller tjänsten? Vilken är nyttan som kunden erhåller?
- Marknadsföringens uppgift är att göra produkten eller tjänsten bekant för kunden. Grunden för marknadsföringen ligger i affärsidén: vad, till vem, hur och varför.
- Marknadsföringen ska bestå av marknadsundersökning, marknadsföringsstrategi, segmentering, marknadsföringskommunikation, företagsimage och försäljningskanaler.

#### Marknadsundersökning

Undersökningen ska inkludera:

- *Målgrupp:*
  - Vem vill vi sälja till? Var befinner sig målgruppen? Hur stor är målgruppen? Vem gör köpbeslutet?
- *Kundbehov:*
  - Vad är kundernas krav och förhoppningar? Är de kopplade till pris, kvalitet, tillgänglighet, med mera?
- *Konkurrenssituation:*
  - Vilka är konkurrenterna, hur fungerar de och hurdana produkter eller tjänster har de? Vad är konkurrenternas styrkor och svagheter?
- *Verksamhetsmiljö:*

- Finns det nya konkurrenter på kommande eller håller tidigare konkurrenter på att lämna marknaden? Vad beror detta på? Hurdant är samarbetet mellan konkurrenter och hur ser underleverantörsmodellerna och verksamhetsnätverken ut?
- *De egna konkurrensfaktorerna*
  - Uppfyller de egna produkterna eller tjänsterna kundernas krav och förhoppningar? Vad är de egna styrkorna och svagheter? Finns det potentiella samarbets- eller underleverantörsformer?

## Marknadsföringsstrategi

Strategin ska inkludera:

- *Försäljningstaktik* (t.ex. personlig försäljning eller försäljning via telefon eller internet)
- *Marknadskommunikation* (t.ex. försäljningsbrev, direktreklam, med mera)
- *Event-marknadsföring* (t.ex. framträdanden på mässor)
- *Information till pressen och intressenterna*
- *Upprätthållning av kund- och andra väsentliga relationer*

## Segmentering

- Att dela in de potentiella kunderna i olika segment är nödvändigt, speciellt då kunderna skiljer sig från varandra, kunderna är regionalt utspridda eller då de egna resurserna är begränsade.
- Vikten av segmentering betonas då företaget använder sig av elektronisk kundförvärv, marknadsföring och elektroniska försäljningsevenemang. Kunder som är vana vid elektroniska metoder och medel förväntar sig snabba svar och processer.

## Marknadsföringskommunikation

- En förutsättning för att ett nyligen grundat andelslag ska klara sig är att uppnå erkännande, trovärdighet och acceptans. Företaget ska i början ha en intensiv marknadsföring med tydliga försäljningskampanjer.
- Det är avgörande att välja rätta marknadsföringskanaler för att nå sina målgrupper. Elektroniska marknadsföringskanaler är något som även andelslag borde utnyttja. Effektiv användning av exempelvis e-postmeddelanden kan skära ner på kostnaderna till en bråkdel av de som skulle till exempel uppkomma vid en omfattande tidningskampanj. Ett omfattande kundregister är guldvärt. Detta förutsätter införskaffning av personuppgifter samt att bli bekant med personregisterlagen.
- Det lönar sig att ha goda relationer till de lokala medierna. Speciellt på små orter är grundandet av andelslag något som lokala medier gärna skriver om.
- Kommunikationen bör vara aktiv och ibland kan den till och med minska på behovet av marknadsföring.

## Företagsimage

- I god tid före man börjar planera marknadsföringen ska man överväga vilken typ av image man vill ge av andelslaget. Man ska sträva efter att ge en realistisk bild som naturligt förknippar sig till produkterna eller tjänsterna och till verksamhetsförfaranden.
- Namn, logo, slogans, färger, former och material skapar företagets fenotyp och utgör de former där företaget är mest synligt. Vid skapandet av dessa ska man lägga vikt vid originalitet och se till att de har en naturlig koppling till verksamheten och branschen.

## Försäljningskanaler

- Nätbutik är ett bra alternativ som försäljningskanal för andelslag. Före grundandet av nätbutiken bör man överväga huruvida de produkter man erbjuder lämpar sig för att bli sålda på nätet. Var rör sig de potentiella kunderna och är de beredda att köpa produkten utan att se den först?
- Nätbutiken kan vara en del av företagets nätsida eller fungera separat. Det enklaste sättet att grunda en nätbutik är att anskaffa ett färdigt nätbutikspaket. Paketet kan innehålla ett kontrollprogram, en adress (ifall man vill ha en avskild), ett serverutrymme, en grundläggande struktur och ett visuellt utseende.
- Det är viktigt att ge en bra och pålitlig bild av företaget. Produkterna som säljs i nätbutiken bör presenteras tydligt med bild och beskrivning. Dessutom måste köpvillkoren, post- och leveransavgifter samt anvisningar för avbeställning och reklamation vara tillgängliga i nätbutiken.
- Nätbutiken är ett bra sätt att samla in information och bygga upp kundregistret. Kunden bör informeras om vad informationen används till och hen måste ha möjligheten att begränsa användningen av informationen.

### 2.4.5. Andelslagets organ och beslutsfattande

- Andelslagets organ ska inkludera andelsstämma, styrelse, verkställande direktör (frivilligt) och revisor/verksamhetsgranskare utsedd av andelsstämman.

## Andelsstämma

- Högsta beslutande organ för medlemmarna att utöva beslutsbefogenhet i andelslagets ärenden, som stadgas i lagen om andelslag och andelslagets stadgar.
- Årligen hålls minst en ordinarie andelsstämma.
- Varje medlem har en röst, såvida inte annat bestäms i stadgarna.
- I små andelslag kan man också utan att sammankomma till andelsstämma göra beslut då det *omfattas enhälligt* och samtliga medlemmar *deltar* i beslutet.
- Andelsstämman bör hållas i andelslagets hemkommun, såvida inte annat bestäms i stadgarna.

### Andelsstämmans uppgifter:

- Fastställa bokslutet
- Besluta om vad som görs med överskottet
- Besluta om att bevilja styrelsen och VD:n ansvarsfrihet
- Besluta om ändringar av stadgarna, om fusion av andelslaget och om upplösning av andelslaget
- I stadgarna kan det finnas ytterligare beslut som bör göras av andelsstämman

## Styrelse

- Andelslaget bör ha en styrelse. Styrelsen företräder andelslaget och är det viktigaste beslutande organet vad gäller ledning och styrning av verksamheten.
- Styrelsen bör ha minst en och högst fem ledamöter. Via stadgar kan man bestämma om ytterligare ledamöter. Styrelsen bör ha en ordförande.
- Alla ledamöter bör få kallelse till styrelsens sammanträden. Styrelsen har beslutsbefogenhet när mer än hälften av ledamöterna är närvarande.
- Styrelseledamöterna väljs tills vidare, om inte det i stadgarna bestäms om en tidsbunden mandattid.
- Styrelsen kan ha suppleanter. Ifall styrelsen består av färre än tre personer måste det finnas åtminstone en suppleant.
- Lagen ställer inga kompetenskrav på styrelseledamöter.

### *Styrelsens uppgifter:*

- Ansvara för strategin
- Styra ekonomin
- Övervaka verksamheten
- Besluta om stora frågor i andelslaget
- Evaluering av verksamheten
- Styra vid krissituationer

## Verkställande direktör, VD

- Andelslag kan ha och har vanligtvis en VD.
- VD:n utses i regel av styrelsen.
- VD:n har till uppgift att sköta andelslagets dagliga ärenden i enlighet med styrelsens instruktioner och bestämmelser.
- VD:n säkerställer att andelslagets redovisning sköts juridiskt korrekt och att den ekonomiska förvaltningen är organiserad på ett tillförlitligt sätt.
- VD:n har rätt att representera andelslaget i ärenden som enligt lagen om andelslag och enligt stadgarna hör till hens uppgifter.

## Revisor/verksamhetsgranskare

- Studerandeandelslag rekommenderas att ha antingen en revisor eller en verksamhetsgranskare.
- Om inte annat föreskrivs i lagen, kan andelslaget låta bli att välja en revisor ifall högst en av följande punkter uppfyllts under den gångna och den föregående räkenskapsperioden:
  - Balansräkningens slutsumma överskrider 100 000 EUR
  - Omsättningen överskrider 200 000 EUR; eller
  - Det i genomsnitt finns fler än tre anställda. (lag om andelslag 7 kap. 2§)
- Företag som enligt revisionslagen är befriade från revisionskyldighet och inte behöver utse en revisor rekommenderas att välja en verksamhetsgranskare.

- Verksamhetsgranskare har inte de kvalifikationskrav som revisorer har, men de bör ha nödvändig ekonomisk och juridisk kunskap och erfarenhet om företagets verksamhet.

#### 2.4.6. Styrelsens ansvar och förpliktelser

- Styrelsen representerar företaget och fattar beslut om företaget samt undertecknar kontrakt och andra dokument.
- Styrelsen ansvarar för att främja företagets intressen och ser till att förpliktelser gentemot samhället, fordringsägare och övriga intressenter sköts korrekt. Detta sköter styrelsen genom att övervaka de personer som valts att utföra uppgifterna.
- Enligt lagen om andelslag är andelslagets medlemmar inte personligen ansvariga för företagets skulder. Styrelsens ansvar innebär inte heller att styrelsemedlemmarna skulle vara personligen ansvariga för företaget, inte ens i det fallet att företaget går i konkurs och det finns obetalade skulder. Styrelsens ansvar innebär att varje styrelsemedlem ansvarar för att se till att företagets verksamhet och ekonomi sköts på ett korrekt sätt samt att styrelsen ingriper i tid vid eventuella misstag och felaktigheter. Skadeståndsansvar kan uppstå ifall man agerat likgiltigt eller inte ingripit i tid vid problem.<sup>vi</sup>
- Ledningens och förtroendevaldas ansvar i andelslaget kan indelas i två delar: det juridiska ansvaret och det företagsekonomiska ansvaret.
- Det juridiska ansvaret innebär att andelslagets ledning måste följa lagar, stadgar och de beslut som fattats. Ifall styrelsen eller förtroendevalda bryter mot juridiska ansvaret kan de bli skadeståndsansvariga.
- Det företagsekonomiska ansvaret är betydligt mer omfattande än det juridiska. Styrelsen och VD:n måste i enlighet med de juridiska förpliktelserna styra andelslaget så att det kan fungera framgångsrikt. Ifall styrelsen inte lyckas med detta kan andelsstämman befria styrelsemedlemmarna och VD:n från sina uppgifter. Till det företagsekonomiska ansvaret hör även etiska aspekter.
- Det etiska ansvaret innebär bland annat att agera i enlighet med god affärssed. En enskild medlem i andelslaget kan hamna i en situation där hen är tvungen att välja mellan det egna intresset och andelslagets intresse.

#### 2.4.7. Organisation av redovisning och ekonomiförvaltning

- Vid andelslagets uppstartsfas är det mycket viktigt att grundligt överväga hur företagets redovisning och ekonomiförvaltning ordnas. Forskning visar att företag ofta själv försöker ta hand om redovisningen även om det inte finns förutsättningar för detta<sup>vii</sup>. Ifall det inte finns tillräcklig redovisningsexpertis inom andelslaget, bör uppgiften överföras till en bokföringsbyrå. I en del läroanstalter är det möjligt att läroanstaltens ekonomiförvaltning sköter andelslagets redovisning.
- Det är viktigt att det i andelslaget finns en eller flera personer som innehar kunskap om ekonomi och juridik. Om detta inte är fallet bör andelslaget söka hjälp av utomstående.
- Från läroanstaltens synvinkel är det bra ifall utöver den handledande läraren även till exempel rektorn eller utbildningsdirektören känner till andelslagets ekonomi. På detta vis undviks flertal problem.
- Mer information om andelslagets ekonomiförvaltning finns här: *Pienosuuskunnan taloudenhallinnan ABC* <http://pellervo.fi/wp-content/uploads/2016/09/hiltunen-osk-taloudenhallinta-260916.pdf>.

## 2.5. Processen att grunda andelslag

Processen att grunda ett andelslag kan delas in i *förutsättningar att grunda ett andelslag, faserna i att grunda ett andelslag, uppgörandet av stadgar och uppgörandet av medlemskontrakt.*

### 2.5.1. Förutsättningar för att grunda andelslag

- Fungerande affärsidé
- Grundlig affärsplan
- Tillräcklig finansiering vid uppstartsfasen
- Fungerande och originellt namn. Enligt fimalagen måste ett svenskspråkigt andelslag inkludera "andelslag", "andels" eller "anl" i sitt namn. Då man funderar på namn åt andelslaget lönar det sig att granska registret över registrerade firmor. Detta kan göras via YTJ (<https://www.ytj.fi/sv/index.html>) eller Virre (<https://virre.prh.fi>).

### 2.5.2. Faserna i att grunda ett andelslag

- Andelslaget grundas då grundarna undertecknar avtal om andelslagsbildning. Andelslagets stadgar ska fogas till avtalet. Räkenskapsperioden ska anges i avtalet eller stadgarna.
- Enligt lagen (AndL 2:2) bör avtalet innehålla åtminstone följande:
  - datum för avtalet,
  - alla stiftande medlemmar och de andelar som var och en tecknar,
  - det belopp som ska betalas till andelslaget för varje andel (*teckningspris*),
  - när andelen ska betalas, och
  - andelslagets styrelseledamöter.
- Andelslaget måste registreras inom tre månader efter att avtalet undertecknats. Etableringsanmälan skickas till handelsregistret.
- Ett andelslag är ett bokförings- och skattepliktigt företag. Anmälan om andelslagets verksamhet ska göras till skattemyndigheterna. Ett andelslag gör anmälan med grundanmälningsblankett Y1. Samma anmälningsblankett används för anmälan till såväl Patent- och registerstyrelsens handelsregister som till skattemyndigheternas register. Vid anmälningstidpunkten ska även uppgifter om uppskattad omsättning och skattepliktig inkomst ges. Dessa behövs vid bestämning av skatteförskott.
- För utbetalning av löner måste man anmäla sig som registrerad arbetsgivare ifall:
  - lön kommer att betalas till minst två arbetstagare i ett års tid utan avbrott, eller
  - det finns minst sex arbetstagare som utför snuttjobb för andelslaget.
- I förskottsuppbörsregistret upptecknas bland annat andelslag, som utövar näringsverksamhet. Den som betalar arbetsersättning kan kontrollera arbetstagarens registreringsstatus i Patent- och registerstyrelsens och Skatteförvaltningens gemensamma företagsdatasystem (<https://www.ytj.fi/svenska/>) eller genom att ringa Skatteförvaltningens servicenummer 020 697 030.
- Så snart etableringsanmälan anlänt till Patent- och registerstyrelsen, ELY-centralen, magistraten eller skattebyrån registreras företaget i samfundsregistret och får ett FO-nummer. Numret ska användas i skatteärenden. FO-numret ska också finnas på företagets brev och blanketter (bl.a. beställnings-, offert- och fakturablanketter).

### 2.5.3. Uppgörandet av stadgar

- Andelslagets grundare ska komma överens om innehållet i stadgarna och införa dessa som en del av avtalet om andelslagsbildning. Vid uppgörandet av stadgarna lönar det sig att konsultera experter.



- Följande punkter måste enligt lagen om andelslag (3 kapitel 3 §) alltid nämnas i andelslagets stadgar:

- **Andelslagets namn (firma)**

- **Den kommun i Finland som är andelslagets hemort, och**

- **Andelslagets verksamhetsområde**

- De viktigaste frågorna som det lönar sig att ta upp i stadgarna är på vilka grunder överskottet ska delas ut, vem som kan utnyttja andelslagets tjänster samt vem som representerar andelslaget.

#### 2.5.4. Uppgörandet av medlemskontrakt/gemensamma spelregler

- Medlemskontrakt innebär interna spelregler, som inte ska inkluderas i stadgarna. Dessa spelregler hjälper till vid verksamhetens styrning och vid skolning av nya medlemmar. Ett lyckat medlemskontrakt innebär att alla är medvetna om andelslagets målsättningar och medlemmarnas individuella målsättningar inom andelslaget.
- Medlemskontraktet kan till exempel inkludera:

- **Medlemmarnas engagemang**

- **Dagliga rutiner och fördelning av dessa. Fördelning av ansvarsområden**

- **Riktlinjer för hur man ska gå till väga vid konflikter och skapa en god atmosfär**

- **Upprätthållning av kundrelationer och kundregister**

- **Säkerställning av kvalitet**

- **Planering, prissättning och budgetering av arbetsuppdrag**

## 2.6. Minneslista av nyckelfaktorer vid grundandet av studerandeandelslag

- Andelslagets målsättningar och typ av verksamhet; varför grundas andelslaget?
  - Pedagogiskt eller icke-pedagogiskt andelslag
- Organisation: studerande ansluter sig till ett redan existerande varaktigt andelslag eller grundar ett nytt andelslag.
- Säkerställning av verksamhetens kontinuitet.
- Ifall det är frågan om ett pedagogiskt andelslag måste studierna integreras i företagsverksamheten (studerande ska kunna avlägga studiepoäng genom den kooperativa verksamheten).
- Stöd från läroanstaltens ledning.
- Åtminstone två motiverade och engagerade handledare som tilldelats resurser (arbetstid och lön) för verksamheten.
- Lärare/handledare och studerande bör skolas i kooperativ företagsamhet.
- Utomstående hjälp och rådgivning samt att bekanta sig med existerande studerandeandelslag.

- Uppgörande av medlemskontrakt.
- Organisation av redovisning och ekonomiförvaltning.
- Förtydligande av affärsidé och uppgörande av affärsplan.
- Investering i försäljning och marknadsföring.
- Tillräckligt med medlemmar; 15–20 medlemmar, några faller alltid bort.
- Gemensamma, tydliga mål.
- Fördelning av uppgifter och ansvar (ekonomi, försäljning, marknadsföring, personal, med mera). VD eller styrelseordförande har huvudansvaret. Alla kan inte göra allting, en del måste styra och utveckla verksamheten.
- Om det bland medlemmarna eller inom läroanstalten inte finns kunnande i redovisning ska denna uppgift överföras till en bokföringsbyrå.
- Medlemmarna måste komma överens om vad som görs med andelslaget efter utexaminering (berör inte varaktiga studerandeandelslag).
- Äldre studerande eller läroanstaltens alumner fungerar som mentorer.
- Satsning på uppriktighet, förtroende, beröm, god kommunikation och att lära sig av misstag.
- Ständig utveckling av verksamheten.

## 2.7.Handledning och rådgivning vid andelslagets uppstartsfas

- Vid uppstartsfasen lönar det sig att söka vägledning av experter. Pellervo Coop Center erbjuder rådgivning och hjälper till vid grundandet av andelslag.
- Stora andelslag och småföretagare kan även konsultera och hjälpa till, speciellt vid uppstartsfasen.
- Benchmarking rekommenderas. Representanter från flera läroanstalter har bekantat sig med fungerande andelslag innan de bildat eget andelslag. På detta vis har man möjligheten att uppleva kooperativ verksamhet i verkligheten.

## 3. STUDERANDEANDELSLAGETS VERKSAMHET OCH DESS UTVECKLING

### 3.1. Utveckling av andelslagets ekonomiförvaltning

- Att ta väl hand om ekonomin är en förutsättning för en framgångsrik verksamhet.
- Bokföring, löneutbetalningar, fakturering, skatter, försäkringar och företagets övriga ekonomiska förpliktelser bör skötas ordentligt.
- Företaget bör sätta upp finansiella mål för verksamheten och dessa ska följas upp. Målsättningarna definieras i den årliga budgeten.
- Uppföljning av medlemmarnas arbetstider är viktigt. Utifrån arbetstimmarna beräknas lönen och studieprestationerna.
- Mer information om andelslagets ekonomiförvaltning finns här: *Pienosuuskunnan taloudenhallinnan ABC* <http://pellervo.fi/wp-content/uploads/2016/09/hiltunen-osk-taloudenhallinta-260916.pdf>.

### 3.2. Ledarskap i studerandeandelslag

Ledarskap i studerandeandelslag kan sammanfattas i följande punkter:

- *Teamentreprenörskap avgör hur man leder företaget*
- *En ständig diskussion mellan styrelsen och medlemmarna är nödvändig*
- *Företagsamhet som betonar jämlikhet kräver även ledarskap*
- *Att leda ett andelslag innebär att inspirera och styra*
- *Ledarskap och teamentreprenörskap fogas samman*
- *Ledarskapet ska ständigt utvecklas*
- *Kamratledarskap lämpar sig väl för studerandeandelslag*

#### Teamentreprenörskap avgör hur man leder företaget

- Nyckeln i teamentreprenörskap är att samarbetet fungerar.
- Det är väsentligt att diskutera gemensamma målsättningar, verksamhetsförfaranden och individuella målsättningar och förhoppningar redan innan andelslaget startas samt under verksamhetens gång. Dessa diskussioner ligger som grund för medlemskontraktet.
- Diskussionerna skapar en ledningsmodell och specifika principer som ligger som grund för verksamheten och följs upp och styrs av andelsstämman genom styrelsen och VD:n<sup>viii</sup>.
- Styrelsen styr andelslaget på strategisk nivå. Ifall andelslaget har en VD ansvarar hen för den operativa verksamheten. Ifall det inte finns en VD är den operativa verksamheten ofta på styrelseordförandens ansvar.
- I andelslag som fungerar i yrkesskolor och yrkeshögskolor finns det ofta en teamledare (en av studerandemedlemmarna), som ansvarar för den operativa ledningen och ett team som har tilldelats

olika ansvar. Rollerna byts även mellan medlemmarna, vilket ökar medlemmarnas expertis. Studerande upplever ofta rollen som teamledare som väldigt givande.

### **En ständig diskussion mellan styrelsen och medlemmarna är nödvändig**

- Grunden till en framgångsrik verksamhet ligger i öppenhet och förtroende, som byggs upp genom öppen kommunikation mellan medlemmarna och styrelsen.
- Även förbättringsbehov och deras uppkomst bör diskuteras.
- Medlemmarna bör tåla konstruktiv kritik och olikheter.
- Det är viktigt att ständigt uppehålla kontakt med olika aktörer. På detta vis kan man effektivt utnyttja medlemmarnas olikheter och de olika aktörernas idéer och nätverk.

### **Företagsamhet som betonar jämlikhet kräver även ledarskap**

- Ett andelslag är ett samfund som betonar jämlikhet. Detta betyder dock inte att alla medlemmar skulle styra företaget jämnt. Ett andelslag behöver en tydlig ledare eller ett tydligt ledarpar.
- Viktiga egenskaper hos ledaren är entreprenörsanda, initiativtagande, aktivitet och förmåga att kunna inspirera andra.
- Att kunna inspirera andra är väldigt viktigt i uppstartsfasen då andelslaget kräver aktivitet för att skapa kundkontakter och uppnå försäljning.

### **Att leda ett andelslag innebär att inspirera och styra**

- Ledarens roll i att inspirera medlemmarna och föra dem i samma riktning är avgörande.
- Ofta händer det att medlemmarna är entusiastiska och aktiva i verksamhetens uppstartsfas. Efter en tid börjar rutinmässiga aktiviteter fungera bra, men det blir utmanande att finna ny inspiration och verktyg för att lyfta verksamheten till nästa nivå. I detta fall behövs det inspirerande ledarskapsmetoder som förstärker gemenskapen och lyfter fram teamentreprenörskapens goda sidor.

### **Ledarskap och teamentreprenörskap fogas samman**

- Teamets syfte, uppgifter och roller ska vara klara och tydliga.
- Ledningsgruppens positioner cirkulerar årligen så att alla medlemmar har möjligheten att pröva de olika rollerna.
- Teamet väljer en teamledare som styr den dagliga operativa verksamheten. Teamet kommer överens om gemensamma spelregler.
- Teamet delas ofta in i mindre projektteam beroende på kunduppdrag. Laganda och gruppdisciplin är viktiga element med tanke på tidsanvändningen. De interna spelreglerna hjälper till för att optimera tidsanvändningen.

### **Ledarskapet ska ständigt utvecklas**

- Medlemmarnas expertis är det viktigaste kapitalet för de flesta studerandeandelslag. Andelslag utgör förutom affärssamfund även medlemssamfund.

- Ett starkt medlemssamfund kräver till sin natur att utvecklingen och ledningen av personalen är på hög nivå.
- Utveckling av ledarskap är något som konstant bör satsas på under verksamhetens gång.

### Kamratledarskap lämpar sig väl för studerandeandelslag

- Kamratledarskap är nära relaterat till coachande och delat ledarskap. Kamratledarskapets principer lämpar sig väl för andelslag, där medlemmarna fungerar som både ägare och aktörer. Ansvar för och initiativet till att utföra arbetet kommer jämlikt från både organisationen och den enskilda medlemmen.
- Kamratledarskap förutsätter insikter i teamuppbyggande. Dessutom är det viktigt att bygga upp laganda, förespråka öppenhet och utöva god kommunikation. På detta vis ökar sannolikheten för att alla förbinder sig till de gemensamma målsättningarna.
- För att kunna leda andra framgångsrikt bör en god kamratledare även kunna leda sig själv.

## 3.3. Att skapa en verksamhetskultur som stöder inläring

I följande tabell finns sammanfattat de element som stöder skapandet av en verksamhetskultur som stöder inläring:

- **Den kooperativa verksamhetens värderingar och principer**
- **Ett fungerande samfund**
- **Förtroende**
- **Laganda**

### Den kooperativa verksamhetens värderingar och principer

- Ett andelslags tydliga styrka och konkurrensfördel är dess värderingar; *samarbete, jämlikhet* och *solidaritet*, som byggs upp genom ägarstrukturen.
- Den kooperativa företagsmodellen bygger på samarbete och solidaritet. Ett andelslags struktur är jämställd när det gäller ägarskap och beslutsfattande. Detta motiverar andelslagets medlemmar.
- I jämställd teamentreprenörskap är det viktigt att de underliggande värderingarna skapar gemenskap. Värderingarna är grundläggande förutsättningar för uppkomsten av ett fungerande samfund.

### Ett fungerande samfund

- Den avgörande faktorn för ett andelslags framgång är att medlemmarna kan fungera väl tillsammans. För att detta ska vara möjligt bör det råda förtroende och öppenhet mellan medlemmarna.
- Öppenhet främjar uppkomsten av förtroende. Att delta i andelslagets verksamhet och det jämställda beslutsfattandet motiverar medlemmarna.
- Ett välfungerande samfund och samarbete förstärker innovationskulturen i organisationen. De bästa idéerna uppstår då olika aktörer diskuterar och delar med sig av sina tankar och erfarenheter.

## Förtroende

- Förtroende är nyckelordet i kooperativ teamentreprenörskap.
- För att bygga upp förtroende krävs det av medlemmarna både gemensam tid och gemensamt görande.
- Uppbyggandet av förtroende underlättas betydligt av att medlemmarna känner varandra och varandras arbetssätt redan innan andelslaget grundas.
- Förtroende är viktigt även med tanke på att en del medlemmar tidvis, till exempel på grund av studier, lägger mindre tid och möda på andelslaget. Detta förutsätter att de övriga medlemmarna litar på att medlemmen investerar mera tid i andelslaget vid en annan tidpunkt.
- När det råder förtroende mellan medlemmarna, klarar teamet av att hantera konflikter.

## Laganda

- En god laganda uppstår inte automatiskt utan bör konstant investeras i under verksamhetens gång.
- Skapandet och upprätthållandet av lagandan underlättas av gemensamma träffar och fester samt av öppenhet, god intern kommunikation och framgångsupplevelser i kundprojekt.
- Det är alltid en bra idé att tacka för lyckade prestationer och projekt. Att i organisationen skapa en kultur som kännetecknas av att tacka vederbörande främjar uppkomsten av god laganda och motiverar medlemmarna.
- Det behövs även kooperativt samfundsinriktat tänkesätt så att man förmår sätta helheten framför egen omedelbar nytta. Det bör också finnas förmåga och tålamod att se saker på lång sikt samt förtroende för att det finns mera styrka i gruppen än i den enskilda individen.

## 3.4. Studerandekooperationens goda praxis

- *Äldre studeranden fungerar som mentorer och introducerar de nya studerandena i verksamheten*
- *Ömsesidigt lärande i team*
- *Uppbyggnad av dokumentationssystem*
  - I andelslag byts medlemmarna ständigt ut. Dokumentation av praxis och kunskap är viktigt så att den centrala expertisen och kunskapen inte försvinner då medlemmar avgår, utan kan fortsättningsvis användas av nya medlemmar. Dokumentationssystemet bör innehålla alla de viktigaste dokumenten som till exempel finansiella dokument, kundregister, kontraktsbotten, processbeskrivningar, styrelsens verksamhetspraxis, med mera.
- *Coaching-verktyg*
  - Tandemcoaching, vilket innebär att två handledare jobbar tillsammans. De byter ibland även team (systercoaching). En bra praxis är också att handledarna träffas regelbundet och utbyter kunskap och expertis.
- *Assistenthandledarsystem*
  - En studerande från en högre årskurs fungerar som assistenthandledare och som exempel för de nya studeranden. Assistenthandledarens roll är speciellt viktig vid andelslagets uppstartsfas, eftersom hen har personlig erfarenhet av att starta andelslag.
- *Företagsmentorer och nätverk i affärslivet*

- En fungerande praxis är att ett teamföretag i uppstartsfasen får ett mentorföretag. En representant från mentorföretaget berättar om egna erfarenheter, ger det första uppdraget, vägleder och ger råd<sup>ix</sup>.
- Ett mentorföretag minskar på gapet mellan affärlivet och ett nyligen grundat studerandeandelslag.
- *Samarbete mellan olika läroanstalter*
  - Studerandeandelslag i olika yrkeshögskolor i Finland samarbetar bland annat genom gemensam affärsverksamhet och utbyte av teamföretagare och handledare.

### 3.5. Utvärdering av verksamheten

- Utvärderingen av inläring i studerandekooperation är mångfacetterad. Den ska vara omfattande och bestå av flera olika delar.
- Ifall läroanstalten har flera handledare är det viktigt att handledarna överväger utvärderingen tillsammans som ett team. I yrkeshögskolor på andra stadiet utför studerandena ett yrkeskompetensprov.
- Medstuderande, kunder (kundfeedback), handledare och studeranden själv kan medverka i utvärderingen. Målsättningen med utvärderingen är att utveckla självbedömningsförmågan. Som redskap för utvärderingen kan man till exempel använda kompetenskarta, utvärderingsenkät för personligt kunnande och kompetensmatris.

### 3.6. Studerandekooperationens utvecklingsbehov

Nedan presenteras studerandekooperationens centrala utvecklingsbehov:

**Integrering av studerandekooperation i studierna**

**Brist på undervisningsmetodskompetens hos handledare**

**Motivering och engagering av studerande och handledare**

**Den unga studerandes rädsla för ansvar**

**Utbytet av studerande. Studerande är med i andelslagen under en relativt kort tidsperiod**

**Interna oklarheter (speciellt när det gäller ansvarsområden) och brist på ledarskap**

**Kommunikation (intern och extern)**

**Övervakning av inläring i arbetet**

### 3.7. Minneslista av nyckelfaktorer i andelslagets verksamhet

- Klara och tydliga målsättningar
- God ekonomiförvaltning
- Företagsamhet och ihärdighet; ständig utveckling av marknadsföring och försäljning
- Utveckling av ledarskap
- Tydligt fördelade ansvarsområden och roller
- Gemensamma värderingar
- Ett fungerande samfund

- En god stämning och förtroende mellan medlemmarna
- God intern kommunikation
- Tillräcklig frihet ger utrymme för kreativitet
- Lösa konflikter på ett konstruktivt sätt
- Nätverkande

---

<sup>i</sup> Statistikcentralen 2017, [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)

<sup>ii</sup> Statistikcentralen 2017, [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)

<sup>iii</sup> Sanna Halttunen-Välilä, Elinkeinoelämänkeskusliitto, 30.5.2011

<sup>iv</sup> Ung Företagsamhet, <https://nuoriyrittajyys.fi/sv/ung-foretagsamhet/>

<sup>v</sup> FINLEX 2002, <https://www.finlex.fi/sv/laki/ajantasa/2002/20021290>

<sup>vi</sup> Hiltunen, M., Hänninen, J., Ossa, J., Pättiniemi, P., Pötry, J., Tainio, J. & Troberg, E. (2009). *Henkilöstösomisteinen yritys. Yhdessä yrittämällä menestykseen*. Tietosanoma Oy, Business Books: Tallinn

<sup>vii</sup> 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.

<sup>viii</sup> Hiltunen, M., Hänninen, J., Ossa, J., Pättiniemi, P., Pötry, J., Tainio, J. & Troberg, E. (2009). *Henkilöstösomisteinen yritys. Yhdessä yrittämällä menestykseen*. Tietosanoma Oy, Business Books: Tallinn

<sup>ix</sup> Konttaniemi, J. & Pahkasalo, J. (2012). *Kehittämisideoita opetussuunnitelmaan ja pedagogiseen strategiaan Case: LiikeAkademia*. Kemi Tornion ammattikorkeakoulu.