

TAMPERE.  
FINLAND

# KANSAINVÄLISEN OSAAMISEN JA MAAHANMUUTON STRATEGINEN OHJELMA - 2.0

2019–2024 // 2023–2026

*Kansainvälisen osaamisen palvelut,*

*Tampereen kaupunki*



*Tampereella on parhaat mahdollisuudet hyödyntää kansainvälistä osaamista. Kansainvälisten osaajien ja muiden maahan muuttavien sekä heidän perheidensä on helppo tulla ja asettautua Tampereelle. Ulkomaalaistaustaisten ihmisten on kannustavaa kehittää osaamistaan ja työllistyä Tampereella. He tuntevat itsensä aktiiviseksi osaksi yhteiskuntaa ja heidän pysymiseensä Tampereella panostetaan pitkäjänteisesti.*

**IHMISTEN TAMPERE – VETOVOIMAINEN JA TUNNETTU  
KAUPUNKI KANSAINVÄLISILLE OSAAJILLE.**

# SISÄLLYSLUETTELO

1. KANSAINVÄLINEN OSAAMINEN KÄYTTÖÖN.....	5
1.1 Ohjelman ja päivityksen 2023 tausta .....	6
1.2 Asiakkaiden kansainvälinen osaaminen .....	10
1.3 Arvot ja toimenpiteet.....	12
1.4 Toimintaympäristö ja vaikuttavuus .....	14
1.4.1. Toimintaympäristön muutokset 2023 .....	14
1.4.2. Mittarit .....	16
2. KANSAINVÄLISEN OSAAMISEN PALVELUJEN TEEMALLISET KOKONAISUUDET.....	23
2.1 Elävä ekosysteemi – Kansainvälisen osaamisen palvelut .....	24
2.2 Kanavat kuntoon – International House Tampere .....	27
2.3 Kannustimet kaakkoon – Osaamiskeskus, Mainio ja International House.....	30
2.4 Osaamisella osallisuuteen – Kansainvälinen osaamiskeskus .....	34
2.5 Vastuullinen vastaanotto – Kotoutumisen alkuvaiheen palvelut, Tampereen vastaanottokeskus ja Monikielinen neuvonta Mainio.....	38
3. PÄIVITETTY STRATEGINEN OHJELMA JA LÄPILEIKKAAVAT TEEMAT.....	41
3.1 Ohjelman prosessi.....	43



# 1. Kansainvälinen osaaminen käyttöön

## 1.1 Ohjelman ja päivityksen 2023 tausta

Käsillä olevan Tampereen kaupungin kansainvälisen osaamisen ja maahanmuuton strategisen ohjelman (2.0) päivityksen 2023 taustalla ovat erityisesti rakenteelliset muutokset. Näitä ovat hyvinvointialueiden aloittaminen vuoden 2023 alusta alkaen sekä vuonna 2025 voimaan tuleva työllisyys- ja elinkeinopalveluiden uudistus, jonka myötä valtion TE-palvelut siirtyvät kuntien vastuulle. Samaan aikaan toteutetaan myös kotoutumislain kokonaisuudistus 2025, joka lisää kuntien vastuita kotoutumista edistävien lakisäätteisten palvelujen tuottamisessa. Näiden muutosten myötä myös maahanmuuttoon ja kotouttamiseen liittyvät vastuut muuttuvat Tampereen kaupungin osalta.

Päivityksen tarvetta korostaa osaltaan myös Venäjän hyökkäyssodan myötä alueelle uudella statuksella (tilapäinen suojelu) saapuneet pakolaiset. On tunnistettu tarve alueellisen resilienssin vahvistamiseen, eli kykyyn vastata nopeisiin ja yllättäviin muutoksiin maahanmuutossa. Tätä kykyä strategisen ohjelman mukaiset toimenpiteet ovat Tampereella selvästi parantaneet.

Päivitystä tukevat myös kansainvälistymisen aiempaa voimakkaampi korostuminen Tampereen kaupungin pormestariohjelmassa (2021–2025), strategisen ohjelman yhteensovittaminen Tampereen pitkän aikavälin Welcoming City -ohjelman (vuoteen 2040) kanssa sekä ohjelmalle asetetun keskeisen tavoitteen eli pysyvän palvelurakenteen perustan toteutuminen Kansainvälisen osaamisen palveluissa. Tämän päivityksen tavoitteena onkin huomioida toimintaympäristössä tapahtuneet keskeiset muutokset sekä ohjelman mukaisen palvelurakenteen kehitysvaihe täydentämällä ohjelman tavoitteen asettelua ja kirkastamalla jo luodun palvelurakenteen työnjakoa ja yhteistyörakenteita.

Vuonna 2019 laaditun strategisen ohjelman lähtökohdat ja strategiset tavoitteet toimivat edelleen ohjelman perustana, eikä niitä ole tarpeen muuttaa, vaan täydentää ja siirtää painotusta palvelurakenteen perustamisesta kohti palvelukokonaisuuksien työnjaon ja yhteistyötapojen kirkastamista ja palvelujen jalkauttamista. Päivitystä tukevaa materiaalia on kerätty sekä kehittävän arvioinnin että työpajojen avulla syys-joulukuussa 2022.

Strategisen ohjelman lähtökohtana on edelleen Tampereen kaupungin ja seudun strategioissa jo 2019 tunnistettu tarve vahvistaa kansainvälisen osaamisen hyödyntämisen edellytyksiä Tampereen seudulla. Strateginen ohjelma määrittelee Tampereen kaupungin toimintamallin ja sen keskeiset toimenpidekokonaisuudet. Ohjelma toimii myös keskustelun pohjana kuntayhteistyön järjestämiselle ja toimenpiteiden soveltamiselle Pirkanmaan kunnissa laaja-alaisesti. Keskustelu kuntien välillä on tärkeää, koska työmarkkinat, joilla kansainvälistä osaamista hyödynnetään ovat seudulliset. Ohjelman toimenpidekokonaisuudet pyrkivät kehittämään kansainvälistymisen ja maahanmuuton hallintaan tarvittavaa ekosysteemiä sekä palvelujen kokonaisuutta, jotka vahvistavat alueellista yhteistyötä sekä kehitystä kohti pysyvää palvelurakennetta.

Tampereella on myös Suomen väestökehityksen ja -ennusteiden myötä ryhdytty toimenpiteisiin, tulevaisuuden positiivisen väestökehityksen, yritysten osaavan työvoiman saatavuuden ja työikäisen väestön kasvun turvaamiseksi. Tässä ohjelmassa on otettu huomioon Antti Rinteen hallituksen kesäkuussa 2019 julkaistu hallitusohjelma ja sitä tarkentava ”Koulutus ja työperusteisen maahanmuuton tiekartta 2021”. Tiekartassa mainitaan muun muassa osaajien työperusteisen maahanmuuton lisääminen (painopisteenä

erityisosaajat, tutkijat ja opiskelijat), Business Finland -yhteistyö yritysten kasvun ja kansainvälistymisen sekä investointien houkuttelun tukena, tutkinto-opiskelijoiden työllistymisen parantaminen Suomessa ja kuntien roolin vahvistaminen kotouttamistyössä.

**Ohjelma pyrkii vastaamaan** niin vetovoimaisuuden, osaajapulan kuin ulkomaalaistaustaisen työvoiman työllistymisen haasteisiin lyhyellä ja pitkällä aikavälillä edistämällä:

1) työnantajien edellytyksiä rekrytoida sujuvasti ulkomailta ja työllistää jo seudulla asuvia ulkomaalaistaustaisia henkilöitä,

2) ulkomaalaistaustaisten henkilöiden mahdollisuuksia kehittää ja hyödyntää omaa osaamistaan eli kouluttautua ja työllistyä mielekkäisiin ja palkitseviin työtehtäviin Tampereen seudulla sekä

3) kokonaisvaltaista ja joustavaa kotoutumista mukaan lukien lasten ja perheiden osallisuus.

Nämä tavoitteet tukevat myös ulkomaalaistaustaisten henkilöiden pitkäaikaista ja nopeaa kiinnittymistä seudulle ja sen yhteisöihin. Tulijat vahvistavat alueen osaamis pohjaa, elinkeinoelämää ja positiivista kehitystä yhdenvertaisina toimijoina. Ohjelmassa on määritelty viisivuotisen strategiakauden aikana kehitettävät keskeiset toimenpidekokonaisuudet sekä niiden asiakasryhmät ja tavoiteltavat palvelulupaukset, jotka osaltaan ohjaavat kehittämistoimintaa. Ohjelma on osoitus koko kaupungin yhteisestä tahtotilasta ja tavoitteesta kaikkia hyödyttävän kansainvälistymisen kehittämisessä. Se on valmisteltu yhteistyössä kaupunkiseudun kuntien, korkeakoulujen sekä yritysten ja muiden sidosryhmien kanssa. Erilaisiin yhteiskehittämisen työpajoihin ja tapaamisiin osallistui yhteensä 85 edustajaa Tampereen kaupungilta ja sidosryhmistä, kuten Tampereen korkeakoulu yhteisö, Tampereen kauppakamari, Pirkanmaan ELY-keskus, Pirkanmaan TE-toimisto, Pirkanmaan liitto ja Business Tampere. Valmist-

luun osallistui myös kohderyhmän edustajia sekä paikallisten yritysten edustajia.

Kansainvälisen osaamisen strateginen ohjelma tarjoaa sidosryhmille mahdollisuuden osallistua kehittämiseen ja palvelujen tuottamiseen. Ohjelman seuranta toteutetaan tilannekatsauksilla kaupunginhallituksessa ja elinvoima- ja osaamislautakunnassa. Strategian jalkauttamiseksi asetetaan kansainvälisen osaamisen strateginen ohjausryhmä. Seurannassa käytettävä ohjelman mittaristo määrittellään yhteistyössä sidosryhmien kanssa osana ohjelman keskeisten toimenpidekokonaisuuksien toteuttamista. Tavoitteena on, että mittaristo on riittävän yhteneväinen kansallisten Talent Boost ja Maahanmuuttajien osaamiskeskus kokonaisuuksien sekä Tampereen kaupungin seurantajärjestelmässä esitettyjen ja Welcoming City -ohjelman indikaattorien kanssa. Tässä ohjelmapaperissa määrittellään keskeiset indikaattorit strategisen tason vaikuttavuuden arviointiin. Lisäksi Tampereen kaupungin maahanmuuttajaneuvosto on pysyvä toimielin, jonka nimittää kahden vuoden toimintakaudelle Tampereen kaupungin hallitus. Sen tehtävänä on mm. maahanmuuttajien ja kotouttamiseen liittyvien palvelujen kehittäminen, eri kulttuurien välisen vuoropuhelun kehittäminen sekä osallistuminen syrjinnän ja rasismien ehkäisyyn. Pysyvä toimielin mahdollistaa strategisen ohjelman pohjalta käytävän dialogin maahanmuuttajaneuvoston edustajien kanssa.

**Lopputuloksena** on Tampereen kaupungin alustamaisen toimintamallin mukainen kansainvälisen osaamisen ja maahanmuuton strateginen ohjelma palvelujen ja yhteistyön järjestämiseksi. Kaupungin alustamainen toimintamalli sekä seudun toimijoiden yhteinen näkemys tavoitteista, palvelujen tuottajista ja heidän rooleistaan, keskeisistä palvelulupauksista ja toimenpidekokonaisuuksista, tukevat kansainvälistymistä edistävän ekosysteemin kehittymistä koko seudulle.

## Yhteydet kaupungin strategioihin

Ohjelman taustalla ovat kaupungin ja kaupunki-seudun strategiset linjaukset ja tavoitteet, joihin se osaltaan pyrkii vastaamaan. Tampereen kaupungin strategian ja vision 2040 puitteissa kansainvälisen osaamisen ja maahanmuuton ohjelma on läpileikkaava kokonaisuus, jonka toimenpiteet toteuttavat Tampereen kaupungin vision 2040 neljää painopistettä:

- Tampere on Suomen vetovoimaisin kaupunki kansainvälisen työvoiman ja opiskelijoiden näkökulmasta
- Tampereella on toimintakykyinen ja kilpailukykyinen elinkeinoelämä, jolla on merkittävä rooli Suomen talouskasvussa
- Tampere erottuu positiivisesti palveluiltaan ja elämänlaadultaan muista suomalaisista ja pohjoismaalaisista kaupungeista kansainvälisessä kilpailussa
- Kansainvälisyys on Tampereen vahvuus, joka nojaa tamperelaiseen yhteistyöhön, innovatiiviseen kaupunkikehittämiseen ja vahvaan kansainväliseen yhteisöön

**Pormestariohjelmissa kansainvälistyminen on selkeästi toistuva ja voimistuva teema.** Pormestariohjelma 2021 korostaa Tampereen veto- ja pito-voimaa kansainvälisille muuttajille keskeisenä kehittämisen tavoitteena:

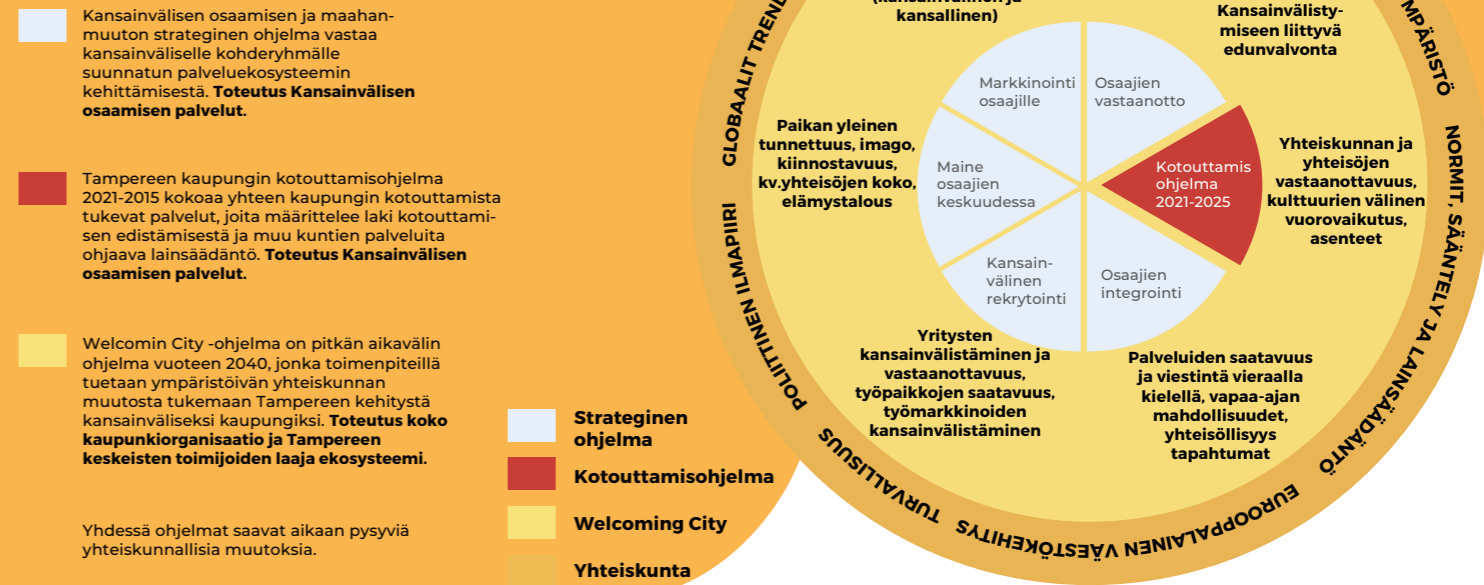
Pormestariohjelman 2021 mukaan:

- Tavoitteena on houkutellessa lisää kansainvälisiä osaajia ja opiskelijoita kaupunkiin, sekä lisätä kansainvälisten työpaikkojen määrää, jotta entistä useampi kansainvälinen opiskelija asettuisi kaupunkiin tulevaisuudessa.
- Vahvistetaan International House -toimintaa, joka tarjoaa yhden luokun palveluita. Työtä jatketaan aktiivisesti osana kansallista Talent Boost -toimenpideohjelmia, panostaen seudullisesti tärkeisiin toimialoihin sekä kokeillen rohkeasti uusia toimintamalleja.
- Tampere edistää eri alojen työperäisen maahanmuuton helpottamista ja huolehtii, että maahanmuuttajat saavat riittävät ja laadukkaat kotoutumispalvelut. Englannin kielellä tarjottavia palveluita laajennetaan ja selkokieliseen viestintään panostetaan.
- Vieraskielisten suomen kielen opintoihin panostetaan niin, että he työllistyvät ja kotoutuvat Tampereelle sujuvasti.
- Englanninkielisen lukiokoulutuksen järjestämismahdollisuuksia edistetään kaupungin edunvalvonnalla ja pyritään sen sallimaan lakiuudistukseen, mikä vahvistaisi merkittävästi kansainvälisille perheille tarjolla olevia asumisen ja koulutuksen mahdollisuuksia.
- Kaupunki näyttää työnantajana esimerkkiä vieraskielisten osaajien palkkaamisessa ja samalla hyötyy osaamis-, kulttuuri- ja kielipotentiaalista.

Tampereen Welcoming City -ohjelma (2023) on pitkän aikavälin ohjelma vuoteen 2040, jonka toimenpiteillä tuetaan ympäröivän yhteiskunnan muutosta tukemaan Tampereen kehitystä kansainväliseksi kaupungiksi. Toteutus tapahtuu koko kaupunkiorganisaation ja Tampereen keskeisten toimijoiden laajan ekosysteemin yhteistyönä. Ohjelman ytimessä on Kansainvälisen osaamisen ja maahanmuuton strateginen ohjelma (kuva 1).

**”Tampere on vetovoimainen kaupunki kansainvälisille osaajille ja Tampere vahvistaa kansainvälisten osaajien ja maahan muuttaneiden pito-voimaa työllisyyden, yrittäjyyden, koulutuksen ja kotoutumisen keinoin. Tampereen kaupunki panostaa yritysten työvoiman saatavuuden parantamiseen edistämällä kansainvälistä rekrytointia. Tampere on kansainvälinen ja monimuotoinen eurooppalainen kaupunki.”**

# Welcoming City suhde muihin ohjelmiin



KUVA 1 // Strategisen ohjelman suhde muihin ohjelmiin.

Älykaupunki kaupunkilaisille -kehitysohjelman osana Kansainvälisen osaamisen palveluiden International & Inclusive City -lippulaiva (2022–2025) pyrkii ymmärtämään paremmin kansainvälisten tampereilaisten elämäntapahtumia ja palvelutarpeita, jotta voimme kehittää kaupungista kansainvälisemmän ja inklusiivisemmän kodin kaikille asukkaalle. Lippulaivan teemojen mukaisesti määritellään kolme tavoitetta, jotka toteutetaan läpileikkaavasti osana ohjelman toimenpiteitä ja vaikuttavuuden arviointia:

1. Hyödynnetään tehokkaasti dataa ja Koto-CS-M:tä tietojohdattamisessa ja tiedolla johtamisessa sekä asiakkuudenhallinnassa. (Tunnistetaan kotouttamiseen liittyviä kysymyksiä, kuten maahanmuuttajien tarvitsemat kieli- ja muut koulutustarpeet, työllistymismahdollisuudet ja sosiaalipalvelut. Luodaan kotoutumisen indikaattorit eli mittarit, joilla seurataan ja arvioidaan maahanmuuttajien integraation tasoa.)
2. Kehitetään digikanavia laajemman itsepalvelun ja älykkään asiakasohjauksen mahdollistamiseksi (Asiakkaat voivat hallinnoida omia asioitaan kuten rekisteröityä palveluihin, täyttää hakemuksia tai seurata kotouttamispro-

sessin edistymistä. AI-chatbotit voivat tarjota tukea ja tietoa kotoutumisprosessista, kuten kotoutumispalveluista, kielenopetuksesta tai työllistymismahdollisuuksista.)

3. Toteutetaan kaupungin toiminnan inklusiivisuuden nykytila-analyysi ja kehittämisen tielkartta sekä Tampereen Kotoutumisen viitearkkitehtuuri ja datapohjainen vaikuttavuudenarviointi. (Viedään inklusiivisuus ja Suomen "Good Relations Policy" läpileikkaaviksi teemoiksi kaikessa tekemisessä ja kuvataan kotoutumisen viitearkkitehtuuri, joka määrittää puitteet toiminnan kehittämiseksi, tietojen hallinnalle ja tietojärjestelmille. Vaikuttavuudenarvioinnissa hyödynnetään mm. Tampereen kotoutumisen indikaattoreita ja tutkitaan, miten ihmiskeskeistä vaikuttavuudenlaskentaa voidaan käyttää kotoutumistyössä.)

Pormestariohjelma 2021, Welcoming City -ohjelma sekä Älykaupunki kaupunkilaisille -kehitysohjelma tehostavat, voimistavat ja laajentavat strategisen ohjelman lähtökohtia ja toimenpiteitä. Yhdessä ohjelmat saavat aikaan pysyviä yhteiskunnallisia muutoksia.

## 1.2 Asiakkaiden kansainvälinen osaaminen

Strategisen ohjelman puitteissa on kyettävä vastaamaan samanaikaisesti osaajapulaan, maahanmuuttajien työllistymisen haasteisiin, suojeluntarpeessa olevien tukemiseen sekä lasten, nuorten ja perheiden kotouttamiseen, eli palveltava hyvin erilaisia asiakkaita. Palvelujen järjestämisen ja julkisen sektorin roolin määrittämiseksi osaamisen muodot voidaan jakaa karkeasti yksinkertaistaan eri tyyppisiin sen mukaisesti, miten osaamisen odotetaan vaikuttavan paikalliseen kehitykseen, miten sujuvasti osaamista voidaan kansainvälisesti hyödyntääsekä miten suuri on julkisen sektorin palvelujen rooli osaamisen saamisessa paikallisille työmarkkinoille (kuva 2).

- **Uusi osaaminen, jota alueella ei vielä ole,** synnyttää uusia innovaatioita, liiketoimintaa ja työpaikkoja. Tämä on tyypillisesti niin sanottua ”globaalia osaamista”, eli tiede- ja teknologiaosaamista ja tutkimus- ja kehitystoimintaa, jossa kansainvälinen tieteenala- tai yrityskulttuuri helpottaa vuorovaikutusta ja sujuvaa kansainvälistä työskentelyä. Näitä ovat esimerkiksi tutkimus, ohjelmointi, pelien kehittäminen ja lentoteknologia. Tällaisen osaamisen kohdalla julkisen sektorin panostus voi tyypillisesti kohdistua vetovoimakampanjoihin, sujuvien lupa- ja muiden palvelujen tarjoamiseen sekä paikallisten osaajayhteisöiden tavoittamiseen.
- **Korvaava osaaminen, joka vastaa työvoimapulaan,** mutta ei varsinaisesti synnytä uutta liiketoimintaa ja kasvua on usein ”paikallista osaamista”, jossa kokemusperäinen ja paikall-

lisen ympäristön ymmärtäminen on tärkeää. Osaaminen voi toimialasta riippuen vaatia julkisen sektorin toimia osaamisen tunnistamisen tai muunto- ja täydennyskoulutuksen osalta, esimerkiksi opettajat ja sosiaali- ja terveyspalvelut, työn valvontaan liittyen esimerkiksi rakentaminen ja teollisuus, tai kielen opetus.

- **Puuttuva tai kohtaamaton osaaminen** eli ammatillisen osaamisen puuttuminen tai alueella vailla kysyntää oleva osaaminen, voi edellyttää paljon panostuksia osaamisen kehittämiseen myös julkiselta sektorilta, etenkin jos kieli ja oppimisen heikot lähtökohdat tai työperäisen hyväksikäytön uhka tuottavat lisäpalvelutarpeita paikallisoaamisen kohdalla. Tästä ovat esimerkkejä ammatillinen koulutus, työllisyyspalvelut ja kielenopetus. Lasten ja nuorten kohdalla varhaiskasvatus ja koulut ovat keskeisessä roolissa kotoutumisessa ja oppimisvalmiuksien kehittämisessä pitkällä aikavälillä.

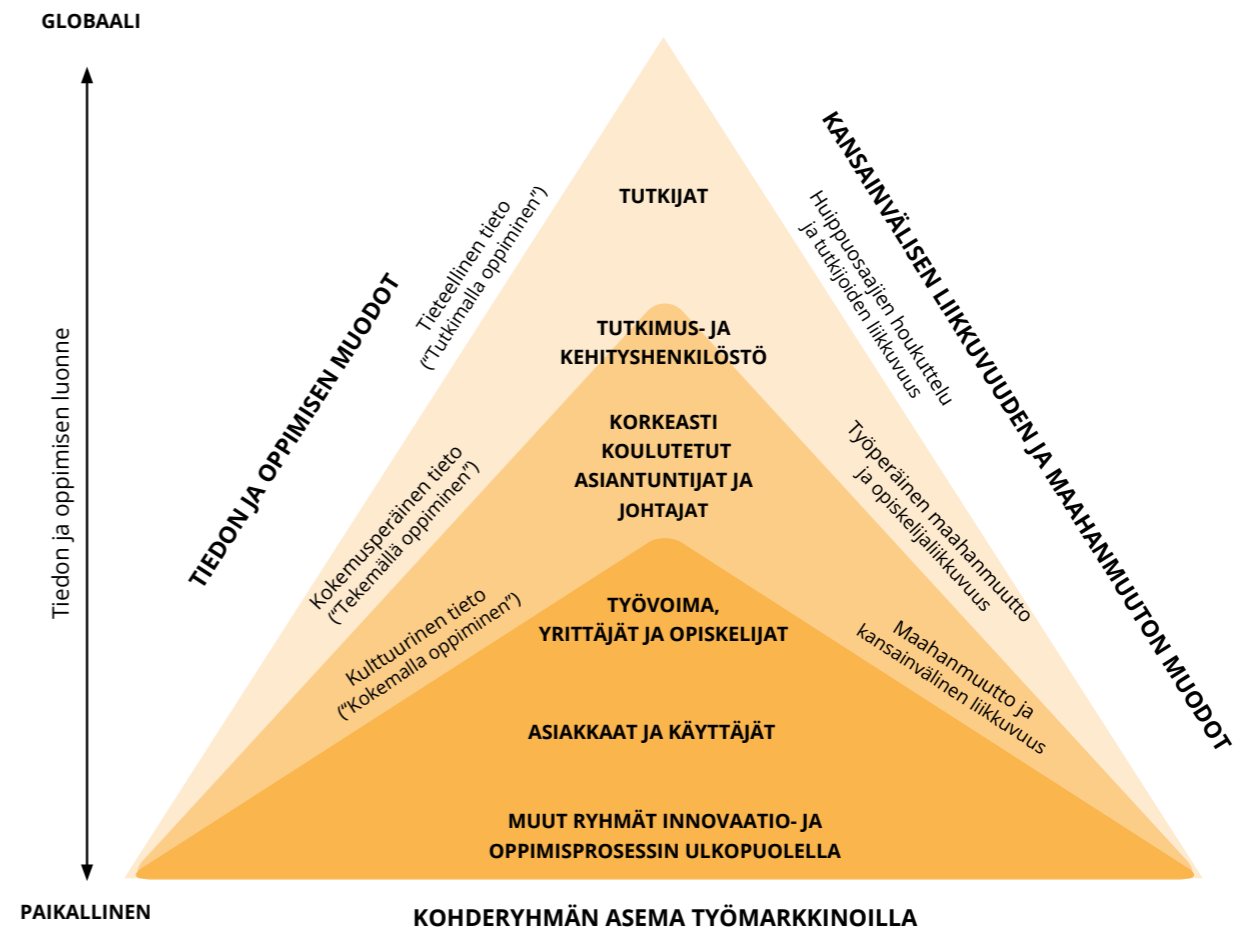
Vaikka lähtökohdat ovat hyvin erilaiset, kaikki erityyppiset osaamiset voidaan kuitenkin nähdä osana kokonaisuutta, jossa ulkomailta tulevan kulttuurisen ja ammatillisen osaamisen hyödyntäminen alueella on tavoite. Onnistuessaan tämä palkitsee sekä osaamistaan hyödyntävää yksilöä, että siitä hyötyvää työnantajaa, sekä entistä paremmin kansainvälistä osaamista hyödyntävää alueen arvontuotantoa.

Kansainvälisen osaamisen ja maahanmuuton kiinnittäminen paikallisiin työmarkkinoihin, elinkeinoelämään sekä yhteisöihin on keskeistä. Asiakkaiden ja palveluiden kirjo on laaja ja tämä kuvaa todellista tilannetta myös Tampereella, missä ainakin seuraavat asiakasryhmät ovat palvelujen käyttäjiä:

- Ulkomaalaistaustaiset tutkijat
- Ulkomaalaistaustainen työvoima
- Kansainväliset korkeakouluopiskelijat
- Rekrytoivat työnantajat
- Ulkomaalaistaustaiset ja vieraskieliset työnhakijat (työtön tai työtä vaihtava)
- Ammatillisessa koulutuksessa olevat ulkomaalaistaustaiset opiskelijat

- Turvapaikan tai pakolaistasutuksen saaneet uudet kuntalaiset (mahdollisesti vielä vastaanottokeskuksessa)
- Monialaista sosiaalista tukea tarvitsevat ulkomaalaistaustaiset
- Työperäisen hyväksikäytön tai rasmin torjunnasta tietoa tai kotouttamispalveluita tarvitsevat työnantajat ja työntekijät

Asiakkaita kuullaan myös mm. maahanmuuttajaneuvoston ja Tampere Talent Ambassadors -verkoston kautta, jotta palvelut ovat myös heidän kannaltaan tarkoituksenmukaisia.



KUVA 2 // Osaamisen eri tasot, palvelutarpeiden painotus ja paikallinen hyödynnettävyys.

### 1.3 Arvot ja toimenpiteet

Hyvin hoidettu ja asiakkaan tarpeista lähtevä palvelu ei ole vain mekaaninen toimenpide, vaan sisältää paljon yksilölle ja yhteisöille tärkeitä arvoja. Tunnistetut arvot, joita ekosysteemin tulisi palvelunkäyttäjille tuottaa, voidaan tiivistää seuraavaan listaan.

- Emotionaalisen arvon näkökulmasta palvelujen koetaan tuottavan turvallisuuden ja osallisuuden tunnetta, kohtaamista yksilönä ja kunnioitusta nauttivana tasa-arvoisena ihmisenä, jonka tarpeet ja toiveet nähdään ja huomioidaan. Yksilön osaaminen ja potentiaali tunnustetaan, mikä lisää itsetuntoa sekä toivoa tulevaisuudesta.
- Toiminnallisen arvon muotoja ovat selkeästi ja saavutettavasti tuotetut palvelut, jotka tarjoavat asiakaslähtöisiä ratkaisuja. Sisällöllisesti kirjo voi olla hyvin laaja lomakkeen täyttämistä aina yritysyrityksen rakentamiseen koulutuksessa ja työllistymisessä.
- Taloudellinen arvo syntyy paitsi selkeästi jäsenetystä ja nopeasta prosessista, jonka avulla yksilö pääsee kehittämään ja/tai hyödyntämään osaamistaan tai yritysrekrytoimaan työvoimaa ilman turhia harhapolkuja tai odottamista.
- Symbolinen arvo kuvastaa usein yksilön kohdalla pääsyä osaksi yhteisöä tai yhteiskuntaa ja yrityksen mainetta hyvänä ja vastuullisena työnantajana ja toimijana, jonka huolelliset ja läpinäkyvät palveluprosessit osaltaan mahdollistavat.

Arvo ulottuu siis pitkälle yksittäisen palvelutapah-tuman tai taloudellisen arvon ohi, syvälle yhteis-kunnan rakenteisiin ja yksilön arkeen. Toimijoilla on yhteinen tahtotila tehdä vieläkin arvokkaampaa työtä eli tehdä asioita vieläkin paremmin. Yhteisten tulkintojen mukaan tähän voidaan päästä organisoimalla yhteistyötä entistä huolellisemmin ja rakentamalla yhteistä ekosysteemiä läpinäkyvästi. On tärkeää selkeyttää yhteistä visiota, määritellä toiminnan kärjet sekä tiivistää verkostoa ja tehdä toimijat paremmin tutuksi toisilleen. Näin voidaan entistä paremmin tuottaa yhdessä määriteltyjä ja polutettuja palveluita. Palveluista on karsittava päällekkäisyyksiä ja samalla täytettävä puuttuvia aukkoja. On luotava asiakkaalle selkeämpi näkymä palveluihin eli asiakkaan kannalta ”yhden luukun” palvelut, niiltä osin kuin se on tarkoituksenmukaista. Pyritään edistämään maahanmuuttaja-asiakkaiden integroitumista siten, että he pääsisivät nopeasti ”yhden luukun kautta” osaksi yleistä kaikille tarkoitettua palvelujärjestelmää, pois erityispalveluiden piiristä. Tähän entistä suuremman arvon luonnin tavoitetaan pääsemiseksi on määritelty 2019 neljä toimenpidekokonaisuutta ja 2023 lisätty viides toimenpidekokonaisuus. Niissä sidosryhmien kanssa määriteltyt askelmerkit ja Tampereen ja kaupunkiseudun strategioissa sovitut kansainvälistymistä ja maahanmuuttoa koskevat tavoitteet nivoutuvat vahvasti osaksi kansallisten Talent Boost- ja maahanmuuttajien osaamiskeskuksen ohjelmien sekä kotoutumisen kokonaisuudistuksen 2025 alueellista toteuttamista.

Kansainvälisen osaamisen ja maahanmuuton strategisen ohjelman viisi keskeistä teema-alueetta ja tavoitetta toimenpidekokonaisuuksien taustalla ovat:

- **Ekosysteemi eläväksi:** Yhtenäinen palveluntuottajien ja -kehittäjien verkosto Tampereella rakentaa aktiivista ja avointa ekosysteemiä osaamisen houkuttelemiseksi ja hyödyntämiseksi. Sujuvoitetaan maahantulon alkuvaiheen prosesseja ja yhteistyötä viranomaisyhteistyössä (Kela, Veri, Migri ja DVV)
- **Kanavat kuntoon:** Tampereelle on tunnistetut ja sujuvat reitit saapua opiskelemaan, työskentelemään ja yrittämään, mikä vahvistaa vetovoimaisuutta ja tukee työnantajien edellytyksiä kansainväliseen rekrytointiin sekä investointien houkutteluun.
- **Kannustimet kaakkoon:** Tampereella kansainväliset osaajat ja maahan muuttaneet voivat sujuvasti kiinnittyä niin opiskelu-, työ- kuin liike-elämään ja näitä edustaviin yhteisöihin, mikä kannustaa osaamisen hyödyntämiseen Tampereen seudulla kansallisen Talent Boost-ohjelman mukaisesti.
- **Osaamisella osallisuuteen:** Osaamisen kehittämisen ja työllisyyspolkujen tunnistamisen avulla voidaan aidosti vahvistaa maahanmuuttajataustaisten asiakkaiden mahdollisuuksia osallistua arvon luontiin liike- tai työelämässä kansallista kansainvälinen osaamiskeskus-konseptia (OSKE) soveltamalla. Kansainvälinen osaamiskeskus kehittää, tunnistaa ja ka-

navoi maahanmuuttajataustaisten osaamista työelämään mukaan lukien heikommassa työmarkkina-asemassa olevat henkilöt. Toiminnan keskiössä on osaamisen kartoitus ja tunnistaminen sekä sujuva ohjaus kohti työllistymistä osaamista kehittämällä.

- **Vastuullinen vastaanotto:** Sujuvat kotoutumisen alkuvaiheen palvelut tarjoavat erityisesti kansainvälistä suojelua saaville mahdollisuuden nopeuttaa palveluihin ohjautumista ja kiinnittymistään alueeseen ja sen yhteisöihin joustavasti ja tehokkaasti. Kotoutumisen alkuvaiheen ja asettautumisen palvelut (KOTO-palvelut) sekä vastaanottokeskustoiminnan (VOK) palvelut tarjotaan suojelutarpeessa oleville sujuvasti monialaisessa yhteistyössä hyvinvointialueen ja muiden keskeisten viranomaisten kanssa.

Yhtenäisen, vetovoimaisen, kannustavan ja osallistavan ympäristön muodostuminen voidaan siis nähdä toimenpiteiden keskeisinä tavoitteina. Toiminta on osa Tampereen kaupungin kasvusopimusta rahoituksen ja sidosryhmäyhteistyön osalta, ja palvelut kiinnittyvät osaksi työvoimapalvelu- ja yrityspalvelualustoja sekä Elinvoima- ja kasvupalveluallianssin kehitysohjelmassa (2019) kuvattua alustamaista toimintamallia. Palvelujärjestelmä tukee myös Tampereen kaupungin kykyä varautua ja reagoida mahdollisiin yllättäviin ja merkittäviin muutoksiin maahanmuutossa ja sen määrässä (”resilienssi”).

## 1.4 Toimintaympäristö ja vaikuttavuus

Strategisen ohjelman tarve perustuu toimintaympäristön tilaan. Tässä esitetään ne toimintaympäristön keskeisiä ilmiöitä kuvaavat luvut, jotka yhtäältä perustelevat ohjelman tarvetta ja toisaalta toimivat pitkän aikavälin vaikuttavuuden arvioinnin indikaattoreina. *Toimintaympäristön muutosta kuvaavia yleisiä trendejä ovat kansallisella tasolla väestönkasvun perustuminen maahanmuutolle, koulutetun väestön maastamuutto sekä ulkomaalaistaustaisen väestön alhainen työllisyysaste.*

### 1.4.1. Toimintaympäristön muutokset 2023

Edellä mainitut yleiset trendit ovat edelleen voimistuneet, mutta päivitetyn strategisen ohjelman taustalla ovat erityisesti toimintaympäristössä tapahtuneet lakimuutokset, joista merkittävimmät ovat kotoutumisen edistämiseen liittyvän lain uudistus, kotouttamisen kokonaisvastuun siirtyminen kunnille 2025 ja hyvinvointialueiden perustaminen 2023. Myös Ukrainasta tilapäisen suojelun puitteissa saapuneet pakolaiset ovat osa toimintaympäristön muutosta, jonka vaikutukset kunnille korostuivat, kun tulijoiden kotikuntaoikeus keväällä 2023 realisoitui. Jo luotujen palvelujen edellytykset vastata tähän muutoksen on todettu tärkeäksi osaksi alueellista resilienssiä, eli kykyä vastata nopeisiin ja vaikeasti ennakoitaviin muutoksiin toimintaympäristössä, ja tätä kyvykkyyttä on tarpeen edelleen kehittää.

Hyvinvointialueiden käynnistymisen myötä 2023, vastuu kansainvälistä suojelua saavien palveluista säilyy kunnilla. Sen sijaan sosiaali- ja terveyspalvelut järjestetään jatkossa hyvinvointialueen toimesta, kuten myös maahanmuuttajille suunnatut SOTE-palvelut. Muutos edellytti Tampereen kaupungilta kansainvälistä suojelua saavien palvelujen uudelleen organisointia osaksi Työllisyys- ja kasvupalvelujen Kansainvälisen osaamisen palveluja. Keskeistä on

ottaa huomioon kotoutuja-asiakkaiden moninaiset palvelutarpeet ja nivoa kunnan ja hyvinvointialueen ohjaustyö selkeäksi kokonaisuudeksi suhteessa sosiaaliohjaukseen ja yleiseen sosiaalihuollon prosessiin. Lapsiperheiden ja lasten ja nuorten kannalta monet tärkeät palvelut, kuten varhaiskasvatus ja perusopetus, säilyvät kuntien vastuulla.

Muutos edellyttää toimivien yhteistyökäytäntöjen kehittämistä ja työnjaon selkeyttämistä. Hyvinvointialueiden perustamisen yhteydessä on sovittava myös kunnan ja hyvinvointialueen välisestä tiedonvaihdosta, työnjaosta ja yhteistyörakenteesta sekä luotava toimintatavat niiden käytännön järjestämiseksi ja vakiinnuttamiseksi. Hyvinvointialueet korostavat osaltaan myös alueellisen palvelurakenteen organisointia ja kuntien välistä yhteistyötä ja sopimista. Jokaisen kunnan tulee jatkossa huolehtia riittävästä resursseista ja kuntien lakisääteisestä palvelutuonnosta kotoutumislain mukaisesti.

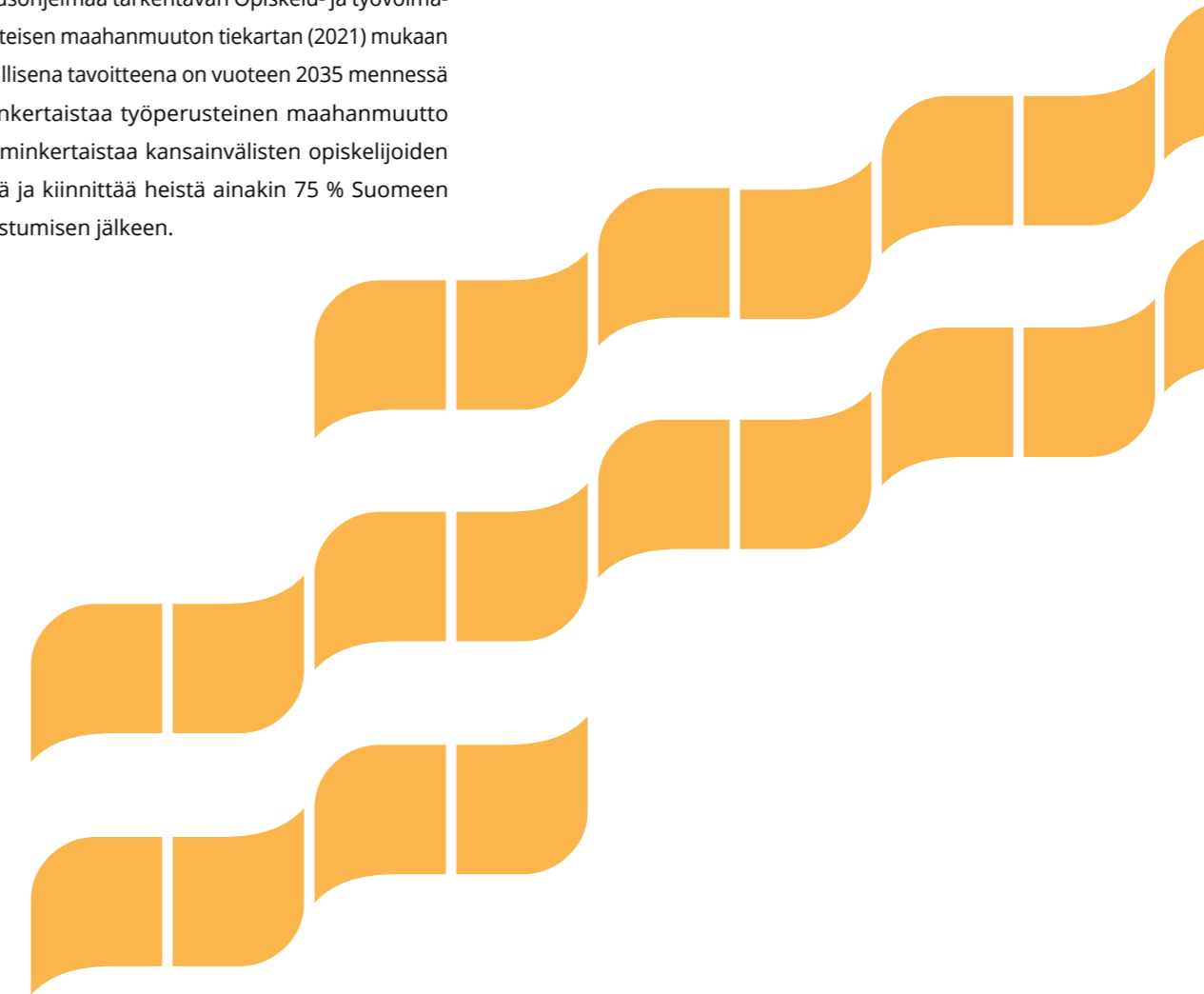
Keskeisen toimintaympäristön muutoksen on aiheuttanut myös Venäjän hyökkäyssota Ukrainaan. Seurauksena vuonna 2022 yli 47 000 ukrainalaista haki tilapäistä suojelua tai turvapaikkaa Suomesta. Pirkanmaalla heitä oli loppuvuonna 2022 noin 1500. Sisäministeriön arvion mukaan vuonna 2023 hakijoita voi tulla Suomeen 30 000–40 000 lisää. Uusi lupatyyppi eli ”tilapäinen suojelu” sekä tulijoiden suuri määrä luo paineita palvelujärjestelmille sekä kansallisella että paikallisella tasolla. Tampereen uudistettu kansainvälisten palvelujen kokonaisuus on osaltaan helpottanut tulijoiden vastaanottamista ja tämä osaaminen vahvistuu edelleen Tampereen kaupungin vastaanottokeskustoimintojen kytkeydyttyä osaksi palvelurakennetta vuonna 2023.

Vuonna 2025 voimaan tuleva työllisyys- ja elinkeinopalveluiden siirtyminen kuntiin siirtää myös työnhakijoina olevien maahan muuttaneiden kotoutumi-

seen liittyvät palvelut kuntien hoidettavaksi. Lisäksi lakiehdotus kotoutumisen edistämiseen liittyvistä toimenpiteistä ehdottaa kuntien toimintaa nyt ohjaavasta kotoutumisohjelman käsitteestä luopumista, vaikka maahanmuuttajan alkuvaiheen palvelujen järjestämisvastuut säilyvät kunnilla. Ehdotuksen mukaan kotoutumissuunnitelma pyritään laatimaan kunnan toimesta työnhakijoiden ohella (työllisyyspalvelut) myös huomattavasti entistä laajemmin muille tulijoille, erityisesti kotona oleville puolisoille, mutta myös tarpeen mukaan työhön saapuneille ja opiskelijoille. Prosessia tulisi ehdotuksen mukaan myös nopeuttaa keskimäärin kahteen vuoteen. Samalla prosessia tulisi joustavoittaa siten, että se voi olla selvästi lyhyempi, jos mahdollista, tai myös pidempi, jos tarpeen. Alkuvaiheen kotoutumiseen tulisi siis luoda entistä laajemmän kohderyhmän tavoitettava malli, joka on myös nopeampi ja ketterämpi kuin nykyinen prosessi.

Hallitusohjelmaa tarkentavan Opiskelu- ja työvoimaperusteisen maahanmuuton tiekartan (2021) mukaan kansallisena tavoitteena on vuoteen 2035 mennessä kaksinkertaistaa työperusteinen maahanmuutto ja kolminkertaistaa kansainvälisten opiskelijoiden määrä ja kiinnittää heistä ainakin 75 % Suomeen valmistumisen jälkeen.

**Lopuksi:** Muutos on tapahtunut myös itse strategisessa ohjelmassa tarkoitettujen kansainvälisten palvelujen tilanteessa Tampereella. Syksyllä 2022 toteutetun kehittävän arvioinnin pääviesti oli kaksiosainen. Strategisen ohjelman tavoitteeksi asetettu palvelurakenteen luominen nähtiin pääosin jo toteutuneeksi tavoitteeksi vuoden 2023 alkuun mennessä. Näin ollen ohjelman tavoitteen asettelua toivottiin suunnattavan selkeämmin palvelujen käyttöönottoon ja laajaan hyödyntämiseen alueella sekä yhteistyörakenteiden ja palvelupolkujen selkeyttämiseen toiminnan virtaviivaistamiseksi ja vaikuttavuuden varmistamiseksi. Kehittävä arviointi perustui strategisen ohjausryhmän jäsenten, kaupungin konserni-johdon sekä sivistystoimen johdon haastatteluihin.





## 1.4.2. Mittarit

Kansainvälisen osaamisen ja maahanmuuton kiinnittäminen osaksi alueen kehitystä ja positiivista kasvua edellyttää aktiivisia toimenpiteitä. Ulkomaalaistaustaisen väestön osuus kasvaa jatkuvasti myös Tampereella, vaikka on vielä alhaisempi kuin useimmissa muissa Suomen suurissa kaupungeissa (Kuva 8, sivu 21).

Tampereen kaupungin positiivinen väestönkehitys on 2000-luvulla perustunut pääosin maan sisäiseen muuttoliikkeeseen ja siitä aiheutuneeseen Tampereen muuttovoittoon. Vieraskielisen väestön osuus on Tampereella selvästi matalampi kuin esimerkiksi pääkaupunkiseudulla ja Turussa. Lisäksi vieraskielisen väestön määrä on lisääntynyt Tampereella vähäisemmin kuin koko maassa keskimäärin 2010-luvun taitteesta. Vieraskielisten määrä on kuitenkin ollut tasaisesti kasvussa myös Tampereella, ja nettomaahanmuutto on kiihtynyt koronapandemian puhkeamista seuranneina vuosina 2021–2022. Ennakollisissa tiedoissa Tampereen nettomaahanmuutto oli vuonna 2022 yli 2300 henkilöä (kuva 4, sivu 19). Koko maassa vuoden 2022 ennakollinen nettomaahanmuutto oli lähes 35 000 henkilöä (2021: n. 23 000, 2020: n. 18 000). Vuonna 2023 on odotettavissa muun muassa ukrainalaisten kotikuntaoikeuden vaikutuksia ulkomaalaisväestön määrään.

Tampereen väestösuunnitteen (2022) skenaarioissa on mallinnettu vieraskielisen väestön tulevaa kehitystä Tampereen toteutuneen tason, Turun kehitystä mukailevan kasvutavoitteellisemman tason ja ns. pääkaupunkiseudun tason mukaisilla kasvukertoimilla. Tampereella asuisi väestösuunnitteen skenaarionäkymien mukaan 40 000–47 000

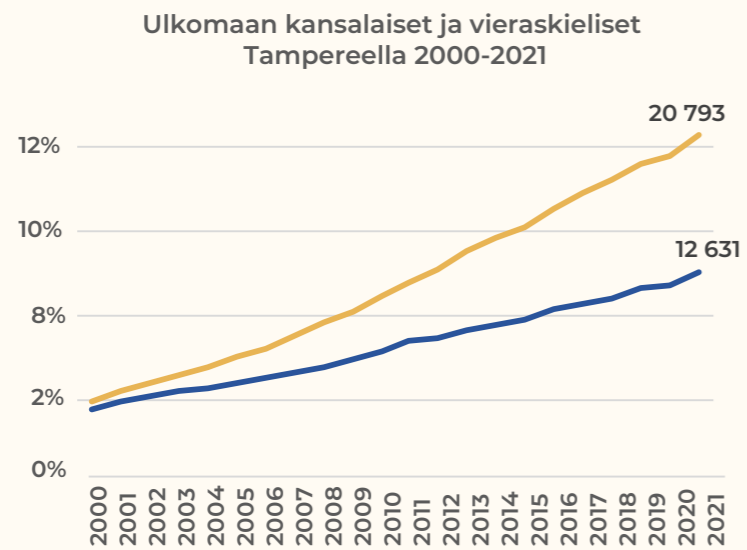
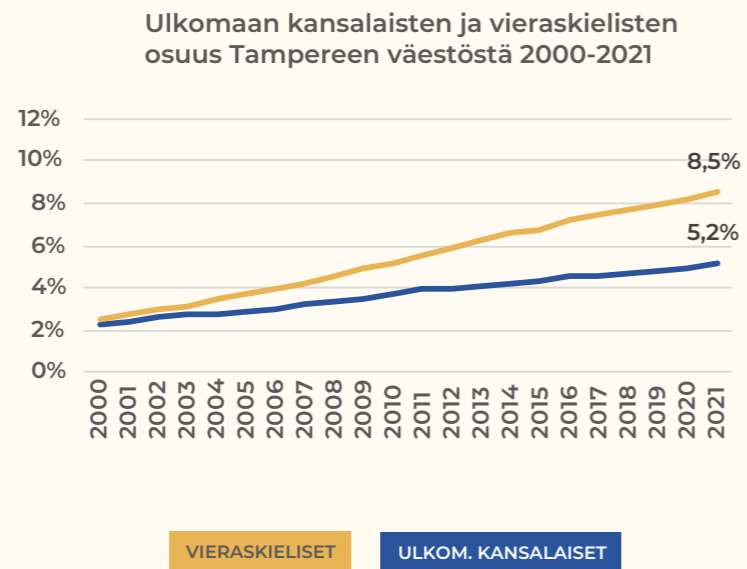
vieraskielistä vuonna 2040 (kuva 9, sivu 21.) Koko maan ja Tampereen saama nettomaahanmuutto ja vieraskielisen väestön lisäys ovat toteutumassa vuonna 2022 aikaisempia vuosia voimakkaampina, ja kuvassa näkyvässä ”kiihtyneen kasvun” suuntaviivassa on jatkettu ennakollisten vuoden 2022 tietojen voimakasta lisäystä kohti vuotta 2040. Vieraskielistä väestöä voisi tällöin olla jopa noin 60 000 henkilöä vuonna 2040. On kuitenkin tarpeen huomioida, että ennakko- ja rekisteritietojen osalta korjaukset voivat vielä merkittävästi muuttaa lukuja, ja tason pitkän ajan säilyminen on epävarmaa.

Vieraskielisen väestön ikäjakauma on nuorempi kuin kotimaan kieliä puhuvan väestön, ja esimerkiksi eläkeikään siirtyvien osuus on selvästi vähäisempi vieraskielisten keskuudessa. Kotimaan väestön ikääntyminen ja nuorisoikäluokkien pieneneminen heijastuvat jatkossa kuntien väliseen muuttoliikkeeseen. Kuten koko Suomen, myös Tampereen tulevaisuuden väestökehitys on riippuvainen maahanmuutosta ja Suomen kansainvälisestä vetovoimaisuudesta.

Strategisen ohjelman keskeiset indikaattorit kokonaisvaltaisen kotoutumisen seurantaan on valittu siten, että niillä on kytköksiä sekä kaupungin strategiaan, että Welcoming City -ohjelmaan. Valinnassa on hyödynnetty mm. työ- ja elinkeinoministeriön määrittelemää kotoutumisen viittä ulottuvuutta ja niiden Tampereelle relevantteja indikaattoreita. Näiden lisäksi on määritelty indikaattoreita vetovoiman ja pitovoiman seurantaan. Strategiakaudella on tavoitteena syventää ja kehittää kotoutumisen vaikuttavuuden arviointia ja kokonaisvaltaisempaa ymmärrystä Tampereen vieraskielisen

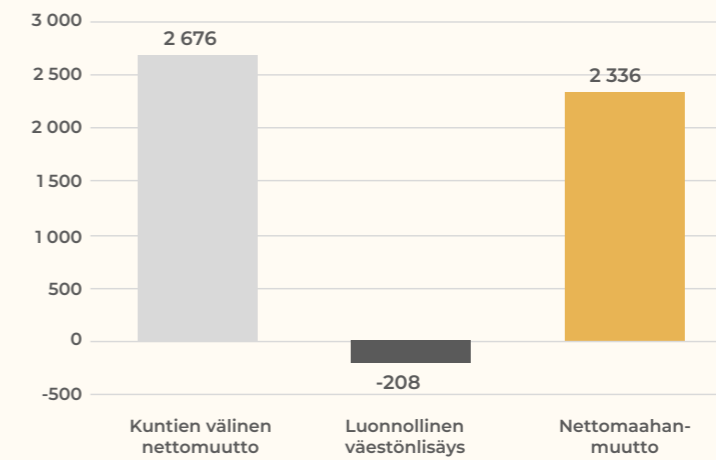
YHDENVERTAISET YKSILÖT			TEKEVÄT YHTEISÖT
<b>Työttömyys on alentunut kuuden suurimman kaupungin keskiarvoon ja erityistä tukea tarvitsevien työllistyminen on parantunut</b>	<b>Kaupunkilaisten yhdenvertaisuus on parantunut</b>	<b>Alueiden väliset hyvinvointierot ovat kaventuneet. Tampere-laisten koettu hyvinvointi on parantunut</b>	<b>Yhteisöllinen toiminta on lisääntynyt ja yksinäisyys vähentynyt. Osallisuus on vahvistunut</b>
<b>Työllisyys</b>	<b>Kaksisuuntainen kotoutuminen</b>	<b>Hyvinvointi</b>	<b>Osallistuminen</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Ulkomaalaisten työttömyysaste %</li> <li>b. Vieraskielisten työllisyysaste %</li> <li>c. Vieraskielisten yrittäjien osuus yrittäjistä %</li> <li>d. Vieraskielisten opiskelijoiden tilanne ammatillisen koulutuksen jälkeen</li> <li>e. Työn ja koulutuksen ulkopuolella olevien vieraskielisten määrä</li> <li>f. Vieraskielisten laaja työttömyysaste %</li> <li>g. Muualla kuin omalla alalla töissä olevien %</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Koettu syrjintä</li> <li>b. Yhteenkuuluvuuden tunne</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Työkyvyttömyyseläkkeellä olevien osuus</li> <li>b. Aikuisväestön käytettävissä olevat rahatulot</li> <li>c. Aikuisväestön palkka- ja yrittäjätulot</li> <li>d. Asuntokuntien käytettävissä olevat rahatulot</li> <li>e. Asuntokuntien pienituloisuusaste</li> <li>f. Työllisten pienituloisuusaste</li> <li>g. Asumismuoto</li> <li>h. Ahtaasti asuvan asuntoväestön osuus</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Osallistuminen järjestettyyn toimintaan</li> <li>b. Ehdokkaiden osuus väestöstä kuntavaaleissa</li> <li>c. Kunnanvaltuutettujen osuus väestöstä</li> <li>d. Kansalaisuuden saaneet</li> </ul>
TULEVAISUUDEN EDELLÄKÄVIJYYTTÄ			ROHKEASTI UUDISTUVA KAUPUNKI
<b>Kansainvälisten osaajien määrä Tampereella on kasvanut.</b>	<b>Työvoiman saatavuus on parantunut.</b>	<b>Kaupungin pitovoima on vahvistunut</b>	<b>Talous on tasapainossa. Asiakaskokemus on parantunut. Asiointi digitaalisessa kanavassa on mahdollista 50 % kaupungin palveluja</b>
<b>Koulutus ja osaaminen</b>	<b>Vetovoima</b>	<b>Pitovoima</b>	<b>Ihmiskeskeisyys</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Toisen asteen opintojen suorittamisaste (ammattikoulu)</li> <li>b. Ei perusasteen jälkeistä tutkintoa</li> <li>c. Korkea-asteen tutkinnon suorittamisaste</li> <li>d. YKI-testien suorittamisaste</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Työntekijöiden, tutkijoiden ja erityisasiantuntijoiden ensimmäisten oleskelulupien määrä</li> <li>b. Vieraskielisten tutkinto-opiskelijoiden määrä</li> <li>c. Kansallisten ja kansainvälisten tilaisuuksien järjestäminen yhteistyössä kumppanien kanssa</li> <li>d. Business Finland yhteistyö kansainvälisten osaajien ja start up -tiimien houkuttelussa Houkuttelutoimenpiteiden määrä ja tulokset</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Ulkomaalaisten tutkinto-opiskelijoiden alueellinen sijoittuminen valmistumisen jälkeen</li> <li>b. Vieraskielisten yrittäjien määrä</li> <li>c. Työntekijöiden, tutkijoiden ja erityisasiantuntijoiden jatkohakemuksien määrät</li> <li>d. Vieraskielisten väestön kasvu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Kotoutumistyön vaikuttavuuden seuranta ja laskenta</li> <li>b. Asiakaskokemus kotoutuspalveluista (NPS)</li> <li>c. Digitalisaatio jätiedolla johtaminen</li> </ul>

Tampereen kaupungin positiivinen väestökehitys on koko 2000-luvun aikana perustunut pääosin maan sisäiseen kuntien väliseen muuttoliikkeeseen. Tampereen positiivinen muuttovoitto näyttää hiipuvan 2030-luvulle tultaessa, jos vieraskielisten muuttajien määrä ei lähde merkittävään kasvuun ja syntyvyys jatkaa laskuaan.



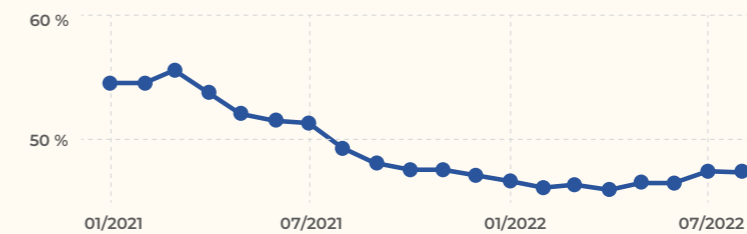
**Kuva 3 //** Ulkomaan kansalaisten ja vieraskielisten osuus Tampereella on kasvanut koko 2000-luvun.

**Väestönlisäyksen rakenne, ennakkotieto 2022**



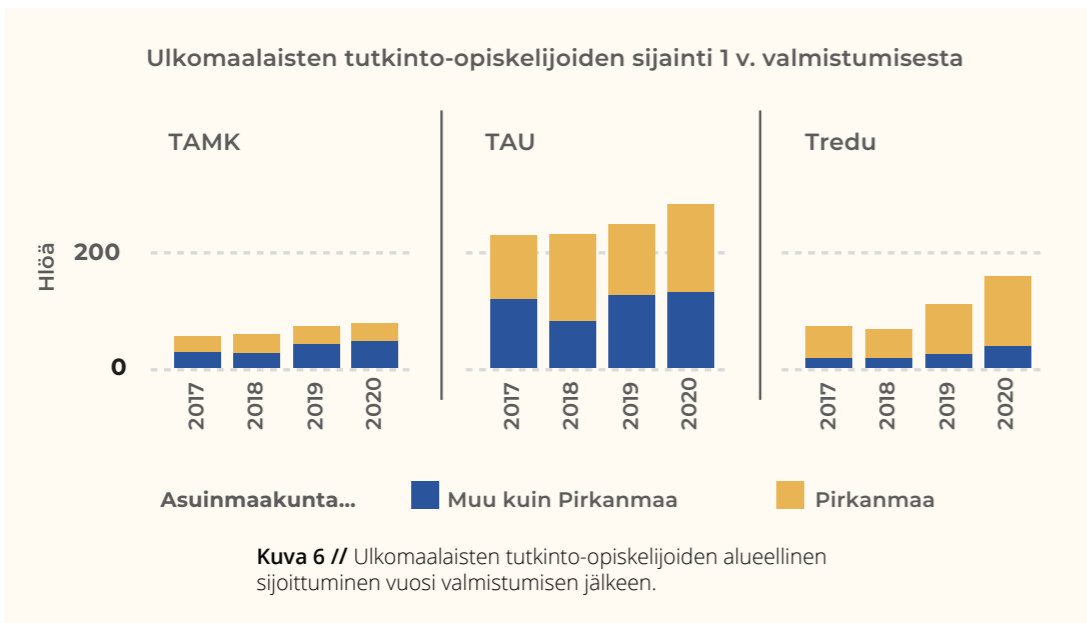
**Kuva 4 //** Tampereen väestönkasvu on perustunut pääosin kuntien väliseen muuttoon, joka ennusteiden mukaan vähentyy 2030-luvulle tultaessa syntyvyyden laskun myötä. Viimeisimmässä Tilastokeskuksen ennakkotiedoissa vuodelta 2022 Tampereen saama nettomaahanmuutto kasvoi selvästi.

Koska strategisen ohjelman tavoitteena on mm. integraatio työmarkkinoille ja työllistyminen, täydennetään mittaristoa kuvassa 5 esitetyllä laajennetun työttömyyden mittarilla (sisältää myös erilaisissa koulutuksissa ja aktivointitoimenpiteissä olevat työttömät), joka paremmin kuvaa todellista osallisuutta työmarkkinoilla. Ulkomaalaisten laaja työttömyysaste on Tampereella toiseksi korkein kuudesta suurimmasta kaupungista eli lähes 60 %. (Kuva 5) Trendi on laskeva, mutta korostaa toimenpiteiden tärkeyttä.

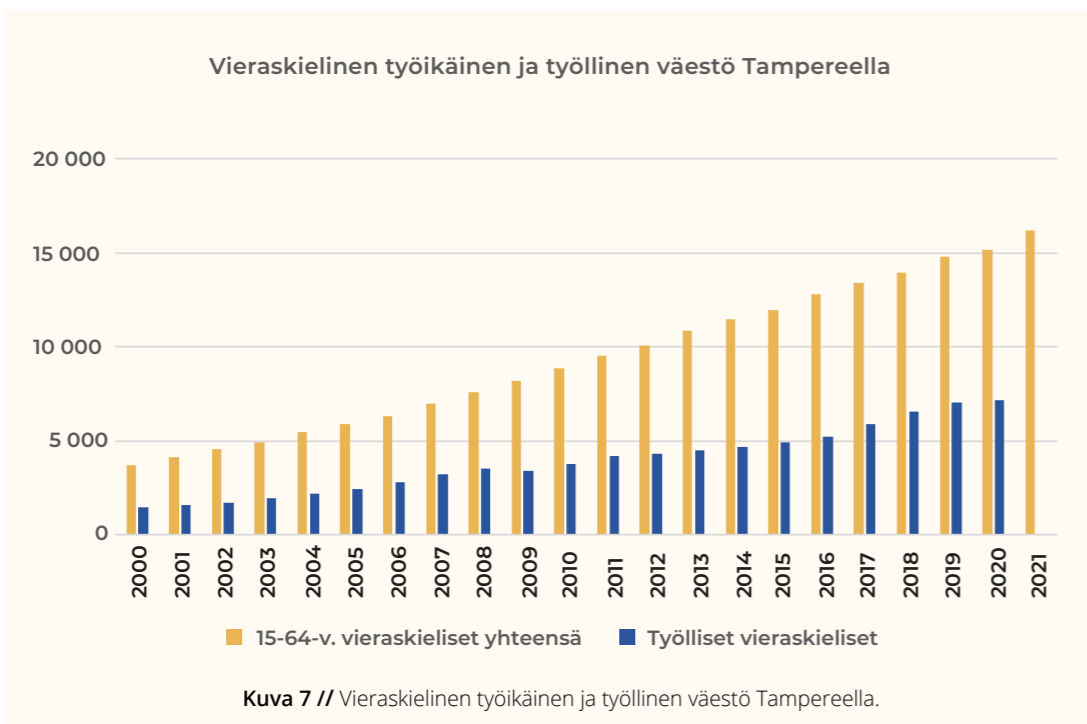


**Kuva 5 //** Ulkomaalaisten laaja työttömyysaste.

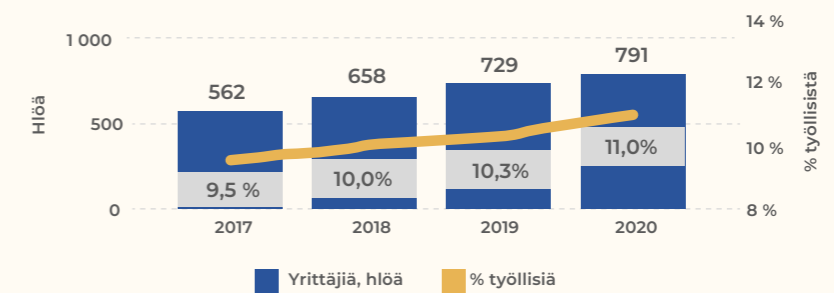
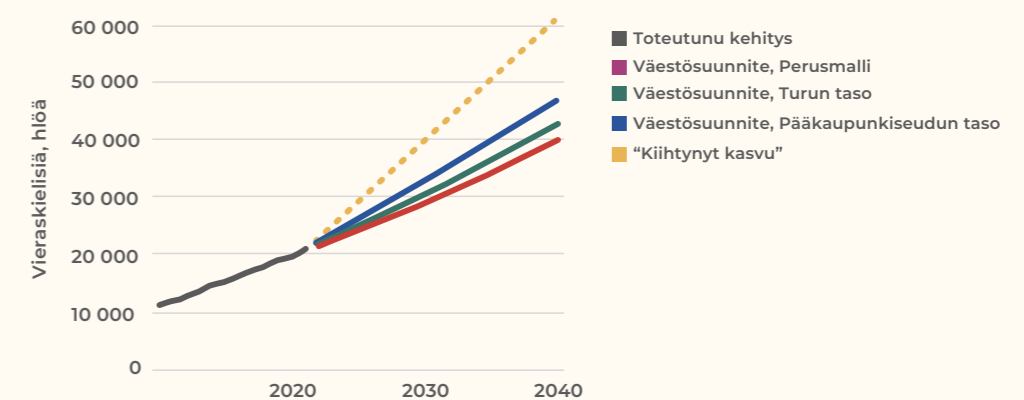
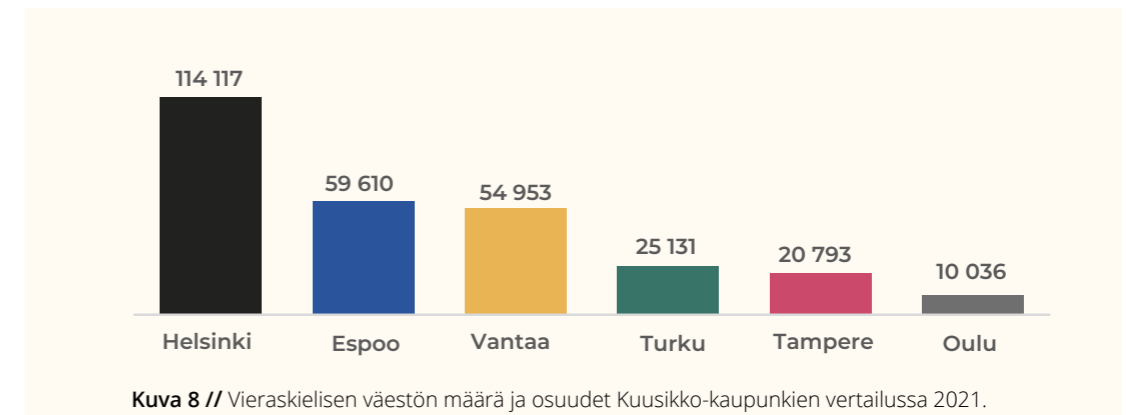
Kansainvälisten opiskelijoiden valmistumisen jälkeistä alueellista sijoittumista kuvaava mittari kuvaa myös Pirkanmaan kansainvälistä veto- ja pitovoimaa. Tällä hetkellä etenkin yliopisto-opiskelijat valuvat seudun ulkopuolelle, pääkaupunkiseudulle tai ulkomaille (n. 50 % valmistuneista) (Kuva 6).



Myös työikäinen vieraskielinen väestö (15–74 vuotiaat) eli vieraskielinen työvoima toimii pitkän aikavälin indikaattorina (varanto ja muutos) ja tavoitteena on tämän varannon kasvattaminen, yhdessä työllisyysasteen nostamisen kanssa. Vuonna 2014 Tampereella oli 11 800 ja vuonna 2018 14 400 työikäistä vieraskielistä, eli trendi on ollut kasvava, mutta määrä selvästi pienempi kuin saman kokoluokan kaupungeissa pääkaupunkiseudulla.



Vuonna 2018 sekä Espoon että Vantaan vieraskielisen työikäisen väestön määrä oli noin 35 000 ja Turussa yli 17 000. Indikaattoreita verrataan kehitykseen kuuden suurimman kaupungin välillä. Mittarit ovat pitkän aikavälin yhteiskunnallisen vaikuttavuuden mittareita ja kuvaavat samalla ilmiökenttää. Strategisen ohjelman toimintaa ja tuloksia (suorituskeskeiset mittarit) sekä asiakkaisiin kohdistuvia vaikutuksia mittaavia indikaattoreita ei kuvata tässä, vaan mittarit määritellään kunkin toimenpidekokonaisuuden yhteydessä. Myös suorituskeskeisten mittarien sekä asiakasvaikuttavuuden määrittelytyö on kuitenkin tärkeä osa toiminnan johtamista ja kansainvälisen osaamisen ja maahanmuuton strategiатыön jalkauttamista.





## **2. KANSAINVÄLISEN OSAAMISEN PALVELUJEN TEEMALLISET KOKONAISUUDET**

## 2.1 Elävä ekosysteemi – Kansainvälisen osaamisen palvelut

### Tampereella on aktiivinen ja avoin ekosysteemi osaamisen houkuttelemiseksi ja hyödyntämiseksi

Uuden toimintamallin ja palvelukokonaisuuden kehittäminen vaatii uudenlaista toiminnan organisoimista ja jatkuvaa kehittämistä. Verkostomaisessa ekosysteemissä ei ole juuri hierarkioita, joten monen välisen kokonaisuuden ylläpitäminen ja kehittäminen edellyttävät toiminnan orkestrointia ja fasilitointia. Tampereen kaupungin kansainvälisen osaamisen palvelut pyrkivät toimimaan osana kokonaisuutta tässä roolissa. Tampereen seudulle on muodostunut huomattavan paljon osaamista palvelujen tuottamisesta ja asiakkaiden kohtaamisesta niin maahanmuuton kuin laajemmin kansainvälistymisen osalta. Toimijoiden ja toimintojen määrän kasvaessa on tärkeää luoda yhteinen ymmärrys toimijoista, näiden osaamisesta ja rooleista osana kokonaisuutta. Myös palvelukokonaisuuden ja rajapinnan selkeä välittäminen asiakkaalle vaatii aktiivista yhteistyön rakentamista ja kommunikointia.

**Strateginen linjaus: Luodaan kansainvälistymisen strateginen ja toimialarajat ylittävä holistinen johtamisen malli, jonka keskiössä on palveluita tuottavien toimijoiden yhteistyön ja laajemman ekosysteemin orkestrointi.**

Päivitettyssä strategisessa ohjelmassa 2023 korostetaan jo luodun ekosysteemin laajentamista sekä yhteistyön systematisointia operatiivisella tasolla ja yhteisten tavoitteiden muotoilua strategisella tasolla.

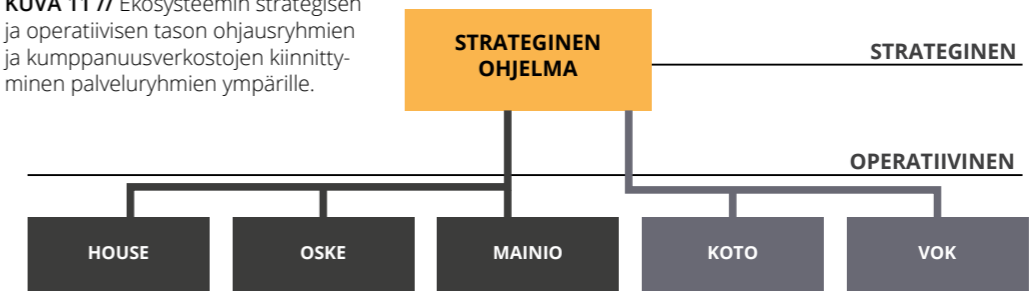
Tavoite on, että kansainvälisen osaamisen ja maahanmuuton johtamisessa hyödynnetään kokonaisvaltaista ja eri politiikkalohkoja ylittävää alustamaista ja monitoimijasta toimintamallia, joka tukee kansainvälisen osaamisen kehittämistä ja hyödyntämistä alueella. **Keskeiset toimenpiteet elävän ekosysteemin muodostumiseksi** ja toiminnan systematisoitumisen edistämiseksi olivat Kansainvälisen osaamisen ja maahanmuuton strategisen ohjelman sekä Tampereen kaupungin kotouttamisohjelman laatiminen, jotka valmistuivat 2019 ja 2020. Kansallisen tason ekosysteemiin kiinnittymistä tukee sidosryhmäyhteistyö, joka huomioi erityisesti Tampereen korkeakoulu yhteisön kansainvälistymisohjelman sekä kansallisten Talent Boost - ja maahanmuuttajien osaamiskeskusohjelmien tavoitteet ja toimenpiteet sekä hallituksen esityksen (5/2022) kotoutumislain uudistamiseksi ja sen tuomat vastuut kaupungille.

Ekosysteemi on tärkeää pitää elävänä ja avoimena varmistamalla toimijoiden välinen vuorovaikutus ja tunnistetut roolit jaettujen tavoitteiden toteuttamisessa. Ekosysteemin jaettuja tavoitteita ja palvelulupauksia on tunnistettu laajassa sidosryhmäyhteistyössä niin käsillä olevassa Tampereen kaupungin kansainvälisen osaamisen ja maahanmuuton strategisessa ohjelmassa, kotoutumishjelman uudistuksessa kuin myös korkeakoulu yhteisön kansainvälistymistä koskevassa ohjelmatyössä. Tunnistettiin ja jaettiin tavoitteisiin ja palvelulupauksiin perustuva ekosysteemi ja sen jatkuva kehitys ovat kansainvälisen osaamisen palveluiden johtamisen keskeinen työkalu ja kohde (kuva 12). Keskeisille

toiminnoille House, Mainio ja OSKE on luotu omat ohjaus- ja yhteistyöverkostonsa 2019–22, joiden avulla ekosysteemi toimii operatiivisella tasolla. Tavoitteena on luoda operationaalinen kumppaniverkosto myös kotoutumisen alkuvaiheen ja asettautumisen palveluita tuottavalle palveluryhmälle (KOTO) sekä vastaanottokeskustoiminnalle (VOK). 2019–2022 luodut strategisen ja operatiivisen tason ohjausryhmät tarjoavat lähtökohdat päivitykselle 2023 (kuva 11).

Päivitetty strateginen ohjelma korostaa jo luodun ekosysteemin laajentamista tuomalla uusia keskeisiä toimijoita osaksi strategista ohjausverkostoa sekä kehittämällä ja laajentamalla operatiivisia ohjaus- ja kumppanuusverkostoja, jotka tukevat sujuvien palvelujen ja yhteistyön organisoimista. Sisällöllisesti korostetaan strategisen ohjausryhmän osalta yhteisten strategisten tavoitteiden muotoilua ja niiden toteuttamista ekosysteemin jäsenten yhteistyönä. Myös kansallinen edunvalvontatyötoiminnan rahoituksen varmistamiseksi vaatii aktiivisuutta, jota ohjausryhmän jäsenet voivat sekä tahoillaan että yhdessä edistää.

KUVA 11 // Ekosysteemin strategisen ja operatiivisen tason ohjausryhmien ja kumppanuusverkostojen kiinnittymisen palveluryhmien ympärille.



KUVA 12. // Kansainvälisen osaamisen ja maahanmuuton ekosysteemin avaintoimijat



Toimenpiteet	Mittari	Toteutus-aikataulu
1.1. Strategisen ohjelman laatiminen sidosryhmäyhteistyönä huomioiden Talent Boost –toimenpideohjelma, maahanmuuttajien osaamiskeskusten perustaminen ja korkeakoulu yhteisön kansainvälistymisohjelman toimenpiteet	Ohjelman valmistuminen	2019
1.2. Tampereen kaupungin kotouttamisohjelman uudistaminen	Ohjelman valmistuminen	2020
1.3. Strategisen ohjelman jalkauttaminen ja seuranta	Asetetut mittarit eri toimenpiteille	2019–2024
1.4. Strategisen ohjausryhmän perustaminen strategian seurantaan ja linjaamiseen	Ohjausryhmän perustaminen ja osallistumisen aktiivisuus	2019–2024
1.5. Säännöllisesti järjestettävien yhteisten ekosysteemyöpajojen organisointi yhteisen näkemyksen, oppimisen ja sujuvien palvelupolkujen kehittämisen tueksi	Ekosysteemin kuvaus tehty, yhteisten tapaamisten ja osallistujien määrä	2019–2024
<b>Päivitetyn strategisen ohjelman toimenpiteet 2023–2025:</b>		
1.6 Ohjausryhmän laajentaminen kaupungin ja elinkeinoelämän keskeisillä edustajilla	Uudet jäsenet	2023–2025
1.7. Ekosysteemin yhteisten strategisten kehittämistavoitteiden nostaminen keskusteluun, maahanmuuttoon liittyvän ennakkoinnin kehittäminen ja valittujen kehityspolkujen käynnistäminen	Käsitellyt yhteiset strategisen tason teemat ja sen myötä käynnistynyt uusi yhteinen kehityspolku	2023–2025
1.8. Ekosysteemin operatiivisen tason verkostojen toimintaa tehdään näkyväksi, vahvistetaan ja laajennetaan myös uusiin palveluryhmiin tarpeen mukaan	Ekosysteemin kuvaus, uudet operatiiviset kumppanuusverkostot	2023–2025

**Strategisen ohjelman päivitykseen annettuja kommentteja (verkkokysely 2022):**

**Miten voisitte kehittää toimintaanne, jotta kaupunki pääsee esitettyihin visioihin?**

**” Kulttuurin palveluryhmä toivoo yhteistyön tiivistämistä, jotta asiakasohjaus kulttuurin järjestämiin kotoutuspalveluihin kehitty parempaan suuntaan. ”**

## 2.2 Kanavat kuntoon – International House Tampere

### Tampere on saavutettava ja vetovoimainen

Osaajien houkuttelu on kokonaisuus, joka ohjaa Tampereelle osaajia, yrittäjiä, investointeja sekä mahdollistaa työnantajille sujuvan pääsyn kansainvälisille työmarkkinoille. Keskeinen palvelun käyttäjäryhmä muodostuu erityisesti kansainvälisesti rekrytoivista työnantajista ja oppilaitoksista (toisen asteen oppilaitoksista ja korkeakouluista) sekä Tampereen seudulle potentiaalisesti sijoittuvista ulkomaalaisista opiskelijoista, osaajista tai liiketoiminnasta. Kansainvälisten osaajien houkuttelun ja rekrytoinnin avaintoimijoita ovat työnantajat, oppilaitokset sekä yksityiset rekrytointipalvelun tarjoajat, mutta toimintaa voidaan tukea kaupungin kansainvälistymisen osaamisen ja maahanmuuton palveluilla sekä yksityisen sektorin palveluilla.

Toiminnan keskeisiä tavoitteita ovat osaajien ja yrittäjien osuuden kasvattaminen maahanmuutosta (tilauskoulutus alueella, tutkinto-ohjelmaopiskelijat, koulutettu työvoima, (kasvu)yrittäjät) sekä kansainvälisten osaajien tuella saatujen investointien kasvataminen ja houkutteluprosessin tehostaminen.

**Keskeinen tavoite** on lisätä Tampereen seudun tunnettuutta, saavutettavuutta ja vetovoimaisuutta opiskelijoiden, osaajien, kasvuyritysten ja investointien houkuttelemiseksi systemaattisen toimintamallin ja kansallisten yhteistyökumppanien avulla (mm. Talent Boost –toimenpideohjelman toimijat, Työ- ja elinkeinoministeriö, Business Finland). Houkuttelukampanjat ja sujuvat lupaprosessit tukevat haluttua vetovoimaisuuden kehitystä. Kansainvälisen osaa-

misen ja maahanmuuton palvelujen rooli osaajien ja investointien houkuttelussa toteutuu käytännössä tukemalla työnantajia heidän tarpeidensa mukaisen osaamisen hankkimisessa ulkomailta sekä yksilöiden houkuttelussa.

Osaajien houkuttelussa on tarkoituksenmukaista erottaa toisistaan alueen markkinointi, brändin rakentaminen ja näkyvyyden vahvistaminen konkreettisten kanavien kehittämisestä. Jälkimmäinen kokonaisuus perustuu erityisesti alueen työnantajien ja oppilaitosten toimintaan. Erityisesti International House Tampereen (Talent Hub), mutta myös Monikielinen neuvonta Mainion ja Kansainvälisen osaamiskeskusten toiminnat voivat tukea molempia kokonaisuuksia merkittävästi. Kanavien vetovoiman kehittäminen on suurelta osin myös tiedon levittämistä ja markkinointia, jossa inhimillinen ja vastuullinen toiminta ovat keskiössä

**Strateginen linjaus 2019:** Kansainvälisten osaajien ja investointien houkuttelun systematiikan kehittäminen toisiaan vahvistavana kokonaisuutena.

**Päivitetystä strategisesta ohjelmasta 2023** painotus on kanavien rakentamisen tukemisessa ja systematisoinnissa eli markkinoinnin ja viestinnän painotuksesta siirrytään selkeämmin kv-osaajien saapumista lisäävien konkreettisten kanavien kehittämiseen ja tukemiseen.

Toimenpiteet	Mittari	Toteutus-aikataulu
2.1 Systemaattinen kansallisten ja kansainvälisten tilaisuuksien järjestäminen yhteistyössä kumppanien kanssa (esim. TEM:in koordinoiman Talent Boost Summit -tapahtuman järjestäminen vuosittain yhteistyössä muiden kaupunkien kanssa)	Tapahtumien määrä ja osallistujien määrä	2019-2024
2.2 Business Finland yhteistyö kansainvälisten osaajien ja start up -tiimien houkuttelussa	Houkuttelutoimenpiteiden määrä ja tulokset	2020-2024
2.3 Konseptit ja kumppanuusmalli kansainvälisten osaajien houkuttelukampanjoiden järjestämiseksi sekä toimintaa kehittävät pilotit yhteistyössä liike-elämän ja korkeakoulu yhteisön kanssa	Kumppanuusmallin toteutuminen	2019-2024
2.4 Tampereen kaupunki tukee hanke- ja ekosysteemyhteistyön avulla korkeakoulujen vetovoimaisuutta, jotta korkeakoulut kiinnittäisivät enemmän huomiota kv. opiskelijoiden urapolkuihin jo kansainvälisten tutkinto-ohjelmien alkuvaiheessa. (tavoitteena kv. opiskelijoiden työllistyminen ja pysyminen alueella parantuu)	Hankeyhteistyön laatu ja tulokset korkeakoulu yhteisön kanssa.	2019-2024
2.5 Suunnittelu yhteistyö kansainvälisestä vetovoimasta markkinointi- ja invest-in käyttöön	Valmistunut mittariston suunnitelma ja käyttöönotto houkuttelun välineenä	2020-2024
2.6 Englanninkielisten palvelupolkujen suunnittelun käynnistäminen kansainvälisille osaajille ja heidän perheilleen (mm. varhaiskasvatus, peruskoulu, lukiokoulutus ja asumisen palvelut)	Valmistunut toteutussuunnitelma	2021-2024
<b>Päivitetyn strategisen ohjelman toimenpiteet 2023-2025:</b>		
2.7 Toteutetaan liiketoimintaekosysteemien tarpeista lähteviin rekrytointiprosesseihin, korkeakoulu vetoisiin opiskelijarekrytointeihin sekä ammatilliseen koulutukseen ja mm. tilauskoulutuksiin liittyvää osaajahoukuttelu yhteistyötä suunnittelun, kampanjoiden ja kansainvälisen markkinoinnin puitteissa.	Toteutetut kampanjat, markkinoinnin näkyvyys	2023-2025
2.8 Määritellään Business Tampereen kanssa yhteiset suorituskykyindikaattorit (KPI) osaajien houkuttelun ja invest in -työn rajapintaan tiivistämään yhteistyötä systemaattisen vetovoimamallin luomiseksi Tampereen keskeisten liiketoiminta- ja innovaatioekosysteemien kansainvälistämiseksi.	Yhteisen KPI:n toteutus	2023-2025

Strategisen ohjelman päivitykseen annettuja kommentteja (verkkokysely 2022):

Miten voisitte kehittää toimintaanne, jotta kaupunki pääsee esitettyihin visioihin?

” Koulutusviennin kehittäminen ja pitovoiman lisääminen Tredun kv-opiskelijoille, yhteistyössä IHT:n, Mainion ja muiden toimijoiden (3. sektori) kanssa ”

Tredu

Strategisen ohjelman työpajoissa yhdessä laaditut tavoiteltavat palvelulupaukset 2019:

- ”Päällekkäiset toiminnot karsitaan, palvelupolut tehdään yhdessä kuntoon ja ekosysteemin toimijoiden välinen tiedonvaihto ja oppiminen varmistetaan sujuvan palvelukokonaisuuden tarjoamiseksi yritys- ja yksilöasiakkaille.”
- ”Hyödynnämme ennakoit tietoa sekä osaajapankkia ja muita jo kehitettyjä palveluita toiminnan kehittämisessä ”

Kommentteja verkkokyselystä:

- ”Kaupungin pitäisi panostaa sidosryhmäviestintään, joka tällä hetkellä ei toimi ollenkaan. Palveluita on turha kehittää, jos niistä ei kommunikoida riittävästi ja tarpeeksi ajoissa.”
- ”I would personally like to develop Tampere region more internationally and open minded to be recognized around the world. More clear and easy communication, more services and support to be provided with a clear path and connections to complement each other.”
- ”On tärkeää, että strategiatyössä tunnustetaan laajan toimijaverkoston vahvuudet ja hyödynnetään verkostoa paitsi strategian luomisessa myös etenkin sen toteuttamisessa. Kotouttaminen ja kansainvälistymisen edistäminen ovat yhteinen asia ja niihin tarvitaan kunnan organisaatioiden lisäksi yritysten ja työyhteisöjen, koulutuksen järjestäjien ja kolmannen sektorin tiivistä ja koordinoitua yhteistyötä.”
- ”We would like to be involved in talent attraction and talent retention by opening up the possibilities of doing business in Africa, exporting Finnish businesses and linking local talents to Finnish industry and finally to identify potential talent pools in Africa for the Finnish market.”

## 2.3 Kannustimet kaakkoon – Osaamiskeskus, Mainio ja International House

### Tampere on hyvä paikka hyödyntää ja kehittää osaamista

Osaamisen hyödyntämistä edistävä kokonaisuus palvelee erityisesti korkeakouluyhteisöä, opiskelijoita, osaajia, yrittäjiä sekä työnantajia, jotka etsivät mahdollisuuksia hyödyntää ja kehittää osaamistaan kansainvälisessä innovaatio- ja liiketoimintaa edistävässä ympäristössä Tampereella. Tampereen seudulla on useita innovaatio- ja liiketoimintaa kehittäviä yrityksiä, ympäristöjä ja yhteisöjä, joiden linkittyminen osaksi toimintaa on tärkeää. Kansainvälisen osaamisen hyödyntämiseen Tampereen seudulla muodostuu hyvät ja tunnistettavat kannustimet, mikä houkuttelee ja erityisesti sitouttaa kansainvälistä osaamista.

**Strateginen linjaus:** Tampere hyödyntää sujuvasti kansainvälisiä osaajia liike- ja innovaatiotoiminnan edistämässä sekä heidän verkostojaan investointien houkuttelussa ja kiinnittämisessä alueelle.

Päivitetystä strategisesta ohjelmasta 2023 tavoitteena on jalkauttaa ja kirkastaa luotuja OSKE, House ja Mainio palveluita aktiivisesti asiakkaiden saataville oppilaitoksiin, työnantajille ja startup-ympäristöihin tukemaan kansainvälisten osaajien houkuttelua ja kiinnittymistä näihin yhteisöihin.

**Keskeinen tavoite** on kansainvälisen osaamisen ja yrittäjyyden sekä näiden potentiaalinen hyödyntämiseen kannustava toimintaympäristö ja -kulttuuri Tampereen seudulla. Kansainvälisten opiskelijoiden, alueelle saapuvien osaajien tai yrittäjien ja muiden osaamistaan hyödyntämään pyrkivien tahojen tulisi saada tähän paras mahdollinen tuki ja toimintaympäristö, joka tukee linkittymistä innovaatio- ja liiketoimintayhteisöihin sekä niiden toimintaan.

**Keskeisen toimenpidekokonaisuuden** ytimen muodostaa Talent Hub -alustan toteutus Tampereella eli International House Tampere. Palveluita tarjoavat monet yksityisen sektorin palvelun tuottajat sekä korkeakouluyhteisö, ja julkisen sektorin roolina on varmistaa toiminnan sujuvuus, ekosysteemin vuorovaikutteisuus ja avoimuus sekä vahvistaa alueellisen kokonaisuuden toimivuutta ja selkeyttä. Yrityksille suunnatun palvelurakenteen kehittäminen sekä kansainvälisten opiskelijoiden työllistymisen edistäminen ovat toiminnan ytimessä. International House Tampere pyrkii tukemaan alueen työnantaja tarvitsemiensa osaajien saavuttamisessa ja muissa kansainvälisen rekrytoinnin kysymyksissä, mikä välillisesti tukee myös investointien houkuttelua alueelle.

Parhaimmillaan yritykset ja erilaiset yrittäjä- tai innovaatioyhteisöt tarjoavat aktiivisesti kiinnittymiskohtia sekä työ- ja liiketoimintamahdollisuuksia ekosysteemiensä puitteissa ulkomaalaisille osaajille. Tampereella muodostuu sekä paikallisia toimijoita että kansainvälisiä tulijoita hyödyttävä yritysten, korkeakoulujen ja osaajien yhteisö, jolla on systemaattiset toimintamallit vuorovaikutuksen organisoimiseksi.

Toimenpiteet	Mittari	Toteutus-aikataulu
3.1. TEM:in Talent HUB -rahoituksen (kts. International Tampere Hub) neuvottelu osaksi Tampereen kaupungin kasvusopimusta: rahoitussuunnitelma ja sidosryhmäyhteistyö	rahoitushaku ja -yhteistyö toteutunut	2019–2021
3.2 Talent Tampereen palvelut siirtyvät osaksi kaupungin Kansainvälisen osaamisen palvelut -alustaa	Talent Tampere -palvelut siirtyneet	2019
3.3 Työllisyyspalveluiden alle keskitetään kansainvälisen osaamisen kehittämishankkeet ja toimenpiteet	Päätös keskittämisestä tehty	2019
3.4 Perustetaan International Tampere Hub (Talent Hub) -alusta ja yhteinen fyysinen tila yritys- ja kv. osaajapalveluille, TE-toimiston kv-rekryointipalveluille, korkeakouluyhteisön kv. toimintaan liittyville toiminnoille sekä muille keskeisille toiminnoille.	Tila avattu, käynnistyneet toiminnot	2019–2021
3.5 International Tampere Hub (Talent Hub) tarjoaa alustan myös liiketoiminta- ja innovaatioyhteisöjen toiminnalle, ja mahdollistaa kansainvälisen osaajien – erityisesti kansainvälisten opiskelijoiden kiinnittymisen näihin. (mm. Start-up talo, Tribe yhteisö)	Palvelupolut toteutettu osana ITH:ta	2020–2022
3.6 Talent Tampere -brändin ja viestinnän uudistaminen vastaamaan nykyistä toimintaympäristöä	Viestinnän evaluointi	2020–2021
3.7 Käynnistetään suunnittelu maahantuloon ja asettautumiseen liittyvien viranomaispalveluiden yhteentuumisesta International Tampere Hubin (Talent Hub) yhteyteen.	Yhteinen viranomaisyhteistyönä toteutettu suunnitelma ja pilotointi valmis	2020–2022
3.8 Kehitetään maahanmuuttajaneuvonta Mainion toimintaa osaksi International Tampere Hub (Talent Hub) -konseptia erityisesti englanninkielisten palveluiden ja digitaalisten palveluiden osalta.	Mainio osana ITH-kokonaisuutta	2019–2021
<b>Päivitetyn strategisesta ohjelmasta 2023–2025:</b>		
3.9 Tavoitetaan nykyistä laajemmin KV-palveluiden potentiaalinen asiakaskohderyhmä keskitetyllä ja yhdenmukaisella viestinnällä yhteistyössä oppilaitosten ja elinkeinoelämän edustajien kanssa eri kanavia pitkin	Saavutetut potentiaaliset asiakkaat	2023–2025
3.10 Maahan muuttaneille suunnattujen yrittäjyyspalvelujen saavutettavuutta parannetaan markkinoinnin keinoin	Palvelujen käyttäjien määrä	2023–2025
3.11 Nivotaan startup-osaajahoukuttelu lähemmin osaksi osaajahoukuttelun toimintaa ja Tampereen startup-ekosysteempipalveluita.	Toteutuneet osaajahoukuttelukampanjat	2023–2025



### Ohjelman työpajoissa yhdessä laaditut tavoiteltavat palvelulupaukset 2019:

- "Yrityksille ja kansainvälisille osaajille tarjotaan toimintamalli, jossa osaajille mahdollistuu pääsy yritys- ja innovaatioverkostoihin ja toimintaan ja yritykset voivat hyödyntää kansainvälisiä osaajia ja verkostoja kansainvälistymiseen sekä kansainvälisen liiketoiminnan kasvattamiseen Tampereella."
- "Kansainvälisille osaajille tuomme työ- ja harjoittelupaikat paremmin näkyviin, autamme heitä verkostoitumaan yritysmaailman kanssa ja tarjoamme palveluita englanniksi."
- "Tamperealaisille kansainvälisille osaajille tarjoamme rekrytointipalvelut liittyen työnhakuun, täydennyskoulutukseen ja neuvontaan sekä räätälöityjä täydennyskoulutuksia."
- "Yrityksille lupaamme mahdollisimman vähän byrokratiaa, yhden palveluluukun, mahdollisuuden kilpailuttaa palveluntarjoajat ja palvelusetelin maksuvaihtoehtona."
- "Arvolupaus ja takuu: Talent -investoinnin takaisinmaksuaika on lyhyt."

### Kommentteja verkkokyselyyn 2019:

- "My organization likes to empower individuals to achieve things no matter their background through entrepreneurial activities."
- "Offering services in English not only helps new immigrants, but also companies owned and operated by non-native Finns."
- "Opening up services in English would also boost the image of Tampere as an internationally oriented city that is welcoming."
- "It is definitely a plus for us as we operate in English completely and we believe international approach should take more place in any other organization and their services."
- "On hyvä, että palveluita on saatavana englanniksi. Se houkuttelee tänne lisää työvoimaa ulkomailta. Suomen kielen osaaminen on kuitenkin tärkeää, jos hakee työhön suomalaisen yritykseen, vaikka työkieli olisi englanti."
- "May be the companies could be educated as well. Companies often cannot imagine what potential the local internationals have. They must be educated, guided and mentored too."

### Strategisen ohjelman päivitykseen annettuja kommentteja (verkkokysely 2022):

Miten voisitte kehittää toimintaanne, jotta kaupunki pääsee esitettyihin visioihin?

International House Tampere

"Kun Housen strategisissa tavoitteissa on viestintää osaajien ja työnantajien suuntaan, se voisi korostua myös resurssoinnissa. Nyt se on yhden henkilön varassa, mikä on kestäväntöntä."

"Tuotamme enemmän yrittäjyysisältöjä ja -tapahtumia englannin kielellä. Kehitämme verkkosivujamme myös kansainvälisten osaajien näkökulmasta."



## 2.4 Osaamisella osallisuuteen – Kansainvälinen osaamiskeskus

Osaamisella osallisuutta vahvistavan toimenpidekokonaisuuden kohteena ovat maahan muuttaneet sekä työnantajat. Ulkomaalaistaustaisten ja vieraskielisten henkilöiden ammatillista osaamista pyritään tunnistamaan, kartoittamaan ja kehittämään, jotta se vastaisi työelämän tarpeita. Ammatillisen osaamisen tunnistaminen ja kehittäminen mahdollistaa vielä hyödyntämättömän potentiaalin käyttöönoton ja kiinnittämisen osaksi Tampereen seudun työmarkkinoita ja liike-elämää. Työ- ja liike-elämän kautta tapahtuva osallisuus tavoittelee nopeaa ja palkitsevaa tapaa kiinnittyä Tampereen seudun yhteisöihin ja niiden arvonluontiin.

**Strateginen linjaus:** Mahdollistetaan osallistuminen myös haastavassa työmarkkina-asemassa oleville ulkomaalaistaustaisille henkilöille osaamisen tunnistamisen, kehittämisen ja hyödyntämisen kautta osaksi arvoa luovaa tamperelaista yhteisöä ja sen täysivaltaisina jäseninä.

Päivitetystä strategisesta ohjelmassa 2023 tavoitteena on kirkastaa ja vahvistaa jo perustetun Osaamiskeskuksen roolia suhteessa muihin toimijoihin ja varmistaa palvelujen kehittyminen asiakaslähtöisiksi ja joustaviksi.

**Keskeinen tavoite** on yksilöllinen palvelutarpeen arvio, osaamisen kartoitus sekä osaamisen vahvistaminen maahan muuttaneilla asiakkaila. Tällöin osallistuminen tapahtuu uusien taitojen ja osaamisen kautta, joka mahdollistaa toiminnan uudelleen ryhmän tai ryhmien kanssa ja lisää yksilön kokemusta kyvykkyydestä luoda arvoa yhteisölle. Ammatillisen osaamisen ja ammatillisen koulutustarjonnan kehittäminen on tässä avainasemassa. Keskeinen toimenpidekokonaisuus muodostuu. Kansainvälisen osaamiskeskuksen (OSKE) ympärille. Maahan muuttaneiden ja vieraskielisten työllistymisen ja koulutuksen palvelupolut tehdään monialaisessa yhteistyössä kaupungin omien palvelukokonaisuuksien ja muun muassa valtion toimijoiden sekä koulutusorganisaatioiden kanssa sujuviksi ja selkeiksi asiakkaille ja linkitetään osaksi International House Tampere (Talent Hub) -toimintaa ja Fast Track -palvelua, joka mahdollistaa nopean siirtymän työelämään tai yritystoimintaan. Osaamiskeskus toimii vahvasti säännellyssä ja monilta osin julkisen sektorin järjestämisvastuulla olevalla palvelukentällä, joten rooli palvelujen tuottamisessa ja järjestämisessä on suurempi kuin Talent Hub -palveluissa.

Osaamiskeskustoiminnan asiakkaissa on monia erityisen haavoittuvassa asemassa olevia henkilöitä, joten vastuullisuus ja osallistaminen korostuvat toiminnan organisoinnissa.

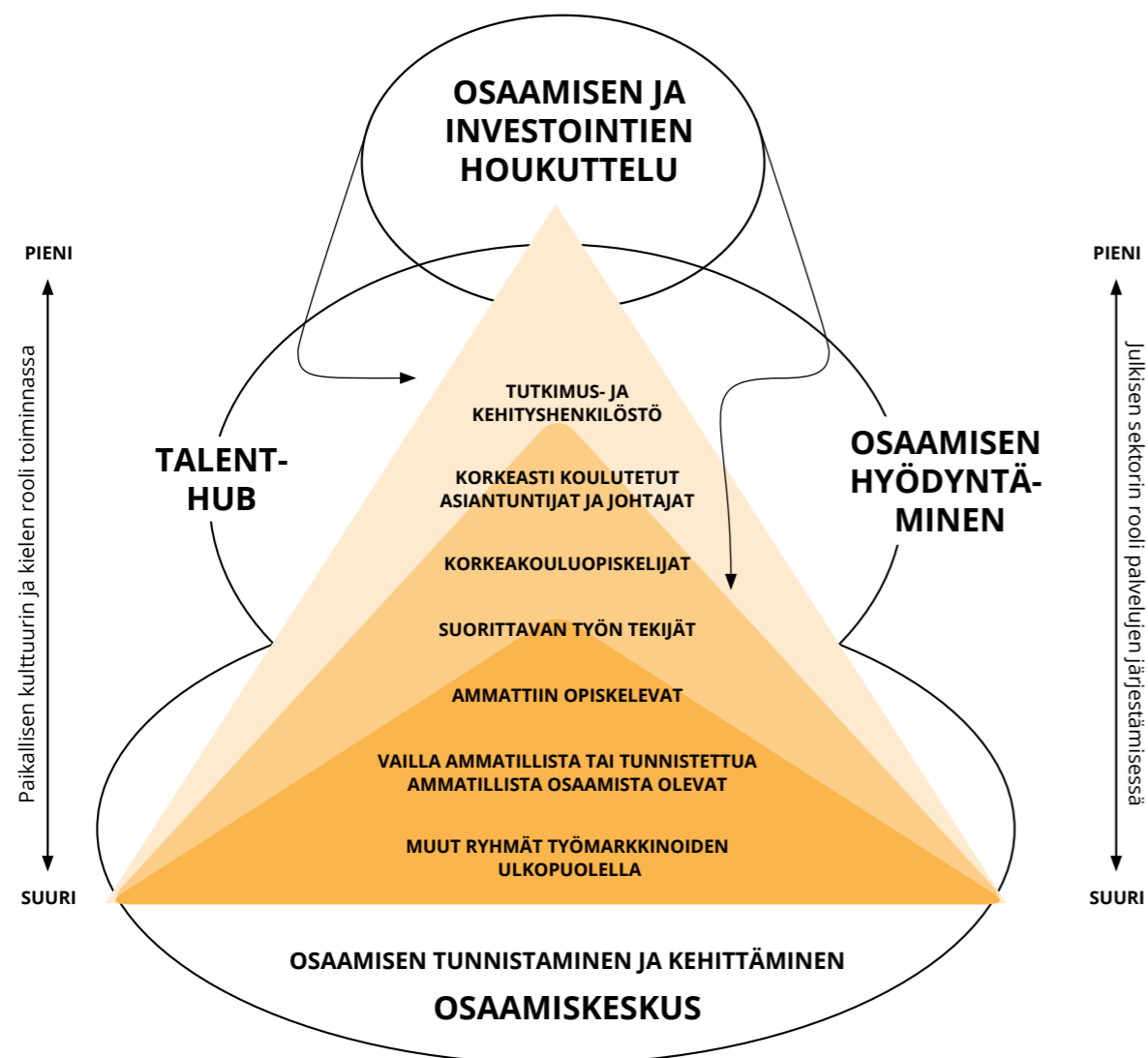
Strategisen ohjelman päivitykseen annettuja kommentteja (verkkokysely 2022):

**Miten voisitte kehittää toimintaanne, jotta kaupunki pääsee esitettyihin visioihin?**

**Opiskelupolkujen ja nivelvaiheiden sujuvoittaminen OPVA-opintoja ym. Tuki-toimia kehittäen**

TREDU

Toimenpiteet	Mittari	Toteutus-aikataulu
4.1. Osaamiskeskustoiminnan käynnistäminen monialaisena yhteistyönä yhteisessä fyysisessä toimipisteessä (Valtion erityisavustuksen (TYPA ja Tredu) yhteensä 830 000 € vuodelle 2019)	Osaamiskeskus käynnistänyt toiminnan	2019
4.2. Monialaisen tuen palvelut, työllistämistä edistävä monialainen yhteistyö (TYP -asiakkaat) ja aikuissosiaalityö	Yhteistyössä toteutettu palvelusuunnittelu	2019–2024
4.3 Keskeisenä palvelun sisältönä ovat osaamiskartoitusten tekeminen sekä osaamisen kehittämisen edistäminen maahanmuuttajataustaisilla asiakkaila edistään heidän työllistymistään ja tämän toiminnan jatkuvuuden varmistaminen	Osaamiskartoitusten ja osaamisen kehittämissuunnitelmien määrät, työllistyneiden määrät	2019
4.4 Yhteistyö- ja yhteisten palvelupolkujen määrittäminen International Tampere Hub (Talent Hub) -kokonaisuuden kanssa (esim. Fast Track kv. opiskelijoiden työllistymisen edistämiseksi)	Fast Track -palvelupolun toteutus	2019–2021
4.5 Tredu edistää yhteistyössä alueen ammatillisen koulutuksen verkoston kanssa maahanmuuttajataustaisille opiskelijoille räätälöityjä ratkaisuja ja toimivia koulutuspolkuja ammatin hankkimiseen. Ammatillisen tutkinnon koulutuksia kehitetään vieraskielisille ja tarjotaan täsmätukea niille opiskelijoille, jotka ovat vaarassa keskeyttää opinnot.	Ammatillisen koulutuksen kehittämisen verkostossa ja uudet koulutuspolut	2019–2024
4.6 Maahanmuuttajaneuvonta Mainion toimintaa (monikielinen matalan kynnyksen neuvontapalvelut) kehitetään osaksi osaamiskeskustoimintaa ja nopeutetaan asiakaspalvelua digitaalisten asiointiväylien avulla.	Mainio osana OSKEa ja digitaalisia asiointiväyliä käyttöönotettu	2019–2022
<b>Päivitetyn strategisen ohjelman toimenpiteet 2023–2025:</b>		
4.7 Yksilöllinen ohjaus ja valmennus maahan muuttaneille työllistymisen tukemiseksi sekä aiemman osaamisen tunnistaminen ja kehittäminen vastaamaan työelämän tarpeita. Osaamiskeskuksessa kehitetään tapoja toteuttaa yksilöllisiä ratkaisuja ja vaihtoehtoisia polkuja.	Työllistyneiden ulkomaalaisten määrä	2023–2025
4.8 Kotoutumisen, maahanmuuton ja osaamisen kehittämisen palveluekosysteemissä rakennetaan ja kehitetään maahan muuttaneille työhön johtavia koulutuspolkuja ja mahdollisuuksia kehittää osaamista eri tavoin	Työllistyneiden ulkomaalaisten määrä	2023–2025
4.9. Tunnistetaan ja rajataan oma rooli suhteessa muihin toimijoihin ja avainkumppaneihin.	Työnjako perustettavan Kotoutumisen alkuvaiheen -tiimin, hyvinvointialueen ja oppilaitosten kanssa sekä yhteisten työnantajille ja yrityksille suunnattujen kansainvälisten rekrytointipalvelujen osalta.	2023–2025
4.10. Määritellään OSKE:n ja International House Tampereen osalta TE24-lainsäädännön mukaisten palvelujen vastaanoton valmistelu ja siirtyminen osaksi palvelualustoja: EURES-palvelut, kotoutumiskoulutusten hankinnat ja OSKE:n täydentävät palvelut.	Rakennuudistuksen läpiviennin onnistuminen.	2023–2025



**KUVA 13 //** Toimenpidekokonaisuudet palvelujen tuottamisessa ja ekosysteemin keskeiset yhteisen tekemisen kohteet ovat selvästi eri tavoin painottuneet, mutta monelta osin päällekkäiset.

#### Ohjelman työpajoissa yhdessä laaditut tavoiteltavat palvelulu-paukset 2019:

- "Me OSKElaiset (TYPA, Tredu, TE ja aikuis.sos.työ) Etsimme yhdessä ratkaisun sinun kanssasi, joka toivot työ- tai koulutuspaikkaa tai yritykseen työntekijää, välttämättä hajanaisia palveluja tai pompottelua ja lisäten omaa osallisuutta ja ratkaisukeskisyyttä."
- "Turvapaikanhakijat pääsevät vastaanottokeskuksista paremmilla lähtötie-doilla varustettuna nopeammin muuttoon opiskeluun ja työnhakuun liitty-viin palveluihin."
- "Kartoitamme kokonaisvaltaisesti sosiaalista tukea tarvitsevalle asiakkaalle selkeän polun työelämään ja vastaamme sujuvasta etenemisestä polulla."
- "Työnantajille tarjoamme kokonaisvaltaista ja asiantuntevaa tukea rekrytoi-tiin monialaisesti, kehitämme työnhakijoiden osaamista työnantajien tarpei-siin ja kehitämme palveluja asiakaslähtöisesti yhteiskehittämisen ja palvelu-muotoilun menetelmin yhdessä asiakkaiden kanssa."
- "Yhteistyömme on sujuvaa ja se mahdollistaa ammatillisessa koulutuksessa olevalle maahanmuuttajataustaisille opiskelijoille räätälöidyt ratkaisut ja par-haan tavan ammatin hankkimiseen." (Liittyen toimeentuloon, sijaintiin, paik-kaan, aikaan, keston, tukeen perheelle sekä oppisen tukeen ja ohjaukseen).

#### Kommentteja verkkokyselyyn 2019:

- "Maahanmuuttajien kotoutumisessa tärkein rooli on koulutuksella. Kotou-tettavien on mahdollisimman nopeasti päästävä kielikoulutukseen ja amma-tilliseen koulutukseen, jotta kotoutumisprosessi käynnistyisi, ja työelämään siirtyminen ei viivästyisi."
- "Maahanmuuttajien ammatillinen kotouttaminen on yksi tehokkain keino saada kv-osaajat osaksi yhteiskuntaa."
- "Maahanmuuttajien työllistämiseen pitää panostaa viipymättä, heidän tul-lessa Suomeen."
- "Olemme mukana kehittämässä matalankynnyksen kohtaamispaikkoja, jois-sa maahanmuuttajat ja kantasuomalaiset pääsisivät tutustumaan toisiinsa yhteisen tekemisen avulla."
- "Pakolaisten traumojen ja kotoutumiseen liittyvien psyykkisten ongelmien tutkiminen ja hoito tärkeää kotoutumisessa. Samoin verkostotyö muiden vi-ranomaisten kanssa."

## 2.5 Vastuullinen vastaanotto – Kotoutumisen alkuvaiheen palvelut, Tampereen vastaanottokeskus ja Monikielinen neuvonta Mainio

Vastuullista vastaanottoa tuottava toimenpidekokonaisuus kokoaa yhteen kotoutumisen alkuvaiheen palvelut laajasti. Tavoitteena on nopeuttaa kotoutumisprosessia keskimäärin alle kahteen vuoteen ja mahdollisuuksien mukaan vielä lyhyemmäksi niiden kohdalla, joiden tavoitteita nopeutettu prosessi palvelee. Samalla prosessin tulisi olla joustavampi ja asiakaslähtöisempi eli mahdollisesti myös pidempi niiden kohdalla, joille se on tarpeen. Kotoutumisen alkuvaiheen palvelukokonaisuuden keskeisenä tavoitteena on tarjota palveluja työikäisten, pakolaisten, sekä lasten ja perheiden kotoutumisen alkuvaiheeseen sekä ilman huoltajia saapuvien alaikäisten kotouttamiseen (yhteistyössä perheryhmäkodin kanssa) sekä vastaanottokeskusten toiminnan ohjaus ja yhteistyön organisointi.

Palvelukokonaisuuden on määriteltävä yhteistyö hyvinvointialueen kanssa erityisesti pakolaistyön kohdalla sekä varhaiskasvatuksen ja koulujen kanssa lasten, nuorten ja perheiden kotoutumiskokonaisuuksien kohdalla. Nuorten ja lasten palvelut ovat tärkeä osa paitsi osallisuuden ja hyvinvoinnin rakentamista, myös osaamisperusteista maahanmuuttopolitiikkaa, koska ne estävät syrjäytymiskehitystä ja tukevat lasten ja nuorten täysipainoista osallisuutta yhteiskunnassa ja työelämässä aikuisiällä.

**Strateginen linjaus:** Mahdollistetaan sujuva, joustava ja osallisuutta tukeva alkuvaiheen kotoutuminen kaikille tulijoille ja tuetaan erityisesti lasten, nuorten ja perheiden osallisuutta, joka luo tulevaisuuden edellytyksiä koulutukselle ja omaehtoisen urapolun rakentamiselle myös toisen asteen koulutuksen jälkeen.

Palvelukokonaisuus on keskeinen osa sopeutumisessa toimintaympäristön muutokseen. Tästä johtuen toiminnan alkuvaiheessa keskitytään kansainvälisen suojelun tarpeessa olevien palvelujen järjestämiseen (2023), jolloin toiminnan ydinresurssin muodostaa tehtävää aiemmin hoitanut, hyvinvointialueiden perustamisen yhteydessä kunnille jäävä henkilöstö. Toisessa vaiheessa valmistellaan kotoutumisen kokonaisvastuun siirtymistä kunnille ja kirkasteaan työnjako lopullisesti eri palveluryhmien (OSKE, Mainio, International House Tampere ja Kotoutumisen alkuvaiheen palvelut) välillä, kun kotoutumista edistäviä palveluita on järjestettävä kaikille työikäisille perheineen aiempaa nopeammassa prosessissa (valmius 2025).

Alkuvaiheen ohjauksen ja neuvonnan roolien selkiyttäminen kaupungin yksiköiden välillä on keskeistä. Toiminta on vahvasti säänneltyä ja monilta osin julkisen sektorin järjestämisvastuulla olevalla palvelukentällä, joten rooli palvelujen sekä tuottamisessa että järjestämisessä on suuri.

Toimenpiteet	Mittari	Toteutus-aikataulu
<b>Päivitetyin strategisen ohjelman toimenpiteet 2023–2025:</b>		
5.1. Organisoidaan alkuvaiheen palvelut suojelun tarpeessa oleville (2023) perustamalla kotoutumisen alkuvaiheen ja asettautumisen palvelukokonaisuus (Kotoutumisen alkuvaiheen palvelut KOTO) sekä kaikille työikäisille perheineen (valmius 2025)	Rakenneuudistuksen läpiviennin onnistuminen	2023–2025
5.2. Määritellään suojelun tarpeessa olevien sekä lasten ja nuorten vastaanoton työnjako hyvinvointialueen (yhdyspinta ja yhteistyö), varhaiskasvatuksen ja sivistystoimen sekä vastaanottokeskusten (VOK) toiminnan ohjauksen ja yhteistyön osalta. (Mittari: Rakenneuudistuksen läpiviennin onnistuminen)	Rakenneuudistuksen läpiviennin onnistuminen	2023–2025
5.3. Selkeytetään työnjako ja vastuut opiskelijoiden, työnhakijoiden ja työvoiman alkuvaiheen palvelujen osalta muiden vastuuorganisaatioiden eli koulutusorganisaatioiden, työntekijien sekä kaupungin omien palvelun tuottajien (ml. OSKE) kanssa toisessa vaiheessa.	Rakenneuudistuksen läpiviennin onnistuminen	2023–2025

**Strategisen ohjelman päivitykseen annettuja kommentteja (verkkokysely 2022):**

**Miten voisitte kehittää toimintaanne, jotta kaupunki pääsee esitettyihin visioihin?**

” Kulttuurin palveluryhmän järjestämässä maahanmuuttodialogissa maahanmuuttajat toivat esille kulttuurin palveluiden merkityksen tutustumisessa suomalaisen kulttuuriin eli osana kokonaisvaltaista kotoutumista. ”

” Kulttuurin palveluryhmä toivoo tiivistä maahanmuuttajatyöverkoston toimijoiden yhteistyötä maahanmuuttajanuorten harrastustoiminnan kehittämiseksi. ”

” Koulutuksen räätälöinti uusille koto-lain mukaisille kohde-ryhmille, jo pilotoitujen toimintojen (kotivanhemmat, alkukartoitukset) jatkokehittäminen ”

Tredu



### **3. PÄIVITETTY STRATEGINEN OHJELMA JA LÄPILEIKKAAVAT TEEMAT**

Strategisen ohjelman päivitetty tavoitteet on tiivistetty kuvassa 14. Ohjelmalla on myös neljä läpileikkaavaa teemaa.

- Maakunnallisuus eli palvelujen järjestämisen vaihtoehtojen tarkastelu maakunnan sisällä tarkoituksenmukaisella tavalla hyödyntämällä sopimuksellisuutta ja muita toimintatapoja alueellisesti kattavan ja tarkoituksenmukaisen palvelukokonaisuuden järjestämiseksi tai vaihtoehtoisesti yhteistyön mahdollistamiseksi.
- Vastuullisuus eli uusien toimintatapojen eettisen perustan varmistaminen erityisesti ulkomaisten rekrytointikäytäntöjen ja työperäisen hyväksikäytön ehkäisemiseksi lisäämällä toimijoiden tietoisuutta ja osaamista näistä teemoista sekä luomalla ohjaavat viitekehykset ja ohjeistukset tarpeen mukaan.
- Ihmiskeskeinen palvelutuotanto ja tiedolla johtaminen dataa ja tekoälyä hyödyntämällä

prosessien tehostamiseksi ja sujuvoittamiseksi sekä kotoutumisen vaikuttavuuden arvioimiseksi (International and Inclusive city / Älykaupunki kaupunkilaisille -kehitysohjelma). Lainmukaiset tehtävät ovat uudistuneet ja uudistuvat monilta osin, mikä edellyttää myös kuntaorganisaation toimijoilta uudenlaisten roolien ja toimintatapojen omaksumista. prosessissa (valmuis 2025).

- Alkuvaiheen ohjauksen ja neuvonnan roolien selkiyttäminen kaupungin yksiköiden välillä on keskeistä. Toiminta on vahvasti säänneltyä ja monilta osin julkisen sektorin järjestämisvastuulla olevalla palvelukentällä, joten rooli palvelujen sekä tuottamisessa että järjestämisessä on suuri.

### 3.1 Ohjelman prosessi

#### Kansainvälisen osaamisen ja maahanmuuton strateginen ohjelma

Ohjelma on valmisteltu laajassa sidosryhmäyhteistyössä. Lähtökohdat ja prosessi on esitelty kuntapäätäjille helmikuussa 2019. Strategisen ohjelman sisältöä ja palvelulupauksia on määritelty kolmessa työpajassa Tampereella eri painotuksin:

- Tampereen kaupunki ja korkeakoulu yhteisö 20.3. 26 henkeä
- Talent Hub ja Maahanmuuttajien osaamiskeskus 22.3. 30 henkeä
- Kansainväliset osaajat ja yritys elämä 25.3. 29 henkeä

Teemasta käytiin keskustelua myös Tampereen kaupungin valtuuston strategiapäivän työpajassa 26.4. Lisäksi verkossa oli avoin kysely toukokuussa 2019, johon saatiin 27 pääasiassa hyvin perusteellisesti muotoiltua vastausta.

#### Päivitys 2022

Kehittävä arviointi: syys-lokakuussa strategisen ohjauksryhmän, konsernin johdon ja sivistys- ja kulttuuritoimen edustajien haastattelut (21 henkilöä).

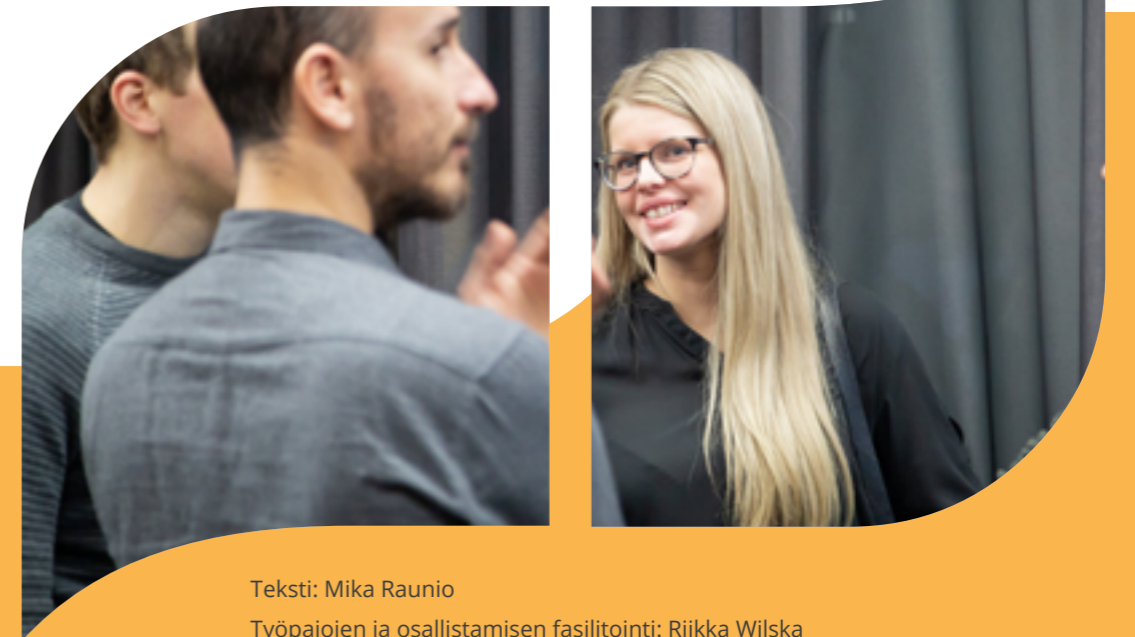
Työpajat: loka-marraskuussa 5 työpajaa, yhteensä 43 osallistujaa. Työpajoihin oli mahdollista jättää kommentteja myös etukäteen verkossa. Osaa annetuista kommentteista on siteerattu tässä julkaisussa.

2019

#### PÄIVITETTY STRATEGINEN TAVOITE 2023

<b>EKOSYSTEEMI ELÄVÄKSI</b>	Laajennetaan ekosysteemiä, vahvistetaan yhteistyön rakenteita operatiivisella tasolla ja aktivoidaan yhteisten tavoitteiden muotoilua strategisella tasolla.
<b>KANAVAT KUNTOON</b>	Markkinoinnin ja viestinnän painotuksesta siirrytään selkeämmin kansainvälisten osaajien saapumista lisäävien konkreettisten kanavien kehittämiseen ja tukemiseen.
<b>KANNUSTIMET KAAKKOON</b>	Jalkautetaan OSKE, HOUSE ja MAINIO palveluita aktiivisesti asiakkaiden saataville opilaitoksiin, työnantajille ja startup-ympäristöihin tukemaan kansainvälisten osaajien houkuttelua ja kiinnittymistä.
<b>OSAAMISELLA OSALLISUUTEEN</b>	Kirkastetaan ja vahvistetaan OSKE:n roolia suhteessa muihin toimijoihin ja varmistetaan palvelujen kehittyminen asiakaslähtöisiksi ja joustaviksi.
<b>VASTUULLINEN VASTAANOTTO</b>	Mahdollistetaan sujuva, joustava ja osallisuutta tukeva alkuvaiheen kotoutuminen kaikille tulijoille ja tuetaan erityisesti lasten, nuorten ja perheiden osallisuutta, joka luo tulevaisuuden edellytyksiä koulutukselle ja omaehtoisen urapolun rakentamiselle myös toisen asteen koulutuksen jälkeen.
	<b>MAAKUNNALLISUUS</b> <b>VASTUULLISUUS</b> <b>TIEDOLLA JOHTAMINEN</b> <b>LAINMUKAISET TEHTÄVÄT</b>

KUVA 14 // Kansainvälisen osaamisen ja maahanmuuton palvelujen päivitetty kokonaisuus ja läpileikkaavat teemat.



Teksti: Mika Raunio

Työpajojen ja osallistamisen fasilitointi: Riikka Wilksa

Valmistelu: Mari Taverne

Kuvat: Laura Vanzo (kansikuva, s.4, 22, 33, 40). Mirella Mellonmaa (s.43)

Taitto: Markkinointiosakeyhtiö i2



TAMPERE