

Satu Riikonen & Hanna-Kaisa Turja (toim.)

# Töissä täällä

– Näkökulmia maahanmuuttajien  
työllistymiseen



HUMANISTINEN  
AMMATTIKORKEAKOULU



Satu Riikonen & Hanna-Kaisa Turja (toim.)

# **Töissä täällä**

– Näkökulmia maahanmuuttajien  
työllistymiseen

Satu Riikonen & Hanna-Kaisa Turja (toim.)  
Töissä täällä – Näkökulmia maahanmuuttajien työllistymiseen

ISBN 978-952-456-339-0 (painettu)  
ISBN 978-952-456-340-6 (verkkajulkaisu)

ISSN 2343-0664 (painettu)  
ISSN 2343-0672 (verkkajulkaisu)

Humanistinen ammattikorkeakoulu julkaisuja, 81.

Taitto: Emilia Reponen



# Johdanto

Kyllä tekevälle aina töitä löytyy – vai löytyykö? Maahanmuuttajien työllistyminen, keskustelut työperäisestä maahanmuutosta ja työllistymisen tavoitteista ovat olleet esillä paljon mediassa viime vuosina. Keskeisiä teemoja ovat olleet mm. työelämässä tarvittava kielitaito, omassa kotimaassa tehtyjen tutkintojen vastaavuus Suomessa, ammattiosaaminen, työllistymisen ja kotoutumisen välinen suhde sekä etenkin maahanmuuttajanaisten asema työmarkkinoilla.

Käsite maahanmuuttaja ei ole ongelmaton. Väestöliiton (2019) mukaan sillä voidaan tarkoittaa myös Suomessa syntyneitä henkilöitä, joiden vanhemmat tai toinen vanhemmista on muuttanut Suomeen. Tutkimuksissa ja tilastoissa käsitteellä viitataan usein ulkomaan kansalaiseen, joka on muuttanut Suomeen pysyvästi. Maahanmuuttajien määrän ja taustan vaihteluun vaikuttaa, arvioidaanko ulkomaalaisia syntymämaan, kansalaisuuden tai äidinkielen perusteella tai näiden yhdistelmänä (Väestöliiton tutkimuslaitos 2019). Vuonna 2018 suurin osa maahanmuutosta tapahtui perhesiteen ja työn perusteella (Euroopan muuttoliikeverkosto EMN 2019).

Tämän teoksen artikkeleissa maahanmuuttajien taustat ja polut Suomeen ja Suomessa ovat erilaiset. Teoksen tarkoitus on herätellä lukijaa siihen, miten moninaisesta joukosta on kyse, kun puhutaan maahanmuuttajista ja millaisia haasteita maahanmuuttajat kohtaavat etsiessään paikkaa suomalaisesta työelämästä. Teksteissä esitellään erityisesti hankkeissa kokeiltuja ratkaisuvaihtoehtoja työllistymisen esteiden purkamiseen. Kielitietoisuus voi toimia yhtenä työkaluna maahanmuuttajien parissa tehtävässä työssä.

Teoksen tarkoitus on esitellä näkökulmia ja antaa pohdiskeltavaa maahanmuuttajatyön ja työnhaun ammattilaisille, opiskelijoille sekä kaikille aiheesta kiinnostuneille. Työllisyyden teema kietoutuu niin poliittisiin, yhteiskunnallisiin kuin kielellisiin ilmiöihin, joista tarvitaan monialaista ja moniäänistä keskustelua. Tekstit antavat kuvan tästä ajasta, vaikka paljon jääkin toki vielä sanomatta ja tekemättä.

Varsinais-Suomen alueella on viime vuosina toiminut useita erilaisia hankkeita, joiden tavoitteena on ollut edistää maahanmuuttajien työllistymistä ja koulutusta sekä parantaa alueen yritysten työvoimapulaa. Syksyllä 2017 monien hankkeiden toimijat yhdistivät voimansa ja aloittivat yhteisen kampanjan nimeltä Töissä täällä. Kampanjan tarkoitus oli vähentää työnantajien ennakkoluuloja maahanmuuttajia kohtaan ja välittää yrityksiin tietoa rekrytoinnin erilaisista muodoista.

Kampanja muovautui aktiiviseksi verkostoksi, jonka toiminta huipentui laajan yleisön tavoittaneeseen Töissä täällä -seminaariin keväällä 2019. Töissä täällä -verkostoon osallistuneet hankkeet ovat jo päättyneet, mutta ne poikivat useita hyviä käytäntöjä ja toimintatapoja. Verkosto jatkaa edelleen toimintaansa Turun kaupungin Osaamispisteen koordinoimana. Hyvät käytänteet, uudet mallit, osaava verkosto ja kehitystyö ovat välttämättömiä, kun työtä monikulttuurisen työelämän puolesta jatketaan.

## **Turussa ja Kuopiossa elokuussa 2019**

*Satu Riikonen ja Hanna-Kaisa Turja*  
Humanistinen ammattikorkeakoulu

### **Lähteet**

Euroopan muuttoliikeverkosto EMN 2019. Maahanmuuton tunnusluvut 2018. Viitattu 16.8.2019. [http://www.emn.fi/files/1967/Maahanmuuton\\_tunnusluvut\\_2018\\_FI\\_SCREEN.pdf](http://www.emn.fi/files/1967/Maahanmuuton_tunnusluvut_2018_FI_SCREEN.pdf)

Väestöliitto 2019. Maahanmuuttajat. Viitattu 16.8.2019. [http://www.vaestoliitto.fi/tieto\\_ja\\_tutkimus/vaestontutkimuslaitos/tilastoja/maahanmuuttajat/](http://www.vaestoliitto.fi/tieto_ja_tutkimus/vaestontutkimuslaitos/tilastoja/maahanmuuttajat/)

Väestöliiton tutkimuslaitos 2019. Maahanmuuttajien määrä. Viitattu 16.8.2019. [https://www.vaestoliitto.fi/tieto\\_ja\\_tutkimus/vaestontutkimuslaitos/tilastoja/maahanmuuttajat/maahanmuuttajien-maara/](https://www.vaestoliitto.fi/tieto_ja_tutkimus/vaestontutkimuslaitos/tilastoja/maahanmuuttajat/maahanmuuttajien-maara/)





# Sisällys

<b>Johdanto</b> .....	<b>6</b>
Hanna-Kaisa Turja, Humanistinen ammattikorkeakoulu <b>Monikielisyys, kielitietoisuus ja kielelliset maisemat</b> .....	<b>10</b>
Mika Raunio, Siirtolaisuusinstituutti <b>Innovaatiotalouden maahanmuuttopoliitikkaa orkestroimassa* – Talent Hub -toimintamalli</b> .....	<b>19</b>
Satu Riikonen, Humanistinen ammattikorkeakoulu <b>Räätelöityä tukea ja aktiivista otetta työnhakuun</b> .....	<b>28</b>
Hanna Kirjavainen, Turun ammattikorkeakoulu Sirppa Kinos, Turun ammattikorkeakoulu <b>Vertaista vailla – vai jotakin muuta?</b> .....	<b>35</b>
Veronika Redin, Turun kaupunki <b>Millaista tukea maahanmuuttajaopiskelija tarvitsee urapolulla?</b> .....	<b>42</b>
Mikko Haapala, Turun ammatti-instituutti <b>Nuotta – Nuoria osaajia työvoimaa tarvitseville aloille</b> .....	<b>48</b>
Anna Pikala, Humanistinen ammattikorkeakoulu <b>Verkostot työllistymisen ja työllistämisen tukena</b> .....	<b>54</b>
Satu Riikonen, Humanistinen ammattikorkeakoulu <b>Työnantajan haasteita ja mahdollisuuksia – miten palkata maahanmuuttaja?</b> .....	<b>63</b>
Hanna Tarvainen, Varsinais-Suomen Yrittäjät ry <b>Yrityksen ideointi – maahanmuuttajanäkökulma</b> .....	<b>69</b>
Joonatan Jalokinos, Baana-hanke <b>Hyvät käytännöt hankkeissa</b> .....	<b>74</b>

# Monikielisyys, kielitietoisuus ja kielelliset maisemat

Hanna-Kaisa Turja  
Humanistinen ammattikorkeakoulu

---

Kieli ja kommunikaatio ovat läsnä kaikessa vuorovaikutuksessa, mutta arkisessa vuorovaikutuksessa emme useinkaan tietoisesti pysähdy miettimään niiden merkitystä. Jokaisella meillä lienee toki kokemuksia siitä, ettemme ymmärrä toista tai olemme “eri aaltopituudella”. Ammatillisissa konteksteissa ymmärtämisvaikeudet tai erilaiset haastavat tilanteet, ymmärtämisen vaikeudet tai ongelmat vaikkapa asiakkaan kanssa käydyissä keskusteluissa saattavat kuitenkin havahduttaa meidät kielellisten ja vuorovaikutuksellisten tekijöiden äärelle. Ammateissa, joissa vuorovaikutus on keskeinen työväline on hyvä pohtia kielen ja vuorovaikutuksen roolia. Sosiaali- ja terveystieteiden ammateissa sekä erilaisissa neuvonta- ja ohjauspalveluissa kohdataan erilaisia yksilöitä. Ihmisen kohtaaminen, erilaisten taustojen ymmärtäminen ja oikea-aikainen sekä tilanteeseen sopiva kielenkäyttö ovat tärkeitä. Yhä useammin työssä kohdataan erilaisista kielellisistä ja kulttuurisista taustoista olevia ihmisiä.

Kielipolitiikka ja kielikoulutuspolitiikka edustavat kielenkäytön, kielen aseman ja kielenopetuksen muodollista säätelyä. Kieleen ja kielen käyttämisen liittyy kuitenkin lisäksi piilossa olevaa säätelyä, jolla eri kieliä ja kielimuotoja arvotetaan. Arvostukseen ja arvotukseen tulee mukaan poliittinen näkökulma, kun niitä käytetään yksilöiden ja yhteiskunnan kielten käyttöä ja asemaa koskevissa päätöksissä. Tällaisia ovat esimerkiksi kysymykset siitä, voiko ihminen käyttää omaa kieltään hoitaessaan viranomaisten kanssa asioita ja millaista kielitaitoa työelämässä korostetaan. Millainen monikielisyys on rikkautta ja millainen ongelmallista? (Pöyhönen, Nuolijärvi, Saarinen & Kangasvieri 2019, 9.)

*Yhä useammin työssä kohdataan erilaisista kielellisistä ja kulttuurisista taustoista olevia ihmisiä.*

Tässä artikkelissa tarkastelen maahanmuuttajien, työllistymisen ja kielitaidon välistä yhteyttä. Artikkelissani käsittelen monikielisyyttä ja kielitietoisuutta ja pohdin, miten kielitietoisuutta voitaisiin hyödyntää.

Suomessa on edelleen olemassa alueellista yksikielisyyttä. Yhä useampi on kuitenkin Suomessa niin sanottu “muu-mikäläinen” eli hallinnon näkökulmasta “vieraskielinen”. Tällä tarkoitetaan, että henkilön äidinkieli on jokin muu kuin suomi tai ruotsi. (Harju-Autti & Latomaa 2018.) Tilastokeskuksen (2019) mukaan vuonna 2018 oli muunkielisiä 5,7 % väestöstä. Kielen mukaan luokiteltuna muita kieliä käytäviä oli 391 746 henkilöä vuonna 2018. Kolme eniten käytettyä kieltä olivat venäjä, viro ja arabia.

## Monikielinen yhteiskunta ja monikieliset yhteisöt

Maisa Martin (2016) on tarkastellut monikielisuuden käsitteen muuttumista historian aikana. Monikielisyys voidaan määritellä monin tavoin. Aikaisemmin käytettiin paljon käsitettä kaksikielinen, jolla tarkoitettiin, että ihminen oli kotonaan oppinut kaksi kieltä. Suomessa suomenruotsalaiset olivat kaksikielisiä. Valtaosa suomalaisista piti itseään yksikielisinä ja kaksikielisyyttä arvostettiin. Siirtolaisten kaksikielisyttä pidettiin kuitenkin negatiivisena, sillä heidän tuli ensisijaisesti oppia uuden kotimaansa kieli ja unohtaa omansa. Kieltä ei pitänyt myöskään siirtää jälkeläisille.

Lisäksi Suomessa eli melko pitkään käsitys, jonka mukaan kahden kielen käyttäminen lapselle oli suorastaan vaarallista. Pelättiin, että kahden kielen käyttäminen vaikuttaa kielteisesti lapsen kielenkehitykseen ja hänestä tulee “puolikielinen”. Pelkona oli myös, että kielet sekoittuvat toisiinsa. (ks. esim. Hassinen 2002.) Tällaisten asenteiden ja ajatusten jälkiä löytyy monen suvusta tai perhepiiristä vieläkin. Kieleen ja kielen käyttämiseen liittyy monenlaisia asenteita ja ne kytkeytyvät aina yhteiskunnallisiin, kulttuurisiin ja poliittisiin muutoksiin.

Nykykäsitys monikielisyydestä on erilainen eikä monikielisuuden määrittelyssä enää ole keskeistä kielten määrä. Monikielisuuden käsite ei liioin määrittele kielimuotojen määrää tai kielten osaamisen tasoa. Lähes jokainen kohtaa tilanteita, joissa on läsnä monikielisyys. Puhunko suomea vai englantia tuttavalle?

Palkkaanko maahanmuuttajan, jonka suomesta kuuluu vieraskielinen korostus? Kieleen liittyvistä päätöksentekotilanteista on tullut arkisia. Sen sijaan emme usein ole tietoisia, millaisia seurauksia kielenkäytön päätöksistä on itsellemme tai muille. (Martin 2016.) Tietoisuus ja ymmärrys monikielisuuden läsnäolosta esimerkiksi maahanmuuttajien neuvonta- ja ohjaustyössä voi antaa mahdollisuuden kokeilla erilaisia työkaluja vuorovaikutuksen tukena.

Mielestäni monikielisyys, ymmärrys kielten läsnäolosta ja rinnakkaisuudesta voi johdattaa kielitietoisuuden äärelle. Kielitietoisuuden käsite on mahdollista määritellä eri tavoin ja sitä voidaan tarkastella esimerkiksi lingvistisestä, kielten opetuksen ja yhteiskunnallisesta näkökulmasta. Kielitietoisuudella tarkoitetaan kielen merkityksen ymmärtämistä osana yhteiskuntaa. Kielitietoisuus on ymmärrystä kielenkäytöstä, kielen rakenteista ja eri kielten rinnakkaiselosta. Kielikoulutuksessa kielitietoisuus tarkoittaa kaikkien kielten ottamista huomioon siten, ettei kieliä arvoteta eri tavoin. (Pöyhönen & Luukka 2007; Luodonpää-Manni & Borg & Nikanne & Raitaniemi & Taivalkoski-Shilov 2017.) Yhteiskunnallisessa ja yhteisöllisessä kontekstissa kielitietoisuus tarkoittaa, että tunnustetaan kielen merkitys kaikessa inhimillisessä toiminnassa. Kielenkäyttäjän on toimija, joka oivaltaa tai syventää tietoa. (Dufva, 2018.)



*Kielitietoisuus on ymmärrystä kielenkäytöstä, kielen rakenteista ja eri kielten rinnakkaiselosta (Pöyhönen & Luukka 2007; Luodonpää-Manni & Borg & Nikanne & Raitaniemi & Taivalkoski-Shilov 2017).*


## Kielitaito työelämässä

Maahanmuuttajien ja maahanmuuttajataustaisten henkilöiden työllistyminen Suomessa on ollut esillä jo pitkään. Samaan aikaan on käyty myös keskustelua maahanmuuttajien kielitaidosta ja työelämässä tarvittavasta kielitaidosta. Useiden tutkimusten ja kielipoliittisten linjausten mukaan maahanmuuttajien työllistymisen kannalta kohdemaan kielitaito on ratkaiseva tekijä (Tarnanen & Pöyhönen 2011, 139.) Valtaosalla eri alojen töissä vaaditaan työnhakijoita vähintään jonkinlaista suomen kielen osaamista. Vastaavasti työpaikan ansiosta yksilön kielitaito saattaa kehittyä ja se voi edesauttaa sosiaalistumista kieliyhteisöön. Työnantaja voi esimerkiksi siivousalalla määritellä rekrytointikriteerit. Yksi kriteeri koulutuksen, ammattitaidon, yksilön ominaisuuksien ja työkokemuksen lisäksi on kielitaito. (Strömmer 2017, 15–16.)

Työelämän kielitaitoa koskevassa keskustelussa tulee esille kaksi toisistaan erottuvaa näkökulmaa. Keskusteluissa näkyy, miten puutteellinen kielitaito estää pääsyn työelämään ja näin hankaloittaa integroitumista suomalaiseen yhteiskuntaan yleensä sekä kotoutumista. Toisaalta keskustellaan, millaisia ongelmia riittämättömästä kielitaidosta aiheutuu. Kysymys potilasturvallisuudesta onkin keskeinen, ja oman alan sanaston (jargonin) tunteminen on tärkeässä asemassa esimerkiksi hoitoalan työtehtävissä. Kielitaidon ja työllistymisen välillä on suhde, mutta kielitaito yksistään ei ole vaikuttava tekijä kuten edellä on todettu.

Työllistyminen ja kotoutuminen eivät ole yksioikoisia ilmiöitä. Työllistymisen taustalla on kielitaidon lisäksi muitakin tekijöitä kuten ammatti, maahantulosity ja koulutus. On olemassa myös ulkoisia tekijöitä kuten työsuhteet ja työmarkkinat, jotka vaikuttavat maahanmuuttajien työllistymiseen. Ei ole tarkoituksenmukaista pitää maahanmuuttajia yhtenäisenä ryhmänä, koska eri ihmisillä on käytössään erilaisia resursseja. Lisäksi kielitaidon riittävyttä voidaan lähestyä työelämän, koulutuksen järjestäjien, viranomaisten tai maahanmuuttajien itsensä näkökulmasta. Tulkinnat ovat erilaisia näkökulmasta riippuen. Eri aikoina myös kielitaidon käsite on muuttunut: se voidaan ymmärtää rakennejärjestelmänä, kognitiivisena ominaisuutena, vuorovaikutuksen välineenä ja sosiaalisesti rakentuvana ilmiönä. Taitopohjainen kielitaitokäsitys erottelee produktiivisen ja reseptiivisen kielitaidon toisistaan. Produktiiviseen kielitaitoon kuuluvat puhuminen ja kirjoittaminen. Reseptiiviseen kielitaitoon kuuluvat puheen ja tekstin ymmärtämisen taidot. (Tarnanen & Pöyhönen 2011, 140–142.)

Voidaankin todeta, että kielitaidon ja työelämän välinen yhteys on moniulotteinen. Kun puhutaan kielitaidosta on hyvä tarkentaa, missä kontekstissa siitä puhutaan. Yhtä lailla on tärkeä pohtia, millaista kielitaitoa tietyissä työtehtävissä ja työyhteisöissä tarvitaan. Millainen on työpaikan ja työyhteisön kielellinen maisema? Millaisia tekstejä työntekijän oletetaan ymmärtävän? Millaisia tekstit ovat: painettuja vai verkkotekstejä? Edellytetäänkö työntekijältä esimerkiksi taitoa lukea sähköisiä lomakkeita tai seurata kuvia ja tekstiä sisältäviä videoita? Millaisia vuorovaikutustilanteita työpaikalla on ja millaisia osallistumisen mahdollisuuksia ne tarjoavat? Kohtaako työntekijä työssään asiakkaita ja millaisen asiakasryhmän kanssa hän tekee töitä?



*Ongelmakeskeinen ja puutteisiin painottuva keskustelu kielitaidosta syrjäyttää helposti monikielisuuden ja yleensä kielellisten resurssien läsnäolon.*

Millaisia tekstejä työntekijän tulee osata tuottaa ja mihin tarkoituksiin? Ongelma-keskeinen ja puutteisiin painottuva keskustelu kielitaidosta syrjäyttää helposti monikielisuuden ja yleensä kielellisten resurssien läsnäolon. Kieleen liittyy tilanteisuus ja vaihtelu. Olisi hyvä tunnistaa, millaisia vaiheita työntekijä voi työpaikallaan kohdata ja millaisia muutoksia kielitaidossa tapahtuu.

## Kieltä voi oppia kaikkialla

Aikuisten maahanmuuttajien kielenoppimiseen ja kielten käyttämiseen liittyy monipaikkaisuus: kieltä opitaan ja käytetään monenlaisissa konteksteissa. Usein kielen oppimisprosessi on spontaani ja sitä tapahtuu vuorovaikutuksessa. Jotta kielitaito kehittyy, on usein tarpeen kielikoulutus. Se puolestaan vaatii omaehtoista työtä ja sitkeyttä. Aikuisilla maahanmuuttajilla on erilaisia vahvuuksia. Ammatillinen kielitaito voi olla vahva sellaisilla henkilöillä, jotka ovat oppineet kieltä työelämässä. Kielikursseilla ammatillisen kielen oppiminen saattaa olla hankalaa, mutta samalla vaikeaa voi olla toimiminen työpaikan ulkopuolella. (Pöyhönen, Suni & Tarnanen 2019, 265, 267–268.)

*Työyhteisöt ja työpaikat ovat kielen oppimisen areenoita ja siellä olevat vuorovaikutustilanteet voivat tarjota monenlaista kielellistä vaihtelua.*

Yleiskielitaitoon keskittyvillä kursseilla käyneillä oman ammattilan kieli voi olla heikompi. Kielikoulutus voikin tukea oppimista informaaleissa tilanteissa. Billetin (2001) ja Virtasen ja Raitaniemen (2019) mukaan kielen oppiminen on kaikkialla olevaa inhimillistä toimintaa, jolloin kaikki vuorovaikutustilanteet myös opetuksen ulkopuolella ovat käytössä. Erilaiset yhteisöt ja organisaatiot voivat olla oppimisympäristöjä. (Pöyhönen, Suni & Tarnanen 2019, 265, 267–268.) Työyhteisöt ja työpaikat ovat kielen oppimisen areenoita ja siellä olevat vuorovaikutustilanteet voivat tarjota monenlaista kielellistä vaihtelua. Työn tekemiseen liittyvien kielellisten tilanteiden lisäksi merkittäviä ovat vapaamuotoiset ja arkiset vuorovaikutustilanteet.

Maiju Strömmer (2017) tutki väitöskirjassaan maahanmuuttajataustaisten työntekijöiden suomen kielen oppimista siivousalan työpaikalla. Tutkimuksen mukaan kielen oppimisen mahdollisuuksiin vaikuttavat oppijan lisäksi ympäröivä työpaikka ja työyhteisö. Merkittäväksi osoittautui lisäksi, millaisia vuorovaikutustilanteita, tekstejä ja tarjoumia maahanmuuttajataustaisen työntekijän työssä oli.



*Kapea kielikäsitys ja puutteellinen kielitietoisuus ovat yksi tekijä eriarvoistumisen taustalla (Tiililä 2017).*

Olennaista on myös, miten työntekijä havainnoi näitä, tarttuu niihin ja hyödyntää niitä kielen oppimisessaan. Vaikka itse työn suorittamisessa kielellä ei ollut suurta merkitystä, työtä organisoitiin kielen avulla. Kielellinen toiminta, keholinen toiminta, tiloissa kulkeminen ja erilaisten materiaalien hyödyntäminen nivoutuivat toisiinsa.

Ulla Tiililä (2017) kirjoittaa useiden tutkimusten osoittaneen, että sosiaali- ja terveystalvissa asiakkaat kokevat monien ongelmien liittyvän nimenomaan kommunikaatioon ja tiedonsaantiin. Ongelmien liittyminen kommunikaatioon jää pimentoon. Ilmiöt, joita kutsutaan sanalla kieli, ymmärretään kieleen liittyviksi. Ongelma vain vahvistuu, jos kieli käsitetään vain sana- ja lausetason ilmiönä. Kommunikatiivisia prosesseja ei sen sijaan nähdä kielen ja kielenkäytön ilmiönä. Vastaavasti jos tunnistetaan vuorovaikutuksen tai viestinnän rooli, nähdään kieli näistä erillisenä. Kapea kielikäsitys ja puutteellinen kielitietoisuus ovat yksi tekijä eriarvoistumisen taustalla. Hänen mukaansa olisi tunnistettava kielen rooli sosiaali- ja terveystalvissa.

## **Kommunikointikanavat käyttöön vuorovaikutustilanteissa**

Sosiaali- ja terveystalvissa työn tekemisen keskiössä on yksilö ja hänen kohtaamisensa. Maahanmuuttajan työllistymisen ohjaus- ja neuvontalvissa olisi tunnistettava kielellinen monimuotoisuus ja kielelliset resurssit. Tämä tarkoittaa, että kielen lisäksi voidaan käyttää erilaisia kieltä tukevia kommunikaatiomuotoja- ja kanavia. Norrisin (2004) mukaan puhutun kielen lisäksi käytössämme on monia erilaisia kommunikaatiokanavia kuten katse, eleet, pään liikkeet, asento, erilaiset tekstit sekä tila. Sekä asiakastyössä maahanmuuttajien kanssa että monikielisissä työyhteisöissä voitaisiin miettiä, millainen on sen kielellinen maisema. Asiakastyötä tekeviä voidaan kannustaa käyttämään erilaisia kommunikaatiokanavia ja kielellisiä resursseja. Käytännössä se voi tarkoittaa esimerkiksi eleiden tai kuvien hyödyntämistä.

Vuoden 2017 Kieliparlamentin kannanotossa todetaan, että jokainen yksilö on monikielinen. Kaikenlainen monikielisyys tulee tunnistaa ja ymmärtää voimavarana. Kannanotto nosti esille myös, että väestökisteriin pitäisi voida merkitä useampi kuin ainoastaan yksi kieli. Työelämän ja työyhteisön käyttöön on saatava kielten ja kulttuurien tuntemus. Ulkopuolisuuden ja arvottomuuden tunne

lieventyy, kun erilaiset kielitaidot ovat sallittuja. Samalla vahvistuu osallisuuden kokemus yhteiskunnassa.

Kun suomalainen yhteiskunta kehittyy kielellisesti yhä moninaisemmaksi, on kieli ja kielitaito arvioitava uudelleen. Kielimyönteisyyden edistäminen on tärkeää sen sijaan, että lisättäisiin me ja muut -ajattelua. (Harju-Autti & Latomaa 2018.) Jokainen meistä voi toimia kielimyönteisesti ja kehittää kielitietoisuutta erilaisissa kohtaamisissa ja vuorovaikutustilanteissa. Monikielisiin tilanteisiin kannattaa suhtautua avoimesti ja ottaa tarvittaessa käyttöön kielen lisäksi erilaisia kommunikointikeinoja.



*Monikielisiin tilanteisiin kannattaa suhtautua avoimesti ja ottaa tarvittaessa käyttöön kielen lisäksi erilaisia kommunikointikeinoja.*



# Lähteet

Dufva, H. 2018. Outoa kieltä ymmärtämässä – näkökulmia monikieliseen kielitietoisuuteen. L. Nieminen, A. Yliherva, J. Alian, & S. Stolt (Eds.), *Monimuotoinen monikielisyys : Puheen ja kielen tutkimuksen päivät Helsingissä 5.-6.4.2018* (pp. 66-77). Puheen ja kielen tutkimuksen yhdistyksen julkaisuja, 50. Puheen ja kielen tutkimuksen yhdistys.

Harju-Autti, R. & Latomaa S. 2018. Kielet, kielikasvatus ja kielitietoisuus — politiikkaa, käytänteitä ja kehittämistarpeita. *Kieli, koulutus ja yhteiskunta* 9(3). Viitattu 24.5.2019. <https://www.kieliverkosto.fi/fi/journals/kieli-koulutus-ja-yhteiskunta-toukokuu-2018/kielit-kielikasvatus-ja-kielitietoisuus-politiikkaa-kaytanteita-ja-kehittamistarpeita>

Hassinen, S. 2002. Ollako kaksikielinen vai eikö olla? *Virittäjä* 3/2002. Viitattu 18.5.2019. [http://www.kotikielenseura.fi/virittaja/hakemistot/jutut/2002\\_405.pdf](http://www.kotikielenseura.fi/virittaja/hakemistot/jutut/2002_405.pdf)

Kieliparlamentti 2017. *Kieliparlamentti 2017: Kielitaito on taitoa tulla toimeen!* Viitattu 9.6.2019. <https://www.kieliverkosto.fi/fi/toiminta/kieliverkostossa-tapahtuu/kieliparlamentti-2017-kielitaito-on-taitoa-tulla-toimeen>

Luodonpää-Manni, M. & Borg, K. & Nikanne, U. & Raitaniemi, M. & Taivalkoski-Shilov, K. 2017. Kielitietoisuuden kautta kohti ihmiskunnan suuria kysymyksiä. *Kieli, koulutus ja yhteiskunta*, 8(4). Viitattu 12.6.2019. <https://www.kieliverkosto.fi/fi/journals/kieli-koulutus-ja-yhteiskunta-syyskuu-2017-1/kielitietoisuuden-kautta-kohti-ihmiskunnan-suuria-kysymyksiä>

Martin, M. 2016. Monikielisyys muutoksessa. *Kieli, koulutus ja yhteiskunta*, 7(5). Viitattu 26.5.2019. <https://www.kieliverkosto.fi/fi/journals/kieli-koulutus-ja-yhteiskunta-lokakuu-2016/monikielisyys-muutoksessa>

Norris, S. 2004. *Analyzing multimodal interaction. A methodological framework*. London: Taylor & Francis Group.

Pöyhönen, S. & Nuolijärvi, P. & Saarinen, T. & Kangasvieri T. 2019. Johdanto: Kielipolitiikka ja kielikoulutuspolitiikka monipaikkaisina ilmiöinä ja tutkimusaloina. Teoksessa Taina Saarinen, Pirkko Nuolijärvi, Sari Pöyhönen & Teija Kangasvieri (toim.) *Kieli, koulutus, politiikka. Monipaikkaisia käytänteitä ja tulkintaa*. Tampere: Vastapaino, 9–24.

Pöyhönen, S. & Suni M. & Tarnanen, M. 2019. Kieli kotoutumispolitiikan ytimessä – aikuiset maahanmuuttajat matkalla työelämään. Teoksessa Taina Saarinen, Pirkko Nuolijärvi, Sari Pöyhönen & Teija Kangasvieri (toim.) Kieli, koulutus, politiikka. Monipaikkaisia käytänteitä ja tulkintaa. Tampere: Vastapaino, 257– 286.

Strömmer, M. 2017. Mahdollisuuksien rajoissa. Neksusanalyysi suomen kielen oppimisesta siivoustyössä. Department of Language and Communication Studies, Jyväskylän yliopisto. Väitöskirja. [https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/56113/978-951-39-7265-3\\_vaitos15122017.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/56113/978-951-39-7265-3_vaitos15122017.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Tarnanen, M. & Pöyhönen, S. 2011. Maahanmuuttajien suomen kielen taidon riittävyys ja työllistymisen mahdollisuudet. *Puhe ja kieli* 31:4 (2011), 139–152. Viitattu 24.5.2019. <https://journal.fi/pk/article/view/4750/4468>

Tiiliä, U. 2017. Sosiaali- ja terveystieteiden kielen ja kielikäsitteiden varassa. Teoksessa Sirkku Latomaa, Emilia Luukka & Niina Lilja (toim.) Kielitietoisuus eriarvoistuvassa yhteiskunnassa – Language Awareness in an increasingly unequal society. *AFinLan vuosikirja 2017*. Suomen soveltavan kielitieteen yhdistyksen julkaisuja n:o 75. Jyväskylä, 54–71. <https://journal.fi/afinlavk/article/view/60873>

Tilastokeskus 2019. Vierakieliset. Viitattu 12.8.2019. <https://www.stat.fi/tup/maahanmuutto/maahanmuuttajat-vaestossa/vieraskieliset.html>

# Innovaatiotalouden maahanmuuttopolitiikkaa orkestroimassa\*

## – Talent Hub-toimintamalli

Mika Raunio  
Siirtolaisuusinstituutti


### Muuttoliike arvonlisän lähteenä

Yhteiskunnan kehitystä luotsaava politiikka pyrkii yleensä mukautumaan laajoihin toimintaympäristössä tapahtuneisiin muutoksiin. Maahanmuuttopolitiikan keskeisenä haasteena oli vielä 1990-luvulla melko vaatimattomien pakolais- ja turvapaikanhakijavirtojen yhteen sovittaminen lamasta nousevan hyvinvointiyhteiskunnan kanssa. Tällöin sosiaalipolitiikka tarjosi luontevan lähtökohdan maahanmuuttopolitiikan muotoilulle. 2000-luvulla korostui kasvavan työperäisen maahanmuuton sovittaminen yhteen heikkenevästä huoltosuhteesta (vähenvä työikäisten määrä suhteessa muuhun väestöön) kärsivän, mutta kasvavan kansantalouden työmarkkinoiden kanssa. Nyt työ- ja elinkeinopoliittinen viitekehys olisi tarjonnut työperustaiselle maahanmuutolle tarkoituksenmukaisen lähtökohdan. Kovin vahvaa vastuutahoa ei politiikalle kuitenkaan löytynyt, joten kokonaisvaltainen kansallinen viitekehys jäi osin sirpaleiseksi.

2010-luvun tilanne on erilainen. Keskeiset haasteet ovat pitkään jatkunut hidas talouskasvu ja edelleen heikkenevä huoltosuhde. Työvoiman tarjonnan lisääminen maahanmuuton avulla on ollut pitkään esillä, mutta ilman selkeää sidosta tuotetun arvonlisän kasvattamiseen. Vastaanottavan elinkeinoelämän olisi kyettävä tuottamaan maahanmuutosta uutta yritystoimintaa, työpaikkoja, talouskasvua ja yhteiskunnallista vaurautta. Erityisesti on vältettävä kahden kerroksen työmarkkinoiden muodostumista, missä maahanmuuttajat työskentelevät pääasiassa matalapalkkaisissa työtehtävissä tai ovat työttöminä eli vain vähän tai ei lainkaan arvonlisää tuottavissa tehtävissä.

On siis etsittävä politiikkavaihtoehtoja, joiden avulla maahanmuutosta syntyy entistä paremmin arvonlisää sekä taloudessa että vaurautta koko yhteiskunnassa. Tämän tavoitteen saavuttamiseksi on vahvistettava osallistavia mekanismeja, jotka kiinnittävät tulijoita arvonlisää tuottavaan toimintaan, enemmän kuin hyvinvointiyhteiskunnan palvelujärjestelmään tai halpatyömarkkinoille. Käytännössä tämä viittaa kasvavaan ja innovatiiviseen liiketoimintaan ja sen tarjoamiin hyvin palkattuihin tehtäviin, joista syntyy ostovoimaa, uusia työpaikkoja ja uutta yritystoimintaa.

Maahanmuuttopolitiikan keskeinen haaste 2010-luvulla voidaan nähdä myös innovaatiopoliittisena haasteena. Tavoitteeksi ei riitä lisääntynyt työvoiman tarjonta, vaan on kasvatettava elinkeinoelämän edellytyksiä tuottaa arvonlisää maahan muuttaneiden osaamisesta. Tässä artikkelissa tarkastellaan maahanmuuttopolitiikan haastetta ja erityisesti uudistuvan innovaatiolähtöisen maahanmuuttopolitiikan siihen tarjoamia ratkaisuja.



*Maahanmuuton asettamiin haasteisiin voidaan vastata soveltamalla laaja-alaista innovaatiopolitiikkaa täydentävää, tai edelleen laajentavaa, politiikkakehystä: osallistavaa innovaatiopolitiikkaa (OECD 2001).*

## Osallistavaa innovaatiopolitiikkaa?

Innovaatio- ja maahanmuuttopolitiikan lähtökohdat ovat lähentyneet sekä innovaatiotoiminnassa että maahanmuutossa tapahtuneiden muutosten myötä. Yhtäältä maahanmuutto koostuu voimakkaasti työn tai opiskelun vuoksi Suomeen hakeutuvista henkilöistä eli osaamisesta, ja toisaalta innovaatiotoiminta on avautunut ja pyrkii hyödyntämään yhä laajempien ihmisryhmien osaamista. Innovaatio- ja kehittämistoimintaan organisoidaan entistä enemmän myös tutkimuslaboratorioiden ulkopuolella erilaisten yhteistyötä organisoivien toimintamallien avulla. Työntekijöiden, yrittäjien, opiskelijoiden ja tuotteen loppukäyttäjien merkitys korostuu uusien tuotteiden ja palvelujen kehittämisessä.

Innovaatiotoiminnan muutokseen on pyritty vastaamaan avoimen innovaation ja *laaja-alaisen innovaatiopolitiikan* keinoin. Maahanmuuton asettamiin haasteisiin voidaan vastata soveltamalla laaja-alaista innovaatiopolitiikkaa täydentävää, tai edelleen laajentavaa, politiikkakehystä: osallistavaa innovaatiopolitiikkaa (OECD 2001). Osallistava innovaatiopolitiikka pyrkii nostamaan innovaatiotoimintaan mukaan uusia ja usein talouden valtavirrasta syrjään ajautuneita

ryhmiä. Näihin ryhmiin voidaan pääsääntöisesti lukea myös ulkomaalaistaustaiset tai maahanmuuttajat työmarkkinoilla.

Osallistavan innovaatiopolitiikan tarve voidaan perustella sillä, että maahanmuuttajien osaaminen ei muutu niin merkittäväksi arvonlisäksi suomalaisessa elinkeinoelämässä kuin olisi mahdollista. Tähän viittaavat kantaväestöä alhaisempi työllisyysaste ja tulotaso. Innovaatiotoimintaan osallistuminen antaa maahanmuuttajille mahdollisuuden työskennellä tehtävissä, joissa tuotettu arvonlisä on potentiaalisesti merkittävää sekä tekijälle että yhteiskunnalle. Innovatiivisen toiminnan tuottama suurempi arvonlisä tarkoittaa yleensä myös korkeampaa tulotasoja ja suurempaa lisäystä bruttokansantuotteeseen. Usein myös työtehtävät ovat mielenkiintoisia ja tarjoavat uromahdollisuuksia. Kun maahanmuuton osuus huoltosuhteen korjaajana ja työvoiman lähteenä kasvaa, olisi huolehdittava tulijoiden työllistymisestä pääasiassa muihin kuin matalapalkkaisiin ja vain vähän osaamista vaativiin tehtäviin.

Koska todellinen maailma ei lohkoudu politiikan määrittelemien rajojen mukaisesti, innovaatio- ja maahanmuuttopolitiikkakin toteutuvat käytännössä lukuisten eri politiikkalohkojen alla. Toiminnan orkestrointi edellyttää siis poikkihallinnollista lähestymistapaa. Toteutus tapahtuu puolestaan pääsääntöisesti paikallistasolla. Näin on syntynyt myös useita paikallisia innovaatio- ja maahanmuuttopolitiikka yhdistäviä osallistavan innovaatiopolitiikan käytäntöjä. Poikkihallinnollista ja paikallisesti toteutettavaa kansallista toimintamallia maahanmuuton tuoman arvonlisän kasvattamiseksi pyrkii orkestroimaan 2017 käynnistynyt Talent Boost-toimintaohjelma. (<https://tem.fi/talent-boost>)

Maahanmuuttopolitiikassa painotetun työllistymisen ja integroitumisen tai innovaatiopolitiikassa korostetun tutkijoiden ja huippuosaajien liikkuvuuden sijaan voidaankin katse kohdistaa näiden välimaastoon. Edellisessä arvonlisän tuottaminen on vain heikosti läsnä ja jälkimmäisessä se on pääsääntöisesti huolellisesti organisoitu työnantajina toimivien kansainvälisten yritysten, tutkimuslaitosten tai yliopistojen toimesta. Molemmat ovat tärkeitä, mutta jo hyvin tunnistettuja ilmiöitä, joiden ympärille on rakentunut monia toimintamalleja.

Sen sijaan tarkastelu tuleekin kohdistaa kehityskulkuun, jossa maahanmuuttajille on tarjoutunut mahdollisuuksia kiinnittyä alueen elinkeino- ja innovaatiotoimintaan erilaisten *osallistavien ja yhteisön rakentamisen käytäntöjen* tukemana. Nämä toimintamallit ovat usein muodostuneet alueellisesti tai paikallisesti, perinteisen maahanmuuttopolitiikan toimijakentän rajapinnassa tai sen ulkopuolella. Vaikka onkin vielä epäselvää, mitä ”innovaatiotalouden maahanmuutto” tarkoittaa käsitteellisesti tai käytännössä, voidaan näitä käytäntöjä vahvistamalla ottaa ainakin joitakin askelia kohti ”osallistavaa innovaatiopolitiikkaa”.

## Osaamisyhteisöjen rakentaminen ja osallisuus

Alueellisen innovaatiopolitiikan viimeaikaisen kehityksen ansiosta on voitu edistää yhteisöjä rakentavaa osallistavaa toimintaa. Samalla on luotu perustaa toteuttaa kansallista innovaatiotalouden maahanmuuttopolitiikkaa. Innovaatioalustojen, startup-, kehittäjä- tai liiketoimintayhteisöjen kehittäminen on osa avautuvaa ja kansainvälistyvää innovaatioekosysteemiä. Samalla se on osa laajempaa osallistavan kaupunkikehittämisen kokonaisuutta. Monet osallistavat toimintamallit kaupunkiseutujen elinkeino- ja kehittämiss politiikassa antavat työttömille, opiskelijoille ja muille aiemmin ei-tyypillisille ”innovaattoreille” mahdollisuuden osallistua innovaatiotoimintaan. ”Innovaattoreihin” lukeutuvat myös esimerkiksi ulkomaalaiset opiskelijat ja maahanmuuttajataustaiset yrittäjät.

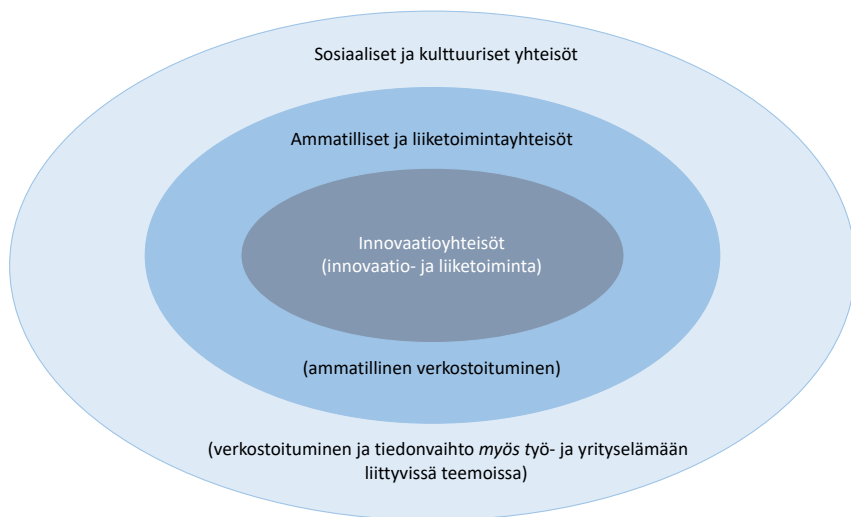
Muutoksen myötä ja sen toteutumiseksi myös uudenlaisia toimijoita on asettunut maahanmuuttopolitiikan kentälle. Niin paikallisesti kuin kansallisestikin politiikkaa toteuttavat osin uudistuneet kehittäjäverkostot. Käytännössä verkosto on uudistunut jo pitkään etenkin pääkaupunkiseudulla ja Tampereella. Toiminta on ollut aktiivista erityisesti maahan saapumista helpottavien ja ensivaiheen asettautumista tukevien palvelujen kehittämisen yhteydessä. Se on kohdistunut 2000-luvulla sekä työperustaisen maahanmuuton organisointiin, opiskelijoiden vastaanottamiseen että ”huippuosaajien houkutteluun”, joten mukana ovat näitä ryhmiä edustavat toimijat.

Maahanmuuttoon liittyen uusia rooleja ovat ottaneet ainakin yliopistot, elinkeinoelämän etujärjestöt, paikalliset ja alueelliset elinkeino- ja kehittämissyhtiöt sekä kaupunkien elinkeino-osastot. Kansallisella tasolla myös Suomen keskeisimmän innovaatiotoiminnan rahoittajan Tekesin seuraaja, Business Finland, on ottanut roolin tässä kokonaisuudessa. Esimerkiksi startup-viisumi on yksi uusista työkaluista, jonka käyttö kuuluu tähän roolin. Olennaista onkin tunnistaa maahanmuuttopolitiikan muuttunut kenttä, jossa elinkeinoelämän edustajat ovat vahvasti mukana tekijöinä ja toiminnan suuntaajina. Muuttoliikkeen vaikutus talouskehitykseen on tämän keskustelun keskiössä.

Politiikan uudistamiseksi on tarkoituksenmukaista tunnistaa ja kehittää uusia toimintamalleja, jotka paremmin vastaavat muuttuneen yhteiskunnan tarpeita. Yksi lähestymistapa on tässä kuvattu innovaatiotalouden maahanmuuttopolitiikka. Käytännönläheisiä esimerkkejä siitä kuinka maahanmuutto-, kotoutumis-, innovaatio- ja yleisemmin elinkeinopolitiikkaa ovat, enemmän tai vähemmän onnistuneesti, risteytyneet voidaan tunnistaa sekä Suomesta että ulkomailta.

Tässä artikkelissa nostan esiin INCO-hankkeen\*\* tuloksia, jossa tarkasteltiin erityisesti yhteisöä rakentavien toimintamallien roolia osaamisen hyödyntämisen (arvon luonnin) ja kansainvälisen kohderyhmän yhteen saattamisessa. Hankkeessa erotettiin toisistaan kolme innovaatio- ja liiketoimintaan eri tavoin kiinnittyvää yhteisön rakentamisen toimintamallia. Nämä mallit osaltaan edistävät osallistavan innovaatioympäristön syntyä:

1. *Innovaatioyhteisöt* pyrkivät tuottamaan tai tukemaan varsinaisia innovaatioprosesseja. Ne linkittävät osallistujia innovaatioyhteisöihin ja/tai suoraan innovaatiotoimintaan. Avoimet innovaatioalustat (esim. Demola, Business Kitchen, Design) pyrkivät tuottamaan tai tukemaan varsinaisia innovaatioprosesseja ja ne linkittävät osallistujia paitsi innovaatioyhteisöihin (yrityksiin, yliopistoihin, jne.) myös suoraan näiden avoimiin innovaatioprosesseihin. Lisäksi erilaiset startup-toimintaa ja yrittäjyyttä tukevat toimintamallit (esim. startup-kiihdyttämöt) tarjoavat sekä yhteisönrakentamisen käytäntöjä, että linkejä innovaatio- ja yritystoimintaan.
2. *Ammatilliset ja liiketoimintaa tukevat yhteisöt* linkittävät jäseniään laajempaan liiketoimintaympäristöön ja ammatillisiin verkostoihin. Ammatilliset ja yrittäjyyttä tukevat yhdistykset ja verkostot (esim. Pelikehittäjien yhdistys, Entrepreneurship Societies) sekä näiden ammatilliset verkostoitumistapahtumat ja kokoontumiset (esim. Mobile Monday).
3. *Sosiaaliset ja kulttuuriset yhteisöt* linkittävät jäseniään pääasiassa alueen sosiaaliin verkostoihin ja erilaisiin vapaa-ajan aktiviteetteihin, mutta monet jäsenistä voivat kuulua myös erilaisiin innovaatioyhteisöihin tai he voivat työskennellä osana innovaatioekosysteemiä. Kansainväliset sosiaaliset yhteisöt (esim. Kiinalainen opiskelijoiden ja tutkijoiden yhdistys, CSSA) ja sosiaalisessa mediassa toimivat kansainväliset yhteisöt (esim. Helsinki Expat-meetup) edustavat näitä toimintamalleja.



**Kuva 1.** Yhteisöt eri kategorioissa (Raunio 2015; Raunio, Mustikkamäki & al 2014).

Yksinkertaistaen kuvassa 1 kiinnittyminen innovaatiotoimintaan heikkenee, kun siirrytään innovaatioyhteisöistä kohti sosiaalisia- ja kulttuurisia yhteisöjä. Luokittelu hahmottelee uutta näkökulmaa osallisuutta edistäviin toimijoihin. Yhteisöillä on omia erityispiirteitään, mutta käytännössä tarkka rajanveto on vaikeaa. Kategorisointi auttaa kuitenkin ilmiön kuvaamisessa ja tunnistamisessa. Olennaista on, että toimintamallin kohderyhmänä voivat siis olla muutkin kuin perinteiset osaajat tai korkeakouluopiskelijat.

Tällaisia käytäntöjä edustaa esimerkiksi vuonna 2015 Suomessa käynnistetty *Startup Refugees*, joka aluksi pyrki edistämään erityisesti Syyrian sotaa pakenevien turvapaikanhakijoiden yrittäjyyttä ja työllistymistä. Muita esimerkkejä ovat Ruotsin *Arabic Game Jam*, joka osallisti lähiöiden arabitaustaisia nuoria pelinkehittämiseen arabiankielisille markkinoille Ruotsissa, Persianlahden alueella sekä Yhdysvalloissa on erityisesti maahanmuuttajiin erikoistuneita startup-kiihdyttämöt.



## Talent Boost ja osaamislähtöisen maahanmuuton orkestrointi

Uudenlaista kansallista osallistavaa innovaatiopolitiikkaa toteuttavana toimintamallina voidaan pitää Talent Boost -ohjelmaa (Kasvua kansainvälisistä osaajista). Vuonna 2017 hallitus päätti käynnistää poikkihallinnollisen ja valtioneuvoston yhteisen toimenpideohjelman, jonka tavoitteena on lisätä Suomen tunnettuutta ja vetovoimaa kansainvälisten osaajien näkökulmasta sekä entistä paremmin kiinnittää Suomessa jo olevat kansainväliset osaajat osaksi yritysten kansainvälistymistä ja innovaatiotoimintaa. Kehittämistoimenpiteiden systematisoimiseksi toteutus tapahtuu pääasiassa suurimmilla kaupunkiseuduilla, joilla ulkomaalaistaustaisen väestön osuus on merkittävä (yli 15 000 henkeä). Toimenpideohjelman toteuttamiseen sitoutetaan sekä alueelliset että kansalliset toimijat.

Ensimmäisessä vaiheessa toimenpideohjelma toteutuu pitkälti kasvukeskuksissa, joissa kehitetään englanninkielisiä palveluja sekä uudenlaisia palvelumalleja koordinoitusti. Kehittämisen työkaluna toimivat erilaiset hankekokonaisuudet, joita on käynnistetty vuodesta 2018 lähtien (mm. Kasvua kansainvälisistä osaajista, Alueelliset innovatiiviset kokeilut, Kasvupalvelupilotit ja Kokka kohti Suomea). Toimenpideohjelma pyrkii lisäämään työmarkkinoiden avoimuutta myös laajemmin muokkaamalla asenneilmapiiriä kansainvälisten osaajien työllistymistä paremmin tukevaan suuntaan.

- Alueilla kehittämissyhtiöt, kaupungit ja korkeakoulut sekä erilaiset hankkeet ovat luoneet osaamista ja toimintamalleja, jotka rakentavat osaamisperustan systemaattisen palvelu- ja kehittämistoiminnan organisoinnille.
- Palvelun kohderyhmänä ovat sekä ulkomaalaistaustaiset ihmiset että heitä työllistävät työnantajat.
- Suurimmille seuduille muodostuvat toimintaa ohjaavat ja asiakkaille näkyvät palvelukokonaisuudet ”TalentHub-verkoston” muodossa. *Paikalliset toimintamallit kiinnitetään kansalliseen politiikkakehykseen*, mutta soveltaminen ja organisointiratkaisut voivat olla selkeästi paikallisia.
- On myös tärkeää, että toiminnalle on poliittisen johdon mandaatti sekä paikallisesti että kansallisesti. Näin jo yli vuosikymmenen aikana kehittämissuunnitelmissa luotu osaaminen ja konseptit tuottavat pitkäaikaisia rakenteellisia muutoksia. *Valtioneuvostonkanslian sekä keskeisten ministeriöiden (mm. TEM, OKM, SM) välinen toimenpideohjelma tukee tätä tavoitetta.*

Uudenlainen kansallisen tason näkemys ekosysteemin rakentamiseen on tärkeää, koska osallistava järjestelmä muodostuu monien eri toimijoiden yhteistyönä. Toteutunut muutos tapahtuu koulutuksen, yrityskehityksen, innovaatiotoiminnan, maahanmuuttolupakäytäntöjen sekä kansainvälisten yhteisöjen toiminnan kautta. Myös toimijoiden ja toimintojen väliset uudenlaiset suhteet ovat tärkeä kehittämisen kohde, kun toimintaympäristö uusiutuu.

# Lähteet

OECD 2001. Cities and Regions in the new learning economy. OECD-publications. Paris.

Raunio, M., Mustikkamäki, N., Kautonen, M., Nordling, N. ja Karppi, I. 2015. Inclusive communities linking Finnish economy with global human capital. Tekes, Aineettomuus, Policy Briefs 1/2015.

Raunio M. 2015. Innovaatiotalouden maahanmuuttopolitiikka. Kansainvälinen muuttoliike, maahanmuuttajat ja innovaatiopolitiikka. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 33/2015. Innovaatio.

-----  
\*Artikkeli perustuu aiemmin julkaistuun raporttiin: Raunio Mika 2015. Innovaatiotalouden maahanmuuttopolitiikka. Kansainvälinen muuttoliike, maahanmuuttajat ja innovaatiopolitiikka. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 33/2015. Innovaatio.

\*\*Towards Inclusive Use of Intellectual Capital: Innovation communities integrating foreign human capital to the Finnish innovation activities (INCO) oli Tekesin rahoittama ja Tampereen yliopiston toteuttama hanke 2014 – 2015. Yhteisöjen merkitystä niiden jäsenille sekä yhteisöstä satuja hyötyjä kartoitettiin kyselyssä. Kyselyn vastaajat edustavat ryhmää jota voidaan kutsua "kansainvälisiksi osaajiksi". Kaikista vastaajista 67 % oli lähtöisin muualta kuin Suomesta. Ulkomaalaistaustaisten osalta lähtömaiden jakauma oli melko tyypillinen korkean osaamisen tai opiskelijoiden jakauma. Suurimmat ryhmät ulkomaalaistaustaisten joukossa olivat: 19 % Kiina, 12 % Yhdysvallat, 10 % Iso-Britannia, 7 % Venäjä, 5 % Intia, 4 % Australia ja Ranska. Etelä-Amerikasta vastaajia oli hieman yli 3 % ja Afrikasta hieman vajaat 3 %. Vastaajien koulutus: 8 % tohtorin tutkinto, 49 % ylempi korkeakoulututkinto (Masters degree), 30 % alempi korkeakoulututkinto ja 12 % toisen asteen tutkinto.

# Räätälöityä tukea ja aktiivista otetta työnhakuun

Satu Riikonen  
Humanistinen ammattikorkeakoulu

Maahanmuuttajien työllistymisen edistämiseen tarvitaan räätälöityä neuvontaa, työnhakijan aktiivista otetta ja työnantajien asennemuutosta. Tämän huomasimme maahanmuuttajien työllistymistä edistävän Baana-hankkeen aikana vuosina 2016–2019. Baana-hankkeen kohderyhmänä olivat kaikki varsinaissuomalaiset maahanmuuttajiksi itsensä kokevat henkilöt, jotka tarvitsivat neuvoa ja tukea työnhauksessa. Hanke antoi asiakkaille henkilökohtaista neuvontaa usealla eri kielellä sekä järjesti koulutuksia ja työpajoja työnhaun tueksi. Hankkeessa tehtiin tiivistä yhteistyötä sekä yritysten edustajien että maahanmuuttajien kotoutumiseen ja työllistymiseen liittyvien toimijoiden kanssa. Hankkeen työntekijät kohetasivat kolmen vuoden aikana moninaisen joukon maahanmuuttajia. Yksilöneuvontoja oli yli 2500 ja hankkeen lopussa tiedossa olleita työllistyneitä reilu 300. Tässä tekstissä kuvaillaan niitä tekijöitä, joilla oli erityisesti Baana-hankkeen kokemuksien pohjalta vaikutusta maahanmuuttajan työllistymiseen ja kotoutumiseen.

Työllä on suuri merkitys uuteen maahan kotoutumisessa. Työ auttaa ylläpitämään positiivista identiteettiä ja antaa kokemuksen osallisuudesta yhteiskunnassa. (Yijälä & Luoma 2018; Kosonen ym. 2019.) Työ rytmittää arkea ja tuo siihen merkitystä. Kotoutuminen ei aina vaadi työllistymistä eikä työllistyminen toisaalta aina edistä henkilön kotoutumista. Kotoutuminen on moninainen prosessi (Saukkonen 2018), mutta työpaikan löytyminen saattaa olla maahanmuuttajalle tärkeä askel kohti hyvinvointia.

*Maahanmuuttaja-asiakkaiden haasteet työllistyä olivat vaihtelevia, joten räätälöityjä ratkaisuja tarvittiin.*

Työllistyminen on periaatteessa yksinkertaista – työtä etsivä löytää työpaikan, ja työvoimaa tarvitseva saa työlle tekijän. Työnantajien tarpeiden ja odotusten sekä työnhakijoiden osaamisen kohtaaminen voi silti olla haastavaa, varsinkin jos työnhakijana on maahanmuuttaja. Maahanmuuttajan on usein kantasuomalaisista hankalampi työllistyä ja maahanmuuttajien työttömyysaste on korkea. Miksi näin on?

## Moninaiset maahanmuuttajat

Työtä etsivien maahanmuuttajien joukko on hyvin moninainen (Larja & Sutela 2015; Eronen & Härmälä & Jauhiainen & Karikallio & Karinen & Kosunen & Laamanen & Lahtinen 2014.) eikä ole olemassa yhtä selittävää tekijää työllistymisen haasteisiin. Suomessa asuvaa ulkomaalaisväestöä ja maahanmuuttajia ei voi käsitellä yhtenä joukkona, sillä se muodostuu erilaisista ihmisistä, taustoista ja osaamisesta. Vaikka Baana-hankkeen asiakkaista suuri osa oli miehiä, joilla ei ollut ammatillista koulutusta, joukkoon mahtui useita erilaisia työhaussa tukea tarvitsevia osajia. Baana-hankkeen asiakkaina kävi lääkäreitä, jalkapalloilijoita, murareita, it-asiiantuntijoita, opiskelijoita, käsityöläisiä, runoilijoita, taiteilijoita ja paljon muita. Heitä kaikkia yhdisti se, että he olivat muuttaneet ulkomailta Suomeen ja tarvitsivat apua työnhakuun. Tuntuu harhaanjohtavalta kutsua tätä moninaista väkeä yhdellä nimittäjällä.

Käsitteestä maahanmuuttaja ja sen käytöstä käydään jatkuvaa keskustelua. Ja hyvä niin. Maahanmuuttaja voi olla leimaava sana, sellainen joka yksinkertaistaa moninaista joukkoa. Toisaalta on vaikea löytää toista termiä, jolla kuvata ryhmää, joiden potentiaalia työmarkkinoilla on jäänyt tunnistamatta ja hyödynnettävä kieli- ja kulttuurisistä. Ehkä tulisikin tunnistaa tästä ryhmästä muita tekijöitä kuin maahanmuuttajataustaisuus ja lakata kokonaan käsittelemästä maahan muuttamista yhtenä piirteenä muuten kuin muuttamisesta puhuttaessa. Baana-hankkeessa keskityttiin kuitenkin maahan muuttaneiden työllistymisen edistämiseen. Heikko kielitaito, vähäiset verkostot, vieras kulttuuri ja työnantajien ennakkoluulot heikentävät maahanmuuttajien työnhakumahdollisuuksia ja asemaa työmarkkinoilla. Baana-hankkeessa edistettiin maahanmuuttajien kykyä aktiiviseen työnhakuun. Hankkeen kohderyhmäksi katsottiin kaikki sellaiset henkilöt, jotka kokivat olevansa maahanmuuttajia. Baana-hankkeen asiakkaat olivat muuttaneet Suomeen erilaisista syistä ja eri aikoina. Vuosia työelämän

ulkopuolella elänyt henkilö tarvitsi samalla tavalla tukea työn etsinnässä kuin juuri maahan perheensä perässä saapunut.

## Erilaisia syitä muuttaa Suomeen

Suomeen muutetaan pääsääntöisesti työn, opiskelun tai perheen perässä. Turvapaikanhakijat ja pakolaiset eli Suomesta kansainvälistä suojelua hakevat ja sitä saavat ovat vähemmistö Suomessa asuvista ulkomaalaisista. (Maahanmuuttovirasto 2019; Euroopan muuttoliikeverkosto EMN 2019.) Baanan neuvonnassa ei kysytty asiakkaan muuton syytä, mutta usein asiakas toi sen itse esille. Baanan asiakkaat olivat muuttaneet pääsääntöisesti perheen, työn ja turvapaikan perässä.

Mediassa juuri turvapaikanhakijat ovat olleet paljon esillä ja tämä on vinouttanut suomalaisten käsitystä maahanmuuton syistä. Turvapaikanhakijat ovat joutuneet ikävään valokeilaan yleisessä maahanmuuttokeskustelussa. Vuonna 2015 Suomeen saapui runsaat 32 000 turvapaikanhakijaa, mutta sitä ennen ja sen jälkeen turvapaikanhakijoiden määrä on ollut vähäinen. Vuonna 2018 reilu 4500 henkilöä jätti turvapaikkahakemuksen Suomeen. Pakolaistaustaisia henkilöitä on kaiken kaikkiaan vain murto-osa Suomen maahanmuuttajataustaisista asukkaista. (mt. 2019.) Useiden tutkimusten mukaan pakolaistaustaisen henkilön, erityisesti naisten, työllistyminen vie enemmän aikaa kuin muiden syiden perusteella maahan muuttaneen (Maahanmuuttovirasto 2018; OECD 2018; Sutela & Larja 2015).

## Työllistymiseen vaikuttavat tekijät

Siihen, miten maahan muuttanut henkilö saa Suomesta töitä, ei ole yksiselitteistä vastausta. Maahanmuuttajan työllistymiseen vaikuttavat yksilölliset ja rakenteelliset tekijät. Yksilöllisiä työllistymiseen vaikuttavia asioita ovat esimerkiksi ikä, sukupuoli, maassa oleskelun kesto, muuttosyy, koulutus ja suomen kielen taito. Tilastojen mukaan nuorena Suomeen muuttanut mies ja omasta tahdostaan muuttoon päättynyt hyvin koulutettu henkilö löytävät paikkansa suomalaisessa työelämässä, myös sujuva suomen kielen taito edistää usein työllistymistä. Rakenteellisia vaikutustekijöitä ovat taas yleinen työllisyystilanne sekä erilaisten kotouttamis- ja työllistämistoimenpiteiden tarve ja saatavuus. (Busk ja Jauhiainen 2019; Busk, Jauhiainen, Kekäläinen, Nivalainen & Tähtinen 2018.)



*Maahanmuuttajan työllistymiseen vaikuttavat ainakin yksilölliset ja rakenteelliset tekijät.*

Baana-hankkeen kokemusten mukaan työllistymiseen vaikuttavat lisäksi työnantajien asenne ulkomaalaisia kohtaan, työnhakijan omat verkostot ja aktiivisuus työhaussa. Yksilön elämässä työpaikan löytymiseen tai uralla etenemiseen vaikuttaa usein myös sattuma. Räättälöidyllä tuella ja neuvonnalla voidaan edistää työllistymistä. Baana-hankkeen aikana työllistyi useita kymmeniä turvapaikanhakijoita tai pakolaistaustaisia henkilöitä.

## **Maahanmuuttajien työnhaun edistäminen neuvonnalla**

Kieltä ja kulttuuria osaamattoman on hankala etsiä ja löytää Suomesta töitä, vaikka muut työnhakua edistävät tekijät olisivat kohdillaan. Baana-hankkeessa kokeiltiin omakielistä neuvontaa reseptinä tähän haasteeseen. Neuvonnassa asiakkaiden kanssa keskityttiin työnhaun asiakirjojen kuten CV:n ja työhakemuksen tekemiseen, avointen työ- ja koulutuspaikkojen etsintään sekä työhaastatteluihin valmistautumiseen. Hankkeen aikana työllistymistä edistettiin myös tiiviillä yritysysteistyöllä, verkostoja hyödyntämällä ja työnhakutyöpajoilla.

Työnhakuneuvontaa annettiin arabian, somalin, persian, venäjän, englannin ja suomen kielillä. Neuvonnan onnistumisen kulmakivinä olivat omakieliset ja -kulttuuriset neuvot, mahdollisuus keskittyä kuuntelemaan asiakkaan tilannetta ja liikkua sinne missä neuvontaa tarvittiin, myös työpaikoille. Toimiva yritysysteistyö sekä moninainen ja tiivis yhteistyöverkosto edistivät neuvonnan onnistumista ja asiakkaan työllistymistä. Baana-hankkeen aikana solmittiin reilu 300 työsopimusta.

Asiakkaiden haasteet olivat moninaisia ja niiden ratkaisemiseen tarvittiin laaja verkosto erilaisia toimijoita. Joillakin asiakkailla oli haasteita oleskelulupiin liittyvissä kysymyksissä ja epäselvissä työsuhteissa. Tarvittaessa asiakkaita autettiin esimerkiksi pankkitilin avaamisessa ja verokortin hankkimisessa.

Baana-pisteen neuvontojen periaatteena oli, että asiakkaita kannustetaan ja rohkaistaan oma-aloitteisuuteen ja aktiiviseen työnhakuun. Neuvonta ja muut Baana-hankkeen hyvät käytännöt siirrettiin hankkeen loputtua Turun kaupungin maahanmuuttajien Osaamiskeskukseen.

## Työnhakijan oma asenne vaikuttaa työllistymiseen

Osa Baana-hankkeen asiakkaista kohtasi useita työnhakuun liittyviä vastoinkäymisiä. Työpaikkaa ei löytynyt useista lähetetyistä työhakemuksista huolimatta. Työnhaku on usein työlästä myös kantasuomalaisille, joten kaikki vastoinkäymiset eivät välttämättä johdu hakijan taustasta. Pitkäjänteiset asiakkaat palasivat viikko viikon jälkeen neuvontaan. Hyvän ansioluettelon lisäksi työnhakijan on usein täytettävä jokaisen yrityksen omaan rekrytointijärjestelmään monimutkainen työnhakulomake. Baanan asiakkaille tämä oli vaativaa, vaikka suomen puhuminen jo sujui, kirjoitettu kieli oli hankalaa. Hankkeen työntekijöinä koimme suurta myötätuloa erityisesti silloin, kun joku pitkään uurastanut työnhakija sai vihdoin työpaikan.

Toteutimme hankkeessa myös preppausta työpaikkahaastatteluihin. Keskustelimme asiakkaiden kanssa siitä, mihin työnantajat haastattelussa ensisijaisesti kiinnittävät huomiota. Joskus kulttuurierot, kuten silmiin katsominen, poikkeaa selkeästi siitä, mihin Suomessa on totuttu. Joissakin kulttuureissa silmiin katsominen saattaa tarkoittaa jopa epäkunnioittavaa käytöstä.

Kun työpaikka löytyi, sen vastaanottaminen ei aina ollut taloudellisesti kannattavaa. Matalapalkka-aloilla voi tulotaso joskus jäädä jopa Kelasta saatujen tuloja alhaisemmaksi. Silloin työpaikan vastaanottamisesta on oltava myös muita kuin taloudellisia etuja. Joskus Baanan asiakkaiden arki hankaloitui selkeästi, jos työpaikan sijainti oli vaikeasti saavutettavissa ja työajat epäsäännöllisiä.

Osa Baanan asiakkaista teki sinnikkäästi töitä matalalla palkalla. Oli ilo huomata, että he hyötyivät siitä seuraavaa tehtävää hakiessaan. Työnantajat näyttävät arvostavan työkokemusta Suomesta. Hakijan työtunnit mainosten jakajana tai laivojen siistimisessä eivät olleet menneet hukkaan. Työnhaku ja urapolulla eteneminen vaatii kokonaisuudessaan kieltä ja kulttuuria taitamattomalta aktiivista otetta ja taitoja, joita voidaan edistää neuvonnalla.

*Toimiva yritysysteistyö sekä moninainen ja tiivis yhteistyöverkosto edistivät neuvonnan onnistumista ja asiakkaan työllistymistä.*



# Lähteet

Busk, H. & Jauhiainen, S. 2019. Muuttoajankohta, lähtömaa ja sukupuoli näkyvät maahanmuuttajan työllistymisessä. Artikkelit: Talous ja yhteiskunta 1/2019. Viitattu 12.6.2019. <http://www.labour.fi/ty/tylehti/ty/ty12019/ty12019pdf/ty12019BuskJauhiainen.pdf>

Busk, H. & Jauhiainen, S. & Kekäläinen, A. & Nivalainen, S. & Tähtinen, T. 2016. Maahanmuuttajat työmarkkinoilla. Eläketurvakeskuksen tutkimuksia 6/2016.

Eronen, A. & Härmälä, V. & Jauhiainen, S. & Karikallio, H. & Karinen, R. & Kosunen, A. & Laamanen, J-P. & Lahtinen, M. 2014. Maahanmuuttajien työllistyminen. Taustatekijät, työnhaku ja työvoimapalvelut. Työ- ja kelinkeinoministeriön julkaisuja, Työ ja yrittäjyys 6/2014 . Viitattu 12.6.2019 <https://tem.fi/documents/1410877/2859687/Maahanmuuttajien+ty%C3%B6llistyminen+10022014.pdf>

Kosonen, R. & Saari, E. & Aaltonen, S. & Heponiemi, T. & Jauhiainen, S. & Kankaanpää, R. & Palander, J. & Pöllänen, P. & Steel, T. & Yijälä, A. 2019. Maahanmuuttaja osalliseksi ja työhön. Policy Brief. Viitattu 12.6.2019. [https://www.aka.fi/globalassets/33stn/materiaaleja/politiikkasuositukset/19\\_03\\_maahanmuuttajat\\_tyohon\\_ja\\_osalliseksi.pdf](https://www.aka.fi/globalassets/33stn/materiaaleja/politiikkasuositukset/19_03_maahanmuuttajat_tyohon_ja_osalliseksi.pdf)

Larja L. & Sutela H. 2015. Ulkomaalaistaustaisten miesten työllisyysaste lähes samalla tasolla kuin suomalaistaustaisilla – naisilla enemmän vaikeuksia työllistyä. Tilastokeskus. Viitattu 12.6.2019: [http://www.stat.fi/tup/maahanmuutto/art\\_2015-12-17\\_001.html](http://www.stat.fi/tup/maahanmuutto/art_2015-12-17_001.html)

Maahanmuuttovirasto 2018. Maahanmuuton tunnusluvut -raportti. Euroopan muuttoliikeverkosto.

Maahanmuuttoviraston tilastot 2019. Viitattu 14.8.2019. [www.tilastot.migri.fi](http://www.tilastot.migri.fi).

OECD 2018. Working Together. Skills and Labour Market Integration of Immigrants and their Children in Finland. OECD Publishing, Paris. <https://doi.org/10.1787/9789264305250-en>

Rinne H. & Pitkänen S. & Vuorento V. & Ala-Kauhaluoma M. 2018. Kotoutumissuunnitelma ja työllistyminen. Eduskunnan tarkastusvaliokunnan julkaisu 2/2018. Tarkastusvaliokunta.

Saukkonen, P. 2018a. Kotoutuminen tapahtuu kaupungeissa OECD:n raportti tarjoaa hyviä neuvoja kotouttamiseen paikallistasolla. Työpapereita 2018:5. Helsinki. Viitattu 12.6.2019: [https://www.hel.fi/hel2/tietokeskus/julkaisut/pdf/18\\_08\\_27\\_Tyopapereita\\_5\\_Saukkonen.pdf](https://www.hel.fi/hel2/tietokeskus/julkaisut/pdf/18_08_27_Tyopapereita_5_Saukkonen.pdf)

Sutela, H. & Larja, L. 2015, Maahanmuuton syyt, teoksessa Nieminen, T. & Sutela, H. & Hannula, U. (toim.): Ulkomaista syntyperää olevien työ ja hyvinvointi Suomessa 2014, Helsinki: Tilastokeskus, 15–28.

Yijälä, A. & Luoma, T. 2018 "En halua istua veronmaksajien harteilla, haluan olla veronmaksaja itse" – Haastattelututkimus maahanmuuttajien työmarkkinapoluista ja työnteon merkityksestä heidän hyvinvoinnilleen. Helsingin kaupungin kanslian tutkimuksia 2018:2. <https://www.hel.fi/helsinki/fi/kaupunki-ja-hallinto/tietoahelsingista/tilastot-ja-tutkimukset/julkaisut/tutkimussarjat-2018>

Lisätietoa Baana-hankkeesta: [www.baanalla.fi](http://www.baanalla.fi)

# Vertaista vailla - vai jotain muuta?

Hanna Kirjavainen & Sirppa Kinos  
Turun ammattikorkeakoulu


---

Kenelle sinä koet olevasi vertainen? Jos muuttaisit toiseen maahan, ajattelisitko hyötyväsi nimenomaan muiden suomalaisten seurasta? Toisaalta ehkä haluaisit vaihtaa kokemuksia ja saada vinkkejä uudesta kotimaastasi toisilta ulkosuomalaisilta, mutta varmasti haluaisit tutustua myös paikallisiin. Työllistymisen ja työelämässä etenemisen kannalta hyödyllisiä olisivat etenkin oman alasi ihmiset.

Vertaistuki oli yksi Vertaista vailla -hankkeen kantavista teemoista. Vertaistukea kehitettiin sekä osana hankkeen järjestämiä neljän viikon työllistymistä, yrittäjyyttä ja omaehtoista kielenoppimista käsitteleviä intensiivijaksoja, että omana, itsenäisenä toimintanaan. Havaitimme ajattelumme maahanmuuton ja vertaistuen suhteen olleen paikoitellen stereotypisoivaa. Koimme kuitenkin vertaistuen hyödyttäneen osallistujia monin eri tavoin.

Vertaistuki-käsitteen alle asettuu varsin erilaisia toimintatapoja. Kyse on kuitenkin aina samassa elämäntilanteessa olevien henkilöiden kohtaamisesta tai samankaltaisen taustan omaavien tuesta toisilleen. Yhdessä vaihdetaan kokemuksia ja ajatuksia, jonka kautta osallistujat huomaavat, etteivät ole ongelmiansa kanssa yksin. Kun toisella on taustallaan samankaltaisia kokemuksia, hänelle on usein helpompi puhua vaikeistakin asioista. Asiakasroolin sijaan ihminen kohtaa toisen ihmisen, vertaisensa. Olennaista on kuulluksi tuleminen tunne (Pakolaisapu 2005).

Vertaista vailla -hankkeessa törmäsimme varsin perinteisiksi osoittautuneisiin näkemyksiimme maahanmuuttajien vertaistuen tarpeista. Ajattelimme hankkeeseen osallistuvien kaipaavan vertaistukea ennen kaikkea toisilta maahanmuuttajilta. Mielikuvissamme hiljattain maahan saapuneet saisivat konkareilta apua



*”Olen tutustunut uusiin ihmisiin ja saanut kavereita, jotka voivat auttaa myös tulevaisuudessa....  
On fiilis, että en ole yksin. Voin tehdä mitä oikeasti haluan eikä vain työskennellä jossakin, tämä fiilis on varmasti kaikilla.  
Ei ole tunne, että on yksin.”*

uuteen kulttuuriin sopeutumisessa ja ymmärrystä palvelujärjestelmän kommenteista. Yhdessä voitaisiin purkaa sydäntä siitä, mikä kaikki Suomessa ihmettää ja harmittaa.

Tällaistakin vertaistukea tietysti tarvitaan. Vertaistukitoiminnan hyötyjä erilaisille ryhmille on tutkittu mm. useissa opinnäytetöissä ja tulokset ovat olleet positiivisia (ks. esim. Ahtee 2011; Cruz López & Mohebi 2012; Isoaho & Magi 2014; Salminen 2013). Erityisen suuri tuen tarve on heillä, jotka tulevat hyvin erilaisesta kulttuurista ja jotka ovat joutuneet jättämään vanhan kotimaansa olosuhteiden pakosta. Turvapaikanhakijoille ja pakolaisille sopeutumisprosessi uuteen maahan kestää usein muita pidempään ja on tuskallisempi (Suomen Mielenterveysseura).

Kompastuimme yleistämisen kiroukseen ja ”perinteiseen”, stereotyyppiseen näkemykseen maahanmuuttajista pakolaisina ja turvapaikanhakijoina, joilla on tuen tarpeita monilla arkielämän osa-alueilla. He ovat kuitenkin vain yksi osa uussuomalaisista. Vertaista vailla -hankkeen intensiivikursseille hakeutui puolestaan pääosin korkeasti koulutettuja maahanmuuttajia ja monen alan asiantuntijoita, joilla on paljon kulttuurista pääomaa sekä tietoa ja ymmärrystä suomalaisen yhteiskunnan toiminnasta. Monella oli myös runsaasti sosiaalista pääomaa kuten verkostoja ja kontakteja, mutta ei juurikaan Suomessa. Ilman suomalaisia verkostoja työllistyminen täällä on haastavaa. Toisaalta lähtömaahan jääneet ja kansainväliset verkostot voivat olla merkittävä meriitti työtä hakiessa, erityisesti kansainväliseen kasvuun tähtäävän liiketoiminnan piirissä.

Intensiivikurssin kokemukset saivat meidät ymmärtämään paremmin vertaisuuden käsitteen moninaisuuden, joka kuitenkin oli myös hankkeemme pohjalla ollut ajatus siitä, miten ”meistä jokainen on jonkun vertainen”. Jossain määrin olemme kaikki toistemme vertaisia: meitä voivat yhdistää samanlainen elämäntilanne, kuten vaikkapa saman ikäiset lapset ammatin ja kotimaan lisäksi. Maahanmuuttajuus saattaa olla yhteinen nimittäjä, mutta tämä ei ole mikään itsensä selvyytensä: toisaalta mahdollinen vertaisuus tällä perusteella voi olla hyvinkin löyhä. Hankkeemme osallistujista saman alan kantasuomalainen kollega tuntui todennäköisesti monesta enemmän vertaiselta kuin toiselta puolelta maapalloa Suomeen saapunut, eri alaa edustava toinen maahanmuuttaja.

Toisaalta vertaisryhmä voi antaa tärkeitä liittymisen ja kuulumisen kokemuksia:

*”Ennen minulla ei ollut ketään, joka kertoi minulle, että olen hyvä ja menen eteenpäin. Olin niin innoissani, kun näin, että X... oli tällä kurssilla. Ja tunnen, että olen etuoikeutettu, että sain olla osa tätä ryhmää. Jokainen haluaa olla osa tällaista ryhmää.”*


*”Olen tutustunut uusiin ihmisiin ja saanut kavereita, jotka voivat auttaa myös tulevaisuudessa.... On fiilis, että en ole yksin. Voin tehdä mitä oikeasti haluan eikä vain työskennellä jossakin, tämä fiilis on varmasti kaikilla. Ei ole tunne, että on yksin.”*

Nämä kurssipalautteesta poimitut sitaattit kertovat siitä, että moni osallistuja koki vertaisryhmän itselleen hyvin merkitykselliseksi. Ryhmä vähensi yksinäisyyden kokemusta.

## Vertaisuus ja vertaisohjaus kurssilla

Vertaisuus kuitenkin toteutui kurssilla monin eri tavoin. Hankkeen omat vertaisohjaajat toimivat intensiivijaksoilla rohkaisevina esimerkkeinä työllistymisestä, maahan sopeutumisesta ja kielen oppimisesta. He edustivat eri sukupuolia, ammattialoja ja lähtömaita. Osa oli asunut Suomessa vasta vähän aikaa, mutta kuitenkin jo oppinut kielen ja löytänyt paikkansa yhteiskunnassa ja työelämässä. He toivat keskusteluihin mukaan omia havaintojaan ja kokemuksiaan kotoutumisprosessin varrelta.

Vertaisohjaajat myös ohjasivat osallistujia työelämään, koulutukseen ja aktiiviseen osallistumiseen yhteiskunnassa. Osallistujat antoivat heistä erittäin positiivista palautetta. Kynnys kysyä neuvoa vertaisohjaajalta tuntui olevan monelle osallistujalle pienempi kuin esimerkiksi opettajan lähestyminen. Vertaisohjaajien läsnäolo ja toiminta koettiin tärkeäksi ja luontevaksi. Heidän kanssaan keskusteltiin niin kurssiohjelmien aikana kuin niiden ulkopuolellakin.



*Hankkeen omat vertaisohjaajat toimivat intensiivijaksoilla rohkaisevina esimerkkeinä työllistymisestä, maahan sopeutumisesta ja kielen oppimisesta. He edustivat eri sukupuolia, ammattialoja ja lähtömaita.*

Ryhmämme osallistujat edustivat laajaa kattausta eri kansallisuuksista, joten vertaisohjaus, kuten koko intensiivikurssi, tapahtui suomen kielellä. Tämä tuki kotoutumista ja asetti kaikki osallistujat samalle viivalle. Ohjaajat edustivat lisäksi erilaisia etnisiä taustoja. Ryhmissä oli mukana yhteensä kolme ohjaajaa.

Koimme samojen ohjaajien läsnäolon hyödyttävän sekä kurssin kehittämistä että ryhmien ohjaamista kokemuksen karttuessa. Kurssille osallistuneet kuvasivat vertaisohjaajien ja vertaisryhmän merkitystä kielen oppimisessa muun muassa seuraavasti:

*"[... ] Kyllä, minulla oli mahdollisuus tavata maahanmuuttajia, jotka puhuvat suomea hyvin. Ajattelin aikaisemmin, että ei voi oppia puhumaan suomea, mutta nyt mieleni on muuttunut."*

*"Ennen kuin tulin kurssille en puhunut suomea yhteen vuoteen. Muut kurssilaiset olivat motivoituneita ja se tarttui minuun. Ja nyt minulla on taas motivaatio opiskella suomea."*

Vertaisuutta voitiin hyödyntää erityisesti stressin hallinnan tarkastelussa: mikä siitä on työttömyyden ja mikä taas maahanmuuton aiheuttamaa? Kyse on herkästä aiheesta, jossa vertaisohjaajat toimivat fasilitaattoreina ja keskustelun avaajina. Ohjaajat olivat käsitelleet oman maahanmuuttoon liittyvän muutosprosessinsa. Näin he pystyivät tukemaan osallistujia käsittelemään niitä vaikeita tunteita, joita uuteen maahan vapaaehtoinenkin muuttaminen väistämättä aiheuttaa.

Hanke järjesti myös Pakolaisavun toteuttaman vertaistuki -koulutuksen Turussa. Iloksemme saimme huomata vertaistuen jo toteutuvan eri muodoissa täälläkin. Esimerkiksi luku- ja kirjoitustaidottomalle maahanmuuttajalle vertaistuki ja sen tarve näyttyy toki täysin erilaisena kuin kansainvälisten osaajien. Tarve oma-kieliseen ohjaukseen ja ”kädestä pitäen” auttamiseen voi olla suurta. Vertaistuen toteuttaminen onkin tärkeää miettiä kohderyhmän tarve edellä.

Lisäksi osallistujille pyrittiin löytämään samaa alaa edustava, työelämässä mukana olevan mentori. Koska osallistujat olivat tiettyjen alojen spesifejä ammattilaisia, oli tehtävä tarkkaa ”käsityötä” mentoriparien löytämiseksi ja yhdistämiseksi. Mukana oli mm. elokuvaohjaaja, hammaslääkäreitä, opettajia, eri alan insinöörejä ja kaupallisen alan osaajia. Saman alan ihminen, oli sitten kantasuomalainen tai maahanmuuttajataustainen, voi olla merkittävä tuki muun muassa verkostojen rakentamisessa.

*”X... antoi minulle uuden kontaktin (mentorin), joka on myös sosionomi ja ulkomaalainen. Se on hyvä.”*

*”Mentori voi löytää ja linkittää minut ja oikean henkilön. Tämän jälkeen voin esitellä omaa osaamistani.”*

Huomasimme, että kursilla apuohjaajina toimineita sosionomiopiskelijoita voitiin hyödyntää vertaistukena. Opiskelijatkin etsivät omaa polkuaan ja miettivät työllistymistään. Opiskelijoita kannustettiin ottamaan vertaisuuteen perustava lähestymistapa. Tämä oli tärkeää sikäläkin, että monilla osallistujista oli korkeakoulututkintoja, joukossa oli jopa useita tohtoreita.

*Mentorointi on todettu tehokkaaksi tavaksi tukea verkostoitumista.*

## Hankkeessa opittua

Hankkeen perusteella saatamme todeta, että korkeasti koulutettu, etenkin maahan vapaaehtoisesti opintojen, töiden tai puolison perässä tullut maahanmuuttaja ei aina tarvitse vertaistukea muilta maahanmuuttajilta. Sen sijaan hänen verkostonsa etenkin kantasuomalaisiin ovat usein ohuet tai olemattomat. Toisaalta potentiaalisia verkostoja ja niistä hyötymistä ei välttämättä tunnisteta, vaan työn oletetaan löytyvän työvoimatoimiston avulla tai avoimia työpaikkoja hakemalla. Kuitenkin etenkin korkean osaamistason työpaikat täytetään usein henkilöillä, jotka ovat tavalla tai toisella jollakin tasolla entuudestaan tuttuja. Sama koskee lyhyellä varoitusajalla ilmaantuvia sijaisuuksia, jotka taas voivat olla portti pidempiaikaiseen työllistymiseen.

Koska maahanmuuttajia on Suomessa korkean osaamistason töissä verrattain vähän, on tärkeää verkostoitua nimenomaan kantasuomalaisiin. Tämä toki tukee myös kahdensuuntaista kotoutumista. Mentorointi on todettu tehokkaaksi tavaksi tukea verkostoitumista. Harmillisen usein mentorointiohjelma on suunnattu vain jo työssäkäyville tai esimerkiksi korkeakouluopiskelijoille.

Mentoroinnista hyötyisivät kuitenkin kaikki työttömät, eivät pelkästään maahanmuuttajataustaiset työnhakijat. Maahanmuuttajien erikoistarpeena voi nähdä kantasuomalaisia vähäisemmän tietämyksen alaan liittyvästä niin kutsutusta ”hiljaisesta tiedosta”. Tämän kantasuomalaiset omaksuvat esimerkiksi koulutuksen aikana tai jo aiemmin kasvaessaan osana suomalaista yhteiskuntaa.

Mentoroinnin järjestämisessä tarvitaan kuitenkin huomattavasti resursseja ja struktuuri tapaamisille. Hankkeessa monien parien tapaaminen jäi yhteen kertaan, koska kumpikaan ei tullut ehdottaneeksi toista tapaamista. Myös mentorien mukaan saamiseksi olisi hyvä miettiä järjestäytyneitä toimintatapaa ja esimerkiksi yhteistyökumppaniyrityksiä, koska mentorien löytäminen ja sitouttaminen osoittautuivat haastaviksi kiireellisten aikataulujen takia.

Kaiken kaikkiaan erilaisin vertaistuen muodoin voidaan tukea maahanmuuttajien kotoutumista ja työllistymistä, palkansaajaksi tai yrittäjäksi. Kuitenkin Vertaista vailla intensiivikurssien kokemusten perusteella merkityksellisintä on tuki, joka auttaa verkostoitumaan työelämässä toimivien kanssa.



# Lähteet

Ahtee, E. 2011. Kohti määrittämätöntä. Maahanmuuttajien vertaisryhmiin osallistuneiden naisten toimijuus. Käyttäytymistieteen laitos, Helsingin yliopisto. Pro gradu –tutkielma,

Cruz López S. & Mohebi, N. 2012. Vertaistukiryhmätoiminta maahanmuuttajaisille voimaantumisen tukena. Sosiaalialan koulutusohjelma, Diakonia-ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö.

Isoaho, S. & Magi, M. 2014. Maahanmuuttajien vertaisohjaus ohjattavien kokemana. Sosiaalialan koulutusohjelma, Laurea-ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö.

Pakolaisapu. 2005. Voimaa vertaistuesta – Kokemuksia Suomen Pakolaisavun Tukena –projektista 2003-2005. Suomen Pakolaisapu: Helsinki.

Salminen, S. 2013. Veljeyttä ja verkostoja luomassa. Maahanmuuttajamiesten ja syntysuomalaisten miesten kokemuksia Miessakit ry:n Vieraasta Veljeksi –projektin oppimisryhmistä.

## Nettilähteet:

Suomen Mielenterveysseuran nettisivut (viitattu 7.12.2018)

# Millaista tukea maahanmuuttajaopiskelija tarvitsee urapolulla?

Veronika Redin  
Turun kaupunki

---


Olen kotoisin Venäjältä ja tulin Suomeen opiskelemaan 17-vuotiaana. Suomessa opiskelin noin kymmenen vuoden ajan. Aloitin ensin ammattikoulussa ja jatkoin siitä ammattikorkeakouluun. Valmistuin Humanistisesta ammattikorkeakoulusta kulttuurituottajaksi keväällä 2016. Jatkan jälleen opintojani tulevana syksynä, jolloin aloitan ylemmän ammattikorkeakoulun opinnot Humanistisessa ammattikorkeakoulussa.



*Kun katson taaksepäin ja muistelen omaa opiskeluaikaa, ymmärrän, kuinka monimutkainen ja haastava polku minulla on ollut silloin. Olen käynyt monia vaikeuksia läpi sen aikana.*

Olen työskennellyt kolme vuotta Baana-hankkeen neuvontapisteen vastaavana työntekijänä ja siirtynyt siitä Turun kaupungin Osaamiskeskuksen monikulttuurisuuden asiantuntijaksi. Neuvon työssäni maahanmuuttajia työnhaussa sekä muissa kouluun ja uraan liittyvissä asioissa. Kirjoitan tässä tekstissä sekä omien kokemuksieni että asiakastyön havaintojen näkökulmasta.

Kun katson taaksepäin ja muistelen omaa opiskeluaikaa, ymmärrän, kuinka monimutkainen ja haastava polku minulla on ollut silloin. Olen käynyt monia vaikeuksia läpi sen aikana. Opiskelin Suomessa opiskelijan oleskeluluvalla enkä siten ollut oikeutettu Kelan maksamaan opintorahaan. Rahoitin elämäni Suomessa työskentelemällä koulun ohella. Opiskelu oli vaativaa ja olisin tarvinnut paljon aikaa keskittyäkseen siihen.



*Alkuvaihe Suomessa oli täynnä erilaisia haasteita. Haasteeni liittyivät erityisesti ennen opintoja alan valintaan ja uraohjaukseen.*

Opiskelijan on oleskelulupaa varten todennettava varallisuutensa: on pärjättävä ilman Suomen yhteiskunnan tukea. Silloin on oltava jatkuvasti joko tilillä tarpeeksi rahaa tai voimassaoleva työsopimus. Opiskelijan oleskeluluvalla työnteoko on rajattu niin, että sitä ei saa tehdä kuitenkaan täyspäiväisesti kouluaikoina. Työn, opintojen ja oleskeluluvan vaatimusten täyttäminen on jatkuvaa tasapainoilua.

Alkuvaihe Suomessa oli täynnä erilaisia haasteita. Haasteeni liittyivät erityisesti ennen opintoja alan valintaan ja uraohjaukseen. Opiskeluvaiheessa hankalaa olivat työharjoittelupaikan löytyminen, opinnoissa eteneminen sekä opiskelija-arkeen sekä vapaa-aikaan liittyvät pulmakohdat. Nämä tuen tarpeet ovat kaikki kytköksissä siihen, että opiskelijana elin vieraskielisessä kulttuurissa, opiskelin muulla kuin äidinkielelläni ja minulla oli vain vähän sosiaalista verkostoa paikkakunnalla.

Tällaiset haasteet ovat yleisiä kaikille vasta maahan muuttaneille. Tapaan maahanmuuttajia työssäni ja ymmärrän hyvin heidän tilannettaan juuri siksi, että minulla on omakohtaista kokemusta. Olen keskustellut asiakkaiden kanssa erityisesti siitä, minkälaista tukea he saivat tai jäivät kaipaamaan opiskelun aikana. Olen kerännyt näiden keskusteluiden pohjalta vinkkejä tämän tekstin loppuun.

Olen koonnut tähän asioita, kysymyksiä ja mahdollisia ratkaisuja siihen, miten ulkomaalaista opiskelijaa voi tukea hänen koulu- ja urapolullaan. Nämä huomiot ovat nousseet sekä omista kokemuksistani sekä asiakkaiden kokemista asioista. Erityisesti kokemukset ovat toiseen asteen koulutuksesta Suomessa, mutta osa asioista pätee varmasti myös muilla koulutusasteilla. Olen esitellyt tässä alla mahdollisia toimintaehdotuksia ja ratkaisuja siihen, miten opiskelijoi-ta voi tukea.

## Maahanmuuttajaopiskelijoiden yleisiä haasteita ja vinkkejä niiden ratkaisemiseksi

Ennen opiskelun alkua ja jatko-opintopolkua mietittäessä:

*Mitä kannattaa opiskella?*

*Millaiset mahdollisuudet minulla on päästä opiskelemaan?*

*Mihin työllistyn? Työllistynkö opiskeluiden jälkeen?*

*Mitä tehdä, jos motivaatiota on, muttei riittävää kielitaitoa?*

- Ura-ohjaus
- Neuvontapalvelut (opintotoimisto/kuraattori)
- Valmistavat kurssit (VALMA)

Työharjoittelu:

*Mistä yrityksistä voin kysyä harjoittelupaikkaa?*

*Mikä olisi sopiva paikka ja millaiset tehtävät sopivat tiettyä harjoittelua varten?*

*Miten yrityksiä lähestytään?*

*Miksi työharjoittelu on tärkeä?*

*Onko työharjoittelu ilmaisen työvoiman hyväksikäyttöä?*

- Mahdollisten työpaikkojen yhteystiedot näkyville opiskelijoille.
- Jatkuva yhteistyö tiettyjen yritysten kanssa.
- Harjoittelujakson tavoitteet selkeästi esille maahanmuuttajille.
- Tuki järjestelyasioissa (työharjoittelupaikan löydyttyä opettaja ottaa yhteyttä työpaikkaan, selvittää myös tärkeimmät asiat ja tekee sopimukset).
- Päiväkirja harjoittelun ajaksi.
- Jatkuva työtehtävien ja oppimisen seuranta työharjoittelupaikalla (oppiminen työpaikalla tapahtuu suunnitelman mukaan ja työtehtävät ovat oikeita).

Työllistyminen opiskelun aikana ja sen päätyttyä:

*Mitkä ovat minun mahdollisuuteni?*

*Mistä voin kysyä töitä ja miten?*

*Mitä minulta odotetaan työssä (valmiudet, osaaminen, asenne)?*

*Miten tehdään verokortti ja mitkä tiedot siinä kysytään?*

*Työllistyminen opiskelun päätyttyä: mihin kannattaa suunnata?*

*Mikä on sopiva työpaikka minulle?*

*Kannattaako harkita jatko-opiskelua?*

- Ura-ohjausta opiskelun aikana (työnhakua tukevia toimia: kurssit, työpajat).
- AHOT-keskustelut opiskelijoiden kanssa.
- Rekrytilaisuudet ja yhteistyö yritysten kanssa (osa-aikatyö omalla alalla).
- Ura-tarinat ja yritysesitykset.

Opiskelu:

*Kuinka hyvä olen omassa opiskelussani? Pystynkö parempaan tulokseen?*

*Miten muut suoriutuvat ja selviytyvät opinnoissa?*

*Mistä saa fyysisiä ja henkisiä voimia läksyjen tekemiseen?*

*Onko kaikille opiskelu raskasta?*

*Milloin ja miten opin suomea kunnolla?*

*Miten saada suomalaisia koulukavereita ja ystäväystyä suomalaisten kanssa?*

- Kannustaminen siihen, että jossakin vaiheessa opiskelu tulee helpommaksi.
- Tieto siitä, että opiskelu on raskasta ja vaikeaa monille. Opiskelija ei ole yksin.
- Tuki opiskelun jatkamiseen: opintoja ei saa jättää kesken.
- ”Vertaistukiryhmät”.
- Luokat ja ryhmät, joissa on sekä suomalaisia että maahanmuuttajia sekä opiskelijoiden yhteisiä projekteja ja tehtäviä.
- Palautekeskustelut.

- Tuki suomen kielen opinnoissa: pakolliset suomen kielen kurssit, kielikahvilat muiden opiskelijoiden kanssa, mahdollisuus päästä B1-tasolle vasta opiskelun loppuun mennessä.

### Arkiasiat:

*Maistraatti (henkilötunnuksen tekeminen)*

*Pankkitilin avaaminen*

*Asiointi poliisilla (oleskelulupa-asiat) ja muilla viranomaisilla (opinto- ja muut tuet)*

*Asuntojärjestelyt (Miten asuntoa haetaan? Miten voi muuttaa uuteen asuntoon helpommin?)*

*Kulkeminen julkisilla kulkuneuvoilla*

*Puhelinasiat ja nettiyhteys*

*Kuluttajalainat (Onko turvallista? Miten voi saada?)*

- Ei-pakolliset kurssit suomalaisesta elämästä: keskustelut Suomessa elämisestä. Mitkä ovat yleiset säännöt, millaista kulttuuria, perinteitä ja käyttäytymistapoja Suomessa on? Arkiasioihin liittyvät kysymykset (verokortti, pankkitili jne.).
- Henkilö, joka pystyy tarvittaessa vastaamaan kysymyksiin.
- Tiedot esimerkiksi ilmoitustaululla ja tieto siitä, mistä saa neuvoa näihin kysymyksiin.

### Vapaa-aika:

*Mistä saa tietoa, missä voi harrastaa jotain tiettyä asiaa?*

*Mistä saa tietoa paikallisesta kulttuurielämästä?*

*Suhteet kantaväestöön (suomalaiset kaverit).*

- Vapaa-ajalla kuntosali opiskelijoille.
- Kerhohuoneet opiskelijoille.
- Tapahtumat ja yhteiset retket.
- Tietoa organisaatioista ja yhdistyksistä ilmoitustaululla.

## Muu henkinen tuki:

”Pystyn kaikkiin niihin asioihin, mihin muutkin suomalaisetkin pystyvät.”  
(Opiskelupaikan saaminen, työpaikka, suomalaisessa yhteiskunnassa menestyminen ja tunnetuksi tuleminen.)

”Olen yhdenvertainen, tietyissä asioissa jopa parempi.” Omaa osaamistaan ei saa aliarvioida, vaikka suomen kielen taito voi olla vielä heikko. Tunne siitä, että olet arvokas yhteiskunnalle.

”Opiskelu vieraalla kielellä on raskasta: vaatii enemmän aikaa ymmärtää ja oppia.”

”Opettajan rooli on olla sellaisena tukihenkilönä, johon voi kääntyä missä tahansa kysymyksestä vaan, joka pystyy kuuntelemaan, ymmärtämään ja auttamaan.”

# Nuotta

## - nuoria osaajia työvoimaa tarvitseville aloille

Mikko Haapala  
Turun ammatti-instituutti

Nuotta-hanke sai alkunsa syksyllä 2016 Turun ammatti-instituutin sosiaali- ja terveysalan koulutusyksikössä. Edellisenä vuonna Suomeen oli saapunut ennennäkemätön määrä turvapaikanhakijoita. Uusien tulijoiden integrointi yhteiskuntaan herätti laajaa yhteiskunnallista keskustelua. Ammatti-instituutissa nähtiin, että nopeasti aloitetulla ammatillisella koulutuksella voisi olla ratkaiseva vaikutus kotoutumisprosessin sekä yhteiskuntaan kiinnittymisen onnistumiselle.

Lähihoitajakoulutuksessa oli lisäksi huomattu, että ulkopuolisen yrityksen toteuttamat soveltuvuustestit karsivat pois lähes kaikki ulkomaalaistaustaiset hakijat. Testit eivät ehkä selvittäneetkään ainoastaan hakijan soveltuvuutta alalle, vaan niissä saattoi ylikorostua hakijan kielellisen osaamisen taso.

Näiden alkuajatusten ympärille koottiin nopealla aikataululla oppilaitosverkosto, johon ammatti-instituutin lisäksi tulivat mukaan Raision seudun koulutuskuntayhtymä, Salon seudun koulutuskuntayhtymä sekä ammattiopisto Livia. Turun ammatti-instituutin koulutusaloista oli lähihoitajien lisäksi edustettuna kotityö- ja puhdistuspalvelujen perustutkinto. Yhteistyökumppaneilla alakirjo oli monipuolisempi. Tämä artikkeli on pääosin rajattu käsittelemään Turun ammatti-instituutin lähihoitajakoulutuksen toteutusta.



## Ideoista hankkeeksi

Kun verkosto oli koossa, aloitettiin varsinainen ESR-hankevalmistelu. Hankkeen työkokonaisuuksiksi määriteltiin:

1. hakeutumisvaihe
2. opintojen tuki
3. kulttuurien kohtaaminen koulussa ja työpaikalla.


Hakeutumisvaiheen kehittämisestä vastasi Turun ammatti-instituutti ja opintojen tuki -kokonaisuudesta Salon seudun koulutuskuntayhtymä. Kulttuurien kohtaaminen -kokonaisuuden otti vastuulleen Raision seudun koulutuskuntayhtymä. Hanke-ehdotus hyväksyttiin ja varsinaisia toimenpiteitä päästiin suunnittelemaan keväällä 2017.

## Nuotta-malli hakeutumisvaiheeseen

Turun ammatti-instituutin lähihoitajakoulutuksessa Nuotassa toteutettua hakeutumisvaiheen kehittämistä ohjasi kolme periaatetta.

1. Hakeutumisvaiheen testauksen on selvitettävä hakijan soveltuvuutta.
2. Koulutuksen aloituksen jälkeen tarjottavan opiskeluvalmiuksien tuen on hyödytettävä opiskelijaa tutkinnon suorittamisessa.
3. Kaikkien tehtyjen ratkaisujen on oltava hyödynnettävissä myös hanke-rahituksen päätyttyä.

Soveltuvuuden testaamisessa päätettiin luopua ulkopuolisen yrityksen toteuttamista soveltuvuustesteistä. Tilalle otettiin aineenopettajien kehittämät ja toteuttamat kielellisten ja matemaattisten valmiuksien testit sekä opettajien toteuttamat haastattelut. Tarkoituksena oli, että opiskelijalla on koulutuksen alussa riittävät kielelliset ja matemaattiset perusvalmiudet sekä alustava tieto opiskeltavasta alasta ja into oppia ammattiin. Maahanmuuttajahakijoille tarkoitettu Nuotta-väylä on Turun ammatti-instituutin lähihoitajakoulutuksessa käytössä toistaiseksi. Jatkossa on huomioitava suunnitteilla olevan valtakunnallisen soveltuvuustestin merkitys maahanmuuttajavalinnoissa.



*Nuotan tavoitteena oli löytää motivoituneille maahanmuuttajille mahdollisimman nopea ja sujuva väylä työelämään. Tässä mallissa kielen opiskelu tapahtuu osana ammatin oppimista. Samalla suomen kielen ja muiden opiskeluvälineiden kehittäminen kerryttää opiskelijan ammatillista osaamista.*

Maahanmuuttajataustaisten opiskelijoiden opiskeluvälineiden, kuten kielellisten ja matemaattisten taitojen, tukemiseen on olemassa erilaisia ratkaisuja. Opiskelijan näkökulmasta ongelmana on, että saatu tuki ei välttämättä hyödytä häntä suoraan tutkinnon suorittamisessa. Nuotan tavoitteena oli löytää motivoituneille maahanmuuttajille mahdollisimman nopea ja sujuva väylä työelämään. Tässä mallissa kielen opiskelu tapahtuu osana ammatin oppimista. Samalla suomen kielen ja muiden opiskeluvälineiden kehittäminen kerryttää opiskelijan ammatillista osaamista.

Tämän vuoksi ratkaisua lähdettiin hakemaan osaksi lähihoitajatutkintoa sijoitettavasta uudesta, paikallisesti tarjottavasta ja ammatillisen valinnaisen tutkinnon osan rakentamisesta. Suunnittelutyötä tehtiin oppilaitosvoimin. Samalla mukaan etsittiin sitoutuneita työelämän yhteistyötahoja, jotka haluaisivat olla mukana kokeilemassa uudenlaista tapaa tuottaa maahanmuuttajaopiskelijoille ammatillisia perusvalmiuksia. Työelämäkumppaneiksi saatiin mukaan yksityisiä päiväkotia sekä Turun kaupungin vanhuspalvelut.

Valinnainen tutkinnon osa on nimeltään Työelämävalmiuksien kehittäminen ja se on laajuudeltaan 15 osaamispistettä. Valinnaisuus kuvaa tässä yhteydessä lähinnä tutkinnon osan sijoittumista lähihoitajatutkinnon rakenteeseen. Valinnaisilla tutkinnon osilla tarkoitetaan keskenään vaihtoehtoisia tutkinnon osia. Opiskelijoille voidaan tarjota mahdollisuuksia valita näiden välillä. On myös mahdollista sijoittaa jo valmiiksi johonkin koulutukseen tietty valinnainen tutkinnon osa.

Ryhmämuotoisessa Nuotta-mallisessa maahanmuuttajille tarkoitettussa koulutuksessa valinnainen tutkinnon osa on valittu valmiiksi. Kyseisessä tutkinnon osassa hankitaan suomalaisessa lähihoitajan työssä tarvittavia perusvalmiuksia. Tutkinnon osan suorittaminen on osa Nuotta-väylää ja siten ehtona lähihoitaja-tutkinnon pakollisten tutkinnon osien suorittamiseen siirtymiselle.

Työelämävalmiuksien kehittäminen -tutkinnon osa sisältää seuraavia sisältöjä:

- opiskelutaitojen opetus
- monikulttuurisuus ja vuorovaikutustaidot työpaikoilla
- elämänhallintataidot
- suomen kieli
- matematiikka
- tieto- ja viestintäteknikka
- ammatillinen englanti
- alan työtehtävissä toimiminen.


Näistä viimeinen kokonaisuus sisältää kahden viikon työelämään tutustumisen jakson, jonka aikana suoritetaan tutkinnon osan näyttö. Tutustumisjaksoja on suoritettu joko päiväkodeissa tai vanhustyössä niin yksityisellä kuin kunnallisellakin sektorilla. Näytössä opiskelija tekee hoitajien toimenkuvaan kuuluvia yksinkertaisia työtehtäviä aidossa työelämäympäristössä. Hän esimerkiksi pukee ja riisuu lapsia päiväkodissa ja ulkoilee heidän kanssaan. Vanhuspalveluisa opiskelija auttaa pukeutumisessa, ruokailussa, ulkoilee, keskustelee ja lukee lehteä vanhuksille.

Tällä mallilla opiskelija saa valinnaisesta tutkinnon osasta suorituksen osaksi lähihoitajatutkintoa. Näin tutkinnon suorittamisaika ei pitene ainakaan opiskelunvalmiuksia tukevien toimenpiteiden vuoksi. Lisäksi ammatillisten opintojen lomaan on tarjottu mahdollisuuksia tukiopetukseen perinteisellä, opiskelijaa tutkinnon suorittamisen näkökulmasta hyödyttämättömällä mallilla. Joillekin opiskelijoille tällainen tuki on ollut todella tarpeen. Jatkossakaan tuskin selvittää pelkällä valinnaisen tutkinnon osan suorittamisella.

## Muita toimenpiteitä opiskelun tueksi

Nuotan muista työkokonaisuuksista on järjestetty opintoja tukevaa kielitietoisuusagenttikoulutusta, opintopajatoimintaa, laadittu opintojen tuki -kiekko ja kerätty materiaalipankkia.

Kielitietoisuuskoulutukset vahvistivat opetus- ja ohjaushenkilöstön osaamista erityisesti kielitietoisien opetuksen käyttämiseen, materiaalien valmistamiseen sekä monipuolisten menetelmien käyttöön opetuksessa. Kielitietoisuuskoulutuksessa koulutettiin osallistujista kielitietoisuusagentteja, jotka levittivät kielitietoisuutta omissa oppilaitoksissaan koulutuksen päätyttyä.



*Kielitietoisuuskoulutukset vahvistivat opetus- ja ohjaushenkilöstön osaamista erityisesti kielitietoisien opetuksen käyttämiseen, materiaalien valmistamiseen sekä monipuolisten menetelmien käyttöön opetuksessa. Kielitietoisuuskoulutuksessa koulutettiin osallistujista kielitietoisuusagentteja, jotka levittivät kielitietoisuutta omilla oppilaitoksissaan koulutuksen päätyttyä.*

Opintojen tuki -kiekon idea syntyi, kun mietimme, miten voisimme auttaa sekä opiskelijoita että opettajia mahdollisimman helposti lähestyttävällä tavalla. Halusimme välineen, jolla tukea saisi opiskelun, opinnoissa jaksamisen, tuntityöskentelyn ja oppimisen haasteisiin välittömästi.

Keräsimme kiekoon kahdeksan yläotsikkoa: mielen terveyden, matematiikan, suomen kielen, käyttäytymisen, keskittymisen, digitaalisen osaamisen, päihdeongelmat ja peliongelmat. Kiekkossa olevista QR-koodeista pääsee verkkosivuille, jonne on koottu linkkejä ja vinkkejä sekä opiskelijoille että opettajille edellä mainittujen otsikoiden alle koottujen opintojen haasteiden kohtaamiseen ja selvittämiseen. Linkit ja vinkit on koottu hankkeen aikana tietoa etsimällä ja omia kokemuksia hyödyntämällä.

Salon seudun ammattiopistossa on usean muun hankkeen kanssa yhteistyössä toteutettu erilaisia opiskelunvalmiuksia tukevia pajoja eri teemoilla. Näitä teemoja ovat matematiikka, kirjalliset tehtävät, digitaalisuus, työnhaku ja suomen kieli. Nuotta-hankkeen vastuulla on ollut suomi-paja, ja hankkeen ohjaaja on ollut mukana myös muissa pajoissa. Opiskelunvalmiuksia tukevia pajoja ovat hyödyntäneet erityisesti maahanmuuttajaopiskelijat. Suomi-pajan tavoitteena on vahvistaa opiskelijoiden toiminnallista kielitaitoa. Myös S2-opetusta on toteutettu pajamuotoisesti.

Kulttuurien kohtaamisen ja työelämäyhteistyön työkokonaisuuden puitteissa on kehitetty ja toteutettu monikulttuurisen työpaikkaohjauksen koulutusmoduulia. Lisäksi on koostettu Monikulttuurisen ohjauksen vihko sekä tehtäväosuus, joka toimii työkaluna sekä työpaikkaohjaajille että opettajille. Vihko sekä paljon muuta hankkeessa kehitettyä materiaalia löytyy osoitteesta [tekoihin.fi](https://tekoihin.fi).

## Mallin jatkokehittäminen

Nuotan hakeutumisväylä sekä työelämävalmiuksien kehittäminen -valinnainen tutkinnon osa on todettu toimiviksi ja toteuttamiskelpoisiksi malleiksi myös ammatillisen koulutuksen reformin jälkeisessä maailmassa. Reformissa jako nuoriso- ja aikuisopiskelijoihin hävisi. Malli on herättänyt kiinnostusta muissa Pohjoismaissa.

Tämä ei kuitenkaan tarkoita, etteikö haasteisiin olisi törmätty. Ajatus oppimisvalmiuksien tuen integroimisesta osaksi ammatillisia opintoja edellyttää opiskelijalta tiettyjä riittäviä perusvalmiuksia. Esimerkiksi ensimmäisen hakukierroksen kokemusten pohjalta matematiikan testin ohjeellista pisterajaa nostettiin hieman.

Nuotta-väylää ollaankin parhaillaan kehittämässä kahden väylän malliksi, jossa perinteinen Nuotta-väylä varattaisiin niille opiskelijoille, joiden opiskeluvalmiudet ovat vahvemmat. Enemmän tukea tarvitseville sovellettaisiin väylää, jossa Työelämävalmiuksien kehittäminen –tutkinnon osaa edeltäisi maahanmuuttajaopiskelijoille tarkoitettu kahden-kolmen kuukauden Opiskeluvalmiuksia tukevat opinnot –kokonaisuus (OPA). Siinä opiskeluvalmiudet pyrittäisiin nostamaan tasolle, jolla lähihoitajaopinnoista olisi mahdollisuus suoriutua hyväksytysti.

Kahden väylän mallin onnistuminen edellyttää huomion kiinnittämistä valintaprosessiin: haun on oltava yksi ja yhteinen. Hakijoiden ohjaaminen jompaankumpaan väylään on tehtävä kokonaisuuden näkökulmasta. Hakuprosessiin liittyvä testaaminen ja dokumentointi nousee entistäkin tärkeämmäksi, koska kahden väylän mallissa testituloksista riippuu, kummalle väylälle opiskelija ohjataan.

Pidemmälle väylälle valikoituneiden hakijoidenkin osalta on kuitenkin oleellista huomata opintojen pituuden muutos. Aiemmin OPA-opinnot kestivät puoli vuotta, mutta nyt ne kestävät puolet tästä. Loput ensimmäisestä lukukaudesta suoritetaan Työelämävalmiuksien kehittäminen -tutkinnon osaa, jonka suorittaminen on jo osa lähihoitajatutkinnon suorittamista.

Tutustu Nuotan tuloksiin tarkemmin ja katso opiskelijoiden haastattelut:

<http://www.koulutustakuu.fi/nuotta-julkaisu/>

# Verkostot työllistymisen ja työllistämisen tukena

Anna Pikala  
Humanistinen ammattikorkeakoulu

---

Jopa lähes kahdeksankymmentä prosenttia avoimista työpaikoista täytetään ilman julkista hakua (ks. Duunitori 2019a; Sitra 2016; Talouselämä 2015). Kuinka maahanmuuttajatyönhakija voi kuulla näistä paikoista? Aloittavan yrityksen yhdeksi menestystekijäksi puolestaan mainitaan usein luotettavat yhteistyökumppanit (Helsingin Yrittäjät 2019). Mistä yrittäjäksi aikova maahanmuuttaja voi niitä saada? Viimeisenä porttina maahanmuuttajan työllistymiseen toimii aina työnantaja. Kuinka yritykset saadaan kiinnostumaan maahanmuuttajien palkkaamisesta?

Opimme maahanmuuttajien työllistymistä edistävän Baana-hankeemme kolmen toimintavuoden aikana, että vastaus kaikkiin ylläoleviin kysymyksiin on verkostoituminen ja verkottaminen. Verkostot ovat erittäin merkittävä tekijä työnhaussa (Duunitori 2017).

Tässä tekstissä avaan ensin työnhakijan ja yrityksen perustajan keinoja saada verkostoja Suomessa. Tämän jälkeen kerron yritysten ja työnhakijoiden onnistuneesta verkottamisesta toisiinsa ja lopuksi tuon vielä esiin haasteita ja ratkaisuja työllistymisen tukijoiden verkostoyhteistyöhön. Katson tätä kaikkea maahanmuuttajan näkökulmasta, vaikka moni esittelemistäni keinoista ja ratkaisuista sopiikin yhtä lailla kenelle tahansa työnhakijalle, yrityksen perustajalle tai työllisyysneuvojalle.



*Monikaan maahanmuuttaja ei ollut kovin tarkkaan miettinyt, millaiseen työpaikkaan hän haluaisi tai millaiseen työhön tai yritykseen hänen osaamisensa sopisi.*

## **Keinoja työnhakijan ja yrityksen perustajan verkostoitumiseen**

Jo pitkään on sekä julkisuudessa että oppikirjoissa korostettu verkostoitumisen merkitystä työhaussa ja yrittäjyydessä (ks. esim. Duunitori 2019b; Leppänen & Korteso 2013; Nieminen 2019; Rämö & Valtari 2017; Helsingin Yrittäjät 2019). Asia korostuu entisestään maahanmuuttajien työllistymisestä puhuttaessa sillä harvalla vasta tai edes jonkin aikaa sitten maahan tulleella on Suomessa minkäänlaisia verkostoja. Verkostot kun usein syntyvät vähän huomaamattakin elämän varrella opiskellessa, vapaa-ajalla ja töitä tehdessä (Duunitori 2017). Miten maahanmuuttaja voi näitä tärkeitä verkostoja saada?

Ihan ensimmäisenä, ennen verkostojen hankkimista, tulisi miettiä, mihin verkostoja tarvitsee, ettei verkostoidu vain verkostoitumisen takia (Duunitori 2019a; Saario 2016). Verkostoja tarvitaan työnhakuun tai yrityksen perustamiseen, mutta millaiseen? Meillä oli Baana-hankkeessa lähes kolmen vuoden ajan kaksi työllisyysneuvontapistettä, joissa oli yhteensä yli 2500 asiakaskäyntiä. Näistä käynneistä opimme, ettei monikaan maahanmuuttaja ollut kovin tarkkaan miettinyt, millaiseen työpaikkaan hän haluaisi tai millaiseen työhön tai yritykseen hänen osaamisensa sopisi. Osittain se liittyi siihen, että työ- ja yritys-elämä Suomessa oli monelle heistä vielä vierasta, osin siihen, ettei monessakaan kulttuurissa ole tapana tuoda esiin itseään ja osaamistaan. Työterveyslaitoksen mukaan (2018) Suomessa yli 25% maahanmuuttajataustaista työskentelee tehtävissä, joihin on ylikoulutettu.

Ensimmäisenä keinona verkostoitumiseen on oman osaamisen ja kiinnostuksen kohteiden tunnistaminen itse, jotta niistä pystyy sitten kertomaan ulospäin potentiaalisille verkostoille. Tätä korostavat myös Helsingin Sanomien artikkelissa (Nieminen 2019) työnhakusparraaja Anna-Maria Leogrande työnhaun valmennusyritys Kumouksesta ja uravalmentaja Laura Sydänmaanlakka rekrytointi-, koulutus- ja valmennusyritys Saranen Consultingista. Heidän mukaansa vasta tunnistettuaan oman osaamisensa ja itseä motivoivat asiat ihminen pystyy arvioimaan, millaista osaamista hän pystyy tarjoamaan potentiaalisille työnantajille (Nieminen 2019). Tähän me Baana-hankkeessa kehitimme tueksi ns. osaamis- ja ammattikortit, joissa on kuvat yhteensä 54 osaamisesta ja ammatista. Niiden avulla voi harjoitella niin työhaastattelua varten kuin miettiä omaa urapolkuuankin.

Monella maahanmuuttajista ei ole Suomeen tullessaan tietoa Suomen työnhakutai yrityskulttuurista. Omassa kotimaassaan he ovat ehkä tottuneet saamaan töitä sukulaisten tai tuttavien kautta tai kävelemään suoraan työpaikalle kysymään töitä, mutta Suomessa ei voikaan tehdä niin. Suomessa ei myöskään voi vain alkaa myydä tekemiään tuotteita kauppakeskuksen käytävällä, vaan yrittäjäksi aikovan täytyy täyttää lähes kymmenen lomaketta ennen kuin voi aloittaa yritystoiminnan. Tässä tärkeäksi avuksi ovat työnhaku- tai yritysneuvojan omat kontaktit, verkostot, joiden avulla maahanmuuttaja pääsee eteenpäin urapolullaan. Piilotyöpaikat kun löytyvät vain verkostojen avulla. Opimme Baana-hankkeemme aikana, että meillä työntekijöillä on lopulta valtavasti kontakteja eri puolille, joita rohkeasti hyödyntämällä ja asiakkaillemme jakamalla saimme tuettua yli kolmeasataa maahanmuuttajaa työllistymään kolmen toimintavuotemme aikana.

### *Piilotyöpaikat kun löytyvät vain verkostojen avulla.*

Omaa aktiivisuutta verkostojen luomisessa ei voi korostaa liikaa (Duunitori 2017; Sitra 2016). Törmäsimme neuvontatyössämme myös siihen, että työnhakija jäi odottamaan, että löytäisimme hänelle työpaikan ja ottaisimme häneen sitten yhteyttä. Tähän kehitimme ratkaisuksi ns. to do -listan, jonka täytimme yhdessä asiakkaan kanssa neuvonnan aikana. Siihen koottiin hyvin konkreettiset kolme tai neljä seuraavaa toimenpidettä, jotka asiakas tekisi työnhakuaan edistääkseen. Sama tehtiin yrityksen perustamista suunnittelevien asiakkaiden kanssa. Yksi tai kaksi näistä kohdista koskivat aina verkostoitumista. Kohtana saattoi olla esimerkiksi oman alan rekrytointi- tai messutapahtumaan osallistuminen ja siellä vähintään kolmen potentiaalisen työnantajan tai yhteistyökumppanin kanssa jutteleminen. Tai sitten asiakasta pyydettiin miettimään ja ottamaan yhteyttä niihin verkostoihin, joita hänellä oli jo Suomessa olemassa.

Erityisesti yrityksen perustajien kohdalla korostimme myös sosiaaliseen mediaan osallistumista, sillä sanonnan mukaisesti: ”*Jos yritystäsi ei löydy googlaamalla, sitä ei ole olemassa*”. Varsinkin asiantuntijayrityksen perustajille ehdotimme myös omasta alasta bloggaamista tai vloggaamista - ja näin seuraajien verkoston keräämistä oman yrityksen ympärille.



## Työnhakijan ja yrityksen verkottaminen toisiinsa

Business networking- ja LinkedIn-kouluttaja Kati Saarion (2016) mukaan ”verkostoituminen on prosessi, joka alkaa ihmisten kohtaamisesta. Suhde lähtee kasvamaan ja sillä rakennetaan luottamusta.” Tähän kohtaamisen mahdollistamiseen perustui myös Baana-hankeemme onnistunein työllistymisen tukemisen muoto: rekrytointitilaisuuksien järjestäminen yhdessä yritysten kanssa. Niissä osapuolet pääsivät aidosti kohtaamaan toisensa. Tapaaminen kasvotusten oli monille ratkaiseva avain työllistymiseen. Moni rekrytointitilaisuuteen saapunut työnhakija oli jo aiemminkin hakenut töitä tilaisuuden järjestäjäyritykseltä, mutta vasta kun he pääsivät näyttämään itsensä ja oman osaamisensa, heidät haluttiin palkata töihin. Työnhakija ei ollut enää vain vieraalta kuulostava nimi hakemuksessa, vaan juuri se tarvittava osaaja työpaikalle.

*Työnhakija ei ollut enää vain vieraalta kuulostava nimi hakemuksessa, vaan juuri se tarvittava osaaja työpaikalle.*

Rekrytointitilaisuudet järjestettiin niin, että työnantajan kanssa sovittiin ensin, millaisia työnhakijoita he tarvitsisivat ja me etsimme sitten asiakkaista sopivimmat ehdokkaat ja perehdytimme heidät haastattelutilanteeseen. Itse perehdytystilaisuuksissa työnhakijat pääsivät usein ensin tutustumaan yrityksen toimintaan ja sitten heitä haastateltiin joko ryhmässä tai yksittäin. Lopuksi työnhakijat saivat vielä työnantajalta kuulla, oliko heidät valittu työtehtävään. Mikäli ei tullut valituksi, hakija sai palautetta, miten oman osaamisen esiintuomista haastattelutilanteessa voisi vielä kehittää.

## Haasteita ja ratkaisuja verkostoyhteistyöhön

Maahanmuuttajien työllistymisen ja kotoutumisen edistämiseen on viime vuosina Suomessa panostettu yhä enenevässä määrin (ks. esim. europa.eu 2019, opetus- ja kulttuuriministeriö 2018, Rakennerahastot.fi 2019). Ympäri Suomen EU-hankeet, kuntien maahanmuuttotyöntekijät, TE-palveluiden työntekijät, (korkea)koulujen lehtorit ja alueen yrittäjyyskeskuksen neuvojat pyrkivät tukemaan kohderyhmänsä työllistymistä ja kotoutumista järjestämällä toisistaan tietämättä usein hyvin samankaltaisia tilaisuuksia ja soittamalla samoihin yrityksiin. Tällöin tehdään turhaan päällekkäistä työtä ja väsytetään helposti työnantajat jatkuvilla puheluilla. Yhtenä hyvänä ratkaisuna tähän on ympäri Suomen perustettu alueellisia monikulttuurisuusverkostoja, jotka kokoavat yhteen maahanmuuton ja maahanmuuttajien kanssa työskenteleviä.

Verkostoissa ihmiset voivat vaihtaa tietoja ja kehittää yhteistyötä. (Ruotsala 2019.) Tällainen verkosto toimii myös Turun seudulla, joka on Baana-hankkeen toiminta-alue. Turun seudun monikulttuurisuusverkostoon kuuluu kuitenkin noin kolmesataa toimijaa (Ruotsala 2019), joten tarvetta oli vielä pienemmälle ja nimenomaan maahanmuuttajien työllistymistä edistävien toimijoiden verkostolle.

Turussa toimiva Töissä täällä -verkosto (ks. [www.toissataalla.fi](http://www.toissataalla.fi)) syntyi syksyllä 2017. Silloin maahanmuuttajien työllistymisen edistämisen kanssa työskentelevät toimijat Turussa huomasivat, ettei heidän kannata yksin vakuuttaa työnantajia maahanmuuttajien palkkaamisesta. Yhdessä he ovat vakuuttavampia. Syntyi verkosto, jolla on yhteisiä tapaamisia ja yhteiset internetsivut. Verkosto osallistuu ja järjestää yhdessä tapahtumia ja sillä on yhteinen ilme. Yhteinen ilme omien logojen korostamisen sijaan voi tuntua aluksi oudolta, mutta toisaalta sen ansiosta yritysten ei tarvitse tietää, minkä hankkeen tai muun toimijan kanssa he milloinkin asioivat, vaan heille riittää, että he ovat yhteydessä Töissä täällä -verkostoon. Palvellakseen työnantajia ja työnhakijoita paremmin Töissä täällä -verkosto on alkanut rakentaa yhteistä tietokantaa avoimna olevista piilotyöpaikoista, jotta kuka tahansa verkostosta voi ehdottaa työhön omia asiakkaitaan.

Suurin oivallus Töissä täällä -verkostossa on kuitenkin ollut sen pitäminen itseohjautuvana. Kevääseen 2019 asti verkosto toimi täysin itseohjautuvasti siten että tapaamisten järjestäjäksi tarttui vapaaehtoisesti aina jokin verkoston jäsenistä ja tapahtumat järjestettiin yhteistyössä ilman nimettyä vetäjää.

Johtamisen pitkän linjan ammattilainen Pentti Sydänmaalakka (2017) toteaa, että verkostoa ei voi johtaa ylhäältä alas, koska se ei perustu hierarkiaan. Sydänmaalakan mukaan verkosto vaatii onnistuakseen selkeää visiota, yhteisiä arvoja, kykyä yhteistoimintaan ja luottamusta toisiin.

Näiden lisäksi Töissä täällä -verkostossa on korostunut vahvasti usko yhteiseen tavoitteeseen, työnantajien kynnyksen madaltamiseen maahanmuuttajan palkkaamisessa. Yhteisen tavoitteen ansiosta verkostotyö on pysynyt tehokkaana. Kevään 2019 aikana päävastuu verkostosta siirrettiin Turun kaupungin Osaa-mispisteelle, sillä suurin osa mukana olevista toimijoista on hankkeista, jotka päättyvät kevään aikana.

Viimeisimpänä itseohjautuvan verkoston voimannäytteenä Töissä täällä -verkosto järjesti ilman erillistä vetäjää suuren seminaarin, jossa sen jäsenhankkeissa syntynyttä tietoa ja taitoa jaettiin sinne kutsuille ihmisille. Seminaarin paras palaute liittyi siihen, että seminaarissa tarjottiin tarpeeksi aikaa ja paikkoja verkostoitumiselle. Verkostoitumista kun ei tapahdu kesken seminaariesitysten, vaan sille pitää erikseen järjestää tilaisuuksista aikaa. Lisäksi kiiteltiin sitä, kuinka konkreettisesti seminaarissa saatiin hyviä käytäntöjä siirrettyä eteenpäin. Hyvien käytäntöjen levittäminen onkin pitkälti verkostotyötä. Esimerkiksi Baa-na-hankkeessa päätimme jo heti alusta asti, että teemme kaikki tapahtumat ja koulutukset aina yhteistyössä pysyvien toimijoiden kanssa. Näin niissä syntyneet hyvät käytännöt juurrutettua. Ja hankkeen lopussa lähetimme ja veimme hankkeen loppujulkaisupakettia ympäri Suomen maahanmuuttajien työllistymisen kanssa tekemisissä oleville toimijoille.

 *Yhteisen tavoitteen ansiosta verkostotyö on pysynyt tehokkaana.*

## Lopuksi

Lapsen kasvattamiseen tarvitaan koko kylä, työnhakijan työllistymisen tukemiseen usein koko verkosto työnhakuneuvojasta työnantajaan. Verkottamalla työnhakijaa potentiaaliin työnantajiin, antamalla omat verkostot käyttöön ja tukemalla työnhakijan oman osaamisen sanoittamista saadaan hyviä tuloksia. Toisaalta verkosto voi kuitenkin parhaimmillaankin toimia vain työllistymisen tukena. Varsinaisen työn tekee aina työnhakija itse – ryhtymällä rohkeasti verkostoitumaan.

# Lähteet

Duunitori 2019a. Artikkele. Verkostoitumisessa laatu korvaa määrän – 5 vinkkiä laadukkaaseen verkostoitumiseen. <https://duunitori.fi/tyoelama/verkostojen-laatu-tyonhaussa>. Viitattu 27.5.2019.

Duunitori 2019b. Työnhakuopas. Verkostoituminen. <https://duunitori.fi/tyoelama/tyonhakuopas/verkostoituminen/>. Viitattu 27.5.2019.

Duunitori 2017. Työnhakijan some-opas: Näin rakennat verkostoja somessa. <https://duunitori.fi/tyoelama/tyonhakijan-some-opas-verkoston-merkitys-tyonhaussa>. Viitattu 27.5.2019.

Europa.eu. Kotouttamisen SIB –hanke. Maahanmuuttajille työtä ja yrityksille työvoimaa vaikuttavuusinwestoimisella. [https://europa.eu/investeu/projects/integration-through-jobs\\_fi](https://europa.eu/investeu/projects/integration-through-jobs_fi) . Viitattu 3.6.2019.

Helsingin Yrittäjät 2019. Verkostot. yrittäjän 10 syytä verkostoitua. <https://www.yrittajat.fi/helsingin-yrittajat/hymy/a/yhteiso/verkostot-563589>. Viitattu 27.5.2019.

Leppänen, E. & Korteso, K. 2013. Uuden työelämän aakkoset: kuinka saat työn, josta tykkäät. Jyväskylä: Docendo.

Nieminen, A-S. 2019. Suomessa on tuhansia avoimia työpaikkoja, joista ei ole ilmoituksia – näillä vinkeillä pääset niihin käsiksi. Kaksi asiantuntijaa antaa vinkkejä nykyaikaiseen työnhakuun, jossa isossa roolissa ovat piilo-työpaikat. Artikkele Helsingin Sanomissa 12.4.2019. <https://www.hs.fi/ura/art-200006068004.html>. Viitattu 27.5.2019.

Opetus- ja kulttuuriministeriö 2018. Tiedote 20.12.2018: Osaamiskeskukset vauhdittavat maahanmuuttajien polkuja koulutukseen ja työhön. [https://minedu.fi/artikkeli/-/asset\\_publisher/osaamiskeskukset-vauhdittavat-maahanmuuttajien-polkuja-koulutukseen-ja-tyohon](https://minedu.fi/artikkeli/-/asset_publisher/osaamiskeskukset-vauhdittavat-maahanmuuttajien-polkuja-koulutukseen-ja-tyohon) . Viitattu 3.6.2019.

Rakennerahastot.fi 2019. Maahanmuuttajahankkeiden rahoituslähteitä. <https://www.rakennerahastot.fi/maahanmuuttajat-ja-pakolaiset-eu-rahoituksessa> . Viitattu 3.6.2019.

Ruotsala, P. 2019. Puhelinkeskustelu 3.6.2019.

Rämö, S. & Valtari, H. 2017. Unelmahommissa: tee itsellesi työ siitä mistä pidät. Helsinki: Werner Söderström Osakeyhtiö.

Saario, K. 2016. Artikkelin LinkedInissä. Työelämä muuttuu! 4 syytä verkostoitua työelämässä. <https://www.linkedin.com/pulse/ty%C3%B6el%C3%A4m%C3%A4-muuttuu-4-syyt%C3%A4-verkostoitua-ty%C3%B6el%C3%A4m%C3%A4ss%C3%A4-kati-saario/> . Viitattu 27.5.2019.

Sitra 2016. Uutinen Uuden työn valmiudet ja reitit työelämään -kyselytutkimuksesta: Vain joka neljäs suomalainen työllistynyt avointa työpaikkaa hakemalla. <https://www.sitra.fi/uutiset/vain-joka-neljas-suomalainen-tyol-listynyt-avointa-tyopaikkaa-hakemalla/>. Viitattu 27.5.2019.

Sydänmaalakka, P. 2017. Artikkelin Työelämä2020-sivustolla. Verkostojohdaminen edellyttää selkeää visiota ja yhteisiä arvoja. [http://www.tyoelama2020.fi/tyopaikoille/10\\_askelta\\_uudistumiseen/verkojohtaminen/verkojohtaminen\\_edellyttaa\\_selkeaa\\_visiota\\_ja\\_yhteisia\\_arvoja.4402.blog](http://www.tyoelama2020.fi/tyopaikoille/10_askelta_uudistumiseen/verkojohtaminen/verkojohtaminen_edellyttaa_selkeaa_visiota_ja_yhteisia_arvoja.4402.blog). Viitattu 3.6.2019.

Talouselämä 2015. Työpaikoista 80% täytetään ilman avointa hakua - Nyt tulee apua piilotyöpaikkojen löytämiseen. Artikkelin Talouselämä-lehdessä 2.3.2015. <https://www.talouselama.fi/uutiset/tyopaikoista-80-taytetaan-ilman-avointa-hakua-nyt-tulee-apura-piilotyopaikkojen-loytamiseen/1fcc8966-9394-3ddf-88e3-bfd5cb3d9a15>. Viitattu 27.5.2019.

Työterveyslaitos 2018. Tiedote 10/2018: Osaaminen monikulttuurisessa työpaikassa on muutakin kuin ammatillista osaamista Työterveyslaitoksen internetsivuilla 27.3.2018. <https://www.ttl.fi/osaaminen-tyossa/> . Viitattu 3.6.2019.

# Työnantajan haasteita ja mahdollisuuksia - miten palkata maahanmuuttaja?

Satu Riikonen  
Humanistinen ammattikorkeakoulu

Suomessa asuu noin 250 000 työikäistä ulkomaalaistaustaista henkilöä, ja heidän osaamisensa on nyt ja tulevaisuudessa voimavara monelle työyhteisölle. ESR-rahoitteisen Baana-hankkeen tavoitteena oli madaltaa yritysten kynnystä palkata maahanmuuttaja ja rakentaa monikulttuurinen työyhteisö. Yhteistyössä yli kuudenkymmenen yrityksen kanssa huomattiin, että tarpeet ovat samankaltaisia useissa yrityksissä. Yhtenä työnantajien haasteena oli ulkomaalaisen palkkaamiseen liittyvien lupien selvittäminen. Hankkeen aikana oli kuitenkin hienoa huomata, että löytyi useita työnantajia, jotka palkkasivat ennakkoluulottomasti maahanmuuttajia, selvittivät tarvittavat lupa-asiat ja perehdyttivät aloittavan työntekijän uuteen tehtäväänsä. Hankkeen aikana reilu 300 Baana-hankkeen maahanmuuttaja-asiakasta sai töitä.

## Oleskelulupa, työlupa, työnteko-oikeus...

Tapasimme Baana-hankkeen toiminnassa lukuisia varsinaissuomalaisia työnantajia ja huomasimme, että oleskeluluvan tyyppi vaikuttaa henkilön työllistymismahdollisuuksiin. Ulkomaalaista palkattaessa työnantajan on varmistettava henkilön työnteko-oikeus joko työlupakortista tai turvapaikanhakijan ollessa kyseessä Maahanmuuttovirastosta tai henkilöltä itseltään. Työnantajan tulee ilmoittaa ulkomaalaisesta työvoimasta myös Työ- ja elinkeinotoimistolle (TE-palvelut 2019). Oleskelulupiin liittyvät työntekomahdollisuudet ja -rajoitukset olivat työnantajille työläitä selvittää ja saattoivat vaikuttaa yksilöiden työllistymismahdollisuuksiin.




*Suurilla työnantajilla on usein pieniä yrityksiä enemmän resursseja selvittää työnantajan velvollisuuksia.*

Suomessa oleskeleva ulkomaalainen tarvitsee aina oleskeluluvan. Oleskelulupia myöntää Maahanmuuttovirasto ulkomaalaislain perusteella ja erilaiset oleskeluluvat määrittelevät syyn sille, millä perusteella Suomessa saa oleskella ja asua. Eri perusteilla myönnettyillä oleskeluluvilla on erilaisia lupia tehdä töitä. (Maahanmuuttovirasto 2019a.) Suurilla työnantajilla on usein pieniä yrityksiä enemmän resursseja selvittää työnantajan velvollisuuksia. Baana-hankkeessa huomasimme, että varsinkin pienet yritykset tarvitsevat nykyistä selkeämpiä ohjeita ja tukea ulkomaalaisen palkkaamiseen.

Suomen kansalaisuuden jo saanut, EU-maan kansalainen tai pysyvällä tai jatkuvalla oleskeluluvalla oleva saa työskennellä Suomessa käytännössä rajoituksetta. Työntekijän oleskelulupaani liittyy erilaisia rajoituksia perustuen siihen mihin tehtävää oleskelulupaa haetaan. Asiantuntijatehtäviin on usein helpompi saada oleskelulupa kuin esimerkiksi varastotyöntekijäksi tai parturi-kampaajaksi. Työntekijän oleskelulupaa varten käytetään tällä hetkellä saatavuusharkintaa, joka tarkoittaa sitä, että Suomessa toimivien työnantajien edellytetään ensisijaisesti rekrytoivan työvoimaa työmarkkinoilla jo olevan työvoiman piiristä. TE-toimisto arvioi, onko avoinna olevaan työpaikkaan kohtuullisessa ajassa saatavissa sopivaa työvoimaa omalta työmarkkina-alueelta (EU/ETAalue). Saatavuusharkinta hankaloitti Baana-hankkeen asiakkaiden työpaikan vaihtoa tai etenemistä uralla. Kesäkuussa 2019 tuli muutos ulkomaalaislakiin, joka helpotti työperäisellä oleskeluluvalla olevien työpaikan vaihtoa. Saatavuusharkintaa käytetään tällä hetkellä kuitenkin ensimmäistä työperäistä oleskelulupaa hakeviin.

Työnantajalla on merkittävä rooli, kun työnhakijalle haetaan oleskelulupaa työn perusteella. Työnantajalla on oltava edellytykset suoriutua työnantajavelvollisuuksista. Työsuhteen ehtojen on oltava kunnossa eli voimassaolevien säännösten ja asianomaisen työehtosopimuksen mukaiset. (TE-palvelut 2019.) Baana-hankkeen aikana tuimme yrityksiä Suomessa jo asuvien ulkomaalaisen työllistämiseen liittyvissä kysymyksissä ja tuotimme materiaalia sekä työnhaun että rekrytoinnin tueksi. Materiaalit ovat saatavilla hankkeen nettisivuilla [www.baanalla.fi](http://www.baanalla.fi).

Myös muilla oleskeluluvilla kuin työntekijän oleskeluluvalla voi työskennellä Suomessa. Jokaisen oleskeluluvan työntekoon liittyy omia peruseriaatteita, jotka oleskeluluvan haltijan on tunnettava. Baana-hankkeen asiakkaina oli useita opiskelun perusteella Suomessa asuvia.



*Baana-hankkeen aikana tuimme yrityksiä Suomessa jo asuvien ulkomaalaisen työllistämiseen liittyvissä kysymyksissä ja tuotimme materiaalia sekä työnhaun että rekrytoinnin tueksi.*

Opiskelijan oleskeluluvalla saa tällä hetkellä tehdä rajoituksetta ansiotyötä, jos se sisältyy tutkintoon, muuta työtä voi tehdä osa-aikaisesti, keskimäärin 25 tuntia viikossa. (Maahanmuuttovirasto 2019a; TE-palvelut 2019.) Vaikka työntekijän on itse huolehdittava siitä, että sallittu tuntimäärä ei ylitä, on työnantajan hyvä olla tietoinen tämän oleskeluluvan asettamista rajoituksista.

Baana-hankkeen neuvonnan asiakkaita noin kolmannes oli turvapaikanhakijoita. Turvapaikanhakijalla on oikeus työskennellä Suomessa. Turvapaikanhakijan työnteko-oikeuteen vaikuttaa turvapaikkaprosessin tilanne ja oleskeluaika Suomessa.. Jos turvapaikanhakijalla on Suomeen saapuessaan mukana passi tai muu matkustusasiakirja, hän saa aloittaa työt kolme kuukautta turvapaikkahakemuksen jättämisen jälkeen. Jos hänellä ei ole passia, voi työt aloittaa vasta kuusi kuukautta saapumisesta. (Maahanmuuttovirasto 2019a.)

Baanan turvapaikanhakija-asiakkaita suuri osa oli oleskellut Suomessa jo pitkään ja heillä oli työnteko-oikeus voimassa. Turvapaikanhakijoiden työntekomahdollisuudet hankaloituivat kun ulkomaalaislakiin tuli muutoksia 1.6.2019. Turvapaikanhakijoiden työllistymistä hidasti myös se, että usealla Baanan asiakkaalla oli konkreettisia esteitä palkanmaksuun. Turvapaikanhakijan, jolla ei ole voimassaolevaa passia, on vaikeaa tai lähes mahdotonta avata pankkitiliä Suomeen. Palkanmaksuun on kehitetty prepaid-tyyppisiä maksukortteja, mutta työnantajien halukkuus maksaa palkka muuten kuin henkilön omalle pankkitilille oli vaihtelevaa. Osa työnantajista kieltäytyi palkkaamasta turvapaikanhakijaa myös siksi, että turvapaikkaprosessin edetessä, kielteisen päätöksen myötä, työnteko-oikeus voi poistua. Turvapaikanhakijan palkkaaminen on työnantajan näkökulmasta siten ennakoimatonta.

Toisaalta Baana-hankkeen aikana usea turvapaikanhakija sai töitä ja eteni uralaan. Turvapaikanhakijoista työntekijöinä kantautui hankkeen aikana meille työntekijöille paljon positiivista palautetta. Baanan turvapaikanhakija-asiakkaita suuri osa halusi tehdä töitä, vaikka se tarkoitti vastaanottorahan menettämistä. Käteen jäävät tulot eivät siis useinkaan nousseet, vaikka turvapaikanhakija kävi työssä. Lähes saman tulotason olisi voinut saavuttaa ilman työskentelyä, mutta työssäkäynti toi rytmiä arkeen ja arvokkuutta elämään silloin kun tulevaisuus oli muuten epävarmaa.



## Onko ulkomaalaisen palkkaaminen hankalaa?

Työnantajan ja työntekijän on oltava aktiivisia ja seurattava työnteko-oikeuteen liittyviä asioita. Jos työnantaja kokee palkkaamisen työlääksi, voi ulkomaalainen työntekijä jäädä ilman työpaikkaa, vaikka olisi muuten avoimeen tehtävään pätevä tekijä. Näin myös työnantaja jää ilman pätevää työvoimaa. Baana-hankkeessa välitimme tietoa ja tukea työnantajille, jotta maahanmuuttajan rekrytointiprosessi saataisiin sujuvaksi. Joillakin työnantajilla tämä prosessi toimi hienosti eikä paperiasioita koettu liian hankalina.

Valitettavasti huomasimme, että työolupiiriin liittyvä paperityö ei ollut aina ainoa syy jättää ulkomaalaistaustaista työnhakijaa palkkaamatta. Välillä Baanan asiakas jäi ilman haastattelukutsua, vaikka näytti paperilla erittäin pätevältä hakijalta ja vastasi kaikin puolin työnhakuilmoituksen vaatimuksia. Julkilausuttu syy tähän ei ollut hakijan syntyperä, mutta joskus koko rekrytointiprosessi herätti suurta huolta siitä, miten työnantajat ulkomaalaistaustaisiin työnhakijoihin suhtautuivat. Ennakkoluulot ja kielteiset asenteet ovat usein maahanmuuttajien arkipäivää ja tämä näkyi myös työnhaussa.

Joskus työnantajat perustelivat kielteistä rekrytointipäätöstään sillä, että yrityksen asiakkaat tai muu työyhteisö ei ollut valmis ulkomaalaistaustaiseen työntekijään. Tarvitaan siis lisää rohkeita työnantajia.

Vaikka työnhaku tuntui Baanan asiakkaista usein työläältä, iloksemme löytyi myös yrityksiä, jotka suhtautuivat maahanmuuttajahakijoihin ennakkoluulottomasti ja asiallisesti sekä olivat valmiita panostamaan perehdytykseen. Hyvä tyyppi ja osaava sekä oppimishaluinen työntekijä oli heillä rekrytoinnin lähtökohtana.

## Keinoja edistää työllistymistä

Tiedon lisääminen ulkomaalaisten palkkaamisesta on yksi keino vaikuttaa positiivisesti työnantajien asenteisiin. Aloitimme yhteistyössä Turun alueen muiden maahanmuuttajien työllistymistä ja urapolkua edistävien hankkeiden kanssa työnantajille suunnatun Töissä täällä -kampanjan (Töissä täällä 2019). Kampanjan aikana jaoimme tietoa siitä, mitä asioita tulee huomioida ulkomaalaisen palkkaamisessa sekä kannustimme yrityksiä rohkeasti palkkaamaan monikulttuurista osaamista ja eritaustaisia työntekijöitä.

Toinen konkreettinen ratkaisu edistää Baanan asiakkaiden työllistymistä oli työnantajien ja työntekijöiden kohtaamisten lisääminen. Kohtaamisia järjestettiin rekrytointitilaisuuksissa, jossa työnantaja haastatteli useita hakijoita saman päivän aikana. Maahanmuuttajataustaiset työnhakijat saivat mahdollisuuden kertoa osaamisestaan kasvotusten. Työnantajan kynnys palkata hakija madaltui, kun hakija oli muutakin kuin vieras nimi paperilla. Baana-hankkeen aikana järjestimme useita rekrytointitilaisuuksia, joihin osallistui kymmeniä työnhakijoita ja joista noin puolet sai työpaikan suoraan tilaisuudesta tai muutaman päivän jälkeen.

*Tiedon lisääminen ulkomaalaisten palkkaamisesta on yksi keino vaikuttaa positiivisesti työnantajien asenteisiin*

Maahanmuuttajan haasteet löytää työpaikka kuitataan usein toteamalla, että suomen kielen taito ei ole riittävän hyvä. Löysimme työnantajia, jotka olivat halukkaita tukemaan työntekijän suomen kielen oppimista työpaikalla ja perehdyttämistä työtehtävään. Baana-hankkeessa toteutimme kolmea eri toimintaa, jotka edistivät myös heikosti suomen kieltä puhuvien työllistymistä ja uralla etenemistä. Nämä kolme toimintaa olivat kymppimalli, kielituki työpaikalla ja perehdytysmateriaalin tuottaminen.

Kymppimallissa palkataan useampi työntekijä samanaikaisesti, joista yksi valitaan Baana-kymppiksi. Baanakymppinä toimi henkilö, joka puhuu sujuvaa suomea sekä yhteistä kieltä palkattavien kanssa ja tuntee suomalaisen työkuulttuurin. Baanakymppi toimi linkkinä, kieli- ja kulttuuritulkkinä sekä perehdytystukenä työnantajan ja palkattavien työntekijöiden välillä sovitun ajanjakson ajan.

Kielituki työpaikalla tarkoitti joko suomen kielen kerhoa yrityksen omissa tiloissa tai avointa suomen kielen kurssia, joka järjestettiin sellaisina aikoina, että työssäkäyvät pystyivät siihen osallistumaan.



*Työnantajan kynnyks palkata hakija madaltui,  
kun hakija oli muutakin kuin vieras nimi paperilla*

## **Baana-hankkeen asiakkaiden työllistymisalajat**

Baana-hankkeen aikana solmittiin reilu kolmesataa työsopimusta. Työllistävät toimialat jakaantuivat niin, että noin kolmannes työllistyi siivousalalle. Yleiset siivousalan työtehtävät olivat osa-aikaisia ja työllistyneet pääsääntöisesti opiskelijoita. Osa työllistyi siivoustehtäviin myös kokoaikaisesti.

Seuraavaksi eniten Baanan asiakkaita työllistäneet alat olivat ravintola- ja rakennusala. Ravintolaan työllistettiin vaihtelevasti kaikkiin erilaisiin ravintolan tehtäviin kuten tiskaajaksi, tarjoilijaksi, kokeiksi ja muihin keittiön avustaviin tehtäviin. Rakennusalan tehtäviä olivat rakennuksen kanto- ja siivoustyöt sekä muutamia ammattitaitoa ja -koulutusta vaativat tehtäviin kuten rakennusalan apulainen ja rakennusmies.

Yhteistä Baanan asiakkaiden työllistymisalaille oli se, että työtehtävät olivat matalapalkkaisia ja työsuhteet osa-aikaisia tai määräaikaisia. Pääsääntöisesti Baanan asiakkaat työllistyivät työvoimapulaa kärsiville aloille, mutta hankkeen aikana löytyi oman alan työtehtäviä myös muutamille korkeakoulutetuille mahanmuuttajille sekä ammattilaisille muillakin aloille. Matalapalkkaiseen työhön sitouduttiin heikosti. Toisaalta työtehtävät olivat urakoita ja loppuivat välillä työntekijöillekin yllättäen. Matalapalkkatyön haasteena olivat heikko perehdyttäminen työtehtäviin ja haastavat työolosuhteet ja -ajat.

Työnantajien panostus perehdytykseen ja työn ennakkointiin lisäisi varmasti sitoutumista ja edistäisi siten myös työntekijän urapolkua, sitoutumista ja mahdollisuutta mielekkääseen työhön. Tutussa työyhteisössä uskaltaa opetella myös suomen kieltä. Ennakkoluuloton ja rohkea työnantaja haluaa aktiivisesti rakentaa monikulttuurista työyhteisöä ja panostaa työntekijöiden perehdyttämiseen ja hyvinvointiin.

# Lähteet

Baana-hanke 2019. Materiaalit ja julkaisut: [www.baanalla.fi](http://www.baanalla.fi)

Maahanmuuttovirasto 2019a. Oleskeluluvat Suomessa: [www.migri.fi](http://www.migri.fi)  
Viitattu 12.6.2019

Maahanmuuttovirasto 2019b. Turvapaikanhakijan työnteko-oikeus:  
<https://migri.fi/turvapaikanhakijan-tyonteko-oikeus> Viitattu 12.6.2019

Tilastokeskus 2018. Ulkomaan kansalaiset. Viitattu 16.8.2019  
<https://www.tilastokeskus.fi/tup/maahanmuutto/maahanmuuttajat-vaestossa/ulkomaan-kansalaiset.html>

TE-palvelut 2019. Ulkomaalaisen työntekijän rekrytointi. Viitattu 16.8.2019  
[https://www.te-palvelut.fi/te/fi/tyonantajalle/loyda\\_tyontekija/rekrytoi\\_ulkomailta/index.html](https://www.te-palvelut.fi/te/fi/tyonantajalle/loyda_tyontekija/rekrytoi_ulkomailta/index.html)

# Yrityksen ideointi – maahanmuuttaja- näkökulma

Hanna Tarvainen  
Varsinais-Suomen Yrittäjät ry

Yrittäjäksi ryhtyminen on prosessi. Se alkaa usein halusta tehdä asioita itse, kärsimättömyydestä odottaa ja kiinnostuksesta muuttaa asioita ympärillään. Asenteet yrittäjyyttä kohtaan ovat muutoksessa: entistä useampi nuori näkee yrityksen perustamisen kiinnostavana mahdollisuutena itselleen jossain vaiheessa elämää. Yritysideoita laitetaan toteen eläkepäivien koittaessa tai myydään omaa osaamista kevytyrittäjänä.

Myös maahanmuuttajataustaisten yrittäjien määrä kasvaa Suomessa. Tällä hetkellä yrittäjiä on erilaisten arvioiden mukaan reilu 10 000. Määrä on kasvanut vuosien 2006 ja 2014 välisenä aikana ulkomaalaistaustaisten yrittäjien osalta Suomessa lähes 92 prosenttia (ETLA 2018). Suomen Yrittäjien marraskuussa 2017 toteuttaman kyselyn perusteella, maahanmuuttajataustaisia yrittäjiä löytyy kaikilta toimialoilta maataloudesta elokuvatuotantoon. Joukossa on niin pitkään toimineita kuin vasta-aloittaneita yrittäjiä, pientä ja suurta liikevaihtoa pyörittäviä yrittäjiä kaikilta mantereilta.

## Valmiudet yrittäjäksi

Yrityksen perustamisen perusajatus on yksinkertainen ja universaali: olen havainnut ongelman tai puutteet ja ratkaisen sen tuotteellani tai palvelullani. Tämä lähtökohta määrittää yritykselle tarpeen ja kysynnän. Maahanmuuttajilla on yrittäjyyteen hedelmällinen lähtökohta, sillä heillä on kaksi maata joista ammentaa kokemuksia.



*Valmiuksien tunnistamisen jälkeen seuraavaksi tärkeintä on tunnistaa henkilön osaaminen ja unelmat.*

Yrittäjyys on kovaa työtä. Voi mennä jopa kaksi vuotta ennen kuin nollilta aloitettu yritys alkaa tuottaa tulosta ja palkkatuloa omistajalleen. Koko ajan on pitänyt tehdä täysiä työpäiviä. Siksi yrityksen ideoinnin tulisi lähteä liikkeelle henkilön henkilökohtaisten valmiuksien ja motivaation tunnistamisesta. Tämä tarkoittaa, että on pohdittava epävarmuuden sietokykyä, päätösten tekotaitoa ja riskien ottamista. Tartunko nopeasti työhön? Olenko valmis tekemään ahkerasti töitä? Kykenenkö tekemään päätöksiä itsenäisesti ja toimimaan ilman valmiita ohjeita?

Samalla kannattaa vielä pohtia, millaista arki yrittäjänä tulee olemaan. Valmiuksien testaamiseen löytyy helppoja ja hauskoja testejä internetistä esimerkiksi Suomen Yrittäjien *Minustako yrittäjä*.


Perustelut yritystoiminnan käynnistämiseksi voivat olla yhtä hyvät oli pohjimmainen ponnin yrittäjyydelle tympääntyminen työttömyyteen tai pitkään hiottu tuoteidea, jos yllä olevat asiat sujuvat.

## Kohti yritysideaa

Valmiuksien tunnistamisen jälkeen seuraavaksi tärkeintä on tunnistaa henkilön osaaminen ja unelmat. Olemassa oleva osaaminen luo pohjan yrittäjyydelle, vaikka tottakai uusia asioita täytyy myös varautua oppimaan ja on mahdollista oppia. Osaamista voi olla kertynyt koulussa, kursseilla, työssä tai harrastuksissa. Lisäksi hyviä kysymyksiä tässä vaiheessa ovat mistä sinä pidät, mikä on sinulle tärkeää, mitä haluaisit muuttaa, mistä unelmoit? Unelmointi, tai vähintäänkin toiminnan vastaaminen yrittäjän arvoihin, on tärkeää. Näin usko omaan tekemiseen säilyy, vaikka alussa poikkeuksetta työpäivät venyvät ja tulojen kertyminen on niukkaa.

Näihin kysymyksiin vastaaminen on vaikeaa kaikille meistä, ja jotkut voivat olla pohtimassa tätä ensimmäistä kertaa. Tässä kohtaa on tärkeää kannustaa henkilöä pohtimaan myös lähtömaassaan hankittua osaamista ja kokemusta. Vaikka suomen kieli saattaa henkilöistä tuntua vielä hankalalta, heillä on silti esimerkiksi parhaimmillaan usea muu kieli hallussa.

Valmiuksien, osaamisen ja unelmien tunnistaminen palvelee henkilöä vaikka hänen jatkopolkunsu Suomessa suuntautuisikin tarkemman pohdinnan jälkeen yrittäjyyden sijasta työnhakuun. Nämä kaikki tarjoavat henkilölle tärkeitä oivalluksia hänen motiiveistaan ja tarpeistaan, joita hänen täytyy seuraavassa vaiheessa lähteä konkretisoimaan.



*Mitä enemmän ideoita on, sitä enemmän tarjolla on myös uusia ideoita. Usein nimittäin ensimmäisenä mieleen juolahtavat asiat ovat niitä, jotka ovat meille tutuimpia. Uudet ajatukset syntyvät vasta pienen ponnistelun jälkeen.*

Oman osaamisen ymmärryksen kautta siirrytään seuraavaksi miettimään erilaisia liikeideoita. Hyvä idea voi olla sekä tuote että palvelu. Avainasia tässä ovat nimenomaan liikeideat monikossa. Parasta olisi, jos erilaisia liikeideoita syntyisi vähintään 20 erilaista. Tarkoituksena on laittaa ajatukset lentoon, päästää luovuus valloilleen ja unohtaa toistaiseksi sen miettiminen, kuinka realistista on toteuttaa ideat! Mitä enemmän ideoita on, sitä enemmän tarjolla on myös uusia ideoita. Usein nimittäin ensimmäisenä mieleen juolahtavat asiat ovat niitä, jotka ovat meille tutuimpia. Uudet ajatukset syntyvät vasta pienen ponnistelun jälkeen.

Yksi maahanmuuttajataustaisten henkilöiden yritysideoita määrittävä piirre on kiinnostus kansainväliseen kauppaan ja kansainvälistymiseen. Kun suomalaisia pk-yrityksiä halutaan patistaa miettimään globaalin kaupankäynnin mahdollisuuksia, tapahtuu maahanmuuttajataustaisilla henkilöillä tämä vähän kuin itsestään. Mahdollisuudet kansainväliseen liiketoimintaan ovat huikeat ja ne voivat hyödyttää myös suomalaisia pk-yrityksiä esim. alihankintaverkostojen kautta.

## **Ohjausta, ei arviointia**

Ulkopuolisen sparraajan merkitys prosessissa on ohjaava, ei arvioiva. Kaikkiin, jopa hulluilta kuulostaviin ideoihin tulee suhtautua kuunnellen ja ohjata yrittäjyydestä kiinnostunutta liiketoiminnalliseen ajatteluun idean konkretisoinnissa. Minkä ongelman tuote tai palvelu ratkaisee? Kuka siitä hyötyy? Ketkä ovat siitä valmiita maksamaan? Kuinka paljon tarvitaan rahaa alkuinvestointeihin? Miten raha tuloutuu takaisin yritykseen? Miten markkinoidaan? Keitä tarvitaan yhteistyökumppaneiksi ja miten heitä motivoidaan mukaan? Yrittäjähenkkinen innostuja tekee itse oivallukset tuli vastaan sitten ideasta luopuminen tai vaihtoehtoisten toimintatapojen kehittäminen prosessin edetessä.


Yllä oleva prosessi on pitkälti samanlainen oli sitten kyseessä kantasuomalainen tai maahanmuuttaja. Omien valmiuksien, osaamisen ja unelmien pohtiminen kannattaa aina. Tähän liittyviä harjoituksia voi tehdä, vaikka henkilö ei näkisi-kään itseään yrittäjänä tai olisi edes erityisen kiinnostunut aiheesta. Teemat johdattelevat ajatuksia omiin vaikutusmahdollisuuksiin ja rohkaisevat näkemään nykyhetkeä pidemmälle. Tämä on erittäin motivoivaa. Yrittäjämäisen asenteen merkitystä ei voi työelämän näkökulmasta sivuuttaa oli henkilön lopullinen päämäärä suomalainen työelämä tai oma yritystoiminta. Siihen kannustaminen tulisi olla osa kaikkea opetusta: kanna vastuu, tee päätöksiä, kokeile, unelmoi.

## Keskeiset oivallukset käytännön kokemuksista

Yrityksen ideointi on siis vaiheittain etenevä prosessi, jonka tärkein tavoite on innostuksen ja motivaation herättäminen. Kun henkilö tämän prosessin päätteeksi löytää idean, jota hän haluaa lähteä viemään eteenpäin, voidaan siirtyä perustamiskäytäntöihin. Yhtiömuodon valinta, verotus, starttirahakäytännöt ja muu byrokratia tulevat vastaan varsin loppuvaiheessa prosessia. Hyvänä apuna toimivat esimerkiksi paikalliset Uusyrityskeskukset.


Kun olemme kysyneet yrittäjyydestä maahanmuuttajataustaisilta yrittäjiltä, olemme saaneet vastaukseksi, että yrityksen perustaminen on koettu helppona. Tähän vaikuttavat mm. maksuton neuvonta ja runsas saatavilla oleva, myös erikielinen materiaali. Sen sijaan haasteiden koettiin alkaneen yrityksen pyörittämisen myötä. Miten hoitaa yritystalous ja mistä löytää asiakkaat? Mistä löytää omaa toimintaa tukevia verkostoja? Näiden asioiden painottaminen ideointivaiheessa auttaa siis aidosti yrittäjää myöhemmässä toiminnassaan.

Kielitaidon merkitys yrittäjälle on vaihteleva. Olen tavannut yrittäjiä, joilla on vain auttava suomen kielen taito tai se puuttuu kokonaan. Tämä voi riittää, sillä usein myös itse liikeidea on mukautettu tähän. Myös yrittäjän velvollisuuksista voi selvitä, varsinkin jos tukena on asiakaspalveluhenkinen kirjanpitiä.



*Yrittäjähenkilinen innostuja tekee itse oivallukset tuli vastaan sitten ideasta luopuminen tai vaihtoehtoisten toimintatapojen kehittäminen prosessin edetessä.*





*Yrittäjyys tarjoaa parhaimmillaan varsin demokraattisen tavan osallistua yhteiskuntaan, löytää oma viiteryhmä ja saada toteuttaa itselle mielekästä arkea. Yrittäjyys on enemmän kuin yritys ja luo elinvoimaa ja esimerkkejä myös myöhemmässä vaiheessa maahantulijoille.*

Tärkeää on ymmärtää kielitaitovaatimus oman liikeidean toteuttamisen kannalta. Tämänkin asia tulee ottaa huomioon, kun lähdetään konkretisoimaan liikeideaa.

Maahanmuuttajia kannattaa kannustaa testaamaan ideoita ja puhumaan siitä sekä hankkimaan täydentävää osaamista esimerkiksi ryhtymällä toimeen toisen samankaltaisesta tekemisestä kiinnostuneen henkilön kanssa. Eri tapoja toimia yrittäjänä on myös hyvä auttaa ymmärtämään. Yrittäjyyttä voi kannustaa kokeilemaan kevytyrittäjänä, osuuskunnan jäsenenä tai osa-aikaisena yrittäjänä. Yrityksen tai sen liiketoiminnan voi ostaa, jollain nollassa aloittamiseen liittyvät riskit vähenevät huomattavasti. Tähänkin liittyviä palveluita on alueilla saatavissa esimerkiksi paikallisista startup-yhteisöistä ja yrittäjäjärjestöistä.

Yrittäjyys tarjoaa parhaimmillaan varsin demokraattisen tavan osallistua yhteiskuntaan, löytää oma viiteryhmä ja saada toteuttaa itselle mielekästä arkea. Yrittäjyys on enemmän kuin yritys ja luo elinvoimaa ja esimerkkejä myös myöhemmässä vaiheessa maahantulijoille.

# Hyvät käytännöt hankkeissa

Joonatan Jalokinos  
Baana-hanke

---


*Baana-hankkeessa on työskennellyt jatkuvasti useita opiskelijoita. Hanke on toiminut oppimisympäristönä, jossa opiskelijat ovat päässeet tekemään monenlaisia työtehtäviä. Yhteisöpedagogiopiskelija Joonatan Jalokinos oli harjoittelijana hankkeessa. Artikkelia on osa hänen kehittämistehtävänsä, jossa hän tarkastelee hyvän käytännön käsitettä. Artikkelia on muokattu alkuperäisestä raportista.*

---

Työministeriön julkaiseman Hyvät käytännöt -käsikirjan mukaan hyvä käytäntö voi olla hankkeessa syntynyt toimintamalli, palvelu tai tuote, jota pystytään testaamaan ja kokeilemaan jo hankkeen aikana. (Aro, Kuoppala & Mäntyneva 2004, 27). Hyvä käytäntö on olemukseltaan innovatiivinen ja kustannustehokas lähestymistapa, joka voidaan siirtää eri olosuhteisiin ja sillä voidaan tuottaa pysyviä vaikutuksia toimintaympäristössään (Syrjä, Arnkil, Lyytinen, Pitkänen, Karjalainen, Kaajas & Valtakari 2004, 159). Hyviin käytäntöihin liittyvää termistöä käytetään hankkeissa ja tutkimuksissa monipuolisesti sekä monitulkintaisesti, joten termien tarkka määrittely on tarpeen.

**Tuotteistamisella** tarkoitetaan hyvän käytännön suunnittelua ja määrittelyä, joka pystytään kuvaamaan tai mallintamaan.

**Disseminaatiolla** tarkoitetaan hyvien käytäntöjen aktiivista ja systemaattista levittämistä valituille kohderyhmille. Tavoitteena on vähintäänkin saada vastaanottaja tietoiseksi kyseisistä käytännöistä. Vastakohtana disseminaatiolle on *diffuusio*.



*Hankkeen aikana Baana tuotti useita hyviä käytäntöjä sekä palveluina että materiaaleina. Baana-pisteellä toimivat monikulttuurisuusasiantuntijat, jotka tarjosivat matalan kynnyksen neuvontaa usealla eri kielellä. Neuvontaan saattoi tulla joko ajanvarauksella tai ilman ajanvarausta. Maahanmuuttajan omaa kieltä käytettäessä on huomattavasti helpompi selittää työhön, yrittäjyyteen ja koulutukseen liittyvät asiat.*


Diffuusiossa on kyse hyvien käytäntöjen passiivisesta leviämisestä. Kohderyhmiä ei ole erikseen valittu, vaan tarkoituksena on lisätä tietoisuutta mm. yleisen tiedottamisen tai tilaisuuksien kautta. Tiedottamisessa tähdätään toiminnan läpinäkyvyyteen ja avoimuuteen. Vastakohtana diffuusiolle on disseminaatio.

Juuruttaminen sisältää koko prosessin hyvien käytäntöjen tunnistamisesta, tuotteistamisesta ja levittämisestä niiden vakiintuneeseen käyttöön asti. Artikkeleissa käytetään myöhemmin termiä sen suppeammassa muodossa, tarkoittamaan disseminaation jälkeistä, hyvien käytäntöjen vakiintuneeseen käyttöönottoon johtavaa tapahtumaprosessia. (Aro ym. 2004, 20–22.)

## **Baanan hyvät käytännöt**

Hankkeen aikana Baana tuotti useita hyviä käytäntöjä sekä palveluina että materiaaleina. Baana-pisteellä toimivat monikulttuurisuusasiantuntijat, jotka tarjosivat matalan kynnyksen neuvontaa usealla eri kielellä. Neuvontaan saattoi tulla joko ajanvarauksella tai ilman ajanvarausta. Maahanmuuttajan omaa kieltä käytettäessä on huomattavasti helpompi selittää työhön, yrittäjyyteen ja koulutukseen liittyvät asiat. Ne ovat vieraan maan palvelujärjestelmässä toimivalle henkilölle jo itsessään tarpeeksi haastavia puheenaiheita ilman potentiaalista kielimuuria.

Baanan nimessä esiintyvän verkostomaisen rekrytointimallin luominen pohjautui huomioon, että maahanmuuttajan työllistämiseen usein tarvitaan kokonainen verkosto työnantajasta työnhakuneuvojaan. Vastauksena haasteeseen syntyi maahanmuuttajien työllistämisen kanssa tekemisissä olevien paikallisten toimijoiden verkosto.



*Samalle periaatteelle perustuivat Baanan ja yritysten yhteistyössä järjestämät matalan kynnyksen rekryointitilaisuudet. Yritys, jolla oli puute työntekijöistä, tarjosi maahanmuuttajalle mahdollisuuden todistaa osaamisensa pääsemällä suoraan työhaastatteluun.*

Verkostoon kuului useita eri toimijoita mukaan lukien kaupunki, henkilöstövuokrausfirma, yrittäjäjärjestö sekä eri maahanmuuttajahankkeita ja korkeakouluja. Verkosto auttoi ehkäisemään päällekkäistä työtä, jota Turun seudulla tehtiin maahanmuuttajien työllistämisen parissa. Yhteistyö lisää resursseja keskittyä kohdennetusti oman organisaation tai hankkeen toiminnallisiin vahvuuksiin. Samalla yhteistyö tarjoaa mahdollisuuden ohjata asiakas verkoston toisen jäsenen palveluiden piiriin. Näin voidaan vastata paremmin asiakkaan palvelutarpeisiin.

Erinäiset tilaisuudet kuten toiminnalliset yrittäjäkurssit, tarpeeseen järjestetyt koulutukset ja rekryointitilaisuudet olivat tärkeä osa Baanan tuottamia palveluita. Yrittäjäkursseilla pitkäveteisten PowerPoint-esitysten sijaan keskityttiin aktivoimaan osallistujia tehtävien kautta, mikä onnistui merkittävän hyvin. Koulutuksia järjestettiin tarkasti valikoidulle kohderyhmälle ja vain jos siihen oli aito tarve. Jos maahanmuuttajalla oli tiedossa työpaikka, jonka saamisen ainoa este oli hygieniapassin puuttuminen, hygieniapassikoulutus järjestettiin.

Samalle periaatteelle perustuivat Baanan ja yritysten yhteistyössä järjestämät matalan kynnyksen rekryointitilaisuudet. Yritys, jolla oli puute työntekijöistä, tarjosi maahanmuuttajalle mahdollisuuden todistaa osaamisensa pääsemällä suoraan työhaastatteluun. Tätä ennen Baana oli valinnut sopivimmat ehdokkaat kyseiseen työhön kutsumalla heidät rekryointitilaisuuteen. Näin yritykseltä säästyi aikaa rekryointiprosessissa, kun työhakemusten perusteella suoritettua esikarsintaa ei tarvinnut tehdä.

Fyysisessä muodossa olevat hyvät käytännöt sisälsivät materiaalia neljälle eri kohderyhmälle. Maahanmuuttajataustaiselle työnhakijalle, työnantajalle, työnhakuneuvojalle ja yritysneuvojalle kirjoitettiin jokaiselle oma opas. Yrityksille luotiin kuvalliset siivousalan ja kaupan alan taskusanastot. Ne sisältävät yleisimpiä alaan liittyviä termejä, kuten ostoskori, työvuorolista tai pesuaine, käännettyinä suomeksi, englanniksi ja arabiaksi.

Työnhakuneuvojalle rakennettiin eri maahanmuuttajien polkuja työllisyyteen. Polut perustuvat maahanmuuttajan yksilökohtaisiin oikeuksiin oleskella ja tehdä työtä Suomessa. Neuvojille tuotettiin myös osaamis- ja ammattikortit työnhakuneuvontaa tai urasuunnittelua varten. Korttien syntyminen perustui heikon kielitaidon omaavien maahanmuuttajien haasteeseen sanoittaa omaa osaamistaan tai ammatteja, joissa on työskennellyt tai haluaisi työskennellä.

## Tunnistaminen, tuotteistaminen, levittäminen ja juurruttaminen

Hyvien käytäntöjen levittämiseen ja juurruttamiseen käytettävät aikataululliset ja taloudelliset resurssit on syytä huomioida jo hankehakemusta tehdessä. Hyvien käytäntöjen siirtäminen eteenpäin on sitä helpompaa, mitä aikaisemmin niistä on lähdetty tiedottamaan muita toimijoita. Hankebudjetista varattu osuus levittämiseen ja juurruttamiseen takaa sen, että rahaa on jäljellä tuotosten eteenpäin viemiseen, kun ne ovat valmiita. Tällöin ne ovat hyväksyttäviä kuluja rahoittajan silmissä. Tehtävään suunnittelutyöhön kuuluu organisatorinen sekä maantieteellinen ulottuvuus. Mille toimijoille ja millä paikkakunnilla aiotaan hyviä käytäntöjä levittää? (Aro ym. 2004, 55; Saikku & Sinervo 2010, 106-111.)

Luonnollisesti hankkeen yhteistyöverkoston laajentuessa potentiaaliset levityskohteetkin lisääntyvät, joten täydellistä listaa toimijoista on suunnitteluvaiheessa vielä mahdotonta tehdä (Aro ym. 2004, 55). Rahoituksen hakuvaiheessa on hyödyllistä miettiä, onko mahdollista saada yhteistyöhön osatoteuttajaksi tai -rahoittajaksi pysyvä toimija, kuten kaupunki tai järjestö, jolle hyvät käytännöt voidaan siirtää hankkeen loputtua (Pikala 2019).

*Hyvien käytäntöjen löytämiseksi on oleellista, että koko hankkeen henkilöstö sitoutuu tehtävään, eikä vastuu tunnistamisesta jää vain parin työntekijän harteille. Hyvien käytäntöjen tunnistaminen kannattaa ottaa puheeksi jos ensimmäisessä hankepalaverissa. (Pikala 2019.)*

## Hyvien käytäntöjen tunnistaminen

Jo hankehakemusta ja -suunnitelmaa tehtäessä on oltava idea mitä toimintoja hankkeessa on tarkoitus kokeilla. Tarkoituksena on löytää toimintatapoja, jotka ovat nykyisiä käytössä olevia malleja parempia. Suunnitelmallista vertailua on siis tehtävä nykyisten käytäntöjen ja potentiaalisten uusien hyvien käytäntöjen välillä. Edellytyksenä hyvän käytännön tunnistamiseen on, että kaikilla prosessiin liittyvillä toimijoilla on yhteinen näkemys siitä, mikä on hyvän käytännön määritelmä kyseisen työkentän kontekstissa. (Aro ym. 2004, 24, 27).

Hyvien käytäntöjen löytämiseksi on oleellista, että koko hankkeen henkilöstö sitoutuu tehtävään, eikä vastuu tunnistamisesta jää vain parin työntekijän harteille. Hyvien käytäntöjen tunnistaminen kannattaa ottaa puheeksi jo ensimmäisessä hankepalaverissa. (Pikala 2019.) Ihanteellisessa tilanteessa vallitsee jaettu kehittämisvastuu hankehenkilöstön, hankkeen emo-organisaation, ohjausryhmän, rahoittajien, yhteistyökumppaneiden ja asiakkaiden kesken hyvien käytäntöjen tunnistamiseksi. (Aro ym. 2004, 24.)

Hankepäälliköille tehdyn tutkimuksen mukaan kaikkein suurin hyvien käytäntöjen tunnistamista rajoittava tekijä on palaute- ja vuorovaikutusjärjestelmien puute. Hankkeen toiminnan ulkopuolella olevista haasteista emo-organisaation sitoutuminen toiminnan kehittämiseen koettiin merkittävänä syynä tunnistamisen epäonnistumiselle. (Aro ym. 2004, 27.)

Hyvien käytäntöjen tehokkaaseen tunnistamiseen ja arviointiin auttaa yhteisen palaute- ja vuorovaikutusjärjestelmän luominen, kuten esimerkiksi henkilöstön kirjoittamat päiväraportit, jotka kootusti esitetään seuraavassa hankepalaverissa (Aro ym. 2004, 27; Al Take, Redin & Shoib 2019). Työntekijä kirjaa päivittäin raporttipohjaan oman toimintansa sekä kohderyhmän edustajien havaitut tarpeet. Hankkeen toiminta ja kohderyhmien tarpeet voidaan nostaa esille viikko- tai kuukausipalaverissa ja miettiä yhtymäkohtia näiden kahden välillä. (Al Take ym. 2019.) Käytettävästä toimintamallista huolimatta oleellista on, että aineistoa käytännön laadun arviointiin saadaan jollain tavalla (Aro ym. 2004, 27). Tieto tulee siirtyä eteenpäin horisontaalisesti hankkeen työntekijöiden keskuudessa sekä vertikaalisesti ylöspäin organisaatiotasolla (Al Take ym. 2019).

Mahdollisesti tärkein hyvien käytäntöjen tunnistamisen elementti on arviointi. Arviointia voidaan tehdä eri muodoissa ja eri skaalalla, sekä sisäisesti että ulkoisesti. Hankepäälliköille tehdyssä kyselyssä itsearviointi koettiin tärkeimpänä palaute- ja vuorovaikutusmekanismina. Itsearviointi on menetelmä (Uusikylä & Mäkinen 2003). Siinä hanke kerää kriittistä palautetta sen toimintaprosessin laadusta ja tuloksista, jonka pohjalta toimintaa kehitetään tarvittaessa (Aro ym. 2004, 28).

Keskeisiä toimijoita arvioinnin keräämisen kannalta ovat potentiaaliset hyvästä käytännöstä hyötyvät asiakkaat, ohjausryhmä, emo-organisaatio sekä rahoittajat. Tunnistamista fasilitoivina työkaluina voivat toimia mm. seminaarit, hankeforumit, julkaisut, oppaat, tietopankit tai nettisivut, joista voi saada vertailuoppimisessa hyödynnettävää tietoa. Erilaisissa tapahtumissa ja tilaisuuksissa, kuten verkostopalavereissa ja seminaareissa on mahdollisuus vaihtaa kokemuksia muiden hankkeiden ja toimijoiden kokeilemista hyvistä sekä huonoista malleista. Seminaarit ovat optimaalisia foorumeita maantieteellisten ja organisatoristen rajojen halki kulkevalle tiedon välittämiselle. (Aro ym. 2004, 28–31.)

Hyvien käytäntöjen tunnistamiseen on olemassa Aron, Kuoppalan ja Mäntynevan (2004) kehittämä työkalu. Sen mukaan hyvän käytännön tunnistaminen edellyttää onnistumista kahdella ulottuvuudella: hyvän käytännön tietoperustassa ja hyvän käytännön tunnistamisen foorumeilla. Käytännön hyvyyden tai laadukkuuden todentamiseen kerätyn tietoperustan mittarit ovat: 1. tarve- ja kysyntälähtöisyys, 2. tuloksellisuus, 3. käytettävyys ja hyödynnettävyys sekä 4. siirrettävyys. Hyvä käytäntö tarvitsee myös tunnistajia. Tunnistamisen foorumeiksi lukeutuvat hankeryhmä- ja ohjausryhmä, rahoittajat, emo-organisaatio sekä muut sidosryhmät. Hyvien käytäntöjen tunnistamisessa on pyrittävä yhteiseen kehittämisvastuuseen, jossa jokainen käytännön kanssa kosketuksissa oleva taho on osana tunnistamiseen liittyvää prosessia. (Aro ym. 2004, 32–33.)

Hyvien käytäntöjen tunnistamiseksi tehdyistä toimenpiteistä huolimatta hyvä käytäntö voi joskus jäädä huomaamatta ja tulla havaituksi vasta hankkeen päätymisen jälkeen, kun se on vahingossa integroitu osaksi emo-organisaation tai muun toimijan toimintaa. Hyvän käytännön tunnistamisen kannalta lähes ehdottomana on sen sisällöllinen rajaaminen ja mallintaminen, jotta käytäntö voisi olla vertailukelpoinen muihin malleihin nähden. (Aro ym. 2004, 28, 30). Erilaisia malleja ja menetelmiä voi hankkeen aikana rohkeasti kokeilla, kunhan käytössä on selkeät mittarit onnistuneen hyvän käytännön tunnistamiseen. Tulokset kertovat puolestaan, minkä tuotoksen jatkokehittämiseen on hyödyllistä panostaa. (Al Take ym. 2019.)

## Hyvien käytäntöjen tuotteistaminen

Hankepalavereita voidaan käyttää erillisten työpajojen ohella hyvien käytäntöjen tunnistamisen lisäksi niiden tuotteistamiseen ja mallintamiseen (Pikala 2019). Tuotteistaminen tarkoittaa palvelun, tuotteen tai toimintamallin suunnittelua ja määrittelyä, joka voidaan mallintaa tai kuvata. ESR-hankkeissa tuotokset ovat yleensä palveluita tai malleja, eivätkä fyysisiä tuotteita. Tuotteistamisen tarkoitus on yksinkertaistaa monimutkaiset palveluun kuuluvat prosessit helposti käsiteltävään muotoon. Palvelu jaetaan, eritellään ja lokeroidaan pienempiin prosesseihin, jotta niitä pystytään yksilökohtaisesti muokkaamaan tarpeen vaatiessa. Usein mallin tai palvelun lisäksi on tarpeellista pystyä tuotteistamaan siihen kuuluva toimintaympäristö (tukipalvelut, resurssit, ohjelmistot, laitteet). Kun tuote on valmis, hankkeen tai emo-organisaation tulee järjestää tuote- tai palvelutukea, joka edistää tuotteen käyttöönottoa. Tuki voi olla mm. ohjauksen, koulutuksen tai konkreettisen käsikirjan tai oppaan muodossa. (Aro ym. 2004, 22–45.)

Yksi tärkeimmistä mittareista tuotteistamisessa on siirrettävyys. Sipilän (1996) mukaan silloin on kyse tuotteistamisesta, kun palveluista muotoillaan palvelukokonaisuuksia tai -prosesseja, joita pystytään tarjoamaan asiakkaalle sellaisenaan tai niitä voidaan muotoilla tapauskohtaisesti asiakkaan tarpeisiin. Tuotteistaminen lähtee asiakkaiden eli kohderyhmän edustajien tarpeista käsin. Tarkoituksena on tuotteistaa vain ne hyvät käytännöt, joille todella on olemassa kysyntää. Hankerahoituksen hakija joutuu jo hakuvaiheessa erittelemään potentiaalisia hyviä käytäntöjä, joita hankkeessa luodaan. Yleisenä ongelmakohdaksi suunnitteluvaiheessa on kohderyhmän edustajien vähäinen osallistuminen tai vaikutusmahdollisuuksien puute. Alkuperäistä suunnitelmaa ei ole syytä noudattaa orjallisesti, vaan sitä on tarvittaessa voitava mukauttaa käytännössä saadun kokemuksen ja kohderyhmän palautteen pohjalta nousseiden tarpeiden perusteella. (Aro ym. 2004, 40–45.)

Hyvä käytäntö muodostuu tuotteeksi tai tuoteperheeksi suunnitelmallisen prosessin kautta. Tuotteen tunnusmerkkejä ovat nimi, sisältö, muoto, käyttötarkoitus ja asiakas. Tuotteelle on tarvittaessa määriteltävä resurssit, hinta sekä laatu-, seuranta- ja palautejärjestelmä. (Aro ym. 2004, 45.)

*Hankepalavereita voidaan käyttää erillisten työpajojen ohella hyvien käytäntöjen tunnistamisen lisäksi niiden tuotteistamiseen ja mallintamiseen (Pikala 2019).*



ESR-hankkeissa taloudellisen voiton tavoittelemine on kiellettyä, joten voidaan enemmänkin puhua hinnan sijaan tuotteen käyttöönottoon ja ylläpitoon liittyvistä kustannuksista (Rakenerahastot 2017, 15). Tuotteistamiseen ja tuotteen markkinointiin on olemassa Jerome McCarthyn luoma markkinoinnin malli *Markkinointimix* eli 4P (Meriläinen 2018). Sen pohjalta Mary J.Bitner sekä Harold H.Booms kehittivät 7P-mallin. (Gurumarkkinointi 2015).


Mallin 7P:tä ovat:

1. Product
2. Price
3. Place
4. Promotion
5. People, participants
6. Process
7. Physical evidence

Termit suomennetaan yleensä seuraavasti: 1. tuote 2. hinta 3. myyntipaikka, saatavuus tai jakelu 4. markkinointiviestintä 5. asiakkaat ja henkilöstö 6. toimintatavat tai prosessit 7. toiminta- tai palveluympäristö (Gurumarkkinointi 2015; Meriläinen 2018).

Markkinointimixin tärkein osa on itse tuote (product) (Gurumarkkinointi 2015). Asiakkaat arvioivat tuotetta ominaisuuksien, palveluprosessin, laadun ja hinnan kautta. Tuotteen elinkaareen kuuluu kasvu-, kypsyys-, sekä laskuvaihe. On oleellista, että tuotetta päivitetään tarpeen vaatiessa. (Meriläinen 2018.) Hanke maailmassa tuotteen päivittäminen on hyvän käytännön jalostamista ja jatkokehittämistä sen käyttöönoton jälkeen. Jatkokehittäminen voi tapahtua toisessa hankkeessa tai organisaatiossa, johon hyvä käytäntö on siirretty. (Al-Take, Redin, Shoaib 2019.)

Tuotteen hinta (price) eli hyvän käytännön käyttöön liittyvät kustannukset tulisi saada vastaamaan tuotteen laatua ja sen antamaa hyötyä. Tuotteen saatavuus, jakelu tai sijainti (place) määritetään sen mukaan, missä asiakas ja tuote voivat kohdata. Sijaintia päätettäessä on tärkeä miettiä, mistä asiakkaat tulevat etsimään tuotetta ja haluaisivatko he mieluummin käyttää sitä kivijalkatoimipisteessä vai verkossa. (Gurumarkkinointi 2015; Meriläinen 2018.) Esimerkiksi maahanmuuttajien työllistämiseen suuntautunut ohjaus- ja neuvontapiste on hyvä, jos mahdollista, sijoittaa muiden työllisyyteen ja sosiaaliturvaan liittyvien toimijoiden läheisyyteen, jolloin palvelu on helpommin löydettävissä.



*Jos hankkeen tuote on erityinen maahanmuuttajien ohjaus- ja neuvontapalvelumalli, ja maahanmuuttajan ensimmäinen mieleen tuleva sana puhuttaessa ohjaus- ja neuvontapalveluista on hankkeen nimi, voidaan puhua onnistuneesta positioinnista.*

Markkinointiviestintä (promotion) on ulospäin suuntautunutta asiakkaisiin kohdistuvaa viestintää, jonka kuuluu vahvistaa edellisten P-kirjainten muodostamaa mielikuvaa tuotteesta. Markkinointiviestintää edeltävänä toimenpiteenä tehdään STP eli segmentointi, targetointi ja positiointi. (Meriläinen 2018.) Segmentoinnissa on kyse potentiaalisen asiakaskunnan jakamista pienempiin asiakasryhmiin esimerkiksi työttömiin ja työllistyneisiin maahanmuuttajiin, yrityksiin, yrityspalveluihin ja ohjaus- ja neuvontapalveluihin (Puronen 2017.) Segmentoinnissa pyritään miettimään jokaisen asiakasryhmän yksilöllisiä tarpeita, jotta markkinointi voitaisiin kohdentaa ja eriyttää jokaista ryhmää kiinnostavaksi (Pikala, Ahola, Katajarinne & Parkkola 2014, 22).

Segmentoinnin jälkeen on aika siirtyä targetointiin. Targetoinnin eli kohdentamisen tarkoituksena on valita segmenteistä yksi tai useampi tuotteen kohde-ryhmäksi ja samalla identifioida ja rajata pois segmentit, joille tuotetta ei tulla markkinoimaan. Hanke valitsee ne kohderyhmät, joita se pystyy kaikkein parhaiten palvelemaan laadullisesti sekä resurssi- ja kustannustehokkaasti verrattuna muihin toimijoihin. (Meriläinen 2017a.)

Segmentoinnin ja targetoinnin jälkeen on positioinnin vuoro. Positiointi on tuotteen asemointia suhteessa muihin vastaaviin tuotteisiin. Positioinnissa vastataan kysymykseen, mikä tekee tuotteesta ainutlaatuisen ja erilaisen? Tavoitteena on, että asiakas assosioi tietynlaista palvelua tai mallia kuvaavan sanan tuotteen kanssa. (Meriläinen 2017b.) Jos hankkeen tuote on erityinen maahanmuuttajien ohjaus- ja neuvontapalvelumalli, ja maahanmuuttajan ensimmäinen mieleen tuleva sana puhuttaessa ohjaus- ja neuvontapalveluista on hankkeen nimi, voidaan puhua onnistuneesta positioinnista.

Segmentointi, targetointi ja positiointi on laajemmassa mittakaavassa jo tehty hankesuunnitelmaa tehdessä. Kategorisointi välillisiin ja välittömiin kohderyhmiin sekä niiden sisällä olevien kohderyhmien erittely vaaditaan ESR-hankkeissa jo rahoituksen hakuvaiheessa. Samoin hankkeen suhde ja asema maahanmuuttajatyön kentällä oleviin organisaatioihin ja muihin hankkeisiin on kuulunut tehdä, jotta tiedetään, onko hankkeelle ja sen tarjoamille palveluille kysyntää.

Hankkeen kehittämät hyvät käytännöt kuitenkin voivat poiketa toisistaan niitä hyödyntävän kohderyhmän suhteen. Ei välttämättä tiedetä, onko samanlainen tuote jossain hankkeen vaikutusalueella jo käytössä. Tämän vuoksi segmentointi, targetointi ja positiointi on hyvä tehdä jokaisen tuotteen kohdalla erikseen.

Asiakkaat ja henkilöstö (people) tarkoittavat kaikkia, jotka ovat yhteydessä tuotteen levittämiseen tai käyttämiseen joko suoralla tai epäsuoralla tavalla. Henkilöstö käsittää tuotteen suunnittelun, valmistamisen, muokkaamisen, käyttämisen tai levittämisen kanssa tekemisissä olevat työntekijät. Toimintatavat (process) ovat kaikki ne tavat ja keinot, joilla hanke on yhteydessä asiakkaisiin, sidosryhmiin sekä emo-organisaatioon ulottuen myös hankkeen sisäisiin toimintoihin. Toimintaympäristöön (physical evidence) sisältyy fyysisen palveluympäristö ja sen funktionaaliseen käyttöön kuuluvat toimenpiteet, tavarat ym. palvelun toteuttamiseen tarvittava materia, sekä aineettomat tekijät, kuten asiakkaiden kokemukset. (Gurumarkkinointi 2015.) Tuotteistaminen auttaa hahmottamaan hankkeen hyödylliset tekijät, kun ne on rajattu ja mallinnettu tuotteiksi, helpottaen hyvien käytäntöjen käyttöönottoa, muokkaamista sekä jatkokehittämistä (Aro ym. 2004, 45,46).

## Disseminaatio – hyvien käytäntöjen aktiivinen levittäminen

*Disseminaatio* eli hyvien käytäntöjen aktiivinen levittäminen tähtää valittujen kohderyhmien tietoisuuden lisäämiseen hankkeen tuotoksista. Vastakohtana disseminaatiolle on diffuusio, jossa kohderyhmiä ei erikseen ole valittu, vaan hanke pyrkii yleisen tiedottamisen kautta luomaan näkyvyyttä hyvillä käytännöillä. Diffuusiossa on kyse tiedon passiivisesta leviämisestä. Tällöin kohderyhmää tai kohderyhmiä ei ole tarkoin määriteltä, vaan tavoitteena on mm. yleisen tiedottamisen ja tilaisuuksien kautta tapahtuva tiedon leviäminen. (Aro ym. 2004, 21.)


Median edustajan kutsuminen hankkeen tilaisuuteen on esimerkki diffuusioon tähtäävästä toimenpiteestä. Kohderyhmää on vaikeampi rajata, vaikka median lukijakunnan perusteella voidaan tehdä jonkinlainen arvio tiedon saavuttavasta ryhmästä. Toimittajan tekemä haastattelu avaa mahdollisuuden kertoa yleisesti hankkeen toiminnasta, mutta myös kertoa tuloksista sekä jo luoduista hyvistä käytännöistä.

Hyvien käytäntöjen levittämiseen eli disseminaatioon on kolme erilaista tarkasteluhorisonttia. Hyviä käytäntöjä voidaan 1. vakiinnuttaa *paikallisesti* esimerkiksi omassa emo-organisaatiossa ja toimijaverkostossa 2. levittää *horisontaalisesti* esimerkiksi toisiin hankkeisiin, organisaatioihin ja muille paikkakunnille tai 3. levittää *vertikaalisesti* paikallistasolta valtakunnalliseksi toiminnaksi. (Aro ym. 2004, 21–66.)

Käsitteellisesti paikallisen ja horisontaalisen levittämisen välinen raja on häilyvä, sillä hankkeen verkostoon kuuluu muita hankkeita tai organisaatioita, jonka nähdään kuuluvan joko paikallisen tai horisontaalisen levittämisen piiriin näkökulmasta riippuen. Levittämisen kohteena ovat usein hankkeen välilliset kohderyhmät. *Välilliset* kohderyhmät voivat olla mm. emo-organisaation johto, maahanmuuttajien työllistymisen kanssa tekemisissä olevat organisaatiot, yritykset, yrityspalvelut, hankkeet, ohjauspalveluiden asiantuntijat ja viranomaiset sekä poliittiset päätöksentekijät kuten lautakunnat, kaupunginvaltuusto tai eduskunta. (Aro ym. 2004, 56; Tempo 2019.)

Hyviä käytäntöjä voidaan levittää tehokkaan verkostoitumisen ja viestinnän avulla. Disseminaation työkaluina on mahdollista käyttää mm. sosiaalista mediaa, emo-organisaation viestintäkanavia ja maahanmuuttajatyötä tekevien toimijoiden järjestämiä tapahtumia ja tilaisuuksia, kuten seminaareja ja messuja. (Saikku & Sinervo 2010, 109; Pikala 2019.)

Myöhemmin hanke pystyy helpommin järjestämään tilaisuuksia itse tai muiden kentän toimijoiden kanssa, kun hanke on verkostoitunut ja levittänyt tietoisuutta olemassaolostaan. Samoin hyvien käytäntöjen levittäminen itsessään on helpompaa, kun levittämiskohteina olevien toimijoiden lukumäärä kasvaa hankkeen edetessä (Aro ym. 2004, 55).



*Omien nettisivujen, blogin tai valittujen sosiaalisten median kanavien käyttö on usein tarpeellista tehokkaan kohderyhmäviestinnän saavuttamiseksi. Nyrkkisääntönä voidaan pitää sitä, että jos hanketta ei löydy googlaamalla, sitä ei ole olemassa.*

Tunnettavuuden saavuttamiseksi hankkeelle on usein tarpeen luoda oma brändi. Brändin rakentaminen tulee aloittaa mahdollisimman pian, esimerkiksi hankkeen käynnistämiseen tarkoitetussa aloitustapaamisessa (kickoff meeting) (Pikala 2019). Kokemattomalle hankepäällikölle voi olla hämmäntävää ajatella tarvitsevana markkinointiin liittyvän termistön ja työkalujen käyttöä, mutta erinäisiä hankkeita pursuavalla maahanmuuttajatyön kentällä on tarpeen erottaa joukosta, jos aikomuksena on saada hankkeen omat hyvät käytännöt leviämään. Muista hankkeista erottuva värimaailma, omaperäinen ja selkeä logo, sekä mielenkiintoinen, mahdollisesti jopa hieman provosoiva slogan, saavat vastakaikua muiden toimijoiden keskuudessa. (Pikala 2019.)

Omien nettisivujen, blogin tai valittujen sosiaalisten median kanavien käyttö on usein tarpeellista tehokkaan kohderyhmäviestinnän saavuttamiseksi. Nyrkisääntönä voidaan pitää sitä, että jos hanketta ei löydy googlaamalla, sitä ei ole olemassa. Mm. WordPress ja Blogger ovat ilmaisia sekä suhteellisen helpokäyttöisiä alustoja verkkosivuston tai blogin luomiseen. (Kortesuo, Patjas & Seppänen 2016, 106–109). Alustasta kuitenkin kannattaa hankkia maksullinen versio, johon sisältyy sivuston kaikkien ominaisuuksien rajaton käyttöoikeus. Facebookissa on mahdollista kohdentaa maksettu mainos tarkasti eritellylle kohderyhmälle, kuten esimerkiksi 18–29-vuotiaille maahanmuuttajille. Google Ads -palvelua käyttämällä voi ostaa maksettua mainontaa, joka nostaa hankkeen nettisivut hakutulosten kärkeen, kun google-haku tehdään valittuja hakusanoja käyttäen (Kortesuo ym. 2016, 106-109; Google Ads 2019).

Hakukoneoptimointi (SEO: search engine optimization) sen sijaan on ilmaista. Hakukoneoptimoinnissa pyrkimys on muokata nettisivut hakukoneita, kuten Googlea miellyttävään muotoon, jolloin nettisivu nousee mahdollisimman ylös hakutuloksissa (Nieminen 2017, 20; Kortesuo ym. 2016, 93). Hakukoneoptimointiin kuuluu mm. aktiivinen sivujen päivittäminen, sivuston sisäisten ja sivustolta ulos vievien linkkien lisääminen sekä oleellisten, ajankohtaisten, pinnalla olevien avainsanojen käyttö otsikoissa ja leipätekstissä (Kortesuo ym. 2016, 106-109). Maahanmuuttajatyön kentällä avainsanoja voivat olla esimerkiksi kotoutumiseen, työllisyyteen, sosiaalietuuksiin, kielikoulutuksiin ja yrittäjyyteen liittyvät termit. Jokaista sosiaalisen median alustaa ei ole syytä kuitenkaan käyttää, vaan kannattaa valita tarvittavat kanavat kohderyhmien mukaan (Pikala 2019).

Markkinointiviestintä voidaan jakaa nelikenttään kustannustehokkuuden mukaan: 1. kalliiseen ja luotettavaan 2. halpaan ja luotettavaan 3. kalliiseen ja epäluotettavaan sekä 4. halpaan ja epäluotettavaan. Esimerkki kalliista ja luotettavasta markkinointiviestinnästä voisi olla julkisuuden henkilön kanssa yhteistyössä tehty mainos tai sisältömarkkinointi videon muodossa.

Sisältömarkkinointi voi olla kuitenkin edullinen ja tehokas tapa saada kohderyhmät kiinnostuneeksi hankkeen toiminnasta. Sisältömarkkinointiin kuuluu tiedon ja avun antaminen mm. vinkkien, ohjeiden ja menetelmien muodossa, joista on konkreettista hyötyä kohderyhmälle. (Kortesuo ym. 2016, 93–100.) Maahanmuuttajahankkeessa sisältömarkkinointi voi olla esimerkiksi suomen kielen kurssista tai hygieniapassikoulutuksista tiedottamista tai yritysten kanssa yhteistyössä tehtyjen työelämään liittyvien perehdytysvideoiden tuottamista maahanmuuttajalle. Välillisille kohderyhmille kuten yrityksille tai ohjaus- ja neuvontapalveluille suunnatussa sisältömarkkinoinnissa voidaan tarjota ohjeita ja vinkkejä mm. maahanmuuttajien kohtaamiseen ja työllistämiseen.

Muita kustannustehokkaita markkinointiviestinnän keinoja ovat aspa- eli asiakaspalvelumarkkinointi, word-of-mouth-markkinointi ja oman verkoston antamat suositteletut hankkeesta. Kaikki kyseisistä metodeista nivoutuvat sisältömarkkinointiin. Aspamarkkinointi on näkyvää asiakaspalvelua esimerkiksi sosiaalisessa mediassa, joka antaa muille kohderyhmän jäsenille hyvän vaikutelman hankkeesta. (Kortesuo ym. 2016, 93–100.)

Tämä synnyttää word-of-mouth- eli kuluttajalta kuluttajalle -markkinointiin liittyvän ilmiön, jossa laadukasta palvelua saanut asiakas kertoo kokemuksistaan toisille kohderyhmän jäsenille (Tuomi & Sutinen 2006, 20, 21). Samoin toimiva yhteistyö oman verkoston kanssa antaa hyvän kuvan hankkeesta. Se parantaa todennäköisyyttä, että verkoston jäsenet johtavat omia asiakkaita ja yhteistyökumppaneita hankkeen piiriin. Hyvien käytäntöjen levittämisen kannalta ideaalissa tilanteessa kohderyhmän edustajaa palvellaan hyvää käytäntöä käyttämällä. Kustannustehokkuuteen suhteessa kallista ja epäluotettavaa mainontaa ovat lehti- ja televisiomainokset. Maksullisen median kanavista radio on kannattavampi vaihtoehto mainonnalle. Itse tehdyt flyerit ja esitteet ovat esimerkki halvasta, mutta epäluotettavasta markkinoinnista. (Kortesuo ym. 2016, 100.) Kannattavampaa on toteuttaa ostopalveluna esitteiden visuaalisen ilmeen luominen, ellei hankkeen tai emo-organisaation piiristä löydy taitavaa graafikkoa. Logolliset tuotteet laadukkaasti toteutettuna voivat olla silti hyvä lisä markkinoinnin keinona. Käyttökelpoinen tuote on sellainen, joka loppuu aikanaan, esimerkiksi hankkeen yhteystiedot tai sloganin sisältävä karkkirasia tai purukumipakkaus (Kortesuo ym. 2016, 110.)

Hyvien käytäntöjen levittämiseen on olemassa hyödyllisiä viestintätyökaluja. Suositun *5M+2K-mallia* käytetään markkinointiviestinnässä sekä hankkeen, organisaation tai verkoston sisäisessä viestinnässä. Mallia käyttämällä varmistetaan, että viesti sisältää kaiken oleellisen, mitä vastaanottajan kuuluu tietää. Viesti vastaa kysymyksiin: *mitä, missä, milloin, miksi, miten, kuka ja kenelle*. (Rakennerahastot 2014, 5; Rinne 2017, 11.)

Suurlan ja Markkulan (1998) levittämistyökalun tarkoituksena on edistää hankkeen suunnitelmallista levittämistä merkitsemällä ylös ja lokeroimalla kaikki hyvän käytännön levittämiseen tarkoitetut osa-alueet. Työkalun kautta vastataan levittämisen kannalta oleviin kriittisiin kysymyksiin. Kenelle eri toimijoille (mm. organisaatiot, yhteistyökumppanit) ja tasoille (kunta, maakunta, kansallinen taso) aiotaan hyviä käytäntöjä levittää? Mitkä ovat levittämisen syyt eri tasoilla? Millainen toimintastrategia valitaan levittämisen edistämiseksi? (Aro ym. 2004, 58–60.)

ESR-hankkeissa rahoittajan toiveena on, että hankkeet tekevät yhteistyötä keskenään. Jos kyseessä on ESR-hanke, muiden maahanmuuttajahankkeiden tavoittamiseen voi verkostojen ja tapahtumien ohella pyytää rahoittajaa kertomaan omasta toiminnasta saman kentän hanketoimijoille julkaistavassa uutiskirjeessä. Rahoittaja järjestää myös yhteistilaisuuksia hankkeille, joissa on mahdollisuus kertoa oman hankkeen toiminnasta ja hyvistä käytännöistä. Fyysisessä muodossa olevat hyvät käytännöt on mahdollista postittaa maahanmuuttajien työllistämisen kanssa tekemisissä oleville toimijoille. Kaupunkien ja kuntien maahanmuuttajapalvelut, erinäiset yhdistykset ja järjestöt, ammatti- ja korkeakoulut, yritykset ja yrityspalvelut voivat olla potentiaalisia levityskohteita. (Pikala 2019.)

## Juurruttaminen

Hankkeissa luotujen hyvien käytäntöjen jatkuvuuteen liittyviä rinnakkaisia sekä päällekkäisiä termejä on runsaasti. Näistä esimerkkeinä ovat mm. *hyvien käytäntöjen siirtäminen*, *jalkauttaminen*, *valtavirtaistaminen (mainstreaming)*, *monistaminen (multiplying)*, *levittäminen (dissemination)* sekä *juurruttaminen*. Näistä monet sisältävät toisten termien elementtejä, mutta poikkeavat hieman toisistaan. Valtavirtaistaminen on ylhäältä tulevaa eli top-down suuntautunutta toimintaa, jonka tarkoituksena on, että päätöksentekijät ottavat käyttöön hankkeen hyvät käytännöt tai omaksuvat tietyn ajattelutavan paikallisissa, alueellisissa ja kansallisissa organisaatioissa. (Aro ym. 2004, 20, 66; Saikku & Sinervo 2010, 13, 86.)

*Horizontaalinen* valtavirtaistaminen on käytäntöjen siirtämistä vastaavanlaisten toimijoiden tai hankkeiden käyttöön. *Vertikaalisessa* valtavirtaistamisessa tavoitteena on poliittisella, hallinnollisella tai lainsäädännöllisellä tasolla vaikuttaminen hankkeessa saatujen kokemusten tai tulosten yleistämisen kautta. (Aro ym. 2004, 20, 66.)

Euroopan komission mukaan valtavirtaistaminen sisältää kehittämistyössä tuotettujen innovaatioiden tai opittujen asioiden tunnistamisen, levittämisen sekä siirtämisen (Peltola & Vuorento 2007, 24). *Juuruttaminen* sisältää koko prosessin hyvien käytäntöjen tunnistamisesta, tuotteistamisesta ja levittämisestä niiden vakiintuneeseen käyttöön asti (Aro ym. 2004, 20). Tässä luvussa termiä käytetään sen suppeammassa muodossa. Se tarkoittaa hyvien käytäntöjen siirtämistä pysyväksi toiminnaksi, joka ei ole riippuvainen hankkeen olemassaolosta. (Saikku & Sinervo 2010, 88).

Juurruttaminen nähdään kaksisuuntaisena prosessina (Kivisaari 2001), jossa ympäristö muovaa hyvää käytäntöä ja ympäristöä muokataan hyvän käytännön vastaanottamiseksi (Aro ym. 2004, 21; Saikku & Sinervo 2010, 24). Ympäristön voidaan nähdä vaikuttavan jo hyvin varhaisessa vaiheessa ennen kuin yhtäkään hyvää käytäntöä on syntynyt. Hankkeen kohderyhmien tarpeet määrittävät vahvasti sen, minkälaisia malleja tai palveluita pyritään kehittämään. Tuotteistamisvaiheessa hyvän käytännön jalostaminen perustuu kohderyhmiltä saatuun palautteeseen sekä hanketyöntekijöiden tekemiin havaintoihin tuotoksen suosiosta. Ympäristön muokkaaminen tapahtuu vaikuttamalla kohderyhmien mielikuvaan hankkeesta ja sen tuottamista hyvistä käytännöistä. Toimijat ovat vastaanottavaisempia omaksumaan uusia malleja ja palveluita, kun niitä tuottaneen hankkeen toiminta ja hyvien käytäntöjen tuomat tulokset ovat tiedossa. Juurtumisen kannalta tärkeää, on oikean tuotoksen ”myyminen” oikealle henkilölle. Hyvän käytännön laadulla ei ole merkitystä, jos toimijalla ei ole kiinnostusta tai vaikutusvaltaa tuotoksen käyttöön ottamiseksi. (Saikku & Sinervo 2010, 24.)

Innovaation markkinoiminen tulisi Mooren (1991) kuuluteorian mukaan kohdistaa yhteen segmenttiin eli asiakaskunnan osaan kerrallaan. Kun yksi segmentti on ottanut innovaation käyttöön, markkinointi kohdennetaan seuraavaan segmenttiin. Hyvien käytäntöjen juurruttaminen tulisi kohdistaa ensin vastaanottavaisimmille toimijoille ja jättää viimeiseksi kaikista epätodennäköisemmin tuotoksesta kiinnostuvat tahot. (Lahtinen 2007, 93.)

Juurruttaminen voi tapahtua organisaatiotasolla, kumppanuustasolla, virkamies- ja hallintotasolla sekä poliittisella tasolla. *Organisaatiotasolla* juurruttaminen tapahtuu joko omassa tai vieraassa organisaatiossa. Henkilökohtaiset keskustelut esimiesten kanssa, henkilökunnalle järjestetyt tiedotustilaisuudet ja perehdytykset hyvien käytäntöjen käyttöönottamiseksi ovat toimivia tapoja juurruttamiseen. Hyvien käytäntöjen jatkuvuus on todennäköisempää, jos hanketyöntekijä on organisaatiosta, johon on ollut alusta asti tavoitteena juurruttaa hankkeessa kehittyneet innovaatiot ja mallit. Todennäköisyyttä lisää myös hanketyöntekijän jatkaminen samoissa tehtävissä hankkeen päätyttyä. Hyvien käytäntöjen kehittämisessä mukana olleella henkilöllä on suuremmat valmiudet niiden hyödyntämiseen sekä jatkokehittämiseen kuin työntekijällä, joka on vasta perehdytetty tuotosten käyttämiseen. Jos hyvien käytäntöjen juurruttaminen ja kehittäminen profiloituu ainoastaan hanketyöntekijöihin, jotka eivät jatka organisaatiossa samoissa tehtävissä, on vaarana, että hyvien käytäntöjen juurruttaminen organisaatiossa epäonnistuu. (Saikku & Sinervo 2010, 106–111.)



*Vielä parempi tapa pelkän esittelyn sijaan on tuoda hyvät käytännöt mahdollisimman konkreettisiksi koulutusten tai työpajojen kautta. Jos tuotos on esimerkiksi ohjaustyökalu maahanmuuttajien neuvontaan, voidaan rakentaa ns. caseja eli esimerkkitapauksia maahanmuuttajista, jotka tarvitsevat erilaista apua. Kohderyhmän edustajat laitetaan ratkaisemaan tapaukset käyttämällä kyseistä työkalua hyödykseen. Näin he saavat käytännön kautta todisteen tuotoksen hyödyllisyydestä. Samalla he oppivat käyttämään työkalua, jolloin kynnys ottaa työkalu omaan käyttöön madaltuu. Vastaavanlaisia caseja on mahdollista toteuttaa mm. seminaareissa, koulutuksissa ja työpajoissa. (Pikala 2019.)*

*Kumppanuustasolla on kyse hankkeen verkostoissa vaikuttamisesta. Yhteisessä toiminnassa, esimerkiksi useampia toimijoita sisältävässä maahanmuuttajien palvelupisteessä, on mahdollisuus näyttää muille hyvän käytännön toimivuus oikeassa asiakastilanteessa. Samoissa toimitiloissa työskenteleminen verkoston jäsenten tai potentiaalisten juurruttamisen kohteiden kanssa lisää hankkeen ja sen toiminnan tunnettavuutta, joka vuorostaan tekee toimijat vastaanottavaisemmaksi hyvien käytäntöjen omaksumiselle. Vierailut yhteistyökumppaneiden toimitiloissa tai seminaareissa tarjoavat mahdollisuuden hyvien käytäntöjen esittelemiseen. (Saikku & Sinervo 2010, 24—111.)*

Vielä parempi tapa pelkän esittelyn sijaan on tuoda hyvät käytännöt mahdollisimman konkreettisiksi koulutusten tai työpajojen kautta. Jos tuotos on esimerkiksi ohjaustyökalu maahanmuuttajien neuvontaan, voidaan rakentaa ns. caseja eli esimerkkitapauksia maahanmuuttajista, jotka tarvitsevat erilaista apua. Kohderyhmän edustajat laitetaan ratkaisemaan tapaukset käyttämällä kyseistä työkalua hyödykseen. Näin he saavat käytännön kautta todisteen tuotoksen hyödyllisyydestä. Samalla he oppivat käyttämään työkalua, jolloin kynnys ottaa työkalu omaan käyttöön madaltuu. Vastaavanlaisia caseja on mahdollista toteuttaa mm. seminaareissa, koulutuksissa ja työpajoissa. (Pikala 2019.)

Juurruttamisprosessissa selkeä ja konkreettinen viestintä on tärkeää. Hankkeen viestinnän verkostossa tulee olla säännöllistä, informatiivista ja sisältää henkilökohtaisia tapaamisia virallisten verkostopalavereiden ohella. Juurruttamistyö verkostossa voi kaatua selkeän roolienjaon puuttumiseen. Jos hankkeella ei ole nimettyä yhteyshenkilöä, viestintä verkoston toimijoiden kanssa on todennäköisesti heikkoa tai epäsäännöllistä. Samoin verkostosta hankkeeseen suuntautunut viestintä voi kärsiä, jos on epävarmaa, kehen ottaa missäkin tilanteessa yhteyttä. (Saikku & Sinervo 2010, 24, 109.)

*Virkamies- ja hallintotasolla* puhutaan *vertikaalisesta* juurruttamisesta tai *valtavirtaistamisesta*. Tarkoitus ei ole enää vaikuttaa vain paikallisesti oman organisaation ja verkoston sisällä tai horisontaalisesti muissa organisaatioissa tai paikkakunnilla. (Aro ym. 2004 55, 66.) Tapaamiset esimerkiksi TE-toimiston johtajan tai muiden tärkeiden virkamiehien kanssa poliittiseen päätöksentekoon vaikuttavien lausuntojen saamiseksi on vertikaalisen juurruttamisen yksi toimintamuoto. Tavoitteena voi olla hyvän käytännön levittäminen valtakunnallisella tasolla. On tärkeää, että hankkeen ohjausryhmän jäsenet sitoutuneita toimintaan ja ovat riittävän vaikutusvaltaisessa asemassa omassa organisaatiossaan hyvien käytäntöjen juurruttamiseksi. Ohjausryhmän heikko sitoutuminen hankkeen toiminnan juurruttamiseksi voi olla ratkaiseva syy siihen, miksi hanke ei onnistu vertikaalisessa juurruttamisessa. (Saikku & Sinervo 2010, 110.)

*Poliittisen päätöksenteon ja strategiatyön* tasolla toiminnan esittelemineen on edennyt jonkin lautakunnan tai valtuustoryhmän nähtäväksi. Esittelyn tekee hankkeen emo-organisaation esimies tai johto. Mahdollisuutena on toimielimen hallinnoimaan strategiaan, kuten maahanmuuttajien kotouttamissuunnitelmaan, vaikuttaminen tai osallistuminen. Oleellista on, että asia esitetään poliittisille päätöksentekijöille, kun budjettia ollaan vasta valmistelemissa. Vaikutuskeinoina on mm. hankkeen asiakastapauksista kertominen ja kustannusvaikuttavuuden (esimerkiksi maahanmuuttajan työttömyyden kustannukset yhteiskunnalle) esittäminen asian konkretisoimiseksi. (Saikku & Sinervo 2010, 111.) Yleensä ESR-hankkeiden juurruttaminen kuitenkin tapahtuu lähinnä paikallisella ja horisontaalisella tasolla (Aro ym. 2004, 55).

# Lähteet

Al Take, N. & Shoab, S. & Redin, V. 2019. Baana-hankkeen ja Turun Osaamispisteen työntekijät. 16.5.2019. Turun työpiste, Turku.

Aro, T. & Kuoppala, M. & Mäntyneva, P. & Koivuneva, L. (toim.) 2004. Hyvästä paras. Jaettu Kehittämisvastuu ESR-projekteissa. Hyvät käytännöt -käsikirja. Työministeriö. Helsinki: Oy Edita Ab. Viitattu 6.6.2019. [http://www.rakennerahastot.fi/vanhat\\_sivut/rakennerahastot/tiedostot/esr\\_julkaisu\\_2000\\_2006/esitteet\\_oppaat/oppaat/03\\_hyvät\\_kaytannot-kasikirja.pdf](http://www.rakennerahastot.fi/vanhat_sivut/rakennerahastot/tiedostot/esr_julkaisu_2000_2006/esitteet_oppaat/oppaat/03_hyvät_kaytannot-kasikirja.pdf)

Baana 2019. Yhteystiedot. Viitattu 15.6.2019. <http://baanalla.fi/yhteystiedot/>

Google Ads 2019. Home. Viitattu 15.6.2019. [https://ads.google.com/intl/en\\_FI/home/](https://ads.google.com/intl/en_FI/home/)

Gurumarkkinointi 2015. Markkinoinnin mallit – 4 vai 7P:tä? Viitattu 18.6.2019. <http://gurumarkkinointi.fi/markkinoinnin-mallit-4-vai-7pta/>

Kortesuo, K. & Patjas, L-M. & Seppänen, L. 2016. Pillillä vai pasuunalla? Viestinnän käsikirja yrittäjille. Suomen Yrittäjien Sypoint Oy.

Lahtinen, J. 2007. Hankkeen haltuun – muutamia sanoja innovatiivisista hankkeista ja niiden juurtumisesta. Teoksessa Leena Nikander & Juha Lahtinen (toim.) Projekti tuli taloon – käymään vai asumaan. Kokemuksia syrjäytymisen ehkäisy -projektien tuloksista ja toteuttamisesta ammatillisessa oppilaitoksessa. Hämeenlinna: Hämeen ammattikorkeakoulu, 70-95. Viitattu 10.6.2019. [https://www.edu.fi/download/117436\\_projekti\\_tuli\\_taloon.pdf](https://www.edu.fi/download/117436_projekti_tuli_taloon.pdf)

Londre, L. 2019. The Nine P's/9P's of Marketing. Viitattu 18.6.2019. <https://www.nineps.com/>

Meriläinen, I. 2017a. Ammattijohtaja. Targetointi. Viitattu 18.6.2019. <https://www.ammattijohtaja.fi/targetointi/>

Meriläinen, I. 2017b. Ammattijohtaja. Positointi. Viitattu 18.6.2019. <https://www.ammattijohtaja.fi/positointi/>

Meriläinen, I. 2018. Ammattijohtaja. Markkinointimix. Viitattu 18.6.2019. <https://www.ammattijohtaja.fi/markkinointimix/>

Nieminen, S. 2017. Pienyrityksen näkyvyys verkossa. Tampereen ammattikorkeakoulu. Ammattikorkeakoulun perustutkinnon opinnäytetyö. Viitattu 15.6.2019. [https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/125001/Nieminen\\_Samuli.pdf?sequence=1](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/125001/Nieminen_Samuli.pdf?sequence=1)

Peltola, U. & Vuorento, M. 2007. Juurruttamisen edistäjät ja estäjät. Kokemuksia työllistymispalvelujen kehittämishankkeista. Kuntoutussäätiön työselosteita. 33/2007. Helsinki: Yliopistopaino. Viitattu 9.6.2019 [https://kuntoutussaatio.fi/files/172/Juurruttamisen\\_edistajat\\_ja\\_estajat.pdf](https://kuntoutussaatio.fi/files/172/Juurruttamisen_edistajat_ja_estajat.pdf)  
Pikala, A. & Ahola, H. & Katajarinne, P. & Parkkola, T. 2014. Luovuus ja liike-toiminta -työkirja. Käytännön työkaluja luovien alojen liikeidean ja liiketoiminnan kehittämiseen. Humanistinen ammattikorkeakoulu. [http://issuu.com/humak/docs/humak\\_II\\_tyokirja\\_22x22cm\\_netti](http://issuu.com/humak/docs/humak_II_tyokirja_22x22cm_netti)

Pikala, A. 2019. Baana-hankkeen projektipäällikkö. 10.5.2019. Skanssi, Turku.

Puranen, T. 2017. Ammattijohtaja. Segmentointi. Viitattu 18.6.2019. <https://www.ammattijohtaja.fi/segmentointi/>

Rakennerahastot 2014. Viestintäohje rakennerahastohankkeille. Kestävää kasvua ja työtä 2014 –2020 Suomen rakennerahasto-ohjelma. Viitattu 16.6.2019. <https://www.rakennerahastot.fi/documents/10179/11031/Viestintaohje+rakennerahastohankkeille+2014+2020.pdf/3357fea0-56d5-4efa-a6ea-cd9c997802a3>

Rakennerahastot 2017. Starttikoulutus. ESR –hankkeiden maksatus. Kestävää kasvua ja työtä 2014 –2020 Suomen rakennerahasto-ohjelma. Hämeen ELY-keskus, Maksatus- ja tarkastusyksikkö. Viitattu 18.6.2019. <https://www.rakennerahastot.fi/documents/13596/598239/Starttikoulutus+ESR+maksatus/08f66605-91ad-46a8-97f1-600c2b8fe76f?version=1.0>

Rinne, M. 2017. Yhdistyksen viestintä- ja markkinointiopas. EHYT ry. Viitattu 16.6.2019. [http://www.ehyt.fi/sites/default/files/Yhdistyksen\\_viestint%C3%A4\\_ja\\_markkinointiopas.pdf](http://www.ehyt.fi/sites/default/files/Yhdistyksen_viestint%C3%A4_ja_markkinointiopas.pdf)

Saikka, P. & Sinervo, L. 2010. Työttömien terveyspalvelun juurrutus. Valta-kunnallisen PTT-hankkeen kokemuksia, arviointitutkimuksen tuloksia ja kansallisia suosituksia. Terveyden ja hyvinvoinnin laitos. Raportti 42/2010. Helsinki: Aksidenssi Oy. Viitattu 6.6.2019. <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/80399/Obab4ac8-ef15-4080-8b7b-b3d101d07818.pdf?sequence=1>

Syrjä, H. & Arnkil, R. & Lyytinen, S-M. & Pitkänen, S. & Karjalainen, J. & Kaajas, S. & Valtakari, M. & Piepponen, S. (toim.) 2004. Suomen EQUAL-yhteisöaloiteohjelman toimeenpanon väliarviointi. Kehittämisen vauhdittamisesta tulosten koostamiseen. Väliarviointiraportti. Viitattu 20.6.2019. [http://www.rakennerahastot.fi/vanhat\\_sivut/rakennerahastot/tiedostot/esr\\_julkaisut\\_2000\\_2006/arvioinnit/13\\_suomen\\_equal\\_toimeenpanon\\_valiarviointi\\_valiarviointiraportti\\_13-04.pdf](http://www.rakennerahastot.fi/vanhat_sivut/rakennerahastot/tiedostot/esr_julkaisut_2000_2006/arvioinnit/13_suomen_equal_toimeenpanon_valiarviointi_valiarviointiraportti_13-04.pdf)

Tempo 2019. Viitattu 20.6.2019. <https://www.eura2014.fi/rrtiepa/projekti.php?projektikoodi=S21606>

Tuomi, R. & Sutinen, M. 2006. Word of mouth -markkinointiviestintämuotona. Lahden ammattikorkeakoulu. Ammattikorkeakoulun perustutkinnon opinnäytetyö. Viitattu 16.6.2019. <https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/11223/2007-05-22-02.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Satu Riikonen & Hanna-Kaisa Turja (toim.)

## **Töissä täällä** – Näkökulmia maahanmuuttajien työllistymiseen

Töissä täällä - Näkökulmia maahanmuuttajien työllistymiseen -teos herättelee lukijaa siihen, millaisia haasteita maahanmuuttajat kohtaavat etsiessään paikkaa suomalaisesta työelämästä, ja miten moninaisesta joukosta on kyse kun puhutaan maahanmuuttajista. Teksteissä esitellään erityisesti hankkeissa kokeiltuja ratkaisuvaihtoehtoja työllistymisen esteiden purkamiseen.

Teoksen tarkoitus on esitellä näkökulmia ja pohdiskeltavaa maahanmuuttajatyön ja työnhaun ammattilaisille, opiskelijoille sekä kaikille aiheesta kiinnostuneille. Työllisyyden teema kietoutuu niin poliittisiin, yhteiskunnallisiin kuin kielellisiin ilmiöihin, joista tarvitaan monialaista ja moniäänistä keskustelua. Teos on osa Baana-hankkeessa kehitettyä verkostomaista rekrytointimallia

**[www.baanalla.fi](http://www.baanalla.fi)**