

**TAMPERE.**  
FINLAND

# **TAMPEREEN SEUDUN TYÖLLISYYS- STRATEGIA**

vuosille 2026–2035



**TAMPERE**  
TYÖ JA YRITTÄMINEN

# Tampereen seudun työllisyysstrategia

## Sisällys

|                                                                                                                   |    |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 1. Strategiaprosessi .....                                                                                        | 3  |
| Esipuhe.....                                                                                                      | 3  |
| Strategiaprosessin toteutus.....                                                                                  | 4  |
| 2. Työllisyysalueen tilannekuva ja keskeiset muutosvoimat.....                                                    | 8  |
| 2.1 Demografinen kehitys.....                                                                                     | 8  |
| 2.2. Työllisyys- ja työttömyyskehitys.....                                                                        | 9  |
| 2.3 Johtopäätökset tilastoanalyysin perusteella.....                                                              | 11 |
| 3. Strategian visio, toimintaperiaatteet sekä painopisteet ja kärkitoimenpiteet .....                             | 12 |
| 3.1 Alueen ihannetila 2035 ja kriittiset menestystekijät .....                                                    | 12 |
| 3.2 Visiona kasvu ja päättavoitteinä työpaikkojen ja työllisten kasvu sekä korkea ja laadukas työllisyysaste..... | 14 |
| 3.3 Toimintaperiaatteena rohkea uudistuminen ja kysyntälähtöisyys.....                                            | 15 |
| 3.4 Painopistealueilla ja kärkitoimenpiteillä tuetaan kasvua sekä korkeaa ja laadukasta työllisyysastetta .....   | 16 |
| 5. Yhteistyön toimintatavat .....                                                                                 | 20 |
| 6. Strategian seurannan ja vaikutusten arvioinnin periaatteet.....                                                | 21 |
| 6.1 Seurantatiedon tarpeet ja käytötapa .....                                                                     | 21 |
| 6.2 Strategian seurannan ja indikaattoreiden käytön periaatteet .....                                             | 22 |
| 6.3 Seurannan ydinindikaattorit .....                                                                             | 23 |
| 7. Lopuksi .....                                                                                                  | 26 |
| 8. Liitteet.....                                                                                                  | 27 |
| Liite 1. Yhteenveto kunnille ja sidosryhmille suunnatusta kyselystä.....                                          | 27 |
| Liite 2. Yhteenveto kuntien ja sidosryhmien edustajien haastatteluista.....                                       | 32 |
| Liite 3. Yhteenveto AI-analyysistä alueen eri strategioiden sisällöstä.....                                       | 34 |
| Liite 4. Tampereen työllisyysalueen tilannekuvan tausta-analyysi .....                                            | 38 |
| Liite 5. Evästyksiä mittareiden valinnoille ja strategian seurannalle.....                                        | 52 |

# 1. Strategiaprosessi

## Esipuhe

Tampereen seudun työllisyysstrategia vuosille 2026–2035 on laadittu vastaamaan alueen kasvaviin työllisyyden ja elinvoiman haasteisiin sekä hyödyntämään uusia mahdollisuuksia. Strategia toimii yhteisenä suunnan näyttäjänä koko työllisyysalueelle, yhdistäen kuntien, oppilaitosten, elinkeinoelämän, järjestöjen ja muiden kumppanuusverkoston toimijoiden näkemykset ja toimenpiteet kohti yhteisiä tavoitteita nopeasti muuttuvassa toimintaympäristössä.

Strategian valmistelu käynnistettiin tammikuussa 2025, ja se toteutettiin laajassa yhteistyössä eri sidosryhmien kanssa. Prosessi perustui osallistaviin ja vuorovaikutteisiin työmenetelmiin, kuten haastatteluihin, kyselyihin ja työpajoihin. Näiden avulla muodostettiin yhteinen tilannekuva ja visio alueen työllisyyden edistämiseksi. Strategia on suunniteltu jatkuvassa muutoksessa elävään toimintaympäristöön, jossa korostuu yhteisen suunnan merkitys.

Strategian ytimessä on kasvu – sekä työpaikkojen että työllisten määrän lisääminen – ja tavoite saavuttaa mahdollisimman korkea ja laadukas työllisyysaste. Tämä tarkoittaa paitsi työpaikkojen määrän kasvua, myös kokoaikaisen ja osaamista vastaavan työn lisäämistä. Strategia korostaa kysyntälähtöisyyttä, jossa työnantajien tarpeet ohjaavat työvoiman tarjontaa, koulutusta ja palveluita. Tiukkeneva taloustilanne edellyttää eri toimijoilta jatkuvaa uudistumista, kustannustehokkaita ja asiakaslähtöisiä toimintatapoja sekä vaikuttavia palveluja. Yhdessä tekemisen merkitys korostuu arjen ratkaisuisissa.

Strategiassa tunnistetaan viisi keskeistä painopistealuetta:

1. Osaavan työvoiman saatavuuden turvaaminen
2. Työmarkkinoiden toiminnan ja kohtaannon parantaminen
3. Yrittäjyyden ja pk-yritysten työllistämisedellytysten vahvistaminen
4. Sosiaalisesti ja eettisesti kestävä työllisyyden edistäminen
5. Yhteistyön ja tiedolla johtamisen edellytysten vahvistaminen

Strategia tarjoaa konkreettiset kärkitoimenpiteet jokaiselle painopistealueelle ja luo perustan ekosysteemiselle yhteistyölle, jossa eri toimijat sitoutuvat yhteisiin tavoitteisiin. Toimeenpano tapahtuu yhdessä suunniteltujen toimenpiteiden kautta, ja vaikutuksia seurataan mittariston avulla.

Tämä strategia ei ole vain asiakirja – se on yhteinen tahtotila, joka ohjaa Tampereen seudun työllisyyden edistämistä kohti vahvempaa, osallistavampaa ja kestävä tulevaisuutta.

Muuttuvassa toimintaympäristössä strategian vahvuus on sen joustavuus. Sen sijaan, että määriteltäisiin tarkasti mitä tehdään, korostetaan yhteistä ymmärrystä siitä, miten toimitaan. Palveluiden ja toimenpiteiden on kyettävä mukautumaan nopeasti muuttuviin tarpeisiin. Strategian toimeenpanon voima on yhdessä tekemisessä. Tampereen seudulla yhdessä tekemisellä on vahvat perinteet.

Régina Saari  
Työllisyys- ja kasvujohtaja  
Tampereen kaupunki

## Strategiaproessin toteutus

Tampereen seudun työllisyysstrategian laadintatyö käynnistettiin tammikuussa 2025. Strategiatyötä ovat konsultoineet FCG/ MDI ja Mikko Kesä Oy. Kevään ja alkusyksyn 2025 aikana strategialle määritettiin alueen tavoitetilasta ja tilannekuvasta johdettu visio, keskeiset tavoitteet ja kärkitoimenpiteet. Strategialle laadittiin myös toimintaperiaatteet ja arviointimalli strategian toimeenpanoon ja vaikutusten todentamiseksi.

Strategian valmistelutyö toteutettiin laajassa yhteistyössä alueen eri toimijoiden kanssa. Sen aikana vahvistettiin yhteistä ymmärrystä pidemmän tähtäyksen työllisyyden edistämisen suuntaviivoista sekä keskeisistä toimenpidetarpeista. Strategian valmisteluprosessissa keskeisenä tavoitteena oli osallistaa ja sitouttaa alueen kuntia, oppilaitoksia, elinkeinoelämän edustajia, järjestöjä sekä muita kumppanuusverkoston osapuolia alueen elinvoiman ja työllisyyden edistämiseen sekä strategian tulevaan toteuttamiseen. Tämä toteutettiin alueen eri toimijoiden näkemyksiä kuulevan ja yhteensovittavan prosessin avulla.

Strategialla on pyritty uudistamaan ja laajentamaan työllisyyden edistämiseen liittyvää ajattelua. Strategiatyön lähtökohtina korostuivat erityisesti seuraavat asiantuntijahaastatteluisissa ja -kyselyssä tunnistetut kehityksen ajurit:

Ekosysteemin voimavarojen turvaaminen ja ohjaaminen samaan suuntaan: Työllisyysvaikutusten saavuttaminen edellyttää, että koko alueen palvelujärjestelmä toimii yhteen ja sen resurssit ovat riittävät. Strategian tehtävänä on turvata voimavarat ja kohdentaa ne yhteisiin tavoitteisiin.

Asiakaslähtöiset, vaikuttavat ja kustannustehokkaat palvelut: Strategian avulla vahvistetaan työllisyyttä edistävien palvelujen asiakaslähtöisyyttä, vaikuttavuutta ja kustannustehokkuutta. Palvelujen tulee tukea strategisia painopisteitä ja tarjota selkeä asiakaslupaus.

Työllisyyden, osaamisen ja elinvoiman kehittämisen yhteys: Kuntien kasvanut vastuu työllisyyden edistämisestä ja työttömyydestä aiheutuvista kustannuksista edellyttää osaamisen, työllisyyden ja elinvoiman entistä tiiviimpää yhteen sovittamista. Strategia kokoaa nämä toisiaan täydentäväksi kokonaisuudeksi alueen elinvoiman vahvistamiseksi.

Tulevaisuusorientaatio ja ennakointi: Strategia ulottuu vuoteen 2035 ja perustuu toimintaympäristön pitkäjänteiseen ennakointiin. Huomio kohdistuu mm. väestömuutoksiin, digitalisaatioon, tekoälyyn sekä kansallisen työvoimapolitiikan vaihtoehtoihin. Tilaa strategiassa jätetään myös äkillisiin muutoksiin varautumiselle ja riskien arvioinnille.

Vaikuttavuustieto johtamisen välineenä: Tavoitteiden toteutumista seurataan valtuustokausittain vaikuttavuusmallin ja mittariston avulla. Yhteiset ja eri toimenpiteille ja toimijoille kohdentuvat mittarit lisäävät sitoutumista, selkeyttävät strategian logiikkaa ja tukevat päätöksentekoa.

Kuntien ja muiden toimijoiden osallistaminen ja sitouttaminen: Strategian onnistuminen perustuu kuntien, sidosryhmien ja asiakkaiden osallistamiseen ja sitouttamiseen. Strategia vahvistaa olemassa olevia yhteistyörakenteita ja integroituu osaksi ekosysteemityötä

Työllisyysstrategian valmistelussa huomioitiin myös työllisyyden edistämisen valtakunnalliset tavoitteet sekä olemassa olevat alueen strategiat<sup>1</sup> ja valmisteilla<sup>2</sup> oleva strategiat.

### Strategian valmistelua tukeva tiedon tuotanto

Strategiavalmistelua on tuettu reaaliaikaisella tiedontuotannolla, joka on koostunut:

- Tilastollisesta tausta-analyysistä Tampereen seudun ja alueen kuntien työllisyyden ja työttömyyden tilasta sekä analyysistä alueen ja kuntien demografisen kehityksen toteutuneesta ja tulevasta kehityksestä (kootut tulokset raportin liitteenä 4.).
- Kyselytutkimuksesta (20.2.2025–4.3.2025) valmisteilla olevan työllisyysstrategian painotuksista ja sisällöstä alueen kunnille sekä keskeisille sidosryhmille. Kysely lähetettiin yhteensä 127 sähköpostiosoitteeseen ja vastauksia saatiin yhteensä 58. Vastauksia saatiin kattavasti alueen kuntien, yritysten, tutkimus- ja koulutuslaitosten, elinkeinoelämän ja yritysten, kolmannen sektorin sekä hyvinvointialueen ja valtion edustajilta (kootut tulokset raportin liitteenä 1.).
- Haastattelututkimuksesta (2–3/2025) alueen kuntien edustajille ja keskeisille sidosryhmille strategian lähtökohdista, tavoitteista ja sisällöstä (yhteensä 48 henkilöä) sekä tarkentavasta ja syventävästä haastattelukierroksesta (5/2025) alueen kuntien johdolle (yhteensä 21 henkilöä, 11 eri kunnasta). Lisäksi strategiasta ja sen sisällöstä on saatu palautetta lukuisissa eri esittelytilaisuuksissa (kootut tulokset raportin liitteenä 2.).
- Analyysistä alueen eri strategioiden visiosta, tavoitteista ja toimenpiteistä. Analyysillä varmistettiin työllisyyden edistämistä koskevan muun strategia- ja ohjelmatyön kytkeytyminen osaksi työllisyysstrategian valmisteluprosessia. Analyysissä hyödynnettiin tekoälyä riittävän kattavan kuvan aikaan saamiseksi ja siinä tarkasteltiin laajasti alueen voimassaolevien strategioiden sisältöä niiden vision, avainalueiden (painopisteet, avaintemat), toimenpiteiden sekä läpileikkaavien teemojen näkökulmasta. Näkökulmana analyysissä oli: Mitkä asiat strategiassa korostuvat ja miten työllisyysasiat näkyvät strategiassa (kootut tulokset raportin liitteenä 3.).

### Strategian osallistava laadintaprosessi

Strategian laadintaprosessi koostui laajoista osallistavista ja dialogisista työpajoista, asiantuntijaryhmien työkokouksista sekä strategialuonnoksen vuorovaikutteisista esittelytilaisuuksista eri tilaisuuksista alueella.

Strategian valmisteluprosessi koostui viiden oppivan työpajan sarjasta:

- ensimmäisessä työpajassa 7.3.2025 määritettiin strategian alustava visio ja tavoitteet

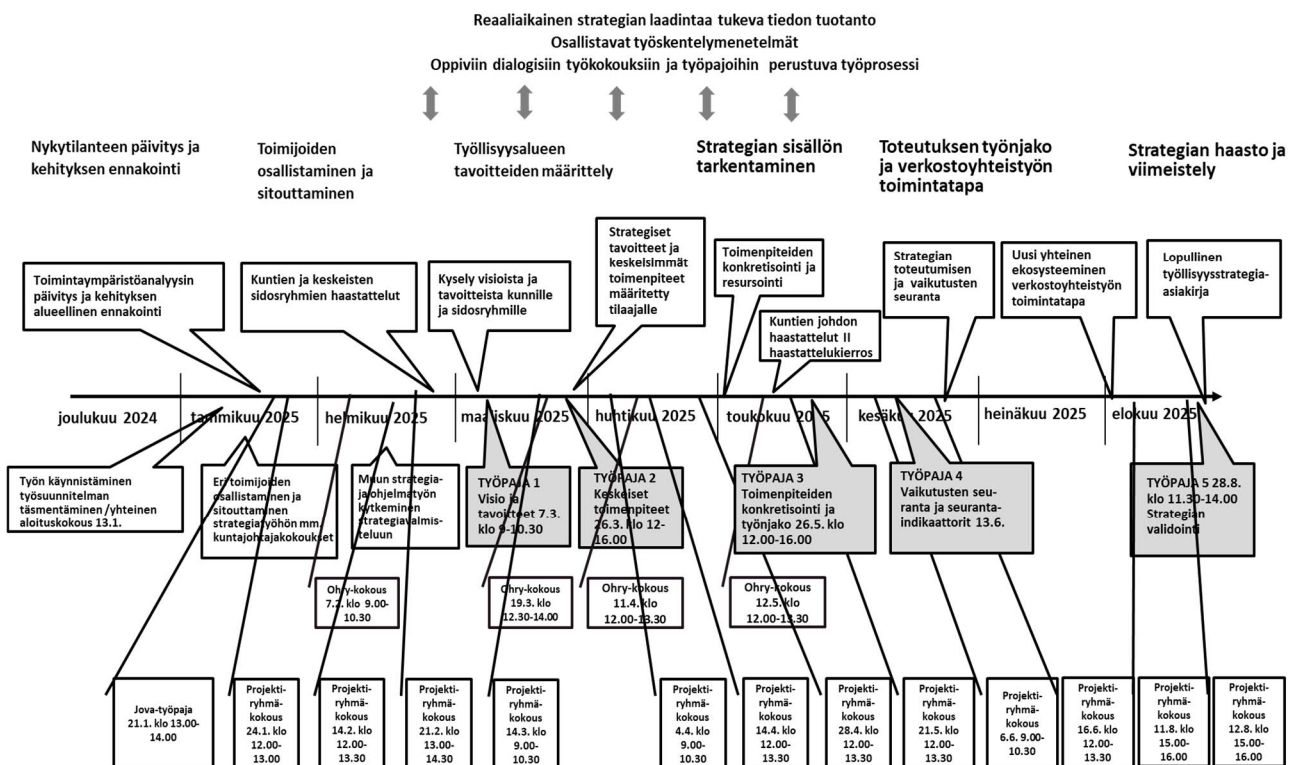
---

<sup>1</sup> mm. Tampereen kaupunkiseudun elinkeinostrategia (2025); Welcoming City -kehitysohjelma (2025); Tampereen strategia 2030 (2023); Pirkanmaan maakuntaohjelma 2022-2025 (2022); Pirkanmaan hyvinvointialueen strategia 2023-2025 (2022); Koulutuksenjärjestäjien strategiat tai ohjelmat (Tredu, Vaao, TAKK, Tampereen yliopisto); Pirkanmaan TE-palvelustrategia (2023); Tampereen seudun työllisyysalueen palvelujen järjestämissuunnitelma (2023)

<sup>2</sup> mm. Tampereen uusi kaupunkistrategia; Kansainvälisen osaavan työvoiman saatavuuden ja pitovoiman tiekartta.

- toisessa työpajassa 26.3.2025 strategian visiota ja tavoitteita täsmennettiin sekä määritettiin alustavasti strategian keskeiset toimenpiteet
- kolmannessa työpajassa 26.5.2025 toimenpiteitä edelleen konkretisoitiin ja keskusteltiin strategian toimeenpanon periaatteista ja työnjaosta
- neljännessä työpajassa 13.6.2025 keskityttiin strategian seurantarjestelmään ja vaikutusten seurannan periaatteisiin
- viidennessä, eli viimeisessä, työpajassa 28.8.2025 työpajan aiheena oli lopullisen strategian läpikäynti ja validointi.

Yhteensä työpajoihin osallistui noin 100 eri henkilöä eri organisaatioista. Heistä useimmat osallistuivat kaikkiin työpajoihin.



Kuva 1. Strategian laadinnan toteutusprosessi.

Strategian käytännön valmistelua on tehty hanketta varten perustetussa Tampereen kaupungin työllisyys- ja kasvupalveluiden asiantuntijoista koostuneessa projektiryhmässä<sup>3</sup>, joka kokoontui valmisteluprosessin aikana 13 kertaa. Lisäksi strategiavalmistelutyötä on tukenut ja ohjannut Tampereen seudun työllisyysstrategiatyön ohjausryhmä<sup>4</sup>, joka kokoontui valmistelun aikana viisi kertaa.

<sup>3</sup> Regina Saari, Tuula Mikkonen, Atte Viinikka, Jenna Hämäläinen ja konsultin edustajat Mikko Kesä ja Mikko Valtakari.

<sup>4</sup> Regina Saari (Tampereen kaupunki) Kirsi Viskari (Tredu), Niina Hokkanen (Business Tampere), Tuukka Salkoaho (Pirkanmaan hyvinvointialue), Mika Vuori (Tampereen Kaupunki), Aleksi Kopponen (Tampereen Kaupunki), Tuomas Huh-tala (Tampereen kaupunki), Peer Haataja (Tampereen kauppakamari) ja Sanni Pietilä (Tampereen kaupunki).

Näistä viimeinen kokous 13.6.2025 toteutettiin laajennettuna, strategian seurannan ja arvioinnin periaatteisiin keskittyneenä työpajana.

Lisäksi strategian sisältöä ja painopisteitä on esitelty ja niistä saatu palautetta lukuisissa eri tilaisuuksissa alueella valmisteluprosessin eri vaiheissa (mm. Työllisyysjaosto, Pirkanmaan johtajakokous, Työllisyysalueen kuntajohtajakokoukset, Tampereen kaupungin konsernihallinnon ja pormestarin johtoryhmät, Tampereen kaupunginhallitus, Einkeinopoliittinen toimikunta, Pirkanmaan koulutusryhmä yms.).

### Strategian valmistelun kipupisteitä

Strategisia linjauksia ja painopistealueita muodostettaessa haastattelujen ja kyselyjen perusteella tunnistettiin tekijöitä, jotka vaativat yhteiseen päämäärään tähtäävässä strategiavalmistelussa erityistä huomiota ja näkemysten yhteensovittamista. Nämä tuotiin avoimeen keskusteluun ja niitä käsiteltiin ja ratkottiin prosessin valmistelu kuluessa yhteisen ymmärryksen vahvistamiseksi. Tällaisia olivat mm.

- Yritys- ja työnantajayhteistyön vastuu ja roolikysymyksissä oli nähtävissä reviiriajattelua, joka hankaloitti tarkoituksenmukaiseen työnjakoon perustuvan verkostoyhteistyömallin rakentamista. Ratkaisuksi tässä nähtiin mm. yritysten tarpeista käsin lähtevä toimijoiden roolittaminen, yhteisen palvelutarjoaman rakentaminen, tiedon välittymisen tehostaminen sekä asiakastietojärjestelmien kehittäminen.
- Näkemykset toimivista ratkaisuista rakenteellisen työttömyyden haasteisiin vaihtelivat suuresti. Tarpeet pitkäaikais- ja rakennetyöttömyyden ratkaisuille ovat korostuneet vuoden 2025 alusta kuntien lisääntyneiden työttömyysturvakustannusten seurauksena. Erityisesti kannettiin huolta siitä, onko pitkäaikais- ja rakennetyöttömiä käsittlevä osa-alue aliedustunut strategian linjauksissa ja painopistealueissa. Tämän vuoksi strategiassa nostettiin rakenteellisen työttömyyden hoito vahvemmin esiin eri painopistealueilla sekä lisättiin Työllisyydestä huolehtiminen sosiaalisesti ja eettisesti kestäväällä tavalla omaksi painopistealueekseen.
- Tampereen seudun työllisyysstrategia tähtää kasvuun. Työllisyysstrategian rooli suhteessa työllisyysalueen toimintaan oli tältä osin jäänyt osin epäselväksi osassa alueen kuntia. Suurin osa kunnista toivoi, että työllisyysalueena keskityttäisiin pääsääntöisesti palvelullisiin asioihin, mikä loisi paremmat edellytykset yhteiselle työllisyysstrategialle. Taustalla oli kuntien tarve vahvoille lähipalveluille. Ratkaisuna tähän korostettiin työllisyysstrategian monikeskeytystä (koulutus-työllisyys-elinkeino), kuntien roolin näkemistä vahvemmin omistajaohjauksellisenä sekä selkeyttämällä kuntien johdon kanssa sitä, miten kunta voisi myötävaikuttaa strategiaan sekä toisaalta edistää ja hyödyntää yhteistä strategiaa.
- Strategian edellyttämän ekosysteemisen yhteistyön mahdollisuudet koettiin rajallisiksi niukkenevien resurssien edessä. Lisäksi arvioitiin, että esimerkiksi hallinnolliset muutokset haastavat yhteistyötä. Eri toimijat kokivat roolinsa strategian tavoittelemassa uudenlaisessa yhteistyössä edelleen melko perinteiseksi. Selvää kuitenkin on, että etenkin niukkenevien resurssien edessä toimiva alueellinen yhteisiin päämääriin tähtäävä verkostoyhteistyö on keskeisin keino edistää tehokkaasti ja vaikuttavasti työllisyyttä ja kasvua.

## 2. Työllisyysalueen tilannekuva ja keskeiset muutosvoimat

### 2.1 Demografinen kehitys

Tampereen työllisyysalueen demografista kehitystä leimaa poikkeuksellisen voimakas ja jatkuva väestönkasvu, joka kuitenkin jakaantuu epätasaisesti työllisyysalueen sisällä. Demografisen nykytilan ja kehityksen näkökulmasta työllisyysalue onkin yksi maan polarisoituneimmista, ei niinkään yksittäisten alueiden heikon kehityksen, vaan etenkin Tampereen kaupunkiseudun poikkeavan voimakkaan kasvun takia.

Tampereen kaupunkiseutu on maan toiseksi nopeimmin kasvava alue pääkaupunkiseudun jälkeen ja työllisyysalueen keskuskaupunki Tampere on vastaavasti nopeimmin kasvava kaupunki pääkaupunkiseudun kaupunkien jälkeen. Väestöpohjan hyvin voimakas kasvu on johtanut myös työikäisen väestön erittäin merkittävään kasvuun, heijastuen samalla työvoiman kehitykseen positiivisesti.

Tampereen hyvin merkittävä väestönkasvu perustuu alueen erittäin suuriin muuttovoittoihin maan sisältä ja ulkomailta. Tampere on väestöpohjaan suhteutettuna maan vetovoimaisin kaupunki ja saa erittäin suurta muuttovoittoa etenkin nuorista työn ja koulutuksen perässä muuttavista, joskin myös työttömistä saadut muuttovoitot ovat huomionarvoisia. Vaikka Tampere saa muuttovoittoa käytännössä koko maasta, myös muulta Pirkanmaalta ja samalta työllisyysalueelta saadut muuttovoitot ovat hyvin huomattavia. Maan sisäisen muuttoliike kasvattaa etenkin nuorten määrä alueella, mutta koska enemmistö alueella opiskelevista myös jää asumaan alueelle valmistumisen jälkeen, kasvattaa muuttoliike välillisesti myös muuta työikäistä väestöä.

Maan sisäisen muuttoliikkeen lisäksi Tampereen ulkomailta saamat muuttovoitot ovat kasvaneet erittäin voimakkaasti 2020-luvulla ja muodostavat tällä hetkellä keskeisen väestönkasvun väylän. Ulkomailta saadut muuttovoitot painottuvat alle 45-vuotiaisiin. Ulkomailta saaduissa muuttovoitoissa työttömien ja työvoiman ulkopuolisen väestön osuus on suurempi kuin maan sisäisessä muuttoliikkeessä, vaikka selvä enemmistö ulkomailta saaduista muuttovoitoista perustui myös työllisiin ja opiskelijoihin.

Tampereen lisäksi ”ydinkaupunkiseudun” kunnat, eli Tampereen välittömässä läheisyydessä olevat kehyskunnat ovat kasvaneet nopeasti. Ydinkaupunkiseudun muut kunnat kasvavat lähinnä Tampereelta tulevan nuorten aikuisten muuttoliikkeen välityksellä, nämä kunnat ovatkin tässä mielessä riippuvaisia Tampereen kyvystä houkutella muuttajia muusta maasta. Ydinkaupunkiseudun kuntien muuttoliikkeen rakenne on myös huomionarvoisen valikoivaa: selvä enemmistö muuttajista on suhteellisen korkeasti koulutettuja, suhteellisen hyvätulaisia ja työllisiä. Ydinkaupunkiseudun kunnat saavat taas ulkomailta vaihtelevia muuttovoittoja, mutta pääasiassa (Nokiaa ja Kangasalaa lukuun ottamatta) maahanmuuton merkitys näiden kuntien kasvulle on yhä vähäinen.

Tampereen ydinkaupunkiseudun ulkopuolella väestönkehityksen tila heikkenee huomattavasti. Eteläisen Pirkanmaan kaupungeissa (Akaa ja Valkeakoski) väestö vähenee maltillisesti, mutta ikärakenteen vaikutuksesta työikäisen väestönkehitys on jo kohtalaisen negatiivista. Akaa ja Valkeakoski saavat kuitenkin kohtalaisia muuttovoittoja Tampereelta muuttavista nuorista aikuisista.

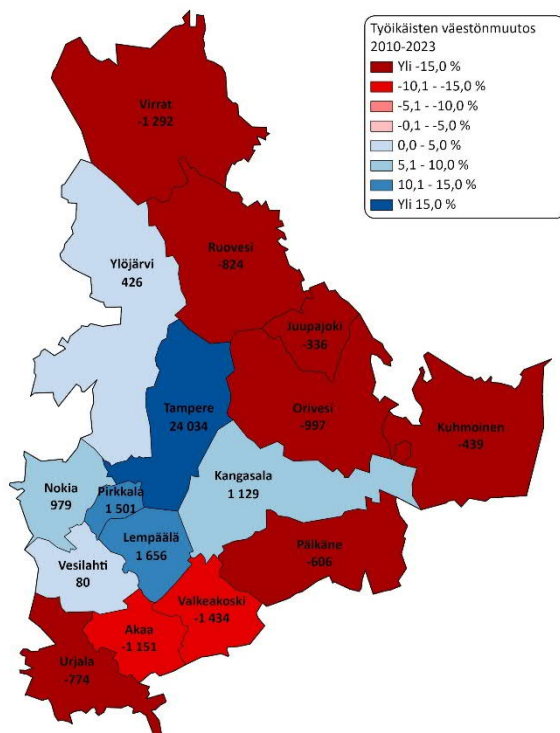
Muulla työllisyysalueella väestönkehitys on heikkoa ja erityisesti Ylä-Pirkanmaan kunnissa väestö vähenee hyvin nopeasti ja työikäisen väestön kehitys on vielä tätäkin heikompaa. Työllisyysalueen reunojen heikkoa väestönkehitystä selittää sekä ikärakenne (kuolleiden ja eläkeikään siirtyvien

määrä on suuri) että heikko asema muuttoliikkeessä (alueen kunnat kärsivät suuria muuttotappioita etenkin Tampereelle). Lisäksi maahanmuutto näihin kuntiin on vähäistä.

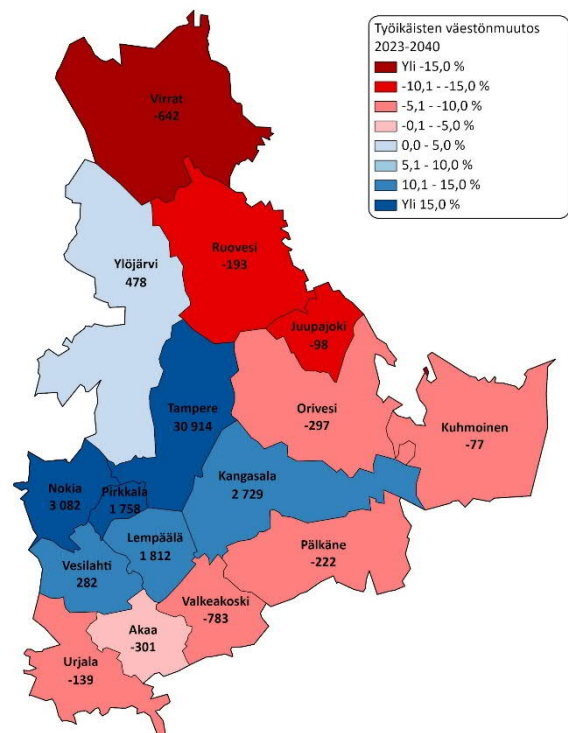
Työllisyysalueen tulevan demografisen kehityksen erot säilyvät väestöennusteissa suurina. Maahanmuuton tason mukaan työllisyysalueen väestöpohja kasvaa noin 36 000–60 000 henkilöllä (työikäisten määrä 25 000–45 000 henkilöllä), mutta kasvu jakaantuu toteutuneen kehityksen tavoin hyvin epätasaisesti. Tampereen väestöpohja kasvaa voimakkaasti ja kaupunki säilyy yhtenä Suomen nopeimmin kasvavana. Myös ydinkaupunkiseudun kasvu säilyy merkittävänä. Tampereen kaupunkiseudun ulkopuolella etenkin suuri kuolleiden enemmisyys suhteessa syntyneisiin vähentää väestöä, työikäistä väestöä taas vähentää eläkeikään siirtyvien ikäkohorttien suuri koko.

2020- ja 2030-lukujen aikana työllisyysalueen väestönkehityksen rakenne jatkaa muutostaan. Erityisesti maahanmuuton merkitys kasvun mahdollistajana korostuu, muuttovoitot maan sisäisestä muuttoliikkeestä saattavat sen sijaan vähentyä, sillä Tampereen kaupunkiseudun lähialueen ja ylipäätään suurten kaupunkiseutujen ulkopuolisessa maassa asuvien potentiaalisten muuttajien määrä vähenee pitkään jatkuneen heikon väestönkehityksen takia. Muuttoliikkeen rakenteen painottuessa entistä vahvemmin maahanmuuttoon eriävä muuttoliikkeen toiminnallinen rakenne (esim. työttömien korostuneempi osuus) on erityisen huomionarvoista.

2030-luvun lopulla työikään alkaa siirtyä myös poikkeavan pieniä ikäkohortteja 2010-luvun laskeeneen syntyvyyden takia, mikä haastaa etenkin Tampereen kaupunkiseudun ulkopuolisten alueiden työikäisen väestön kehitystä. Eriävän alueellisen kehityksen seurauksena jopa 90 prosenttia työllisyysalueen väestöstä asuu Tampereen kaupunkiseudulla vuonna 2040.



Kuva 2. Tampereen työllisyysalueen toteutunut työikäisen väestön kehitys 2010–2023



Kuva 3. Tampereen työllisyysalueen ennakoitu työikäisen väestön kehitys 2024–2040.

## 2.2. Työllisyys- ja työttömyyskehitys

Tampereen työllisyysalueen 20–64-vuotiaasta väestöstä noin 73,7 prosenttia oli työllisiä vuoden 2023 lopussa. Työllisyysaste oli suhteellisen vahva koko maan tasolla, etenkin kun huomioidaan myös opiskelijoiden korostuvan keskimääräistä työllisyysaluetta vahvemmin Tampereen suuren korkeakoulutustarjonnan takia. Työllisyysaste on vahvistunut alueella pitkän ajanjakson aikana voimakkaasta työikäisen väestön kasvusta huolimatta: aluetalouden toiminnot ovat kasvaneet ja monipuolistuneet alueella, mikä on osaltaan mahdollistanut työllisyysalueen väestöpohjan rajun kasvun. 2020-luvulla työllisyysasteen kehitys on ollut vaihtelevampaa ja työllisyysaste heikkeni vuosien 2022–2023 aikana. Oletettavasti myös vuoden 2024 aikana työllisyysaste on heikentynyt.

Alueen 20–64-vuotiaasta työvoimasta (työttömät + työlliset) 10,3 prosenttia oli työttömänä vuoden 2023 lopussa. Osuus on lähellä maan keskitasoa. Työllisyysasteen tavoin työttömyysaste laski 2010-luvun aikana, etenkin vuosikymmenen lopulla. Työttömyysasteen laskua selitti aluetalouden tilan vahvistuminen, mutta myös suurten ikäluokkien eläköityminen (ryhmässä työttömyysasteet olivat paikoin erittäin korkeita). 2020-luvun kehitys on taas ollut vaihtelevaa ja vuoden 2022 jälkeen työttömyysaste on heikentynyt muun maan tavoin.

Työllisyyden ja työttömyyden kuntatason erot ovat alueella kohtalaiset. Työllisyysaste on (muuhun alueeseen verrattuna) matala Tampereella, erittäin korkea Tampereen kehyskunnissa ja kohtalainen uloimma kehällä. Tampereen matalaa työllisyysastetta selittää osin opiskelijoiden merkittävä osuus, mutta myös osin korostuva työttömyys. Uloimmalla kehällä työttömyyden erot vaihtelevat, mutta ovat pääsääntöisesti lähellä Tampereen tasoa.

Huomionarvoisesti työllisyystilanteessa on Tampereen työllisyysalueella (muun maan tavoin) eroja eri demografisten ryhmien välillä. Erityisesti kieliryhmittäiset erot ovat suuret: vieraskielisten ryhmässä työllisyysaste oli jopa 17,5 prosenttiyksikköä kotimaisia kieliryhmiä matalampi ja työttömyysaste oli lähes kaksinkertainen. Erityisesti Tampereen työttömyys (ja tästä seuraava työllisyyspalveluiden tarve) on nopeasti ”vieraskielistynyt” 2020-luvulla. Muulla työllisyysalueella maahanmuuttajataustaisten työttömyys on merkitykseltään vähäinen maahanmuuttajataustaisen väestön vähäisen määrän takia.

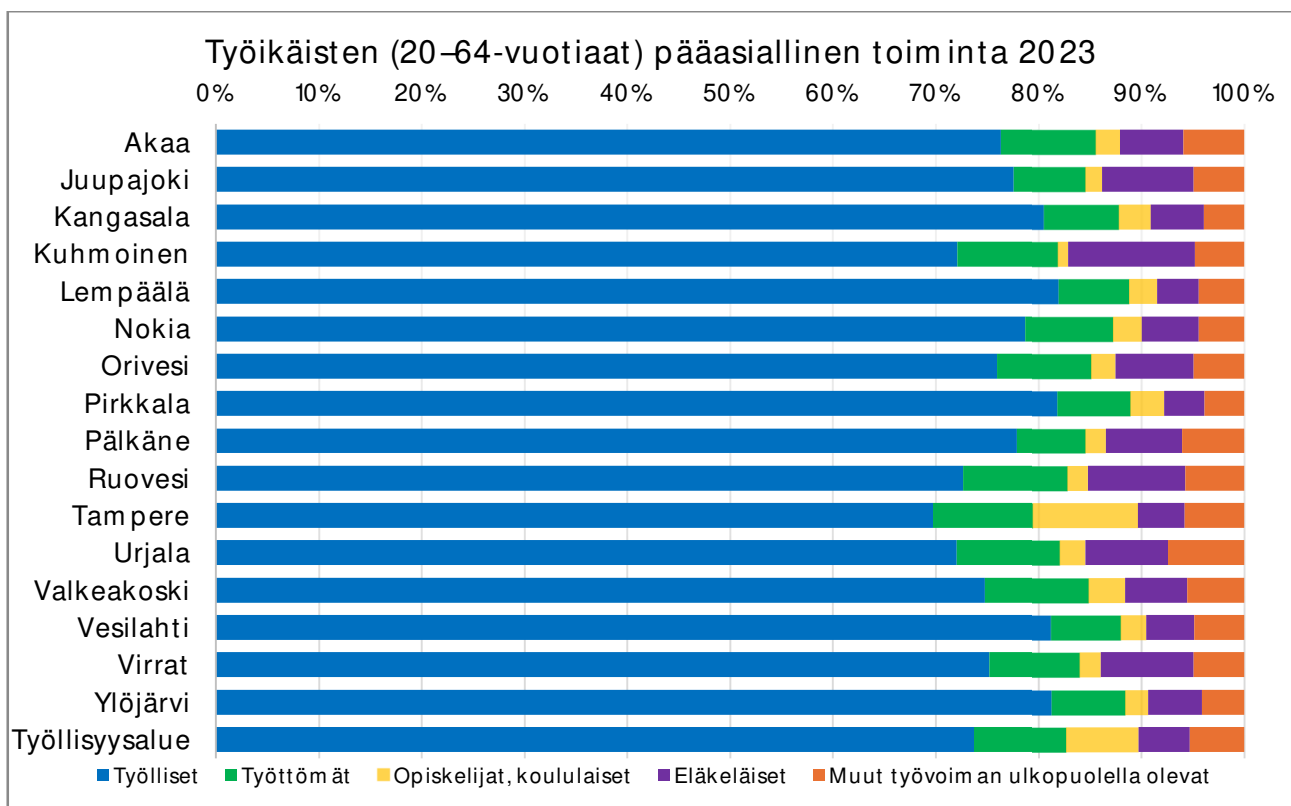
Vieraskielisten työllisyys- ja työttömyysasteet ovat kuitenkin vahvistuneet pitkän aikavälin aikana kotimaisia kieliryhmiä nopeammin. Yhä suurista ryhmien välisistä eroista huolimatta eroissa on tapahtunut konvergoitumista. Toisaalta viime vuosien heikentynyt työllisyystilanne on heijastunut erityisen voimallisesti vieraskielisten ryhmään, jossa työttömyysaste on kasvanut ja työllisyysaste on laskenut kotimaisia kieliryhmiä nopeammin. Kasvava vieraskielisten ryhmä muodostaakin työttömyyden näkökulmasta erityisen haavoittuvan ryhmän etenkin Tampereella.

Työllisyydessä ja työttömyydessä on myös sukupuolittain relevantteja eroja. Naisten työllisyysaste oli vuonna 2023 noin kaksi prosenttiyksikköä miehiä korkeampi ja työttömyysaste oli noin kolme prosenttiyksikköä matalampi. Työllisyys- ja työttömyysasteiden heikentyminen on ollut myös miesten ryhmässä naisia suurempaa. Vieraskielisten ryhmässä ero on käänteinen: miesten työllisyystilanne on vieraskielisten ryhmässä merkittävästi naisia vahvempi. Vieraskielisten naisten työttömyysaste onkin erityisen korkea ja ryhmää voi pitää erityisen haavoittuvana työmarkkinoilla.

Työttömyysasteessa on relevantteja eroja myös ikäryhmittäin. Työttömyysaste on keskitasoa selvästi korkeampi nuorten ja eläkeikää lähestyvien ryhmässä, ja keskitasoa matalampi 35–54-vuotiaiden ryhmissä. Työttömyysasteen kehitys vaihteli myös ikäryhmittäin, sillä vuosien 2020–2023 aikana nuorten aikuisten (25–34-vuotiaat) ja 35–44-vuotiaiden ryhmässä työttömyysaste nousi

merkittävästi. Vastaavaa nopeaa nousua ei ole tapahtunut tätä vanhemmissa tai nuoremmista ryhmissä (joskin vuoden 2024 aikana myös näissä ryhmissä on tapahtunut työttömyysasteen heikentymistä).

Tampereen työllisyysalueen työikäisen väestön nopean kasvun sekä pitkällä aikavälillä nousseen työllisyysasteen seurauksena alueen työllinen työvoima on kasvanut poikkeavan nopeasti. Ylipääntään työllisen työvoiman määrän merkityksellinen kasvu erottaa työllisyysaluetta suurimmasta osasta muita työllisyysalueita, mutta kasvun voimakkuus, noin 30 000 henkilöä vuosien 2010–2023 aikana asettaa työllisyysalueen käytännössä kaikista muista työllisyysalueista poikkeavaan asemaan (vastaavaa kasvua tapahtui vain osassa Uudenmaan työllisyysalueita). Vieraskielisten matalammasta työllisyysasteesta huolimatta noin kolmasosa työllisten määrän kasvusta perustui vieraskielisiin työllisiin (kasvua n. 9 400 työllistä vuosien 2010–2023 aikana).



Kuva 4. Työikäinen väestö pääasiallisen toiminnan mukaan vuonna 2024 Tampereen työllisyysalueen kunnissa.

Väestönkehityksen tavoin työllisen työvoiman kehitys oli alueen sisällä polarisoitunutta. Suurin osa työllisen työvoiman kasvusta tapahtui Tampereen kaupunkiseudulla ja pelkästään Tampereella työllisten määrä kasvoi 22 500 henkilöllä vuosien 2010–2023 aikana. Muulla Tampereen ydinkaupunkiseudulla työllisten määrän kasvoi myös suhteellisesti mitattuna merkittävästi (n. 11 000 henkilöllä). Tampereen kaupunkiseudun ulkopuolella työllisten määrä on sen sijaan vähentynyt suurimman osan maan tavoin. Eriytyneen kehityksen seurauksena sekä työllisyysalueen työvoima että työpaikat ovat vuosi vuodelta keskittyneet vahvemmin Tampereen kaupunkiseudulle ja etenkin Tampereelle.

Tampereen merkitys onkin erittäin suuri työllisyysalueella demografisen painoarvon lisäksi myös työpaikkojen näkökulmasta. Kaupungin elinkeinorakenne on erittäin monipuolinen ja työpaikkojen määrä on kasvanut useilla eriävillä aloilla. Vaikka myös muulla työllisyysalueella on paikoin hyvinkin

merkittävää taloudellista toimintaa esimerkiksi teollisuuden näkökulmasta, suuressa osassa muita työllisyysalueen kuntia lähinnä sote-palveluiden toimialalla on tapahtunut merkityksellistä työpaikkojen määrän kasvua.

Tampere onkin erittäin työpaikkaomavarainen kaupunki, jossa on lähes 20 prosenttia enemmän työpaikkoja kuin työllisiä. Muu maakunta ja etenkin muu Tampereen kaupunkiseutu on hyvin riippuvaisia näistä työpaikoista, minkä seurauksena pendelöinti muulta työllisyysalueelta Tampereelle on huomattavaa. Tampereen lisäksi työpaikkaomavaraisia kuntia työllisyysalueella olivat lähinnä Pirkkala sekä Ylä-Pirkanmaan kunnat. Työllisyysalueen työssäkäynti on osin sidottu myös laajempiin Etelä-Suomen työmarkkinoihin: alueelta pendelöi noin 12 500 henkilöä Uudellemaalle ja Kanta-Hämeeseen. Toisaalta työllisyysalueelle pendelöidään merkittävästi myös muusta maasta ja kokonaisuudessaan työllisyysalue on lähes työpaikkaomavarainen.

## 2.3 Johtopäätökset tilastoanalyysin perusteella

Tampereen työllisyysalue tulee säilymään voimakkaasti kasvavana alueena myös tulevaisuudessa. Kasvu tuo kuitenkin myös kehittämistarpeita: esimerkiksi työllisyyspalveluiden käyttäjien määrä kasvaa absoluuttisesti, vaikka työllisyystilanne pysyisi vahvana. Esimerkiksi pääkaupunkiseudun kokemukset osoittavat, että nopea kasvu voi tuoda mukanaan myös eriarvoisuutta ja segregaatiota, joten Tampereella on tärkeää ennakoida ja hallita kasvua niin, että sen hyödyt korostuvat ja lieveilmiöt pysyvät hallinnassa.

Väestönkehityksen alueelliset erot tuovat työllisyysalueelle erilaisia todellisuuksia. Ydinkaupunkiseutu muodostaa maan toiseksi nopeimmin kasvavan keskuksen, kun taas muualla alueella kehitys on hitaampaa tai jopa supistuvaa. Tämä monimuotoisuus tarkoittaa, että työllisyyden haasteet ja mahdollisuudet eroavat alueen sisällä. Tampereen seudun voimakas kasvu edellyttää palveluiden järjestämisen kehittämistä ja voi tuoda mukanaan lisää työttömiä työnhakijoita, mutta samalla se tarjoaa myös uusia mahdollisuuksia työmarkkinoiden elävöittämiseen ja monipuolistamiseen. Kasvun jakaantumisesta tasaisemmin työllisyysalueen eri kunnissa tulee erityisesti pitää huolta, jotta eriytyvä kehitys vältettäisiin.

Kansainvälistyminen on Tampereen seudun työllisyysalueen kunnille sekä välttämättömyys että mahdollisuus. Kotimainen väestönkasvu ei riitä ylläpitämään työvoiman tarjontaa, ja maahanmuuton merkitys kasvaa nopeasti. Vieraskielisen väestön työllisyysaste on edelleen kantaväestöä alhaisempi, mikä lisää palvelutarvetta ja vaatii panostuksia kotoutumiseen. Toisaalta kansainvälistyminen tuo mukanaan osaamista, monimuotoisuutta ja kasvupotentiaalia, joista hyötyvät sekä alueen elinkeinoelämä että työmarkkinat pitkällä aikavälillä.

Tampereen ydinkaupunkiseudun ulkopuolella väestönkehitys on monin paikoin laskeva. Työikäisen väestön väheneminen, etenkin Ylä-Pirkanmaalla, muodostaa haasteen työvoiman riittävyydelle ja alueen elinvoimalle. Toisaalta nopea väestön supistuminen voi myös vähentää työttömyyttä ja nostaa työllisyysastetta, jos työvoiman kysyntä säilyy vahvana. Tämä korostaa tarvetta löytää paikallisia ratkaisuja, jotka tukevat elinvoimaa ja vahvistavat yhteyksiä kasvavaan keskukseen. Kehitysennuste edellyttää elinvoimakehityksen vahvistumista tasaisemmin koko työllisyysalueen sisällä sekä työvoiman saatavuutta edistävää esimerkiksi maankäytön, asumisen ja liikenteen kehittämistä.

Väestönkasvusta huolimatta osa toimialoista kohtaa työvoiman saatavuuden haasteita. Erityisesti sosiaali- ja terveyspalveluissa palvelutarve kasvaa samalla, kun eläköityminen lisää rekrytointipainetta. Toisaalta nämä kehityskulut avaavat mahdollisuuksia koulutusjärjestelmän, palvelurakenteiden ja työvoimapolitiikan uudistamiseen, jolloin alue pystyy kääntämään haasteet kasvun ja uudistumisen ajureiksi.

### 3. Strategian visio, toimintaperiaatteet sekä painopisteet ja kärkeilytoimenpiteet

#### 3.1 Alueen ihannetila 2035 ja kriittiset menestystekijät

Tampereen seutu on Suomen dynaamisin työmarkkina, jossa yritysten kasvu ja osaajien saatavuus vahvistavat toisiaan ja synnyttävät kestävästä työllisyyttä.

Strategiavalmisteluun osallistuneiden asiantuntijoiden toiveiden perusteella vuonna 2035 Tampereen seutu on kansainvälisesti merkittävä kasvualue, joka houkuttelee osaajia ja investointeja globaalisti. Osaavaa työvoimaa on saatavilla elinkeinoelämälle ja alueella vallitsee tiivis yhteistyö kuntien, yritysten ja oppilaitosten välillä, mikä tukee elinkeinoelämän kasvua ja innovaatioita. Työllisyyspalvelut ovat asiakaslähtöisiä, joustavia ja tehokkaita, hyödyntäen digitalisaatiota ja tekoälyä.

Hyvä elämänlaatu, osallistavuus ja monimuotoisuus lisäävät alueen vetovoimaa sekä osaajien että investointien näkökulmasta. Korkeakoulujen panostus tutkimukseen ja tuotekehitykseen on synnyttänyt menestystarinoita eri aloilla, mikä lisää alueen vetovoimaa.

Alueen ihannetilän osatekijöitä ja ajureita ovat ennen kaikkea:

- ❖ Kansainvälinen vetovoima ja investoinnit: Tampereen seutu houkuttelee osaajia ja investointeja globaalisti, profiloituen kestävästä kehityksestä ja korkeasta teknologian keskuksena.
- ❖ Alueen pitovoima: Alue ei vain houkuttele uusia tulijoita, vaan myös sitouttaa alueella jo olevat (erityisesti nuoret ja valmistuvat) ja sinne tulevat pysymään alueella.
- ❖ Turvallinen ja kestävä infrastruktuuri: Alue tarjoaa turvallisen ja kestävästä elinympäristön, jossa on laadukas ja moderni infrastruktuuri.
- ❖ Vahva yhteistyöverkosto: Työllisyysalueen, kuntien, yritysten, oppilaitosten ja muiden toimijoiden välinen yhteistyö on tiivistä, rajat ylittävää ja tukee elinkeinoelämän kasvua sekä innovaatioita.
- ❖ Osaamisperusteinen ja joustava työelämä: Elinikäinen oppiminen, joustavat urapolut ja nopea reagointi muutoksiin ovat arkipäivää, ja eri-ikäiset sekä eri taustoista tulevat osaajat työllistyvät sujuvasti.
- ❖ Osaavan työvoiman saatavuus: Osaavaa työvoimaa on saatavilla työnantajien tarpeisiin. Koulutuksen ja työelämän yhteistyö on alueella toimivaa. Lisäksi työntekijöiden hyvinvoinnin tukeminen ja monimuotoisen työvoiman hyödyntäminen on arkipäivää alueen elinvoiman vahvistamiseksi.
- ❖ Asiakaslähtöiset ja tarvelähtöiset työllisyyspalvelut: Työllisyys- ja kasvupalvelut ovat ennakkoivia, tarvelähtöisiä ja hyödyntävät digitalisaatiota ja tekoälyä työnvälityksessä sekä osaamisen kehittämisessä.
- ❖ Tutkimus ja innovaatiot liiketoiminnan moottorina: Korkeakoulujen panostukset tutkimukseen ja tuotekehitykseen synnyttävät menestystarinoita, ja soveltavaa osaamista hyödynnetään laajasti yritystoiminnassa.
- ❖ Hyvinvoiva ja osallistava yhteisö: Alueella asuu hyvinvoivia, aktiivisia ihmisiä, ja monimuotoisuus sekä osallistavuus ovat keskiössä työmarkkinoilla ja yhteiskunnassa.

- ❖ **Einvoimainen ja viihtyisä asuin ympäristö:** Tampereen seutu tarjoaa laadukkaan, viihtyisän ja monipuolisen elinympäristön, joka lisää alueen houkuttelevuutta niin asukkaille kuin uusille toimijoille.

### Kriittiset menestystekijät

Strategian kriittiset menestystekijät tarkoittavat niitä asioita, joiden onnistunut toteuttaminen on välttämätöntä strategian onnistumisen kannalta. Ne ovat strategian "kulmakiviä" ja joihin panostaminen ratkaisee sen, miten strategian toteutus onnistuu. Kriittiset menestystekijät toimivat tässä lähtökohtina strategian painopiste- ja kärkitoimenpidevalinnoille. Strategiavalmisteluun osallistuneiden asiantuntijoiden näkemysten mukaan tärkeimmät Tampereen seudun työllisyysstrategian onnistumiseen vaikuttavat kriittiset tekijät ovat osaavan työvoiman saatavuus, ratkaisut työmarkkinoiden kohtaanto-ongelmiin, toimivat työmarkkinat, työllisyyden edistäminen sosiaalisesti ja eettisesti kestäväällä tavalla sekä yhteistyön vahvistaminen ja tiedolla johtaminen.

### Osaavan työvoiman saatavuuden turvaaminen

Osaavan työvoiman saatavuuden turvaaminen edellyttää koulutuksen ja elinkeinoelämän tiivistä yhteistyötä yhteisten oppimisympäristöjen luomiseksi, mikä parantaa opiskelijoiden työllistymismahdollisuuksia ja lisää yritysten halukkuutta rekrytoida heitä. Kansainvälisten osaajien houkuttelun rinnalla on panostettava pitovoimaan kehittämällä kotouttamista, kielikoulutusta, koulutuspolkuja ja alueen vastaanottokykyä sekä tukemalla elinolosuhteita, työyhteisöjä ja perheitä, mukaan lukien perheen yhdistäminen ja pysyvyyttä tukevat mallit.

Alueella on paljon työvoimareserviä. Asiakaslähtöinen ja tehokas työnvälitys sekä tiivis työnantajayhteistyö ovat ratkaisevia tekijöitä työntekijöiden välittämisessä työmarkkinoille ja siten osaavan työvoiman saatavuuden turvaamisessa. Lisäksi osaamista on uudistettava jatkuvasti vastaamaan sekä nykyisiä että tulevaisuuden työvoimatarpeita, jotta alueen kilpailukyky ja työllisyys pysyvät vahvoina muuttuvassa työelämässä.

### Ratkaisujen löytäminen työmarkkinoiden kohtaanto-ongelmiin

Työmarkkinoiden kohtaanto-ongelman ratkaiseminen edellyttää osaamisen kehittämistä kysyntä-lähtöisesti työnantajien tarpeista lähtien, hyödyntäen kysyntälähtöistä työnantajayhteistyötä, täsmäkoulutuksia, oppilaitosyhteistyötä sekä työelämän tulevien tarpeiden ennakoitua. Koulutuksen tulisi perustua työpaikkojen kysyntään opiskelijoiden kiinnostusten sijaan, ja työttömille on luotava kannustimia osaamisen itsenäiseen kehittämiseen esimerkiksi nopeiden kokeilujen ja työnhaun automatisoinnin kautta.

Kohtaantoa voidaan parantaa keräämällä ja hyödyntämällä kattavaa dataa työvoiman osaamisesta, kehittämällä asiakaslähtöisiä ja joustavia työllisyyspalveluja sekä selkeyttämällä toimijoiden roolitusta. Samalla on tärkeää ehkäistä työttömyyttä, erityisesti sen kovan ytimen kasvua, torjumalla syrjäytymistä ja estämällä työttömyyden pitkittymistä.

### Toimivat työmarkkinat

Toimivien työmarkkinoiden edistäminen edellyttää, että työnhakijat nähdään aktiivisina toimijoina, jotka etsivät jatkuvasti parempia mahdollisuuksia, ja että julkinen sektori toimii alustatoimijana tarjoten joustavia, tehokkaita ja asiakaslähtöisiä palveluita jonottamisen sijaan. Työllisyyspalvelujen tulee olla kustannustehokkaita ja vaikuttavuuteen perustuvia. Tämä edellyttää työnvälityksen ja työnantajayhteistyön tehostamista, pitkäaikaistyöttömyyden ja syrjäytymisen ennaltaehkäisyä sekä haasteellisimmassa kohderyhmässä olevista huolehtimista. Kumppanuudella yksityisten

henkilöstöpalveluyritysten kanssa vahvistetaan työllisyyspalvelujen vaikuttavuutta. Digitalisaatio ja tekoäly tarjoavat mahdollisuuksia tehostaa työnhakua, parantaa palvelujen kohdentamista sekä tunnistaa osaamista ja optimoida työn ja tekijän kohtaantoa.

#### Sosiaalisesti ja eettisesti kestävä työllisyyden edistäminen

Pitkään ja vaikeana jatkunut työttömyystilanne vaatii erityisiä toimia. Huomiota tulee kiinnittää vaikeassa työmarkkina-asemassa olevien, kuten nuorten (erityisesti NEET-nuoret) ja osatyökykyisten, työllistymisen edistämiseen. Tähän tarvitaan tarvelähtöisiä ja räätälöityjä palveluja, yksityisen ja kolmannen sektorin yhteistyötä sekä muiden vastuuviranomaisten kuten hyvinvointialueen ja KELAn palveluiden parempaa yhteen sovittamista työllisyysalueen kanssa. Hyvinvointialueen kanssa tehtävä yhteistyö on keskeistä työllisyysasteen nostamiseksi.

#### Taloudellisesti kestävät, vaikuttavat ja tehokkaat palvelut

Työllistymistä edistävillä palveluilla ja laajalla yhteistyöllä tähdätään siihen, että alueen kuntien rahoitusasema paranisi, työllisyydestä syntyvät verotulot lisääntyisivät ja työttömyydestä aiheutuvat työttömyysturva- ja sosiaaliturva- sekä muut kustannukset vähenisivät. Työllisyyden vahvistuminen ja työttömyydestä aiheutuvien palvelutarpeiden väheneminen parantaa myös kumppaneiden, kuten koulutuksenjärjestäjien ja hyvinvointialueen rahoitusasemaa.

#### Yhteistyön vahvistaminen ja tiedolla johtaminen

Yhteistyön vahvistaminen ja onnistunut tiedolla johtaminen edellyttävät selkeitä ja läpinäkyviä rakenteita kuntien, oppilaitosten, työllisyyspalvelujen, yritysten ja kolmannen sektorin välille, jotta työllisyyttä tukevat palvelut eivät jäisi yksittäisten toimijoiden vastuulle, vaan hyötyisivät koordinoinnista ja yhteisestä suunnasta. Tulevien muutosten ja työvoimatarpeiden ennakointi ja tiivis yhteistyö elinkeinoelämän ja muiden työnantajien kanssa, erityisesti pk-yritysten roolin huomioiden, mahdollistavat resurssien tehokkaan kohdentamisen.

On tärkeää luoda yhteinen toimintakulttuuri ja sitouttaa henkilöstö uuteen strategiaan, tunnistaa ja kehittää organisaation kyvykkyksiä sekä varmistaa, että koko organisaatio osallistuu strategian toteutukseen.

### 3.2 Visiona kasvu ja päätavoitteina työpaikkojen ja työllisten kasvu sekä korkea ja laadukas työllisyysaste

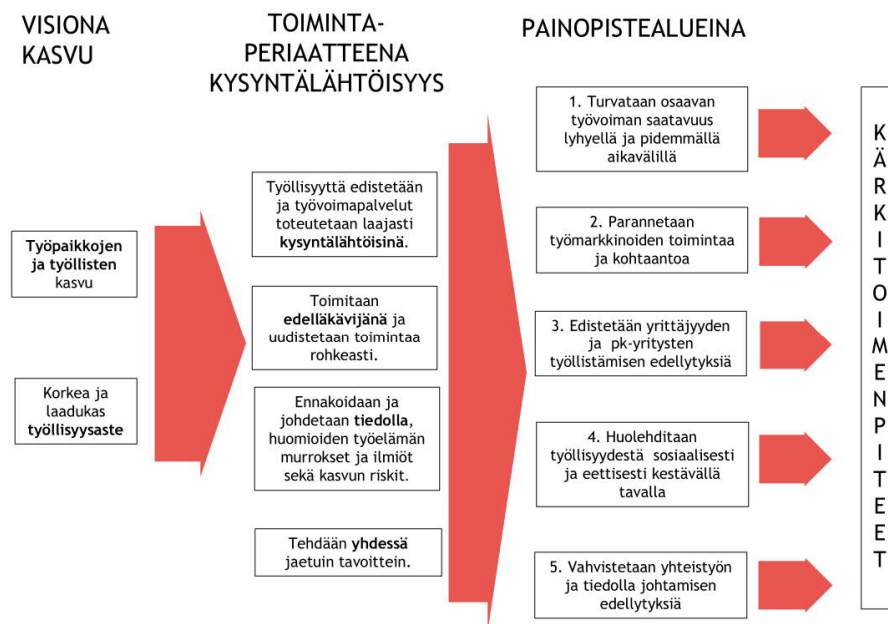
Työllisyysstrategialla tuetaan Tampereen seudun työpaikkojen ja työllisten kasvua. Kasvulla haetaan mahdollisimman korkeaa ja laadukasta työllisyysastetta. Työllisyysasteen laatu tarkoittaa työpaikkojen määrän ohella tehtyjen työtuntien määrän kasvattamista eli kokoaikaista työtä, joka vastaa työnantajien tarpeiden ohella työntekijöiden tarpeisiin ja osaamiseen. Korkealla ja laadukkaalla työllisyysasteella on vahvin yhteys kuntien taloudelliseen kestävyyteen. Paraneva ja laadukas työllisyysaste tarkoittaa myös välillisesti sitä, että työttömyysaste putoaisi mahdollisimman lähelle sitä raja, jota voidaan pitää täystyöllisyyden mittana.

Työllisyyden pitkäjänteinen vahvistaminen ja tätä kautta työttömyyden vähentäminen edellyttää väestönkasvun ja talouskasvun tukemista. Kasvuun tähtäävä strategia sisältää kaksi merkittävää suunnanmuutosta: a) työvoiman saatavuuden lisääminen ja työmarkkinoiden sujuvoittaminen nostetaan kasvun lähteiksi ja b) osaamisen kehittäminen, työllisyyden edistäminen ja palvelut rakennetaan entistä vahvemmin kysyntä- ja tarvelähtöisesti.

Osaavalla ja työnantajien tarvitsemalla työvoimalla luodaan uusia kasvun ja investointien edellytyksiä. Tämä näkyy vetovoimatekijänä alueelle hakeutuvalla työvoimalla. Tällä kasvukehällä parannetaan entisestään asemaa Suomen veto- ja pitovoimaisimpana talous- ja työllisyysalueena.

Kasvu mahdollistetaan ennakoimalla työnantajien lyhyen, keskipitkän ja pitkän aikavälin osaamis- ja työvoimatarpeet. Osaavan työvoiman saatavuudesta huolehditaan alueen strategisille kärkitoimialoille, suurille kysyntäaloille ja pk-yritysten erilaisiin tarpeisiin. Lisäksi edistetään kasvuyrittäjyyttä. Osaavaa työvoimaa yritysten ja työnantajien tarpeisiin saadaan alueelta, muualta Suomesta sekä ulkomailta.

Työllisyyden kasvu nojaa pitkälti seudun kärki- ja kasvualueisiin. Tampereen kaupunkiseudun elinkeinostrategian (Uuden edellä 2026–2030) mukaisen Fiksu kasvu -teeman mukaisia potentiaalisia kasvualueita ovat Excellence alueiksi määritetyt Terveys ja hyvinvointi, Digitaalinen teollisuus, Turvallisuus, Luova talous, Älykkäät koneet ja Kestävät teknologiat. Nouseviin toimialoihin kuuluvat mm. audiovisuaalinen ala, peliteollisuus, autoteollisuus ja nanoteknologia. Myös tapahtuma-alan merkitys on vuosi vuodelta lisääntynyt ja uusia kasvu- ja kärkialoja voi syntyä myös strategiakaudella lisää.



Kuva 5. Seudun työllisyyden edistämisen strategiset linjaukset ja painopistealueet

### 3.3 Toimintaperiaatteena rohkea uudistuminen ja kysyntälähtöisyys

Kasvuvisio toteutetaan uudistamalla työvoiman tarjonnan, koulutuksen ja työllisyyden edistämisen sekä työvoimapaikallisten toimintamallit ja -periaatteet laajasti kysyntälähtöisiksi. Tämä tarkoittaa työnantajien työvoima- ja osaamistarpeiden asettamista työvoiman tarjonnan lähtökohdaksi. Näitä tarpeita ennakoidaan ja kartoitetaan laajasti eri toimijoiden yhteistyönä tietoja ja osaamista jakaen. Kysyntälähtöisyys on johtava periaate, joka ulotetaan laajasti johtamiseen, yhteistyön tekemiseen, suunnitteluun, ajattelutapoihin sekä käytännön toimintaan aina yksilötasolle asti ja yksittäisiin kohteisiin.

Kysyntälähtöisyys työllisyyspalveluissa on myös vastaus niukkeneviin resursseihin. Kysyntälähtöinen toimintamalli ei ole vain asiakaslähtöisyyden vahvistamista, vaan myös välttämätön vastaus niukkenevaan taloudelliseen toimintaympäristöön. Taloudellinen vaikuttavuus edellyttää, että palvelut vastaavat entistä tarkemmin työnhakijoiden ja työnantajien todellisiin tarpeisiin. Tämä muutos tulee paitsi resurssien järkevää käyttöä, myös työllisyyden parantamista ja alueen elinvoiman vahvistamista.

Perinteiset toimintamallit ja -tavat uudistetaan rohkeasti toimien työvoima- ja kasvutoimien suunnannäyttäjänä ja edelläkävijänä. Tämä edellyttää työelämän murrosten ennakointia sekä tulevien ilmiöiden ja kasvun riskien tunnistamista. Muutokset haastavat ja muuttuviin tilanteisiin varaudutaan ennalta, mahdollisuuksia etsien ja kasvuhakuisesti. Tämä varmistetaan parantamalla tiedolla johtamista, valmiutta uuden oppimiseen sekä saumattomalla yhteistyötä eri osapuolten välillä - yhdessä tehden jaetuin tavoittein.

### **3.4 Painopistealueilla ja kärkitoimenpiteillä tuetaan kasvua sekä korkeaa ja laadukasta työllisyysastetta**

Tampereen seudun työllisyysstrategian painopistealueet kuvaavat niitä teemoja, joihin yhteinen työ keskittyy alueen osaamisen, työmarkkinoiden ja elinvoiman vahvistamiseksi. Painopisteet muodostavat kokonaisuuden, jossa toisiaan täydentävät tavoitteet ja toimenpiteet tukevat seudun pitkäjänteistä kehitystä. Painopistealueet muodostavat strategisen kehikon, jossa yhdistyvät työvoiman saatavuus, kohtaannon parantaminen, yritysten kasvun edellytykset, kestävä ja oikeudenmukainen työllisyyden edistäminen sekä ekosysteemimäinen toimintatapa.

Strategian onnistuminen perustuu kykyyn muuttaa yhteisesti sovitut tavoitteet konkreettisiksi teoiksi. Painopistealueittaiset kärkitoimenpiteet kuvaavat keskeisiä kehittämisteemoja ja ratkaisuja, joiden toteuttaminen vie strategiaa eteenpäin ja tuottaa näkyviä tuloksia lyhyellä ja pitkällä aikavälillä. Kärkitoimenpiteet on valittu sen perusteella, että ne tukevat suoraan strategianpainopisteiden toteutumista, hyödyntävät alueen vahvuuksia ja vastaavat tunnistettuihin kehittämistarpeisiin. Ne ovat myös toimenpiteitä, joihin on sitouduttava yhteisesti ja joiden vaikutus ulottuu laajasti eri toimijoihin ja asukkaisiin. Kärkitoimenpiteet tarkentuvat vuosittain ja eri toimijoilla on niihin nähden erilainen rooli.

#### **Painopistealue 1. Turvataan osaavan työvoiman saatavuus lyhyellä ja pidemmällä aikavälillä**

Osaavan työvoiman saatavuudesta huolehditaan alueen kärkitoimialoille, suurille kysyntäaloille ja pk-yrityksille. Työvoiman kysyntäaloja on yksityisen sektorin työvoimatarpeiden lisäksi mm. sote-palveluissa (ml. järjestöt) sekä kuntien varhaiskasvatuksessa ja perusopetuksessa. Työvoiman saatavuuden turvaamisessa otetaan huomioon myös työllisyysalueen työmarkkinoiden erityispiirteet.

Osaavan työvoiman saatavuuden turvaamisen keskeisiä keinoja on huolehtia mahdollisimman tehokkaasti nykyisten työvoimareservien pääsystä työmarkkinoille mm. työnvälitystä tehostamalla sekä parantamalla koulutuksen työelämälähtöisyyttä ja siirtymiä työmarkkinoille sekä panostaa osaajien houkutteluun ja pitovoimaan.

Alueen elinkeinostrategisten kärkialojen työvoimatarpeisiin vastataan erityisesti korkeakoulujen ja muiden oppilaitosten yhteistyöllä sekä huippuosaajien houkuttelulla Suomesta ja ulkomailta. Tarpeisiin vastaaminen edellyttää etenkin onnistunutta keskipitkän aikavälin ennakointia työvoima- ja osaamistarpeista. Osaamistarpeet suunnitellaan rinnakkain investointien kanssa ja uusia

investointeja varten kehitetään osaamisen tarjontaan perustuvia kasvupalveluita. Osa kysyntäaloista on toisia suhdanneherkempiä. Näillä aloilla tarvitaan työvoimakoulutuksia ja muita lyhyemmän aikavälin toimenpiteitä pidemmän aikavälin toimien rinnalla.

Pienten ja keskisuurten yritysten työllistämispotentiaali on suuri ja työvoiman tarjontaa lisäämällä ja saatavuutta parantamalla voidaan luoda uutta kasvua. Pk-sektorin työvoimatarpeet ovat toisistaan poikkeavia ja työvoiman tarjontaa lähestytään yritysakohtaisesti räätälöidymmillä ja yksilöllisemmällä ratkaisulla

#### Painopistealueen kärkitoimenpiteet

- Vahvistetaan koulutuksen työelämälähtöisyyttä ja koulutuksesta työmarkkinoille siirtymiä
- Panostetaan osaajien houkutteluun kansallisesti ja kansainvälisesti sekä osaamisen pitovoimaan alueen kärkialojen ja työvoiman kysyntäalojen tarpeet huomioiden
- Vahvistetaan alueen tunnettua ja tehdään alue houkuttelevammaksi ja tunnetummaksi kv-yrityksille, kansainvälisille erityisosaajille sekä pääomille
- Taloudellisesti kestäväillä, vaikuttavilla ja tehokkailla palveluilla sekä tehostamalla työnvälitystä varmistetaan olemassa olevien työvoimavarantojen ja työnhakijoiden pääsy työmarkkinoille

#### Painopistealue 2. Parannetaan työmarkkinoiden toimintaa ja kohtaantoa

Suurin osa työmarkkinoiden rekrytointitapahtumista toteutuu ilman julkisen sektorin erityistoimenpiteitä. Työmarkkinoiden kohtaanto toimii parhaiten, kun työ ja tekijä löytävät toisensa entistä helpommin ja automaattisemmin. Tätä tukevat mm. työnhakijoiden ja työmarkkinoille hakeutuvien henkilöiden yleiset valmiudet hakea töitä sekä urasuunnittelutaidot. Hyvä työnantajakuva sekä rekrytointiosaaminen puolestaan varmistavat, että työntekijät saavat haluamaansa työvoimaa. Tiedon laajuudella ja laadulla on oma tärkeä merkitys.

Työnhakijoiden ja työnantajien kyvykkyyksiä ja työmarkkinoiden dynaamista toimintaa edistetään kuntien, koulutuksenjärjestäjien, elinkeinoelämän ja muiden toimijoiden yhteistyönä. Työvoiman liikkuvuuden edellytyksiä, mm. liikennejärjestelmää ja matkaketjuja parantamalla sekä joukkoliikenneyhteyksiä kehittämällä parannetaan alueen työmarkkinoiden toimintaa. Työnhakijoiden omatoimisuutta ja työnantajien rekrytointivalmiuksia parannetaan täsmätoimenpiteillä ja –palveluilla. Myös tiedon saatavuutta lisäämällä tarjolla olevista työpaikoista sekä työnhakijoista parannetaan työmarkkinoiden toimintaa. Yhteisen ja vetovoimaisen työllisyysalueen työmarkkinan luominen edellyttää myös kuntien välistä yhteistyötä työllisyysalueen sisällä.

#### Painopistealueen kärkitoimenpiteet

- Lisätään asiakkaiden omatoimisuutta sekä työmarkkinoiden vastaanottavuutta
- Ehkäistään ennalta kohtaanto-ongelmien syntyä ja parannetaan palvelujen työllisyysvaikutavuutta
- Kehitetään työllisyysalueen sisäistä ja alueiden välistä yhteistyötä työmarkkinoiden toiminnan parantamiseksi

#### Painopistealue 3. Edistetään yrittäjyyden ja pk-yritysten työllistämisen edellytyksiä

Yrittäjyys on entistä useammin vaihtoehto työllistymiselle. Uudet yritykset luovat myös uusia työpaikkoja ja synnyttävät kasvua. Tutkimus- ja innovaatiointensiivinen kasvuyrittäjyys on merkittävä

mahdollisuus synnyttää ja vahvistaa kärkialoja sekä elinkeinorakennetta. Yrittäjien ja pienten yritysten kynnys työllistää on korkeampi, mutta vastaavasti tarve pitää kiinni osaajista jopa tätä korkeampi.

Palvelutarpeet ovat yritys- ja yksilöllisiä. Henkilökohtaisilla ja verkostomaisilla palvelumalleilla parannetaan työllistämisen edellytyksiä. Tämä edellyttää yritysten aktiivista kontaktointia sekä systemaattisia ja suunnitelmallisia asiakashoidon malleja. Palvelut yhdeltä luukulta -periaatteella helpotetaan yritysten ja pienten työnantajien pääsyä työllisyyspalveluiden piiriin ja lisätään palveluiden kysyntää. Alkaville yrittäjille, alkaville työnantajille sekä työvoimaa lisääville työnantajille tarjotaan uusia työllistämisen edellytyksiä parantavia palveluita ja tukimuotoja.

Start- ja scale-up -yritysten tarpeisiin vastataan erilaisten osaamisverkostojen ja ekosysteemien, toiminta- ja osaamisympäristöjen sekä rahoitusedellytysten parantamisella.

Painopistealueen kärkitoimenpiteet

- Kontaktoidaan aktiivisesti yrityksiä, luodaan kumppanuuksia ja parannetaan suunnitelmallista asiakkuudenhoitoa ja palveluiden koordinoitua työnantajien suuntaan
- Rakennetaan palvelut paremmin yritysten ja työnantajien tarpeisiin mukautuviksi ja yritys- ja yksilöllisiksi
- Kehitetään alkavien yritysten ja työnantajien palveluja
- Parannetaan kasvuyrittäjyyden ekosysteemien toimintaa edellytyksiä sekä kasvuyritysten palveluita

Painopistealue 4. Huolehditaan työllisyydestä sosiaalisesti ja eettisesti kestäväällä tavalla

Kasvuun tähtäävällä kysyntälähtöisellä toimivataavalla tuetaan vaikeammassa työmarkkina-asetmassa olevien työttömien tai työttömyysuhan alla olevien työllistymistä. Nämä henkilöt tarvitsevat sekä julkisia työvoimapalveluita että hyvinvoinnin, toimintakyvyn, osaamisen ja osallisuuden palveluosysteemin palveluita työllistyäkseen.

Vaikeassa työmarkkina-asetmassa olevat, kuten nuoret (erityisesti NEET-nuoret), osatyökykyiset ja heikomman kielitaidon omaavat ovat tärkeää työvoimaa kysyntäaloille. Aiempaa suurempaa huomiota kiinnitetään siihen, että erilaiset palvelumallit ja -polut ovat tarve- ja kysyntälähtöisiä. Tällä varmistetaan, että palvelut johtavat työllistymiseen ja työmarkkinoille kiinnittymiseen. Työllisyyspalveluista ja työttömyysturvasta maksavien kuntien talous huomioiden toiminnan tulee olla myös aiempaa kustannustehokkaampaa.

Kysyntälähtöisyyden vahvistaminen liittyy myös työmarkkinoiden vastaanottavuuteen. Tässä vaaditaan erilaisia räätälöityjä palveluja työelämään sekä työtehtävien muotoiluun ja sopeuttamiseen tähtääviä palveluita. Eettiset näkökulmat korostuvat joidenkin erityisryhmien, esimerkiksi suomalaista työelämää ja kieltä heikommin taitavien, keskuudessa.

Monipuolisella yksityisen ja kolmannen sektorin palvelutuotannolla vastataan heikossa työmarkkina-asetmassa olevien työllistämiseen. Nämä tuotanto- ja yhteistyömallit rakennetaan vaikuttavuus- ja tulosperusteisesti. Myös työllistämisehdon käyttöä kuntien ja muiden alueen julkisten hankkijoiden piirissä laajennetaan.

Yhteistyötä vastuuviranomaisten kesken vahvistetaan. Pirkanmaan hyvinvointialueen kanssa tehtävässä yhteistyössä korostuvat etenkin työkyvyn, erityisesti osatyökykyisten osalta, ylläpitämiseen

liittyvät tarpeet sekä ennalta ehkäisevä toiminta, jolla pyritään työllisyysasteen nostoon sekä syrjäytymisen ehkäisyyn. Lisäksi työkyvyttömyyden selvittämiseen haetaan ratkaisuja niiden työnhakijoiden osalta, joiden kohdalla työ- ja toimintakyky sitä edellyttää.

Lisäksi tarvitaan laajaa kuntien ja yhteisen kumppanuusverkoston vaikuttamistyötä ja edunvalvontaa, jonka myötä mm. kuntien vastuu ja valta työllisyyden edistäjinä on tasapainoisempi ja palvelut joustavammin toteuttavissa.

#### Painopistealueen kärkitoimenpiteet

- Toteutetaan haastavassa työmarkkinassa-asemassa olevien palvelut työnantajälähtöisesti ja vahvistetaan työpaikkojen vastaanottavuutta.
- Laajennetaan vaikuttavuus- ja tulosperusteisia palveluhankintoja vaikeasti työllistyvien palveluihin. Ohjataan palvelutuottajamarkkinoita toimimaan kysyntälähtöisemmin.
- Lisätään täsmäkoulutusta ja työssäoppimista työttömien saamiseksi työmarkkinoille. Erytys- huomio kiinnitetään nuoriin ja osatyökykyisiin.
- Vaikutetaan kansallisen tason sääntelyyn ja ohjaukseen.
- Tiivistetään kuntien, työllisyysalueen ja hyvinvointialueen yhteistyötä heikommassa työ- markkina-asemassa olevien työllistymisen edistämiseksi.

#### Painopistealue 5. Vahvistetaan yhteistyön ja tiedolla johtamisen edellytyksiä

Työllisyyttä edistetään tukemalla työpaikkojen ja elinkeinoelämän kasvua eri toimijoiden yhteistyönä. Kunnat, työllisyysalueet, koulutus, elinkeinoelämän järjestöt, viranomaiset ja järjestöt yhdistävät voimansa yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi.

Toimintaympäristön ja työelämän murrokset sekä ilmiöt edellyttävät toimivaa ja joustava, rajatonta ekosysteemistä yhteistyön rakennetta, joka pystyy nopeasti reagoimaan muuttuviin tilanteisiin. Tämä rakenne sisältää esimerkiksi erilaisia sopimuksia toimijoiden välillä, joiden tavoitteet ovat samansuuntaisia työllisyysstrategian kanssa. Työllisyysstrategian eri toimeenpanijoille määritellään roolit ja toteutus etenee vaiheittain osana vuosisuunnitelmia.

Strategian uusiin toimintaperiaatteisiin, erityisesti kysyntälähtöisyyteen, sitouttamiseksi luodaan yhteisiä toimintamalleja, pelisääntöjä ja toimintakulttuuria sekä edistetään sitoutumista henkilöstötasolle asti ulottuen.

Datan ja tiedon avoimemmalla ja paremmalla saatavuudella ja tiedon välittämisellä on tärkeä merkitys ekosysteemin rakenteen ylläpitämiseksi. Tiedolla johtaminen verkoston yhteistyössä ja päätöksenteossa nousevat keskiöön. Eryityisesti työllisyyden tuloksellisuuden, taloudellisuuden ja vaikuttavuuden seuranta ovat tiedolla johtamisen päämääriä.

Kasvuun tähtäävä työllisyyden edistäminen on yhteispeliä, jossa kullakin verkoston kumppanilla on tärkeä rooli. Näitä rooleja ja onnistumista tuodaan läpinäkyväksi avainmittareilla, jotka todentavat verkoston eri osapuolten merkitystä ja onnistumista yhteisessä tavoitteessa.

#### Painopistealueen kärkitoimenpiteet

- Rakennetaan toimiva, joustava ja rajaton koko työllisyysaluetta palveleva ekosysteeminen rakenne, joka pystyy reagoimaan nopeasti muuttuviin tarpeisiin
- Sitoutetaan henkilöstö ja eri toimijat strategiaan ja vahvistetaan uudenlaista toimintakulttuuria

- Panostetaan dataan ja tiedon hyödyntämiseen tiedolla johtamisen ja päätöksenteon tukena
- Määritetään eri toimijoiden roolit strategian toteutukseen, kytketään toteutus osaksi toimijoiden vuosisuunnittelua ja seurataan strategian toteutumista toimijakohtaisten avainmitta- reiden avulla

## 5. Yhteistyön toimintatavat

Strategian toteutus perustuu uudenlaiseen ekosysteemiseen toimintatapaan. Toimintatavan perus- ajatuksena on, että järkevällä työnjaolla ja voimavarojen suuntaamisella yhdensuuntaisesti strate- giassa määritettyjen tavoitteiden toteutumiseen voidaan palvelujen laatu ja vaikuttavuus turvata tilanteessa, jossa käytettävissä olevien resurssien määrä ei näyttäisi olevan ainakaan kasvamassa. Yhteistyön tehostamisen tulee sekä tehostaa resurssien käyttöä että lisätä samaan suuntaan käy- tettävien eri osapuolten panostusten vaikuttavuutta.

Ekosysteemisen verkostoyhteistyön onnistuminen Tampereen seudulla perustuu ennen kaikkea pit- kääikäisen kumppanuusyhteistyön jatkumiseen, luottamuksen syventämiseen, avoimuuteen ja strategian mukaisiin yhteisiin tavoitteisiin. On tärkeää, että yhteistyötä orkestroidaan ja fasilitoi- daan selkein roolein, jotta toiminta ei hajaudu. Verkosto on sitä vahvempi, mitä laajemmin eri toi- mijat – työllisyysalue, kunnat, elinkeinoelämän toimijat, oppilaitokset, kolmas sektori ja kehitysyh- tiöt – ovat sitoutuneet mukaan. Nykyinen verkostoyhteistyö alueella on jo nyt vahvaa, joten välttä- mättä uusia verkostoja ei tarvita, vaan tarpeellista on uudistaa olemassa olevin verkostojen toimin- taa täsmentämällä työnjakoa, roolitusta ja eri osapuolten vastuita. Yhteistyön tekemisen rakenteet luovat pohjan jaetuille vastuille.

Työllisyysalueen yhteisten voimavarojen vaikuttava käyttö edellyttää työnjaon ja vastuiden määrit- telyn ohessa myös uuden tyyppisiä ekosysteemisen verkostoyhteistyön toimintatapoja. Lähtökohtia ja periaatteita verkostoyhteistyön uudennaisille toimintatavoille ovat seuraavat:

- Strategia on ymmärrettävä koko alueen kollektiivisena strategiana, joka ohjaa verkostoi- mijoiden toimintaa samansuuntaisesti yhdessä määritellyn päämäärään.
- Strategian keskeisenä toimintaperiaatteena on kysyntälähtöisyys, joka ulotetaan laajasti joh- tamiseen, yhteistyön tekemiseen, suunnitteluun, ajattelutapoihin sekä käytännön toimin- taan. Esimerkiksi osaavan työvoiman saannin turvaamisen osalta tämä tarkoittaa osaamis- tarpeiden ja osaamisen kysynnän entistä vahvempaa huomioimista yhteistyörakenteissa ja yhteistyökäytännöissä.
- Strategian tavoittelemien muutosten aikaansaamiseksi strategian toteutukseen osallistu- vien eri toimijoiden roolit ja vastuut toimenpiteiden toteutuksessa määritetään konkreetti- sesti ja kytketään toteutus niiden vuosisuunnitelmiin.
- Toimenpiteiden toteutumista kuvaamaan laaditaan toimeenpanomittarit ja niille asetetaan tavoitetasot. Mittareiden avulla voidaan tunnistaa, tapahtuuko toimijaverkostossa strate- gian tavoittelemaa muutosta mm. kohti kysyntälähtöisempää toimintatapaa. Mittarit koh- dennetaan toimijoittain, jotta kyetään tunnistamaan jokaisen osapuolen tärkeä merkitys työllisyyden edistämisessä.
- Työllisyysalueen ja sen kuntien välistä sopimuksellisuutta vahvistetaan pitkäjänteisesti, yh- teisillä sopimuksilla (esimerkkinä sopimus Tampereen seudun työllisyysalueen ja sen sopija- kuntien välisestä yhteistyöstä työllisyys- ja elinvoimatehtävissä) sekä kuntakohtaisilla toi- mintasuunnitelmilla. Lisäksi kehitetään uusia sopimusohjauksen muotoja, kuten

allianssimaisia yhteistyömalleja. Tiivistyvän työllisyysalueen ja kuntien välisen yhteistyön yksi tähtäin on pyrkiä vähentämään kuntien työttömyysturvakustannuksia.

- Yhteistyön tueksi on vahvistettava yhteisen tiedon tuottamista ja tiedon hyötykäyttöä (yhteiset tietopalustat, esim. CRM) sekä rakennettava erilaisia yhteistyöfoorumeita ja -alustoja.

## 6. Strategian seurannan ja vaikutusten arvioinnin periaatteet

Strategian valmistelutyössä määriteltiin yhteisesti strategian seurantatiedon tarpeet ja käytötapa, seurannan logiikka sekä seurantaindikaattoreiden pääluokat. Sen sijaan yksityiskohtaista seurantamittarilistaa strategian toimeenpanon sekä tulosten ja vaikutusten arviointiin ei tässä vaiheessa laadittu. Seurantamittarit ja niiden tuottamistapa määritetään tarkemmin strategiatyön seuraavissa vaiheissa. Samoin strategian seuranta tulee jatkossa sisällyttää strategian toimeenpanon tueksi osaksi strategian johtamis- ja ohjausjärjestelmää. Seuraavassa on esitetty viitekehys strategian toimeenpanon ja vaikutusten seurannalle sekä suuntaviivat seurantaindikaattorien käytölle.

### 6.1 Seurantatiedon tarpeet ja käytötapa

Seurantatietoa strategian toimeenpanosta sekä tuloksista ja vaikutuksista tarvitaan etenkin sisäisesti strategian toimeenpanon tiedolla johtamisen tueksi sekä toiminnan tulosten ja vaikutusten viestimiseen päätöksentekijöille. Strategian seurantatiedon tarpeita ja seurantamittareita koskevassa asiantuntijatyöpajassa nostettiin esiin erityisesti seuraavia strategian seurantaan ja seurantamittareiden käyttöön liittyviä tarpeita ja periaatteita:

- Palautetietoa tarvitaan erityisesti yhteisen tilannekuvan muodostamiseen ja päivittämiseen. Ajantasainen ja yhdessä muodostettu tilannekuva ja jaettu ymmärrys työmarkkinatilanteesta alueellisesti ja kansainvälisesti on strategiatyön perusta. Keskeistä tässä ovat etenkin toimintaympäristön muutosten, kuten taloussuhdanteiden, väestökehityksen ja kansainvälisen työvoiman määrän seuranta sekä työvoiman kysynnän ja tarjonnan alueellinen ennakointi.
- Strategian tavoitteleman paradigman muutoksen (kysyntälähtöisyys) todentaminen mittarein on toimeenpanon onnistumisen näkökulmasta tärkeää. Oleellista on pystyä tunnistamaan mittareiden avulla, miten tavoiteltu strateginen suunnanmuutos etenee.
- Strategia nojaa vahvasti alueen eri toimijoiden ekosysteemiin yhteistyöhön. Seurantatiedolla tulee tältä osin pystyä mittamaan ja arvioimaan esimerkiksi monitoimijayhteistyön toimivuutta ja vaikuttavuutta.
- Yritysten näkökulma palautteena tulee saada osaksi seuranta. Tässä pelkkä asiakastyytyväisyyden mittaaminen ei riitä, vaan tarvitaan tietoa yritysten tarpeista ja kyvystä vastata tarpeisiin, jotta toimenpiteitä voidaan suunnata strategian mukaisesti kysyntälähtöisesti.
- Toimenpiteet ja niiden vaikutukset kohdentuvat eri tavoin eri tasoille. Tämän vuoksi tarvitaan seuranta niin yksikkö-, kunta- kuin seututasolla. Koska työllisyysstrategia kytkeytyy vahvasti myös alueen muiden strategioiden toimintaan, erilaisten seudullisten strategioiden tueksi tarvitaan myös strategioiden yhteisiä ydinmittareita.

- Mittareiden tulee olla yhteensopivia eri toimijoiden raportoinnin kanssa, eikä eri toimijoiden päällekkäisiä mittausjärjestelmiä tule rakentaa. Jo olemassa olevia tietolähteitä ja mittaristoja (esim. KEHA) tulee hyödyntää mahdollisimman tehokkaasti.

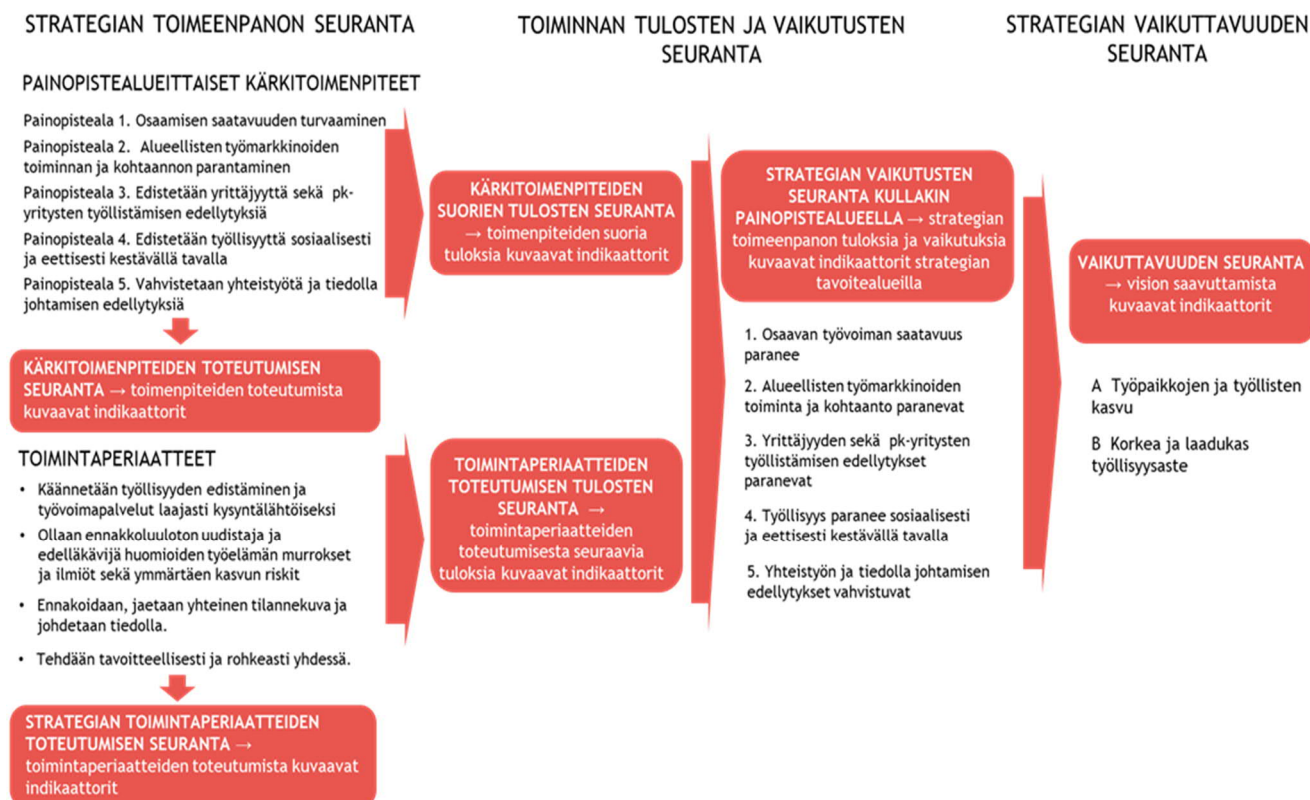
## 6.2 Strategian seurannan ja indikaattoreiden käytön periaatteet

Strategian toimeenpanoa ja vaikuttavuuden seurantaa ohjaa niin sanottu interventiologiikka – looginen malli, joka kuvaa, miten strategian toimenpiteiden halutaan vaikuttavan tavoitteiden saavuttamiseen. Seuranta perustuu indikaattoreihin, jotka tuottavat tietoa strategian toteutuksesta, toimenpiteiden tuloksista ja vaikutuksista sekä siitä, kuinka hyvin strategian tavoitteet saavutetaan. Lisäksi tarvitaan ajankohtaista ja ennakoivaa tietoa työllisyyden, elinvoiman ja kasvun toimintaympäristön kehityksestä.

Strategian arviointi pohjautuu mallinnettuun vaikutusketjuun, jossa tunnistetaan yhteys toiminnan ja toimintaperiaatteiden, tulosten, painopistealueiden vaikutusten ja vision mukaisten tavoitteiden välillä. Indikaattorit tukevat paitsi tulosten ja vaikutusten arviointia, myös strategian johtamista, ohjausta ja vaikuttavaa toimeenpanoa. Seurannan ja arvioinnin viitekehys toimii näin keskeisenä työkaluna strategian vaikuttavuuden varmistamisessa. Seurannan tulisi tätä osin:

- tuottaa strategian toimeenpanossa tarvittavaa tietoa ja auttaa hahmottamaan ollaanko strategian etenemisessä oikealla tiellä ja tehdäänkö siinä oikeita asioita ja asiat oikein
- lisätä eri toimijoiden ymmärrystä siitä, mitä toiminnalla tavoitellaan sekä millaisen (oman) tekemisen kautta tavoiteltavat tulokset ja vaikutukset syntyvät
- auttaa ymmärtämään usein välillisesti syntyvien vaikutusten syntylogiikkaa ja olemaan ”kärjessä” syntyvien vaikutusten suhteen
- auttaa tunnistamaan tehokkaat ja vaikuttavat toimintatavat ja keinot sekä auttaa tekemään ennakoivasti korjausliikkeitä
- lisää motivaatiota eri toimijoiden omaan tekemiseen sekä vahvistaa eri toimijoiden yhteenkuuluvuutta ja positiivista kehittämishenkeä
- vähentää erillisen ulkopuolisen arvioinnin tarvetta.

Strategian vaikutuslogiikasta johdettua seurannan viitekehikkoa on kuvattu oheisessa kuvassa 6. Siinä indikaattoreiden käyttö perustuu vaikutusketjuajattelulle.



Kuva 6. Strategian seurannan viitekehikko.

Strategian seurannassa tulee edetä strategian elinkaaren mukaisesti vaiheittain siten, että aluksi keskitytään toimintatapojen muutoksen ja ydintoimenpiteiden toimeenpanon seuraamiseen ja analysointiin. Strategian toimeenpanon myöhemmässä vaiheessa siirrytään mittaamaan toiminnalla aikaansaatuja tuloksia ja vaikutuksia.

### 6.3 Seurannan ydinindikaattorit

Strategiavalmistelussa esiin nousseiden seurantatietotarpeiden mukaisesti työllisyysstrategian seuranta tulee rakentaa sellaisten mittareiden varaan, jotka ilmentävät strategialla saatuja tuloksia ja vaikutuksia sekä tukevat strategian tavoittelevan ison muutoksen johtamistyötä. Mittareita tarvitaan kuvaamaan a) strategian vision mukaisten tavoitteiden saavuttamista, b) strategian tuloksia ja vaikutuksia, c) strategian toimeenpanon onnistumista sekä d) toimintaympäristön kehitystä ja ennakointia.

Seurantatietoa tulee tuottaa työllisyysalueen lisäksi myös kuntatasoisesti. Käytettävien mittareiden on kyettävä osoittamaan sekä lyhyellä aikavälillä tapahtuvat nopeat muutokset että pidemmällä aikavälillä näkyvät rakenteelliset muutokset ja kehityssuunnat.

Vision saavuttamista kuvaavat indikaattorit

Strategialla tavoitellaan työpaikkojen ja työllisten kasvua sekä korkeaa ja laadukasta työllisyysastetta. Vision osana painotetaan myös kuntatalouden kestävyttä, eli sitä, että kunnan talous pysyy pitkällä aikavälillä tasapainossa sen tehtäviin ja velvoitteisiin nähden – myös silloin, kun kunta panostaa työllisyyden edistämiseen.

Vision toteutumista on tarkoituksenmukaista seurata ja ennakoida strategian toteutuksen alusta alkaen esimerkiksi vuosiseurantana ja tulkita mittareiden kuvaavaa kehitystä suhteessa asetettuihin pidemmän ajan tavoitteisiin. Mittareita tulkittaessa on kuitenkin huomioitava, että vision tavoittelemat muutokset syntyvät hyvinkin eritahtisesti ja niiden kehitykseen vaikuttavat strategian lisäksi myös monet muut tekijät.

Mahdollisia vision saavuttamista kuvaavia avainindikaattoriaihioita:

Työpaikkojen ja työllisten kasvu

=> työllisten lukumäärä (indeksi: nyt -> tavoite 2030 ja 2035)

=> työpaikkojen lukumäärä (indeksi: nyt -> tavoite 2030 ja 2035)

Korkea ja laadukas työllisyysaste

=> työllisyysaste (indeksi: nyt -> tavoite 2030 ja 2035)

=> Tehtyjen työtuntien määrä/työllinen (indeksi)

=> kunnan/alueen palkkasumman kehitys (indeksi)

Kuntatalouden kestävyys

=> kuntien työttömyysturvakustannukset €/asukas (indeksi korjaamattomasta luvusta nyt -> tavoite alentaa kustannukset alle lähtövuoden 2023 tason)

=> kuntien verotulot €/asukas (indeksi nyt -> tavoite 2030 ja 2035)

Strategian tuloksia ja vaikutuksia kuvaavat indikaattorit

Strategian kärkitoimenpiteiden ja toimintaperiaatteiden tuloksia ja vaikutuksia on seurattava, jotta voidaan arvioida strategian mukaisen toiminnan tehokkuutta ja vaikutuksia. Mittarit on syytä määrittää erikseen nopeasti syntyville vaikutuksille (nopeat esimerkiksi vuosittain tuotettavat mittarit) sekä hitaammin syntyville vaikutuksille (esimerkiksi valtuustokausittain tuotettavat rakenteellisia muutoksia kuvaavat mittarit ja niistä mahdollisesti tehtävät erillisanalyysit). Mittarit on hyvä kytkeä osaksi jo olemassa olevia seuranta- ja tietojärjestelmiä.

Vaikutusten seurannan ydinindikaattoreiden tulisi auttaa isossa kuvassa tunnistamaan erityisesti, ollaanko toiminnalla ja painopistealueilla saatu aikaan strategian vision ja tavoitteiden mukaisia tuloksia ja vaikutuksia. Vaikutusten synnyn jatkuva seuranta ei useinkaan ole mahdollista tietojen saatavuushaasteiden (mm. tilastoviiveet) vuoksi, mutta seurannan tulee olla säännöllistä – esimerkiksi nopeasti syntyvien tulosten ja vaikutusten osalta vuosittaisena seurantana ja laajempien vaikutusten osalta valtuustokausittaisena arviointina. Mahdollisia painopistealuekohtaisia avainindikaattoriaihioita:

Osaavan työvoiman saatavuuden turvaaminen

=> Yritysten kokemukset työvoiman saatavuudesta/työvoiman saatavuusongelma kasvun esteenä (indeksi: nyt -> tavoite, mittari tuotetaan 2 x vuodessa yritys kyselyistä KK/ Ek/ PK-Baro)

Työmarkkinoiden toiminnan ja kohtaannon parantaminen

=> Työnhakijoiden ja avoimien työpaikkojen suhde (indeksi: nyt -> tavoite, vuosiseurantana)

=> Työttömyysaste (indeksi: nyt -> tavoite, vuosiseurantana)

Yrittäjyyden ja pk-yritysten työllistämisen edellytyksien parantaminen

=> Kasvuhakuisten yritysten määrä (indeksi: nyt -> tavoite, mittari tuotetaan 2 x vuodessa yritys kyselyistä KK/ Ek/ PK-Baro)

=> Pk-yritysten liikevaihto ja henkilömäärä (indeksi: nyt -> tavoite, vuosiseurantana)

Työllisyydestä huolehtiminen sosiaalisesti ja eettisesti kestäväällä tavalla

=> Heikossa työmarkkina-asemassa/haavoittuvassa asemassa olevien työllistymisaste kohderyhmittäin (indeksi: nyt -> tavoite, vuosiseurantana)

=> Heikossa työmarkkina-asemassa olevien määrä työllistymistä edistävissä ja työllistymistä tukevista palveluista (indeksi: nyt -> tavoite, vuosiseurantana)

=> Pitkäaikaistyöttömyyden määrä ja osuus työnhakijoista (indeksi: nyt -> tavoite, vuosiseurantana)

Mahdollisia tarkempia painopistealueittaisia seurantaindikaattoriaihioita on koottu liitteeseen 5. Evästyksiä mittareiden valinnoille ja strategian seurannalle.

Tampereen kaupungin strategian painopisteeksi on nousemassa edelläkävijyys kasvun, työllisyyden ja kansainvälisyyden alueilla. Tätä varten strategian tuloksia ja vaikutuksia kuvaavia indikaattoreita on tarpeen kehittää tiiviissä yhteistyössä. Indikaattoreiden tulee heijastaa kärkitoimialojen menestystä, kysyntälähtöisten ratkaisujen kehittämistä työllisyyden edistämiseksi, työnantajien tarpeisiin vastaamista, nuorten ja pitkäaikaistyöttömien työllisyyden parantamista, osaavan työvoiman saatavuutta ja kohtaantoa sekä kansainvälisen työvoiman saatavuutta ja työelämän vastaanottavuutta.

Strategian kärkitoimenpiteiden ja toimintaperiaatteiden toteutumista kuvaavat indikaattorit

Strategian toteutumista on seurattava erityisesti kärkitoimenpiteiden, toimintaperiaatteiden ja tavoitellun toimintatavallisen paradigman muutoksen (esim. siirtymä kysyntälähtöisyyteen ja ekosysteemiseen toimintatapaan) osalta. Pelkkien kärkitoimenpiteiden edistymisen mittaaminen ei riitä, vaan tarvitaan myös toimijakohtaisia strategian jalkautumista kuvaavia indikaattoreita, jotka voidaan liittää keskeisten toimijoiden vuosisuunnitelmiin.

Uuden strategian toiminnallinen ydin on sitouttaa toimijat kärkitoimenpiteiden toteuttamiseen sekä saada eri osapuolet todentamaan mittarein strategian toimeenpanoa omalta osaltaan. Operatiivisen tason mittarit tulee määrittää yhteistyössä kuvaamaan toiminnan muutoksia eri rakenteissa, alaohjelmissa ja toimijoissa. Toimija- ja toimenpidekohtaiset mittarit on syytä määrittää ja tarkentaa vuosittain vuosisuunnittelun yhteydessä. Seurantamittarien on oltava mahdollisimman yhteensopivia eri toimijoiden raportointikäytäntöjen kanssa.

Ydinindikaattoreiden tulisi auttaa tunnistamaan erityisesti paradigman edellyttämät toimintatapojen muutokset. Tällaisia mahdollisia operatiivisen tason avainindikaattoriaihioita ovat mm:

Kasvua ja työllisyyttä edistävien toimintatapojen ja palveluiden muutos kysyntä- ja tarvelähtöisemmäksi

=> Asiakaspalaute; koettu tyytyväisyys (tarve) saatua palveluun (indeksi: lähtötaso – vuosittainen muutos)

=> Toimijaverkoston toimintatapojen muutokset asiakaslähtöisemmäksi (indeksi: lähtötaso -> vuosittainen muutos. Perustuu toimijapalautteeseen ja edellyttää laadullisten toimijakohtaisten toimintatapamittareiden ja yhtenäisten mittauskäytäntöjen määrittelyä).

Yhteistyön toimivuus ja strategian toteutuksen samansuuntaisuus

=> Kasvua ja työllisyyttä edistävät yhteistyösopimukset ja -sitoumukset (sisältö ja määrä)

=> Yhteistyön toimivuus ja samansuuntaisuus vaatii tuekseen lisäksi erillisanalyysin, jossa yhdistetään keskenään toimijapalaute, verkostanalyysi sekä ja strategian tavoitteisiin sidottu mittarit

## Ennakointi ja toimintaympäristön kehityksen seuranta

Strategian toimeenpanossa ja johtamisessa tarvitaan säännöllisin väliajoin päivittyvää tietoa myös toimintaympäristön kehityksestä sekä ennakointitietoa mm. työvoiman ja osaamisen kysynnästä ja mahdollisista kohtaanto-ongelmista. Ennakointitieto ja toimintaympäristön kehityksen seuranta-tieto ei ole varsinaista strategian toteutumisen seurannassa ja vaikuttavuuden arvioinnissa tarvittavaa tietoa. Sitä tarvitaan strategiyössä etenkin strategian ajantasaisuuden ja sisällön osuvuuden arvioinnissa strategian uudistamis- ja päivitystarpeita ajatellen.

## 7. Lopuksi

Työllisyysstrategian on laadittu laajana yhteisenä osallistavana prosessina tilanteessa, jossa Tampereen seudun työllisyysalueen toiminta on vasta käynnistynyt ja vakiintumassa. Vaikka työllisyysstrategiaa ei ole tarkoitettu yksin työllisyysalueen strategiaksi, on selvää, että työllisyysalueen merkitys korostuu. Muut työllisyyden edistämisen osapuolet hakevat roolejaan suhteessa kuntien uusiin työllisyystehtäviin ja työllisyysalueeseen. Ekosysteeminen toimintatapa edellyttää, että näitä rooleja täsmennetään ja kehitetään.

Työmarkkinoilla tilanne on kehittynyt strategian laatimisprosessin aikana haastavammaksi: Pidemällä aikavälillä työvoiman saatavuuden tarpeet ovat nähtävissä entistä suurempina, mutta lyhyellä tähtämällä työttömyystilanne on vaikeutunut. Työllisyyteen heijastuvat globaalin toimintaympäristön muutokset ovat olleet äkillisiä ja ennakoimattomia. Muutosten laajuus ja vauhti edellyttävät jatkossakin tiivistä ja vuorovaikutteista tilannekuvan ylläpitämistä ja tarvittaessa strategisten painopisteiden suuntaamista. Työllisyysalueen sisällä on myös nähtävissä eriytyvää kehitystä, joka on otettava huomioon.

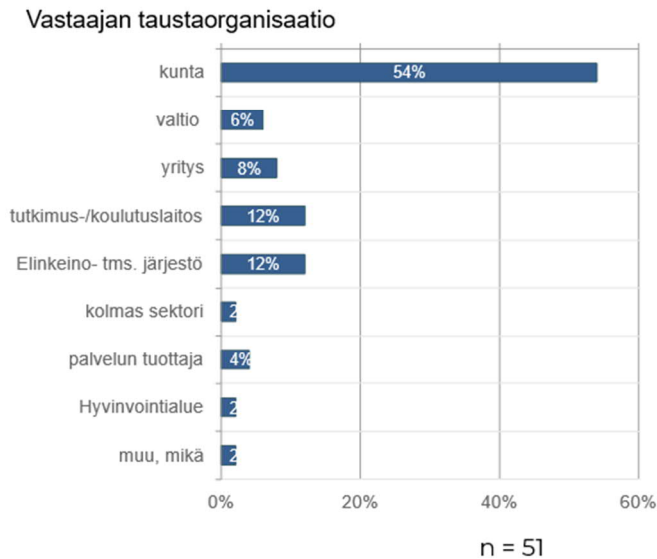
Alueen väestömäärän ja taloudellisen kasvun ylläpitäminen ja vahvistaminen ovat ainoita tapoja turvata ja vahvistaa työllisyyttä ja ehkäistä työttömyyttä pitkäjänteisesti ja vaikuttavasti. Työllisyysstrategiassa on otettu kaksi isoa suunnanmuutosta perinteisen työllisyyspolitiikan paradigmaan. Työllisyysstrategiassa visiossa lähdetään siitä, että työvoiman saatavuutta lisäämällä ja työmarkkinoita sujuvoittamalla luomme talouden kasvua: Uusi saatavilla oleva osaaminen on lähde, jonka äärelle kasvuun tähtäävät yritykset ja investoinnit hakeutuvat. Jotta kasvu tuottaisi entistä korkeamman ja laadukkaamman työllisyysasteen, tulee osaavan työvoiman tarjonnan, työllisyyden edistämisen ja työvoimapalveluiden perustua ja toteutua laajasti kysyntä- ja tarvelähtöisesti. Jokaiselle tekijälle tulee nähdä paikka työmarkkinoilla ja jokaisen työllisyyttä edistävän toimenpiteen ja palvelun tulee perustua ja toteuttaa tätä tavoitetta. Tämä on toinen iso käänös, jota kohti strategian painopisteillä ja toimenpiteillä laajasti tähdätään.

Kysyntälähtöisyys on käsitteenä laaja ja tarkoittaa eri painopistealueilla, kärkitoimenpiteissä sekä työnantajien ja työnhakijoiden palveluissa montaa eri asiaa. Vaaditaan jatkuvaa toimintamallien arviointia ja hyvää tietoon ja vaikutuksiin perustuvaa verkostomaista johtamista, jotta toimintamallin käänös onnistuu ja juurtuu rakenteisiin pysyvämmiin.

## 8. Liitteet

### Liite 1. Yhteenveto kunnille ja sidosryhmille suunnatusta kyselystä

#### Yleistä strategiakyselystä



Sähköisellä kyselyllä alueen kuntien sekä keskeisten sidosryhmien ja kumppanuustahojen edustajille kartoitettiin eri toimijoiden näkemyksiä valmisteilla olevan työllisyysstrategian painotuksista ja sisällöstä.

Kyselyn teemoja olivat: alueen muutosvoimat, strategian kärkiteemat, kipupisteväittämät, strategian tärkeimmät toimenpiteet sekä ihannetila 2035

Kyselylinkki lähetettiin laajalle joukolle alueen toimijoita 127 sähköpostiosoitteeseen. Yhteensä vastauksia saatiin 4.3. mennessä 58 kpl.

Kysely oli voimassa 20.2.- 4.3.

#### Mitkä ovat viisi tärkeintä Tampereen seudun työllisyyteen ja elinvoimaan vaikuttavaa muutosvoimaa seuraavien 5-10 vuoden aikana

##### 1. Teknologinen kehitys

- Digitalisaatio ja automaatio (tekoäly, robotiikka)
- Teknologian kehitys (AI ja datapohjaiset palvelut)
- Digi & AI murros
- Digitalisaation ja tekoälyn vaikutukset työn tekemiseen ja työvoiman tarpeeseen

##### 2. Demografiset muutokset

- Väestön ikääntyminen ja työikäisen väestön poistuma
- Nuorten määrän väheneminen
- Maahanmuutto ja kansainvälistyminen
- Demografiset muutokset, huoltosuhteen muutokset

##### 3. Taloudelliset tekijät

- Julkisen talouden kestävyys ja säästöpainet
- Globaali maailmantilanne ja talouden epävarmuus
- Investointien houkuttelu ja alueellinen keskittyminen
- Elinkeino- ja rakenteen murros tuotannosta palveluihin

##### 4. Koulutus ja työvoiman saatavuus

- Osaavan työvoiman saatavuus ja osaamistarpeiden muutokset
- Ammatillisen koulutuksen rahoituksen varmistaminen
- Koulutuksen mukautuvuus tarpeisiin
- Kansainvälisten osaajien houkuttelu ja kotoutuminen

##### 5. Yhteistyö ja yhteiset strategiat

- Alueen kaupunkien/kuntien jaettu strategia elinvoiman tavoittelemiseksi
- Ekosysteemin yhteistyö ja verkostojen vahvistaminen
- Yhteistyö elinkeinoelämän ja koulutuksen järjestäjien kanssa
- Selkeät tavoitteet ja suunnitelmat

## Mitkä ovat viisi tärkeintä Tampereen seudun työllisyyteen ja elinvoimaan vaikuttavaa muutosvoimaa seuraavien 5-10 vuoden aikana

### 1. Teknologinen kehitys

- Digitalisaatio ja automaatio (tekoäly, robotiikka)
- Teknologian kehitys (AI ja datapohjaiset palvelut)
- Digi & AI murros
- Digitalisaation ja tekoälyn vaikutukset työn tekemiseen ja työvoiman tarpeeseen

### 2. Demografiset muutokset

- Väestön ikääntyminen ja työikäisen väestön poistuma
- Nuorten määrän väheneminen
- Maahanmuutto ja kansainvälistyminen
- Demografiset muutokset, huoltosuhteen muutokset

### 3. Taloudelliset tekijät

- Julkisen talouden kestävyys ja säästöpainee
- Globaali maailmantilanne ja talouden epävarmuus
- Investointien houkuttelu ja alueellinen keskittyminen
- Elinkeinorakenteen murros tuotannosta palveluihin

### 4. Koulutus ja työvoiman saatavuus

- Osaavan työvoiman saatavuus ja osaamistarpeiden muutokset
- Ammatillisen koulutuksen rahoituksen varmistaminen
- Koulutuksen mukautuvuus tarpeisiin
- Kansainvälisten osaajien houkuttelu ja kotoutuminen

### 5. Yhteistyö ja yhteiset strategiat

- Alueen kaupunkien/kuntien jaettu strategia elinvoiman tavoittelemiseksi
- Ekosysteemin yhteistyö ja verkostojen vahvistaminen
- Yhteistyö elinkeinoelämän ja koulutuksen järjestäjien kanssa
- Selkeät tavoitteet ja suunnitelmat

## Kriittiset menestystekijät - Mihin asioihin alueen työllisyysstrategiassa on erityisesti kiinnitettävä huomiota (tärkeimmiksi koetut teemat)

### Osaavan työvoiman saatavuus

- ☐ **Kansainvälisten osaajien houkuttelu ja pitovoima:** On tärkeää kehittää rakenteita, jotka helpottavat työperäistä maahanmuuttoa ja houkuttelevat kansainvälisiä osaajia alueelle. Tämä sisältää myös perheen yhdistämisen ja pysyvyyteen perustuvat mallit.
- ☐ **Koulutuksen ja elinkeinoelämän yhteistyö:** On tärkeää luoda yhteisiä oppimisympäristöjä, jotka vastaavat yritysten tarpeisiin. Tämä lisää opiskelijoiden työllistymismahdollisuuksia ja yritysten motivaatiota palkata heitä

### Ratkaisut työmarkkinoiden kohtaanto-ongelmiin

- ☐ **Kohtaanto-ongelman ratkaiseminen:** On tärkeää luoda incentiivejä, jotka kannustavat työttömiä kehittämään osaamistaan itsenäisesti. Tämä voisi sisältää nopeita kokeiluja ja työnhaun automatisointia.
- ☐ **Datan hyödyntäminen:** Työmarkkinoilla olevista ihmisistä ja heidän osaamisestaan tulisi kerätä kattavaa tietoa. Tämä auttaa kohtaanto-ongelman ratkaisemisessa ja työvoiman tarpeiden ennakoinnissa.
- ☐ **Työllisyyspalvelujen kehittäminen:** Palveluiden tulisi olla asiakaslähtöisiä ja joustavia, keskittyen erityisesti vaikeasti työllistettäviin henkilöihin. Tämä vaatii toimivaa työnjakoa ja roolitusta eri toimijoiden välillä.

### Toimivat työmarkkinat

- ☐ **Työmarkkinoiden dynamiikan ymmärtäminen ja huomiointi:** Työnhakijoiden tulisi nähdä itsensä jatkuvassa liikkeessä, etsien parempia mahdollisuuksia. Digitaalinen optimointi ja alustapalvelut voivat auttaa myymään osaamista globaalisti.
- ☐ **Julkisen sektorin roolin muuttaminen:** Julkisen sektorin tulisi toimia alustatoimijana, joka ei keskity ihmisten jonottamiseen työvoimatoimistoissa, vaan tarjoaa joustavia ja tehokkaita palveluita.

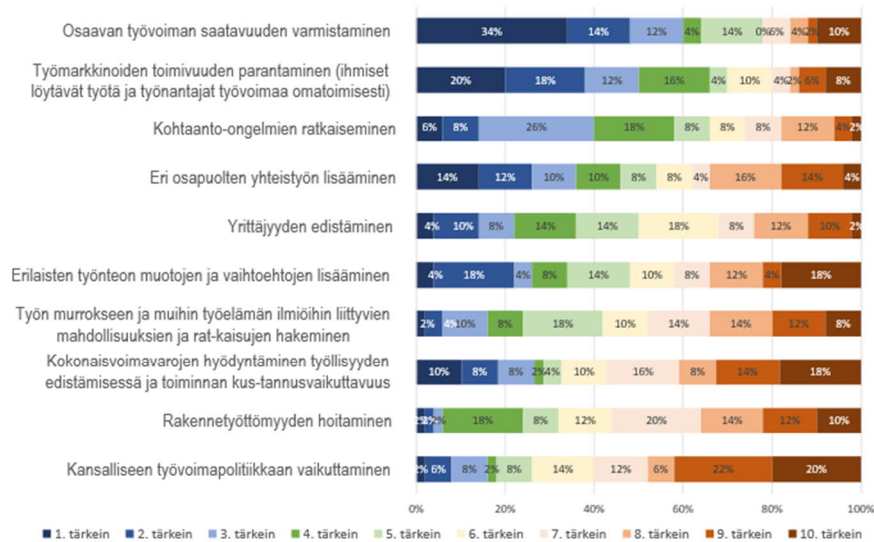
### Yhteistyön vahvistaminen

- ☐ **Yhteistyön vahvistaminen:** Alueen eri toimijoiden, kuten kuntien, oppilaitosten ja yritysten, välinen yhteistyö on välttämätöntä. Tämä auttaa vastaamaan työelämän muuttuviin tarpeisiin ja parantamaan työllisyystoimien tehokkuutta.

### Ennakointi ja tiedolla johtaminen

- ☐ **Ennakoiva analytiikka ja tiedolla johtaminen.**
- ☐ **Tulevaisuuden skenaarioiden huomioiminen** strategian laadinnassa.

## Arvioi seuraavien teemojen tärkeyttä työllisyysstrategian kannalta. Laita teemat tärkeysjärjestykseen (1= tärkein...10 = vähiten tärkein)



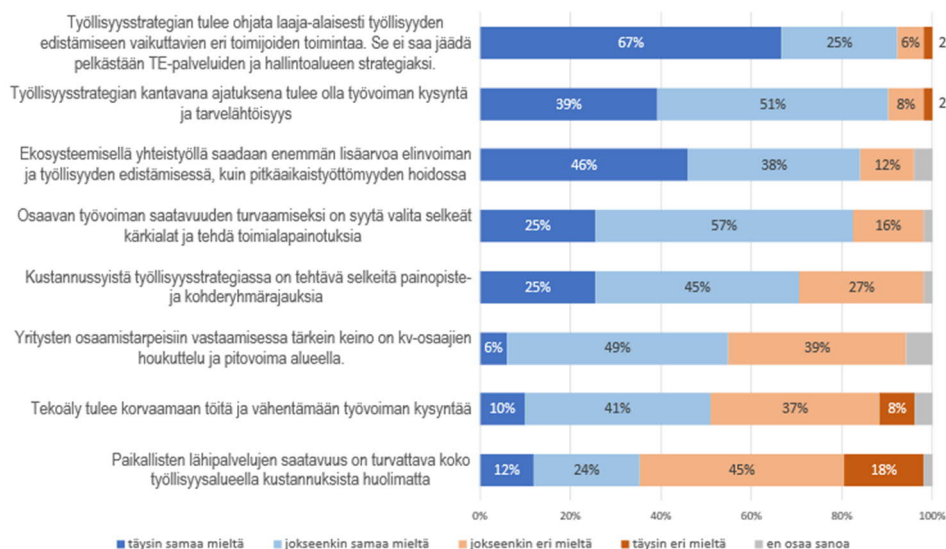
n = 58

- Joku muu (1. tärkein):
- Sosiaaliturvauudistus: tätä tulisi ajaa vahvasti kansallisella tasolla
  - Asiakaslähtöisen toimintakulttuurin edistäminen
  - Kotoutuminen ja kotoajalta tapahtuvat siirtymät työelämään

MIKKO KESÄ OY



## Arvioi seuraavia väittämiä

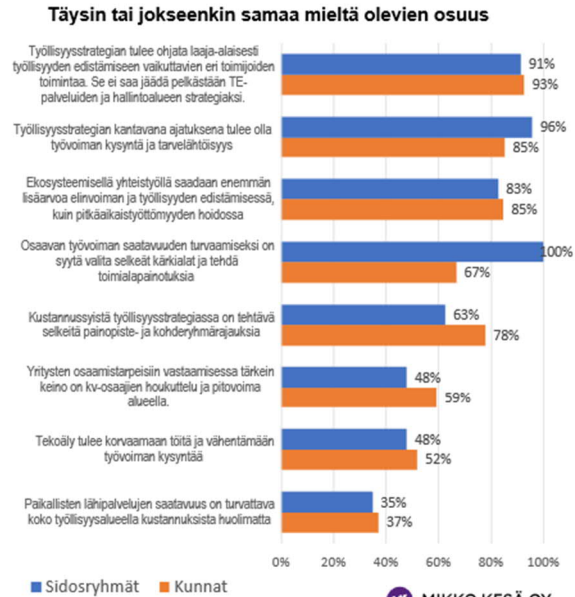


n = 58

MIKKO KESÄ OY



## Kunnat vs. sidosryhmät



## 15 eniten mainintoja saanutta toimenpide-ehdotuskokonaisuutta

- Varmistetaan, että alueella on riittävästi osaavaa työvoimaa vastaamaan työmarkkinoiden tarpeisiin.
- Edistetään kansainvälisten osaajien houkuttelua ja varmistetaan heidän sujuva kotoutuminen alueelle.
- Panostetaan ammatilliseen koulutukseen ja täydennyskoulutukseen, jotta se vastaa paremmin työelämän vaatimuksia.
- Rakennetaan ja kehitetään alueen työllisyys ekosysteemiä tiiviissä yhteistyössä eri toimijoiden kanssa.
- Hyödynnetään digitaalisia palveluita ja teknologioita, kuten tekänäilyä, parantamaan palvelujen saatavuutta ja tehokkuutta.
- Panostetaan nuorten työllistymiseen ja yrittäjyyteen, esimerkiksi mentorointiohjelmien ja matalan kynnyksen mahdollisuuksien kautta.
- Toteutetaan toimenpiteitä pitkäaikaistyöttömyyden ehkäisemiseksi ja vähentämiseksi.
- Tarjotaan työnantajille selkeitä palvelukonsepteja ja tukea rekrytointiprosesseissa.
- Lisätään oppilaitosten ja yritysten välistä yhteistyötä, jotta koulutus vastaa paremmin työelämän tarpeisiin.
- Kehitetään asiakaslähtöistä toimintakulttuuria, jossa asiakkaiden tarpeet ja kokemukset ovat keskiössä.
- Tarjotaan kohdennettuja palveluja, jotka auttavat työnhakijoita työllistymään nopeasti uudelleen.
- Vahvistetaan yhteistyötä korkeakoulujen ja työnantajien välillä, jotta opiskelijat voivat työllistyä sujuvasti valmistumisen jälkeen.
- Toteutetaan toimenpiteitä pitkäaikaistyöttömyyden ehkäisemiseksi ja vähentämiseksi, kuten tukitoimia ja työllistymispolkuja.
- Edistetään työvoiman liikkuvuutta alueella, jotta työvoima voi siirtyä joustavasti eri toimialojen ja työpaikkojen välillä.
- Kehitetään yhteistyötä kuntien kanssa, jotta työllisyyspalvelut voidaan integroida paremmin muihin kunnan toimintoihin, kuten koulutukseen ja kaavoitukseen.

## Miten kuvailisit muutamalla alueen työllisyyden hoidon ihannetilaa vuonna 2035 - yhteenvedo vastauksista

### Työllisyyden hoito on dynaamista ja joustavaa:

Työllisyydenhoito on ajassa elävä, nopeasti reagoiva ja asiakasta varten työskentelevä. Toiminta on ennakkoivaa ja tarvelähtöistä, mukautuen joustavasti asiakkaiden tarpeisiin.

**Työmarkkinat toimivat ja työvoiman kysynnän ja tarjonnan kohtaanto on hyvä:** Työmarkkinat ovat toimivat, ja työn vastaanottaminen on aina kannattavaa. Oikeat osaajat löytävät nopeasti oikeat työpaikat, ja työvoiman liikkuvuus on joustavaa.

**Työelämä on monimuotoista ja osallistavaa:** Työelämä on monimuotoista ja osallistavaa, työllistään eri-ikäisiä, eri taustoista tulevia ja kansainvälisiä osaajia. Ikä syrjintää ei ole, ja nuorilla on hyvät valmiudet siirtyä työelämään.

### Teknologiaa ja innovaatioita hyödynnetään:

Työllisyydenhoidossa hyödynnetään digitalisaatiota ja tekoälyä, tarjoten räätälöityjä palveluita ja nopeuttan työllistymistä. Digitaaliset työkalut ja itsepalvelualustat lisäävät työnhakijoiden aktiivisuutta ja tietoon perustuvaa päätöksentekoa.

**Elinvoimaisuutta ja työvoiman saatavuutta turvataan ekosysteemisellä yhteistyöllä:** Tiivis yhteistyö eri toimijoiden välillä, kuten elinkeinoelämä, oppilaitokset, palveluntuottajat ja julkiset työllisyyspalvelut. Yhteistyö on vahvaa ja tuloksellista, tukien alueen elinvoimaisuutta ja työvoiman saatavuutta.

**Osaamisen uudistuminen perustuu elinikäiseen oppimiseen ja joustaviin urapolkuihin:** Koulutus ja työelämä kulkevat saumattomasti yhdessä, tarjoten elinikäistä oppimista ja joustavia urapolkuja. Osaamisen kehittäminen ja päivittäminen on ketterää ja jatkuvaa.

### Työelämä on kestävä ja työntekijät voivat hyvin:

Työhyvinvointi, työssä jaksaminen ja työn imu ovat keskiössä. Työpaikat ovat kestäviä ja tukevat työntekijöiden hyvinvointia.

**Palveluissa huomioidaan paikalliset tarpeet:** Alueiden erilaisuus on huomioitu, ja paikalliset palvelut vastaavat alueellisiin tarpeisiin. Kunnat tekevät vahvaa yhteistyötä oppilaitosten ja paikallisten yritysten kanssa.

**Toimintakulttuuri perustuu asiakaslähtöisyyteen:** Toiminta on asiakaslähtöistä, ja palvelut mukautuvat joustavasti asiakkaiden tarpeisiin. Asiakaskokemus ja vaikuttavuus ovat keskeisiä mittareita.

**Alueella on korkea työllisyysaste ja osaavan työvoiman saatavuus on turvattu:** Alueella on korkea työllisyysaste, ja osaavan työvoiman saatavuus on turvattu kaikilla keskeisillä toimialoilla. Työllisyyspalvelut ovat helposti saavutettavissa ja integroituneet saumattomasti muiden palvelujen kanssa.

MIKKO KESÄ OY



## Muita kommentteja tai näkemyksiä Tampereen seudun työllisyysstrategian laadintaan

"Aitoa ja pitkäjänteistä yhteistyötä keskeisten sidosryhmien kanssa"

"Hyvä siitä tulee!"

"Kansainvälisten osaajien houkuttelu ei ole pientä askartelua vaan edellyttää aidosti investointia toimenpiteisiin"

"Kiitos että välitätte ja teette tätä"

"Kolmas sektori tuntuu tarvitsevan tukea ja apua oman vaikuttavuutensa kehittämiseen"

"Niukkenevien resurssien tulevaisuudessa on tärkeää uskaltaa tehdä painopistevalintoja sekä toimialojen että esim. työnhakijasegmenttien osalta"

"Ostopalveluiden käyttö lohkaisee kustannuksista suuren osan. Palveluohjauksessakin olisi hyvä tehdä laajaa yhteistyötä kuntatoimijoiden kanssa"

"Toivottavasti strategiassa näkyy myös meidän asiakkaat. Asukkaat ja yritykset, joille palveluja ensisijassa tuotamme"

"Työllisyysstrategian visio toteutuu, jos kumppanit sitoutuvat strategiaan ja pystymme keskittymään omien prosessiemme optimoinnin sijaan yhteisen asiakkaan arvontuotannon tukemiseen"

"Työllisyysstrategiaa kommentoidessa on haastavaa erottaa, milloin kommentoi työllisyys- ja milloin elinkeinostrategiaa. Nehän kytkeytyvät aivan oleellisesti toisiinsa"

"Työllisyysstrategialla ei kannata koittaa ratkaista kaikkia maailman akateemisia ongelmia. On syytä pitää myös perustehtävät kirkkaana mielessä ja muistaa kustannussäästöt"

"Valtiollista ohjausta tulee vähentää, paikallisesti haetaan omat toimintamallit"

MIKKO KESÄ OY



## Liite 2. Yhteenveto kuntien ja sidosryhmien edustajien haastatteluista

### Mihin asioihin alueen työllisyysstrategiassa on erityisesti kiinnitettävä huomiota (tärkeimmät teemat)

#### Osaavan työvoiman saatavuus

- ☐ **Kansainvälisten osaajien houkuttelu ja pitovoima:** KV-osaajien rekrytointi, kotouttaminen ja alueen vastaanottokyvyn parantaminen (esim. kielikoulutus, koulutuspolut, palvelut) ovat keskeisiä. Pitovoiman vahvistaminen on yhtä tärkeää kuin houkuttelu: elinolosuhteiden, työyhteisöjen ja perheiden tukeminen.
- ☐ **Osaamista tulee jatkuvasti uudistaa työvoiman kysyntää vastaavaksi: osaamisen vahvistaminen** ei koske vain nykyisiä tarpeita, vaan myös tulevaisuutta ajatellen. Osaamisen kehittämiseen tulee luoda kannustimia ja nopeita kokeiluja.

#### Ratkaisut työmarkkinoiden kohtaanto-ongelmiin

- ☐ **Kohtaanto-ongelman ratkaiseminen ja osaamisen kysyntälähtöinen kehittäminen:** Työvoiman osaamisen ja työnantajien tarpeiden välistä kuilua tulee kaventaa. Tämä vaatii täsmäkoulutuksia, oppilaitosyhteistyötä sekä ennakkointia työelämän tulevista tarpeista. Koulutusten tulisi perustua työpaikkojen kysyntään, ei vain opiskelijoiden kiinnostuksiin.
- ☐ **Työttömyyden ehkäiseminen:** Kasvavan työttömyyden, erityisesti sen kovan ytimen, hoitaminen ja ehkäiseminen on keskeistä. Tämä sisältää syrjäytymisen ehkäisemisen ja työttömyyden pitkittymisen estämisen.

#### Toimivat työmarkkinat

- ☐ **Palvelujen vaikuttavuus ja resurssitehokkuus:** Työllisyyspalvelujen tulee olla asiakaslähtöisiä, kustannustehokkaita ja vaikuttavuuteen perustuvia. Painopisteenä tulisi olla myös erityisryhmien tukeminen, ei pelkästään helpoimmin työllistyvien auttaminen.
- ☐ **Digitalisaation ja tekoälyn hyödyntäminen:** Työnhaun ja palveluprosessin digitalisointi mahdollistaa tehokkuutta ja parempaa kohdentamista. Tekoäly voi auttaa osaamisen tunnistamisessa ja kohtaannon optimimisessa.

#### Yhteistyön vahvistaminen ja tiedolla johtaminen

- ☐ **Ennakkointi ja tiedolla johtaminen:** Tulevien muutosten ennakkointi ja tiivis yhteistyö elinkeinoelämän kanssa ovat keskeisiä. Erityisesti pk-yritysten rooli on tärkeä huomioida. Tiedolla johtaminen auttaa kohdentamaan resursseja tehokkaasti.
- ☐ **Yhteistyön ja ekosysteemien vahvistaminen:** On luotava selkeitä, läpinäkyviä yhteistyörakenteita kuntien, oppilaitosten, TE-palvelujen, yritysten ja kolmannen sektorin kesken. Työllisyyttä tukevat palvelut eivät saa jäädä yksittäisten toimijoiden vastuulle, vaan edellyttävät koordinoitua ja yhteistä suuntaa.

MIKKO KESÄ OY



## Eniten mainintoja saaneita toimenpide-ehdotuskokonaisuuksia (haastattelut)

- 1. Kohtaanto-ongelman ratkaisu ja osaamistarpeiden ennakkointi:** Panostetaan työelämlähtöiseen koulutukseen, osaamistarpeiden ennakkointiin ja työnantajatarpeista lähtevään palvelumuotoiluun.
- 2. Osaamisen kehittäminen ja uudistaminen:** Vahvistetaan osaamista täsmäkoulutuksella, työssäoppimisella ja koulutuksella, joka vastaa teknologisiin ja tulevaisuuden tarpeisiin - yhdessä valtion, oppilaitosten ja yritysten kanssa.
- 3. Tietopohjan ja tiedolla johtamisen kehittäminen:** Luodaan yhteinen, kattava tietopohja ja kehitetään rekisteridatan, investointien ja työvoimatarpeiden hyödyntämistä strategiseen päätöksentekoon.
- 4. Työvoiman kysyntälähtöisyyden vahvistaminen:** Siirrytään tarjontapohjaisesta ajattelusta kysyntälähtöiseen koulutukseen ja palveluihin, joissa työnantajien tarpeet ohjaavat tekemistä.
- 5. Kansainvälisen osaamisen houkuttelu ja pitovoima:** Hankitaan kv-osaajia tehokkaammin ja luodaan toimiva vastaanotto- ja kotouttamisinfrastruktuuri (mm. kielipalvelut, koulut ja nopeammat prosessit).
- 6. Yhteistyörakenteiden ja ekosysteemien vahvistaminen:** Rakennetaan konkreettinen yhteistyö koulutuksenjärjestäjien, elinkeinoelämän, kolmannen sektorin ja kuntien välillä - selkeillä rooleilla ja yhteisellä tavoitteella.
- 7. Väli työmarkkinoiden ja vaikeasti työllistyvien tukeminen:** Tuetaan pitkäaikaistyöttömien ja osatyökykyisten työllistymistä yksilöllisillä ratkaisuilla ja vahvistetaan yhteistyötä väli työmarkkinatoimijoiden kanssa.
- 8. Nuorten pääsyn edistäminen työelämään:** Varmistetaan harjoittelu- ja ensimmäiset työpaikat opiskelijoille, estetään valmistumisen jälkeinen työttömyys ja syrjäytyminen.
- 9. Koulutusjärjestelmän kehittäminen:** Yliopistojen ja AMK:ien yhteistyötä tiivistetään. Koulutuksen painopisteitä priorisoidaan (teknologia, sote, liiketalous), huomioiden myös yksityiset kouluttajat ja syrjäalueet.
- 10. Tekoälyn ja teknologian hyödyntäminen:** Otetaan tekoäly ja automaatio käyttöön koulutuksessa ja palveluprosesseissa, edistään tehokkuutta ja uutta osaamista.
- 11. Toimiva, joustava ja rajaton palveluorganisaatio:** Rakennetaan joustava, koko työllisyysaluetta palveleva rakenne (esim. yhteiset tilat ja palvelupisteet), joka ylittää kuntarajat ja reagoi muuttuviin tarpeisiin.
- 12. Yhteinen visio ja henkilöstön sitouttaminen:** Luodaan yhteinen suunta, jossa koko organisaatio on mukana. Uuden strategian omaksuminen ja henkilöstön sitouttaminen siihen on tärkeää. Kyvykkyyksien tunnistaminen ja kehittäminen ovat avainasemassa strategian toteutuksessa.

MIKKO KESÄ OY

MIKKO KESÄ OY



## Yhteenveto kysymyksestä: Missä teemoissa ja miten voitte omalla toiminnallanne tukea jatkossa alueen työllisyyden ja elinvoiman kehitystä? (haastattelut)

### 1. Osaamisen kehittäminen ja jatkuva oppiminen

Tarjotaan työelämälahtöistä, kysyntäperusteista ja joustavaa koulutusta, mukaan lukien osatutkinnot ja oppisopimus.

Tuetaan aikuiskoulutusta, ammatinvaihtoa ja osaamisen uusintamista.

Korostetaan tutkintojen sisältä kehittämistä vastaamaan työelämän tarpeita.

### 2. Kohtaannon parantaminen ja työvoiman liikkumisen tukeminen

Yhdistetään koulutus ja työnantajat tarpeet tiiviimmin

Kehitetään työnhakijoiden työelämävalmiuksia ja -motivaatiota myös matalan kynnyksen palveluilla.

Tuetaan harjoittelu- ja työssäoppimisjaksoja, erityisesti nuorille ja kv-opiskelijoille.

### 3. Kansainvälisen osaamisen ja työvoiman hyödyntäminen

Kehitetään seudullista kv-työvoiman edistämisen mallia (ml. kielikoulutus, kotoutumispalvelut, perheiden tuki).

Edistetään työperäistä maahanmuuttoa ja kv-opiskelijoiden siirtymistä työelämään.

### 4. Työllistämisehtojen ja hankintojen hyödyntäminen

Otetaan käyttöön työllistämisehtoja kunnallisissa hankinnoissa tehokkaammin.

Nostetaan esiin palveluostojen vaikuttavuus - ei osteta pelkkää palvelua, vaan työllistymistuloksia.

### 5. Datan ja ennakkoinnin hyödyntäminen

Käytetään osaamistarveselvityksiä, työvoimabarometreja ja muuta seurantatietoa palveluiden suuntaamiseen.

Kehitetään alueellista tiedolla johtamista, mm. Business Tampereen ja Kauppakamarin yhteistyössä.

### 6. Ekosysteeminen ja poikkisektoraalinen yhteistyö

Rakennetaan yhteisiä toimintamalleja oppilaitosten, työllisyyspalvelujen, yritysten ja 3. sektorin välillä.

Ekosysteemisopimuksia hyödynnetään startup- ja innovaatiokehityksessä.

### 7. Hyvinvointialueiden ja sote-toimijoiden roolin vahvistaminen

Edistetään osatyökykyisten ja pitkäaikaistyöttömien työllistymistä yhteistyössä soten kanssa.

Tarjotaan tukea työkyvyn ja mielenterveyden vahvistamiseen järjestöjen ja sote-palvelujen kautta.

### 8. Palveluiden uudistaminen ja integrointi

Kehitetään uusia palvelumalleja, kuten muutostuomistomalli ja kohdesalkkumalli strategian toimeenpanoon.

Tuetaan asiakaspalvelun integrointia sote- ja työllisyyspalveluissa.

### 9. Kaupunkiseudun elinvoiman tukeminen

Vahvistetaan liikenne- ja asumisratkaisuja, jotka tukevat työllisyyttä (esim. sinivihreä strategia).

Kehitetään älykaupunkiratkaisuja elinvoiman ja työllisyyden tueksi.

### 10. Työllisyyttä edistävän päätöksenteon vahvistaminen

Lisätään vaikuttavuus- ja kustannustehokkuusajattelua päätöksenteossa.

Tuetaan verkostojen rakentamista, tiedon jakamista ja keskustelukumppanuuksia.

MIKKO KESÄ OY



## Kuvaile lopuksi lyhyesti, millainen on haluamasi Tampereen seudun työllisyysalue vuonna 2035

**Alue on kansainvälinen ja vetovoimainen:** Tampereen seutu houkuttelee osaajia ja investointeja globaalisti. Alue on kansainvälisesti merkittävä ja kehittyvä, tarjoten turvallisuutta ja kestävästä infrastruktuurista.

**Yhteistyö ja kumppanuudet toimivat:** Tiivis yhteistyö kuntien, yritysten ja oppilaitosten välillä tukee elinkeinoelämän kasvua ja innovaatioita. Yhteistyö eri toimijoiden välillä on vahvaa ja rajat ylittävää.

**Työllisyysalue on dynaaminen ja osaamisperusteinen:** Elinikäinen oppiminen ja joustavat urapolut ovat arkipäivää. Työllisyyspalvelut ovat asiakaslähtöisiä, joustavia ja tehokkaita, hyödyntäen digitalisaatiota ja tekoälyä.

**Tutkimus ja tuotekehitys on korkealaatuista:** Korkeakoulujen panostus tutkimukseen ja tuotekehitykseen on synnyttänyt menestystarinoita eri aloilla. Yliopistojen soveltavaa osaamista hyödynnetään liiketoiminnassa.

**Innovaatiot ja teknologia luovat kasvua:** Alue on innovatiivinen, näkemyksellinen, jatkuvasti uudistuva ja ketterä. Tampere on tunnettu kestävän kehityksen ja korkean teknologian keskuksena.

**Palvelujärjestelmät ovat vaikuttavia:** Palvelujärjestelmä on läpinäkyvä ja avoin kaikille asiakkaille ja kumppaneille. Palvelut ovat kustannustehokkaita ja vaikuttavia.

**Tampereen seudulla on hyvä asua ja elää:** Alueella asuu hyvinvoivia ihmisiä, joilla on mielekästä tekemistä.

**Alue on monimuotoinen ja osallistava:** Kansainväliset osaajat integroituvat sujuvasti paikalliseen työelämään. Monimuotoisuus ja osallistavuus ovat keskiössä, ja työmarkkinat ovat avoimia kaikille.

MIKKO KESÄ OY



### Liite 3. Yhteenveto AI-analyysistä alueen eri strategioiden sisällöstä

#### Keskeiset havainnot alueen eri toimijoiden strategioiden AI-analyysistä

##### Tarkastellut strategiat

- Tampereen kaupunkiseudun elinkeinostrategia, "Uuden edellä" 2026-2030
- Pirkanmaan maakuntaohjelma 2022-2025
- Pirkanmaan älykkään erikoistumisen strategia
- Seutustrategia - Vihreä metropolimme
- Tampere Welcoming City, Tampereen tulevaisuuden elinvoiman ja menestyksen mahdollistava kehitysohjelma
- Tekemisen kaupunki Tampereen strategia 2030, 24.4.2023
- (Pirkanmaan TE-palvelustrategia)
- Tampereen seudun työllisyysalueen palvelujen järjestämissuunnitelma
- Tredun strategia
- Tampereen yliopiston strategia 2030
- VAAO Valkeakosken ammattiopisto - strategia 2025
- PIRHA strategia



##### Tarkastellut teemat:

1. Visio
2. Muutokset joihin vastataan
3. Avainalueet (painopisteet, avaintemat)
4. Toimenpiteet
5. Läpileikkaavat teemat

##### Näkökulma

Mitkä asiat strategiassa korostuneet ja miten työllisyysasiat näkyvät strategiassa?



#### Keskeiset havainnot alueen eri toimijoiden strategioiden AI-analyysistä

Kaikkia strategioita yhdistäviä teemoja ovat: kansainvälisyys, työllisyys, teknologia ja vihreä siirtymä, hyvinvointi sekä yhteistyö ja ekosysteemit

Työllisyysalueen TE-palvelustrategia painottaa vahvasti työllisyyttä ja ekosysteemistä yhteistyötä.

Elinkeinostrategia painottaa eniten teknologiaa, vihreää siirtymää ja kansainvälisyyttä.

Tampere Welcoming City keskittyy vahvasti kansainvälisiin osaajiin ja heidän integroitumiseensa. Työllisyysnäkökulma ei erityisen korostunut.

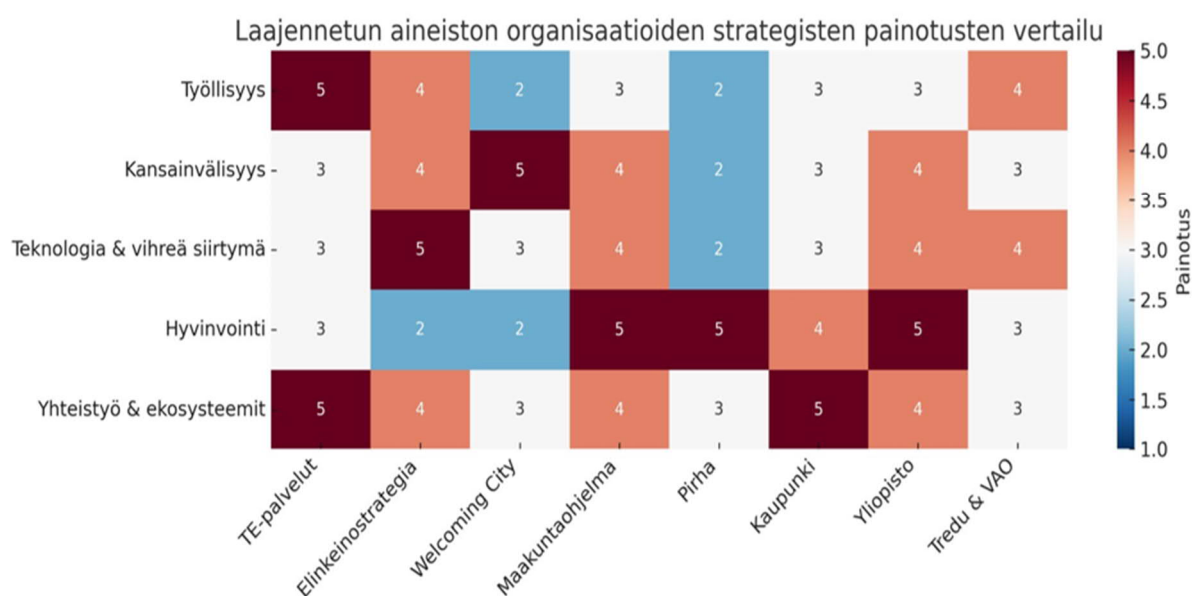
Maakuntaohjelma huomioi tasapainoisesti ja laajasti hyvinvoinnin, kansainvälisyyden ja yhteistyön.

Pirhan strategia (hyvinvointialue) korostaa ensisijaisesti hyvinvointia ja ennaltaehkäisyä, eikä juuri panosta työllisyyteen, teknologiaan tai kansainvälistymiseen.

Tampereen kaupungin strategia on vahvasti yhteistyöpainotteinen ja tukee tasaisesti eri osa-alueita.

Tampereen yliopisto ja Tredun & VAAO (ammatillinen koulutus) painottavat osaamisen kehittämistä, teknologiaa ja hyvinvointia, mutta työllisyyden suora kehittäminen on vähemmän korostunut.





## Strategioiden painotukset työllisyyden näkökulmasta

| Organisaatio                         | Painotus työllisyyden näkökulmasta                                                                            | Eroavaisuus muihin                                                                            |
|--------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|
| Työllisyysalueen TE-palvelut         | TE-palveluiden järjestäminen, ennakointi, asiakaslähtöisyys, ekosysteemimalli.                                | Korostaa kuntien roolia palveluiden järjestämisessä ja asiakaslähtöisyyttä.                   |
| Elinkeinostrategia                   | Työpaikkojen ja investointien luominen kansainvälisten osaajien ja teknologiavetoisen kasvun avulla.          | Lähestyy työllisyyttä elinkeinopolitiikan kautta, ei suoraan palveluiden kehittämisen kautta. |
| Tampere Welcoming City               | Kansainvälisten osaajien houkuttelu ja pitovoima, työn ja asuin ympäristön houkuttelevuus.                    | Keskittyy osaajien ja yritysten houkutteluun, mutta ei laajemmin työmarkkinoihin.             |
| Maakuntaohjelma                      | Työllisyys osana aluekehitystä, syrjäytymisen ehkäisy ja osaamisen kehittäminen.                              | Painottaa sosiaalista näkökulmaa, ei suoraa työnvälitystä tai yritysten tukea.                |
| Pirha (Hyvinvointialue)              | Työllisyyden tukeminen osana hyvinvointipalveluja, erityisesti heikommassa asemassa olevien tukeminen.        | Korostaa hyvinvointia ja sosiaalipalveluita enemmän kuin suoraa työllisyyden edistämistä.     |
| Tampereen kaupungin strategia        | Kaupunkikehitys ja työllisyys yhteydessä osallisuuteen ja yhdenvertaisuuteen.                                 | Lähestyy työllisyyttä osallisuuden ja aluekehityksen näkökulmasta.                            |
| Tampereen yliopiston strategia       | Työllisyys tutkimuksen ja osaamisen kehittämisen kautta, mutta ei suoraan operatiivista vaikutusta.           | Panostaa osaamisen kehittämiseen ja akateemiseen yhteistyöhön, mutta ei työmarkkinatoimiin.   |
| Tredu & VAAO (Ammatillinen koulutus) | Ammatillisen koulutuksen kehittäminen työllistymistä tukeväksi, osaamisen päivittäminen ja työelämäyhteistyö. | Keskittyy koulutuksen kautta tapahtuvaan työllistymisen edistämiseen.                         |

## Strategioiden painotukset yhteistyön näkökulmasta

| Organisaatio                         | Painotus yhteistyössä ja ekosysteemeissä                                                          | Eroavaisuus muihin                                                                                 |
|--------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Työllisyysalueen TE - palvelut       | Ekosysteemimalli työllisyyspalveluiden kehittämisessä ja asiakaslähtöisyydessä.                   | Keskittyy työmarkkinoiden ja palveluiden toimivuuteen, ei elinkeinopolitiikan näkökulmasta.        |
| Elinkeinostrategia                   | Yritysekosysteemit ja innovaatiokeskittymät osana talouskasvun strategiaa.                        | Painottaa erityisesti yritysten ja tutkimuksen yhteistyötä, ei suoraan julkisia palveluita.        |
| Tampere Welcoming City               | Monitoimijayhteistyö kansainvälisen rekrytoinnin ja osaajien pitovoiman kehittämisessä.           | Fokus erityisesti kansainvälisten osaajien ja kaupunkiorganisaatioiden yhteistyössä.               |
| Maakuntaohjelma                      | Poikkisektoraalinen yhteistyö ja allianssimalli aluekehittämisen tukena.                          | Aluekehityksen ja elinvoiman laaja -alainen näkökulma, ekosysteemien kehittäminen eri sektoreilla. |
| Pirha (Hyvinvointialue)              | Monitoimijamallit hyvinvointipalveluissa ja palvelujen yhteensovittaminen.                        | Hyvinvointipalveluiden ekosysteeminen yhteensovittaminen, ei elinkeino - tai työllisyyspainotusta. |
| Tampereen kaupungin strategia        | Kaupunkikehityksen ekosysteemit, turvallisuus, osallisuus ja palveluiden yhteensovittaminen.      | Yhteistyö kaupunkipalveluiden, osallisuuden ja kaupunkikehityksen kautta.                          |
| Tampereen yliopiston strategia       | Tutkimus- ja innovaatioekosysteemit, verkostoyhteistyö kansallisella ja kansainvälisellä tasolla. | Keskittyy akateemiseen tutkimusyhteistyöhön ja kansainvälisiin innovaatioverkostoihin.             |
| Tredu & VAAO (Ammatillinen koulutus) | Yritysyhteistyö, työelämälähtöinen koulutus ja verkostomainen oppiminen.                          | Yhteistyö koulutus - ja työelämäverkostoissa, ei laajempaa strategista ekosysteemimallia.          |

## Strategioiden painotukset kansainvälisyyden näkökulmasta

| Organisaatio                         | Painotus kansainvälisyydessä                                                                         | Eroavaisuus muihin                                                                                                         |
|--------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Työllisyysalueen TE-palvelut         | Kansainvälisten osaajien houkuttelu työllisyyden ja osaamispalveluiden kautta.                       | Työllisyyspalvelut tarjoavat suoria palveluja osaajien rekrytointiin, mutta ei strategista kansainvälisyyden kehittämistä. |
| Elinkeinostrategia                   | Kansainvälinen kilpailukyky ja investointien houkuttelu yritys- ja innovaatiokeskeisesti.            | Lähestyy kansainvälisyyttä pääasiassa yritys- ja investointinäkökulmasta.                                                  |
| Tampere Welcoming City               | Keskittyy täysin kansainvälisiin osaajiin ja heidän pitovoimaan sekä kaupungin kansainvälistymiseen. | Painottaa erityisesti kansainvälisten osaajien houkuttelua ja heidän kotoutumistaan.                                       |
| Maakuntaohjelma                      | Nostaa kansainvälisyyden laajasti esiin osaamisen, yritysten ja tutkimuksen kehittämisessä.          | Sisältää kansainvälisyyden laaja-alaisesti taloudesta, koulutuksesta ja aluekehityksestä käsin.                            |
| Pirha (Hyvinvointialue)              | Keskittyy kotoutumiseen ja palveluiden saavutettavuuteen maahanmuuttajille.                          | Fokus on kotouttamisessa ja palveluiden saavutettavuudessa, ei laajemmassa kansainvälisyysstrategiassa.                    |
| Tampereen kaupungin strategia        | Tampereen vetovoima kansainvälisenä osaamisen ja opiskelun keskuksena.                               | Painottaa kaupungin vetovoimaa ja kaupunkikehityksen merkitystä kansainvälisten osaajien sitouttamisessa.                  |
| Tampereen yliopiston strategia       | Korkeakoulujen kansainvälistyminen, tutkimusyhteistyö ja ulkomaisten opiskelijoiden sitouttaminen.   | Lähestyy kansainvälisyyttä akateemisen tutkimuksen ja koulutuksen kehittämisen näkökulmasta.                               |
| Tredu & VAAO (Ammatillinen koulutus) | Kansainvälisen osaamisen tuominen ammatilliseen koulutukseen ja työelämäyhteyksiin.                  | Keskittyy työelämän ja koulutuksen yhteensovittamiseen kansainvälisyyden näkökulmasta.                                     |

## Strategioiden painotukset teknologian ja vihreän siirtymännäkökulmasta

| Organisaatio                         | Painotus teknologiassa ja vihreässä siirtymässä                                                     | Eroavaisuus muihin                                                                                           |
|--------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Työllisyysalueen TE-palvelut         | Digitalisaatio tukee asiakaslähtöisiä palveluja, mutta ei pääpainopiste.                            | Lähestyy digitalisaatiota käytännön palveluiden tehokkuuden näkökulmasta, ei strategisena kehityksenä.       |
| Elinkeinostrategia                   | Teknologia ja vihreä siirtymä ovat keskeisiä talouskasvun ja kilpailukyvyyn ajureita.               | Korostaa teknologian ja vihreän siirtymän roolia talouskasvun keskiössä.                                     |
| Tampere Welcoming City               | Teknologian hyödyntäminen kansainvälisten osaajien palveluissa ja kaupungin digitalisaatiossa.      | Digitalisaatio nähdään työmarkkinoiden ja kansainvälistymisen välineenä, ei laajempaa strategiana.           |
| Maakuntaohjelma                      | Älykäs erikoistuminen: vihreä siirtymä, teknologinen kehitys ja digitalisaatio talouden ajureina.   | Painottaa älykäästä erikoistumista ja teknologian pitkän aikavälin roolia taloudessa.                        |
| Pirha (Hyvinvointialue)              | Hyvinvointipalveluiden digitalisaatio ja resurssiviisaus, mutta ei laajempaa teknologiastrategiaa.  | Keskittyy hyvinvointipalveluiden tehostamiseen ja ennaltaehkäisyyn, ei teknologian laajempaan kehittämiseen. |
| Tampereen kaupungin strategia        | Älykäs kaupunkikehitys, ilmastomuutoksen torjunta ja digitalisaatio osana kaupunkipalveluja.        | Tampere profiloituu älykkään teknologian ja vihreän siirtymän kaupunkina.                                    |
| Tampereen yliopiston strategia       | Tutkimuksen ja koulutuksen digitalisaatio, vihreä siirtymä ja teknologia tutkimuksen painopisteinä. | Korkeakoulut panostavat teknologiavetoiseen tutkimukseen ja koulutukseen.                                    |
| Tredu & VAAO (Ammatillinen koulutus) | Teknologian hyödyntäminen ammatillisessa koulutuksessa ja työelämälähtöisten taitojen kehittäminen. | Teknologian rooli ammatillisessa koulutuksessa painottuu työelämävalmiuksiin, ei strategiseen kehittämiseen. |

## Strategioiden painotukset hyvinvoinnin näkökulmasta

| Organisaatio                         | Painotus hyvinvoinnissa ja sosiaalisessa näkökulmassa                                               | Eroavaisuus muihin                                                                                            |
|--------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Työllisyysalueen TE-palvelut         | Asiakaslähtöiset palvelut ja työllisyyden tukeminen osana alueellista hyvinvointia.                 | Hyvinvointi liittyy ensisijaisesti palveluiden saavutettavuuteen, ei laajemmin sosiaalisiin rakenteisiin.     |
| Elinkeinostrategia                   | Hyvinvointi nähdään taloudellisen menestyksen osatekijänä, mutta ei suoraan strateginen painopiste. | Painottaa yritysvetoista kehitystä, ei laajasti hyvinvointia tai sosiaalista tasa-arvoa.                      |
| Tampere Welcoming City               | Korostaa kaupungin elämänlaatua ja yhteisöllisyyttä kansainvälisten osaajien näkökulmasta.          | Keskittyy enemmän kaupungin kansainvälistymiseen ja yhteisöllisyyden rakentamiseen kuin sosiaalipolitiikkaan. |
| Maakuntaohjelma                      | Sosiaalinen näkökulma korostuu osana aluekehitystä, syrjäytymisen ehkäisyä ja osallisuutta.         | Maakunnan kehityksessä hyvinvointi liittyy erityisesti syrjäytymisen ehkäisyyn ja sosiaaliseen osallisuuteen. |
| Pirha (Hyvinvointialue)              | Hyvinvointipalveluiden järjestäminen ja ennaltaehkäisevä työ keskiössä.                             | Koko strategia perustuu hyvinvointipalveluihin ja ennaltaehkäisevään työhön.                                  |
| Tampereen kaupungin strategia        | Yhdenvertaisuus, osallisuus ja turvallisuus kaupungin strategian keskiössä.                         | Lähestyy hyvinvointia yhteisöllisyyden, turvallisuuden ja yhdenvertaisuuden näkökulmasta.                     |
| Tampereen yliopiston strategia       | Tutkimuksen ja koulutuksen rooli hyvinvoinnin tukemisessa ja yhteiskunnallisessa vaikuttavuudessa.  | Painottaa tutkimuspohjaista lähestymistapaa hyvinvointiin, mutta ei tarjoa suoria palveluja.                  |
| Tredu & VAAO (Ammatillinen koulutus) | Opiskelijoiden hyvinvointi ja elinikäinen oppiminen tukevat sosiaalista kestävyyttä.                | Koulutuksen kautta tapahtuva hyvinvoinnin tukeminen, mutta ei suoraan palveluiden kehittämistä.               |

## Liite 4. Tampereen työllisyysalueen tilannekuvan tausta-analyysi

### Tausta-analyysin sisältö

Tausta-analyysin tavoitteena on muodostaa ajantasainen kuva Tampereen työllisyysalueen ja työllisyysalueen kuntien demografisen kehityksen toteutuneesta ja tulevasta kehityksestä sekä työllisyyden ja työttömyyden tilasta. Keskeisenä tavoitteena on myös tunnistaa alueen sisäisten erojen rakennetta. Analyysi perustuu ensisijaisesti eri tilastolähteiden analyysiin.

Tausta-analyysin perusteella on muodostettu tulkintoja ja johtopäätöksiä alueen tulevan kehityksen kannalta relevanteista muutostekijöistä ja näiden vaikutuksista, huomioiden myös alueen sisäisten erojen vaikutukset.

Analyysi jakautuu kolmeen lukuun, jossa kahdessa ensimmäisessä on tarkasteltu aluetta eri tilastojen valossa. Kolmannes luku muodostuu johtopäätöksistä.

### SISÄLTÖ

1. Demografinen kehitys
2. Työllisyys ja työttömyys
3. Johtopäätökset ja tulkinnat



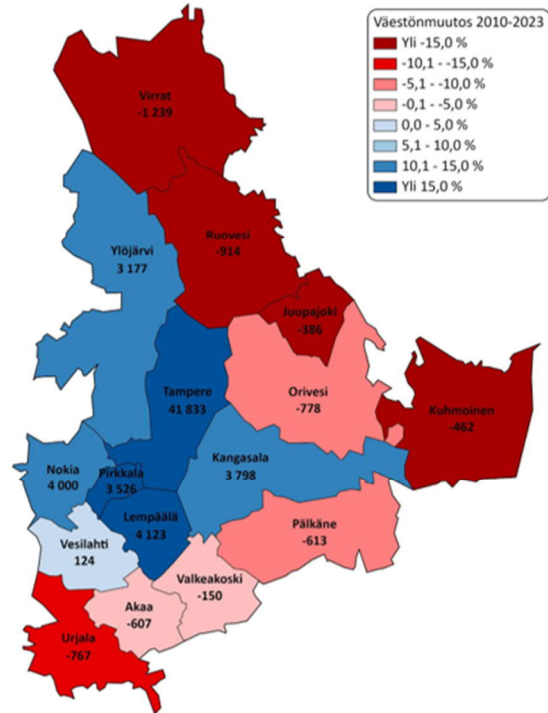
## 1. Demografinen kehitys

## Työllisyysalueen väestöpohjan kehitys

Kartassa on kuvattu Tampereen työllisyysalueen kunnittaista väestönkehitystä vuosien 2010-2023 aikana.

- Tampereen työllisyysalue on yksi maan nopeimmin kasvavista.** Alueen väestö kasvoi lähes 55 000 henkilöllä vuosien 2010 -2023 aikana (13,5 prosentilla). **Kasvu on kuitenkin erittäin epätasaista.**
  - Tampereen kaupungin väestönkasvu on määrällisesti pääkaupunkiseudun jälkeen suurinta, ja myös kaupungin suhteellinen kehitys oli huomattavan nopeaa. Kaupungin kasvutahhti on ollut erittäin nopeaa erityisesti 2010 -luvun lopussa ja 2020-luvulla.
  - Väestö kasvaa voimakkaasti myös "Tampereen ydinkaupunkiseudulla": Lempäälässä, Kangasalla, Nokialla, Pirkkalassa ja Ylöjärvellä. Näiden kuntien määrällinen kasvu on kohtuullista, mutta suhteellinen kasvu on lähellä Tampereen kasvua. Näissä kunnissa kasvutahdita säätelee etenkin asuntotuotanto.
  - Muulla työllisyysalueella väestönkehitys on pääsääntöisesti negatiivista. Etelä-Pirkanmaalla väestönkehitys on Akaalla ja Valkeakoskella vielä hillittyä. Etenkin Ylä-Pirkanmaan kunnissa väestö vähenee erittäin voimakkaasti.
- Kehityksen seurauksena työllisyysalueen painopiste on siirtymässä vuosi vuodelta kohti Tampereen keskustaajaman kuntia.** Kehityksen erot heijastelevat ikärakenteen ja vetovoiman suuria aluetason eroja.

Lähde: Tilastokeskus, statfin: väestörakenne



## Väestönkehitys osatekijöittäin

Taulukossa on kuvattu Tampereen työllisyysalueen väestönkehityksen osatekijöitä vuosien 2010-2024 aikana. Väestönkehityksen osatekijät muodostavat alueen väestön kasvun (tai laskun).

- Tampereen työllisyysalue on yksi maan nopeimmin kasvavista työllisyysalueista.** Alueen väestönkasvu nojaa käytännössä täysin muuttoliikkeeseen. Työllisyysalue saa valtavaa muuttovoittoa etenkin maan sisäisestä muuttoliikkeestä.
  - Työllisyysalueen muuttovoitot perustuvat etenkin Tampereen kaupungin muuttovoittoihin. Lisäksi Tampereen naapurikunnat saavat muuttovoittoa, mutta nämä muuttovoitot perustuvat Tampereelta tuleviin muuttajiin.
  - Tampereen ydinkaupunkiseudun ulkopuolella väestöä taas vähentävät kohtuulliset muuttotappiot maan sisäisessä muuttoliikkeessä, etenkin Tampereelle.
- 2020-luvulla työllisyysalueen väestönkehitys on alkanut nojata aiempaa vahvemmin maahanmuuttoon.** Maahanmuutto on muodostanut vuosien 2023 ja 2024 aikana jo lähes enemmistön alueen väestönlisäyksestä.
  - **Myös muuttovoitot ulkomailta ovat etenkin Tampereen muuttovoittoa.** Tampereen lisäksi lähinnä Valkeakoski saa merkityksellisiä muuttovoittoja ulkomailta.
- Luonnollinen väestönlisäys** (syntyneet - kuolleet) kasvatti alueen väestöä vielä 2010-luvun alussa, mutta 2020-luvulla kuolleiden määrä on ollut syntyneitä suurempi. Tämän seurauksena kaiken alueen kasvun täytyy tulla muuttoliikkeen muodossa.

| Väestönkehitys osatekijöittäin 2010-2024* | Luonnollinen väestönlisäys 2010-2024* | Kuntien välinen nettomuutto 2010-2024* | Nettomaaanmuutto 2010-2024* | Yhteensä       |
|-------------------------------------------|---------------------------------------|----------------------------------------|-----------------------------|----------------|
| Akaa                                      | -470                                  | -355                                   | +343                        | -482           |
| Juupajoki                                 | -171                                  | -298                                   | +20                         | -449           |
| Kangasala                                 | +1 036                                | +3 039                                 | +405                        | +4 480         |
| Kuhmoinen                                 | -583                                  | -6                                     | +36                         | -553           |
| Lempäälä                                  | +1 774                                | +2 681                                 | +202                        | +4 657         |
| Nokia                                     | +635                                  | +3 640                                 | +538                        | +4 813         |
| Orivesi                                   | -764                                  | -88                                    | +90                         | -762           |
| Pirkkala                                  | +1 568                                | +2 651                                 | +313                        | +4 532         |
| Päikkälä                                  | -669                                  | -332                                   | +230                        | -771           |
| Ruovesi                                   | -812                                  | -553                                   | +293                        | -1 072         |
| Tampere                                   | +4 800                                | +28 293                                | +15 873                     | +48 966        |
| Uusikaupunki                              | -654                                  | -349                                   | +139                        | -864           |
| Valkeakoski                               | -1 139                                | -26                                    | +1 388                      | +223           |
| Vesilähti                                 | +33                                   | +100                                   | +10                         | +143           |
| Virrat                                    | -1 056                                | -565                                   | +189                        | -1 432         |
| Ylöjärvi                                  | +2 133                                | +1 059                                 | +302                        | +3 494         |
| <b>Työllisyysalue</b>                     | <b>+5 661</b>                         | <b>+38 891</b>                         | <b>+20 371</b>              | <b>+64 923</b> |

\*Ennakkotieto Lähde: Tilastokeskus, StatFin; muuttoliike



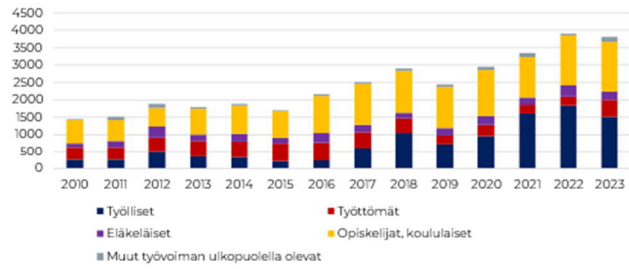
## Muuttoliike toiminnan mukaan

Kuvioissa on tarkasteltu Tampereen työllisyysalueen kuntien välistä nettomuuttoa ja nettomaahanmuuttoa toiminnan mukaan vuosien 2010-2023 aikana. Toiminnallinen asema perustuu vuoden lopun tilanteeseen.

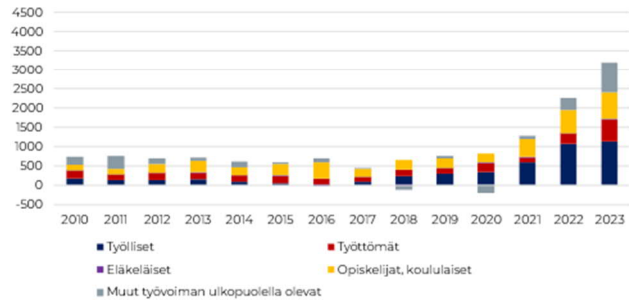
- **Maan sisältä Tampereen työllisyysalue saa muuttovoittoa lähinnä opiskelijoista ja työllisistä.** Muuttovoitot molemmista ryhmistä ovat huomattavan suuria.
  - Esimerkiksi 2020-luvulla alue sai työllisistä 6 000 henkilöä muuttovoittoa ja opiskelijoista 5 900 henkilöä muuttovoittoa.
  - Alueen sisällä Tampere saa suurta muuttovoittoa etenkin opiskelijoista, mutta myös 2020 -luvulla työllisistä. Tampere saa merkittäviä muuttovoittoa myös työttömistä. Tampereen kehyskunnat saavat muuttovoittoa lähinnä työllisistä, muu työllisyysalue ei taas saa merkittäviä muuttovoittoa mistään ryhmästä (Akaa ja Valkeakoski hieman työllisistä).
- **Muuttovoitot ulkomailta ovat kasvaneet 2020-luvulla voimakkaasti työllisyysalueella.** Tällä on huomionarvoinen vaikutus alueen työllisyyden kannalta, sillä kansainvälisen muuttoliikkeen rakenne poikkeaa toiminnan mukaan maan sisäisestä muuttoliikkeestä.
  - Työllisyysalue sai muuttovoittoa ulkomailta etenkin työllisistä (3 000 henkilöä vuosina 2020-2023), opiskelijoista (2 000 henkilöä), mutta myös työttömistä ja työvoiman ulkopuolisista (2 100 henkilöä). Työttömien ja työvoiman ulkopuolisten painoarvo on huomattavasti maan sisäistä muuttoliikettä suurempi.

Lähde: Tilastokeskus, muuttaneiden taustatiedot -tietokanta

Kuntien välinen nettomuutto 2010 -2023  
(yli 15-vuotiaat)



Nettomaahanmuutto 2010 -2023 (yli 15-vuotiaat)



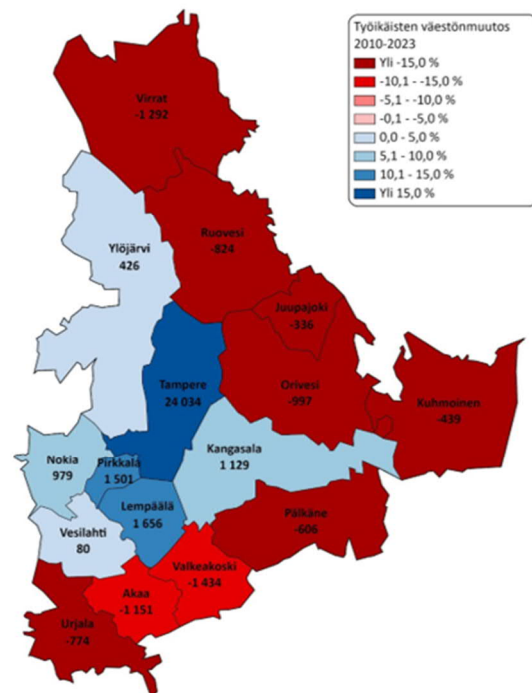
MDI

## Työikäisen väestön toteutunut kehitys

Kartassa on kuvattu Tampereen työllisyysalueen kunnittaista työikäisen väestön (20-64-vuotiaat) kehitystä vuosien 2010-2023 aikana.

- **Tampereen työllisyysalueen työikäinen väestö kasvoi 22 000 henkilöllä vuosien 2010-2023 aikana eli 8,5 prosentilla.** Kasvu oli jossain määrin koko väestönkasvua hitaampaa eläköityneiden ikäluokkien suuren koon vuoksi.
- **Työikäisen väestön kehitys oli työllisyysalueella äärimmäisen polarisoitunutta.** Työikäinen väestö kasvoi erittäin voimakkaasti Tampereella ja suhteellisen vähästi Tampereen lähikunnissa. Sen sijaan Tampereen työllisyysalueen muissa kunnissa työikäinen väestö on vähentynyt hyvin voimakkaasti.
  - Etelä-Pirkanmaalla työikäinen väestö väheni kohtuullisen nopeasti, lähinnä eläkeikään siirtyneiden suurten ikäkohorttien vaikutuksesta. Akaan ja Valkeakosken kehitys on kuitenkin muuta Tampereen ydinseudun ulkopuolista maakuntaa vahvempaa.
  - Muun työllisyysalueen kunnissa työikäinen väestö on vähentynyt erittäin nopeasti, jopa yli prosentin vuosittain. Näiden kuntien kehitys ei juuri poikkea keskimääräisestä suomalaisesta maaseutukunnasta. Nopeaa supistumista selittää eläkeikään siirtyneiden kohorttien lisäksi suuret muuttotappiot maan sisäisessä muuttoliikkeessä.
- Kehityksen seurauksena yhä suurempi osa työllisyysalueen työikäisestä väestöstä asuu Tampereen keskustaajamassa. **Etenkin alueen reuna-alueiden kunnissa työikäisten määrä vähenee kroonisesti** ilman merkityksellistä muutosta näiden kuntien toimintaympäristössä, supistuminen jatkuu myös tulevaisuudessa.

Lähde: Tilastokeskus, StatFin; väestörakenne



MDI

# Työikäisen väestön kehitys kieliryhmittäin

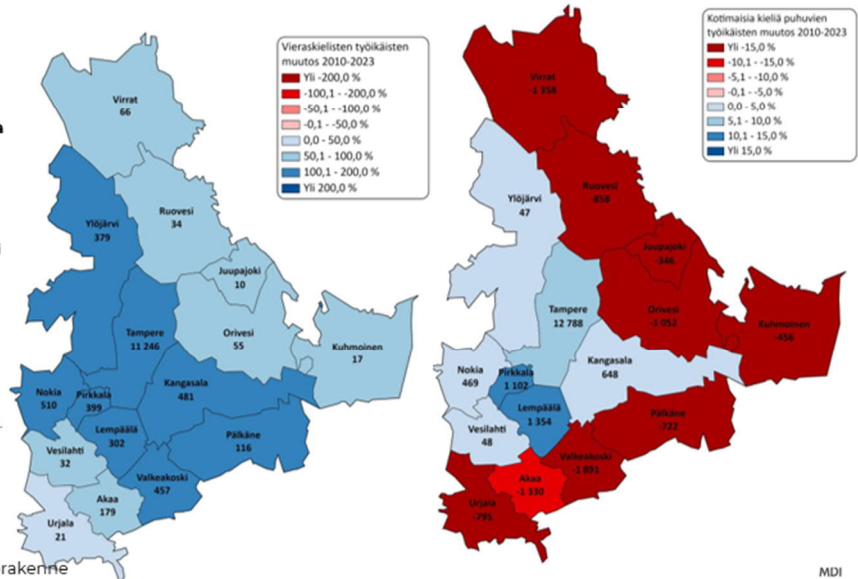
Kartassa on kuvattu Tampereen työllisyysalueen työikäisen väestön kehitystä kieliryhmittäin (kotimaiset ja vieraskieliset).

- Kotimaisiin kieliryhmiin kuuluvien työikäisten määrä kasvoi työllisyysalueella vain 7 650 henkilöllä vuosien 2010-2023 aikana.** Kasvua hillitsi suuri eläköityneiden määrä suhteessa työikään siirtyneiden ikäryhmien kokoon.

→ Kotimaisiin kieliryhmiin kuuluvien työikäisten määrä kasvoi merkityksellisesti lähinnä Tampereella, Lempäälässä ja Pirkkalassa. Etenkin alueen pienemmissä kunnissa ryhmä supistui voimakkaasti.

- Vieraskielisten (muut kuin suomen, ruotsin tai saamen kieliset) työikäisten määrä kasvoi noin 14 000 henkilöllä eli lähes kaksinkertaisesti suhteessa kotimaisiin kieliryhmiin.** Kasvua ruokkii maahanmuutto, mutta myös vieraskielisten nuori ikärakenne.

→ **Vieraskielisten työikäisten määrä kasvoi kaikissa alueen kunnissa.** Merkityksellinen kasvu rajautuu kuitenkin Tampereen seutuun sekä Valkeakosken kaupunkiin.



Lähde: Tilastokeskus, Väestötilastopalvelu; väestörakenne

MDI

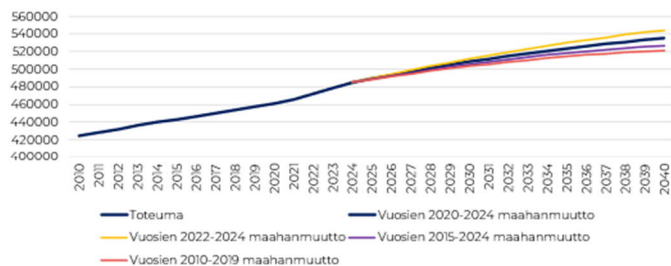
## Väestön ennakoitu muutos

Kuvioissa on tarkasteltu Tampereen työllisyysalueen tulevaa väestön ja työikäisen väestön kehitystä neljässä skenaariossa vuosien 2010-2040 aikana.

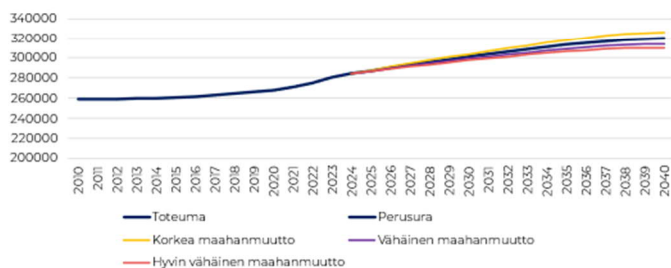
- Skenaarioita erottaa oletama maahanmuutossa.** Maahanmuutto on etenkin työikäisen väestön kehityksen kannalta sekä tärkein että epävarmin väestönkehityksen osatekijä. Maahanmuutto voi mahdollistaa alueella nopean väestönkasvun, kun taas maan sisäisen muuttoliikkeen perustuvassa kasvussa suurten kaupunkiseutujen ulkopuolella nopeasti pienentyvät ikäluokat vähentävät kasvupotentiaalia.
- Tarkastelu pohjautuu MDI:n väestöennusteen neljään eri skenaarioon.** Tilastokeskuksen ennustetta ei olla käytetty tässä tilannekuvassa, sillä tämä ei mahdollista kieliryhmittäisen kehityksen tarkastelua. Tampereen kaupunkiseudun omaa väestöennustetta ei ole käytetty, sillä tämä ei ole yhteensopiva muun työllisyysalueen kehityksen kanssa (ks. johtopäätökset tarkemmin).
- Maahanmuuton tasosta riippuen alueen väestö kasvaa 36 000 – 59 000 henkilöllä.** Maahanmuutto tason vaikutus kasvutahtiin onkin erittäin suuri; mutta hillityimmässäkin skenaariossa alueen väestöpohja kasvaa nopeasti. **Työikäisten määrä kasvaa maahanmuuton tasosta riippuen 25 000 – 42 000 henkilöllä.**

Lähde: MDI:n väestöennuste 2024

Väestönmuutos 2010 -2040, neljässä maahanmuuton skenaariossa



20-64-vuotiaiden väestönmuutos 2010 -2040, neljässä maahanmuuton skenaariossa



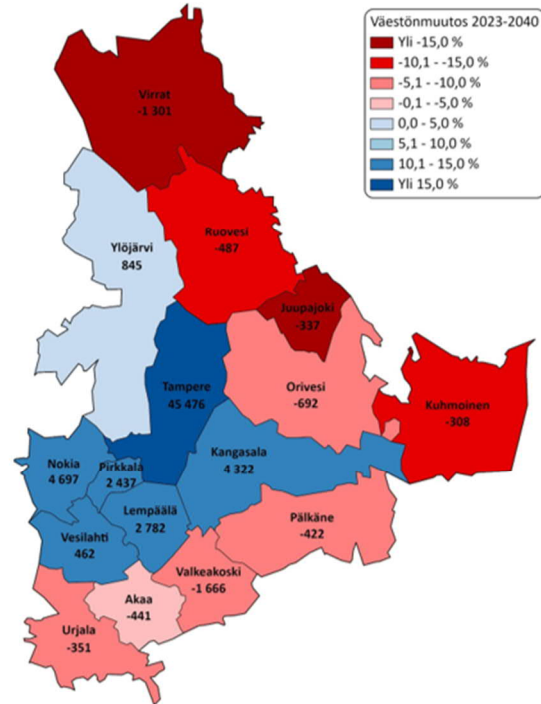
MDI

## Väestön ennakoitu muutos kunnittain

Kartassa on kuvattu Tampereen työllisyysalueen kunnittaista väestön (20-64-vuotiaat) vuosien 2023-2040 aikana. Luvut nojaavat kohtuullisen nettomaahanmuuton (2020-2024 keskitasoa) ennusteeseen.

- **Työllisyysalueen ennakoitu väestönkasvu painottuu vahvasti Tampereelle.** Tampereen väestönkasvu selittää suurimman osan koko työllisyysalueen kasvusta ja kaupungin väestönkasvu on pääkaupunkiseudun jälkeen suurinta koko maassa. **Tampereen kasvu perustuu vähenemässä määrin maan sisäiseen muuttoon ja kasvavassa määrin kansainväliseen muuttoon.**
- Myös **Tampereen ydinkaupunkiseudun** väestö kasvaa ennustejakson aikana huomattavasti. Määrällinen kasvu tämän alueen kunnissa on Tampereä hillitympää, mutta alueen yhteenlaskettu kasvu on yhä hyvin huomattavaa. Suurimmassa osassa alueen kuntia suhteellinen kasvu on voimakasta. Kasvu nojaa etenkin Tampereelta tuleviin muuttajiin.
- **Etelä-Pirkanmaan alueella väestö taas vähenee.** Akaan negatiivinen muutos on hillitty ja Valkeakosken kohtalainen, molemmissa kaupungeissa väestöä vähentää kuolleiden enemmisyys, mutta 25-44-vuotiaiden muutot Tampereen seudulta hillitsevät kehitystä.
- **Muun Tampereen seudun alueella** väestö vähenee voimakkaasti. Väestöä vähentää etenkin kuolleiden huomattavasti syntyneiden suurempi määrä, mutta heikko asema muuttoliikkeessä nopeuttaa supistumista.

Lähde: MDI:n väestöennuste 2024

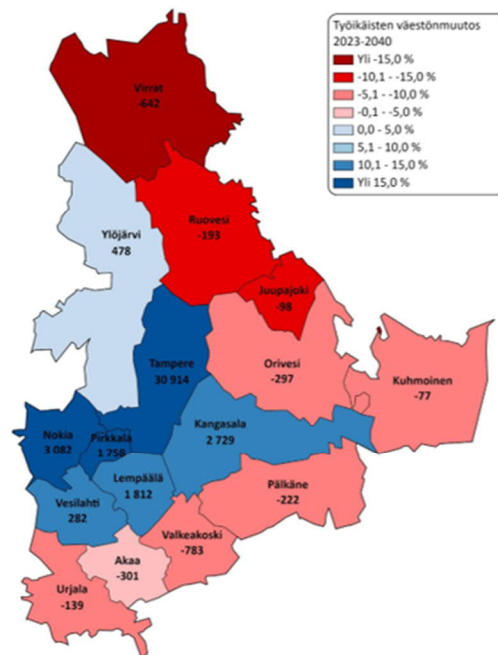


## Työikäisen väestön ennakoitu kehitys

Kartassa on kuvattu Tampereen työllisyysalueen kunnittaista työikäisen väestön (20-64-vuotiaat) kehitystä vuosien 2023-2040 aikana. Luvut nojaavat kohtuullisen nettomaahanmuuton (2020-2024 keskitasoa) ennusteeseen.

- **Työllisyysalueen sisäiset erot säilyvät tulevassa kehityksessä nykyistä vastaavina;** alueen polarisaatio jatkuu suurena, pitkälti jo olemassa olevien väestörakenteen ja vetovoiman erojen takia.
  - **Tampereen työikäinen väestö kasvaa hyvin voimakkaasti,** ja selittää suurimman osan työllisyysalueen työikäisen väestön kasvusta. Kasvu nojaa etenkin maahanmuuttoon sekä opiskelijoiden muuttoliikkeeseen muusta maasta (etenkin samalta työllisyysalueelta).
  - Tampereen "ydinkaupunkiseudun" kehyskunnissa työikäinen väestö kasvaa myös voimakkaasti. Kasvu nojaa näissä kunnissa aiemman kehityksen tavoin Tampereelta tuleviin muuttajiin, maahanmuuton painoarvo säilyy maltillisena.
  - Tampereen ydinkaupunkiseudun ulkopuolella työikäinen väestö vähenee merkittävästi, joskin 2010-lukua hillitymmän.
- **Keskittävän kehityksen seurauksena 60 prosenttia työllisyysalueen väestöstä asuu Tampereella ja 90 prosenttia Tampereella, Nokialla, Lempäälä, Kangasalalla, Pirkkalassa ja Ylöjärvellä.** Muiden kuntien väestöllinen painoarvo laskee, mutta tästä huolimatta näissä kunnissa asuu yhä yli 35 000 työikäistä ennustejakson lopussa.

Lähde: MDI:n väestöennuste 2024



## Työikäisen väestön ennakoitu kehitys kieliryhmittäin

Kartassa on kuvattu Tampereen työllisyysalueen työikäisen väestön kehitystä kieliryhmittäin (kotimaiset ja vieraskieliset).

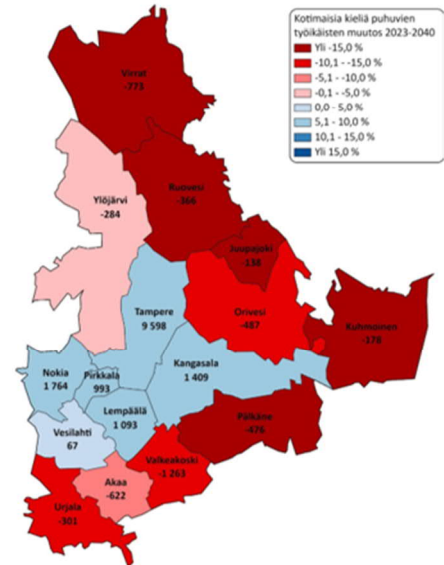
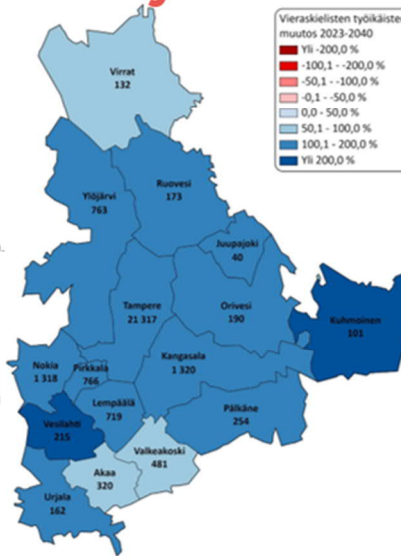
- **Vuosien 2023-2040 aikana kotimaisiin kieliryhmiin kuuluvien työikäisten määrä kasvaa työllisyysalueella noin 10 000 henkilöllä.** Kasvua ruokkii lähinnä maan sisäinen muuttoliike.

→ Kotimaisiin kieliryhmiin kuuluvien määrä kasvaa merkityksellisesti lähinnä Tampereen ydinkaupunkiseudun kunnissa. Muulla työllisyysalueella ryhmä supistuu hyvin voimakkaasti eläkeikään siirtyvien kohorttien suuren koon ja muuttotappioiden vuoksi.

- **Vieraskielisten (muut kuin suomen, ruotsin tai saamen kieliset) työikäisten määrä kasvaa ennustejakson aikana noin 28 000 henkilöllä.** Tuleva työllisyysalueen työikäisen väestön kasvu nojaa vahvasti maahanmuuttajataustaiseen väestöön.

→ Kasvua tapahtuu kaikissa alueen kunnissa, joskin Tampereen painoarvo kasvussa on erittäin suuri.

→ **Alueen työikäisen väestön kehitys on vahvasti sidottu kasvuun;** samalla työvoiman nopeutuva kasvu tarkoittaa vieraskielisten osuuden nopeaa kasvua.



Lähde: Tilastokeskus, Väestötilastopalvelu; väesurakemine

MDI

## 2. Työllisyys ja työttömyys

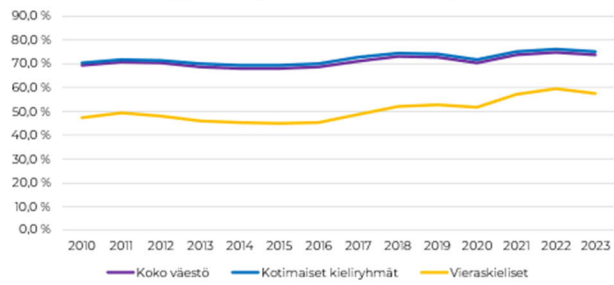
## Työllisyysasteen kehitys eri ryhmissä

Kuviossa on tarkasteltu työllisyysalueen työllisyysastetta sekä työllisyysasteen kehitystä eri ryhmissä vuosien 2010-2023 aikana.

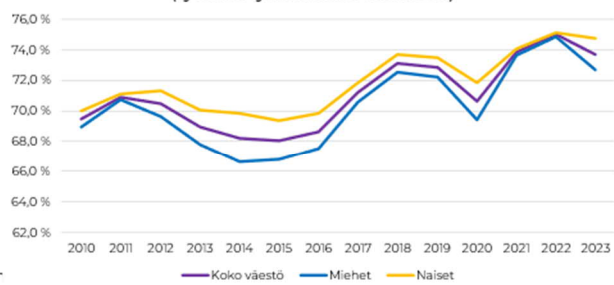
- Alueen työllisyysaste on kasvanut vahvasti pitkän aikavälin trendinä, mutta 2020-luvulla kehitys on ollut vaihtelevampaa.
- Työllisyysaste vaihtelee voimakkaasti kieliryhmittäin. Kotimaisissa kieliryhmissä 20-64-vuotiaiden työllisyysaste oli 75 prosenttia. Vieraskielisten työllisyysaste on taas hyvin matala – vain 57,5 prosenttia 20-64-vuotiaista vieraskielisistä on työllisiä.
  - Toisaalta etenkin vieraskielisten työllisyysaste on noussut merkittävästi vuosien 2010-2023 aikana, mutta ero kieliryhmien välillä on yhä erittäin suuri.
  - Vieraskielisten ryhmässä sekä positiivisten että negatiivisten muutosten vaikutus on korostunut: esim. työllisyysasteen lasku vuosien 2022-2023 välillä oli huomattavasti korostuneempaa vieraskielisten ryhmässä – tämä heijastelee etenkin työllisten ammatti- ja osaamisrakenteen eroja.
- Työllisyysasteessa on Tampereen työllisyysalueella myös maltillinen ero sukupuolittain. Etenkin vuonna 2023 miesten työllisyysaste oli selvästi naisia matalampi, ja työllisyysasteen lasku vuosien 2022-2023 välillä vaikutti erityisen merkittävästi miesten ryhmässä.

Lähde: Tilastokeskus, Väestötietopalvelu; elinkeinorakenne ja työssäkäyrä

Työllisyysaste kieliryhmittäin 2010 -2023  
(työllisiä työikäisestä väestöstä)



Työllisyysaste sukupuolittain 2010 -2023  
(työllisiä työikäisestä väestöstä)



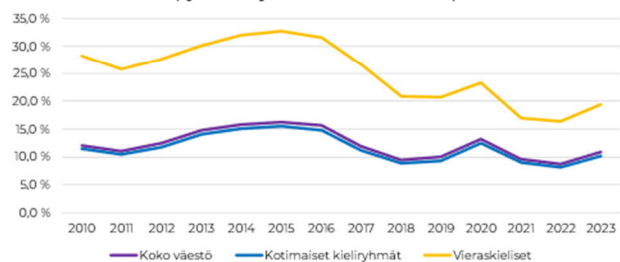
## Työttömyysasteen kehitys eri ryhmissä

Kuviossa on tarkasteltu työttömyysastetta ja työttömyysasteen kehitystä vuosien 2010-2023 eri ryhmissä.

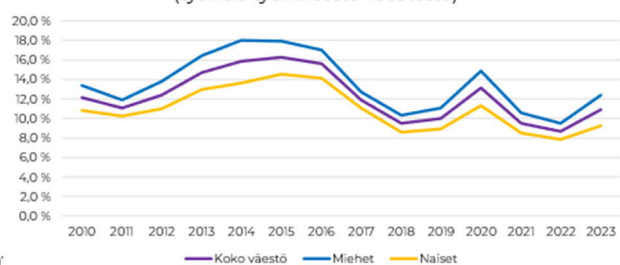
- Tampereen työllisyysalueen työttömyysaste oli 10,9 prosenttia vuonna 2023. Työttömyysasteen vaihtelu on ollut suurta suhdannevaihteluiden vaikutuksesta, mutta pitkän aikavälin trendi on ollut laskeva.
  - Kieliryhmittäin ero työttömyysasteessa on erittäin suuri. Vieraskielisten työttömyysaste oli lähes 20 prosenttia vuonna 2023, eli melkein kaksinkertainen verrattuna kotimaisiin kieliryhmiin. Työttömyysaste on laskenut kuitenkin huomattavasti pitkällä aikavälillä, joskin vieraskielisten ryhmässä työttömyysaste kasvaa myös nopeammin suhdanteen heikentyessä.
  - Työttömät ryhmänä ovat "vieraskielistyneet" nopeasti kasvavan vieraskielisen väestön vaikutuksesta: alueen työttömyistä noin 14 prosenttia on vieraskielisiä. Osuus tulee oletettavasti kasvamaan myös tulevaisuudessa alueen väestönkehityksen rakenteen takia.
- Työttömyysasteessa on myös pienempi, mutta relevantti ero sukupuolittain. Miesten työttömyysaste on merkityksellisesti korkeampi kuin naisten työllisyysaste alueella. Kehitys on kuitenkin sukupuolittain saman suuntaista, joskin miesten ryhmässä työttömyys on reagoinut voimakkaammin vuosien 2022-2023 suhdanteen muutoksiin.

Lähde: Tilastokeskus, Väestötietopalvelu; elinkeinorakenne ja työssäkäyrä

Työttömyysaste kieliryhmittäin 2010 -2023  
(työllisiä työikäisestä väestöstä)



Työttömyysaste sukupuolittain 2010 -2023  
(työllisiä työikäisestä väestöstä)

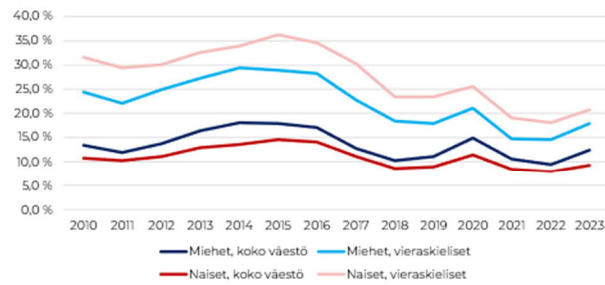


## Työttömyysaste tarkemmin

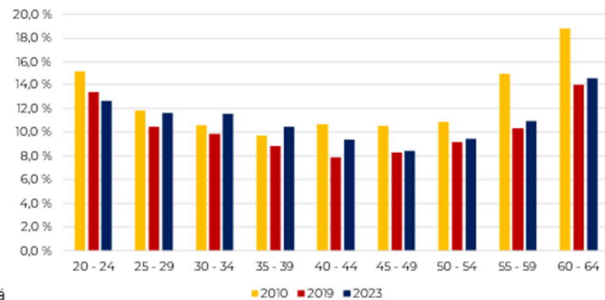
Kuvioissa on tarkasteltu työttömyysastetta työllisyysalueella tarkemmin kielen ja sukupuolen mukaan sekä

- **Kieliryhmittäin sukupuolittaiset työttömyyden erot ovat päinvastaiset.** Kotimaisissa kieliryhmissä miesten työttömyysaste on merkittävästi naisia korkeampi ja on kehittynyt naisia heikommin. **Vieraskielisten ryhmässä taas naisten työttömyysaste on merkittävästi miehiä korkeampi.**
  - Sukupuolittainen ero vieraskielisten ryhmässä on kuitenkin vähentynyt 2010-luvun aikana. Ero on kuitenkin yhä huomattavan suuri.
  - Työttömien lisäksi muihin työvoiman ulkopuoliseen väestöön (ei työvoimaa, opiskelija tai eläkkeellä) kuuluu korostuneesti vieraskielisiä naisia.
- **Ikäryhmittäin työttömyysasteen erot ovat alueella odotetun kaltaiset,** korostuen nuorimmissa ja vanhimmissa työikäisten ryhmässä.
  - Etenkin yli 55-vuotiaiden työttömyysaste on vähentynyt pitkällä aikavälillä, mutta ei enää 2020-luvulla.
  - Nuorten aikuisten (25-34-vuotiaat) ja 35-44-vuotiaiden ryhmässä työttömyysaste on noussut merkittävästi 2020-luvulla. Vastaavaa nopeaa nousua ei ole tapahtunut tätä vanhemmissa tai nuoremmissa ryhmässä. Etenkin työllisenä vähän aikaa olleiden työttömyys on lisääntynyt työllisyysalueella.

Työttömyysaste kielen ja sukupuolen mukaan 2010 - 2023



Työttömyysaste ikäryhmittäin 2010 -2023



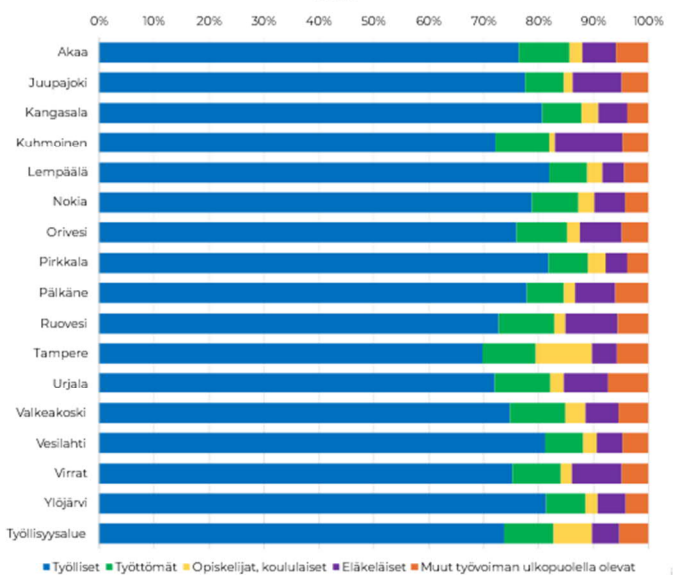
Lähde: Tilastokeskus, Väestötietokeskus, elinkeinorakenne ja työssäkä

## Työikäisen väestön pääasiallinen toiminta

Kuviossa on tarkasteltu työllisyysalueen ja alueen kuntien väestöä pääasiallisen toiminnan mukaan vuonna 2023.

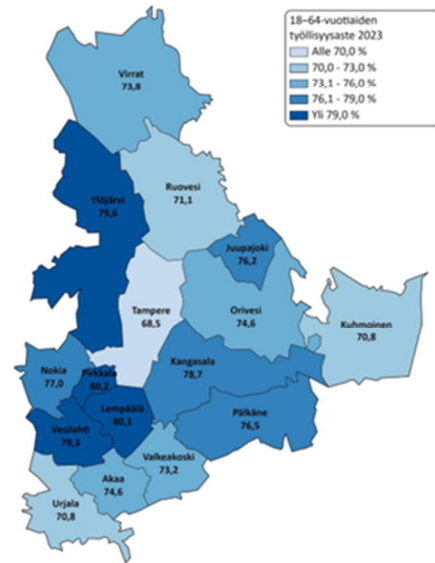
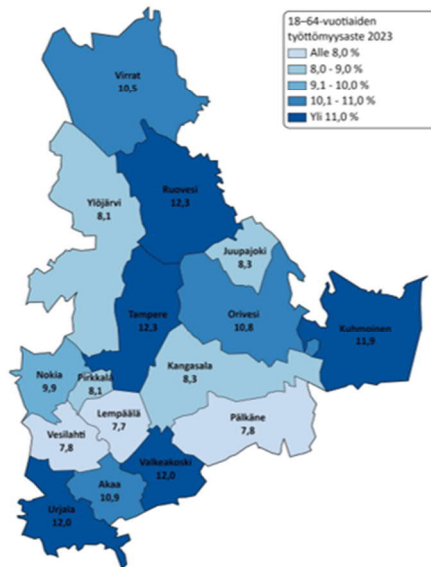
- **20-64-vuotiaasta väestöstä noin 74 prosenttia oli työllisiä.**
  - Työllisten osuuden vaihtelu on alueen sisällä hyvin suurta. Työllisten osuus on korkeimmillaan (odotetusti) Tampereen kehyskunnissa, joissa pendelointi ja tarjottu asuntokanta vaikuttaa valikoiden alueiden väestörakenteeseen (painottaen työllisiä alueella).
  - Tampereella noin 70 prosenttia 20-64-vuotiaiden ikäryhmästä oli työllisiä. **Tampereen matalampi työllisten osuus selittyy ensisijaisesti opiskelijoiden korostuneella osuudella.**
  - Alueen muissa kunnissa työllisten osuus vaihteli, ylittäen pääsääntöisesti Tampereen tason, mutta alittaen kehyskuntien tason.
- **Työttömien osuus vaihtelee vain kohtuullisesti alueen kuntien välillä.** Korkeimmillaan Tampereella sekä muutamissa muissa alueen kunnissa (kuten Urjala, Valkeakoski, Ruovesi) noin 10 prosenttia 20-64-vuotiaista oli työttömänä. Työttömien osuus oli matalimmillaan (mutta yhä merkittävä) Tampereen kehyskunnissa.
- **Eläkkeellä olevien työikäisten osuus vaihtelee merkittävästi,** mutta tätä selittää lähinnä kuntien ikärakenteen erot.

Työikäisten (20-64-vuotiaat) pääasiallinen toiminta 2023



Lähde: Tilastokeskus, Väestötietokeskus, elinkeinorakenne ja työssäkäynti

## Työllisyys- ja työttömyysaste kunnittain 2023



## Työllisten määrän kehitys

Kartassa on kuvattu Tampereen työllisyysalueen kunnittaita työllisten määrän muutosta vuosien 2010-2023 aikana.

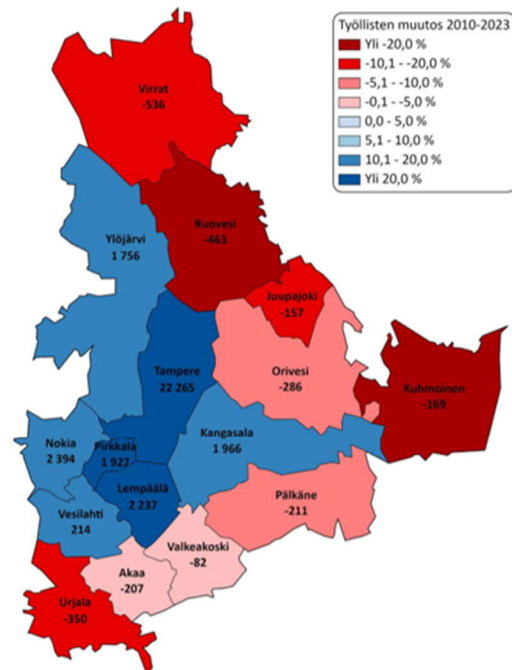
- Työllisten määrä on kasvanut työllisyysalueella voimakkaasti 2010- ja 2020-luvulla.** Kasvutahti on ollut työikäisten kasvua suurempaa, mitä selittää etenkin työllisyysasteen nopea nousu vuosien 2010-2023 aikana.

→ Työllisten määrä kasvoi noin 30 000 henkilöllä vuosien 2010 -2023 aikana, eli 16,5 prosentilla. Kasvutahti on kaikkien työllisyysalueiden kärkeä.

- Demografisen kehityksen tavoin aluetason kehitys on kuitenkin voimakkaasti eriytynyt työllisten ryhmässä.** Työllisten kasvu on määrällisesti etenkin Tampereen ja suhteellisesti etenkin Tampereen ydinkaupunkiseudun kasvua.
- Tampereen seudun ulkopuolella työllisten määrä taas väheni merkittävästi.** Etenkin Ylä-Pirkanmaan kunnissa työllisten määrä väheni hyvin voimakkaasti; Etelä-Pirkanmaalla kehitys oli taas hillitympää.
- Kehityksen seurauksena Tampereen ja Tampereen ydinseudun osuus työllisyysalueen työllisistä kasvoi voimakkaasti. Vuoden 2023 lopussa noin 83 prosenttia alueen työllisistä asui Tampereen ydinkaupunkiseudulla.
- Työttömien määrä ei ole juuri muuttunut vuosien 2010-2023 aikana** (ajanjakson aikana on luonnollisesti ollut suhdanteisiin sidottua vaihtelua), **vaikka väestö kasvoi merkittävästi.** Alueen sisällä on kuitenkin jälleen merkittäviä eroja: etenkin Tampereella työttömien absoluuttinen määrä on kasvussa, vaikka työttömyysaste onkin laskenut pitkällä ajanjaksolla.

→ Alueen pienemmissä kunnissa työttömien määrä väheni merkittävästi etenkin eläkeikään siirtymien myötä.

Lähde: Tilastokeskus, StatFin; työssäkäynti



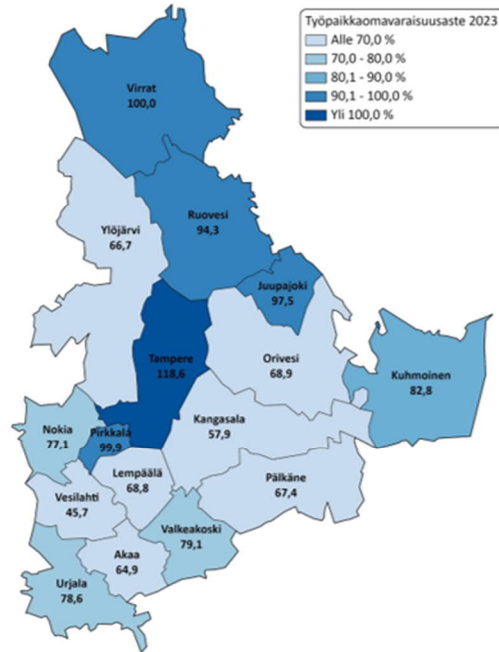
## Työpaikkaoma- varaisuusaste

Kuviossa on tarkasteltu työllisyysalueen kuntien työpaikkaomavaraisuusastetta vuonna 2023. Työpaikkaomavaraisuus kertoo alueen työpaikkojen ja työllisten suhteen (yli 100 % = enemmän työpaikkoja kuin työllisiä).

- Tampereen työllisyysalue on käytännössä työpaikkaomavarainen**, riippuvuudet muiden alueiden työmarkkinoista linkittyvät erityisiin osaamisen tarpeisiin, ei niinkään työpaikkojen määrään. **Työllisyysalueen työpaikkaomavaraisuusaste oli 99 prosenttia**, eli alueella oli 99 työpaikkaa sataa työllistä kohden.

→ Alue on hieman riippuvainen etenkin Uudenmaan työpaikoista.

- Työllisyysalueen sisällä erot työpaikkaomavaraisuudessa ovat suuret. **Ainoastaan Tampere on alueella työpaikkaomavarainen**, kaupungissa on 118 työpaikkaa sataa työllistä kohden. Käytännössä koko muu työllisyysalue on riippuvainen etenkin Tampereen työpaikoista.
- Muulla työllisyysalueella ainoastaan Pirkkala ja Virtojen kaupunki ovat työpaikkaomavaraisia. Ylä-Pirkanmaan alueen työpaikkaomavaraisuus on kuitenkin myös muissa kunnissa suhteellisen korkea. Työpaikkaomavaraisuus on erityisen matala Tampereen kehyskunnissa, joita leimaakin hyvin suuri pendelöivien määrä.



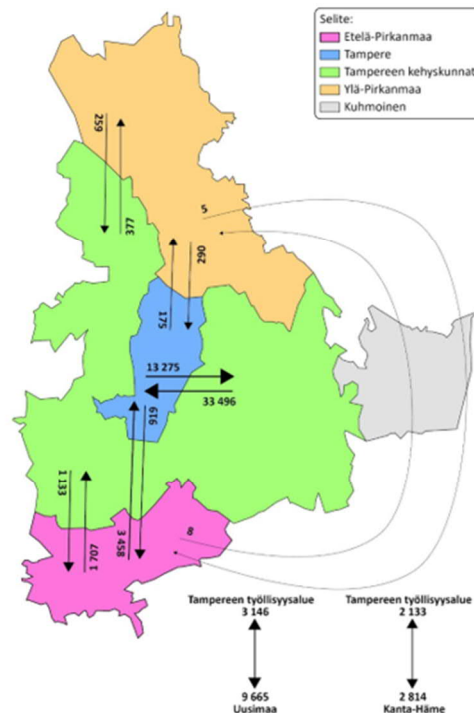
Lähde: Tilastokeskus, StatFin; työssäkäynti



## Pendelöintivirrat

Kartassa on tarkasteltu pendelöintiä alueella suunnan mukaan vuonna 2023.

- Pendelöinnin merkitys alueen työmarkkinoiden näkökulmasta on erittäin suuri**, työllisyysalue muodostaa maan toiseksi merkittävimmien pendellivirtojen alueen.
- Alueen suurimmat pendelöintivirrat liikkuvat alueen sisällä, etenkin Tampereen ja Tampereen kehyskuntien välillä.** Kehyskuntien matalan työpaikkaomavaraisuuden takia kehyskunnista liikkuu jopa 33 500 henkilöä toiden perässä Tampereelle. Kuitenkin myös pendelöinti Tampereelta kehyskuntiin on huomionarvoisen suurta.
- Muut alueen sisäiset pendelöintivirrat ovat merkitykseltään vähäisempiä. Etelä-Pirkanmaan ja Tampereen välillä liikkuu kohtuullisen suuria pendellivirtoja, kuten myös Tampereen kehyskuntien ja Etelä-Pirkanmaan välillä. Ylä-Pirkanmaalta taas pendelöidään hyvin vähän muulle työllisyysalueelle.
- Tampereen työllisyysalueelta pendelöidään merkittävästi myös yli aluerajojen.** Etenkin Uudenmaan merkitys pendelöinnin kohteena on suuri: maakuntaan pendelöi lähes 10 000 henkilöä maakunnasta. Myös työllisyysalueen ja Kanta-Hämeen välinen pendelöinti on merkittävää. Muille lähialueille pendelöinti on merkitykseltään vähäisempää.



Lähde: Tilastokeskus, Väestötietojärjestelmä; elinkeinorakenne ja työssäkäynti



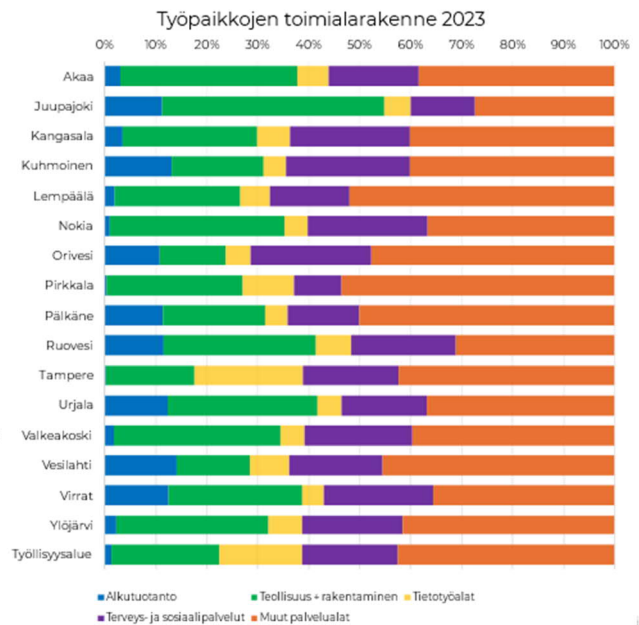
## Työpaikkojen toimialarakenne

Kuviossa on tarkasteltu työllisyysalueen ja alueen kuntien työpaikkojen toimialarakennetta vuonna 2023. Seuraavalla dialla on tarkasteltu työpaikkojen kehitystä toimialoittain alueella.

- Alkutuotannon merkitys on koko työllisyysalueen tasolla hyvin vähäinen.** Alkutuotanto korostuu lähinnä yksittäisissä alueen pienissä kunnissa merkityksellisenä osana elinkeinorakenteessa (etenkin Ylä-Pirkanmaan kunnat). **Alkutuotannon merkitys työllistäjänä laskee myös voimakkaasti:** työpaikkojen määrä vähenee alalla hyvin voimakkaasti koko alueella ja kaikissa kunnissa.

→ Vaikka alkutuotannon työpaikkojen määrä on laskenut merkittävästi alueella, arvonnäköalalla on kasvanut samaan aikaan.

- Teollisuuden ja rakentamisen painoarvo on kohtuullisen merkittävä alueella,** mutta alan merkitys korostuu etenkin arvonnäköalassa. Alan merkitys on suhteellisen suuri kaikissa alueen kunnissa; erityisesti ala korostuu Nokian, Valkeakosken ja Akaan kaupungeissa. **Työpaikkakehitys on alueella hyvin eriytynyttä, koko alueella teollisuuden ja rakentamisen työpaikkojen määrä väheni.**
- Palveluajat muodostavat lähes kaikissa kunnissa enemmistön työpaikoista.** Tampereella palveluajissa korostuvat huomattavasti muuta aluetta vahvemmin ns. tietotalous, alueen pienemmissä kunnissa taas terveys- ja sosiaalipalveluiden painoarvo korostuu. **Koko työllisyysalueen työpaikkojen kasvu nojaa palveluajien työpaikkojen määrän kasvuun,** etenkin tietotalouden ja sosiaali- ja terveyspalveluiden työpaikkojen määrä kasvoi alueella voimakkaasti.



Lähde: Tilastokeskus, StatFin; työssäkäynti



## Työpaikkojen muutos toimialarakenteen mukaan 2010 - 2023

| Muutos 2010-2023      | Alkutuotanto | Teollisuus + rakentaminen | Tietotalous  | Terveys- ja sosiaalipalvelut | Muut palveluajat | Yhteensä     |
|-----------------------|--------------|---------------------------|--------------|------------------------------|------------------|--------------|
| Akaa                  | -35 %        | -12 %                     | +8 %         | +20 %                        | -14 %            | -8 %         |
| Juupajoki             | -30 %        | 0 %                       | +13 %        | -17 %                        | -24 %            | -14 %        |
| Kangasala             | -26 %        | -21 %                     | +9 %         | +10 %                        | +14 %            | 0 %          |
| Kuhmoinen             | -42 %        | -20 %                     | -54 %        | +32 %                        | -16 %            | -18 %        |
| Lempäälä              | -19 %        | +2 %                      | +36 %        | +37 %                        | +33 %            | +23 %        |
| Nokia                 | -3 %         | -1 %                      | -13 %        | +79 %                        | +16 %            | +16 %        |
| Orivesi               | -26 %        | -54 %                     | -33 %        | +23 %                        | -11 %            | -19 %        |
| Pirkkala              | -28 %        | +94 %                     | +209 %       | +44 %                        | +89 %            | +90 %        |
| Päikkälä              | -42 %        | -34 %                     | -18 %        | -16 %                        | -13 %            | -23 %        |
| Ruovesi               | -40 %        | -51 %                     | -36 %        | -4 %                         | -16 %            | -32 %        |
| Tampere               | -38 %        | -9 %                      | +54 %        | +38 %                        | +13 %            | 19 %         |
| Uusikaupunki          | -37 %        | -33 %                     | -16 %        | -5 %                         | -11 %            | -22 %        |
| Valkeakoski           | -15 %        | -35 %                     | -25 %        | +11 %                        | -6 %             | -16 %        |
| Vesilähti             | -9 %         | +58 %                     | +79 %        | -15 %                        | +21 %            | +13 %        |
| Vierävesi             | -21 %        | -21 %                     | -39 %        | +20 %                        | -14 %            | -13 %        |
| Ylöjärvi              | -26 %        | +2 %                      | +43 %        | +17 %                        | +19 %            | +12 %        |
| <b>Työllisyysalue</b> | <b>-29 %</b> | <b>-9 %</b>               | <b>+48 %</b> | <b>+34 %</b>                 | <b>+14 %</b>     | <b>+13 %</b> |

Lähde: Tilastokeskus, StatFin; työssäkäynti



# 3. Johtopäätökset ja tulkinnot

## Johtopäätökset – koko työllisyysalue

■ **Tampereen työllisyysalue tulee säilymään voimakkaasti kasvavana alueena myös tulevaisuudessa.** Toisin kuin suurimmalla osalla työllisyysalueita, kasvava työikäisen väestön ja työllisen väestön määrä on sangen varmaa, korostaen alueen kansallista merkitystä maan toiseksi suurimman työssäkäyntialueena ja työpaikkakeskittymänä. **Samalla on tärkeä tunnistaa kasvuun liittyvät haasteet:** esimerkiksi työttömien ja työvoimapalveluita tarvitsevien määrä kasvaa tulevaisuudessa absoluuttisina määrinä, vaikka alueen työllisyystila säilyisi vahvana. Osa pääkaupunkiseudun kaltaisista nopean väestönkasvun negatiivista piirteistä (kuten kasvava huono -osaisuusriskissä oleva väestö, segregatio ym.) voivat muuttua aiempaa konkreettisemmiksi riskeiksi myös Tampereen työllisyysalueella.

■ **Jos työikäisen väestön kasvun rakenne säilyy aiempaa vastaavana myös kasvun rakenne itsessään tuottaa myös palveluiden järjestämisen kannalta haasteita.** Vaikka enemmistö kasvusta nojaa työllisiin ja opiskelijoihin, työllisyysalueen kasvu ruokkii myös työttömien määrän kasvua. Etenkin aiempaa suurempi painotus maahanmuuttoon voimistaa tätä kasvun rakennetta, sillä huomattava osuus ulkomailta saaduista muuttovoitoista tulee työttömien ja työvoiman ulkopuolisen väestön ryhmissä. **Voimakas kasvu vaatii myös voimakasta työpaikkojen määrän kasvua – pysykö alueen työpaikkakehitys väestönkasvun perässä?**

■ **Väestön suuresta kasvusta huolimatta tietyillä toimialoilla on yhä riski työvoimapulasta.** Erityisesti sosiaali- ja terveyspalveluissa palvelutarve kasvaa voimakkaasti samalla kun eläköityvien osuus on erittäin korkea – riski on erityisen korostunut Tampereen seudun ulkopuolella. Samalla **jatkuva palveluvaltaistuminen ja muiden alojen mahdollinen heikko työpaikkakehitys kasvattaa riskiä korostuvalle rakennetyöttömyydelle alueella,** jota väestönkasvu ei yksin korvaa.

■ **Työllisyysalueen sisäisen kehityksen rakenne on haaste: työllisyysalue on demografiselta kehitykseltä yksi maan eriytynein.** Tampereen ydinkaupunkiseutu muodostaa maan toiseksi nopeimman kasvun keskuksen, mutta muun maakunnan kehitys on heikkoa. Alueelle on muodostumassa kaksi toisistaan täysin poikkeavaa toimintaympäristöä, jossa työllisyyden keskeisimmät haasteet ovat merkittävästi eroavat – miten alueen palveluita kehitetään, kun kiilu alueen sisällä kasvaa vuosi vuodelta?



## Johtopäätökset – Tampereen ydinseutu

■ **Tampereen ydinkaupunkiseutu** (Tampere + Nokia, Lempäälä, Ylöjärvi, Kangasala & Pirkkala) **on muodostumassa maan toiseksi nopeimmin kasvavaksi alueeksi ja ainoaksi työllisyysalueen kasvavaksi alueeksi** kehityksen seurauksena alueen suhteellinen painoarvo työllisyysalueella kasvaa nopeasti: vuonna 2040 noin 90 prosenttia alueen työikäisistä asuu näissä kunnissa, paitaan näiden kuntien työikäisen väestön ja työllisen väestön kehityksen vaikutuksia koko alueen toimintaan.

■ **Etenkin Tampereella voimakas kasvu tuottaa myös haasteita** etenkin työllisyysalueen näkökulmasta. Maan yksi vetovoimaisimmista kaupungeista on myös hyvin vetovoimainen työttömien ryhmässä: muuttoliike tuottaa poikkeuksellisesti Tampereella jopa työttömyysasteen kasvua. Tuleva nopea kasvu tulee kasvattamaan todennäköisesti myös työttömien määrää ja korostaa Tampereen osuutta koko työllisyysalueen työttömistä ml. pitkäaikaistyöttömistä. **Huomionarvoisesti kaupungin työllisyystilanne ei ole tälläkään hetkellä yhtä vahva muuhun maahan verrattuna kuin alueen väestönkehitys** esimerkiksi nuorten aikuisten työllisyydessä on merkityksellisiä haasteita.

■ **Nopea kansainvälistyminen on erityisen korostuva haaste Tampereella ja samalla alueen vahvistuvan kehityksen elinehto:** maan sisältä saatava kasvu ei voi ylläpitää aiempaa vastaavaa kasvua erityisen pitkään nopeasti pienentyvien ikäluokkien taki Työvoiman tarjonnan kasvu painottuukin vuosi vuodelta vahvemmin maahanmuuttoon.

■ **Kansainvälistymisen haaste liittyy ulkomaalaistaustaisten heikompaan asemaan työmarkkinoilla** työllisyysasteissa vieraskielisten ja kotimaisten kieliryhmien välillä on Tampereella yhä huomattava ja vaikka ero kaventuisi tulevaisuudessa apoa konvergoituminen on epätodennäköistä. **Maahanmuuttovetoinen kasvu korostaa myös työttömien määrän kasvua ja lisää huomattavasti maahanmuuttajille suunnattujen työllisyyspalveluiden tarvetta** amalla työttömät "vieraskielistävät", pääkaupunkiseudun 2010-luvun kehityksen tavoin. **Huomionarvoisesti merkittävä osa maahanmuuttajataustaisesta väestöstä on korostuneesti alttiina suhdannevaihteluille** nm. matalamman koulutustason takia.

■ Tampereen ympäryskunnissa maahanmuuttajataustaisen väestön osuus säilynee maltillisena, ja ero esimerkiksi työllisyyden palveluiden tarpeessa voi kasvaa tämän seurauksena. **Tampereen ympäryskunnat ovat taas vahvasti riippuvaisia myös tulevaisuudessa Tampereen kehityksen tilassa ja täten erityisen alttiita negatiivisille muutoksille keskustaajamissa** näiden kuntien kasvu on riippuvaista Tampereen kasvusta.

■ **Tampereen seudun kasvu voi olla myös ennakoitua suurempaa, mikä korostaa tarvetta "hallita" kasvua negatiivisten lieveilmiöiden torjumiseksi.** Kaupunkiseudun omassa ennusteissa seudun väestö kasvaa tämän tarkastelun tasoa nopeammin: tämä kuitenkin tarkoittaisi muun työllisyysalueen ennakoitua suurempia muuttotappioita ja vielä heikompa kehitystä, polarisoiden nopeammin aluetta.



## Johtopäätökset – Tampereen ydinseutu

■ **Tampereen ydinkaupunkiseutu** (Tampere + Nokia, Lempäälä, Ylöjärvi, Kangasala & Pirkkala) **on muodostumassa maan toiseksi nopeimmin kasvavaksi alueeksi ja ainoaksi työllisyysalueen kasvavaksi alueeksi** kehityksen seurauksena alueen suhteellinen painoarvo työllisyysalueella kasvaa nopeasti: vuonna 2040 noin 90 prosenttia alueen työikäisistä asuu näissä kunnissa, paitaan näiden kuntien työikäisen väestön ja työllisen väestön kehityksen vaikutuksia koko alueen toimintaan.

■ **Etenkin Tampereella voimakas kasvu tuottaa myös haasteita** etenkin työllisyysalueen näkökulmasta. Maan yksi vetovoimaisimmista kaupungeista on myös hyvin vetovoimainen työttömien ryhmässä: muuttoliike tuottaa poikkeuksellisesti Tampereella jopa työttömyysasteen kasvua. Tuleva nopea kasvu tulee kasvattamaan todennäköisesti myös työttömien määrää ja korostaa Tampereen osuutta koko työllisyysalueen työttömistä ml. pitkäaikaistyöttömistä. **Huomionarvoisesti kaupungin työllisyystilanne ei ole tälläkään hetkellä yhtä vahva muuhun maahan verrattuna kuin alueen väestönkehitys** esimerkiksi nuorten aikuisten työllisyydessä on merkityksellisiä haasteita.

■ **Nopea kansainvälistyminen on erityisen korostuva haaste Tampereella ja samalla alueen vahvistuvan kehityksen elinehto:** maan sisältä saatava kasvu ei voi ylläpitää aiempaa vastaavaa kasvua erityisen pitkään nopeasti pienentyvien ikäluokkien taki Työvoiman tarjonnan kasvu painottuukin vuosi vuodelta vahvemmin maahanmuuttoon.

■ **Kansainvälistymisen haaste liittyy ulkomaalaistaustaisten heikompaan asemaan työmarkkinoilla** työllisyysasteissa vieraskielisten ja kotimaisten kieliryhmien välillä on Tampereella yhä huomattava ja vaikka ero kaventuisi tulevaisuudessa apoa konvergoituminen on epätodennäköistä. **Maahanmuuttovetoinen kasvu korostaa myös työttömien määrän kasvua ja lisää huomattavasti maahanmuuttajille suunnattujen työllisyyspalveluiden tarvetta** amalla työttömät "vieraskielistävät", pääkaupunkiseudun 2010-luvun kehityksen tavoin. **Huomionarvoisesti merkittävä osa maahanmuuttajataustaisesta väestöstä on korostuneesti alttiina suhdannevaihteluille** nm. matalamman koulutustason takia.

■ Tampereen ympäryskunnissa maahanmuuttajataustaisen väestön osuus säilynee maltillisena, ja ero esimerkiksi työllisyyden palveluiden tarpeessa voi kasvaa tämän seurauksena. **Tampereen ympäryskunnat ovat taas vahvasti riippuvaisia myös tulevaisuudessa Tampereen kehityksen tilassa ja täten erityisen alttiita negatiivisille muutoksille keskustaajamissa** näiden kuntien kasvu on riippuvaista Tampereen kasvusta.

■ **Tampereen seudun kasvu voi olla myös ennakoitua suurempaa, mikä korostaa tarvetta "hallita" kasvua negatiivisten lieveilmiöiden torjumiseksi.** Kaupunkiseudun omassa ennusteissa seudun väestö kasvaa tämän tarkastelun tasoa nopeammin: tämä kuitenkin tarkoittaisi muun työllisyysalueen ennakoitua suurempia muuttotappioita ja vielä heikompa kehitystä, polarisoiden nopeammin aluetta.



## Johtopäätökset – Tampereen ydinseudun ulkopuolinen alue

■ **Tampereen ydinkaupunkiseudun ulkopuolisen työllisyysalueen suurin haaste on kasvun sijaan väestön ja työikäisen väestön voimakas supistuminen.** Etenkin Ylä-Pirkanmaalla työikäinen väestö vähenee hyvin nopeasti ja suhteellisen todennäköisesti: supistumista tuottaa jo alueen nykyinen työikäisten ikärakenne, sillä eläkeikään siirtyy huomattavasti suurempia kohortteja kuin työikään. Haastetta korostaa heikompi asema kansainvälisessä ja maan sisäisessä muuttoliikkeessä. Etelä -Pirkanmaan tilanne on hieman vahvempi, mutta suurta työikäisen väestön kasvun potentiaalia alueella ei tällä hetkellä ole. Jos ennakoitu kehitys toteutuu väestöennusteen mukaisesti, vain noin joka kymmenes työllisyysalueen asukas asuisi näiden kuntien alueella vuonna 2040.

■ **Demografinen murros haastaa Tampereen seudun ulkopuolisten työllisyysalueen kuntien työvoiman tarjontaa,** etenkin osaavan työvoiman ja tiettyjen alojen osalta. 2010 -luvulla kasvanut työllisyysaste kompensoi negatiivista demografista kehitystä, mutta tulevana vuosikymmeninä työllisyysasteen realistisen kasvun rajat tulevat vastaan. Etenkin osaavan työvoiman löytäminen alueen kuntiin voi muodostua korostuvaksi haasteeksi. **Alueen teollisuuden osalta työvoiman saatavuuden heikentyminen voi rajoittaa potentiaalisia investointeja, kun taas nopea väestönikäntyminen haastaa sote -sektorin työvoiman saantia.** Vaikeimmassa asemassa ovat kunnat, joissa myös pendelöinti ei ole realistista.

■ **Toisaalta työllisyyspalveluiden tarve todennäköisesti vähenee Tampereen ydinkaupunkiseudun ulkopuolella.** Nopea demografinen supistuminen vähentää myös työttömien määrää ja mahdollinen kasvava pula työvoimasta lisää työllisten osuutta. Tässä mielessä alueen elinvoiman tila voi myös vahvistua.

■ **Alueen pienenevä väestöpohja on haaste myös työllisyysalueen toiminnan näkökulmasta, miten työllisyysalue tekee toimia ja ratkaisuja, jotka tunnistavat myös Tampereen ydinkaupunkiseudun ulkopuolisen toimintaympäristön?** Miten palveluita järjestetään tehokkaasti alueilla, joissa väestö vähenee voimakkaasti ja suhteellisen vääjäämättömästi, ilman, että samalla voimistetaan työllisyysalueen sisäistä polarisaatiota?



## Liite 5. Evästyksiä mittareiden valinnoille ja strategian seurannalle



| Kehittämisen kärkitoimenpide                                                                                                                                             | Mahdollisia tulos- ja vaikutusindikaattoriaihioita                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Painopistealue 1. Turvataan osaavan työvoiman saatavuus lyhyellä ja pidemmällä aikavälillä</b>                                                                        | <p>Rekrytointiongelmien/yritysten kokemien työvoimapula, mahdolliset työnvälitystilastojen mittarit.</p> <p>Koulutuksesta valmistuneiden työllistytminen koulutuksen päättymisen jälkeen</p> <p>Kokemus osaavan koulutuksesta työmarkkinoille siirtyneen työvoiman vastaavuudesta yritysten tarpeisiin</p>                                                                                                         |
| Panostetaan osaajien houkutteluun kansallisesti ja kansainvälisesti sekä osaamisen pitovoimaan alueen kärkialojen ja työvoiman kysyntäalojen tarpeet huomioiden          | Koulutetun (korkeakoulutus/ ammatillinen, tekninen tai akateeminen koulutus) maahan muuttaneen työvoiman nettomäärä ja työllisyys                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| Vahvistetaan alueen tunnettua ja tehdään alue houkuttelevammaksi ja tunnetummaksi kv-yrityksille, kansainvälisille erityisosaajille sekä pääomille                       | <p>Tunnettuuden ja houkuttelevuuden kv. mittarit (ml. brändi-, kilpailukyky- ja elämänlaatumittarit). Esim. Global Liveability Index, Global Talent Competitiveness Index, IMD World Competitiveness Ranking.</p> <p>Investoinnit ja yritysten sijoittumispäätökset</p>                                                                                                                                            |
| <b>Painopistealue 2. Parannetaan työmarkkinoiden toimintaa ja kohtaantoa</b>                                                                                             | Työllisyysaste, työttömyysaste, työnhakijoiden ja avoimien työpaikkojen suhde, Osaamisen ja työpaikkojen koettu vastaavuus()...                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| Lisätään asiakkaiden omatoimisuutta sekä työmarkkinoiden vastaanottavuutta.                                                                                              | <p>Aktiivisuus työnhaussa/työnantajien kontaktointi, oman osaamisen kehittäminen, itsepalvelukanavien käyttö ja palveluiden hyödyntäminen</p> <p>Työmarkkinoiden yhdenvertaisuus (eri ryhmien työttömyys- ja työllisyysaste-erot)</p>                                                                                                                                                                              |
| Enkäistään ennalta kohtaanto-ongelmien syntyä ja parannetaan palvelujen työllisyysvaikuttavuutta                                                                         | <p>Ennakoivan koulutus-/osaamispolitiikan toimivuus, ennakoitintiedon käyttö palvelujen suunnittelussa ja kohdentamisessa,</p> <p>Tulosperusteisten palveluhankintojen käyttö ja palkkiokustannukset</p>                                                                                                                                                                                                           |
| Kehitetään työllisyysalueen sisäistä ja alueiden välistä yhteistyötä työmarkkinoiden toiminnan parantamiseksi.                                                           | Työllisten pendelointi, Työmatkaliikennettä kuvaavat indikaattorit, yhteistyönmallien laadullinen arviointi .                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| <b>Painopistealue 3. Edistetään yrittäjyyden ja pk-yritysten työllistämisen edellytyksiä</b>                                                                             | Uusien yritysten määrä ja työpaikat (erit. tutkimus- ja innovaatiointensiviset), pk-yritysten liikevaihto ja henkilömäärä (huomio kasvumittarierihin)                                                                                                                                                                                                                                                              |
| Kontaktoidaan aktiivisesti yrityksiä, luodaan kumppanuuksia ja parannetaan suunnitelmallista asiakkuudenhoitoa ja palveluiden koordinoitua työnantajien suuntaan         | Yritysten aktiivinen kontaktointi (luonne ja määrä), yrityksille suunnatut systemaattiset ja suunnitelmalliset asiakashoidon mallit (luonne ja määrä), yrityskontaktoinnille ja asiakkuuksien hoidolle on luotu selkeä työnjako esim. yhteisen CRM:n avulla..                                                                                                                                                      |
| Pakennetaan palvelut paremmin yritysten tarpeisiin mukautuviksi ja yritysyksilöllisiksi.                                                                                 | Yritysassiakkaiden koettu tyytyväisyys yrityspalveluihin (esim. kyselypalaute)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| Kehitetään alkavien yritysten ja työnantajien palveluja                                                                                                                  | Yritysassiakkaiden koettu tyytyväisyys yrityspalveluihin (esim. kyselypalaute)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| Parannetaan kasvuyrittäjyyden ekosysteemien toimintaedellytyksiä sekä kasvuyritysten palveluita                                                                          | <p>Kasvuyritysten tukipalvelujen (kiihdyttämöt, yrityshautomot, neuvontapalvelut) kattavuus ja vaikuttavuus (esim. arviointina)</p> <p>Scaleup-yritysten (nopeasti kasvavat yritykset) määrä ja liikevaihto</p> <p>Investoinnit ja rahoitus (riskipääomasijoitukset, TKI-rahoitus, kv sijoitukset alueen kasvuyrityksiin.</p> <p>Nopeasti kasvavien yritysten osuus (esim. &gt;20 % kasvu/vuosi 3 vuoden ajan)</p> |
| <b>Painopistealue 4. Huolehditaan työllisyydestä sosiaalisesti ja eettisesti kestäväällä tavalla</b>                                                                     | <p>Heikossa työmarkkina-asemassa/haavoittuvassa asemassa olevien työllistymisaste kohderyhmittäin</p> <p>Pitkäaikaistyöttömyyden määrä</p> <p>Työttömyysturvakustannukset</p> <p>Eri kieli- ja kulttuuritaustoista olevien osuus työllistyneistä</p>                                                                                                                                                               |
| Toteutetaan haastavassa työmarkkinassa-asemassa olevien palvelut työnantajälähtöisesti ja vahvistetaan työpaikkojen vastaanottavuutta.                                   | <p>Kysyntälähtöisten toimintamallien kehittäminen ja käyttö (määrä, luonne) vaikeassa työmarkkina-asemassa olevien työllistämiseksi</p> <p>Työllisyyspalveluiden määrällinen ja laadullinen työllisyysvaikuttavuus.</p> <p>Päätälöidyt palvelut työelämään ja työtehtävien muotoiluun ja sopeuttamiseen (määrä ja laatu).</p>                                                                                      |
| Laajennetaan vaikuttavuus- ja tulosperusteisia palveluhankintoja vaikeasti työllistyvien palveluihin. Ohjataan palvelutuottajamarkkinoita toimimaan kysyntälähtöisemmin. | Kehitetyt ja käytössä olevat tulos- ja vaikuttavuusperusteiset palvelujen tuotanto- ja yhteistyömallit. Näiden työllisyys- ja talousvaikuttavuus                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| Lisätään täsmäkoulutusta ja työssäoppimista työttömien saamiseksi työmarkkinoille.                                                                                       | Lyhytkestoisten koulutusten ja työssäoppimispaikkojen määrä ja työllisyysvaikuttavuus                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| Vaikutetaan kansallisen tason sääntelyyn ja ohjaukseen.                                                                                                                  | <p>Lausunnot, esitykset yms. vaikuttamistyö kansallisen tason sääntelyyn</p> <p>Muutokset kansallisen tason sääntelyssä ja ohjauksessa</p>                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| <b>Painopistealue 5. Vahvistetaan yhteistyön ja tiedolla johtamisen edellytyksiä</b>                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |

|                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Pakennetaan toimiva, joustava ja rajaton koko työllisyysaluetta palveleva ekosysteeminen rakenne                                                                                                   | Verkostoon osallistuvien toimijoiden määrä ja moninaisuus<br>Sopimusten määrä ja sisältö eri toimijoiden välillä<br>Poolit ja toteutusvastuut selkeästi määritetty, tavoitemittareita jatkojalostettu ja viety toimijakohtaiseen tarkasteluun<br>Toimintamalli ja koordinoitirakenteet määritetty<br>Luottamustaso ja koettu hyöty<br>Muut avainmittarit, jotka todentavat verkoston eri osapuolten merkitystä ja onnistumista yhteisessä tavoitteessa. |
| Stoutetaan henkilöstö ja eri toimijat strategiaan ja vahvistetaan uudenlaisista toimintakulttuuria                                                                                                 | Henkilöstön sitoutuminen, luottamus yms. (henkilöstökysely)<br>Toimintatapojen, pelisääntöjen yms. muutokset kohti uutta toimintakulttuuria, asiakaspalautte                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| Panostetaan dataan ja tiedon hyödyntämiseen tiedolla johtamisen ja päätöksenteon tukena                                                                                                            | Datan ja tekoälyn hyödyntäminen päätöksenteossa                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| Määritetään eri toimijoiden roolit strategian toteutukseen, kytketään toteutus osaksi toimijoiden vuosisuunnittelua ja seurataan strategian toteutumista toimijakohtaisten avainmittareiden avulla | Toiminta- ja toimijakohtaiset mittarit sovitujen toimenpiteiden osalta                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |

Seurannan viitekehyksen ja siihen kiinnittyvien indikaattoreiden ideana on auttaa hahmottamaan strategian tulosten ja vaikutusten syntymisen edellytyksiä, luomaan tietopohjaa vaikutusten todentamiselle sekä ohjaamaan tiedolla haluttujen vaikutusten syntyä. Sen tuottaman seurantatiedon toivotaan myös selkiyttävän yhteistä suuntaa ja tilannekuvaa sekä tukemaan yhteistä strategista ymmärrystä ja samansuuntaista tekemistä eri organisaatioiden välillä.

Jatkossa strategiатыön tueksi tulee:

1. Tarkentaa käytettävät indikaattorit ja määritellä sopivia mittareita indikaattoritiedon tuottamiseksi. Tärkeää on määritellä, minkälainen määrä mittareita on tarkoituksenmukaista olla olemassa. Mittareiden on syytä myös keskittyä keskeisiin asioihin strategian johtamisen, toimijaverkoston ohjauksen sekä tulosten ja vaikutusten todentamisen näkökulmasta.
2. Suunnitella indikaattori- ja mittaritiedon tuottamistapa ja organisointi sekä määrittää mittareille tietyt tavoitetasot (esimerkiksi liikennevaloperiaatteella) huomioiden lähtötilanne.
3. Suunnitella ja toteuttaa varsinainen mittaritiedon keruu ja tiedon analysointi.
4. Integroida strategian seuranta osaksi strategian johtamis- ja ohjausjärjestelmään strategian toimeenpanon tueksi.

Konsulttien näkemyksiä mahdollisista painopistealueittaisista ydinindikaattoreista Key Performance Indicators) on koottu oheiseen taulukkoon.