

Talendipoliitika käsiraamat – tegevused ja teenused talentide vastuvõtmiseks ja lõimimiseks Läänemere-äärsete riikide linnades ja muudes piirkondades



TENDENSOR[®]



Osaliselt rahastatud Euroopa Liidu vahenditest (Euroopa Regionaalarengu Fond)

Talendipoliitika käsiraamat – tegevused ja teenused talentide vastuvõtmiseks ja lõimimiseks Läänemere-äärsete riikide linnades ja muudes piirkondades

Autor: Marcus Andersson, Tendensor, 2014.

Kontakt: Swedish Institute (www.si.se) | Camilla Wristel, camilla.wristel@si.se

Tõlkija: Kaarin Piiskoppel

Eestikeelse käsiraamatu väljaandja: SA Poliitikauuringute Keskus Praxis

Kontakt: info@praxis.ee www.praxis.ee

Fotod: absolut_100/Thinkstock (cover), Lena Granefelt/imagebank.sweden.se (page 4, 40, 52), Kristina Gruzdeva/Thinkstock (10-11), Balticlub (12, 15, 26, 36, 74), Cecilia Larsson Lantz/imagebank.sweden.se (16, 45, 51, 54, 78), Holger Ellgaard/Wikimedia Commons (20-21), Jan-Olof Yxell/imagebank.sweden.se (22), Tina Stafren/imagebank.sweden.se (31, 61), Ulf Lundin/imagebank.sweden.se (32, 67, 73), Britt Sjöstedt/Swedish Institute (34), © International House Copenhagen (39), Sofia Sabel/imagebank.sweden.se (46, 56), Melker Dahlstrand/imagebank.sweden.se (64, 76), Oulu University (70), SeaWiFS Project/NASA/Goddard Space Flight Center/ORBITIME (82), Matilda Axelsson/Swedish Institute (85), Per Pixel Petersson/imagebank.sweden.se (86).

Sisukord

Sissejuhatus	5	Kas erinevatel sihtrühmadel on erinevad vajadused?	27
Käsiraamatu eesmärk	6	Välistalendid	27
Sihtrühm	6	Üliõpilased	28
Mõisted	6	Talendiprogrammi käsiraamat	33
Talentide hoidmise ja kohalemeelitamise protsess	7	1. Saabumiseelne teavitus ja turundus	33
Käsiraamatu sisu ja ülesehitus	8	2. Vastuvõtt ja esmased tugiteenused	37
Alusmaterjalid	9	3. Sotsiaalne ja erialane lõimimine	47
Strateegiline kava talendiprogrammi tegevuste kavandamiseks ja elluviimiseks	13	4. Valmisolek tööturule sisenemiseks	68
Eduka talendiprogrammi elemendid	17	5. Tugiteenused riigist lahkumisel	77
1. Talendipoliitika koordineeritud juhtimine	17	Läänemere-äärsete riikide koostöö talentide hoidmisel? ..	83
2. IKolmanda sektori kaasamine – „kolmikheeliksist nelikheeliksisse”	18	Viidatud allikad	87
3. Talentide vajaduste kaardistamine	19		
4. Universaalsed talentide teenuskeskused	20		
Talendiprogrammi käsiraamat: ülevaade meetoditest, tegevustest ja teenustest	23		

Näited

- Näide 1:** International House Copenhagen, Taani –
välistalentide vastuvõtu- ja teenuskeskus..... 38
- Näide 2:** Global Expat Centre Stockholm, Rootsi –
globaalset mobiilsust toetav sotsiaalne ettevõtlus .. 43
- Näide 3:** Tampere ülikoolide mentorlusprogrammid
Soomes 55
- Näide 4:** Demola – üliõpilaste hoidmine Soomes läbi
aktiivse koostöö ettevõtetega 58
- Näide 5:** mv4you kampaania Saksamaal –
karjäärivõimaluste reklaam ja piirkonna
turundamine talentidele 63
- Näide 6:** BPO koolitusprogramm Poolas –
tööandjate vajadustest lähtuv talendiarenduse
kolmikheeliks 72
- Näide 7:** Youth Goodwill Ambassador Network –
Taani hea tahte saadikute võrgustk 79



Sissejuhatus

1990. aastate lõpus hakkas ärivaldkonnas kirgi kütma nn. sõda talentide pärast, mis oli tingitud tööturul üha tulisemaks muutuvast konkurentsist talentide kohalemeelitamise, arendamise ja hoidmise pärast. Nüüd on see muutumas üheks 21. sajandi olulisemaks majandusprobleemiks.

Euroopas on madala sündimuse ja rahvastiku vananemise kaasnähuks kõrgelt kvalifitseeritud tööjõu puudus ehk nn. talendinappus. Pöördepunktiks loetakse 2010. aastat, mil tööturule sisenenud inimesi oli esmakordselt vähem kui neid, kes siirdusid pensionile. Sarnased arengud on täheldatavad ka Läänemere-äärsetes riikides. Selle käsiraamatu aluseks oleva uuringu tulemused näitasid, et kõik Läänemere riigid seisavad silmitsi talentide puudujäägiga (kohati on see üsnagi terav probleem) olulistes majandussektorites. Lisaks näitasid uuringu tulemused selgelt, et kuigi viimastel aastatel on paljudes Läänemere piirkonna riikides sagenenud arutelud vajadusest tegeleda enda muutmisega talentide jaoks atraktiivsemaks, siis on vaid vähesed neist ette võtnud konkreetseid samme talentide hoidmiseks. Ühtlasi leidis sel suunal vaid üksikuid meetmeid, mis hõlmasid erinevate huvirühmade koostööd. Analüüsi tulemusena jõuti järeldusele, et nn.

ajude äravoolu küsimuses eksisteerib Läänemere piirkonna ida- ja lääneosa vahel kasvav lõhe, mis on oluliseks probleemiks regiooni sidususe jaoks¹. Selle teabe taustal peaksid Läänemere riikide linnad ja piirkonnad asuma tegudele, et olla võimelised kohanduma muutuvate oludega. Kuid mida on üldse võimalik konkurentsivõime säilitamiseks teha? See ongi selle talendipoliitika käsiraamatu teemaks.

See käsiraamat on valminud projekti ONE BSR raames Rootsia Instituudi tellimusel². Tegu on Euroopa Liidu vahenditest rahastatava Läänemere-äärsete riikide koostööprojektiga, mille eesmärk on suurendada regiooni konkurentsivõimet läbi piirkonna ühtse turundamise, ühendades ressursse, et meelitada sellesse piirkonda investoreid, turiste ja talente. Projekti talentidele suunatud tegevuse konkreetsem eesmärk on suurendada erinevate huvirühmade koostööd talentide hoidmisel aidates kaasa tõhusamale poliitikakujundamisele ja pakkudes välja meetmeid, mis aitavad kaasa koostöö paranemisele linnade, arenguagentuuride, ettevõtete, ülikoolide ja ministeeriumide vahel.

¹ ScanBalt, 2014

² Lisainfo: <http://onebsr.eu>

KÄSIRAAMATU EESMÄRK

Selle käsiraamatul on kaks eesmärki:

1. Innustada peamiselt kohaliku ja piirkondliku tasandi avalikku sektorit võtma tarvitusele meetmeid, mis soodustaksid välistalentide vastuvõtmist ja lõimumist ning pakuda välja konkreetseid lahendusi, mis aitaksid neil seda teha.
2. Suurendada erinevate huvirühmade koostöös ellu viidavaid tegevusi kohalike talentide hoidmisel.

See on saavutatav järgmiselt:

1. Argumenteerides, et talentide paremaks hoidmiseks tuleb kasutada aktiivseid meetmeid.
2. Pakkudes välja strateegilise kava/kontrollnimekirja erinevate meetmete kavandamiseks ja elluviimiseks.
3. Tuues välja, milliseid meetmeid ja meetodeid tuleks rakendada ja kes seda peaks tegema.

Üldisemas plaanis on nii see käsiraamat kui ka ONE BSR projekti ülejäänud talenditeemalised väljundid suunatud Lääne-mere piirkonna riikide vahelise koostöö ergutamisele talentide kohalemeelitamise, hoidmise ja mobiilsuse edendamisel.

SIHTRÜHM

Peamiselt linna või piirkonna tasandi ametnikud ja poliitika-kujundajad, kuna neid peetakse talentide hoidmisele suunatud laiahaardeliste tegevuste peamiseks vahendajateks ja koordineerijateks. Lisaks ka nn. nelikheeliksi huvirühmad, kes on taolises koostöös äärmiselt olulisteks partneriteks st. lisaks avalikule sektorile pööratakse tähelepanu ka ettevõtetele, ülikoolidele ja kodanikuühendustele³, kuna need mängivad olulist rolli talentidega seotud algatuste esilekutsujate, algatajate ja/või kaasfinantseerijatena.

MÕISTED

Talendid on kõrgelt kvalifitseeritud erialaspetsialistid, kellel on vähemalt kõrgharidus. Talendid võib jagada kolme kategooriasse:

1. Välistspetsialistid – need, kes on töö tõttu või muul põhjusel kolinud välismaale, kas siis iseseisvalt või ettevõttesse või akadeemiliste vahetusprogrammide raames.
2. Kohalikud erialaspetsialistid – need kõrgelt kvalifitseeritud erialaspetsialistid, kes elavad oma kodumaal.
3. Üliõpilased (nii kohalikud kui ka välisüliõpilased).

³ Kolmanda sektori all on siinkohal mõeldud majandussektorit, mis hõlmab valitsusväliseid organisatsioone ja muid mittetulundusühinguid.

TALENTIDE HOIDMISE JA KOHALEMEELITAMISE PROTSESS

Laiemas perspektiivis võib kohalike ja piirkondlike organisatsioonide poolt ellu viidavaid talentidega seotud tegevusi käsitada *talendipoliitikana*. Talendipoliitika on *terviklik ja integreeritud lähenemine, mille eesmärk on talentide kohalemeelitamine, vastuvõtt ja lõimimine*⁴. Talendipoliitika juhtimist on võimalik eesmärgi ja tugitegevuste alusel jagada nelja kategooriasse:

1. *Talentide kohalemeelitamine* (mis on mõjutatav nt. turundustegevustega).
2. *Talentide vastuvõtt* (nt vastuvõtt ja esmased tugiteenused).
3. *Talentide lõimimine* (nt. sotsiaalsed ja professionaalsed võrgustikud).
4. *Talentide maine* (mõjutab nt. asukoha turundamine, kuid aluseks on edukas vastuvõtt ja lõimumine).

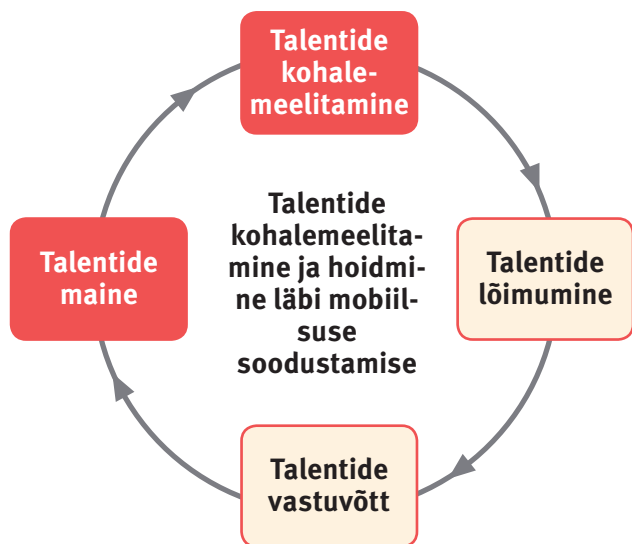
Talentide hoidmise tuumaks on talentide vastuvõtmise ja lõimimisega seotud tegevused. Samas on ühte kohta pidama jäämise väljavaadete seisukohalt kahtlemata olulised ka *talentide kohalemeelitamise* tegevused (nt. aus turundus ja

asjakohane teave enne kodumaalt lahkumist), kuna inimeste ootused enne uude kohta saabumist mõjutavad nende rahulolu kohapeal. Ühtlasi mängib talentide hoidmise aspektist olulist rolli *asukoha maine* nii kohalike elanike kui ka sisse-rännanute silmis, st. positiivse mainega kohtadel on lihtsam talente hoida.

Joonisel 1 on kujutatud talendipoliitika juhtimise nelja nurgakivi omavahelist suhet, kusjuures talentide vastuvõtt ja talentide lõimimine on esile tõstetud, kuna neid peetakse talentide hoidmise seisukohalt kõige olulisemateks.

⁴ Tendensor, 2014

Joonis 1: Talendipoliitika juhtimise nurgakivid



Autoriõigus: Tendensor

KÄSIRAAMATU SISU JA ÜLESEHITUS

See käsiraamat keskendub peamiselt välistalentide hoidmisega seotud meetmetele, tegevustele ja teenustele, kuid sisaldab ka kohalike talentide hoidmiseks vajalikku infot.

Käsiraamatu rõhuasetus on meetmetel, tegevustel ja teenustel, mida on võimalik rakendada nii kohalikul kui ka piirkondlikul tasandil. Samas ei asenda need pikaajalisi meetmeid, mille eesmärk on tõsta piirkonna üldist konkurentsivõimet või elukvaliteeti, et suurendada selle üldist atraktiivsust talentide jaoks.

Käsiraamatu ülesehitus on järgmine (vt ka Joonis 2):

1. Esiteks, strateegiline kava, mida saab kasutada kontrollnimekirjana erinevate meetmete kavandamisel ja elluviimisel.
2. Teiseks, selle käsiraamatu koostamise eel läbi viidud uuringu „*Talent retention policy and initiatives in the Baltic Sea Region*” raames kogutud parimad näited. Neid võib käsitleda üldpõhimõtetena, mis peaksid teatud ulatuses sisalduma kõikides meetmetes/tegevustes.
3. Kolmandaks, ülevaade meetoditest, teenustest ja tegevustest.
4. Neljandaks, tuuakse välja erinevate sihtrühmade erinevad vajadused.
5. Viiendaks, kirjeldatakse meetodeid ja tegevusi, nende

eesmärke, peamist sihtrühma või osapoolt, kes peab nende elluviimiseks tegutsema, edutegureid ja näiteid. Mõningatel juhtudel on näiteks toodud ka konkreetsete juhtumite üksikasjalikumad kirjeldused.

6. Lõpetuseks, kuigi see ei ole selle käsiraamatu otseseks eesmärgiks, arutletakse viimases peatükis, toetudes eelnevatele uuringutele, Läänemere maade omavahelise koostöö väljavaadete üle talendipoliitika valdkonnas.

Käsiraamatus kirjeldatud tegevuste ja teenuste aluseks on uuringus „*Talent retention policy and initiatives in the Baltic Sea Region*” kirjeldatud meetmed (5 kategooriat: saabumiseelne teave, vastuvõtt ja esmased tugiteenused, sotsiaalne ja erialane lõimumine, valmisolek tööturule sisenemiseks ja lahkumise seotud tugiteenused).

ALUSMATERJALID

Käsiraamatus kirjeldatud meetmed ja tegevused ning näidisuuringud pärinevad peamiselt neljast allikast, mis keskenduvad talendipoliitikale Läänemere piirkonnas või Põhjamaades.

1. Tendensori koostatud uuringu „*Talent retention policy and initiatives in the Baltic Sea Region: a situation analysis*” aruanne (edaspidi „olukorra analüüs”). Projekti ONE BSR ja Rootsi Instituudi tellimusel läbi viidud uuring kes-

Joonis 2: Käsiraamatu ülesehitus



kendus üheksale Läänemere maale ning nende peamis-tele linnapiirkondadele.

2. Kaks projekti ONE BSR raames läbi viidud juhtumianalüüsi:
 - 1) kuidas aitab soome keele õpe kaasa kõrgharidusega sisserändajate töölesaamise võimalustele Helsingi piirkon- nas; ning 2) bioteaduste ja tervishoiu valdkonna talentide kohalemeelitamise ja hoidmisega seotud keerdküsimused Stockholmi-Uppsala piirkonnas.
3. *Projekt EXPAT*, Läänemere keskosa piirkonna riikidele suunatud Interreg-projekt, mis keskendub sisserändaja-tele suunatud teenuste arendamisele ja parendamisele ning osaluse soodustamisele sotsiaalsetes ja professio- naalsetes võrgustikes selle piirkonna riikides (Eesti, Soome, Läti ja Rootsi).
4. Tendensori koostatud talendipoliitika juhtimise käsiraamat „*Tools and Strategies for Innovative Talent Attraction and Retention – a Handbook on Talent Attraction Management for Cities and Regions,*” mille keskmes on projektis „*Talent Attraction Management in Nordic Cities and Regions during 2013-14*” osalenud 17 Põhjamaade linna ja piirkonda. See käsiraamat tutvustab meetodeid ja näidisjuhtumeid pea- miselt Põhjamaadest ja Euroopast, aga ka Aasiast ja Põhja- Ameerikast.

Lisaks on selle käsiraamatu valmimisse panustanud oma kommen- taaride ja nõuannetega ka projekti ONE BSR talendipoliitika nõuandev kogu.





Mikaelsson - Funding Opportunities

Jacek - Communication

Max - Nachtigall - Funding

Egle - EUSBSR

Hrotkell - Design

From slow planting
trees SHIP

Estelle - Strategy and PR

Volontaire - PR

Tina - Group dinner

Daurantas - Build



Strateegiline kava talendiprogrammi tegevuste kavandamiseks ja elluviimiseks

Selles peatükis antakse ülevaade olulisematest aspektidest, mida tuleks arvestada talendipoliitika strateegia kujundamisel. Seda saab kasutada kas strateegilise teekaardi või nõukontrollnimekirjana uute meetmete kavandamisel ja rakendamisel ning samuti olemasolevate talendipoliitika tegevuste ja teenuste kombineerimisel. Selle strateegilise kava aluseks on põhimõte, et enamik tegevusi tuleks ellu viia erinevate huvirühmade koostöös. Ideaalis võiks see toimuda nn nelikheeliksi koostöövormis, kuhu on kaasatud vastavad huvirühmad.

Siinkohal tasub rõhutada, et seda kontrollnimekirja ei ole ilmtingimata tarvis järgida esitatud järjekorras. Näiteks võivad vajalikud uuringud olla linnal või piirkonnal juba teostatud ning vaja oleks moodustada huvirühmade koostöökogu.

Tabel 1: Talendipoliitika strateegiline kava ehk teekaart**1. KAASAMINE**

- Huvirühmade kaardistamine – keda peaks kaasama?
- Selgitada kohalikele/piirkondlikele huvirühmadele muutuste vajalikkust – miks on vajalik tegeleda talentidega?
- Pidada peamiste huvirühmadega (vt nelikheeliks – erasektor, ülikoolid, avalik sektor ja kolmas sektor/kodanikuühiskond) aktiivset arutelu nende vajaduste ja koostöövalmidust mõjutavate tegurite osas.

2. ANALÜÜS

- Määratlege sihtrühmad.
- Selgitada välja sihtrühmade vajadused.
- Lähtuvalt sihtrühmade vajadustest tuleks hinnata, mis vajaks parandamist st. kas uued teenused või tegevused on vajalikud? Ehk oleks parem ühildada ja koordineerida olemasolevaid tegevusi?
- Kas leidub aspekte, kus Läänemere-äärsete riikide vaheline koostöö oleks kõigi huvides?

3. STRATEEGIA JA ÄRIPLAAN

- Luua koostöösuhted ja -võrgustikud ning hankida rahastus kas olemasolevate või uute koostöömudelite alusel. Samas on enne organisatsioonilise külje lõplikku paika panemist soovitatav jätta puhveraeg katsetusteks ja töö käigus esile tulevateks avastusteks.
- Valida meetodid ja tegevused, mis parandaksid talentide vastuvõttu ja lõimumist ning jagada vastutusalad.

4. TEGEVUS JA JÄRELEVALVE

- Lükata käima strateegia ja äriplaani elluviimiseks vajalikud projektid ja tegevused.
- Levitada infot tulemuste ja edulugude kohta.
- Hoida asjadel silm peal ja anda tagasisidet. Veenuduge, et kõik huvirühmad saaksid tagasisidet ja toimuks järjepidev parendamine. Tagada osalejate jätkuv tegutsemisind varustades neid konkreetsete ja mõõdetavate tulemustega.
- Kaasata oma tegevustesse uusi huvirühmasid.

OUTRAGEOUS

BEAL

THE

VISIONARY

VISIONARY

INNOVATION

VOLVO



FUTURE



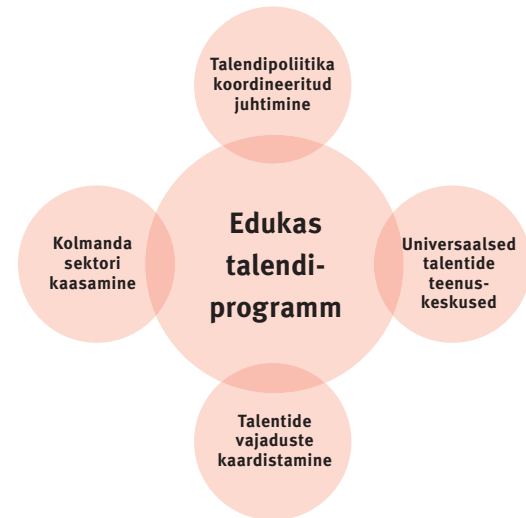
Eduka talendiprogrammi elemendid

Selles peatükis kirjeldatakse nelja aspekti, mis on edukate talendiprogrammide aluseks ning heaks eeskujuks talendipoliitika kujundamisel. Need lähtuvad olukorra analüüsist, mis viidi läbi enne selle käsiraamatu koostamist.

1. Talendipoliitika koordineeritud juhtimine

Tänapäeval kuuluvad talentidega seotud tegevused riigiasutustes ja kohalikes omavalitsustes erinevate poliitikavaldkondade haldusalasse, nt. investeerimistegevuse edendamine, regionaalareng, ettevõtluse arendamine, innovatsioonipoliitika, personalivaldkond, kultuuri-, integratsiooni-, haridus-, tööturu- või teaduspoliitika jms. Sageli näib valitsevat segadus selles osas, kes peaks vastutama talentide kohalemeelitamise ja hoidmisega seotud tegevuste eest ning on oht, et kogu see nn. talentide teema laguneb erinevate funktsioonide vahel laiali või kaob vastutusosalade vahele ära. Samuti võib juhtuda, et talentide hoidmisele suunatud tegevused on kavandatud ajutiste projektidena, mitte püsivate lahendustena.

Joonis 3: Eduka talendiprogrammi elemendid



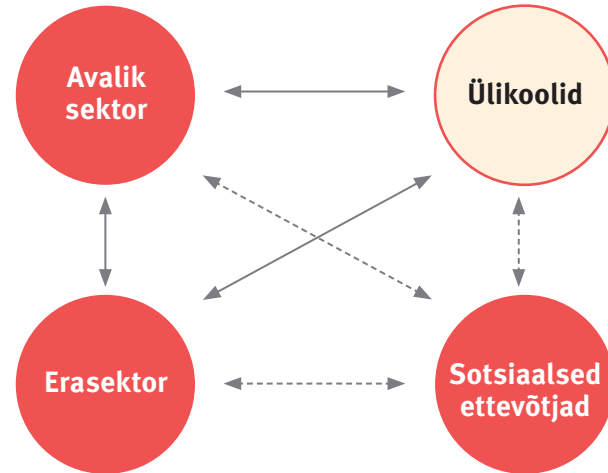
Selleks, et rõhutada talendipoliitika olulisust, soovitame luua Läänemere piirkonna suuremates linnades talendipoliitika juhi ametikoht (*Chief Talent Officer*). Kuivõrd linnavalituse struktuuris on iga poliitikavaldkonna jaoks olemas eraldi juht, siis oleks loomulik, et ka talendipoliitika valdkonnal oleks oma. Projekt EXPAT soovib omalt poolt, et igas linna- piirkonnas peaks olema eraldiseisev sissereändajatega tegelev peaspetsialist või ametkond, mis aitaks parandada esmaste tugiteenustega seotud teabe kättesaadavust ning pakkuda sissereändajatele vajalikke teenuseid.

2. Kolmanda sektori kaasamine – „kolmikheeliksist nelikheeliksiks”

Sotsiaalse ettevõtluse kaasabil on võimalik rahuldada mitmeid talentide vajadusi, mis puudutavad vastuvõtuteenuseid ning sotsiaalset ja professionaalset lõimumist. Eriti tõhus oleks kaasata talente endid teenusepakkujatena, mis hõlbus- takst vajaduste kaardistamist ning teenuste ja tugimeetmete väljatöötamist. Üheks heaks näiteks on siinkohal Stockholmis tegutsev teenusekeskus Global Expat Centre Stockholm, mis kasvas välja sotsiaalset projektist (põhjalikum ülevaade *Stockholmi Global Expat Centre'i* kohta on toou näites 2).

Joonis 4 kujutab kolmanda sektori ehk sotsiaalse ettevõtluse lisamist kolmikheeliksile, mille tulemusena moodustub nelikheeliks.

Joonis 4: Nelikheeliksi koostöömudeli näide

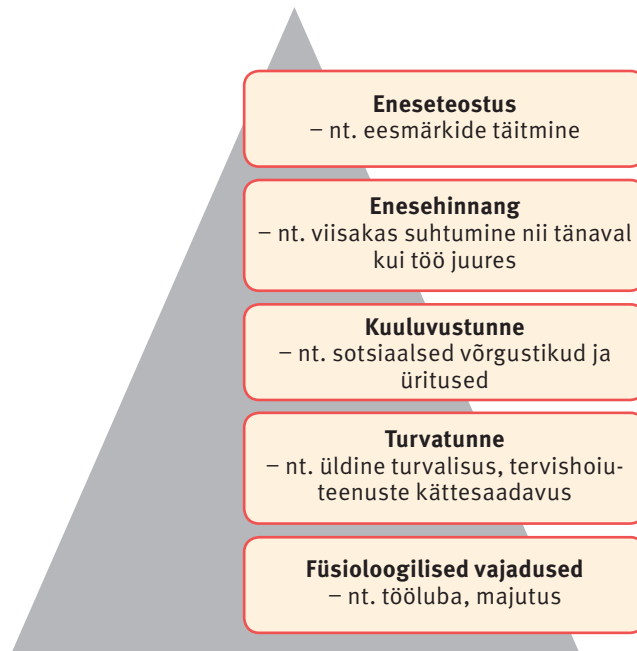


3. Talentide vajaduste kaardistamine

Selleks, et pakkuda talentidele sobivaid teenuseid, tuleb nende vajadusi süstemaatiliselt analüüsida. Selles osas on heaks eeskujuks *projekt EXPAT*, mis on kasutanud talentide vajaduste mõistmiseks uuenduslikke lähenemisi. Projekti raames võeti aluseks Maslow' põhivajaduste hierarhia, et mõista talentide vajadusi ümberasumise ja kohanemise erinevatel etappidel. Maslow' põhivajaduste hierarhia on toodud joonisel 5 ning seda saab edukalt kasutada talentide erinevate vajaduste arvestamisel.

Muud meetodid talentide vajaduste ja soovide välja selgitamiseks ja paremaks mõistmiseks on näiteks fookusgrupid, intervjuud või nn. sotsiaalmeedia jälgimine ehk nn. talendiluure⁵.

Joonis 5: Maslow' põhivajaduste hierarhia talentide vajaduste perspektiivist



4. Universaalsed talentide teenuskeskused

Välismaalt saabuvad talendid peavad uues asukohariigis muu hulgas tegelema paberimajandusega: registreerima oma elukoha, võtma end arvele rahvastikuregistris ja maksuametis, leidma elukoha ning liituma seltskondlike võrgustikega. Olu-korra analüüsi raames intervjueeritud talentide hinnangul kujuneb see sageli äärmiselt aeganõudvaks tegevuseks, kuna erinevate teenustega tegelevad erinevad riiklikud ja kohalikud ametiasutused; halvemal juhul on kogu see protsess tülikas, ebaloogiline ja bürokraatlik. Järgmistes staadiumides vajavad talendid selliseid teenuseid nagu seltskondlikud üritused ja võrgustikud, kultuuridevahelise suhtluse kursused ja keeleõpe – kõike seda saaks ideaalis pakkuda samas hoones kui vastuvõtuteenused.

Erinevate teenuste koondamine ühte konkreetsesse kohta muudab teenuste kättesaadavuse sujuvamaks nii selle poolest, et kõik teenused on mugavalt ühes kohas koos, kuid ühtlasi soodustades seda, et avalik sektor ja nende koostööpartnerid era- ja kolmandast sektorist ja ülikoolidest pakuvad oma teenuseid koordineeritult ja komplekslahendusena.

Siinkohal on heaks näiteks Taanis tegutsev International House Copenhagen (vt. põhjalikum ülevaade näites 1).







Talendiprogrammi käsiraamat: ülevaade meetoditest, tegevusest ja teenustest

Talendipoliitika strateegiaid ja meetodeid on igat masti. Selles käsiraamatus liigituvad talentidega seotud teenused ja tegevused järgmiselt:

1. *Saabumiseelne teave ja turundus*, eesmärgiga pakkuda asjakohast infot ja tekitada adekvaatseid ootusi läbi ausa turundamise.
2. *Vastuvõtt ja esmased tugiteenused*, eesmärgiga luua positiivne esmamulje uuest asukohast ning aidata uutel tulijatel end sujuvalt sisse seada.
3. *Sotsiaalne ja erialane lõimumine*, eesmärgiga aidata välis-talentidel ja üliõpilastel (nii kohalikel kui välisüliõpilastel) lõimuda kohalikku ühiskonda ja tööellu.
4. *Valmisolek sisenemiseks tööturule*, eesmärgiga valmistada kohalik tööturg ette talentide vastuvõtmiseks ning vastupidi, talentide ettevalmistamine tööturu jaoks.

5. *Tugiteenused lahkumisel*, eesmärgiga valmistada talendid ette äraminekuks ning muuta nende lahkumine positiivseks kogemuseks.

Eespool mainitud viis kategooriat on toodud tabelis 2 koos selles käsiraamatus tutvustatavate teenuste ja tegevustega.

Iga meetod on paigutatud vastavasse kategooriasse ning sama pealkirja alt leiab käsiraamatus selle kohta ka pikema ülevaate. Horisontaalne värv tähistab seda, milliseid muid rolle see meede veel lisaks võib täita. Näiteks infoportaali peamiseks eesmärgiks on pakkuda saabumiseelset teavet, kuid ühtlasi on need infoallikaks ka nendele talentidele, kes on juba kohale saabunud ja vajavad vastuvõtu/esmaseid tugiteenuseid, nt. info avalike teenuste, elamumajanduse ja koolide kohta.

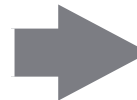
Tabel 2: Talendiprogrammi käsiraamat

1. Saabumiseelne teave ja turundus	2. Vastuvõtt ja esmased tugiteenused	3. Sotsiaalne ja erialane lõimumine
Infoportaalid		
Turundustegevused	Dokumentide vormistamine ja suhtlus ametiasutustega	
	Eluase ja perede erivajadused	
	Tugiteenused abikaasadele	
	Tutvustusüritused/orientatsiooniprogrammid	
		Sotsiaalsed võrgustikud
		Professionaalsed võrgustikud
		Üliõpilaste ja erasektori koostöö
		Avatud innovatsioon ja kaasloome
		Kultuuridevaheline kommunikatsioon
		Siseturundus
		Avaliku arvamuse kujundamine ja ühiskonna teadlikkuse tõstmine
		Keeleõpe



4. Valmisolek tööturule sisenemiseks

5. Tugiteenused riigist lahkumisel



Ettevõtete personalispetsialistide teadlikkuse ja erioskuste arendamine

Vajaduspõhised väljaõppeprogrammid

Karjäärinõustamine ja- üritused

Saadikute võrgustikud

Vilistlasvõrgustikud



Kas erinevatel sihtrühmadel on erinevad vajadused?

Meile teadaolevalt ei ole uuritud küsimust, millised on erisused erinevat tüüpi talentide vajaduse osas spetsiifiliste teenuste järele. Samas on siiski võimalik erinevate juhtumite põhjal teha mõningad üldised, kuigi üsna juhuslikud, järeldused selle kohta, millised tegurid näivad olevat erinevate talentide jaoks kõige olulisemad. Järgnevalt on nendest tähelepanekutest lähtuvalt kirjeldatud sisserändajate ja üliõpilaste vajadusi.

VÄLISTALENDID

Üldised tegurid, mis võivad mõjutada sisserännanute uude asukohta jäämise väljavaateid⁶:

- Ei leia tööd kaasa tulnud elukaaslasele.
- Puudulik sotsiaalne ja isiklik lõimumine nii talendi kui ka tema perekonna seisukohalt.

- Keelebarjäärid nii kohaliku keele õppimise võimaluste aspektist kui ka ingliskeelse teabe olemasolu nii ettevõtte kui ka ühiskonna tasandil.
- Praktilised probleemid ja ebaotstarbekas bürokraatia sellistes küsimustes nagu dokumentide vormistamine, elukoha leidmine ning panga- ja kindlustusküsimused.
- Piiratud karjäärivõimalused ja madal palk.

Konkreetsemalt on talentide erinevad vajadused seotud nende vanuse, soo, perekonnaseisu ning päritoluriigiga.

Vanus, sugu ja perekonnaseis

Vanus: Mis puudutab *saabumiseelset infot*, siis Rootsis elavate välismaalaste seas läbi viidud uuring leidis, et võrreldes noorematega on üle 30-aastastel on suurem vajadus külastada eelnevalt seda kohta, kuhu neil on plaanis kolida, et saada infot sealsete elu ja töötingimuste kohta. See on tõenäoliselt seletatav sellega, et üle 30-aastastel on enamasti perekond. Lisaks

⁶ ONE BSR ja Tendensor, 2014

on alla 30aastaste jaoks suuremalt jaolt olulisel kohal kokku-
puute teiste välismaalastega ning avatud/sotsiaalne kohalik
elanikkond⁷. Sellest tulenevalt võib konkreetsete teenuste puhul
alla 30-aastaste jaoks olla kõige olulisemaks kriteeriumiks
ligipääs sotsiaalsetele võrgustikele, kus on teised välismaa-
lased.

Sugu: Eelmises punktis mainitud uuringus⁸ jõuti järeldusele,
et naiste jaoks on oluline töödaja osutatav abi selliste prakti-
liste probleemidega nagu *sisseelamisprogrammid* ning *keele-
õpe* ja *kultuuridevahelise kommunikatsiooni kursused*.

Lisaks on naiste jaoks olulisem, et ka nende elukaaslasel
oleks võimalus tööd leida, rahvusvaheliste koolide olemas-
olu, kohalik kultuurielu ning avatud ja sotsiaalne kohalik elanik-
kond. Sellest tulenevalt võib oletada, et teenuste puhul on
naiste jaoks (võrreldes meestega) olulisemad *vastuvõtt/esma-
sed tugiteenused* ja *lõimumist* toetavad teenused sh. laste
jaoks sobivate koolide leidmine, tugiteenused abikaasadele
ja sotsiaalsed võrgustikud (st. et kohata inimesi ja võtta osa
kultuuriüritustest).

Perekonnaseis: Mis puudutab perekonnaseisu, siis need ta-
lendid, kes kolivad koos perega vajavad loomulikult rohkem
abi elukoha leidmisel, abikaasale töö leidmisel ning muidugi
lasteaia ja kooliga.

Päritolumaa

Talentide päritolumaa võib samuti vihjata sellele, milliseid
teenuseid võiks vaja minna. Eelnevalt mainitud uuringu⁹ and-
metel väärtustavad Aasiast pärit talendid (võrreldes euroop-
laste ja põhjaameeriklastega) enim *sisseelamisprogrammide*
olemasolu ja *kultuuridevahelise kommunikatsiooni kursuseid*.
Võrreldes teiste välismaalastega näib eurooplaste jaoks olevat
kõige väheolulisem teema *tugiteenused lahkumisel*, st. kodu-
maale tagasi siirdumisel.

ÜLIÕPILASED

Üldised tegurid, mis mõjutavad üliõpilaste uude asukohta jäämi-
se plaane:

1. Professionaalsete ja sotsiaalsete võrgustike puudumine.
2. Kohaliku keele oskuse tase.
3. Kultuuridevahelise kommunikatsiooni oskused¹⁰.

⁷ Oxford Research, 2009

⁸ Oxford Research, 2009

⁹ Oxford Research, 2009

¹⁰ Tendensor, 2014

Viie Euroopa Liidu riigi¹¹ tegevusi välisüliõpilaste hoidmisel vaadelnud uuringus¹² leiti, et kõrgkoolidel on veel palju arenguruumi selles osas, mis puudutab välisüliõpilastele osutatavat tuge. Uuringus toodi välja järgmised kitsaskohad:

1. Teabe jagamine enne õpingute alustamist ja õpingute ajal.
2. Keeleline tugi.

¹¹ Prantsusmaa, Saksamaa, Holland, Rootsi ja Ühendkuningriik

¹² Migration Policy Group and German Foundations on Integration and Migration, 2012

3. Õppenõustamine.

Eestis, Soomes, Lätis ja Rootsis õppivate välisüliõpilaste olukorda kaardistanud uuring¹³ leidis, et vaatlusalustes linnades õppivad välistudengid¹⁴ seisavad sageli silmitsi raskustega majutuse leidmisel ning sobivate paikade leidmisel kohtumisteks kaasüliõpilastega.

¹³ Projekt EXPAT, 2013

¹⁴ Stockholm, Helsinki, Turku, Tartu, Tallinn ja Riia

Tabel 3: Välisüliõpilaste päritoluriigist tulenevad vajadused vastuvõtu/esmaste tugiteenuste ja sotsiaalse/professionaalse lõimumise tegevuste ja teenuste osas

	Orientatsiooni-kursus	Kultuuridevahelise suhtluse kursused	Mentori/sõbra-programmid	Saadikute võrgustikud	Keelekursused
Aasia	X	X	X	X	
Euroopa		X			X
Aafrika	X	X	X	X	
Põhja-Ameerika		X			X
Ladina-Ameerika		X			

Allikas: Kohandatud uuringust „United Minds”, 2007

Konkreetsemalt, üliõpilaste vajadused võivad olla tingitud nii päritolumaast kui ka erialast.

Päritolumaa

Rootsis õppivate välisstudengite seas läbi viidud uuring¹⁵ näitas, et erinevatest maailmajagudest pärit üliõpilastel on erinevad vajadused *saabumiseelse info* osas. Lisaks püüti selles uuringus tuua välja erinevused nende teenusetüüpide osas, mis selles käsiraamatus on liigitatud *vastuvõtu/esmaste tugiteenuste ning sotsiaalse ja professionaalse lõimumise* tegevuste ja teenuste alla (vt tabel 3).

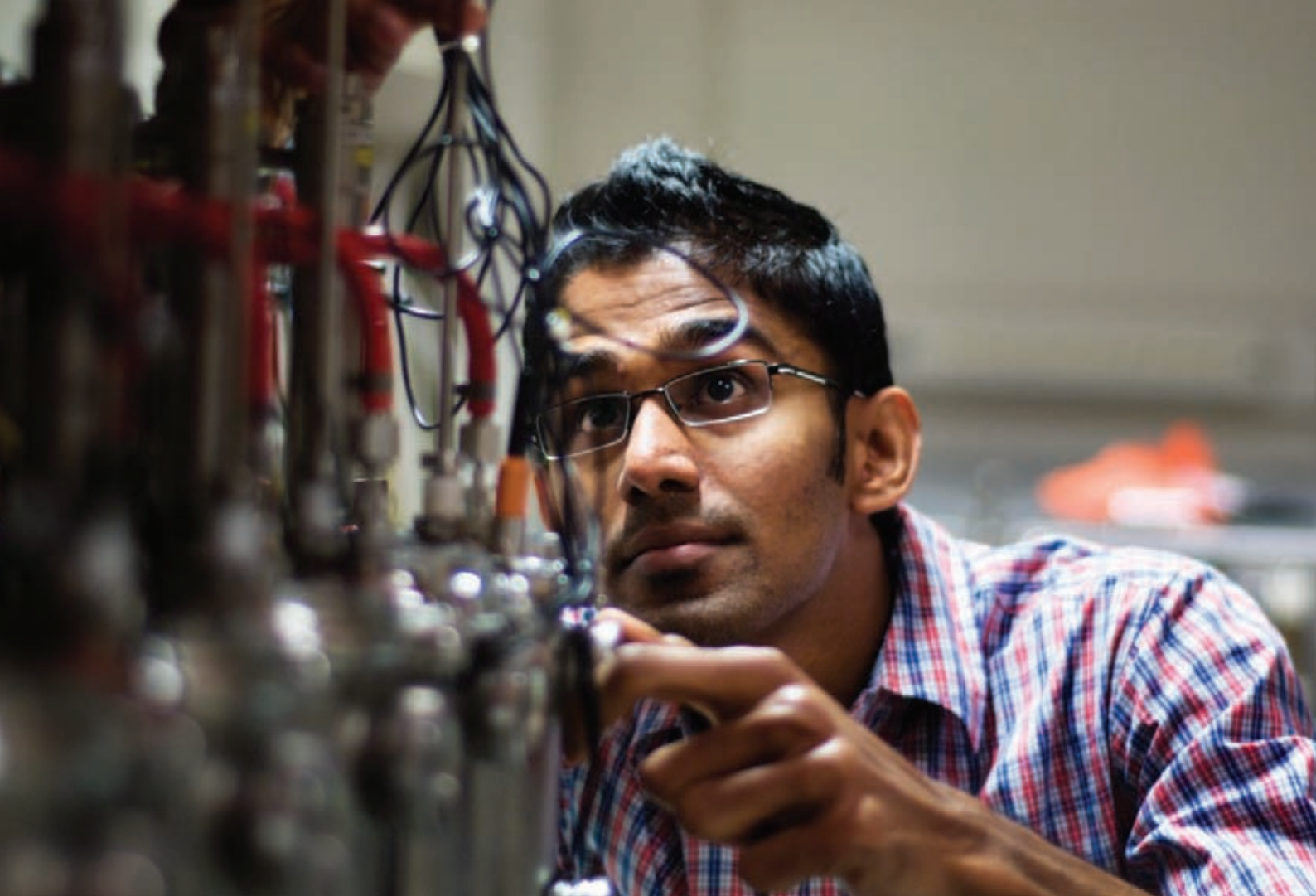
Eriala

Üliõpilase eriala võib samuti mõjutada seda, millised on tema vajadused *vastuvõtu/ esmaste tugiteenuste, sotsiaalse ja professionaalse lõimumise ning tööturule sisenemise valmisoleku* osas. Rootsis õppivate välisüliõpilaste hulgas läbi viidud küsitlus kaardistas välismaale õppimamineku põhjused ning jagas need kahte rühma: *karjääriga seonduv* ning *kogemustega seonduv*.

Küsitluse tulemused näitasid, et tehnoloogia- ja tervishoiuerialade üliõpilaste seas oli valdav enamus (71%) välismaal õppimise põhjuseks märkinud karjääriga seotud põhjused. Majandus- ja sotsiaalteaduste üliõpilaste seas nimetas põhjuseks karjääri 58%, samas kui humanitaarteaduste ja kunstiüliõpilaste puhul oli peamiseks põhjuseks kogemuste omandamine (nt. elu uues kultuurikeskkonnas või riigis). Seega võib järeldada, et tehnoloogia/tervishoiuüliõpilased ja mingil määral ka majandus/sotsiaalteaduste üliõpilased võiksid vajada rohkem karjäärialast tuge ning oleksid huvitatud osalema tegevustes, mille eesmärk on kokku viia üliõpilasi ja ettevõtteid. Humanitaarteaduste/kunstiüliõpilased võivad seevastu aga vajada põhjalikumat sissejuhatust kultuurilistesse tegevustesse ja sotsiaalseid võrgustikke, et pakkuda nende õpingutele lisandväärtust (suurendades seega ka kohalejäämise väljavaateid). See erinevus mõjutab ka seda, millist *saabumiseelset teavet* erinevad grupid vajaksid.

¹⁵ United Minds, 2007





Talendiprogrammi käsiraamat

Selles peatükis tutvustatakse üldjoontes kõiki tabelis 2 mainitud meetodeid, tegevusi ja teenuseid, jaotatuna viide alakategooriasse. Iga meetodi juures on toodud selle eesmärk ja potentsiaalne kasutaja/sihtrühm; kes peaks tegutsema, et käivitada ja koordineerida teenuse pakkumist; millised tegevused on vajalikud ja millised tegurid tagavad eduka tulemuse. Iga teemakategooria lõpetavad konkreetsed näited ning kõige huvitavamad näited on toodud eraldi alapeatükkidena.

1. TEGEVUS: SAABUMISEELNE TEAVE JA TURUNDUS

Asjakohase saabumiseelse info ning teatud ulatuses ka vastuvõtu/esmaste tugiteenuste kohta teabe jagamine talentidele, et nad oleksid teadlikud töövõimalustest, reeglitest, hüvedest, teenustest ja muudest uue asukohamaaga seotud olulistest asjaoludest.

1.1 INFOPORTAAL

1.1.1 Eesmärk

Infoportaali eesmärk on pakkuda talentidele kasutajasõbralikku teavet muu hulgas selle kohta, kuidas uues kohas tööd leida, taotleda töölouba, end rahvastikuregistris arvele võtta, leida eluase ning teave tervishoiu- ja sotsiaalteenuste kohta. Neid nimetatakse tavaliselt „Tööta Xs” („*Work in...*”) portaali-deks. Need võivad olla ka kitsamalt suunatud ainult üliõpilastele (enamasti nimega „Õpi Xs” ehk „*Study in...*”).

1.1.2 Potentsiaalsed kasutajad/sihtrühm

Selle teenuse kasutajaks oleks peamiselt välisüliõpilased ja -talendid, kuid sellest infost (nt. kuidas leida tööd või elukohta) oleks osaliselt kasu ka nendele inimestele, kes kolivad riigisiselt. Paljudel väiksematel linnadel on olemas oma portaalid, mis jagavad kohalikus keeles teavet kaasmaalastele.

1.1.3 Kes peaks tegutsema?

Seda tüüpi portaalide käivitamine kuulub linnavalituste ja üleriiklike ametiasutuste vastutusalasse. Juhul kui lisatakse ka töötsemise võimalus, siis tuleks kaasata nende portaalide loomisesse ja käigushoidmisesse/täiendamisesse ka tööandjad, tööbürood ja/või ettevõtlusorganisatsioonid.

1.1.4 Vajalikud tegevused

Tegevused hõlmavad info kogumist huvirühmadelt (nt. riigiasutused, ülikoolid, tööandjad, kolimisfirmad, ürituste korraldajad); sihtrühma vajaduste kaardistamist; portaali kujundamist ja käivitamist.

1.1.5 Edutegurid

- Selge arusaam sihtrühma vajadustest.
- Asjakohase teabe vahendamine, et küsimused saaksid vastuse ja luua adekvaatseid ootusi.
- Kasutajasõbralik ja kena kujundusega portaal.
- Kavandada portaali käikulaskmine ja regulaarne ajakohastamine, et veebis oleks värsked ja asjakohane info.
- Kaasatud koostööpartnerite valmisolek pikaajaliseks osaluseks.
- Juhul, kui lisatakse töötsemise funktsioon, siis teavitada uuest kanalist ka tööandjaid.



1.1.6 Näited

- Üliõpilastele: <http://www.studyinfinland.fi>
- Välistalendid/spetsialistid: <http://work.sweden.se>
- Välistalendid/spetsialistid (sh. töötsemise): <https://www.workindenmark.dk>

1.2 TURUNDUSTEGEVUSED

1.2.1 Eesmärk

Siinkohal on oluline tagada, et talentide veenmine elukohta vahetama, toimuks ilma tekitamata neil liiga kõrgeid või eksitavaid ootusi, mida on raske täita. Üheks näiteks on kohaliku keele õppimine. Paljud välismaalased arvavad, et inglise keelest piisab ka mujal tööga hakkamasaamiseks, kuid avastavad hiljem, et vajalik on ära õppida ka kohalik keel. Seetõttu on *aus turundus* väga oluline tegur.

Lisaks peaks *autentne turundus* olema peamiseks teguriks, st. oluline on esile tõsta neid kohalikke aspekte, mis on kooskõlas sellega, kuidas seda kohta tajuvad nii välissihtrühmad (maine) kui ka kohalikud elanikud (identiteet).

1.2.2 Potentsiaalsed kasutajad/sihtrühm

Kõik välistalendid.

1.2.3 Kes peaks tegutsema?

Kõik, kes tegelevad asukoha turundamisega ehk peamiselt linnavalitsused ja ülikoolid ning mingil määral ka nende koostööpartnerid erasektoris.

1.2.4 Vajalikud tegevused

Panna üheskoos peamiste huvirühmadega paika peamised

turundussõnumid, mis oleksid atraktiivsed ja ilma liigse ilustamiseta. Tuleks analüüsida, kuidas tajuvad seda kohta kohalikud elanikud ning samuti välised sihtgrupid, et sellest lähtuvalt formuleerida turundussõnumid, mis oleks kooskõlas inimeste ootustega selle koha osas.

1.2.5 Edutegurid

Leida paras tasakaal esitades asukoha tugevusi ja positiivseid külgi sümpaatses ja positiivses vormis, tekitamata samal ajal liiga suuri ootusi, mida on raske täita.

Kaardistada, milliseid asukoha aspekte peetakse ehedaks ning leida viise, kuidas neid turunduses kasutada.

1.2.6 Näited

Konkreetsed näited puuduvad, kuid Taanis on talendipoliitika huvirühmade seas käimas arutelu selle üle, et tuleks olla aus probleemide osas, mis võivad välistalentidel uues asukohariigis tekkida, nt. keelebarjäär, raskused kohalikega tutvumisel jne. Soomes on sarnaselt arutletud aktiivselt selle üle, et välisüliõpilasi võiks juba varajases staadiumis teavitada, et soome keele oskus suurendab nende karjäärivõimalusi kohapeal.



2. TEGEVUS: VASTUVÖTT JA ESMASED TUGITEENUSED

Vastuvõtu ja esmaste tugiteenuste eesmärk on tagada, et välismaalaste esimesed kokkupuuted kohalikega ja esmamulje uuest asukohast oleksid positiivsed ning aidata neile sujuvalt sisse elada.

2.1 DOKUMENTIDE VORMISTAMINE JA SUHTLUS AMETIASTUSTEGA

2.1.1 Eesmärk

Tagada, et saabuval talendil saavad kõik vajalikud dokumendid nt. töөлuba, elukoha registreerimine, maksudokumendid, tervisekindlustus jms sujuval ja tõhusal viisil korda aetud.

2.1.2 Potentsiaalsed kasutajad/sihtrühm

Kõik välislastendid.

2.1.3 Kes peaks tegutsema?

Peamiselt linnavalitsused ja riigiasutused peaksid koordineerima ja ühtlustama erinevaid teenuseid. Mõningatel juhtudel peaks kaasama ka erasektori teenusepakkujad nt. pangad (nt. mõnes riigis ei ole võimalik pangas arvet avada enne, kui

inimesel on registreeritud elukoht, kuid samas on elukoha leidmine raskendatud ilma pangakontota).

2.1.4 Vajalikud tegevused

Töötada välja loogiline, läbipaistev ja arusaadav protsess, millega saabuval talendil saaks tutvuda ja mida järgida. See eeldab, et erinevad avalike teenuste pakkujad teevad omavahel koostööd ning ühtlustavad oma tegevusi (sageli on seda lihtsam öelda, kui teha, nt. võib esineda raskusi andmebaasidega, kuna need on ehitatud ühildamatutele elektroonilistele platvormidele).

2.1.5 Edutegurid

Nõ. *kõik-ühest-kohast universaallahendused* nagu näiteks Taani pealinnas tegutsev International House Copenhagen, kus erinevad avalike teenuste pakkujad asuvad ühe katuse all koos, mida peetakse sealse tõhusa teenusepakkumise eduteguriks. Kui ühe katuse alla kolimine ei ole teostatav, siis tuleks luua selge, seostatud ja loogiline protsess, mis oleks uutele tulijatele kergesti mõistatav st. mida on vaja teha ja millises järjekorras.

2.1.6 Näited

- Universaalne teenuskeskus: International House Copenhagen: <http://subsite.kk.dk/sitecore/content/subsites/internationalhousecopenhagen/subsitefrontpages.aspx> ja põhjalikum ülevaade näites 1.

NÄIDE 1: INTERNATIONAL HOUSE COPENHAGEN – VÄLISTALENTIDE VASTUVÖTU- JA TEENUSKESKUS

Taani pealinnas tegutsev *International House Copenhagen* on heaks näiteks edukast nö. kõik-ühest-kohast universaalsest teenuskeskusest, mis on suunatud Kopenhaagenisse saabuvatele välisalentidele.

2013. aasta juunis avatud keskus sai teoks Taani valituse, Kopenhaageni linna, ülikoolide ja ettevõtete koostöös. Kopenhaageni linna ja ülikooli poolt käima lükatud projekt pakub välisalentidele ühes asukohas koordineeritud abi kõikvõimalike dokumentide vormista-

misel ning lisaks laias valikus ka muid teenuseid sh. tööotsingud, ülevaade elu- ja töötingimustest Taanis ning sotsiaalsete võrgustike loomine.

Lisaks pakutakse selliseid teenuseid nagu tugi kaasa tulnud partneritele, abi ümberasumisel, CV vormistamine jms. Ühtlasi on *International House Copenhagen* keskuseks külalisprofessoritele, doktorantidele ja teaduritele, pakkudes teenuseid, sotsiaalseid võrgustikke ja lühiajalist majutust. Seega aitab Kopenhaageni talendikeskus nii välisalentide vastuvõtu/esmaste tugiteenustega kui ka lõimimisega. *International House Copenhagen* tegevust rahastatakse üürnike renditasudest.

**INTER-
NATIONAL
HOUSE
COPEN-
HAGEN**

WELCOME



2.2 ELUASE JA PEREDE ERIVAJADUSED

2.2.1 Eesmärk

Aidata eelkõige sisserännanute peredel ja välistalentidel leida uues asukohas eluaset ning lastele kooli-lasteaiakohad. Just rahvusvaheliste koolide teema on väga oluline.

Mis puudutab eluaset, siis hõlmab see nii ajutise majutuse pakkumist (soodustab lühiplaanis uustulnukate mobiilsust ja pakub esmast tuge) kui ka pikaajalisemaid lahendusi.

2.2.2 Potentsiaalsed kasutajad/sihtrühm

Majutus: välistalendid, elukaaslase/perekonnaga koos või ilma. Välisüliõpilased ja teatud ulatuses, ka kohalikud üliõpilased.

Kool/lasteaed: välistalentide pered.

2.2.3 Kes peaks tegutsema?

Linnavalitsused või ülikoolide mobiilsuskeskused kui teenusepakkujad või moodustatud koostöögrupi pakutavate teenuste vahendajad. Pakkuda sujuvat ligipääsu nii tasulistele kui tasuta pakutavatele ümberasumisteenustele.

Tagamaks, et välistalentidele pakutakse neile sobivaid eluasemeid, võiks arendada koostööd kinnisvaramaakleritega (sh. kinnisvaramaaklerid on omakorda huvitatud pakutava

kinnisvara nõudluse kasvust).

2.2.4 Vajalikud tegevused

Eluase: luua kontaktid kinnisvaraagentidega ja kolimisteenuse pakkujatega, luua üürikorterite/majade andmebaas ning võimalusel ka portaal, kus välismaalastele üürimisest huvitatud inimesed saaksid oma kuulutused üles panna.

Koolid: kaardistada koolivõrk ja luua kontaktid, et omada ülevaadet erinevate õppeasutuste profiilidest ning valmisolekust võtta vastu uusi õpilasi.

Nii eluaseme kui hariduse küsimuses tuleks luua kontaktid tööandjatega, et olla teadlik nende praegustest ja tulevastest abivajadustest.

2.2.5 Edutegurid

Tihe suhtlus tööandjate ja teenusepakkujate/vahendajatega. Universaalsed teenuskeskused, st. teenust pakutakse samas kohas kui teisigi sarnaseid teenuseid (nt. suhtlus ametiasutustega).

2.2.6 Näited

Taaskord saab esile tuua Taanis tegutsevat teenuskeskust International House Copenhagen, mis vahendab nii erasektori kolimisteenuseid alalisemate eluasemeprobleemide lahenduseks,

kuid näiteks pakub ka teaduritele lühiajalist majutust (st. ajutine majutusteenus oma ruumides).

2.3 TUGITEENUSED ABIKAASADELE

2.3.1 Eesmärk

Eesmärk on aidata välistalentide elukaaslastel/abikaasadel leida tööd, mis vastaks nende kogemustele ja erialasele ettevalmistusele. Seda tüüpi tugiteenused omavad rolli peamiselt vastuvõtu/esmaste tugiteenuste etapis, kuid võivad olla olulised ka lõimumise staadiumis või lihtsalt seotud ettevalmistustega tööturule sisenemiseks.

2.3.2 Potentsiaalsed kasutajad/sihtrühm

Välistalentide elukaaslased, kes otsivad uues elukohas tööd.

2.3.3 Kes peaks tegutsema?

Linnavalitsus või ülikooli mobiilsuskeskused kui teenusepakujad või moodustatud koostöögrupi pakutavate teenuste vahendajad, mis pakuks sujuvat ligipääsu nii tasulistele kui tasuta pakutavatele teenustele.

2.3.4 Vajalikud tegevused

- Suhelda tööandjatega ja luua kontaktid paaridega, kes vajavad seda tüüpi tuge.

- Kaardistada ettevõtted, mis võiksid vajada uut tööjõudu ja luua personalitöötajate võrgustik.
- Luua personalitöoga seotud kontaktide ja tööd otsivate välismaalaste andmebaas ning võimalusel ka vastav portaal.
- Korraldada töötajate ja tööandjate ühistegevusi-üritusi.

2.3.5 Edutegurid

Tihe suhtlus avaliku sektori ja ülikoolide teenusepakujate/vahendajate ja tööandjate vahel. Nn. kõik-ühest-kohast universaallahendused st. teenust pakutakse samas kohas kui teisigi sarnaseid teenuseid (nt. suhtlus ametiasutustega, elamu-majandus/koolid).

2.3.6 Näited

- **Tugiteenused abikaasadele:** Rootsisis pealinnas tegutsev *Global Expat Centre Stockholm* pakub seda tüüpi teenuseid nii tööleidmiseks kui ka sotsiaalseks toeks. Põhjalikum ülevaade Stockholmi keskusest näites 2.
- **Karjääriprogrammid elukaaslastele:** siinkohal on heaks näiteks ka taanlaste International House Copenhagen (vt. näide 1), mis pakub välistalentide abikaasadele karjääriprogrammi ning lisaks sellele ka spetsiaalselt abikaasadele suunatud programmi. Üksikasjalikum ülevaade: <http://subsite.kk.dk/sitecore/content/Subsites/InternationalHouseCopenhagen/SubsiteFrontpage/OurServices/Searching-ForAJob.aspx>.

NÄIDE 2: GLOBAL EXPAT CENTRE STOCKHOLM – GLOBAALSET MOBIILSUST TOETAV SOTSIAALNE ETTEVÕTLUS

Stockholmi *Global Expat Centre* pakub välismaalastele ja nende peredele teenuseid, aitamaks neil kohaneda uues kodulinnas ning valmistab nad ette rahvusvaheliseks mobiilsuseks. Selle mittetulundusühingu poolt pakutavaid teenuseid rahastatakse tulust, mis saadakse keele- ja kultuurialastest teenustest; liikmemaksudest partnerettevõtetelt, ülikooliga seotud ja üksikliikmetelt, kes võivad taotleda erinevat liikmestaatust erinevate soodustustega; Stockholmi investeringute edendamise agentuurilt jms. Lisaks kvalifitseeritud töötajatele, kes vahendavad kultuuridevahelise kommunikatsiooni ja keeleõppe ning abikaasadele suunatud teenuseid, osaleb organisatsiooni töös ka enam kui 20 vabatahtlikku, kes viivad ellu paljusid seltskondliku suhtlemisega seotud tegevusi.

Seega on Stockholmi *Global Expat Centre*´i puhul tegu näitega sotsiaalsest ettevõtlusest. Selle keskuse üheks huvitavamaks eripäraks on see, et teenuste osutamisesse on kaasatud nii välismaalased ise kui ka kohalikud. Lisaks on sellele ettevõtmisele õla alla pannud ka Stockholmi linn, erasektori tööandjad ja kõrgkoolid ning seetõttu võib

selle liigitada nelikheeliksi tüüpi koostöövormi kategooriasse (kolmiheeliksi asemel).

Stockholmi *Global Expat Centre*´i tegevus toetub neljale nurgakivile:

1. **Kultuuridevahelised erinevused ja suhtlus:** korraldatakse seminare/töötubasid, mille eesmärk on arendada välismaalaste kultuuridevahelise suhtluse kompetentsi nende uuel kodumaal.
2. **Keeleõpe:** individuaalsetele vajadustele vastavad rootsi keele kursused, aga samuti hiina ja inglise keele kursused.
3. **Tugiteenused abikaasadele:** seminarid/töötoad heaolust (teemad: kolmanda kultuuri laste kasvatamine, globaalne identiteet ja talvemasendusest jagusaamine), tööalane abi, koolitused kohaliku ettevõtluskultuuri kohta, CV vormistamine ja tööintervjuude harjutamine. Keskuse enda hinnangul soodustavad välismaalaste paigalejäämist just eelkõige abikaasadele pakutavad tugiteenused.
4. **Sotsiaalsed ja ärivõrgustikud:** nt. vastastikused külaskäigud/visiidid, saatkondade ja ettevõtete külastamised, ühised hommikusöögid ja perekondlikud koosviibimised vabas õhus.

2.4 TUTVUSTUSÜRITUSED/ ORIENTATSIOONIPROGRAMMID

2.4.1 Eesmärk

Võtta uustulnukad uues elukohas positiivselt vastu ning anda neile vajalikku teavet eluaseme, töökohtade, vaba aja veetmise võimaluste ja sotsiaalsete tegevuste kohta. Lisaks on paljud välisüliõpilased huvitatud tutvumisest vastuvõtivate ülikoolide teaduslike traditsioonidega.

2.4.2 Potentsiaalsed kasutajad/sihtrühm

Üliõpilased ja välismaalased.

2.4.3 Kes peaks tegutsema?

Suuremate sündmuste/programmide puhul, mis käsitlevad erinevaid teemasid (nt. näitena toodud Helsinki piirkonna tervitusnädalad): ideaalis 'nelikkeeliks' partnerlus ettevõtlusorganisatsioonide, ülikoolide, KOV ja kolmanda sektori vahel korraldajatena.

Kitsama suunitlusega sündmuste/programmide puhul: suuremad organisatsioonid/tööandjad (nt. ülikoolid ja suurettevõtted) võivad alata oma tegevusi. Kaubanduskojad, äriorganisatsioonid jms, mis koondavad hulgaliselt väike- ja keskmise suurusega ettevõtteid (VKE) võivad korraldada oma liikmete jaoks tutvustusüritusi ja sisseelamisprogramme.

2.4.4 Vajalikud tegevused

Ürituste korraldamine või programmide väljatöötamine, mis annaksid ülevaate mingi piirkonna (või ülikooli) pakutavast: seltskondlikud üritused, kultuur, toit, sport, elamumajandus, keeleõpe jms. ning luua uustulnukatele võimalusi tutvumiseks teiste äsjakolinud välismaalaste ja ka kohalikega.

Üheks eelduseks on uute andmebaaside loomine või olemasolevate koordineerimine, mis peaksid sisaldama välistalente andmeid, või kasutada proaktiivselt sotsiaalmeediat (nt. Facebook või LinkedIn), et kutsuda neid sealt kaudu üritustele ja osalema programmides. Neid andmebaase saaks hiljem kasutada järgmistes etappides, et kutsuda inimesi osalema sotsiaalsetes või professionaalsetes võrgustikes (vt ptk 3), karjääriüritustel (vt ptk 4) ning luua saadikute või vilistlasvõrgustikku (vt ptk 5).

2.4.5 Edutegurid

Välistalente endi kaasamine tutvumisürituste kavandamisel ja korraldamisel on äärmiselt oluline, kuna nad mõistavad uute tulijate vajadusi kõige paremini. Kohalike (nt. vabatahtlike) kaasamine korraldusmeeskonda seevastu soodustab kontaktide teket välismaalaste ja kohalike vahel. Pingevas õhkkonnas suheldes järgnevad kutsed muudele üritustele jms.

Talendiprogrammi käsiraamat

2.4.6 Näide

Helsinki piirkonna tervitusnädalad: Selle ettevõtmise eesmärk on tutvustada kõiki selle kandi pakutavaid võimalusi, tuues kokku uustulnukad ja kohalikud elanikud. 2010. aastal käima lükatud teemanädal koondab endas üritusi, teenusepakkujaid ja võrgustikke, mis esitlevad kunsti ja kultuuri, karjääri- ja haridusvõimalusi, keeleõpet, elamumajandust ja spordivõimalusi Helsingis ja lähiümbruskonnas. 2013. aastal hõlmas see kokku 39 üritust, millest võttis osa enam kui 10 000 inimest. Lisainfo: <http://www.welcomeweeks.fi>





3 TEGEVUS: SOTSIAALNE JA ERIALANE LÕIMIMINE

See meede hõlmab tegevusi, mille eesmärk on aidata välis- ja sisseelavatel, sisseelavatel ja üliõpilastel (nii kohalikel kui välis-üliõpilastel) sisse elada kohalikku ühiskonda ja tööellu.

3.1 SOTSIAALSED VÕRGUSTIKUD

3.1.1 Eesmärk

Aidata kaasa talentide sotsiaalsele heaolule ning nende sotsiaalsele ja kultuurilisele lõimumisele uues asukohariigis.

Kuigi sotsiaalsed võrgustikud omavad tähtsust eelkõige sotsiaalse ja professionaalse lõimumise süvendamisel, saab neid kasutada ka talentide vastuvõtu ja esmaste tugiteenuste etapis. Selles alajaotuses näitena toodud GameCity on hea näide võrgustikust, mis suudab täita mõlemat eespool mainitud rolli.

3.1.2 Potentsiaalsed kasutajad/sihtrühm

Peamiselt välismaalased, aga ka riigisisest ümberasunud.

3.1.3 Kes peaks tegutsema?

Mittetulundusühingud ja kodanikuühiskond mängivad siin olulist rolli teenusepakkujatena võrgustike arendamisel ja seltskondlike ürituste korraldamisel. Linnavalitsused ja ülikoolid võivad olla asjade algatajateks/käimalükkajateks, vahendajateks või toetajateks. Ettevõtted saavad samuti neid tegevusi toetada ning äriorganisatsioonid võivad luua või kasutada olemasolevaid võrgustikke (nt. konkreetse ärivaldkonna võrgustik, mida kasutatakse sotsiaalsetel eesmärkidel). Seega ideaalis peaks sotsiaalseid võrgustikke soodustama nn. nelikheeliks koostöövormi kasutamine.

Saadikute võrgustikud (ehk talentide nõ. ametisse nimetamine kohalikeks saadikuteks) on konkreetne näide võrgustikust, mis lisaks professionaalsetele ja ärilistele huvidele täidab ka sotsiaalset eesmärki. Mõned võrgustikud tegelevad muu hulgas ka innovatsiooniga (üksikasjalikumalt punktis 3.4). Seda tüüpi võrgustikud on sageli loodud KOV või ülikoolide poolt ja need on ka nende hallata.

3.1.4 Vajalikud tegevused

KOV ja ülikoolid võivad sotsiaalsete võrgustike heaks teha järgmist:

- Teadlikkus: luua suhtluskeskkond olemasolevatele võrgustikele ja mõjutada neid võtma aktiivsemat rolli välismaalaste vastuvõtmisel (nt. spordiklubid).

- Suutlikkuse/võimekuse arendamine: toetada võrgustike võimekuse arendamist välismaalaste kaasamisel (nt. ingliskeelne teavitustegevus või kaasaegsete suhtluskanalite kasutamine, nt. sotsiaalmeedia).
- Rahastamine: võrgustike toetamine või uute võrgustike loomine, pakkudes rahalist tuge.
- Oma võrgustike loomine, nt. saadikute võrgustikud või perekonnasõprade võrgustikud (vt. näide punktis 3.1.6).

3.1.5 Edutegurid

Kaasata välistalente endid võrgustike loomisel ja juhtimisel, kuna nad mõistavad uute tulijate vajadusi kõige paremini. Kohalike kaasamine soodustab kontaktide teket välismaalaste ja kohalike vahel.

3.1.6 Näited

- **Sotsiaalsed võrgustikud üliõpilastele:** Näiteks Soome ülikoolide nn. perekonnasõprade programmid, nt. Helsingis asuva Aalto ülikooli programm *Student Family Friend*, mis viib välisüliõpilasi kokku kohalike peredega (sageli ülikooli enda vilistlased). Lisainfo: <https://alumninet.aalto.fi/Palvelut/Student-FamilyFriendProgramme.aspx#How%20to%20apply>
- **Sotsiaalsed võrgustikud välismaalastele:** Stockholmis tegutsev *International Women's Club of Stockholm*, mille eesmärk on võtta vastu Stockholmissa saabunuid ja

pakkuda neile platvorm võrgustike loomiseks välismaalaste ja kohalike kogukondade vahel. Loe lähemalt: www.iwcstockholm.se

- **Seltskondlikku läbikäimist edendavad ärivõrgustikud:** Saksamaal tegutsev arvutimänguklaster *GameCity Hamburg* organiseerib ka seltskondlikke üritusi, nt. tööpäevajärgsed kokkusaamised liikmetele ja uustulnukatele.
- **Saadikute võrgustikud:** Taanis tegutsev *Youth Goodwill Ambassadors* kuulub ülemaailmsesse andekaid üliõpilasi koondavasse võrgustikku. Kõik võrgustiku liikmed osalevad Taanis õppides ainulaadses talendiarendusprogrammis ja puutuvad kokku Taani olulisemate huvirühmadega ettevõtluse, kultuuri ja kõrghariduse valdkonnas. Seega on see oma olemuselt nii sotsiaalne kui ka erialane võrgustik ning ühtlasi ka selline, mis muudab lahkumise positiivseks (põhjalikum ülevaade peatükis 5). Lisainfo veebis: <http://ygadenmark.org> ja näites nr 7.

3.2 PROFESSIONAALSED VÕRGUSTIKUD

3.2.1 Eesmärk

Aiata kaasa välistalentide, sisserändajate ja nende elukaaslaste ning üliõpilaste (nii kohalikud kui välisüliõpilased) professionaalsele lõimumisele uues asukohariigis ja edendada kontakte ettevõtete ja tööandjatega.

Kuigi professionaalsete võrgustike peamiseks rolliks on sotsiaalse ja professionaalse lõimumise soodustamine, siis saab neid kasutada ka talentide vastuvõtuks ja esmaste tugiteenuste pakkumiseks, nt. Soomes tegutsev *Otaniemi International Network* või Rootsi organisatsioon *Network for Future Global Leaders*, mida on kirjeldatud üksikasjalikumalt näidete all, täidavad mõlemat funktsiooni.

3.2.2 Potentsiaalsed kasutajad/sihtrühm

Peamiselt välismaalased, kuid ka riigisiselt ümber asunud kohalikud.

3.2.3 Kes peaks tegutsema?

Äriorganisatsioonid ja ettevõtluse arendusagentuurid mängivad professionaalsete võrgustike loomisel ja juhtimisel olulist rolli. Samas võivad ka mittetulundusühingud ja kodanikuühiskond olla osaleda võrgustike arendamisel ja ürituste korraldamisel. Linnavalitsused ja ülikoolid saavad olla võrgustike käimalükkajateks, vahendajateks ja/või toetajateks.

Nagu ka sotsiaalsete võrgustike puhul võivad saadikute võrgustikud olla samuti oluliseks vahendiks professionaalsetele võrgustikele. Mõned võrgustikud pakuvad ka teatud määral tugiteenuseid lahkumisel, avatud innovatsiooni (pikemalt punktis 3.4). Seda tüüpi võrgustikud on sageli loodud KOV või ülikoolide poolt, kes neid ka juhivad.

3.2.4 Vajalikud tegevused

Kohalikud omavalitsused ja ülikoolid võivad professionaalsete võrgustike heaks teha järgmist:

- Teadlikkus: luua kontaktid olemasolevate võrgustikega ja mõjutada neid võtma aktiivsemat rolli välismaalaste kaasamisel (paljud professionaalsed võrgustikud on sageli üsna kinnised ja uutel tulijatel on sinna raske pääseda, nt. Rotary klubi).
- Suutlikkuse/võimekuse arendamine: toetada professionaalsete võrgustike võimekuse arendamist välismaalaste kaasamisel (nt. ingliskeelne teavitustegevus või kaasaegsete suhtluskanalite kasutamine, nt. sotsiaalmeedia).
- Rahastamine: võrgustike toetamine või uute võrgustike loomine, pakkudes rahalist tuge.
- Oma võrgustike loomine, nt. saadikute võrgustikud (vt näide punktis 3.2.6).

Võrgustike juhtimine: sotsiaalmeedia kasutamine (nt. LinkedIn), digitaalsed lahendused võimaldavad professionaalseid võrgustikke hõlpsasti hallata ja luua kontakte rahvusvaheliste võrgustikega.

3.2.5 Edutegurid

Oluline on tagada, et professionaalseid võrgustikke käsitataks talentide jaoks lisandväärtusena. Ainuüksi võrgustiku tegevustest ei pruugigi piisata, st. lisaks tuleks kutsuda üritustele

huvitavaid esinejaid, levitada uudiseid ja muud teavet, mis on talentidele tööalaselt kasulik (nt. töövõimalustest teavitamine). Oluline on ka välisalentide endi kaasamine nende võrgustike loomisel ja juhtimisel, kuna nemad mõistavad uustulnukate vajadusi kõige paremini.

3.2.6 Näited

- **Erialane võrgustik (üldine):** Soomes tegutsev *Otaniemi International Network* (OIN) koondab ca 1200 välisspetsialisti Helsingis ja lähiümbruskonnas. Lisaks sellele, et see pakub inimestele sotsiaalse ja professionaalse võrgustiku, on see ka esmaseks kontaktiks välismaalaste vastuvõtul ja esmaste tugiteenuste osas, pakkudes teavet, teenuseid ja üritusi. Professionaalse tegevuse näideteks on kohtumised ja värbamisüritused. Loe lähemalt: www.otaniemi.fi
- **Erialane võrgustik (teemapõhine):** Lätis tegutsev *Diplomatic Economic Club* on majandusdiplomaatiast huvitavate diplomaatide, ettevõtjate, äritegelaste ja teadlaste võrgustik. Selle mitteametliku ühingu loodud võrgustiku eesmärk on arendada ja süvendada vastastikku kasulikke suhteid Läti ettevõtjate ning välismaiste organisatsioonide ja ettevõtete vahel. Lisainfo: <http://www.dec.lv>
- **Professionaalsete võrgustike loomine välismaalastele:**

Stockholmi *Global Expat Centre* organiseerib tegevusi, mille eesmärk on edendada professionaalseid ja äri võrgustikke oma liikmete heaks (nt. ettevõtete külastamine). Loe lähemalt: <http://www.globalexpatpartners.com/social-business-networking> ja näide 2.

- **Saadikute võrgustikud:** Punktis 3.1.6 ja näites nr 7 kirjeldatud Taani organisatsioon *Youth Goodwill Ambassadors of Denmark* (YGA). Samuti on siinkohal heaks näiteks Rootsis tegutsev *Network for Future Global Leaders* (NFGL), mida haldab Rootsi Instituut (SI). Selle võrgustiku eesmärk on arendada kestvaid suhteid Rootsi ja SI stipendiumiga välismaalaste vahel (magistrandid ja doktorandid, teadurid) ning süvendada nende teadmisi asukohariigist. Selleks korraldatakse töötubasid, konverentse, seminare ja õppevisiite üle kogu Rootsi ning stipendiaatidele üritatakse tekitada head tahet ja teadmisi Rootsi kohta. See võrgustik on otselt seotud ka SI vilistlasvõrgustikuga, kuivõrd kõiki NFGL liikmeid kutsutakse pärast õpingute või teadustöö lõpetamist Rootsis liituma vilistlaskoguga (vt punkt 5.2, vilistlasvõrgustikud). Loe lähemalt: <https://eng.si.se/areas-of-operation/scholarships-and-grants/si-network-for-future-global-leaders>



RUSALVA
KVELAÐNAK
REKKA

PASCAL

MEHDI
ANDRANNAK
MIKROCCO



3.3 ÜLIÕPILASTE JA ERASEKTORI KOOSTÖÖ

3.3.1 Eesmärk

Edendada kontakte üliõpilaste ja ettevõtete/tööandjate vahel.

Eesmärk on aidata kaasa üliõpilaste professionaalsele ja sotsiaalsele lõimumisele ülikooli piirkonnas, kuid ühtlasi suurendada nende valmisolekut sisenemiseks tööturule ning tööturu ettevalmistamist nende tööleasumiseks.

3.3.2 Potentsiaalsed kasutajad/sihtrühm

Välisüliõpilased, aga ka ülejäänud.

3.3.3 Kes peaks tegutsema?

Ülikoolid, eriti karjääriinõustamisüksus, mängivad olulist rolli vahendades praktikakohti, ettevõtete eriprojekte ja mentorlusprogramme.

Piirkondlike praktikaprogrammide aluseks on enamasti kolmikheeliks koostöösuhted.

3.3.4 Vajalikud tegevused

Praktika/äriprojektid/mentorlusprogrammid: kontaktide loomine ettevõtetega ning info kogumine praktikakohtade, projektide ning mentorite kohta üliõpilastele suunatud andmebaasi/portaali loomiseks. Kaaluda võiks ka kultuuridevahelise suhtluse kooli-

tuste korraldamist ettevõtetele, mis oleksid huvitatud võtma praktilise välisüliõpilasi või hakata mõne välisüliõpilase mentoriks.

Piirkondlikud praktikaprogrammid: tagada, et tööandjatel oleksid paigas protsessid talentide vastuvõtmiseks ja sisuliseks tööerakendamiseks. Kohaolek ülikoolides ja turundusvõimalused üliõpilastele.

3.3.5 Edutegurid

Tagada, et praktika, äriprojektid ja väljaõpe hõlmaks sisulisi tegevusi, mis aitavad üliõpilastel arendada oma oskusi ja pakuvad ka ettevõttele lisandväärtust. Mentorlusprogrammide puhul on oluline, et nii mentor kui ka üliõpilane oleksid mõlema piisavalt motiveeritud ning et need kohtumised ja õppetunnid oleksid mõlema jaoks tähtsal kohal.

3.3.6 Näited

- **Praktika ja äriprojektid:** Aalto ülikooli karjääriportaal *Aalto CareerWeb*, mis vahendab praktikakohti ja äriprojekte (ja ka töökohti): http://www.aalto.fi/en/cooperation/career_services/recruit_student/careerweb
- **Mentorlusprogrammid:** Soomes, Tampere linnas tegutseva nelja ülikooli vahelise koostööprojekti Unipoli raames on käima lükatud kaks välisüliõpilastele suunatud mentorlusprogrammi (vt. näide 3 ja veebist <http://stuingdy.unipolitampere.fi/working/mentoring.html>).

- **Piirkondlikud väljaõppeprogrammid:** Rootsi *Skåne Food Innovation Network's (SFIN) Trainee Programme* ja *Innovation Trainee Programme* on headeks näideteks piirkondlikest väljaõppeprogrammidest, mille eesmärk on luua kontakte üliõpilaste ja ettevõtete vahel. Tavapäraselt on väljaõppeprogrammi kestuseks 15 kuud. Programmi valitakse erineva haridusliku taustaga noored, kes veedavad 15% oma tööajast ühisprogrammi tegevustega (nt. ülikooli lühikursused, programmis osalevate ettevõtete külastamine, õppereisid jms). Programm võimaldab üliõpilastel astuda võrgustikku ja edendada oma karjääri, aitab ettevõtetel katta puuduvaid lünki ning üliõpilased jäävad mõneks ajaks sellesse piirkonda paikseks. 2014. aastal käima lükatud *Innovation Trainee Programme*'i eesmärk on aidata kaasa uuendustele toidutööstuses, mis seisab silmitsi selliste väljakutsetega nagu tervis, elukvaliteet ja kestlikkus. Selles programmis osalejad saavad selle 15 kuu jooksul osaleda erinevates lühiajalistes, kuid selgelt määratletud innovatsiooniprojektides SFIN programmiga liitunud ettevõtetes (nii suurtes kui väikestes) ning samuti SFIN võrgustiku enda poolt algatatud projektides. Ühtlasi on see programm näiteks avatud innovatsioonitegevusest, mida on kirjeldatud punktis 3.4.

Lisainfo: <http://www.livsmedelsakademin.se/jobb-karriar/open-innovation-training-programme> (rootsi keeles).



NÄIDE 3: TAMPERE ÜLIKOOLIDE MENTORLUS-PROGRAMMID SOOMES

Soomes, Tampere linna lähiümbruses tegutseb aktiivselt kaks välisüliõpilastele suunatud mentorlusprogrammi:

- *Unipoli Tampere Mentoring Programme* on loodud spetsiaalselt välismaistele kraadiõppuritele, kes õpivad selle piirkonna kolmes ülikoolis. Selle programmi üldeesmärk on pakkuda välisüliõpilastele paremat ligipääsu tööturule, olles sillaks tööandjate ja üliõpilaste vahel. Tampere ülikoolide ühine mentorlusprogramm on osutunud üleriigiliselt populaarseks ning sellest on võtnud malli ka teised Soome kõrgkoolid.
- *Unipoli Tampere Entrepreneurship Programme* on 2013. aastal käima lükatud uuem pilootprojekt, mis on samuti suunatud välismaistele kraadiõppuritele. Programm koosneb kolmest mentorlus-

päevast, mille raames saavad üliõpilased aimu oma oma isiklikust valmisolekust hakata ettevõtjaks. Ühtlasi tutvustatakse neile ettevõtte asutamise üksikasju ning tegevuse alustamist ja väärtuste loomist. Mentoriteks on kohalikud ettevõtjad, kelle roll on olla kogemuste vahetamisel võrdseks partneriks, mitte juhendajaks.

Mõlema programmi töökeeleks on inglise keel. Mis puudutab mõju välisüliõpilaste paigalejäämisele, siis on esinenud juhtumeid, kus mitmed neist on jäänud sellesse piirkonda elama ja teinud erialast karjääri pärast programmi lõppu. Ühtlasi pakuvad need programmid palju kasulikku ka mentoritele endile ja seda tasub uusi mentoreid värvates ka silmas pidada (nt. võrgustikud, kultuuridevahelise suhtlusoskuse arendamine, teiste kultuuride tundmaõppimine, uued vaatenurgad oma tööle ja paranenud enesekindlus jms).



3.4 AVATUD INNOVATSIOON JA KAASLOOME

3.4.1 Eesmärk

Edendada kontakte talentide ja ettevõtete vahel kaasates neid avatud innovatsiooni ja kaasloome platvormidesse. Seda tüüpi tegevused suurendavad talentide kohalikke side- meid ja kuuluvustunnet asukohaga ja sealsete ettevõtetega, süvendades seega sotsiaalset ja professionaalset lõimimist.

Ühtlasi aitavad need platvormid edendada valmisolekut töö- turule sisenemiseks.

3.4.2 Potentsiaalsed kasutajad/sihtrühm

Peamiselt välisüliõpilased ja ka kohalikud üliõpilased, kuid võimalik, et ka muud talendid.

3.4.3 Kes peaks tegutsema?

KOV, klasterorganisatsioonid ja ülikoolid saavad algatada tege- vusi ja luua platvorme.

3.4.4 Vajalikud tegevused

Tagada, et üliõpilaste äriprojektid oleksid vajalikud, innusta- vad ja looksid asukohas või ettevõtetele uut väärtust ning et neid saaks ka ametlikult õppetöösse lülitada. Vaja on tagada kohalolek ülikoolides ja turundada seda varianti üliõpilastele.

3.4.5 Edutegurid

Olulisemad tegurid on kinnitust saanud Demola kontsept- siooni raames (üksikasjalikum kirjeldus näidete alajaotuses, vt. ka näide 4):

- Demola loomine neutraalse pinnana, mis ei sõltu ühestki koostööpartnerist ega ülikoolist, omab teatavat paind- likkust kasvu osas ning suudaks liituma meelitada ka uusi koostööpartnereid.
- Keskendumine konkreetsete näidistulemuste saavuta- misele on aidanud tuua uusi tuuli kohaliku tasandi inno- vatsiooni.
- Demola tegutseb piirkondlikul tasandil ja sellel on rahvus- vaheline võrgustik.
- Tagamaks Demola jätkusuutlikkust ja arengut võetakse tarvitusele meetmeid, et lülitada innovatsiooniprojektid ülikooli õppekavasse ning pakkudes spetsiaalseid Demola loengukursuseid.
- Ettevõtted/organisatsioonid, kes määratlevad projekti eesmärged peavad olema korralikult kaasatud.

3.4.6 Näited

- **Avatud innovatsiooni platvormid:** Demola on ülikooli- erasektori koostöö ja avatud innovatsiooni kontsept- sioon. See sai alguses Soomes, Tamperes ning on nüüd- seks kasutusele võetud ka teistes Läänemere maades ja

NÄIDE 4: DEMOLA – ÜLIÕPILASTE HOIDMINE SOOMES LÄBI AKTIIVSE KOOSTÖÖ ETTEVÕTETEGA

Demola on ülikooli ja erasektori vahelise koostöö mudel, mis sa alguse Soomest, Tampere ja on nüüdseks levinud ka mujale Soome, Rootsi ja teistesse riikidesse. Demola mudeli lähteideeks on aidata ellu viia konkreetseid projekte, mis katsetavad uusi ideid ja aktiveerida seeläbi ülikoolides õppivaid talente. Erinevate erialade üliõpilastest koosnevad meeskonnad töötavad koostöös ettevõtetega välja uute toodete, teenuste ja sotsiaalsete praktikate näidiskatseid ning omandavad selle käigus intellektuaalse omandi õigusi, mis on ettevõtluse aluseks.

Demola raames osaleb Tampere igal aastal ligi 350 üliõpilast 80 projektis. Enam kui 40% nendest üliõpilastest on välismaalased, mis näitab selle algatuse talentide alalhoiu potentsiaali. Üliõpilaste hoidmiseks on viis potentsiaalselt tugevat tegurit:

- **Otsekontaktid tööandjatega:** projektis osalevad üliõpilased (nii välisüliõpilased kui ka kohalikud) loovad kasulikke kontakte tööandjatega. Enam kui 10% Tampere üliõpilastest said otsepakkumise projektis osalevatelt ettevõtetelt, mis aitab kaasa nende pidamajäämisele piirkonda.
- **Uued töökohad:** Demolas osalemisega kaasnevad sageli intellektuaalse omandi õigused või muud ideed, mille tulemusena loovad üliõpilased uusi töökohti või asutavad sealsamas oma firma.
- **Kultuuriline mõju:** välisüliõpilased saavad intensiivse koostöökogemuse ettevõtetega ning õpivad seega hästi tundma kohalikku ärielu ja töökultuuri.
- **Sotsiaalse võrgustiku efekt:** välisüliõpilaste seas on sagedaseks kaebuseks (ja põhjuseks, miks paljud pärast ülikooli lõpetamist lahkuvad) raskused kohalike tudengitega tutvumisel. Töötamine segameeskondades koos kohalike üliõpilastega ning lahendades probleeme ja luues üheskoos midagi uut, suurendab tõenäosust,

et välisüliõpilased saavad kohalikega paremini tuttavaks.

- **Kaasloome:** asjaolu, et üliõpilased saavad rakendada oma oskusi ning panustada äritegevusse ja kogukonna arengusse võib suurendada nende kuuluvustunnet asukohas.

Teisalt, kuna paljude väike- ja keskmise suurusega ettevõtetel ei ole enamasti eriti kokkupuuteid akadeemiliste ringkondadega, siis on üliõpilastest saanud tõhus sild suhete loomiseks ülikoolidega. Paljud väiksemad ettevõtted ei saa ehk pakkuda eriti pika kestusega praktika-perioode ning just nende jaoks on Demola-tüüpi koostöö mugavaks viisiks saada oma arendustegevusse akadeemilise taustaga sisendit ja tutvuda potentsiaalsete töötajatega. Seeläbi aitab Demola kaasa ka nende ettevõtete valmidusele talente tööle võtta.

Euroopa riikides. Demola kontseptsiooni alusideeks on aidata kaasa konkreetsete projektide teostumisele, mis katsetavad uusi ideid ja kaasavad üliõpilaskonnast talente. Paljud projektis osalejad on hiljem ka seal kandis tööle saanud või alustanud selles piirkonnas oma isikliku äriaga. Üksikasjalikum ülevaade Demolast on toodud näites 4 ja veebiaadressil: <http://tampere.demola.fi>

- **Kaasloome platvormid:** *Youth Goodwill Ambassadors of Denmark* (YGA). Selle organisatsiooni tegevus hõlmab lisaks eespool tutvustatud sotsiaalsele ja professionaalsele võrgustikule ja lahkumise tugiteenustele ka kaasloome elemente. Üliõpilastel on võimalus osaleda erinevates loominguilistes projektides, kus nende ülesandeks on panustada kohalikkude arengusse. Näiteks korraldati 2013. aasta oktoobris turunduskonkurss *City Branding Battle*, milles üliõpilased pidid erialaspetsialistide juhendamisel omavahel võistlema turundusmaterjalide loomises Taani linnadele. Lisateave: <http://ygadenmark.org> ja näide 7.

3.5 KULTUURIDEVAHELINE KOMMUNIKATSIOON

3.5.1 Eesmärk

Edendada vastastikust kultuuridevahelist üksteisemõistmist välismaalt tulijate ja kohalike vahel, parandades seeläbi uustulnukate lõimumist ja rahulolu.

3.5.2 Potentsiaalsed kasutajad/sihtrühm

Nii kohalikud elanikud üldisemalt, aga ka tööandjad ja ülikoolid ja välistalendid.

3.5.3 Kes peaks tegutsema?

KOV, tööandjad, ülikoolid ja kodanikuühiskond, nii individuaalselt kui ka koostöös (st. nelikheeliksi koostöövorm).

3.5.4 Vajalikud tegevused

Ürituste ja koolituste korraldamine ning kohtumispaikade loomine, kus kohalikud ja välismaalased saaksid omavahel kohtuda.

3.5.5 Edutegurid

Kõige olulisemaks teguriks on vastastikune panustamine: nii need, kes uude kohta kolivad, kui ka kohalik elanikkond ja need kes uustulnukaid ülikoolides ja tööandjate juures vastu võtavad peavad arendama oma kultuuridevahelist intelligentsust.

3.5.6 Näited

Ülikooli karjääriteenistus: parimaks näiteks kultuuridevahelisest üksteisemõistmist edendavast ülikooli karjääriteenitusest tuleb väljaspoolt Läänemere piirkonda – Iirimaaalt. Iga-aastases rahvusvahelises küsitluses *International Student Barometer* on Iirimaa ülikoolide tulemused üle keskmise. Vaatluse all olnud õppeasutused said eriti kõrgeid hindeid keeleõppe valdkonnas, aga kiita said ka nende vastuvõtukultuur, karjääriteenused ja töölesaamise väljavaated. Paljud Iirimaa kõrgharidusasutused viivad läbi kultuuridevahelise teadlikkuse koolitusi nii õppejõududele kui ka tugitöötajatele ning tutvustavad õpetamis- ja õppimismeetodeid, mis on sobilikud mitmekultuurilises keskkonnas. Ühtlasi on välisüliõpilastel võimalus end põhjalikumalt kurssi viia Iirimaa kultuuri ja ühiskonnaga.

3.6 SISETURUNDUS

3.6.1 Eesmärk

Siseturundus ehk teisisõnu identiteedi kujundamise eesmärk on süvendada talentides uhkustunnet oma elukoha suhtes, mis soodustaks nende paigalejäämist.

3.6.2 Potentsiaalsed kasutajad/sihtrühm

Nii kohalikud kui ka välistalendid.



3.6.3 Kes peaks tegutsema?

Idealis võiks koostöövormiks olla nn. kolmikheeliks mudel, millesse on kaasatud KOV, tööandjad ja ülikoolid. Paljudel juhtudel võtab kohalik omavalitsus juhtrolli ühistegevuse platvormi moodustamisel.

3.6.4 Vajalikud tegevused

Erinevate huvirühmade vaheline arusaam ühiselt edendatavatest väärtustest ja kommunikatsioonistrateegiast – käivitades tegevused, projektid ja kampaaniad, mis edastaksid sihtgrupile soovitud väärtusi ja sõnumeid.

3.6.5 Edutegurid

Talentidele suunatud asukohamaa turunduses on oluline kasutada nii ratsionaalseid kui ka emotsionaalseid argumente.

3.6.6 Näide

- **Siseturundus:** Saksamaal, Mecklenburg-Vorpommerni liidumaal käivitatud turundusprojekt *mv4you* on suunatud kohalikele talentidele ja kommunikeerib, mida sel piirkonnal on pakkuda nii tööalaselt kui ka elukvaliteedi osas. Näiteks elukvaliteedi küsimuses keskendutakse emotsioonidele kasutades meeldivaid kuvandeid ja lugusid, andmaks edasi piirkonna eripära (nt. üks reklaamidest algab küsimusega 'igatsed koju?' (Heimweh), taustaks kaunid mererannad). Üksikasjalikum ülevaade näites 5 ja veebis: <http://mv4you.de/de> (saksa keeles)

NÄIDE 5: MV4YOU KAMPAANIA SAKSAMAAL – KARJÄÄRIVÕIMALUSTE REKLAAM JA PIIRKONNA TURUNDAMINE TALENTIDELE

mv4you on Saksamaa Mecklenburg-Vorpommerni liidumaa töö-, soolise võrdõiguslikkuse ja sotsiaalministeeriumi haldusalas tegutsev projektipõhine agentuur, mille eesmärk on meelitada Mecklenburg-Vorpommerni liidumaalt pärit kõrgelt kvalifitseeritud erialaspetsialistide tagasi koju ning tagada, et kogenud professionaalid sealt ei lahkuks.

Üheks oluliseks aspektiks, millega teavitustegevuses tõstetakse esile seda, mida sel piirkonnal on pakkuda nii tööalaselt kui ka elukvaliteedilt, on nn. siseturundus. Töövõimaluste kohta saab infot veebiportaalist, kus tööotsijad saavad avada oma isikliku konto ja tööandjad avaldada tööpakkumisi. Elukvaliteedi kommunikööri-

sel on rõhk emotsioonidel kasutades piirkonna eripära esiletoomiseks kauneid loodusvaateid, mida seob liigutav lugu. Näiteks algab üks reklaamidest küsimusega „igatsed koju?” (saksa keeles – *Heimweh*), taustaks kaunid mererannad. Ühtlasi üritab agentuur suurendada teadlikkust ja koolitada piirkonna väikeettevõtteid, kuidas ajaga kaasas käia ja kasutada uusi tehnoloogiaid, et aidata neil muutuda atraktiivsemaks noorte talentide silmis. Ettevõtete ärgitamiseks käivitatakse projekte, korraldatakse üritusi ja konverentse.

mv4you algatuse üheks eduteguriks on olnud emotsionaalne lähenemine ja inimeste kuuluvustunde süvendamine Mecklenburg-Vorpommerni liidumaaga kasutades maastikukaadreid ja müües kohalikku elukvaliteeti nii nendele, keda soovitakse tagasi kutsuda, kui ka nendele, keda tahetakse alles hoida.



3.7 AVALIKU ARVAMUSE KUJUNDAMINE JA ÜHISKONNA TEADLIKKUSE TÖSTMINE

3.7.1 Eesmärk

Avaliku arvamuse kujundamise ja teadlikkuse tõstmiseks seotud tegevustel on kaks eesmärki:

1. Poliitikate ja õiguslike regulatsioonide muutmine talendisõbralikumaks.
2. Asukohariigi elanikkonna ja tööandjate hoiakute muutmise välismaalaste ja sisserändajate suhtes.

Juhul, kui see osutub edukaks, siis kujuneb välistalendide eluperiood selles riigis tunduvalt positiivsemaks ja sellest tulevalt paraneb ka nende paigalejäämise tõenäosus.

3.7.2 Potentsiaalsed kasutajad/sihtrühm

Kõik välistalendid.

3.7.3 Kes peaks tegutsema?

Ideaalid kolmik- või nelikheeliks koostöömudel, kuhu on kaasatud linna- ja maavalitsus, tööandjad ja ülikoolid. Äriorganisatsioonid ja arenguagenduurid mängivad olulist rolli avaliku arvamuse kujundamisel, mille eesmärk on mõjutada poliitikakujundajaid, kelle võimuses on muuta seaduseregulatsioonid talendisõbralikumaks. Mittetulundusühingutel on samuti oluline roll juhtimaks tähelepanu, et sisserändajate suhtes valitsevad hoiakud vajaksid muutmist.

3.7.4 Vajalikud tegevused

Avaliku arvamuse kujundamine ja eestkostetegevused, nt sisserännet puudutavate andmete kogumine ja seotud teavitustegevus, meediasuhted ja PR-tegevus ning poliitikakujundajate ja arvamussliidrite mõjutamine.

3.7.5 Edutegurid

Leida ühist kandepinda teiste kolmik/nelikheeliksi huvirühmadega, nt. kui aruandeid, arvamusalugusid, pressiteateid jms. on võimalik avaldada laia kandepinnaga partnerite poolt (nt. tööandjate/äri sektori esindajad, poliitikakujundajad ja kõrgharidusasutused), siis lisab see legitiimsust ja seega ka mõju (vt näide punktis 3.7.6).

3.7.6 Näited

- **Suured tööandjad arvamussliidrite ja infolevitajatenäide:** *Consortium for Global Talent* (CGT) on konsortsium, mis koondab Taanis 18 kõige tunnustatumat ja prestiižsemat tööandjat ning tegutseb peamiselt arvamussliidrina, eesmärgiga mõjutada välismaalaste olusid reguleerivaid õigusakte Taanis ning seda, kuidas ühiskond suhtub sisserändajatesse ja käsitleb nende mõju ühiskonnale. CGT üritab mõjutada näiteks selliseid teemasid nagu ametiasutuste avaliku info kättesaadavus inglise keeles, rahvusvaheliste koolide olemasolu, abikaasade võimalused leida tööd ja sotsiaalsed võrgustikud ning ehk kõige olu-

lisemaks võib pidada eesmärki, et valitsus peaks välja töötama pikaajalised strateegiad sisserändajate kohalemeelitamiseks ja vastuvõtmiseks. Lisainfo CGT kohta: <http://consortiumforglobaltalent.dk>

- Konkreetne hea **näide avalikku arvamust mõjutavatest tegevustest, millel on laiapõhine kolmikheeliks tugi**, leidis aset siis, kui avaliku arengu agentuuri *Copenhagen Capacity* tegevjuht, Taani *Microsoft Development Centre*’i tegevjuht ja Kopenhaageni ülikooli aserektor avaldasid ühise juhtkirja Taani ühes suurimas ajalehes, mis kutsus üles pöörama rohkem tähelepanu sellele, kuidas meelitada kohale ja hoida välisvalente Kopenhaageni piirkonnas. Taanikeelne artikkel täismahus: <http://www.b.dk/kronikker/manglen-paa-talent-bremser-vaekst-i-koebenhavn>

3.8 KEELEÕPE

3.8.1 Eesmärk

Tagada, et välisvalentidel oleks võimalus osaleda keelekursustel ja olemas ka muu keeleõpet toetav tugi, mis on vastavuses nende sotsiaalsete ja professionaalsete eesmärkidega ja pikeemas perspektiivis toetab sisseelamist/kohanemist ja lõimumist.

Keeleõppe võimaluste tutvustamisel on loomulikult oluline roll ka vastuvõtu/esmaste tugiteenuste faasis.

3.8.2 Potentsiaalsed kasutajad/sihtrühm

Kõik välisvalendid.

3.8.3 Kes peaks tegutsema?

Ideaalis kolmikheeliksi koostöömudel, kuhu on kaasatud linna- ja maavalitsus, tööandjad ja ülikoolid.

3.8.4 Vajalikud tegevused

ONE BSR projekti raames läbi viidud Helsingi piirkonna rahvusvaheliste kraadiõppurite keeleõppe uuringus on toodud järgmised soovitusused:

1. Keeleõpe peaks olema rohkem suunatud praktilisele tööelule, st. kombineerides kohaliku keele õpet üliõpilase erialaga.
2. Keeleõpe peaks olema kohandatud erinevatele vajadustele ja keeletunnid toimuma erinevatel kellaaegadel.
3. Üliõpilastele tuleks pakkuda võimalusi jätkata oma keeleõppe täiendamist ka pärast kraadi omandamist.

3.8.5 Edutegurid

- Iga talendi professionaalsetele ja sotsiaalsetele vajadustele maksimaalses ulatuses vastav programm.
- Paindlikkus: pakkuda keeleõppe võimalusi, mis oleksid kooskõlas inimese haridusliku taustaga, ameti/erialaga ning olemasoleva keeleõppe tasemega.
- Koostöös tööandjatega pakkuda praktikakohti töökesk-



kondades, kus saaks praktiseerida kohalikku keelt ja tagada, et keeleõpe jätkub ka pärast inimese töөлõvõtmist.

3.8.6 Näited

- **Infoportaal keeleõppest erinevaks otstarbeks:** Soome keeleõppe edendamiseks loodud portaal Finnishcourses.fi on keelekursuste otsingusüsteem, mis pakub infot Helsingi piirkonnas sisserrändajatele pakutavate keelekursuste kohta. Otsingusüsteemi on lülitatud kursused, mis on avatud kõigile.
- **Paindlikud keeleõppe lahendused sisserrändajatele:** *Global Expat Centre Stockholm* (GECS) pakub individuaalsetele vajadustele kohandatud keeleõppeprogramme, mis on kooskõlas osalejate praktiliste keeleliste vajadustega ning keskenduvad argiolukordadele, nt keelekursused, mille raames omandatakse rootsi keel algtasemel, et saada igapäevaselt hakkama, seda tulevalt arusaamisest, et paljud sisserrändajad on riigis ajutiselt ega vaja süvendatud keeleõpet. Lisainfo: <http://www.globalexpatpartners.com/swedish> ja Stockholmli GECS keskuse kohta üldisemalt näites 2.

4 TEGEVUS: VALMISOLEK TÖÖTURULE SISENEMISEKS

See hõlmab tegevusi, mis on suunatud tööturu ettevalmistamiseks talentide vastuvõtuks ja vastupidi, talentide ettevalmistamine sisenemiseks tööturule.

4.1 ETTEVÕTETE PERSONALISPETSIALISTIDE TEADLIKKUSE JA ERIOSKUSTE ARENDAMINE

4.1.1 Eesmärk

Nende tegevuste eesmärk on aidata tööandjatel, eriti väike- ja keskmise suurusega ettevõtetel, saada üldises plaanis paremateks tööandjateks talentidele ning ühtlasi saada teadlikuks, milline potentsiaal peitub välistalentides.

4.1.2 Potentsiaalsed kasutajad/sihtrühm

Kõik talendid, kuid peamiselt välistalendid.

4.1.3 Kes peaks tegutsema?

Linna- ja maavalitsused võivad mängida olulist rolli aidates kaasa tööandjate võimekuse parandamisele ning teadlikkuse tõstmisel, milline potentsiaal peitub välistalentides.

Idealis sobib koostöömudeliks kas kolmik- või nelikkeeliks, kuhu on kaasatud linna- ja maavalitsus, tööandjad ja ülikoolid, millest võib välja kasvada jätkusuutlik koostöö selles valdkonnas.

4.1.4 Vajalikud tegevused

- Avaliku arvamuse kujundamise ja teadlikkuse suurendamisega seotud tegevused, et tekitada teadlikkust tööandjate hulgas (vt. allpool kirjeldatud projekt VALOA).
- Tööandjate võimekust saab suurendada koolituste, seminaride ja konverentsidega, samuti on abiks käsiraamatud ja juhendmaterjalid (kas siis ettevõtete jaoks üldiselt või nt. välistalentide mentorlusprogrammide või praktika-programmide kohta).

4.1.5 Edutegurid

Tagada, et väike- ja keskmise suurusega ettevõtetele (VKE) suunatud tegevused on esitatud selge kasuteguriga. Teadlikkuse parandamiseks ei piisa ainuüksi kutsete laialisaatmisest võrgustikule. Kuna pealtnäha näib kasutegur olevat väike ning puudub selge üleskutse, siis ei võida see ettevõtete tähelepanu.

4.1.6 Näited

- **Personalimeetmete väljatöötamine VKE-dele:** Taani projekt *Copenhagen Talent Bridge* on käima lükanud tegevu-

sed, mis aitavad arendada personalitöö meetmeid välistalentide haldamiseks ettevõtetes ja ülikoolides ning kokku aidati ja juhendati 40 VKEd välismaalaste värbamisel. Lisainfo: <http://talentcapacity.org/copenhagen-talent-bridge>

- **Tööandjate teadlikkuse tõstmine:** Soome projekti VALOA eesmärk oli suurendada välisüliõpilaste töölesaamise võimalusi, mille hulka kuulusid muu hulgas ka sellised tegevused, mis suurendasid tööandjate teadlikkust välisüliõpilaste värbamisega seotud võimalustest ja kasuteguritest. See saavutati uuringute ja andmete avaldamisega (vt. uuring <http://www.helsinki.fi/urapalvelut/valoasurvey>) ja kampaania *BeGlobal* korraldamisega, mis tutvustas meediale edulugusid ja statistikat (pikem ülevaade (soome keeles): <http://www.beglobal.fi>). Selle projekti üheks uuenduslikuks aspektiks oli ka Oulus katsetatud programm *Culture Coaching*, mis viis kokku välismaalastest magistrandid kohalike VKEdega (lisainfo: <http://www oulu.fi/english/culture-coaching>).
- **Teadlikkus ja koolitused talentidele – kuidas tööandjatele meeldida:** Saksamaa liiduvabariigi Mecklenburg-Vorpommern arenguagentuur mv4you tegeleb teadlikkuse arendamisega kohalike väikeettevõtete seas, õpetades kuidas kaasajastada oma tegevust ning kasutada uut tehnoloogiat jms., et aidata neil muutuda noorte talentide silmis atraktiivsemaks. Ettevõtete mobiliseeri-

Culture coaching

Int Facts

* D Business in CHINA

- Prosperity



miseks käivitatakse projekte, korraldatakse üritusi ja konverentse. Põhjalikum ülevaade mv4you tegevusest näites 5.

4.2 VAJADUSPÕHISED VÄLJAÕPPEPROGRAMMID

4.2.1 Eesmärk

Tegevused on suunatud konkreetselt kohalike ja välistalendide sisiajäämisele viies nad kokku ja/või pakkudes neile ümberõpet lähtuvalt tööturu vajadustest.

4.2.2 Potentsiaalsed kasutajad/sihtrühm

Kõik talendid, aga eriti kohalikud talendid.

4.2.3 Kes peaks tegutsema?

Ideaalis võiks koostöömudeliks olla kolmikheeliks, kuhu on kaasatud linna- ja maavalitsus, tööbürood, tööandjad ja ülikoolid, mis suudaks kujundada jätkusuutliku koostöö selles valdkonnas.

4.2.4 Vajalikud tegevused

- Koostöösuhete loomine tööandjate, avaliku sektori (arenguagentuurid või tööbürood) ja kõrgharidusasutuste vahel.

- Tööandjate vajaduste kaardistamine.
- Tööandjate vajadustest lähtuv koolitustegevus.
- Potentsiaalsete osalejate määramine ning meelitamine ja koolitamine.

4.2.5 Edutegurid

Tagada, et tööandjate vajadused on rahuldatud sõeludes välja õigete oskustega kandidaadid ja veendudes, et pakutav koolitusprogramm on asjakohane ja piisav.

4.2.6 Näited

- **Kohalike talentide arendamine lähtuvalt erasektori vajadustest:** selleks, et täita äriprotsesside delegeerimise (*Business Process Outsourcing*, BPO) valdkonna vajadust kvalifitseeritud tööjõu järele Poolas, Pommeri piirkonnas, asutasid kohalikud organisatsioonid (sh. regionaalne investeerimisagentuur, tööagentuur ja mitu olulisemat valdkonna ettevõtet nn. BPO kolledži. Tegu on 6-kuulise koolituskursusega, mis on suunatud ülikoolilõpetajatele, kes ei ole suutnud leida tööd. Kursus on loodud spetsiaalselt BPO valdkonna vajaduste täitmiseks (vt. üksikasjalikum ülevaade näites 6).

NÄIDE 6: BPO KOOLITUSPROGRAMM POOLAS – TÖÖANDJATE VAJADUSTEST LÄHTUV TALENDIARENDEUSE KOLMIKHEELIKS

Poolas on äriprotsesside allhanketeenused (*business process outsourcing*, BPO) kiirelt kasvav valdkond ning paljud BPO keskused on hädas vajalike oskustega tööjõu leidmisega. Sestap on piirkondlik investeringute edendamise

agentuur *Invest in Pomerania* võtnud tarvitusele abinõud koostöös valdkonna suurimate ettevõtete, kõrgkoolide ja ametiasutustega, et koolitada töötuid ja arendamaks neil vajalikke oskusi.

2013. aastal asutatud ja riiklikest tööturuvahenditest rahastatava programmi aluseks on neljaastmeline kandidaatide valiku protsess (vt. ka Joonis 6):

Joonis 6: Töötajate kokkuviiimine Pommeri piirkonnas tegutsevate äriprotsesside allhanketeenuste osutajatega

Ettevõtted määravad kindlaks vajalikud oskused

Kõrgkoolid valmistavad selle põhjal ette õppekavad

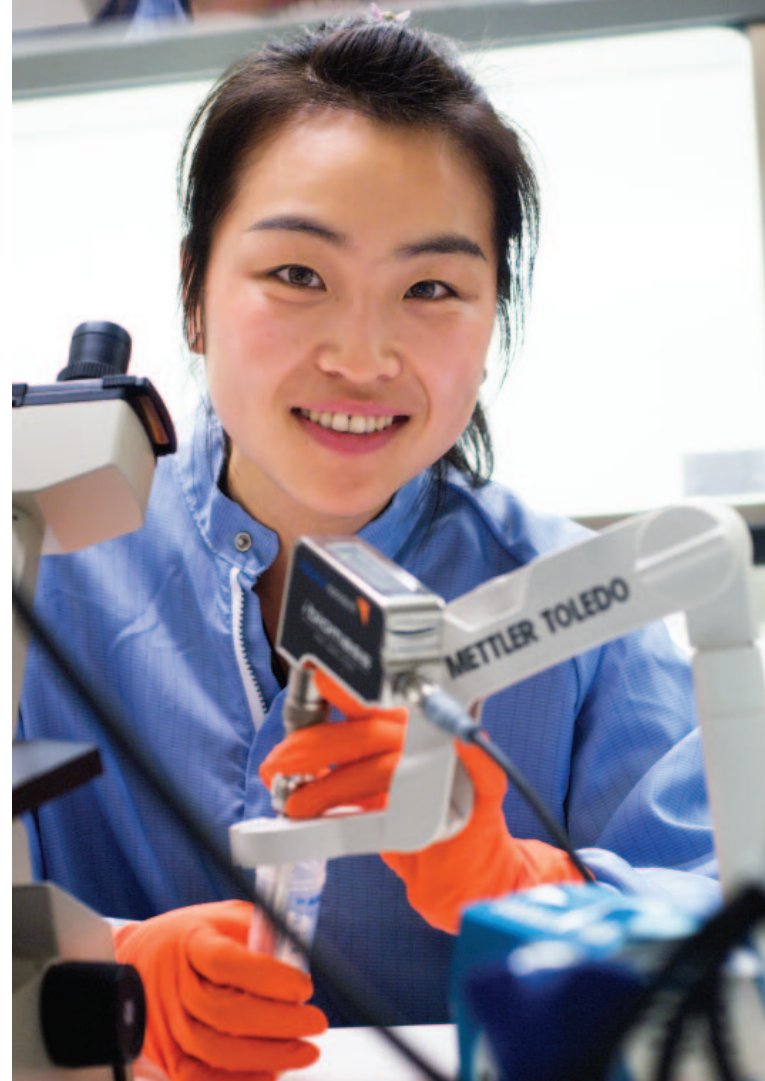
Töötajaid hinnatakse lähtuvalt oskuste profilist

Ettevõtted valivad välja kandidaadid



1. Esiteks, peavad valdkonna ettevõtted välja tooma oma vajadused.
2. Need esitatakse kõrgkoolidele, kes koostavad selle põhjal õppekava.
3. Piirkondlik tööagentuur otsib andmebaasist sobiva profiiliga töötajad ning koostab potentsiaalsete kandidaatide nimekirja (antud juhul 120 nime).
4. Koostööprojekti osalevad ettevõtted võivad valida sellest nimekirjast 40 nime, kes saadetakse koolitusele.

Seejärel läbivad need 40 kandidaati nelja-viiekuulise kursuse, mis hõlmab nii loenguid kui ka tööalast praktikat ettevõtetes. 2013. aasta lennu 40 kandidaadist said 92% tööd kohe pärast kursuse lõpetamist, mis on projekti osapoolte jaoks käsitatav tohutu eduna. Nüüd on kavas seda programmi laiendada, nii koolitusel osalevate inimeste arvu kui ka valdkondade poolest, lisanduvad klienditeenindus ja logistika.



4.3 KARJÄÄRINÕUSTAMINE JA -ÜRITUSED

4.3.1 Eesmärk

Tegevused, mille eesmärk on anda kohalikele ja välistalentidele sobivaid nõuandeid karjääri osas ning kohtumiste korraldamine tööandjatega.

4.3.2 Potentsiaalsed kasutajad/sihtrühm

Kõik talendid, kuid peamiselt välistalendid.

4.3.3 Kes peaks tegutsema?

Ülikoolide karjääriteenistused mängivad siinkohal olulist rolli andes karjäärinõu, arvestades praegusi ja ennustatavaid tööturu vajadusi ja arenguid.

Karjääriürituste puhul on peamiseks osapoolteks linna- või maavalitsus ja/või ülikoolid, mis mängivad olulist rolli karjääriürituste korraldajatena ja kontaktide loomise vahendajatena. See roll sobib ka äri- ja klasterorganisatsioonidele.

4.3.4 Vajalikud tegevused

- Tihedate koostöösuhete loomine tööandjatega lähtuvalt nende vajadustest.
- Tööandjate vajaduste väljaselgitamine ja nende meelitamine üritustele.
- Turundusteenused ja talentidele/üliõpilastele suunatud üritused.



4.3.5 Edutegurid

Karjääriteenuste puhul: tagada, et karjäärinõustajatel oleksid õiged oskused (vt. projekti VALOA näidetes).

Ürituste puhul: tagada, et reaalsete vajadustega tööandjad osalevad nendel üritustel ja tööotsijatel õnnestub leida sobiv pakkumine.

4.3.5 Näited

- **Üliõpilaste karjääriteenistus:** Soome projekt VALOA on tegelema ülikoolide karjääriteenistuste kompetentsi arendamisega välisüliõpilaste teemal. Peamiseks väljundiks oli kõrgkoolidele suunatud portaal (<http://www.studentintegration.fi>), kus antakse nõu järgmistel teemadel: orientatsioon ja lõimumine, karjäärinõustamine, koostöö tööandjatega jms. Selle tulemusena on magistritaseme õppekavadesse lisatud varasemast rohkem koostööd ettevõtetega ja konkreetseid mudeleid, mis viivad üli-

õpilasi kokku ettevõtetega (nt. *Culture Coaching* mudel Oulus, Soomes).

- **Karjääriüritused ja talentide karjäärinõustamine: emigreerunud kaasmaalaste tagasimeelitamine kasutades karjäärinõustamist ja suunatud pakkumisi.** Siin kohal pärineb näide väljaspoolt Läänemere piirkonda: Saksamaal, Baieri liiduvabariigis käivitatud projekti „Tagasi Baierimaale!” kõige laiahaardelisemaks ettevõtmiseks on olnud kokkutulekute korraldamine, kuhu kutsuti 100 välismaale kolinud talenti. Pärast seda kui 100 kandidaati olid välja valitud, kutsuti kokkusaamisele ka töötajaid otsivad ettevõtted. Konverentsi raames toimus karjäärimess, eesmärgiga viia kokku talendid ja ettevõtted. Ettevõtted valiti välja talentide profiilide alusel, et pakkumised oleksid võimalikult individuaalsed ja tõhusad. Kui mõni talent näitab üles huvi kodumaale naasta, antakse neile projekti raames karjäärinõustamist ning neid abistatakse tööotsingutes.



5 TEGEVUS: TUGITEENUSED RIIGIST LAHKUMISEL

Asukohariigist lahkumisega seotud abi (nt. saadikute ja vilistlasvõrgustikud) aitab muuta lahkumiskogemuse positiivsemaks, mis omakorda muudab kogu mobiilsuskogemuse (ja seega ka saabumise järgmisesse kohta) tunduvalt positiivsemaks. See võimaldab säilitada kontakti talentidega pärast lahkumist ning lasta neil tegutseda eelmise asukoha nõ. hea tahte saadikuna.

Nii saadikute kui ka vilistlasvõrgustikud aitavad täita ka muid funktsioone, mida on mainitud selle käsiraamatu eelmistes peatükkides ja mida kirjeldatakse üksikasjalikumalt allpool.

5.1 SAADIKUTE VÕRGUSTIKUD

5.1.1 Eesmärk

Saadikute võrgustike eesmärk on muuta asukohast lahkumine sujuvamaks ja positiivsemaks kogemuseks ning säilitada kontakt talentidega ka pärast lahkumist, ideaalis pakkuda neile ka edaspidi lisandväärtust loovat teavitust või teenu-seid.

Nagu eelnevalt juba korduvalt mainitud, siis saadikute võrgustikel on oma roll sotsiaalse ja professionaalse lõimumise edendamisel. Lisaks võivad nad olla üheks teguriks tööturu ettevalmistamisel uuteks arenguteks (nt. töövahendus võrgustiku liikmete vahel) ning vastuvõtu/esmaste tugiteenuste etapis. Lõpetuseks võivad nad olla võtmerollis saabumiseelse teabe levitamisel ja turundustegevustes, eriti nõ. ausa turunduse aspektist. Isiklikud soovitusel on üks kõige veenvamaid turundusvõtteid ning inimesed, kes teavad isiklikust kogemusest elu-, töö- ja õppimistingimuste kohta mingis konkreetses riigis, võivad kujuneda üheks kõige olulisemaks turunduskanaliks.

5.1.2 Potentsiaalsed kasutajad/sihtrühm

Kõik talendid, kuid peamiselt välislastendid.

5.1.3 Kes peaks tegutsema?

Saadikute võrgustikud luuakse tavaliselt linna- või maavalituste või ülikoolide poolt, kes neid ka haldavad.

5.1.4 Vajalikud tegevused

Tagada võrgustiku tegutsemiseks rahastamisallikad ja osalejate pikaajaline valmisolek ning üheselt aru saada, mis motiveerib saadikuid/sihtrühmi võrgustikega liituma. Luua andmebaas ja kasutada teavituskanaleid, et olla võrgustiku liikmetega ühenduses.

Lisaks tuleks võrgustiku puhul otsustada:

1. kas see on avatud kõigile või pigem valikulise liikmelisusega?
2. kas liikmed tegutsevad professionaalses või isiklikus rollis?
3. kas see on suunatud ainult välistalentidele või ka kohalikele?

5.1.5 Edutegurid

Võrgustiku koordinaatorite valmisolek pikaajaliseks tegutsemiseks ning saadikute arusaam, et taolise võrgustiku liikmeks olek on väärtus omaette.

5.1.6 Näited

Taanis tegutsev *Youth Goodwill Ambassador Network* (YGA) on näide võrgustikust, mis pakub välisüliõpilastele lisandväärtust nii Taanis olles (tegutsedes nii sotsiaalse kui ka professionaalse võrgustikuna jms., vt. ptk. 3), sealt lahkudes ja hiljemgi veel, muutes nad seeläbi Taanis õppimise saadikuteks. Võrgustiku liikmeks jäädakse ka pärast Taanist lahkumist ning samuti ei kao ka liikmelisuse hüved, mis muudab kogu protsessi nõ. pehmemaks ja liikmete hinnangud positiivsemaks. Üksikasjalikum ülevaade YGAs näites 7.



NÄIDE 7: YOUTH GOODWILL AMBASSADOR NETWORK – TAANI HEA TAHTE SAADIKUTE VÕRGUSTIK

Taani Youth Goodwill Ambassador Network (YGA) on ülemaailmne Taanis õppinud või õppivate andekate välisüliõpilaste võrgustik. Nad reklaamivad Taanit kui mõnusat kohta õppimiseks ning toetavad nii noorteks saadikuteks nimetatud inimeste kui ka välistalentide karjääriarengut. Kõik liikmed osalevad Taanis õppides ainulaadses talentide arenguprogrammis ja puutuvad kokku Taani ärimaailma, kultuurivaldkonna ja akadeemiliste ringkondadega. 2014. aasta alguses kuulus YGA võrgustikku 350 välisüliõpilast enam kui 50 riigist üle kogu maailma.

YGA loodi 2010. aastal organisatsioonide *Copenhagen Capacity* ja *Wonderful Copenhagen* eestvedamisel, koostöös Taani ülikoolide ja rahvusvahelistumise

agentuuriga. Võrgustiku tegevust haldab *Copenhagen Capacity* talendiosakond. Malli võeti organisatsioonist *Copenhagen Goodwill Ambassador Corps*, mis tegutseb aastast 1996. Umbkaudu 95% rahastusest tuleb avalikult sektorilt ning ülejäänud 5% annetustest programmi strateegilistelt koostööpartneritelt erasektoris. YGA eesmärgiks on suurendada tulevikus eraallikatest tulevane rahastuse osakaalu.

Selle võrgustiku paljude tegevuste aluseks on kaaskoostöö ja ideede genereerimine läbi rahvahange (*crowdsourcing*) ja rahvaturunduse, kasutades võrgustiku liikmete aktiivset osalust ja loomungulisi ideid. Näiteks 2013. aasta oktoobris korraldati turunduskonkurss *City Branding Battle*, kus üliõpilased pidid turundusspetsialistide juhendamisel omavahel võistlema Taani linnadele reklaammaterjalide loomises. 2013. aastal tegutsesid noored saadikud enam kui 20 riigist üle maailma.

5.2 VILISTLASVÖRGUSTIKUD

5.2.1 Eesmärk

Vilistlasvõrgustike eesmärk on säilitada kontakt talentidega pärast nende lahkumist ja toetada nende mobiilsust (nt. vastuvõtt ja esmased tugiteenused uude asukohta saabumisel).

Paljudel vilistlasvõrgustikel on allüksused üle kogu maailma ja talendid, kes kolivad pärast õpingute lõpetamist mõnda teise kohta, saavad uues asukohas otsida oma vilistlasvõrgustiku vahendusel inimesi, kes on õppinud samas ülikoolis, mis aitab kaasa sotsiaalsele ja professionaalsele kohanemisele uues asukohas (ja me väidame, et mida paremana kohanemist tajutakse, seda positiivsem on lahkumine ja seda positiivsemalt mõjub see võrgustiku asukoha/ülikooli mainele ning seega toimivad võrgustikud turunduskanalina).

Nii nagu saadikute võrgustike puhul, nii on ka vilistlasvõrgustikud kohad, kus jagatakse isiklike kogemusi elu-, töö- ja õppimistingimustest mingis riigis, mis toimivad turundusena.

5.2.2 Potentsiaalsed kasutajad/sihtrühm

Kõik talendid, kuid peamiselt välisälendid.

5.2.3 Kes peaks tegutsema?

Vilistlasvõrgustikud on enamasti loodud ülikoolide poolt, kuigi

mõned asukohapõhised võrgustikud võivad olla linna- ja maavalitsuse või riigiasutuste loodud.

5.2.4 Vajalikud tegevused

Tagada valmisolek pikaajaliseks panustamiseks võrgustiku rahastamisesse ja tegutsemisesse. Selgitada üheselt välja, mis motiveerib vilistlasi taoliste võrgustikega liituma. Andmebaasi loomine ja teavitustegevus võrgustiku liikmetega suhtlemiseks.

5.2.5 Edutegurid

Võrgustiku koordinaatorite valmisolek pikaajaliselt panustada ning liikmete arusaam võrgustiku liikmeks olekust tulenevatest väärtustest.

5.2.6 Näited

Ülikoolide vilistlasvõrgustikud endistele üliõpilastele:

Stockholmi kuningliku tehnoloogiainstituudi KTH vilistlaskogu on heaks näiteks ulatuslikust vilistlasvõrgustikust, mis pakub liikmetele lisandväärtust (nt. karjäärivõimalustega ning toimib ka sotsiaalse ja professionaalse võrgustikuna). Võrgustiku andmebaasis, mis on avatud kogu liikmeskonnale, on ligi 16 000 liiget. Lisainfo: <http://www.kth.se/en/alumni/alumnicomunity/kth-alumni-community-ett-ovarder-igt-natverk-1.364762>

Väljaspool Läänemere piirkonda on heaks eeskujuks *London School of Economics and Political Science*’i (LSE) vilistlasvõrgustik, millel on ligi 50 ametlikku allaüksust üle maailma. Selle võrgustiku koordinaatorite sõnul on võimalik igast maailma nurgast leida mõni LSE vilistlane. Seega saab see võrgustik aidata talente ümberasumisel uude kohta, kus neist saavad oma alma materi saadikud. Lisainfo: http://www.alumni.lse.ac.uk/olc/pub/LHE/aag/aag_6.html. Lisaks vastava asukohamaa grupiga liitumisele, võivad vilistlased liituda ka teemapõhiselt, et keskenduda oma erialasele ekspertiisile ja suhelda kaasvilistlastega. Lisainfo: http://www.alumniconnections.com/olc/pub/LHE/aag/aag_14.html

Riigipõhised vilistlasvõrgustikud: Teiseks heaks näiteks on Rootsi Instituudi (SI) vilistlasvõrgustik. SI eesmärk on koostöösidemete loomine säilitades kontakti nii Rootsis kui ka rootsi keelt õppinud välisüliõpilastega või teaduritega. SI võrgustik kutsub üles vilistlasi sidet pidama nii omavahel kui ka Rootsi-

ga, mis peaks olema nii sotsiaalselt kui ka professionaalselt kasulik. Hetkel kuulub sellesse võrgustikku ligikaudu 7000 liiget enam kui 50 riigis. SI hoiab ühendust blogi ja mõningates kohtades tegutsevate kohalike esinduste vahendusel. Ühtlasi on võrgustikul ka vastuvõtu ja esmaste tugiteenuste aspekt (nt. liikmed jagavad oma kogemusi elust Rootsis uutele stipendiaatidele erinevate ürituste ja sotsiaalmeedia vahendusel). Lisaks tegeletakse ka saabumiseelse teabe jagamise ja turundusega, kuna vilistlaste vahendusel liigub infot õppimisvõimaluste kohta ja vahel osaletakse ka spetsiaalsetes teavitustegevustes. Liikmetele korraldatakse ka ühisüritusi/kokkutulekuid (nt. Rootsi päevad pärast kodumaale naasmist), mille eesmärk on säilitada jätkusuutlik ja lisandväärtust pakkuv võrgustik.

Lisainfo: <https://eng.si.se/areas-of-operation/scholarships-and-grants/alumni-network>



Läänemere-äärsete riikide koostöö talentide hoidmisel?

Millised on väljavaated edaspidiseks koostöök s erinevate riikide ja huvirühmade vahel talentide hoidmiseks Läänemere piirkonnas?

Pole kahtlust, et Läänemere piirkonna konkurentsivõime tagamiseks vajab talentide hoidmise valdkond järjepidevat arendamist nii kohalikul, riiklikul kui kogu piirkonda hõlmaval tasandil. Tulevikku suunatud konkurentsieelise loomine Läänemere piirkonnale eeldab jätkusuutlikku, erinevaid osapooli piiriüleselt kaasavat lähenemist talendipoliitikale, kuna nende riikide ja linnade vahel eksisteerib tugev vastastikune sõltuvus.

Samas pörsib sellealast regionaalset koostööd selle piirkonna üksuste omavaheline konkurents talentide pärast ning seda tuleks uute koostöösuhete loomisel arvestada. Samas

eksisteerib palju võimalusi kogemuste vahetamiseks (nt. tegevused teadlikkuse suurendamiseks talendipoliitika tegevuste ja meetodite kohta). Üksteise kogemustest õppimine aitaks linnadel ja piirkondadel tulla paremini toime talentide hoidmisele suunatud tegevustega ja poliitikakujundajad oleksid rohkem teadlikud, millised samme on tarvis astuda, et muuta Läänemere riigid talentide jaoks atraktiivsemaks. See käsi-raamat võib olla aluseks nendel teemadel kogemuste vahetamiseks ning koostööprojektideks.

Olukorra analüüsile ja käsiraamatule eelnenud analüüsitegevuse põhjal võib edaspidiseks tegutsemiseks välja tuua järgmised koostöövaldkonnad:

- Piirkondliku koostööplatvormi loomine nelikkeeliksi huvirühmadest, et juhtida veelgi enam tähelepanu talentide hoidmise olulisusele. Jätkusuutlik regionaalne koos-

töö talentide valdkonnas võiks toimuda tunnustatud ja mõjukate organisatsioonide eestvedamisel. See platvorm peaks keskenduma Läänemere riikide peamiste arenguvajaduste määratlemisele talendipoliitika valdkonnas. Ideaalis võiks sellest osa võtta nii riiklikud kui ka piirkondlikud huvirühmad, kuna nad suudaksid pakkuda väga erinevat, kuid sellegipoolest üksteist toetavat sisendit talentide küsimuses.

- Strateegiline koostööprojekt, mis on suunatud poliitika-kujundajatele ja poliitiliste muutuste elluviimisele (nt. kogemuste vahetamine ja meetodid liikumaks talendisõbralikuma poliitika suunas).
- Konkreetsete probleemide lahendamisele suunatud projektid, mis toetavad konkreetseid asukohti ja kogu Läänemere piirkonda (nt. talentide ja investeringute vaheliste seoste loomine, avatud innovatsioon ja talentide kohalemeelitamine ning spetsiifilised pakkumised piirkonna tööturul).

- Võrgustike võrgustikud: luua võimalused ühinemiseks erinevate asukohapõhiste võrgustikega, nt. kohalikud, sotsiaalsed või professionaalsed võrgustikud või saadikute ja vilistlasvõrgustikud omavahel üle kogu Läänemere piirkonna. Sel moel oleks võimalik välja töötada laiahaardeline teenuspakett, nt. ühe linna saadikute võrgustik pakub nõ lahkumistuge ja ühendub kohaliku võrgustikuga mõnes teises kohas, mis võivad omakorda pakkuda vastuvõtu ja esmaseid tugiteenuseid nende kahe koha vahel liikuvatele inimestele.
- Mobiilsed talendid kui muutuste kandjad: erinevates riikides õppinud-töötanud talentidel on erinevad kogemused ja õppetunnid asukohavahetustest, mida on kasulik teada järgmistes asukohtades (olenemata selles, kas nad naasevad kodumaale või siirduvad järgmisesse kohta). Seetõttu võiksid linnad/piirkonnad ja nende talendipoliitika projektid kaasata taolisi talente oma arendustegevusse konsultantidena, õppides nende kogemustest ja võimalusel muutmaks oma kodulinna talendisõbralikumaks.





Viidatud allikad

Projekt EXPAT (2013), „Inventory Report” http://www.uudenmaanliitto.fi/files/12227/Inventory_report.pdf

Helsinki ülikool ja projekt ONE BSR (2013) „Policy recommendations for promoting the Finnish language learning and employability of highly educated immigrants in the Helsinki capital region” http://www.helsinki.fi/urapalvelut/ONE_BSR/recommendations.pdf

Migration Policy Group ja German Foundations on Integration and Migration (2012) „Mobile Talent? The staying intentions of international students in five EU countries” http://www.svr-migration.de/content/wp-content/uploads/2012/04/Study_Mobile_Talent_Engl.pdf

Oxford Research (2009), „Är Sverige attraktivt? Utländsk kvalificerad arbetskrafts syn på Sverige som land att arbeta och bo i” http://www.svensktnaringsliv.se/multimedia/archive/00018/_r_Sverige_attraktiv_18617a.pdf

ScanBalt (2014) „Brain drain and talents – a challenge for the

coherence of the Baltic Sea Region” <http://scanbalt.org/press/news+archive/view?id=3099>

Sweco EuroFutures ja projekt ONE BSR (2014), „Utmaningar i att attrahera och behålla talang och kompetens inom hälsa och life science i Stockholm-Uppsala-regionen”

Tendensor (2014) „Tools and strategies for innovative talent attraction and retention – a handbook on Talent Attraction Management” <http://tendensor.com/news/unique-toolbox-talent-attraction-management-launched>

Tendensor ja projekt ONE BSR (2014), „Talent retention policy and initiatives in the Baltic Sea Region: a situation analysis”

United Minds (2007) „Free-movers i Sverige 2007 – en undersökning om valet av Sverige som studieland för Svenska Institutet och Högskoleverket” http://www.hsv.se/download/18.6df71dcd1157e4305158000550/Rapport_Svenska_Institutet_20070822.pdf

