

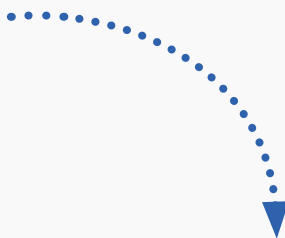
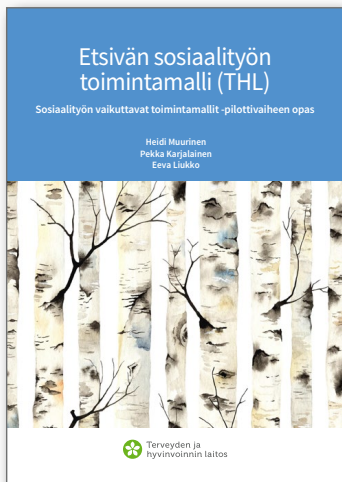


# Etsivän työn toimintamalli (THL)

Heidi Muurinen, Pekka Karjalainen ja Eeva Liukko



Terveysten ja  
hyvinvoinnin laitos



Toimintamallien alueellisten pilotointien pohjalta päivitetty ja tarkennettu versio keväällä 2022 julkaistusta oppaasta.

## SISÄLLYS

Johdanto.....	3
Toiminnan edellytykset.....	4
Ydinelementit .....	5
Seuraukset.....	8
Logiikkamalli .....	9
Lopuksi.....	11
Kirjallisuutta ja materiaaleja.....	12



Sosiaalihuollon  
kehittämisohjelma

© Kirjoittajat ja Terveyden ja hyvinvoinnin laitos

Taitto: Tiina Kuoppala, Graforma

Valokuvat: Bigstock

# Johdanto

Etsivä työ on sosiaalihuoltolain (1301/2014, 7a §) mukaista toimintaa, ja hyvinvointialueilla on velvollisuus järjestää syrjäytymistä vähentävää etsivää työtä osana yhteisö-sosiaalityötä tai muita sosiaalipalveluita.

Etsivän työn kohderyhmää ovat sellaiset erityisen tuen tarpeessa olevat ihmiset, jotka ovat sosiaalipalveluiden ulkopuolella tai jotka eivät ole aktiivisessa sosiaalihuollon asiakkuudessa. Etsivän työn tavoitteena on estää syrjäytymistä sekä tunnistaa tuen tarpeessa olevia ihmisiä ja ohjata heitä tarvittavien palveluiden piiriin (HE 197/2022, 31).

Tutkimusten mukaan etsivän työn määritelmä ei ole selkeä ja etsivästä työstä on vähä-laisesti tutkimusta (Andersson 2013, 172). Toiminnan tarkkarajainen määrittely ei välttä-mättä ole perusteltua, sillä toteuttamistapojen tulee huomioida alueelliset olosuhteet ja tarpeet (HE 197/2022, 71). Pääsääntöisesti etsivää työtä tehdään kaupunkialueilla.

Tässä julkaisussa kuvaamme yhdenlaisen etsivän työn toimintamallin eli ohjelmateorian. Kuvaus on pyritty laatimaan siten, että se olisi sovellettavissa erilaisilla alueilla. Toiminta-mallikuvaus tiivistää etsivän työn edellytyksiä, keskeisiä sisältöjä eli ydinelementtejä ja seurauksia koskevia havaintoja tämänhetkisen tiedon perusteella. Toivomme, että kuvaus tukee etsivän työn käynnistämistä ja vakiinnuttamista uusilla alueilla ja toiminta-mallin tarkentamista ja kehittämistä eteenpäin. Toimintamallin kuvaaminen on edelly-tys etsivän työn arvioinnille.

Toimintamallikuvaus perustuu alustavaan ohjelmateoriaan (Karjalainen ym. 2022) ja sen pilotointiin, joka toteutettiin osana sosiaalihuollon kehittämisohjelman ja Tulevai-suuden sosiaali- ja terveyskeskus -ohjelman toimeenpanon tukea.

Pilotointiin (6/2022–5/2023) osallistui kolme hyvinvointialuetta, ja toimintamallikuvaus pohjautuu näiden alueiden työntekijöiden ryhmähaastatteluihin (Muurinen ym. 2023). Tämän julkaisun lopussa on lueteltu muita tutkimusjulkaisuja ja materiaaleja, joihin kannattaa myös tutustua.

# Toiminnan edellytykset

Etsivää työtä tehdään työparityönä. Työssä vaadittavien henkilöresurssien määrää ei voida yksiselitteisesti määritellä, sillä se kytkeytyy alueen tarpeeseen ja toiminnan järjestämisen tapaan. Resurssi- ja työvuorosuunnittelussa on kuitenkin tärkeää huomioida joustava ajan käyttö ja se, että tarvittaessa työpari pystyy käyttämään koko työpäivän yhden asiakastilanteen selvittelyyn.

Muita tarvittavia resursseja ovat esimerkiksi mahdollisuus käyttää soveltuvaa kulkuvälinettä (auto tai julkinen liikenne) sekä työvaatteet ja työvälineet, kuten puhelin ja tietokone. Mahdollisuus käyttää asiakastietojärjestelmää koettiin pilottialueilla hyödylliseksi.

Henkilöstön tyypillisin koulutustausta on sosionomi (AMK). Soveltuvia koulutustaus- toja ovat myös muut sosiaali- ja terveydenhuollon tutkinnot ja yhteisöpedagogi (AMK).

Etsivässä työssä tarvitaan laaja-alaista osaamista. Vuorovaikutus on vastavuoroista, ja keskeinen taito on asiakkaan motivointi. Samalla tärkeää on asiakkaan oman toimijuuden kunnioittaminen, osallisuuden tukeminen ja voimavarojen tunnistaminen. Näiden taitojen merkitys korostuu etsivässä työssä, koska asiakkailla on usein huonoja kokemuksia palvelujärjestelmästä ja vuorovaikutuksesta ammattilaisten kanssa.

Etsivää työtä on luonnehdittu myös asenteeksi (Mikkonen ym. 2007, 17). Etsivässä työssä sitoudutaan sosiaaliseen oikeudenmukaisuuteen ja haittoja vähentävään työotteeseen.

Anderssonin (2013, 176) mukaan esimerkiksi kontaktin luominen edellyttää aluetuntemusta sekä taitoa aloittaa ja pitää yllä vuorovaikutusta erilaisissa ympäristöissä. Osaamisen kehittäminen etsivässä työssä on tärkeää ja voi kohdistua esimerkiksi erilaisten asiakasryhmien parissa työskentelyyn tai työmenetelmiin (Rowe ym. 2016).

Etsivässä työssä vaaditaan kykyä toimia joustavasti, itsenäisesti ja epävarmuutta sietäen. Lisäksi edellytetään sosiaali- ja terveydenhuollon palvelujärjestelmän ja kolmannen sektorin palveluiden tuntemusta ja verkostotyön taitoja. Rakenteellisessa sosiaalityössä korostuvat tiedon kokoamisen, analysoimisen ja raportoinnin taidot.

# Ydinelementit

Etsivän työn teoreettisena perustana on valtaistamisen tai voimautumisen teoria (engl. empowerment theory), joka etsivässä työssä tarkoittaa esimerkiksi asiakkaan voimavarojen tunnistamista, hänen aktiivisen osallistumisensa ja muutoksen tukemista sekä vastavuoroista vuorovaikutusta (Filges, Dalgaard & Viinholt 2022, 5). Tämän teoreettisen perustan lisäksi etsivässä työssä on neljä ydinelementtiä, joita kuvataan seuraavaksi tarkemmin.

## Ihmisten tavoittelemisen ja kontaktin luominen eri keinoin julkisissa ja puolijulkisissa tiloissa, kodeissa tai verkkoympäristössä

Etsivän työn tehtävänä on kontaktin luominen palveluiden ulkopuolella ihmisiin tai asiakkaisiin, jotka eivät ole aktiivisessa asiakkuudessa. Ihmisiä pyritään tavoittamaan esimerkiksi kaduilta, puistoista, ostoskeskuksista, kirjastoista, asumisyksiköistä, muiden palveluiden toimitiloista, kodeista tai verkkoympäristöistä.

Etsivälle työlle on ominaista, että toiminta on kynnyksetöntä ja työntekijä menee asiakkaan luo eikä päinvastoin. Kontaktin luominen ja asiakassuhteen rakentuminen tapahtuu valtalatautuneiden virastotilojen ulkopuolella (Andersson 2013, 179). Eri ympäristöissä tehtävässä kiertävässä ja liikkuvassa työssä hyödynnetään aluetuntemusta ja yhteydenottoja: kotikäynnille mennään esimerkiksi sosiaalihuoltolain mukaisen yhteydenoton tai ilmoituksen perusteella.

Liikkuvassa työssä kontaktin luominen edellyttää näkyvillä oloa työvaatteissa, lyhyttä tervehtimistä tai sen odottamista, että asiakas aloittaa keskustelun. Toisinaan kontaktin luominen ja tutustuminen vaatii pitkän ajan. Yksittäisten kohtaamisten pituus vaihtelee minuuteista useisiin tunteihin.



## Sosiaalihuollon ammattihenkilön antama yksilökohtainen tuki sekä tarvittaessa anonyymi ohjaus ja neuvonta

Etsivän työn asiakaskohtamisissa edellytetään asiakkaan kuuntelemista, motivoivaa keskustelua sekä asiakkaan toiveiden ja vapaaehtoisuuden periaatteen kunnioittamista. Usein tärkeimmät tuen muodot ovat dialogiset kohtaamiset ja mahdollisuus keskustella omasta tilanteesta. Tuki voi olla myös konkreettista, kuten asiakkaan saattamista palveluihin, niihin tutustumista yhdessä tai muuta käytännöllistä apua.

Asiakaslähtöisten vuorovaikutustilanteiden kautta vahvistetaan asiakkaan luottamusta etsivään työhön. Keskustelut ja kunnioittava vuorovaikutus mahdollistavat luottamuksen syntyminen ja luovat perustan työskentelylle. Asiakkaan luottamuksen rakentuminen on keskeinen mekanismi muutosprosessin käynnistymiselle ja edellytys asiakkaan ohjaamiselle tarvittavien palveluiden piiriin.

Etsivässä työssä asiakkaille tarjotaan tarvittaessa yksilökohtaista ohjausta ja neuvontaa esimerkiksi tarjolla olevista palveluista tai sosiaaliturvasta. Koska etsivä työ on sosiaalihuoltolakiin perustuvaa toimintaa (SHL 1301/2014, 7 a §) ja sitä toteutetaan sosiaalityön ja sosiaaliohjauksen keinoin (HE 197/2022, 118), etsivässä työssä työskentelee sosiaalihuollon ammattihenkilöitä. Lisäksi työparityötä voidaan tehdä esimerkiksi terveydenhuollon ammattilaisten kanssa.

Asiointi on aina mahdollista anonyymisti, ja lähtökohtaisesti keskustelu ei käynnistä sosiaalihuollon asiakkuutta. Työssä noudatetaan kuitenkin sosiaalihuollossa käytössä olevia asioiden vireille tulon ja asiakkuuden alkamisen periaatteita, ja alueiden tulee sopia sujuvasta ohjaamisesta sosiaalihuoltolain mukaiseen palvelutarpeen arviointiin (HE 197/2022, 118).

Hyvinvointialueilla on erilaisia linjauksia sosiaali- ja terveydenhuollon asiakastietojärjestelmän käyttöoikeuksista etsivässä työssä. Tutkimuksen perusteella ei ole varmuutta siitä, mikä merkitys asiakastietojärjestelmän katselu- tai kirjaamisoikeudella on, ja asiaa tulisivikin arvioida tarkemmin.

## Sovitut yhteistyörakenteet ja ohjauskäytännöt

Sovitut yhteistyörakenteet ja ohjauskäytännöt sujuvoittavat asiakkaan pääsyä palveluiden piiriin. Etsivässä työssä korostuu monialaisuus, ja siinä hyödynnetään hyvinvointialueen yleisiä palvelukokonaisuuksia ja palveluketjuja. Yhteistyötä voivat sujuvoittaa myös paikalliset adaptaatiot, kuten yhteinen liikkuva työ eri alojen edustajien kanssa tai pysyvät monialaiset työparimallit.

Koska toimivat yhteistyörakenteet hakevat vielä muotoaan ja kokemusten mukaan yhteistyö toteutuu vaihtelevasti, se vaatii erityistä panostamista ja johdon tukea. On tärkeää, että etsivä työ huomioidaan, kun hyvinvointialueilla huolehditaan sosiaali- ja terveydenhuollon yhteensovittamisesta ja palveluketjujen ja palvelukokonaisuuksien määrittämisestä (Laki sosiaali- ja terveydenhuollon järjestämisestä 612/2021, 10 §). Etsivää työtä koskevassa hallituksen esityksessä (HE 197/2022, 118) kiinnitetään lisäksi huomiota siihen, että yhteistyötä on usein tarkoituksenmukaista tehdä kunnan tai kolmannen sektorin toimijoiden kanssa.

Osalla asiakkaista yleiset palvelupolut eivät ole toimivia. Erityisesti tällöin etsivän työn tulee turvata asiakkaan jatkopalvelujen toimivuus ja edesauttaa palveluja rakentamaan asiakaslähtöisesti ja yksilöllisesti askel askeleelta.

## Vaikuttaminen rakenteellisen sosiaalityön keinoin

Rakenteellinen sosiaalityö on olennainen osa etsivää työtä. Etsivän työn kokoaman tiedon avulla voidaan ”kehittää sosiaalihuollon sisältöä, kohdentaa toimenpiteitä vaikuttavasti sekä parantaa hyvinvointialueen sosiaalihuollon palvelujen ja toiminnan ja kunnan hyvinvointia edistävän toiminnan vaikuttavuutta ja tuloksellisuutta” (HE 197/2022, 119).

Rakenteellisen sosiaalityön tietoa kootaan eri keinoin, kuten työntekijä- ja asiakaskyselyillä tai havainnoinnilla. Rakenteellisen sosiaalityön keinoin välitetään tietoa muun muassa asiakkaiden kokemuksista, elinolosuhteista ja palvelutarpeista sekä esille nousseista havainnoista ja sosiaalisista ilmiöistä.

Tietoa välitetään eteenpäin moninaisilla keinoilla, kuten raportteina ja julkaisuina. Lisäksi vaikutetaan tekemällä epäkohtailmoituksia ja erilaisia kannanottoja tai hyödyntämällä sosiaalista mediaa. Akuuteista ilmiöistä raportoidaan suoraan esimerkiksi johdolle.

Hyvinvointialueilla tulee huolehtia rakenteellisen tiedon keräämisestä, tuottamisesta ja hyödyntämisestä sekä asiakasosallisuuden ja kokemusasiantuntijuuden huomioimisesta osana kokonaisuutta. Etsivässä työssä kohdattavien ihmisten elämäntilanne on usein poikkeuksellisen vaikea, minkä vuoksi rakenteellisella työotteella, asianajoroolilla ja vaikuttamisella asiakasryhmän asioihin on erityisen painava merkitys.

# Seuraukset

Anderssonin (2013, 11) mukaan etsivän työn arvioinnissa tulisi painottaa muutosprosessin edellytysten luomista kuten sitä, pystytäänkö luomaan kontakteja, saattamaan ihmisiä palveluiden piiriin tai tarjoamaan heille tukea jonkin hoito- tai kuntoutusprosessin aikana. Myös pilottialueiden kokemuksissa asiakastyöstä korostui muutosprosessin edellytysten luominen, kuten seuraavat päätelmät kuvaavat:

- Etsivässä työssä asiakas kokee tullessa kuulluksi, arvostetuksi ja kohdatuksi, koska työntekijät pystyvät menemään asiakkaan luo ja käyttämään riittävästi aikaa kontaktin luomiseen sekä asiakaslähtöisiin ja kunnioittaviin keskusteluihin.
- Asiakkaan on helppo ottaa etsivän työn apua vastaan ja hänen asioitaan saadaan selvitettyä, koska työntekijät pystyvät käyttämään riittävästi aikaa ja tarjoamaan tukea asioiden selvittelyyn välittömästi.
- Asiakas kokee tullessa kuulluksi ja luottaa etsivään työhön, koska etsivä työ tapahtuu asiakkaiden omassa ympäristössä eikä ole velvoittavaa vaan asiakkaalle aidosti vapaaehtoista.
- Asiakas luottaa etsivään työhön, kun etsivän työn työntekijä on tavannut häntä useasti tai auttanut konkreettisesti jonkin asian hoitamisessa.
- Asiakas tuntee olonsa turvallisemmaksi, koska hän tietää työntekijöiden kiertävän alueella.
- Asiakas kokee kynnyksen hakea apua muualta olevan matalampi ja olevansa valmis selvittämään asiaansa, koska hän luottaa etsivän työn tukeen.

Jos etsivää työtä voidaan kehittää osana yhteensovitetTUja palveluketjuja ja -kokonaisuuksia, sujuvampi palveluihin pääsy voisi olla oletettu seuraus pidemmällä aikavälillä. Koska pilottialueilla yhteistyörakenteet olivat hyvinvointialueiden aloittaessa vielä muotoutumassa, tätä seurausta ei voitu vielä arvioida. Jatkossa etsivää työtä voisi kuitenkin arvioida osana laajempaa palveluketjua tai -kokonaisuutta, jolloin asiakkaan tilannetta voisi seurata pidemmän ajanjakson.

Yhteistyörakenteiden mahdollistaman sujuvamman palveluun pääsyn lisäksi rakenteellisella sosiaalityöllä on organisaatiotason seurauksia. Rakenteellisen sosiaalityön toteuttamisen pidemmän aikavälin seurauksena voidaan olettaa olevan, että hyvinvointialueen



johtajat hyödyntävät rakenteellisen sosiaalityön tietoa etsivän työn asiakkaita koske-  
vissa ratkaisuissa, koska tietoa on koottu systemaattisesti ja se on luotettavaa. Jat-  
kotutkimusta tarvitaan siitä, millaisia muita organisaatiotason seurauksia etsivällä  
työllä on.

## Logiikkamalli

Seuraavassa taulukossa kuvataan työntekijöiden kokemuksiin pohjautuvan laadullis-  
sen aineiston pohjalta toiminnan edellytyksiä, ydinelementtejä sekä seurauksia ja nii-  
den taustalla mahdollisesti olevia mekanismeja. Mallissa on kuvattu niitä logiikkamal-  
lin osia, jotka nousivat aineistossa esiin.

Logiikkamalli vaatii kuitenkin edelleen täsmentämistä esimerkiksi eri aikavälin seu-  
rauksista, eikä se ole lopullinen tai valmis. Etsivän työn arviointiaselman rakentami-  
nen edellyttää huolellista suunnittelua, ja toimintamallin seurauksien arvioimiseksi  
tarvitaan vielä jatkotutkimusta.

**Taulukko.** Etsivän työn toimintamallin (THL) logiikkamalli.

Edellytykset
<p><b>Resurssit</b></p> <p>Henkilöstö (työpari)            Joustava työaika            Kulkuväline (auto)            Työvaatteet            Puhelin            Tietokone ja asiakastietojärjestelmä</p> <p><b>Koulutus ja osaaminen</b></p> <p>Sosionomi (AMK) tai muut sote-tutkinnot ja yhteisöpedagogi (AMK)            Vastavuoroinen vuorovaikutus            Motivointi            Asiakkaan toimijuuden kunnioittaminen, osallisuuden tukeminen ja voimavarojen tunnistaminen            Sitoutuminen sosiaaliseen oikeudenmukaisuuteen ja haittoja vähentävä työote            Kyky toimia joustavasti, itsenäisesti ja epävarmuutta sietäen            Sosiaali- ja terveydenhuollon palvelujärjestelmän ja kolmannen sektorin palveluiden tuntemus            Verkostotyö            Aluetuntemus            Tiedon kokoamisen, analysoimisen ja raportoinnin taidot sekä yhteiset käytännöt</p>

Ydinelementit	Mekanismit	Lyhyen aikavälin oletetut seuraukset	Pidemmän aikavälin oletetut seuraukset
Ihmisten tavoitteleminen ja kontaktin luominen eri keinoin julkisissa ja puoli-julkisissa tiloissa, kodeissa tai verkkoympäristössä Sosiaalihuollon ammattihenkilön antama yksilökohtainen tuki sekä tarvittaessa anonyymi ohjaus ja neuvonta	Kohtaamiset ovat ehdottoman asiakaslähtöisiä ja kunnioittavia Työntekijät pystyvät tarjoamaan välittömästi apua asiakkaan omassa ympäristössä Työntekijöiden läsnäolo Etsivän työn tuki on vapaaehtoista Luottamuksen rakentuminen	Asiakas kokee tulleensa kuulluksi, arvostetuksi ja kohdatuksi Asiakkaan on helppo ottaa etsivän työn apua vastaan ja hänen asioitaan saadaan selvitettyä Asiakas tuntee olonsa turvallisemmaksi Asiakas luottaa etsivään työhön Asiakas kokee kynnyksen hakea apua muualta olevan matalampi ja olevansa valmis selvittämään asiaansa	
Sovitut yhteistyörakenteet ja ohjauskäytännöt	Varmistetut siirtymät palveluiden piiriin palvelukokonaisuuksia ja -ketjuja hyödyntämällä		Asiakkaat pääsevät sujuvasti palveluiden piiriin
Vaikuttaminen rakenteellisen sosiaalityön keinoin	Systemaattisesti koottu ja luotettava tieto		Hyvinvointialueen johtajat hyödyntävät rakenteellisen sosiaalityön tietoa etsivän työn asiakkaita koskevissa ratkaisuissa

# Lopuksi

Tämä toimintamallikuvaus pohjautuu kolmen hyvinvointialueen kokemuksiin ja havaintoihin. Kuvaus kaipaa vielä täsmentämistä, etenkin eri aikavälin seurausten osalta. Mallinnuksessa voitaisiin esimerkiksi tarkentaa sitä, onko rakenteellisella sosiaalisuudella eri aikavälin seurauksia tai olisiko etsivällä työllä organisaation toiminnalle muita sellaisia seurauksia, joita ei tässä kuvauksessa ole mainittu.

Mallinnuksen jatkokehittämisessä voitaisiin lisäksi pohtia sitä, pitäisikö etsivän työn eri muodoille (esimerkiksi verkossa tehtävä etsivä työ) tai erityisryhmien parissa tehtävälle työlle tehdä vielä täsmentäviä toimintamallikuvauksia.

Etsivän työn eri toimintamuotojen ja erilaisten seurauksien tunnistaminen on tärkeää, jotta niiden toteutumista voidaan arvioida jatkotutkimuksessa. Arvioinnin kannalta on tärkeää erottaa se, millaista muutosta etsivällä työllä voidaan olettaa asiakkaan tilanteeseen olevan ja milloin hänen tilannettaan pitäisi tarkastella osana laajemman palvelukokonaisuuden tai -ketjun toimintaa. Jatkossa toimintamallin arvioinnissa olisi tärkeää hyödyntää myös asiakkailta kerättyä tutkimusaineistoa.

Toivomme tämän toimintamallikuvauksen olevan hyödyllinen etsivän työn tekijöille, johtajille, kehittäjille ja tutkijoille. Toimintamallikuvaus on vapaasti hyödynnettävissä. Mikäli hyödynnät sitä arvioinnissa tai tutkimuksessa, olisi hienoa kuulla tuloksista ja myös siitä, miten kuvausta pitäisi erilaisten aineistojen perusteella muokata. Yhteystietomme ovat julkaisun lopussa.

# Kirjallisuutta ja materiaaleja

## THL:n julkaisut

Karjalainen, Pekka & Liukko, Eeva & Muurinen, Heidi (2022) [Etsivän sosiaalityön toimintamalli \(THL\)](#): Sosiaalityön vaikuttavat toimintamallit -pilottivaiheen opas. Helsinki: Terveyden ja hyvinvoinnin laitos.

Muurinen, Heidi & Karjalainen, Pekka & Liukko, Eeva (2023) Tarkennuksia etsivän sosiaalityön ohjelmateoriaan. Teoksessa Pekka Karjalainen, Eeva Liukko, Heidi Muurinen & Satu-Mari Tolonen (toim.) [Käytäntötutkimuksia sosiaalityön toimintamalleista](#), Raportti 11/2023. Helsinki: Terveyden ja hyvinvoinnin laitos, 49–66.

## Muut lähteet

Andersson, Björn (2013) Finding ways to the hard to reach – considerations on the content and concept of outreach work. *European Journal of Social Work* 16(2), 171–186.

Filges, Trine & Dalgaard, Nina T. & Viinholt, Bjørn C. A. (2022) [Outreach programs to improve life circumstances and prevent further adverse developmental trajectories of at-risk youth in OECD countries: A systematic review](#). *Campbell Systematic Reviews* 18, e1282.

HE 197/2022. Hallituksen esitys eduskunnalle laeiksi sosiaalihuoltolain ja terveydenhuoltolain muuttamisesta sekä niihin liittyviksi laeiksi.

Mikkonen, Mika & Kauppinen, Jaana & Huovinen, Minna & Aalto, Erja (toim.) (2007) Etsivä työ Euroopan syrjäytyneiden väestönsien parissa: Suuntaviivoja yhdenmukaisiin etsivän työn palveluihin. A-klinikkasätiön raporttisarja nro 58. Correlation Network: Amsterdam.

Rowe, Michael & Styron, Thomas & David, Daryn H. (2016) Mental Health Outreach to Persons Who are Homeless: Implications for Practice from a Statewide Study. *Community Ment Health J.* 52(1), 56–65.

Sosiaalihuoltolaki 1301/2014.

[Sosiaalityön toimintamallit \(THL\)](#). Luettu 4.12.2023

Hyvinvointialueiden toimintamalleja on sivun välilehdellä *Liitetyt toimintamallit*.



## Yhteystiedot

**Heidi Muurinen** • heidi.muurinen(at)thl.fi

**Pekka Karjalainen** • pekka.karjalainen(at)thl.fi

**Eeva Liukko** • eeva.liukko(at)thl.fi