



TYÖKIRJA: Pk-yritysten vertaisoppimisverkostot

Riitta Hyppänen



TYÖ2030 – Työn ja työhyvinvoinnin kehittämisohjelma & Työterveyslaitos

PL 40, 00032 Helsinki

www.ttl.fi

© 2023 Työterveyslaitos ja kirjoittaja

Tämän teoksen osittainenkin kopiointi on tekijänoikeuslain (404/61, siihen myöhemmin tehtyine muutoksineen) mukaisesti kielletty ilman asianmukaista lupaa.

TYÖKIRJA: Pk-yritysten vertaisoppimisverkostot

Osaamisen ja oppimisen merkitys on tärkeää kaikkialla – kaikilla toimialoilla, kaikilla alueilla ja kaiken kokoisissa yrityksissä. Useimmissa organisaatioissa osaamisen ja jatkuvan oppimisen tärkeys on jo tunnustettu ja siihen halutaan panostaa. HR-henkilöiden ja erityisesti osaamiseen ja oppimiseen erikoistuneiden henkilöiden määrä kuitenkin vaihtelee työpaikoittain.

Pk-yritysten määrä Suomessa on valtava: 93,1 % yrityksistä on mikroyrityksiä (1–9 työntekijää), 5,6 % pieniä (10–49 työntekijää). Vain 1,1 % yrityksistä on keskisuuria (50–249 työntekijää) ja 0,2 % suuria yrityksiä (työllistäen yli 250 työntekijää). Yksinyrittäjien määrä on kasvanut vuosi vuodelta, nyt noin 194 000 henkilöä toimii yrittäjänä.

Yleistäen voidaan sanoa, että mitä pienempi yritys, sitä harvinaisempaa on jatkuvan oppimisen asiantuntijan löytyminen omasta yrityksestä. Yritysten rakenne Suomessa vaatii siis monipuolisia keinoja jatkuvan oppimisen aktivointiin ja tukeen. Sitran Osaamisen Aika -ohjelma toi selkeästi tarpeen osaamisen tunnistamiseen ja vahvistamiseen. Myös Jatkuvan oppimisen ja työllistämisen palvelukeskuksessa (JOTPA) on todettu, että pienten yritysten ja yksinyrittäjien mahdollisuuksia huolehtia tarvittavasta osaamisesta tulisi lisätä. Uusia innovaatioita ja kokeiluja tarvitaan jatkuvan oppimisen tueksi.

Tämän työkirjan avulla haluamme konkreettisesti mahdollistaa sekä toimialakohtaisten että aluekohtaisten verkostojen rakentamisen työpaikkojen käyttöön. Julkaisussa on kuvattu TYÖ2030-ohjelman verkostoyhteistyössä kehitetty toimintamalli pk-yritysten osaamisen ja oppimisen vahvistamiseen. Työkirja pitää sisällään myös tärkeimmät opit ja vinkit näistä piloteista. Pilotit toteutettiin vuonna 2022 pk-yrityksissä sekä alueellisesti että toimialakohtaisesti. Lisäksi on järjestetty yksinyrittäjien verkostopilotti.

Toivomme mallin inspiroivan ja innostavan toimialoilla, alueilla ja työpaikoilla uudenlaisten verkostomahdollisuuksien luomiseen!

Sisällys

TYÖKIRJA: Pk-yritysten vertaisoppimisverkostot	3
Oppimisverkostot ovat työelämälle laaja mahdollisuus	5
Oppimisverkosto soveltuu monenlaisille yrityksille	7
Oppimisverkoston eteneminen vaiheittain	8
Ennakkotyöskentely	8
Työpaja 1 keskittyy tutustumiseen ja ryhmäytymiseen	9
Työpaja 2 keskittyy oppimisen keinoihin ja mahdollisuuksiin	11
Työpaja 3 keskittyy tulevaisuuden osaamistarpeisiin ja strategiaa tukevaan osaamiseen	12
Työpaja 4 keskittyy osaamisen kehittämisen kumppaneihin ja verkostoihin ..	14
Vinkkejä onnistuneen verkostotyöskentelyn järjestämiseen	16
PK-yritysten oppimisverkosto pähkinänkuoressa	17
Esimerkki verkostotyön etenemisestä	17
Kiitokset	18

Oppimisverkostot ovat työelämälle laaja mahdollisuus

Osaamisen ja oppimisen kehittämisen suurin haastaja pk-yritysten arjessa on aika. Toinen haaste on tunnistaa, mitä osaamista tarvitaan ja kuka kehittämisessä voisi olla avuksi.

Keskeisiin sisältöihin pureutuva vertaiskeskustelu mahdollistaa asioiden käsittelyn aikatehokkaasti. Verkostotapaamiset voivat tarjota kipinää jatkuvan oppimisen teemoihin ja käytännön liiketoiminnan menestyksen kehittämiseen: mitä liiketoiminnalla halutaan saavuttaa ja mitä osaamista se vaatii. Lisäksi syvennyttään siihen, millä keinoin voidaan vahvistaa omaa ja henkilöstön osaamista. Lopputuloksena syntyy parhaimmillaan myös konkreettinen hahmotelma siitä, minkälaisin kumppanuksin työpaikan on mahdollista rakentaa uutta osaamista.

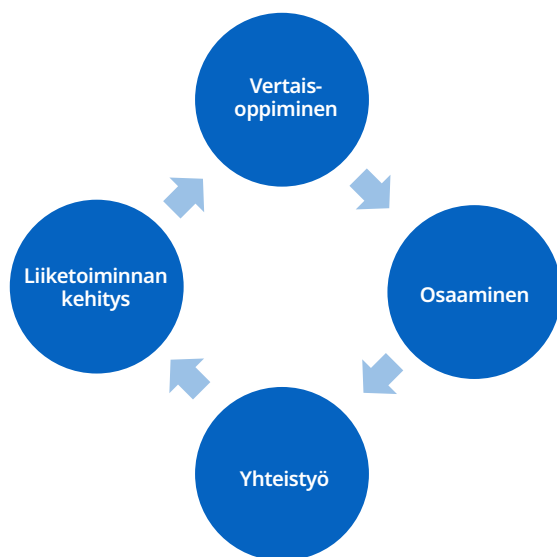
Oppimisverkostojen avulla voidaan:

- tukea pk-yritysten osaamisen kehittämistä ja antaa niille välineitä ja osaamista eri liiketoimintaa kehittävästä aiheista ja teemoista,
- tarjota organisaatioille relevanttia ennakoitietoa, jota he voivat suhteuttaa oman alueensa ja toimialansa sekä työelämän yleiseen kehittämistarpeeseen,
- luoda verkosto, josta pk-yritykset voivat löytää uusia yhteistyökumppaneita ja hakea rooliaan omalla alueellaan tai toimialallaan,
- mahdollistaa pk-yritysten lähtökohdista käsin luonteva paikka yhteiskehittämiseen esim. JOTPA:n, työmarkkinatoimijoiden ja oppilaitosten kanssa.

Toimintaan osallistuville henkilöille vertaisverkosto tarjoaa:

- oivalluksia, innostumista ja inspiraatiota
- uusia kontakteja, uutta osaamista, uuden verkoston
- uusia näkökulmia ja tukea uudistumiseen
- uusia ideoita erilaisista toimintatavoista
- pysähtymisen ja omien ajatusten reflektointia
- mahdollisuuden kysyä ja saada vertaistukea
- mahdollisuuden välttää virheitä, jotka joku on jo tehnyt.

Kaiken kaikkiaan verkostotoiminnan avulla haetaan osaamisen ja hyvinvoinnin vahvistumista sekä tuottavuuden parantumista.



Kuva: Vertaisoppiminen ja liiketoiminnan kehittäminen.

Oppimisverkosto soveltuu monenlaisille yrityksille

Oppimisverkostoon mukaan lähteminen ei vaadi henkilöiltä mitään tiettyä asemaa, ikää, titteliiä tai tutkintoa.

Vertaisoppimisverkoston toiminta soveltuu kaikille osaamisesta ja oppimisesta kiinnostuneille. Vaikuttavan toiminnan suositeltu vähimmäiskesto on neljä yhteistä tapaamista, kestoaltaan noin kaksi tuntia (piloteissa yhteisiä tapaamisia oli kolme, jolloin vapaamuotoiselle keskustelulle ja jatkoaskelten pohdinnalle ei jäänyt riittävästi aikaa). Lisäksi tarvitaan muutamia tunteja itsenäistä aikaa omien aikataulujen mukaan. Prosessin kokonaiskestoksi suositellaan 6–8 viikkoa.

Oppimisverkoston voi järjestää virtuaalisena tai lähitoteutuksena. Toimiva ryhmäkoko on 8–12 henkilöä. Virtuaalisuuden etuina ovat mm. organisoinnin nopeus, ajankäytön säästöt sekä alueelliset mahdollisuudet. Tästä syystä myös pilotit järjestettiin kaikki virtuaalisina. Ryhmän fasilitoinnissa suositellaan aluksi hyödyntämään kokenutta fasilitaattoria.

Keskeistä verkostotoiminnassa ja sen fasilitoinnissa

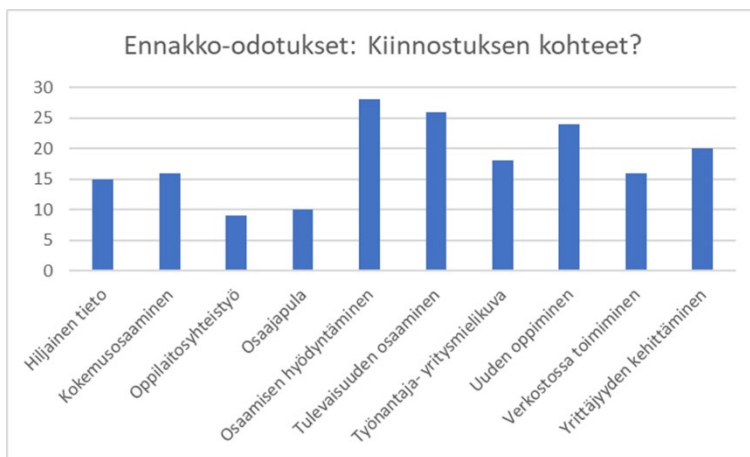
- yhteisen kielen löytäminen ja terminologian valinnat
- yrittäjä- ja liiketoimintalähtöinen näkökulma
- osallistumisen helppous ja vähäinen ajankäyttö
- luottamuksen synnyttäminen ja vahvistaminen
- osallistujan oma kipinä soveltaa ajatuksia ja vinkkejä itseän ja omaan yritykseen.

Oppimisverkoston eteneminen vaiheittain

Seuraavassa on kuvattu, miten oppimisverkoston toimintaa voidaan käytännössä järjestää. Eteneminen ennakkotyöskentelystä neljään työpajaan toimivat esimerkkirunkona ja niitä voi vapaasti soveltaa omiin tarkoituksiin sopivalla tavalla.

Ennakkotyöskentely

Tärkeä ja olennainen vaihe ennen varsinaisen työpajatyöskentelyn aloittamista on "etkot" eli ennakkoon tehtävä tutustuminen ja odotusten kerääminen. Tämän osion voi järjestää siten, että jokainen pääsee aiheen ja ryhmän pariin oman aikataulunsa mukaan. Luottamuksen rakentamisen lisäksi ennakkotyöskentely tuo ryhmän jäsenten ääntä tasapuolisesti kuuluviin, kun omia odotuksia pääsee kirjaamaan fasilitaattorille ja ryhmän jäsenille näkyviin jo ennakolta (ks. kuva pilottiryhmän ennako-odotuksista). Samalla ryhmälle entuudestaan vieraita ihmisiä on mahdollista syntyä psykologinen turvallisuus, joka mahdollistaa uskalluksen jakaa ajatuksia ja kokemuksia työskentelyn aikana. Luottamuksen synnyttämiseksi tähän vaiheeseen kannattaa kiinnittää paljon huomiota. On myös hyvä huomioida, että jos toiminnassa hyödynnetään virtuaalista alustaa (esimerkiksi piloteissa käytössä oli Howspace) voi tämä vaatia osallistujilta ennakkoperehtymistä.



Kuva: *Pilottiryhmien ennako-odotuksia ja kiinnostuksen kohteita kysyttiin "etkoilla".*

Työpaja 1 keskittyy tutustumiseen ja ryhmäytymiseen

Ensimmäinen työpaja on kokonaisuunnistumisen kannalta kaikista tärkein. Ennakkotyöskentelystä huolimatta ensikohtaamiset ovat erityisen merkityksellisiä, kun ventovieraat osallistujat kokoontuvat ensimmäistä kertaa yhteen samanaikaisesti. Siksi sen alkuun kannattaa varata erityinen tutustumisharjoitus tunnelman keventämiseksi.

Jos ennakkoon on jo voitu tehdä esittäytyminen digitaalisella alustalla, kannattaa kokeilla vuorotellen tapahtuvan esittäytymisen sijaan, vaikka leppoosaa tunnelmaa luovia kuvakortteja tai kuvakollaaseja, johon kytkee teemaan tai tilanteeseen liittyvän kysymyksen, esimerkiksi:

- Mikä kuva kertoo parhaiten tunteistasi juuri nyt?
- Mikä kuva kuvaa eniten odotuksiasi oppimisverkoston suhteen?
- Mikä kuva tuo esille suhtautumisesi teemaamme?

Kukin valitsee kuvan ja kirjaa tai kertoo lyhyesti perustellen valintansa. Kuvakorttien sijasta voi hyödyntää myös janaa ja pyytää kutakin kertomaan, miten paljon aiempaa kokemusta on esimerkiksi vertaisoppimisesta.

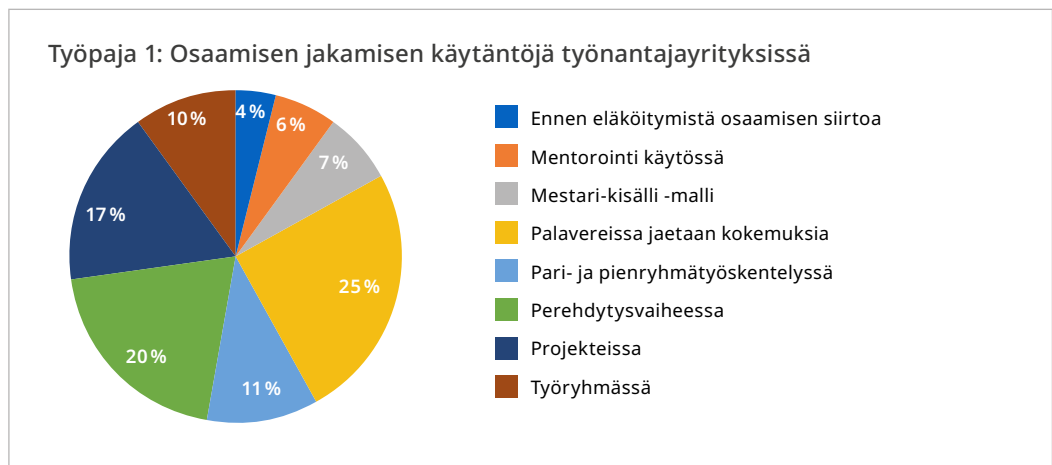
Mikäli ennakkoon tapahtuvaa esittäytymistä ei ole, vaan esittäytyminen alkaa työpaja 1:n alussa, niin silloin tutustumisharjoitukseen kannattaa yhdistää hyvin lyhyt esittäytyminen ja jokin yllättävämpi pyyntö kuvata vaikka osaaminen, josta on ollut eniten hyötyä. Tämä vie aikaa enemmän, mutta on kuitenkin hyvin kytkeytynyt itse teemaan. Mahdollisuuksia on valtavasti. Vain mielikuviutus on rajana ja lisäksi ryhmän koko ja työpajan aikataulu. Ryhmäytymisen ja vertaiskeskustelujen onnistumisten kannalta aikaa on käytettävä tutustumiseen, mutta ei kuitenkaan niin, ettei se vie liikaa aikaa.

Ensimmäinen työpaja sisältää yhteisen prosessin tarkemman läpikäymisen sekä osaamisen ja oppimisen laajan kokonaisuuden käsittelyä pintapuolisesti.

Keskustelua ja kokemusten jakamista ensimmäisessä työpajassa voi tehdä esimerkiksi seuraavien kysymysten avulla:

- Mitä osaaminen mielestäsi on ja miten se tulee näkyväksi arjessa?
- Minkälaisia käytänteitä työpaikallasi on osaamisen hyödyntämiseen, kehittämiseen ja jakamiseen?

Oppimisverkoston piloteissa ilmeni, että yleisin käytäntö pk-yrityksissä oli se, että koulutetaan henkilöstöä, kun tarve vaatii. Lisäksi yritykset pitivät huolta erilaisista vaadittavista pätevyyksistä. Vain harvalla pilottiin osallistuneista yrityksistä oli vakiintuneita käytäntöjä osaamisen kehittämiseen liittyen. Työpajoissa syntyi kiinnostavia keskusteluja työnantajayritysten olemassa olevista osaamisen jakamisen käytännöistä.



Kuva: Pilottiyritysten erilaisia käytäntöjä osaamisen jakamiseen.

Työpaja 2 keskittyy oppimisen keinoihin ja mahdollisuuksiin

Toisessa työpajassa käydään keskustelua siitä, miten oman organisaation riittävästä osaamisesta voidaan pitää huolta ja millaisia keinoja sen kehittämiseksi tunnistetaan.

Keskustelun tavoitteena on tunnistaa erilaisia oppimistyyplejä ja oppimisympäristöjä. Osallistujien kanssa voidaan puntaroida erilaisia tapoja oppia, kuten kurssit, koulutukset, tutkinnot, itseopiskelu, vuorovaikutukseen perustuvat menetelmät sekä työssä oppimisen laajat mahdollisuudet (ks. edellinen esimerkkikuva).

Työpaja 2 menetelmiä ovat esimerkiksi: oppimistarinat, erilaisten oppimistapojen tunnistaminen ja käytännön esimerkit ja soveltamiset. Seuraavassa on kuvattu pilottiryhmien havaintoja toisesta työpajasta liittyen osaamisen kehittämisen eri keinoihin.

”Webinaarit varsin suosittuja.”

”Hyvistä kirjoista, podcasteista jaettiin mielellään suosituksia.”

”Monella oli kokemuksia mentoroinnista, työpajoista ja verkostoissa tapahtuvasta oppimisesta – harvemmalla kokemuksia työnohjauksesta, yhteiskehittämisestä ja coachingista.”

”Perehdytys ja sen kehittäminen nousi usein tärkeäksi teemaksi.”

”Palaverikäytännöt olivat yleisin tapa jakaa osaamista ja oppia toisilta.”

”Mestari-kisälli -malli erilaisine muotoineen herätti kiinnostusta.”

Työpaja 3 keskittyy tulevaisuuden osaamistarpeisiin ja strategiaa tukevaan osaamiseen

Ensimmäisissä työpajoissa on jaettu kokemuksia osaamisen tunnistamisesta ja hyödyntämisestä omalla työpaikalla sekä keskusteltu oppimisen moninaisista mahdollisuuksista. Tässä kolmannessa työpajassa on hyvä hetki siirtyä keskustelemaan siitä, miten tulevaisuuteen voi varautua osaamisen näkökulmasta.

Tulevaisuuden osaamistarpeista voidaan keskustella yleisellä tasolla, toimialoittain tai oman organisaation strategisten linjausten pohjalta. Pilottien perusteella tulevaisuuksien ennakoinnista on vaikeaa keskustella. Tässä voi hyödyntää erilaisia apukeinoja, esimerkiksi konkreettiset listat auttavat pääsemään alkuun. Piloteissa hyödynnettiin Osaamisen ennakointifoorumin työstämiä ammattialojen osaamiskortteja, joissa hahmotetaan vuonna 2025 tarvittavia generisiä ja työelämätaitoja, perusdigitaitoja sekä toimialan tärkeimpiä osaamistarpeita (linkki: https://www.oph.fi/sites/default/files/documents/ammattialakortit_0_0.pdf). Keskustelu korttien avulla herätti pilottiryhmissä aktiivista keskustelua.

”Mistä nämä tulevaisuuden ”superihmiset” löytyvät?”

”Viestinnän kehittäminen ja asiakaspalvelutaidot muuten kuin liveinä vaativat kehittämistä jatkossa”

”Eikö näiden pitäisi olla jo tätä päivää eikä vasta tulevaisuudessa?”

Keskustelua virittämään voi hyödyntää myös World Economic Forumien listausta ”10 tärkeintä osaamista vuonna 2025” maailmanlaajuisesti. Alalla kuin alalla tarvitaan innovaatiokykyä, kriittistä ajattelua, luovuutta ja oma-aloitteisuutta.

Piloteissa arvioitiin oman yrityksen näkökulmasta osaamistarpeiden kasvua viiden kategorian avulla: ammatillinen erityisosaaminen, yleinen osaaminen, henkilökohtaiset valmiudet, digitaaliset kansalaistaidot ja kestävyysosaaminen (Ammattialojen osaamistarvekysely, Osaamisen ennakointifoorumi, OPH 2022).

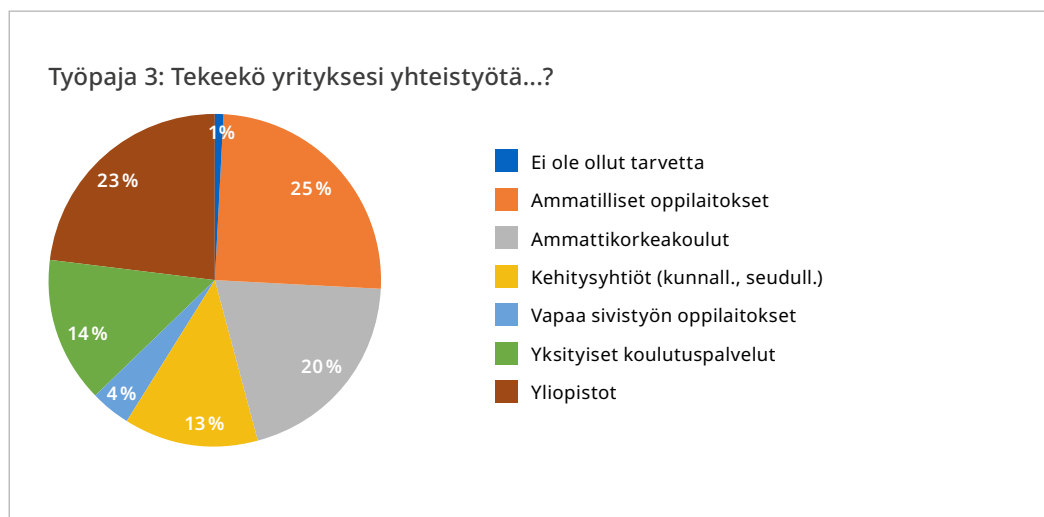
Työpajassa käydyt keskustelut virittävät osallistujat siihen, että he jatkavat pohdintaa strategiasta johdettujen osaamisten painopisteiden kanssa omalla työpaikallaan. Esimerkkikysymyksiä hyödynnettäväksi työpaikoilla tapahtuviin jatkokeskusteluihin ovat esim:

- Minkälaisia muutoksia toimialallamme ja yrityksessämme on edessä, ja miten ne heijastuvat osaamiseen?
- Minkälaiset osaamiset tulevat säilymään arvokkaina ja merkityksellisinä jatkossakin?
- Mille osaamiselle ei ole enää jatkossa niin paljon käyttöä?
- Mitä uutta osaamista tarvitaan?
- Minkälaisiin henkilöstön kehittämistoimenpiteisiin pitäisi varautua ennakoivasti, ettei osaamisesta tule pulaa?

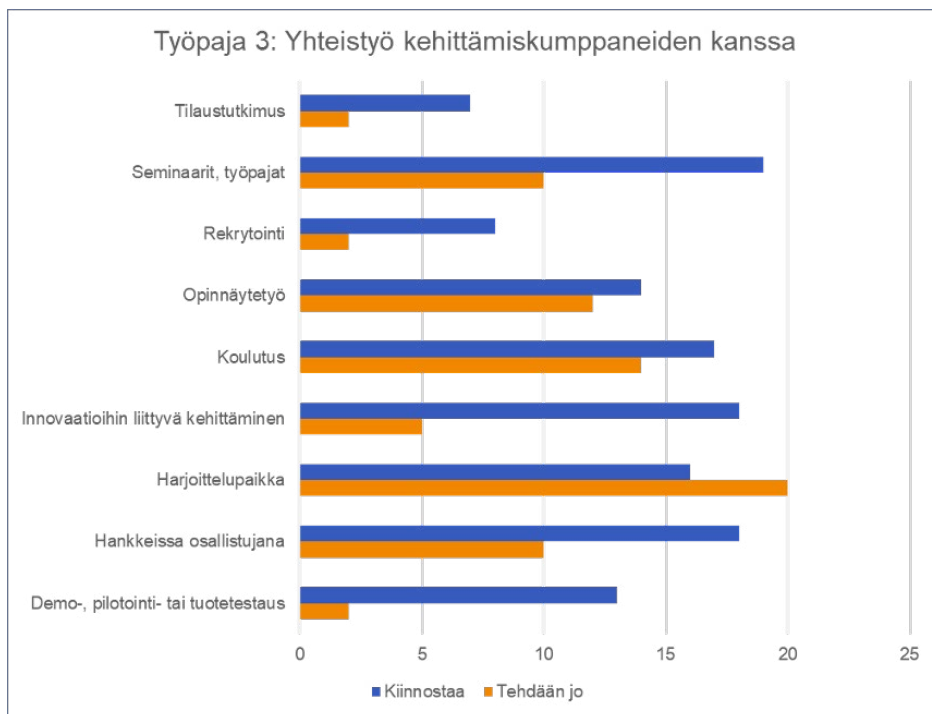
Työpaja 4 keskittyy osaamisen kehittämisen kumppaneihin ja verkostoihin

Neljännessä työpajassa keskustellaan sitä, millaisia palveluita ja kumppanuuksia pk-yritysten avuksi on tarjolla. Työpajassa jaetaan kokemuksia siitä, millaisia kumppanuuksia on käytetty. Työpajan lopputuloksena voidaan tunnistaa omalle organisaatiolle potentiaalisia toimijoita ja verkostoja jatkoa ajatellen. Esimerkiksi oppilaitosyhteistyöstä on hyödyllistä kuulla toisten kokemuksia siitä, miten jatkuvan oppimisen palveluita on pystytty järjestämään.

Viimeisen työpajan lopputehtävänä toimii ”Unelmien oppimisverkosto” -harjoitus. Siinä hahmotellaan omalle yritykselle hyödyllisin kumppaneiden kokonaisuus sekä tunnistetaan askelia, joita kumppaniverkoston rakentamiseksi voisi seuraavaksi ottaa.



Kuva: Millaisten kumppaneiden kanssa pilottiyrityksissä on tehty kumppanuuksiyhteistyötä.



Kuva: Millaista yhteistyötä erilaisten kumppaneiden kanssa on tehty pilottiryityksissä.

Viimeisessä työpajassa on hyvä käyttää aikaa myös siihen, että osallistujat voivat pohtia ryhmän tulevaisuutta. Kenties halutaan jatkaa jossain muodossa tapaamisia nykyisen ryhmän tai osan ryhmästä kesken. Pilottiryhmissä osa halusi jatkaa uudella teemalla (toimialalla tarvittava erityisosaaminen) ja osa jatkoi epävirallisesti vertaiskeskusteluita pienemmällä porukalla.

Fasilitoitu neljän työpajan kokonaisuus toimii hyvänä peruspaketina jatkuvan oppimisen teemoista käytännönläheisesti. Parhaimmillaan se tarjoaa myös inspiraatiota yhteistyön laajentamiseen jatkossakin. Ryhmän toiminnan päättyminen viimeiseen työpajaan ei missään nimessä ole epäonnistuminen. Selkeä prosessin päätös on tärkeä etappi, jolloin omia oppeja ja oivalluksia voi kootusti reflektoida.

Työpajojen jälkeen voi hyvin järjestää vielä erillisen palautetapaamisen, jossa kokonaisuudesta voidaan käydä keskustelua esimerkiksi kuukauden päästä. Silloin kaikilla on jo jonkinlainen käsitys, miten oppimisverkostoon osallistuminen on mahdollisesti muuttanut omaa ajattelua tai oman tai työpaikan arkea. Mukaan voi kutsua myös kiinnostavia kehittämiskumppaneita.

Vinkkejä onnistuneen verkostotyöskentelyn järjestämiseen

Kiireisten yrittäjien ja yrityspäätäjien kiinnostus päättyy usein aikataulujen yhteensovittamattomuuteen. Aikaresurssin niukkuuteen pystyy vastaamaan esimerkiksi seuraavilla vinkeillä:

- Jaa ennakotietoa
- Huomioi mahdollisuuksien mukaan kohderyhmille sopivia ajankohtia
- Anna aloittamiseen vähintään 6 viikkoa aikaa
- Panosta ennakkovalmisteluihin
- Panosta kohtaamisiin jo ennen 1. tapaamista
- Varaa riittävästi aikaa 1. tapaamisen alkuun ryhmäytymiseen
- Jokaisen tapaamisen alkuun harjoitus, joka kasvattaa ja vahvistaa yhteenkuuluvuutta

Vertaisoppimisessa oppimisen omistajuus on vahvasti oppijoilla itsellä. Vaikka pienten ja keskisuurten yritysten oppimisverkostot rakentuvat vahvasti vertaisoppimiseen, on fasilitoiduilla työpajoilla tärkeä tehtävä.

Fasilitaattorin tehtävänä on:

- Nostaa osaamiseen ja oppimiseen liittyviä teemoja esille tavalla, jolla hän kutsuu osallistujat mukaan ja jakamaan kokemuksiaan,
- Auttaa kuljettamaan ryhmän keskusteluja siten, että kukin osallistuja tulee kuulluksi,
- Valita kullekin ryhmälle sopivat tavat käsitellä myös näihin teemoihin liittyviä haasteita.
- Auttaa niin haluttaessa löytämään pk-yrityksien tarpeista lähteviä palveluja ja kumppanuuksia.

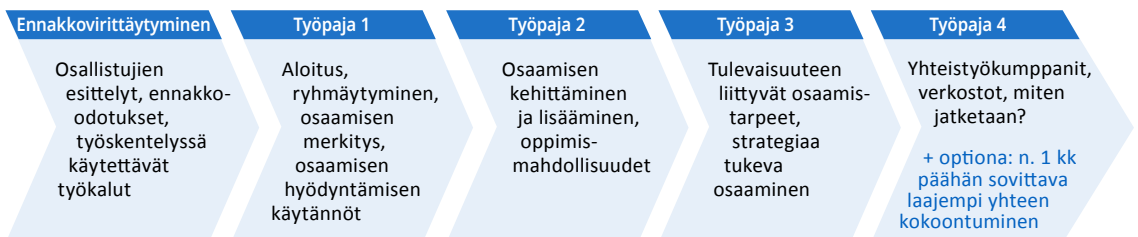
PK-yritysten oppimisverkosto pähkinänkuoressa

Oppimisverkosto on:

- Toimialariippumaton
- Saman toimialan ryhmät tai eri alojen ryhmät
- Saman ammattikunnan ryhmät tai erilaisten ammattiroolien ryhmät
- Työnantajayrityksille ja myös yksinyrittäjille
- Yrittäjille tai liiketoimintavastuullisille
- Voidaan toteuttaa millä tahansa kielellä
- Toteutustapa
 - Digitaalinen toteutus
 - Toteutus lähitapaamisina
 - Vaihdellen välillä F2F ja välillä etänä
- Fasilitoidussa oppimisverkostossa voi hyödyntää paljon olemassa olevia palveluja, materiaaleja, tutkimuksia, työkaluja
 - Esimerkiksi Osaamiskortit (osaamisen ennakointikortit eri ammattialoille)
- Vertaiskeskustelujen kautta voidaan syventää erilaisia ajankohtaisia kyselyjä
 - Esimerkiksi oppimisen starttipaketti (TYÖ2030).
 - Esimerkiksi PK-yritysbarometrin kysymykset, Yrittäjägallupin kyselyt

Esimerkki verkostotyön etenemisestä

Ideaali prosessin kokonaiskesto on noin 1,5–2 kuukautta ja se voi edetä esimerkiksi alla olevan mukaisesti.



Kiitokset

Iso kiitos kaikille pilottiryhmiin osallistuneille!

Vuonna 2022 TYÖ2030-ohjelman oppimisverkostopilotteihin osallistui:

- Alueelliseen pilottiin Kanta-Hämeen ja Päijät-Hämeen pk-yrityksiä (alle 20 hengen) eri aloilta.
- Apteekkialan 3–25 hengen yrityksiä eri puolelta Suomea.
- Yksinyrittäjiä, mukana eri-ikäisiä ihmisiä ja yrityksiä eri aloilta.

Pilottiryhmiä fasilitoi osaamisen ja fasilitoinnin ammattilainen Riitta Hyppänen.

Lisätiedot: riitta.hyppanen@cmhr.fi

Työterveyslaitos
Arbetshälsoinstitutet
Finnish Institute of Occupational Health

PL 000320 Työterveyslaitos

www.ttl.fi