

**Toimintakulttuurin muutos asumis- ja
hoivapalvelukeskuksessa
”KuMu”- hanke**

Keravan Palvelutalosaatiö

Raisa Laurila

26.10.2017



KERAVAN PALVELUTALOSAATIÖ



Työsuojelurahasto
Arbetarskyddsfonden
The Finnish Work Environment Fund

Sisällysluettelo

1. Lähtötilanne kohdeorganisaatiossa ja syyt hankkeen käynnistämiseen.....	4
2. Hankkeen kuvaus, tavoitteet ja merkitys hakijalle ja asiantuntijalle	4
3. Hankkeessa sovellettu tutkimus ja ulkopuolinen asiantuntija	5
4. Hankkeen toteutuminen ja eteneminen	7
5. Hankkeen tulokset, hyödyt ja vaikutukset	9
6. Hankkeen arviointi ja mahdolliset jatkotoimenpiteet.....	10
7. Viestintä ja yleinen hyödynnettävyys suomalaisessa työelämässä.....	10
8. Hakijan ja ulkopuolisen asiantuntijan yhteystiedot	11

1. Lähtötilanne kohdeorganisaatiossa ja syyt hankkeen käynnistämiseen

Keravan Palvelutalosaäitiö toteutti vuosina 2016-2017 kehittämishankkeen, jonka henkilöstö nimesi KuMu:ksi (Kulttuurin Muutos). Päämääränä oli saavuttaa halutun asumis- ja hoivapalveluja tuottavan toimijan maine sekä olla vetovoimainen työpaikka. Näihin tavoitteisiin pyrittiin keskittymällä asiakkaiden asukaskokemuksen parantamiseen sekä lisäämällä henkilöstön työnhyvinvointia. Työsuojelurahasto osallistui hankkeen rahoittamiseen ulkopuolisen konsultin (työyhteisövalmentaja) kulujen osalta.

Keravan Palvelutalosaäitiö tuottaa hoiva- ja asumispalveluja tukipalveluineen ikääntyville ja vaikeavammaisille henkilöille. Lisäksi säätiössä toimii lounas- juhlapalveluravintola, joka tuottaa ateriapalvelut hoivayksikköön. Säätiö on pieni toimija suurten yritysten joukossa, mutta tahtotilana on säilyä elinkelpoisena muuttuvassa sote-kentässä erottumalla joukosta laadukkaiden palvelujen tuottajana ja hyvänä työpaikkana. Keravan Palvelutalosaäitiö on toiminut vuodesta 1967 ja se työllistää 49 työntekijää.

Maine laadukkaiden palvelujen tuottajana ja hyvänä työpaikkana ei ole itsestäänselvyys, vaan se vaatii yhteistä tahtotilaa ja yhteen hiileen puhaltamista. Etukäteen oli tiedossa että tiimien toiminta ei ollut keskittynyt yhteiseen perustehtävän hoitamiseen ja tilanne oli jatkunut näin todella pitkään. Aiemmin tehdyn työhyvinvointikartoitusten tulokset olivat heikolla tasolla. Ilmapiiiri oli haasteellinen ja konflikteja oli jätetty käsittelemättä. Ainoastaan yhdessä yksikössä oli toteutettu työyhteisösovittelu. Sairauspoissaoloja oli paljon, henkilöstö ei ollut kiinnostunut oman ammatillisuuden eikä työnsä kehittämisestä ja vaihtuvuuttakin esiintyi. Epäluottamusta esiintyi laajalti. Luonnollisesti tyytymättömyys heijastui myös palvelujen laatuun ja sitä kautta niiden vajaakäyttöön. Kulttuurin muutos oli saatava käyntiin.

2. Hankkeen kuvaus, tavoitteet ja merkitys hakijalle ja asiantuntijalle

Keravan Palvelutalosaäitiössä tarvittiin samanaikaisesti kulttuurin ja asiakaspalvelun tietoista kehittämistä ja uudelleen arvioimista sekä tiimivastaavien johtajuuden kehittämistä. Tavoitteena oli saada yrityksen kulttuuri muuttumaan lisäämällä työntekijöiden kokemusta mielekkästä työstä, keskinäisestä luottamuksesta, yhteistyöstä ja avunannosta. Kyseessä oli siis kokonaisvaltainen muutos, johon jokaisen olisi sitouduttava. Jotta sitoutumista tapahtuisi, oli aika käynnistää avoin ja luottamuksellinen keskusteluyhteys. Tähän tavoitteeseen tähdättiin pilottiryhmissä käydyillä keskusteluilla sekä koko henkilöstön kanssa pidetyissä henkilöstökokouksissa, joissa myös yhdessä työstettiin erilaisia työn osa-alueita.

Pilottiryhmiksi muodostuivat Vaikeavammaisten ryhmäkoti Kotisiipi ja Tiimivastaavien tiimi. Lisäksi hankkeelle muodostettiin johtoryhmä ja ohjausryhmä.

Kotisiiven vaikeavammaisten ryhmäkodin pilottiryhmässä oli tavoitteena löytää hyviä käytäntöjä arjen toiminnoissa, lisätä asukkaiden asukasosallisuutta ja tyytyväisyyttä ja saada henkilöstö innostumaan työnsä ja oman osaamisensa kehittamisestä. Tiimivastaavien pilottiryhmän kautta nämä hyväksi koetut käytännöt pyrittiin jalkauttamaan koko talon jokaiseen yksikköön. Tiimivastaaville pyrittiin opettamaan ratkaisukeskeisiä työtapoja oman johtajuuden kehittämiseksi.

Edellä mainituilla toimenpiteillä pyrittiin laadukkaan hoidon tuottamiseen, työhyvinvoinnin lisäämiseen, sairauspoissaolojen vähenemiseen ja jaetun johtajuuden mahdollistamiseen. Tavoitteena oli myös kehittää helppokäyttöisiä mittareita, joilla näitä seikkoja voitaisiin jatkossa helpommin arvioida. Toimivia mittareita haluttiin kehittää:

- henkilöstön työhyvinvoinnin seuraamiseksi (erityisesti nopean reagoinnin työhyvinvointimittari yksiköittäin)
- asukastyytyväisyyden selvittämiseksi (niin laajempi kuin nopean reagoinnin asukaspalaute)
- työterveyshuollon käyntien ja sairauslomien seuraamiseksi
- varhaisen puuttumisen mallin käytön ja hyödyn seuraamiseksi
- korvaavan työn käytön ja hyödyn seuraamiseksi.

Kulttuurin muutos oli edellytys Keravan Palvelutalosaatiön toiminnan jatkumiselle. Heikkolaatuinen palvelu ja suuret sairauspoissaolokulut olisivat saattaneet aiheuttaa säätiölle suuria taloudellisia vaikeuksia. Muutos ei myöskään olisi lähtenyt käyntiin ilman hanketta ja ulkopuolista asiantuntijaa, joka käynnisti prosessin.

Hankkeen asiantuntijana ja koordinoijana toiminut työyhteisövalmentaja Leila Kouvonen on tehnyt ratkaisukeskeisen työyhteisösovittelun koulutuksessa lopputyön siitä näkökulmasta miten hän voi työnohjaajana ja työyhteisövalmentajana omilla toimillaan auttaa esimiehiä ratkaisemaan työpaikkojen konflikteja niiden ilmaannuttua, ennen kuin ne paisuvat perustehtävää haittaaviksi. Tässä hankkeessa toteutettiin Kouvosen lopputyössä esitettyjä johtopäätöksiä. Samalla asiantuntija sai itse kokemusta menetelmien opettamisesta ja niiden jalkauttamisesta. Hän käyttää itse restoratiivisia ratkaisukeskeisiä menetelmiä tiimin ja tiimivastaavien ohjauksissa. Oma osaaminen työnohjaajana ja työyhteisövalmentajana kehittyi merkittävästi ja hankkeen jälkeen Kouvonen voi lisätä palvelutarjontaan ratkaisukeskeisten menetelmien kouluttamisen.

3. Hankkeessa sovellettu tutkimus ja ulkopuolinen asiantuntija

Hankkeessa sovellettavaksi teoriaksi valittiin Pauli Juutin Jaetun johtajuuden taito.

Jaetun johtajuuden työpaikassa työyhteisön jäsenet kulkevat samalla polulla, samaan suuntaan innokkaasti eteen tulevia haasteita kohdaten ja jatkuvasti keskenään

keskustellen. Juuti kirjoittaa johtamisen keskeisen tehtävän olevan se että mielekkyyden kokeminen työssä mahdollistuu.

Jaettu johtajuus on seurausta prosessista, jossa koko työyhteisö pyrkii samoihin päämääriin käyttäen hyväksi kaikkien osaamista ja taitoja. Tässä prosessissa työntekijöistä tulee joukkue. Juutin mukaan päämäärähakuisuus, keskustelevuus ja symbolisuus samanaikaisesti lisäävät todennäköisyyttä jaetun johtajuuden syntymiselle. Jaetussa johtajuudessa keskiössä ei ole esimies vaan asiakas ja se työ jota hänelle ollaan tekemässä. Jaetun johtajuuden syntyminen vaatii esimieheltä palvelevaa johtamista, työyhteisöltä hyviä ihmissuhteita ja kypsää ryhmäytymistä.

Esimies edustaa aina yhteisöä. Hän on yhteisön yhteenkuuluvuuden ja kiinteyden tunnuskuva. Myös yhteisön perinteet ja nykyiset käytännöt luovat yhteenkuuluvuutta. Yhteenkuuluvuus ja kiinteyden näyttäytyvät työyhteisön ilmapiirinä ja kulttuurina. Hyvin toimivassa työyhteisössä on hyvä ilmapiiri ja vahva kulttuuri, joka tukee työyhteisön työskentelyä. Hyvin toimivassa työyhteisössä kyetään myös luomaan yhteneviä merkitysjärjestelmiä jotka helpottavat esiintyvien ilmiöiden tulkintaa. Keskusteleva johtaminen on parhaimmillaan dialogin käymistä työpaikalla esiintyvistä tärkeistä asioista. Siinä huomioidaan asioiden johtamisen lisäksi ihmisten johtaminen ja myös tunteiden läsnäolo ja niiden vaikuttaminen. Keskusteleva johtaminen on ratkaisukeskeistä palvelutoimintaa.

Johdon luomilla päämäärillä ja tavoitteilla ei ole juuri arvoa, mikäli johdon valitsemia päämääriä ei kyetä saattamaan laajalti organisaatiossa työskentelevien päämääriksi ja työtä ohjaaviksi periaatteiksi, joihin he ovat sitoutuneet.

Työyhteisövalmentaja Leila Kouvonen tarjoaa laaja-alaisesti työyhteisövalmennusta ja työnohjauspalveluita. Kouvosella on kokemusta monista työyhteisöjen kehittämisprosesseista. KuMu- hankkeessa menetelminä käytettiin prosessikonsultointia, ratkaisukeskeisiä menetelmiä ja osin restoratiivisen ratkaisukeskeisen työyhteisösovittelun menetelmiä.

Työyhteisövalmentajan kokemus on, että prosessilla ja arjen työhön viedyillä dialogeilla saadaan parhaiten jalkautettua uusia toimintatapoja ja pidettyä yllä entisiä hyväksi havaittuja toimintoja. Kulttuurin muutokseen tarvitaan henkilöstön kokemusten, uskomusten, havaintojen ja käyttäytymisen näkyväksi tekemistä ja niiden käsittelyä sekä asia- että tunnetasolla. Prosesseissa haasteellisinta on päätöksen ja muutoksen jalkauttamien siten että ne jäävät pysyviksi. Kokemuksien mukaan jalkauttaminen vie sitä pidemmän ajan mitä huonompi organisaation lähtötaso suhteessa tavoitteeseen on. Tiimien kehittyminen hyvin toimiviksi ryhmiksi vie ryhmädynamiikan mukaan aina oman aikansa.

4. Hankkeen toteutuminen ja eteneminen

Hanke käynnistyi ennakkoon tehdyllä työhyvinvointikartoituksella ja asiakastyytyväisyyskyselyllä. Virallinen osuus hankkeesta käynnistyi maaliskuussa 2016 Kotisiiven kehittämispäivällä, jossa keskityttiin luottamuksen rakentamiseen erilaisten ryhmäytymisharjoitteiden avulla. Päivän aikana tehtiin myös ryhmätöitä, joissa mm. tunnistettiin työyhteisön vahvuuksia, heikkouksia ja toimintatapoja. Työryhmien koordinoijana toimi työyhteisövalmentaja Leila Kouvonen.

Kotisiiven pilottiryhmä

Alun perin tavoitteena oli että molemmat pilottitiimit (Kotisiiven pilottiryhmä ja Tiimivastaavien pilottiryhmä) kokoontuisivat hankkeen aikana 16 kertaa. Kotisiiven väliohjauksissa oli tarkoituksena purkaa asukaskyselyiden tuloksia, suunnitella päivä- tai viikkotason työhyvinvointimittari ja toteuttaa sen seuranta, laatia ja arvioida yhteistyössä hyvän hoidon käytäntöjä, kehittää tietoisesti kulttuuria ja arvioidaan sen muuttumista ja arvioida käytännön työn tekemistä. Väliohjauksien tarkoitus oli siis tehdä palvelun laatu näkyväksi ja kehittää sitä.

Hankkeen aikana toteutui seitsemän väliohjausta. Kukin väliohjaus kesti kaksi tuntia, ja pyrkimyksenä oli että kaikki tiimin työntekijät osallistuisivat niihin. Kotisiiven henkilöstöstä tapahtui kevästä jonkin verran muutoksia, jotka vaikuttivat tiimin ryhmädynamiikkaan. Tiimissä saatiin kuitenkin aikaiseksi uusia sopimuksia ja ideoitua erilaisia työkäytänteitä jotka kehittivät tiimin yhteistyötä. Osasta tuli pysyviä toimintatapoja. Näistä mainittavimpia ovat päiväkohtainen henkilöstön työhyvinvointimittarin käyttöönotto, asukkaiden sunnuntaipalaverikäytäntö sekä asukkaiden palautteenantamisen ja vaikuttamismahdollisuuden lisäämiseen liittyvät toimintatavat.

Kotisiiven asukkaille ja omaisille järjestettiin kaksi asukas-omaisiltaa. Ensimmäisessä käytiin läpi hankkeen ennakkotehtävänä teetetyn asukaskyselyn tulokset ja lähdettiin kehittämään yhdessä asukkaiden ja omaisten kanssa tulevan asukaskyselyn muotoa. Myös viriketoiminnan ja aterioinnin kehittämisestä käytiin keskustelua. Toisessa asukasillassa toteutettiin asukaskysely, jonka tuloksia verrattiin keväällä toteutetun kyselyn vastauksiin. Asukastyytyväisyys ja –osallisuus olivat lisääntyneet.

Tiimivastaavien pilottiryhmä

Tiimivastaavien väliohjauksissa oli tarkoituksena oppia ratkaisukeskeisiä menetelmiä ja viedään niitä käyttöön tiimien arkeen. Ohjauksissa piti arvioida toiminnan onnistumista, tehdä näkyväksi tiimien toiminnan problematiikkaa, arjen valintojen ja päätöksiä seurauksia jaetun johtajuuden näkökulmasta ja opetella prosessia jossa koko tiimi alkaa ajaa samoja päämääriä käyttäen hyväksi kaikkien osaamista ja taitoja. Lisäksi tavoitteena oli jalkauttaa omiin tiimeihin Kotisiiven pilottiryhmässä hyväksi havaitut käytännöt.

Tiimivastaavien väliohjaus toteutui seitsemän kertaa. Tiimivastaavien kokoonpanossa tapahtui muutos yhden tiimivastaavan siirtyessä toisen työnantajan palvelukseen. Tilalle onnistuttiin rekrytämään sairaanhoitaja, jolla on usean vuoden kokemus tiimivastaavan työstä sekä ratkaisukeskeinen lähestymistapa.

Tiimivastaavat (neljä sairaanhoitajaa) olivat taustoiltaan hyvin erilaisia; työkokemusta oli 1-30 vuotta ja nekin hyvin erilaisista ympäristöistä. Myös käsitys tiimivastaavuudesta oli kirjavaa. Tiimivastaavan roolin kehittäminen ja vahvistaminen nousikin yhdeksi päätavoitteeksi. Väliohjauksissa käyty keskustelut koettiin tarpeellisina, mutta ne eivät tukeneet yhtenäisten käytänteiden muodostumista, vaan jäivät lähinnä työssä olevien elementtien tunnistamisen tasolle. Tiimivastaavuuden yhtenäistäminen ei onnistunut odotusten mukaisesti. Tiimivastaavien kanssa jouduttiin kehittämään ensin yksiköissä toteutettavaa omahoitajuutta, jotta oli mahdollista alkaa työstämään tiimivastaavien tehtäväkuvaa.

Tiimivastaavat tekivät yhdessä toiminnanjohtajan ja palvelupäällikön kanssa opintomatkan Jyväskylän kaupungin hoivayksikköön, jossa oli toteutettu muutama vuosi aiemmin työnkuvien uudistamiseen liittyvä hanke. Matkan tarkoituksena oli saada toimintamalli työnkuvien uudistamiseen säätiössä ja sieltä saatiinkin hyviä vinkkejä työnkuvien työstämiseen. Tiimivastaavien kanssa keskitytään jatkossa ratkaisukeskeisten mallien löytämiseen ja niiden kytkemiseen käytännön työhön.

Johtoryhmä

Suunnitelman mukaan Johtoryhmän piti kokoontua hankkeen aikana 16 kertaa. Tapaamisissa tuli arvioida hankkeen edistymistä, tehdä tarvittavia päätöksiä ja muutoksia organisaation toimintaan omien valtuuksiensa puitteissa ja auttaa päätöksillään tiimejä edistymään.

Johtoryhmän jäseniä olivat vanhus- ja vammaispalvelupäällikkö, ateriapalvelupäällikkö, toiminnanjohtaja sekä työyhteisövalmentaja. Ryhmä kokoontui seitsemän kertaa. Ryhmässä ratkaistiin pilottiryhmien väliohjauksissa ilmi tulleita käytännön ongelmia ja luotiin yhteisiä toimintatapoja ja ohjeistuksia sekä jatkosuunnitelmia.

Ryhmässä päätettiin niin isommista linjauksista kuin pienemmistä arkisista käytänteistä. Ryhmässä valmisteltiin säätiön perehdytysrunгон sisältö, joka työstettiin lopulliseen muotoonsa Työsuojelutoimikunnan toimesta. Varoituskäytäntöjen ja korvaavan työn ohjeistus rakennettiin. Erilaisia prosesseja avattiin ja kuvattiin ja niihin tehtiin tarvittaessa ohjeistuksia. Keravan Palvelutalossäätiöllä on käytössä IMS-järjestelmä, johon ajantasainen tieto voidaan tallentaa ja sitä pystyy jokainen säätiön työntekijä tarkastelemaan. Tähän IMS-järjestelmään tallennettiin kaikki tuotettu materiaali.

Johtoryhmä teki myös suosituksia hyväksi koetuista käytännöistä. Näitä oli esimerkiksi asukaspalaverien käynnistämistä kaikissa yksiköissä. Myös asukaspalautteet käsiteltiin johtoryhmässä. Tapaamisissa käytiin myös vilkasta keskustelua hankkeen suunnasta, yhteisistä tavoitteista ja toimintatavoista.

Ohjausryhmä

Ohjausryhmän oli suunnitelman mukaan tarkoitus kokoontua hankkeen aikana kuusi kertaa. Ohjausryhmän jäsenten tehtävänä oli omasta roolistaan katsoen tuoda hankkeeseen näkemyksiä. Myös hankkeen edistymisen seuraaminen ja valvonta ja tarvittaessa säätiön hallitukselle asioiden eteenpäin vieminen oli ohjausryhmän tehtävä. Ohjausryhmään kuuluivat toiminnanjohtaja, vanhus- ja vammaispalvelupäällikkö, luottamusmies, työsuojeluvaltuutettu, työterveyslääkäri ja työyhteisövalmentaja.

Ohjausryhmä kokoontui kaksi kertaa hankkeen aikana. Ohjausryhmän kokoonpano muuttui näiden kahden kokoontumisen aikana luottamusmiehen ja työterveyslääkärin vaihduttua. Käsiteltävinä asioina oli sairauspoissaolot, työterveyshuollon tuki hankkeen tuomissa muutoksissa ja uuden Tukipalvelutiimin käynnistymisvaiheen haasteet. Uuden tiimin käynnistäminen liittyi kulttuurin muutoksen, jossa tarjotaan palveluja asukaslähtöisesti.

Hankkeen kokonaissuunnitelma muuttui työyhteisövalmentajan jäädessä pois hankkeen koordinoijan tehtävästä marraskuussa 2016. Hankkeelle asetettuja tavoitteita pyrittiin kuitenkin saavuttamaan omalla toiminnalla. Tukea muutoksen tekemiseen on saatu työterveyshuollolta ja eläkeyhtiöltä. Muutoshanke jatkuu siis edelleen.

5. Hankkeen tulokset, hyödyt ja vaikutukset

Hankkeen aikana saatiin selvitettyä työyhteisön ongelmakohtia ja niihin löydettiin myös ratkaisuja: työohjeistukset ja tehtäväkuvaukset avattiin ja kirjattiin, sovittiin työyhteisön pelisääntöjä ja yleisiä ohjeistuksia tarkennettiin. Perehdytykseen haluttiin panostaa ja siihen kehitettiin apuvälineeksi perehdytysrunko, jonka avulla taataan perehdytyksen laatu. Yhteistyö työterveyshuollon kanssa vahvistui otettaessa Varhaisen tuen malli sekä Korvaava työ aktiiviseen käyttöön. Henkilöstöpalavereja on kehitetty ja henkilöstö osallistuu nykyään itse aktiivisesti työn kehittämiseen. Henkilöstön vaihtuvuus on vähentynyt, työtyytyväisyys parantunut ja innovatiivinen halu vaikuttaa toimintaan on lisääntynyt. Myös mittareita onnistuttiin kehittämään.

Asukkailla on nykyisin mahdollisuus vaikuttaa esim. viriketoiminnan sisältöön. Heillä on myös mahdollisuus valita mieleisensä ruoka tarjolla olevista vaihtoehdoista. Koko talon asukas- ja omaisiltoja järjestetään säännöllisesti. Asukkaiden mielipidettä eri asioista kysellään ja kuullaan.

Asukosasallisuuden ja asukkaiden toimintakyvyn säilyttämiseksi (ja edistämiseksi) on syntynyt hyvää yhteistyötä myös talon ulkopuolisten toimijoiden kanssa; vapaaehtoistyön koordinoitiin on nimetty vastuuhenkilö, ja sen myötä niin vapaaehtoisten kuin tapahtumienkin määrä ja sisältö on kasvanut merkittävästi. Aukkaat osallistuvat mielellään laaja-alaiseen virkistystoimintaan, jota toteutetaan nykyään päivittäin.

Myös oppilaitosten kanssa on syntynyt yhteistyötä; eräs AMK-opiskelija toteutti opinnäytetyönsä pilottikokeiluna kuntouttavista menetelmistä. Pilotin myötä henkilöstö sai käyttöönsä erilaisia tapoja motivoivaan kuntoutukseen, ja tulokset ovat olleet hyviä.

Julkisuudessa ja yksityisesti saatu positiivinen palaute, palveluiden käyttöasteen nousu ja yhteistyön lisääntyminen muiden toimijoiden kanssa kertonevat myös siitä, että Keravan Palvelutalosalustuksen KuMu-hanke antoi toivottuja tuloksia.

6. Hankkeen arviointi ja mahdolliset jatkotoimenpiteet

Hanke ei edennyt aivan alkuperäisen suunnitelman mukaisesti. Missään tapauksessa se ei kuitenkaan mennyt hukkaan. Työyhteisövalmentaja sysäsi liikkeelle muutoksen aallon, joka jatkaa edelleen kulkuaan.

Työyhteisöön on muodostunut innovatiivisten tekijöiden joukko, joka haluaa kehittää ja kehittyä. Toisaalta kaikkia ei ole saatu sitoutettua yhteiseen tavoitteeseen, joten avoimen ja luottamuksellisen työyhteisön rakentaminen jatkuu edelleen. Jokapäiväisenä ja luonnollisimpina keinona tämän luottamuksen rakentamiseen on keskustelu; esiin tulevat asiat otetaan puheeksi heti ja mahdollisimman avoimesti. Luottamuksellisuuden lisäämistä tullaan kehittämään työyhteisössä myös ensi vuonna koulutuksen avulla; Työturvallisuuskeskuksen (ttk) kanssa on suunnitteilla räätälöityä koulutusta juuri tämän työyhteisön tarpeet huomioiden.

7. Viestintä ja yleinen hyödynnettävyys suomalaisessa työelämässä

Kulttuurin muuttuminen on osa tämän päivän työelämää, halusi sitä tai ei. Tämän vuoksi yhteistoiminnallisten toimintamallien toteuttaminen ja kehittäminen kaikissa työpaikoissa on tärkeää.

Erityisesti hoiva-alalla tulisi asiakkaan olla keskiössä kun palveluja ja toimintaa kehitetään. Asukkaan oman äänen kuunteleminen ja huomiointi on osa työpaikan kulttuuria ja avoimuutta. Kumu-hankkeessa korostuikin asukasosallisuuden lisääminen, jonka kehittämisessä käytettiin apuna Osallisuuden olotiloissa – opas asumispalvelujen käyttäjille ja työntekijöille (Aspa- julkaisu 1/2014).

8. Hakijan ja ulkopuolisen asiantuntijan yhteystiedot

Hankkeen hakija	Asiantuntija
Keravan Palvelutalosaatiö Toiminnanjohtaja Raisa Laurila Timontie 4, 04200 Kerava gsm: +358 40 732 0058 raisa.laurila@kpts.fi www.kpts.fi	Leila Kouvonen T:mi Leila Kouvonen Hiukoontie 70, 08480 Lohja gsm: +358 50 5474626 leila.kouvonen@leilakouvonen.fi www.leilakouvonen.fi