



# EEN HUIS WAAR HET GOED WONEN EN WERKEN IS

**HET TUBBE-MODEL: SCANDINAVISCH  
INSPIRATIE VOOR ONZE WOONZORGCENTRA**

ZELF JE LEVEN BEPALEN EN ANDERE CITATEN	02
VOORWOORD VAN DE KONING BOUDEWIJNSTICHTING	04
INLEIDING – WAAROM TUBBE?	06
<b>01</b> ER WAS EENS IN ZWEDEN... TJÖRN, EILAND VOOR SENIOREN	08
<b>02</b> TUBBE: ÉÉN MODEL, TIEN PRINCIPES	12
<b>03</b> IS HET DAT MAAR?	18
<b>04</b> DE REACTIES	24
<b>05</b> TUBBE PROBEREN, HET VERPLICHT JE TOT NIETS. OF WEL?	28
<b>06</b> LEREN VAN ANDERMANS ERVARINGEN	32
<b>07</b> PLUS- EN MINPUNTEN	40
<b>08</b> HOE PAK JE HET AAN?	44
BESLUIT – TUBBE IN BELGIË	62
NUTTIGE ADRESSEN EN LINKS	63
COLOFON	64

# EEN HUIS WAAR HET GOED WONEN EN WERKEN IS

**HET TUBBE-MODEL: SCANDINAVISCH  
INSPIRATIE VOOR ONZE WOONZORGCENTRA**



Koning  
Boudewijnstichting

*Samen werken aan een betere samenleving*

# TUBBE MODEL

HET HOOGSTE GOED?  
ZELF ELKE DAG KUNNEN KIEZEN  
HOE JE LEEFT...

DE PERSONEELSLEDEN  
MOETEN ELKE DAG  
OPNIEUW BESEFFEN  
WAAROM ZE DEZE  
JOB DOEN.

WIJ LEVEN  
IN EEN  
HUIS WAAR  
HET PERSONEEL  
EN DE BEWONERS  
GELUKKIG ZIJN.

WE MOETEN IN  
DE EERSTE PLAATS  
ONZE SCHRIK  
OVERWINNEN.

ZOALS THUIS NEEMT  
IEDEREEN DEEL AAN  
HET FAMILIELEVEN...

IK STA GRAAG LAAT OP. ZE WACHTEN DAAROM  
MET MIJ TOT HET LAATST.

ER ZIJN NOG MENSEN DIE  
HUN OREN DICHTPLAMUREN.  
ZIJ HOREN NIET WAT DE ANDEREN ZEGGEN.

IK HEB GEVRAAGD OM EEN  
MOESTUIN AAN TE LEGGEN  
EN DE DIRECTEUR HEEFT  
JA GEZEGD.

GEEN SPRAKE VAN DAT  
MEN MIJ ZOU VERPLICHTEN  
OM WAT DAN OOK TE DOEN!

BIJ MIJN AANKOMST WAS IK HELEMAAL  
AFGESCHREVEN, BIJNA DOOD EIGENLIJK.  
NU HEB IK ZIN OM VAN ALLES TE DOEN.

IK WIL DAT MEN  
MIJN KEUZES RESPECTEERT.  
TOT OP HET EIND.

HET IS MAKKELIJKER IN  
JE AUTOMATISMEN TE BLIJVEN,  
MAAR DAT LEIDT TOT  
MINDER TEVREDENHEID.  
WIJ STAAN MEER AAN  
DE KANT VAN DE  
BEWONERS EN ZIJ  
ZIJN MINDER AFWIJZEND.

ALS ER DAGEN ZIJN WAAROP  
EEN BEWONER ZICH NIET WIL  
WASSEN, DAN IS DAT MAAR ZO!

WIJ WAREN ZOR GKUNDIGEN.  
NU ZIJN WE VAN ALLE MARKTEN THUIS.

# VOORWOORD

## **Het experiment wijst uit dat er een grotere tevredenheid is bij de senioren en het personeel. Wat als dat nu eens evident werd?**

Tubbe is een organisatie- en managementmodel dat wordt toegepast in verschillende woonzorgcentra in een landelijke gemeente in het westen van Zweden.

Er wordt aan de senioren een aantrekkelijke, aangename en functionele plek aangeboden, waar zij volop hun leven kunnen leiden. Voor het personeel gaat het om méér dan een werkplek: het is voor hen een fijne, motiverende plaats en een omgeving die de bewoners aanmoedigt om een energietandje bij te steken en hun capaciteiten te blijven waarmaken. Zo krijgt hun leven meer betekenis.

Op verzoek van Belgische actoren uit de sector en van burgers wilden diverse directeurs van woonzorgcentra dit model beter leren kennen, samen met een aantal stakeholders. De Koning Boudewijnstichting organiseerde daarom een reeks bezoeken over en weer en na diverse contacten met de Zweedse initiatiefnemers werden in België zes proefprojecten gelanceerd.

Bij de bezoeken aan het Tubberödshus in Zweden, waar dit hele verhaal is begonnen, kwamen we tot de ontdekking dat, ondanks de uiteenlopende systemen voor de gezondheidszorg, de Tubbe-aanpak een evidentie is en in elk geval niet in tegenspraak met onze regelgeving. Tubbe is geen sleutel-op-de-deurmodel, maar een levensfilosofie. Het experiment wijst uit dat er een grotere tevredenheid is bij de senioren en het personeel.

**Als u zou moeten verhuizen naar een woonzorgcentrum, wat zou voor u dan belangrijk zijn?**

**Waar bent u het meest bang voor?**

Als u zich deze vragen stelt als toekomstige bewoner, personeelslid of directeur van een woonzorgcentrum, dan zet u eigenlijk al de bakens uit voor de Tubbe-aanpak.

Deze brochure wil de ervaringen delen van de zes proefprojecten die – geleidelijk aan en in diverse gradaties – een participatief beheer ingang hebben doen vinden, waar bewoners en personeelsleden bij betrokken zijn.

Dit zijn de sleutelwoorden van Tubbe: een gedeelde visie, een echt levensproject en 'iedereen participeert'. Het vaste 'decor' is de kwaliteit van de relaties die je ziet groeien tussen bewoners, families, leden van het personeel, de directie en ook de buurt. Wij hopen dat deze brochure voor jou een uitnodiging is om je hierin te verdiepen. En om na te denken over het opzetten van een proces om dit ook in jouw woonzorgcentrum in te voeren.

Onze dank gaat naar de directie, de bewoners en het personeel van het Tubberödshus. Zij hebben hun ervaringen gedeeld met de Belgische delegaties die zich ter plaatse lieten inspireren door hun model. Dank ook aan de zes proefprojecten, die zich enthousiast in dit avontuur hebben gestort, aan de coaches en de evaluatoren. Een bijzondere dank gaat tot slot naar l'AVIQ voor de constructieve samenwerking.

**DE KONING BOUDEWIJNSTICHTING**

# INLEIDING

## WAAROM TUBBE?

**Niemand betwist dat er in de ouderenzorg nood is aan ingrijpende veranderingen en aan nieuwe modellen voor woonzorgcentra.**

**Die zijn er al. Waarom dan Tubbe?**

In hun folders en brochures stellen woonzorgcentra zichzelf steevast voor als plekken waar het aangenaam leven is. Maar soms doorstaat die publiciteit de toets van de praktijk niet en is er eerder sprake van een gebrek, bijvoorbeeld aan openheid voor de wereld buiten het centrum, zeker voor de andere generaties. Gebrek aan respect voor de autonomie van de bewoners is een andere klacht. Het gaat dan over een paternalistische mentaliteit die in veel centra heerst en die uitgaat van het idee: "Wij weten wel wat goed is voor u, laat ons maar begaan." Een stap verder nog is het infantiliseren van bewoners, alsof elke vorm van afhankelijkheid automatisch ook betekent dat mensen niet langer volwassen mensen zijn. Dat is een vorm van gebrek aan respect. Je leest en hoort ook dat het personeel te weinig echt luistert naar mensen en dat men te zeer vastzit in de relatie zorgverstrekker/zorgbehoevende. Het motto 'zorg is mensenzorg' is daarbij niet altijd een prioriteit. Er is sprake van een gebrek aan belangstelling voor de rijke ervaring van de bewoners én ook van de medewerkers. Het is ver van ons om alle woonzorgcentra over dezelfde kam te scheren, maar toch lijkt al te vaak één woord centraal te staan in deze specifieke vorm van ouderenzorg: gebrek. Dat kan (op veel plaatsen) beter.

## TUBBE?

Hoe dan ook, woonzorgcentra staan voor een uitdaging die niet meer weg zal gaan: hoe bied je je bewoners de noodzakelijke zorg aan, houd je tegelijk rekening met hun individuele behoeften en wensen, en zorg je voor een aangenaam kader, zowel voor hen als voor je personeel? En dat alles voor een aanvaardbare prijs.

Iedereen wil dat alles wel, geen twijfel mogelijk. Waarom dan kiezen voor het Tubbe-model, dat in deze brochure wordt uitgelicht? Omdat iedereen zich daarin kan terugvinden. En dat komt omdat het **relatiegerichte** er centraal staat. Bewoners krijgen verantwoordelijkheden, het personeel is gemotiveerd, families worden betrokken, en dat alles in een omgeving die het **'intrapreneurschap'** bevordert. In dit model worden de beslissingen gemeenschappelijk genomen en verandert ook de directie van rol: van managen gaat het naar coachen, en van decision maker wordt een directie procesbegeleider. Het resultaat is een woonzorgcentrum waar ieders competenties ten dienste staan van het geluk van iedereen. Te mooi om waar te zijn? Aan de hand van deze brochure kun je je eigen oordeel vellen. En vervolgens is het aan jou.

**VOLGENS TUBBE  
WERKEN BETEKENT  
DAT JE VREUGDE  
EN FIERHEID  
BINNENBRENGT  
IN DE OUDERENZORG**

LILIAN BOHLIN, DIRECTEUR VAN HET TUBBERÖDSHUS



DE BEWONER IS DE ACTOR VAN ZIJN EIGEN LEVEN, ZOWEL INDIVIDUEEL ALS OP COLLECTIEF NIVEAU. DAAROM LIGT DE NADRUK OP HET LUISTEREN NAAR DE BEHOEFTE VAN MENSEN. HET BASISPRINCIPE IS DAT ZIJ HIER MOETEN LEVEN ZOALS THUIS EN HUN EIGEN KEUZES MOETEN KUNNEN MAKEN: WANNEER OPSTAAN, GAAN SLAPEN... ALS IEMAND DE VERLENGINGEN VAN EEN VOETBALMATCH WIL ZIEN TOT ELF UUR, DAN KAN DAT

ANTOINE THIRY, DIRECTEUR VAN CENTRE SAINTE-BARBE IN SEILLES





01  
ER WAS EENS  
IN ZWEDEN...  
TJÖRN,  
EILAND VOOR  
SENIOREN

EEN UITVINDING VAN EEN DEENSE, IN PRAKTIJK GEBRACHT DOOR ZWEDEN.  
HET WARME TUBBE-MODEL KOMT UIT HET HOGE NOORDEN.

**“Zolang iemand leeft, moet hij voluit leven!”** Dat is in één zin het leidende principe van het Tubberödshus, een ‘rusthuis’ op het eiland Tjörn in het westen van Zweden. Er wonen een dertigtal senioren, van wie de meesten de negentig voorbij zijn en min of meer afhankelijk zijn. Op het eerste gezicht gaat het om een ‘normaal’ woonzorgcentrum, dat wordt beheerd door de gemeente van dit grote eiland (168 km<sup>2</sup>). Dat telt 15.675 inwoners en er zijn niet minder dan vijf zorgcentra voor senioren. Het verschil tussen die vijf? Sinds 2010 werkt het Tubberödshus volgens het Tubbe-model. Dat ontleent er zijn naam aan.

## OMDAT IEDERE PERSOON UNIEK IS

Het Tubbemodel is oorspronkelijk niet Zweeds. Het idee werd ontwikkeld door Tyra Frank, pedagoge en Deens minister voor de Derde Leeftijd. Zij bedacht een nieuwe woonvorm voor senioren. Haar vertrekpunt: respect voor de unieke persoonlijkheid van elke bewoner. Volgens Frank mogen we pas van een succes spreken als “de persoon bij zijn overlijden nog even uniek is als op het moment waarop hij/zij naar het centrum kwam”. In 2010 trokken vertegenwoordigers van het Tubberödshus naar Lottehemmet in Denemarken. Daar bezochten ze een instelling die volgens dit relatiegerichte model werkte en waar bewoners en personeelsleden zij aan zij zitten in de beslissingsorganen, samen deelnemen aan thematische werkgroepen en betrokken zijn bij de dagelijkse activiteiten en taken.

## DE OUDERE PERSOON STAAT CENTRAAL

Lottehemmet reikte het model aan en het Tubberödshus werd zowel voor de bewoners als voor de medewerkers een gezellige thuis, waar iedereen op zijn manier aan bijdraagt. Maar is het Tubbe-model over te plaatsen naar België? Volgens directeur Lilian Bohlin is dat de evidentie zelf, want eigenlijk gaat het om niets anders dan “de oudere persoon centraal plaatsen en hem toelaten om zijn mening te zeggen en invloed te hebben op het leven van alledag”, van hemzelf en van de anderen. Zij stelt: “Het minste wat een senior mag verwachten aan het einde van een lang leven is het recht om voor zijn gedachten en wensen uit te komen.’ En dat is even waar in Zweden als in België.

## ZOLANG IEMAND LEEFT, MOET HIJ VOLUIT LÉVEN!

"Het Tubbe-model dwingt ons om onszelf vragen te stellen, binnen het kader van onze diverse werkmethodes: hoe kunnen we onze organisatie verbeteren om haar klaar te stomen voor de toekomst? En dat is een toekomst waarin de participatie van onze bewoners en van onze medewerkers als vanzelfsprekend zal worden beschouwd. Door het systeem van de themagroepen zullen ons personeel en onze bewoners samen aan het stuur zitten. De samenwerking zal worden omgezet in een grotere betrokkenheid, meer verantwoordelijkheid en uiteindelijk een toegenomen welzijn."

**RENAAT LEMEY**, ALGEMEEN DIRECTEUR  
VAN OPEN KRING VZW IN ARDOOIE

## TUBBE? BIJ JOU? STEL MINSTENS DE VRAAG!

Of beter: de vragen, meervoud. Beeld je even in: de persoon aan wie je het meeste hecht woont vanaf morgen in een woonzorgcentrum. Wat worden jouw criteria bij de keuze? Wat zijn de voorwaarden om je geliefde gelukkig te laten zijn? Of neem gewoon jezelf: hoe zie jij jezelf op je vijftachtigste? Wat maakt je het meest bang bij de gedachte dat je op een mooie dag in een woonzorgcentrum woont? Wat zul je nog kunnen doen? Wat zal voor jou niet langer mogelijk zijn? Zul je aanvaarden dat directie en personeel over je dagelijkse doen en laten beslissen? Of denk je dat je het recht moet hebben om inspraak te hebben bij alle beslissingen, wat ook je fysieke gesteldheid en je mate van autonomie is? Het zijn stuk voor stuk vragen die je ertoe kunnen brengen om de sprong te wagen. De sprong richting participatief woonzorgcentrum.





02

# TUBBE: 1 MODEL, 10 PRINCIPES

ZOALS ELKE BEWONER UNIEK IS, IS OOK ELK WOONZORGCENTRUM DAT.  
HET TUBBE-MODEL IS DAN OOK GEEN STRIKT OP TE LEGGEN KADER,  
DAT JE IN GELIJK WELKE ORGANISATIE KUNT TOEPASSEN.  
MAAR DE BASISPRINCIPES ZIJN WEL WAT ZE MOETEN ZIJN... HET ZIJN ER TIEN.

## 1 AUTONOMIE

In het hele huis worden de autonomie en het gevoel van eigenwaarde bevorderd door het respect voor ieders zelfbeslissingsrecht. "De autonomie van de bewoners gaat hand in hand met die van de personeelsleden. Het Tubbe-model is gebaseerd op de idee van een lotsgemeenschap."

CÉSAR MEURIS, HAUTE ÉCOLE ROBERT SCHUMAN

## 2 COACHING

Op directieniveau evolueert men van een 'piramidiaal management' naar coaching. Er wordt een kader gecreëerd dat zowel bij het personeel als bij de bewoners een continue reflectie bevordert, net als de vertaling van de resultaten daarvan in de praktijk. "De directeur is niet langer DE verantwoordelijke voor alles. Hij wordt een coach: hij moedigt de teams aan om zo veel mogelijk oplossingen intern te zoeken. Het resultaat is dat er geleidelijk aan steeds minder problemen tot bij de directie komen."

JEAN-MARIE KOHNEN, ALGEMEEN DIRECTEUR  
VAN INAGO

## 3 SAMEN BESLISSEN

De bewoners worden systematisch betrokken bij de beslissingen over de organisatie van hun dagelijks leven in het centrum: het menu, de activiteiten, de uurroosters, versieringen, zelfs de aanwerving en evaluatie van medewerkers enz. Dat verloopt via thematische werkgroepen waar ze overleg plegen met de personeelsleden. "We discussiëren en kiezen vervolgens samen. We zijn vrij, toch?"

GENEVIÈVE, BEWONER

## 4 COMMUNICATIE

Die verloopt open en duidelijk met de bewoners, maar ook met het personeel. "Iedereen moet de keuze hebben om te kunnen zeggen 'akkoord' of 'niet akkoord'. Daarom is communicatie zo belangrijk."

FRANÇOISE, ZOR GKUNDIGE

## 5 OPENHEID

Men staat open voor de wereld buiten het woonzorgcentrum. Dat moet een ontmoetingsplek zijn, die in een rechtstreeks contact staat met de samenleving. Uitwisselingsmomenten worden aangemoedigd, niet alleen met de familie van de bewoner, maar ook met de buurtbewoners, handelaars, vrijwilligers enz. "Het restaurant is toegankelijk voor iedereen. Ook familieleden en bewoners van de wijk kunnen er komen lunchen. Je hoeft alleen maar een ticket te kopen."

ALINE BERTIN, VERANTWOORDELIJK VOOR  
EEN LEEF-UNIT IN RÉSIDENCE RÉGINA, MORESNET

## 6 POTENTIEEL

De mogelijkheden, capaciteiten en resterende competenties van de bewoners worden benut. Niet wat iemand niet langer kan is belangrijk, wel wat iemand wél nog kan. "Ik heb altijd graag in de tuin gewerkt. Ik miste dat, en dus heb ik gevraagd om een moestuin te kunnen onderhouden. De directeur heeft toegestemd. Anderen zijn vervolgens samen met mij in die tuin komen werken en nu wordt hij uitgebreid."

RENÉ, BEWONER

## 7 RELATIEGERICHT

Het model is dat van de relatiegerichte zorg, gebaseerd op authentieke contacten tussen bewoners en medewerkers. Zij beseffen dat ze 'ten huize van iemand' werken. *"Iedereen moet 's avonds kunnen zeggen: 'Ik heb een goeie dag gehad!' En dat heeft alles te maken met de kwaliteit van de contacten."*

**BETTY HERBOTS**, DIRECTEUR BEWONERSZORG, WZC FLOORDAM IN MELSBRÖEK

## 8 RESPECT

Respect voor de ander, met zijn noden en verwachtingen, zijn privéleven en zijn intimiteit, staat voorop. Elke kamer wordt dan ook gezien als een echte thuis. Niemand mag er zomaar binnenkomen zonder toestemming van de bewoner. Het personeel klopt altijd aan de deur en wacht op een reactie om binnen te gaan. *"Het idee is dat iedere bewoner zijn eigen keuzes kan maken en dat alle personeelsleden die keuzes ook kennen en respecteren."*

**LEEN**, ZOR GKUNDIGE

## 9 UNIEK

Er is erkenning van en respect voor het unieke karakter van iedere persoon. Dat brengt met zich mee dat de standaardzorg wordt aangepast en dat er een adequaat en doelgericht antwoord wordt geformuleerd als mensen behoeften en voorkeuren hebben. *"Als ik me niet voel zoals thuis, dan zeg ik dat aan de hoofdverpleging en de dingen worden aangepast. Het is hier gepersonaliseerd, ik ben vrij en men luistert naar mij."*

**AYMÉE**, BEWONER

## 10 NUT

De nadruk ligt op het gevoel nuttig te zijn. Dat is belangrijk voor de bewoners én voor de medewerkers. De bewoners nemen deel aan de organisatie van activiteiten en doen hun deel van de dagelijkse taken, in de mate waarin ze dat wensen. *"Wij hebben geen kinderen of kleinkinderen. Thuis voelden wij ons alleen en nutteloos. Hier worden we omringd door andere mensen en kunnen wij ons nuttig maken voor anderen."*

**ROGER EN MAYA**, BEWONERS

Ook de professionele medewerkers stellen de nuttigheidsdimensie op prijs. *"Ik heb bij de teams kunnen vaststellen dat het een erg belangrijke motiverende factor is als je invloed kunt uitoefenen op de wereld om je heen."*

**CHRISTOPHE CREVIEAUX**, CONSULTANT IN ORGANISATIEMANAGEMENT EN HUMAN RESOURCES, COACH VAN HET TUBBE-PROJECT IN WALLONIË

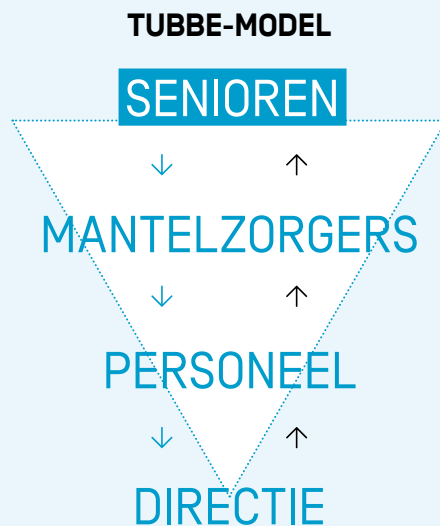
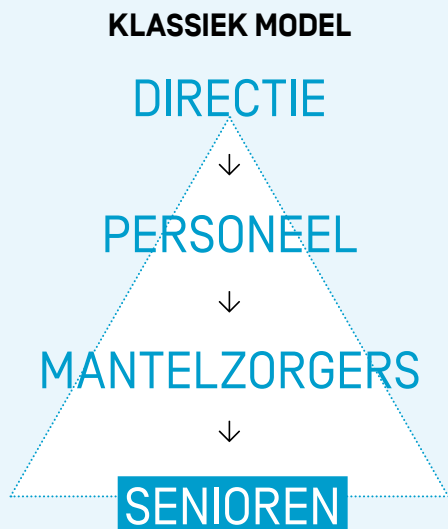
# 40%

Na anderhalf jaar werken volgens Tubbe is dit de reactie van de bewoners op de stelling "Ik voel mij nuttig": 40% zegt "helemaal mee eens" en 27% "eerder mee eens".



## DE PIRAMIDE OP HAAR KOP

De toepassing van deze principes leidt (snel of minder snel) tot een omkering van de organisatiepiramide. Het personeel en de bewoners nemen geleidelijk aan zoveel verantwoordelijkheid op zich en krijgen zoveel invloed dat het woonzorgcentrum uiteindelijk bottom-up wordt beheerd. Het is hier dus niet langer de bewoner die zich moet aanpassen aan de instelling, maar de instelling aan de bewoner, in overleg met het personeel.



## EEN GEMEENSCHAPPELIJK DOEL: VOOR IEDEREEN EEN BETER LEVEN

De aanhangers van de Tubbe-methode vinden er geen doekjes om: hun hoogste doel is... het geluk. In de brochure die het functioneren van het betrokken woonzorgcentrum van Tjörn beschrijft, springt het meteen in het oog: *“Wij hopen dat de mensen die hier werken en wonen gelukkig zijn dat ze hier wonen en werken.”* In het Tubbe-model...

...zijn de bewoners gelukkiger, omdat ze de actoren van hun eigen leven zijn, en niet langer de toeschouwers. Zij beheren mee de instelling. Ze hebben niet langer de indruk dat ze leven op de werkplek van het personeel, zeggen bewoners: *“Dit huis is van mij en het personeel helpt mij om hier voluit te leven.”*

...zijn de personeelsleden gelukkiger omdat zij door een groot persoonlijk engagement – dat betekent hier niet ‘meer werken’, maar wel ‘anders werken’ – meer verantwoordelijkheid en invloed hebben. Ze krijgen de kans om al hun competenties te ontplooiën en zijn niet langer de gevangenen van een smalle functieomschrijving. Ze hebben het gevoel dat hun job stimulerend en dankbaar is. *“De manier waarop iedereen zijn rol opvat is veranderd,”* stelt Francine Leclerc vast. Zij is verantwoordelijk voor een leef-unit in Résidence Régina in Moresnet. *“De verpleegsters en zorgkundigen zijn nu ook animatrices en kunnen voortaan andere dingen doen dan wat strikt genomen tot hun job behoort. Ze kunnen hun andere capaciteiten aanspreken en zouden bijzonder ongelukkig zijn als je hen dat weer zou afpakken. Ook omdat de verhoudingen veranderd zijn.*

*Voordien voelden zorgkundigen zich schuldig als je hen verraste terwijl ze bij de bewoners zaten. Nu behoort dat tot hun rol. De structuur is nog slechts een middel.”*

# 53%

Na anderhalf jaar Tubbe is 53% van de personeelsleden het ermee eens dat de zorg in hun afdeling er (aanzienlijk) op is vooruitgegaan.

...is de directie gelukkiger omdat de hogere tevredenheidsgraad in de hele instelling uiteraard voldoening geeft. Ook als de directeur enige tijd nodig heeft om zijn nieuwe rol te aanvaarden en begeleider, coach en *booster* van talenten te worden, in de plaats van de persoon die opdrachten geeft. “Het is een avontuur waar je je in moet storten,” onderstreept Philippe Van de Broeck, directeur van MR La Reine-des-Prés. “Je moet durven uit balans gebracht worden en weten dat er om je heen tal van mensen zijn die je zullen helpen. Omdat de bewoners op de hoogte zijn van dat avontuur, net als het personeel. Allemaal samen kun je echt een ferme stap zetten, waardoor de autonomie van de bewoners en ook van je medewerkers toeneemt. Iedereen wint daarbij!”

... zijn de families gelukkiger omdat zij zien dat de relatie met 'hun' senior openbloeit dankzij een collectieve dynamiek die tot veel meer inspraak leidt. Ook al moeten ze dus ophouden met te beslissen in de plaats van 'hun' senior. Christophe Crevieux, coach van het Tubbe-project in Wallonië, zegt hierover: "Wij kregen feedback van families die ons zeiden dat ze hun familielid niet meer herkennen. Ze zijn veel actiever, minder verslaafd aan medicatie, maken volop plannen... Ze lijken tien tot zelfs twintig jaar jonger te zijn geworden!"

"In de Tubbe-huizen worden gelukkige momenten zichtbaar aanwezig gesteld door foto's. Zo zijn de families mee met wat er gebeurt, ook wanneer ze er niet zijn, en zien ze dat de rusthuizen geen sterfhuizen zijn, maar plekken waar alle facetten van het leven worden gevierd."

**CHRISTOPHE CREVIEUX**, CONSULTANT IN ORGANISATIEMANAGEMENT EN HUMAN RESOURCES, COACH VAN HET TUBBE-PROJECT IN WALLONIË

"Aanvankelijk ging 100% van mijn tijd naar leadership, maar na twee jaar waarin ik de creativiteit van onze zorgkundigen heb gestimuleerd, was dat percentage al gezakt tot 30%. Hierdoor kan ik meer en meer tijd nemen om andere woonzorgcentra te helpen bij hun overgang naar het Tubbe-model."

**LILIAN BOHLIN**, DIRECTEUR VAN HET TUBBERÖDSHUS





03

# IS HET DAT MAAR?

NA DE LECTUUR VAN TWEE HOOFDSTUKJES IN DEZE BROCHURE ZEG JE MISSCHIEN BIJ JEZELF: 'IS HET DAT MAAR?' DAT KLOPT OOK, IN DE ZIN DAT TUBBE GEEN STRAK MODEL IS DAT JE ALS ZODANIG KUNT TRANSPLANTEREN VAN TJÖRN NAAR NEERPELT, SEILLES, ARDOOIE, MORESNET, MELSBROEK OF MARCHE-EN-FAMENNE (DE ZES PLAATSEN VAN DE PROEFPROJECTEN). TUBBE, DAT IS EEN IMPULS, EEN DRIJVENDE KRACHT, EEN MANIER OM GOESTING EN ZIN TE GEVEN EN TE KRIJGEN.

## ZIN OM NAAR DE ANDERE TE LUISTEREN

### Medewerkers luisteren naar de bewoners.

“Onze rol is: luisteren naar iedereen, ook wie het meest zwijgzaam is. Sommige bewoners zeggen: ‘Het gaat wel met mij, ik heb niets nodig.’ Maar vaak dŭrven ze niet voor hun mening uit te komen of hebben ze slechte ervaringen die ze niet nóg eens willen meemaken. Ze vrezen dat ze niet serieus zullen worden genomen of – en dat geldt voor veel oudere vrouwen in onze regio – er heeft simpelweg nooit iemand om hun mening gevraagd. Het gaat er uiteraard niet om dat je dingen gaat forceren – zwijgen is óók een vorm van vrijheid – maar als iemand iets te zeggen heeft, moet hij wel de kans krijgen om dat te doen. Het is niet aan ons om te bepalen wat goed is voor de bewoner, wel aan de bewoner zelf.

AGATHE, ZOR GKUNDIGE

### Medewerkers luisteren ook naar elkaar.

Als we elk in ons eigen hoekje initiatieven nemen, zonder van gedachten te wisselen, dan krijgen we geen feedback over die initiatieven en weten we niet of we goed bezig zijn. We bewegen ons dan als blinden, zonder samen eens een stapje achteruit te zetten. Vergaderingen waarin we met elkaar van gedachten wisselen over de manier waarop we het Tubbe-model beleven zijn onmisbaar.”

MYRIAM, VERPLEEGSTER

# 39%

Na anderhalf jaar Tubbe zegt 39% van de bewoners dat ze met het personeel overleggen als er beslissingen worden genomen: over voeding, meubilair, activiteiten enz. In het begin was dat slechts 19%.

### De directie luistert naar de medewerkers en handelt daar ook naar.

“Professionals moeten goed letten op alle mogelijke informatie die een impact kan hebben op het dagelijks leven van de bewoners. Maar vervolgens moet je verschrikkelijk goed georganiseerd zijn om rekening te kunnen houden met de informatie die je zo hebt verzameld. Je zit dus in een dualiteit: je moet aan de ene kant ultraflexibel zijn om alles te kunnen capteren, en vervolgens ook supergestructureerd om die informatie te kunnen gebruiken. Dat is nodig om van een vraag die een bewoner formuleerde een concreet project te maken. Spontane uitlatingen van elk individu moet je op een zo natuurlijk mogelijke manier verzamelen: of het nu gaat om het uurrooster voor het maken van iemands toilet of om frieten te gaan eten, zoals dat in een gezin ook gebeurt. Maar vervolgens moet de instelling zich goed organiseren om die vragen ook om te zetten in de praktijk.”

JEAN-MARIE KOHNEN, ALGEMEEN DIRECTEUR  
VAN INAGO

### De bewoners luisteren ook naar elkaar.

“We zien mekaar geregeld om het te hebben over het leven in groep en na te denken over wat we kunnen doen om dingen beter te laten verlopen. Soms gebeurt het dat tijdens die vergaderingen iedereen begint te kibbelen en niemand nog naar elkaar luistert. Dan ben ik bang om te zeggen wat er op mijn lever ligt.”

MARTINE, BEWONER

## ZIN OM ZICH IN DE PLAATS VAN DE ANDERE TE STELLEN

Hier belanden we bij het tegendeel van *denken* in de plaats van de ander. “Dankzij het Tubbe-model geven de medewerkers er zich snel rekenschap van dat ze het niet per definitie goed doen als ze denken in plaats van de bewoners en ze alle beslissingen voor hen nemen. Onder het mom dat ze over hun welzijn waken,” onderstreept Christophe Crevieaux, coach van het Tubbe-project in Wallonië. “Denken in plaats van de bewoners, dat gaat erg ver, tot in de kleinste gebaren: de manier waarop je eet, hoe je een lepel naar de mond brengt...”

# 61%

Na anderhalf jaar Tubbe is 61% van de bewoners het “helemaal eens” met deze stelling: “Het personeel luistert naar mij als ik vragen of problemen heb.” In het begin was dat slechts 46%.

Geleidelijk aan doet het personeel ook de kleinste dingen in het dagelijks leven in plaats van de bewoners. Eigenlijk is dat een ongelooflijke daad van geweld. Wat welwillend bedoeld is, wordt kwaadwillig, zonder dat iemand zich daarvan bewust is.” Het Tubbe-model gaat voor een relatie van gelijkwaardigheid tussen het personeel en de bewoners. Daarom worden het stellen van eenvoudige gezond-verstandvragen aangemoedigd. Vaak zijn de antwoorden op die vragen destabiliserend: “Als ik in de plaats van de bewoners was, zou ik dan de manier op prijs stellen waarop ik hen wakker maak en verplicht hun toilet te doen, terwijl ze dromen van een kop koffie? De wijze waarop ik iemand in de gemeenschapszaal z’n rolstoel voor de televisie ‘posteer’, terwijl hij

te kennen gaf dat hij een luchtje wilde scheppen? Het feit dat ik iemand z’n mooie nieuwe vest, een cadeau van zijn dochter, afpak omdat “het jammer zou zijn dat die vuil werd”? Het uur waarop ik mensen het avondmaal voorzet, vijf uur, terwijl ik perfect weet dat ze op dat uur geen trek hebben en drie kwart niet zullen opeten...”

## ZIN OM SAMEN EEN GEMEENSCHAP TE MAKEN

In een Tubbe-gemeenschap voelt iedereen zich gewaardeerd en leiden mensen een betekenisvol leven. Omdat het model steunt op de gelijkwaardigheid van bewoners en personeelsleden kan niemand – ook de directie niet – zijn visie van een ideaal functionerend woonzorgcentrum opleggen. Een Tubbe-‘rusthuis’ wordt samen gecreëerd en beheerd. Alle betrokkenen – directie, personeel, bewoners, families – nemen deel aan dat proces, waarvan het resultaat ook niet eens en voor altijd vastligt. Het evolueert voortdurend, met vallen en opstaan. De cocreatie van een gemeenschappelijke visie op relatiegerichte zorg is een beloning op zichzelf: iedereen die erbij betrokken is heeft het gevoel weer controle te krijgen over zijn leven en omgeving.

Inspraak op basis van een wij-relatie (en dus niet van ‘zij en wij’) zorgt op alle niveaus (weer) voor betekenis in het leven. De organisatie is niet langer een entiteit die de bewoners en het personeel haar regels oplegt. Het is een gemeenschap van mensen die geïnteresseerd zijn in elkaar: “Hier zijn we solidair en zorgen we voor mekaar. Dat is trouwens mijn belangrijkste bezigheid: participeren aan het welzijn van iedereen.



Ook van de mensen die hier werken. Weet je, er zijn soms bewoners die het hen knap lastig maken. Wel, dan neem ik het voor hen op!”

**CÉLINE**, BEWONER

“De dynamiek is er een van cocreatie, zoals thuis: iedereen neemt deel aan het familieleven. En meteen zie je meer uitwisseling ontstaan tussen de bewoners, meer interactie ook, zowel onder elkaar als met ons. Wij voelen ons bij hen betrokken en krijgen het gevoel dat we partners zijn.”

**MARIANNE**, VERPLEEGKUNDIGE

**DE DYNAMIEK IS ER  
EEN VAN COCREATIE,  
ZOALS THUIS:  
IEDEREEN NEEMT  
DEEL AAN HET  
FAMILIELEVEN**

## **ZIN OM SAMEN TE LEVEN. ZOALS THUIS**

Kun je je écht thuis voelen in een woonzorgcentrum als dat werkt volgens het Tubbe-model en dus inderdaad meer lijkt op een echt ‘thuis’ dan op een instelling? Alles hangt uiteraard af van het karakter en de ingesteldheid van elke bewoner. Enkele bewoners: “Na een excursie zijn we blij dat we ’s avonds weer naar huis kunnen. Dit is onze thuis!”, “Ik voel mij hier thuis. We zijn geen vreemden, maar behoren tot het huis...”. Of zelfs: “Het is hier voor mij beter dan thuis: je bent goed omringd en veilig!” Anderen zien het anders: “Nee, het is hier niet zoals thuis, want in mijn huis heb ik mijn hele leven gewoond. Maar ik voel me hier wel vrij, alsof ik thuis was. Ik doe wat ik wil en ben niet langer alleen. Ik ben dus niet ‘thuis’, maar ‘van het huis’...” **Hoe dan ook, doel van het Tubbe-model is het creëren van een omgeving die iedereen zich eigen kan maken en waardoor mensen zich zoveel mogelijk thuis voelen.** Of waar mensen in elk geval betekenis kunnen geven aan het feit dat ze niet langer ‘thuis’ zijn.

# 55%

Na anderhalf jaar Tubbe, is 55% van de bewoners het “helemaal eens” met de stelling: “Ik voel mij hier thuis.” In het begin was dat slechts 35%.

## ZIN OM ZICHZELF ALTIJD OPNIEUW TE BEVRAGEN

Jezelf bevragen, elke dag weer, bij de kleine en grote gebeurtenissen van het leven... Het Tubbe-model is geen toverformule die garant staat voor instant-succes. Zowel de directie als de personeelsleden moeten zichzelf dan ook geregeld bevragen: "Wij als instelling en ik als zorgverstrekker, plaatsen wij de bewoners wel écht centraal? Komen de bewoners écht op de eerste plaats in onze praktijk, of zijn het vooral woorden en bezorgen we onszelf zo een goed geweten?"

Kunnen wij écht luisteren, antwoorden op vragen en bekommernissen? Noden invullen als ze zich voordoen? Ontwikkelen we écht de goede reflexen in ons dagelijks werk voor en met oudere mensen? Zijn we echt alert op alle kleine dingetjes, die allemaal samen grote veranderingen betekenen?" Tubbe, dat is ook een permanente interne evaluatie, niet om slechte en goede punten uit te delen, maar om dingen recht te zetten als het nodig is en zo weer een stapje dichterbij het ideaal: een betere levenskwaliteit voor iedereen.

## ONTWIKKELEN WE ÉCHT DE GOEDE REFLEXEN IN ONS DAGELIJKS WERK VOOR EN MET OUDERE MENSEN?

# 67%

Na anderhalf jaar Tubbe zegt 67% van de personeelsleden dat ze "invloed hebben op de manier waarop hun afdeling functioneert". In het begin was dat slechts 50%.







04

# DE REACTIES

ZOALS IEDEREEN DIE MET HET TUBBE-MODEL WORDT GECONFRONTEERD, HEB JE AL LEZEND VERMOEDELIIK DE AANDRANG GEVOELD OM TE REAGEREN. WE VATTEN HIER DE DRIE BELANGRIJKSTE REACTIES SAMEN DIE TUBBE BIJ VEEL MENSEN OPWEKT.

## WIJ DOEN DAT ALLEMAAL AL ZO!

Zeker van? De originaliteit van het Tubbe-model bestaat er *niet* in dat wij ons de vraag stellen wat voor de bewoners het beste is. Het gaat wél om **wat volgens de bewoners zélf voor hen het beste is**. En dat dwingt ons ertoe – makkelijker gezegd dan gedaan! – onze blik op senioren te veranderen. “Wij waren erg verrast te zien dat onze bewoners, die ons wat ‘afgeschreven’ leken, berustend, verveeld ook, eigenlijk voortdurend zin hadden om dingen te leren en nieuwe zaken uit te proberen,” aldus Jean-Marie Kohnen, algemeen directeur van INAGO. “Dansen, proeven van de Chinese keuken, bingo spelen, een weekendje een villa aan zee huren, de drempel nemen om in Aken te gaan shoppen... Zelfs de alleroudsten hebben zin in nieuwe dingen!”

“Een van de wensen van de bewoners was een moestuin. Dat verraste ons aanvankelijk, want we hadden er al één. Alleen: wij onderhielden die moestuin. De bewoners wilden een ‘echte’ moestuin, één die ook van hen was en die ze mee konden onderhouden. We hebben naar hen geluisterd en vorig jaar heeft onze gemeenschappelijke moestuin het centrum 250 kilo groenten opgeleverd. En iedereen heeft er gelukzalige momenten beleefd.”

**PHILIPPE VAN DE BROECK**, DIRECTEUR  
VAN LA REINE-DES-PRÉS

## DAT ZAL BIJ ONS NOOIT LUKKEN!

Te weinig plaats, geen geld genoeg, personeels-tekort... Je denkt ongetwijfeld meteen aan allerlei excuses, maar die stellen eigenlijk niets voor. In het volgende hoofdstuk zullen we zien dat je het Tubbe-model stapje voor stapje kunt invoeren. De revolutie die ermee gepaard gaat, moet zich eerst in de geesten nestelen. Een uitvlucht is bijvoorbeeld: “Onze bewoners hebben daar geen belangstelling voor.” Zo’n uitspraak bewijst dat je hen niet echt ernstig neemt. “En dat komt jammer genoeg heel vaak voor,” aldus Betty Herbots, directeur Bewonerszorg in Floordam.

“Het probleem is de maatschappelijke beeldvorming rond oudere mensen. Een voorbeeld: in veel documenten vind je nog de noties ‘kind’, ‘adolescent’, ‘volwassene’ en ‘senior’. Alsof ‘senioren’ geen ‘volwassenen’ zijn. Als bij de kassa van een supermarkt een oudere persoon in haar portefeuille een bankbiljet zoekt, vraagt de caissière meteen: ‘Kan ik u helpen?’ Bij andere klanten zou ze zoiets nooit doen, maar iedereen vindt het normaal om oudere mensen als kinderen te behandelen. Ook in woonzorgcentra, en daar zelfs nog meer dan elders. Meestal beslissen het personeel en de familie alles en moet de oudere persoon dat dan maar ondergaan.”

Laten we het anders formuleren: je mag er niet van uitgaan dat een evolutie richting relatiegerichte zorg je bewoners niet interesseert en dat het zelfs de moeite niet loont het hen voor te stellen, omdat ze niet in staat zullen zijn je te begrijpen. "Ik besepte dat ik niet lang meer alleen zou kunnen blijven," legt de 75-jarige Françoise uit. "Maar het klassieke model van het rusthuis, dat ik kende omdat ik er vaak op bezoek ging bij vrienden die daar 'geplaatst' waren, boezemde me schrik in. Toen ik hoorde dat er in mijn streek een Tubbe-project met serviceflats kwam, heb ik meteen bij mezelf gezegd: 'Dat is wat ik nodig heb!' Twee dagen later heb ik mijn huis te koop gezet. En ik heb het mij nooit beklaagd!"

## EN WAT MET PERSONEN MET DEMENTIE?

Het is een feit dat in bepaalde woonzorgcentra het aantal bewoners met dementie of die gedesoriënteerd zijn hoog ligt. "Met deze mensen is de aanpak anders, maar het principe blijft hetzelfde," stelt Betty Herbots. "Als je hen daartoe de kans geeft, kunnen zij over veel dingen zelf beslissen." Meer nog, in sommige huizen waar het Tubbe-model wordt uitgetoetst "zien we dat de graad van afhankelijkheid vermindert," aldus Jean-Marie Kohlen. "Mensen die werden gelijkgesteld met 'personen met dementie' vonden bij zichzelf nieuwe krachten en hun autonomie nam weer toe. Voor onze financiering is dat helemaal geen goede zaak, zeker omdat het niet beperkt blijft tot één of twee personen, maar de vreugde is er niet minder om!"

## AL DIE MOEITE? DAT IS HET NIET WAARD.

Het is uiteraard aan jou om dat te beslissen. Maar ben je echt in je sas met de sfeer in jouw centrum? Zijn je bewoners gelukkig? En jijzelf, als lid van de directie of medewerker, kun je je volop ontplooiën? Heb je nooit eens goesting om uit de rol te breken die jou is opgelegd?

Als je dergelijke of andere gelijkaardige vragen al eens bij jezelf hebt gesteld, dan is Tubbe misschien wel een kans om iets te doen met deze gevoelens. Nog een testje: probeer aan het eind van een werkdag of een werkweek je geluksmomenten eens op te tellen. Beantwoordt het resultaat aan de verwachtingen? Des te beter. Blijft het onder de verwachtingen? Dan is Tubbe misschien jouw kans om er iets aan te doen.

ALLEMAAL ZIJN WE BEKOMMERD OM  
DE LEVENSKWALITEIT VAN ONZE BEWONERS.  
MAAR AL TE VAAK VERGETEN WE HET BESTE  
MIDDEL OM DIE TE METEN: DE MOMENTEN  
VAN GEDEELD GELUK.

ANTOINE THIRY, DIRECTEUR VAN MR SAINT-BARBE





05  
**TUBBE  
PROBEREN,  
HET  
VERPLICHT  
JE TOT NIETS.  
OF WEL?**

HET TUBBE-MODEL, DAT BETEKENT VERANDERING, ZONDER TWIJFEL.  
MAAR JE MOET HET JE VOORSTELLEN ALS EEN EVOLUTIE, NIET ALS EEN REVOLUTIE.

## JE HOEFT NIET ALLES VAN DE ENE DAG OP DE ANDERE OM TE GOOIEN

“Een andere zienswijze: dat is het belangrijke, zowel voor de directie als voor het personeel van een woonzorgcentrum.” Christophe Crevieaux kan het niet genoeg benadrukken: “Een andere blik, niet alleen op de bewoners, maar ook op jezelf. Oud worden is geen ziekte: je kunt er niet van genezen. In een woonzorgcentrum is het doel van zorgverstrekkers dus niet genezen, wel ervoor zorgen dat de bewoners gelukkig zijn en dat ze zélf gelukkig zijn. Als je dat eenmaal door hebt, volgt de rest vanzelf.”

Ieder woonzorgcentrum is anders en dus zal iedereen Tubbe in zijn eigen tempo implementeren. Niets houdt je tegen om klein te beginnen, bijvoorbeeld met een maatregel die bijna niets kost: laat het uniform voor wat het is. “We zijn hier niet in een ziekenhuis. Waarom kunnen we dan niet in onze gewone kleren werken?” vraagt verpleegkundige Céline zich af. “Zo’n uniform is een drempel, een obstakel dat ontmoetingen belemmert. Het zegt: ‘Ik ben in een machtspositie, want ik draag mijn witte jas.’ Als je dat institutionele symbool aflegt, dan verandert je relatie met de bewoners op slag. Zij worden gelijkwaardig.”

## GROTE WERKZAAMHEDEN? NIET NODIG

Aanvankelijk zijn grote ingrepen niet nodig: het gaat om de mentaliteit die moet evolueren. In een latere fase zal je woonzorgcentrum misschien de ontmoetingsplekken moeten uitbreiden of herinrichten, om ze gezelliger en meer gastvrij te maken, zoals enkele woonzorgcentra hebben gedaan die het Tubbe-model in België uittesten. Want dat is een van de gevolgen van het model: de bewoners worden aangetrokken door de interessante en stimulerende activiteiten die hen worden aangeboden. Ze voegen zich dan ook graag bij de rest, liever dan alleen op hun kamer te blijven. Zelf komen ze misschien naar jou met de suggestie om het salon opnieuw te versieren, met hun hulp en volgens hun smaak, of om een terras aan te leggen. Dat zal dan wel grotere of kleinere uitgaven met zich meebrengen. Maar over het algemeen steunt het Tubbe-model op eenvoudige ideeën die relatief weinig geld kosten.

“Enkele personeelsleden vatten het idee op om het salon van plaats te veranderen. Maar dat was helemaal niet naar de zin van de bewoners. Oké, ze vonden het beter dan tevoren, maar er werd ons verweten dat we hun mening niet hadden gevraagd. Vroeger zouden ze gezegd hebben: ‘Doe maar wat je wil’, of ‘Goed gedaan!’ Maar nu aanvaardden ze niet langer dat er veranderingen plaatsvinden buiten hen om.”

**PHILIPPE VAN DE BROECK**, DIRECTEUR  
VAN LA REINE-DES-PRÉS

## EEN VERDUBBELING VAN HET PERSONEEL? NIET NODIG!

Het Tubbe-model 'bevrijdt' het personeel van veel mentale werkbelasting en van constante stress. Daardoor win je tijd. Zo is de doelstelling 's morgens niet langer om met het horloge in de hand het toilet van de bewoners te verzorgen, één voor één. Het doel is nu dat de mensen in optimale conditie zijn om te gaan eten. Je krijgt een lijst van de kamers waarvoor je instaat, maar zonder timing, om zo aan 'jouw' bewoners alle aandacht te kunnen schenken die ze nodig hebben. Op een kwartier na blijkt het resultaat hetzelfde te zijn, maar er is één groot verschil: om halfelf zijn de medewerkers niet langer uitgeput. Ze zijn tevreden over hun werk en klaar om van gedachten te wisselen over problemen die zich voordoen.

"Daar komt nog iets bij," benadrukt Aline Bertin van Résidence Régina: "Er zijn bij ons bewoners die zich nuttig willen maken. Bijvoorbeeld door de post rond te brengen of de tafels te dekken. Hierdoor komt er tijd vrij voor het personeel. Bovendien treffen veel bewoners elkaar na de middag in dezelfde zaal voor de activiteiten, waardoor je minder vaak moet gaan aanbellen. We hebben niet méér personeel, integendeel: onze medewerkers hebben het gevoel dat het werk wat verlicht is!" Verwonderlijk is dat niet: het aantal keer dat er in Régina dagelijks om een personeelslid wordt gebeld bedraagt nu 92, tegenover 294 in een ander woonzorgcentrum van de groep INAGO dat het Tubbe-model niet toepast.

### 3 VOORWAARDEN

"Wanneer pas je het Tubbe-model toe?

Wat zijn de voorwaarden?

- 1 *Je zet in op de eigen beslissingen van de bewoners en luistert naar hun keuzes en wensen.*
- 2 *Je werkt aan het gevoel van bewoners dat ze nuttig zijn. Je doet dat door hun deelname aan het leven in het huis te bevorderen. Uiteraard houd je daarbij rekening met hun mogelijkheden, competenties en voorkeuren.*
- 3 *Je zoekt de momenten van vreugde op, in gemeenschap en/of individueel.*

*Deze drie voorwaarden leiden niet tot buitensporige uitgaven, maar ze hebben wel enorme consequenties op organisatorisch vlak."*

**CHRISTOPHE CREVIEAUX**, COACH VAN  
HET TUBBE-PROJET IN WALLONIË







06

# LEREN VAN ANDERMANS ERVARINGEN

IN BELGIË HEBBEN ZES WOONZORGCENTRA ZICH AL AAN HET AVONTUUR GEWAAGD,  
MET DE STEUN VAN DE KONING BOUDEWIJNSTICHTING.

DE ZES WAREN VAN BIJ HET BEGIN HEEL VERSCHILLEND EN ZIJN DAT NOG ALTIJD.  
ALLEMAAL HEBBEN ZE HET TUBBE-MODEL OP HUN MANIER TOEGEPAST.

In 2013 organiseerde de Koning Boudewijnstichting de 'Social Innovation in Ageing Award'. Doel was een veelbelovend initiatief in verband met senioren te belonen. De kandidaatstellingen stroomden toe: in België en in heel Europa is er immers geen tekort aan initiatieven op dat vlak. Maar het Tubbe-model viel in de dossiers al snel op, vanwege het grote belang daarin van de interpersoonlijke relaties. Het resultaat: Tubbe creëert voor de ouderen niet alleen een leefomgeving waarin ze openbloeien. Ook de arbeidsvraagde bij de personeelsleden neemt toe.

Senioren en actoren die in het veld actief zijn drongen erop aan om de Tubbe-methode verder uit te diepen met het oog op de toepassing ervan in België. Daarom trok een delegatie van politici en directieleden van diverse woonzorgcentra in 2015 naar het eiland Tjörn voor een terreinbezoek. "Ik was eerst onzeker," bekent Jean-Marie Kohnen, die meereisde. "Stoffen meubels in de gangen, personeelsleden in gewone kleren... Maar uiteindelijk was ik overtuigd. Want de Zweden hebben gelijk: een persoon kan afhankelijk worden zonder daarom zijn vermogen te verliezen om zelf dingen te beslissen. Zich niet meer kunnen wassen of zelfs niet meer kunnen bewegen: het betekent niet dat mensen niet meer in staat zijn om na te denken en zelf beslissingen te nemen..."

De andere leden van de delegatie deelden zijn enthousiasme. En zo vond het idee om het Tubbe-model ook in België te ontwikkelen stilaan zijn weg. Begin 2017 zetten zes Belgische zorgorganisaties een proefproject op om het Tubbe-model uit te testen in hun instelling.

Dit zijn de zes:

- **Résidence Régina**

in Moresnet, maakt deel uit van INAGO, een intercommunale met drie gemeenten en hun OCMW (La Calamine, Plombières en Aubel)

- **Centre Sainte-Barbe**

in Seilles, een privéorganisatie zonder winstoogmerk en een onderdeel van een associatie met vijf organisaties. Die werd gevormd op initiatief van het christelijk ziekenfonds van Namen

- **Reine-des-Prés**

in Marche-en-Famenne, een privéwoonzorgcentrum

- **vzw Open Kring in Ardooie**

- **vzw Floordam in Melsbroek**

- **vzw Sint-Jozef in Neerpelt**

**HET BETEKEN NIET DAT MENSEN  
NIET MEER IN STAAT ZIJN OM NA TE DENKEN  
EN ZELF BESLISSINGEN TE NEMEN**

Het gaat om zes heel verschillende organisaties, waar 56 tot 147 senioren verblijven. Elk van de zes heeft het op zich genomen om het Tubbe-model in de eigen instelling op te zetten, rekening houdend met de eigenheden van het huis en het eigen ritme. Het hele proces werd begeleid door coaches. Dit was het 'startmateriaal': het **bezoek van verantwoordelijken van de zes aan het Tubberödshus in Zweden**; het **bezoek van de directie en medewerkers van het Tubberödshus aan België**; de **brochure** die werd opgesteld door Lilian Bohlin, van de afdeling Sociale Diensten van de gemeente Tjörn.

Bij dat laatste past een waarschuwing. De brochure van Lilian Bohlin lijkt een handboek, dat zich richt tot professionals in de gezondheidszorg: "Ons doel was een verzameling van ideeën, beelden en ervaringen samen te stellen aangaande relatiegerichte ouderenzorg." Toch mogen we deze publicatie niet beschouwen als een 'gebruiksaanwijzing', die je in gelijk welke organisatie kunt toepassen zolang ze maar bereid is 'het relatiegerichte model' aan te nemen. Christophe Crevieaux: "Het gaat er niet om het Tubbe-model op je eigen dagelijkse praktijk te 'plakken', het gaat wél om een **verandering van paradigma**. Tubbe is een andere manier om met je job om te gaan: met meer betrokkenheid en ook met meer arbeidsvreugde. Voor de bewoners is het belangrijk dat ze zich nuttig voelen, maar dat geldt evenzeer voor de teams. De kans die je krijgt om een stem in het debat te hebben, om problemen te begrijpen en proberen op te lossen en om invloed te hebben op de wereld om je heen is een bepalende motiverende factor." Ze zijn nog volop aan het evolueren, maar de zes organisaties hebben al veel geleerd. En ze willen niets liever dan hun ervaringen delen.

## TUBBE IS EEN ANDERE MANIER OM MET JE JOB OM TE GAAN



## RÉSIDENCE RÉGINA VIJF TUBBE-HUIZEN IN ÉÉN

Régina bestaat uit serviceflats en een woonzorgcentrum van vier verdiepingen. Elke verdieping vormt een leef-unit. Jean-Marie Kohnen: "Aanvankelijk overwogen we om het Tubbe-model alleen in de serviceflats in te voeren, maar omdat het team van de gelijkvloerse verdieping ook belast is met de serviceflats hebben de personeelsleden mij zelf gezegd: 'Geen sprake van dat we met twee filosofieën gaan werken: een voor het woonzorgcentrum en een voor de serviceflats.' En dus werd ook de gelijkvloerse verdieping in het Tubbe-project geïntegreerd. Maar toen begonnen de teams van de andere verdiepingen te morren en uiteindelijk werd het hele huis – de serviceflats en de vier leef-units – bij het project betrokken." Elk met zijn specifieke kenmerken: "De eerste verdieping staat erg open naar de buitenwereld omdat er ook een dagcentrum is. Het project heeft het team des te sneller overtuigd omdat de bewoners erg gastvrij zijn en graag voor hun mening uitkomen," aldus Francine Leclerc, die verantwoordelijk is voor deze unit. "De bewonersraad vindt plaats tijdens de lunch, zoals dat thuis ook gebeurt. De wensen en voorkeuren van de bewoners zijn soms erg verschillend en daarom organiseren zij zich in kleine groepjes. Dat werkt verbaasd goed. De bewoners voelen zich meer verantwoordelijk, niet alleen voor hun dagelijks leven maar ook voor hun gezondheid. En wij weten inmiddels drommels goed dat, als je in de plaats van anderen beslist, je nooit een goede beslissing neemt."

Op de tweede verdieping, die 'La Chaumière' ('Het Huisje') wordt genoemd, wonen vooral bewoners die gedesoriënteerd zijn. Daar is men geëvolueerd naar een echte, zeer levendige en zelfs vrolijke gemeenschap. "Ik dacht dat de bewoners van het tweede niet in staat waren om zich uit te drukken," erkent verantwoordelijke Anna Schnackers, "maar dat klopt helemaal niet. Zodra wij moeite deden om hen te laten participeren volgens het Tubbe-model, kwam daar heel veel uit, al gaat het dan vaak om eenvoudige antwoorden, zoals 'Dat heb ik graag' of 'Dat heb ik niet graag'. Op de derde verdieping dan weer willen de bewoners elkaar wel ontmoeten, maar het liefst niet te vaak. Het Tubbe-model interesseert hen wel, maar zonder veel enthousiasme. Kortom, de vier verdiepingen zijn vier Tubbe-'rusthuizen', maar allemaal anders: de filosofie is dezelfde, maar de concrete uitvoering ervan verschilt. Wat de nieuwe serviceflats betreft die van meet af aan volgens het Tubbe-model zijn ontworpen, mét goedkeuring van alle bewoners: "Het is een succes, want we verstaan mekaar met z'n allen erg goed," bevestigt een bewoonster. "En die goede verstandhouding is onze eigen keuze: ze is het resultaat van onze gedeelde wil om hier in die geest te leven. Weggaan uit je huis en je buurt, je vroegere leven achter je laten, dat is niet makkelijk. Maar we zijn er hier voor elkaar, en dat helpt ons toch om gelukkig te zijn..."



## CENTRE SAINTE-BARBE APERITIEF OP VRIJDAG

In Centre Sainte-Barbe werken ze met denkgroepen waar medewerkers en bewoners deel van uitmaken, zoals ook in het Tubbe-model. Zo kan elke bewoner zijn eigen leven vormgeven, zowel collectief als individueel, en zijn eigen keuzes maken. Zoals thuis. "Bewoners kunnen beslissen wanneer ze opstaan en gaan slapen," zegt directeur Antoine Thiry. "Hier is er geen sprake van dat je om negen uur in bed wordt gestopt terwijl de film waar je naar kijkt tot elf uur duurt. Er worden ook tal van activiteiten aangeboden, maar je bent niet verplicht om eraan deel te nemen. Om mensen zich thuis te laten voelen volstaat het niet hun mening te vragen: je moet ze zo veel mogelijk beslissingen zélf laten nemen. Vanaf het moment dat bewoners voelen dat ze als individu worden erkend, gaat het aantal mooie momenten én lachsalvo's de hoogte in." Het wekelijkse topmoment in Sainte-Barbe is ontegensprekelijk het vrijdagse aperitief. De bewoners zijn daarmee begonnen en het is uitgegroeid tot het symbool van het Tubbe-model. Week na week wordt er ongeduldig naar uitgekeken. Antoine Thiry: "Het is als activiteit erg makkelijk om op te zetten, maar bijzonder belangrijk. Iedereen kan bestellen wat hij wil. Wat ook de voorkeuren zijn van onze bewoners op het vlak van drank en hapjes, wij hechten eraan om ze te bevredigen. En dan is het genieten van een moment dat je in al zijn gezelligheid met elkaar deelt."

## LA REINE-DES-PRÉS DE STOELENPROEF

Directeur Philippe Van de Broeck van La Reine-des-Prés heeft er geen moeite mee om toe te geven dat de werkgroepen waarin bewoners, het personeel en leden van de directie rond de tafel zaten voor het co-management van het centrum, zoals het Tubbe-model bepleit, "een ramp" bleken. "De meeste bewoners waren dat soort formele vergaderingen rond een tafel niet gewoon. Ze waren zodanig op hun ongemak dat de gesprekken op niets zijn uitgelopen. Daarom hebben we beslist om naar hun mening te polsen bij een kop koffie. Dáár is het dat gevoelige zaken worden besproken." En nu werkt het wél, ook al ondervonden Philippe en zijn vrouw Joëlle dat er aanvankelijk hevige weerstand was van de kant van het personeel. "Die weerstand kon je vooral verklaren vanuit de geschiedenis van het huis: wij zijn een klein privéruusthuis waarvan wij nu de derde eigenaars zijn. 85% van het personeel werkt hier al hun hele loopbaan lang en ze hadden er genoeg van dat dingen altijd maar veranderden. Aanvankelijk liep er nagenoeg niemand warm voor het project en na een jaar had bijna iedereen bedenkingen. Maar nu zijn de dwarsliggers de uitzondering. Dat is niet verwonderlijk, want het Tubbe-model heeft hun beroepsleven opnieuw betekenis gegeven. Zij zijn de drijvende krachten van projecten geworden, ze stellen projecten voor, ze zetten er zich aan en de directie komt nog maar tussenbeide als filter. Het personeel is nu samen met de bewoners de actor van het verblijf hier, en dus niet langer in plaats van de bewoners. Of het nu gaat over het interieur, of over de organisatie van activiteiten en zelfs van de zorg: de directie nam de jongste maanden geen grote beslissingen meer. Zelfs toen het ging over de aankoop van een nieuwe eetzaal, hebben alle bewoners de stoelen uitgeprobeerd."

## OPEN KRING DE NIVEA-REGEL

Tijdens een radio-interview vatte directeur Renaat Lemey de geest van Open Kring in twee zinnen samen: "Wij zetten vooral in op de inspraak van de ouderen. We waken erover dat ze meer deelnemen aan de organisatie, in de domeinen die ze zelf belangrijk vinden." Intern heeft het personeel het over de NIVEA-regel: Niet Invullen Voor Een Ander. Die regel maakt dat ze aan de bewoners vier vragen stellen: "Wat is voor u belangrijk? Op welk vlak zou u meer willen participeren? Waarover wilt u zelf beslissen? Wat doet u graag en wat wilt u graag blijven doen in het huis hier?" Renaat Lemey: "Tubbe is niet zomaar een kortetermijnprojectje, maar een langetermijnstrategie. Je moet dit op alle niveaus van de organisatie implementeren, en dan niet van de ene dag op de andere: wij hebben gekozen voor een stap-voor-stappolitiek. Ons Tubbe-verhaal is dus een verhaal 'in uitvoering'. Zowel voor de directie als voor het personeel betekent het dat je dingen loslaat, dat je aanvaardt niet langer alles onder controle te hebben... Makkelijk is dat niet, maar wij geloven erin dat we met vereende krachten in de goede richting evolueren." Ook de vrijwilligers, die hier bijzonder actief zijn, zijn bij het Tubbe-project betrokken. Zij dragen er mee toe bij dat er voor de bewoners "een warm kader wordt gecreëerd, waar men openstaat voor de samenleving". Daardoor kunnen zij, mede dankzij de steun van de vrijwilligers, "zich als mens blijven ontplooiën".

## FLOORDAM IK HEB EEN MOOIE DAG GEHAD!

In Floordam is relatiegerichte zorg al sinds lang een gewoonte. "Wij willen dat de bewoners onder elkaar goeie relaties hebben, en ook met het personeel," aldus Betty Herbots, directeur Bewonerszorg. "Dat begint al 's ochtends, als een medewerker de kamer binnenkomt en de gordijnen opendoet. We beperken ons dan niet tot het opmaken van het bed, maar doen een babbeltje met de bewoner. Het eerste wat wij aan bewoners vragen als ze zich bij ons installeren is: 'Wat hebt u 's morgens nodig om positief aan uw dag te beginnen? Of nog: 'Waar gaat uw belangstelling naar, wat motiveert u?' En als mensen 's avonds gaan slapen en blij zijn dat ze een mooie dag hebben gehad, dan is dat ook in ons belang."

Je vraagt je af: wat is voor Floordam dan de meerwaarde van het Tubbe-model? "Wel, het standpunt van de bewoners is nu belangrijker dan ooit. Bij elk gesprek zeggen wij tegen elkaar: 'Stop! Voor we voortpraten, weten wij eigenlijk wel wat de bewoners wensen?' Want wie zijn wij om hen te beletten te doen wat ze graag willen doen? Onze medewerkers van hun kant zijn verrukt dat ze andere verantwoordelijkheden hebben en dat ze zich meer betrokken voelen bij de activiteiten die onze bewoners aangeboden krijgen." In een jaarlijkse evaluatie komen de sterke punten van het huis naar boven, maar blijkt ook wat werkpunten zijn. "Tot wie aarzelt," aldus Betty Herbots, "zou ik willen zeggen: het implementeren van het Tubbe-model lijkt misschien ingewikkeld, maar is dat lang niet. Het gaat er in de eerste plaats over dat we ons de vraag stellen wat ons als mensen verbindt. Tubbe, dat is allereerst een kunst: de kunst van het mens-zijn, wars van regeltjes en procedures. Het is de kunst om in alle eenvoud te handelen, met veel respect voor elkaar."



## WOONZORGCENTRUM SINT-JOZEF 9 TIPS

In Sint-Jozef verloopt de implementatie van het Tubbe-model vlot. Zo is er het bewonerscomité en zijn er de werkgroepen die je ook in het oorspronkelijke model vindt. Het resultaat: meer inventiviteit die hier ten dienste staat van meer menselijkheid. "Een dame die naar het dagcentrum komt onderging een borstamputatie," vertelt een medewerkster. "Op haar verjaardag mocht zij de namiddagactiviteit kiezen. Ze koos voor 'sjoelen', haar favoriete spel. Maar door haar operatie kon ze zelf niet spelen zoals ze gewoon was. Ik heb daarop voorgesteld dat alle rechtshandigen links gingen spelen, en alle linkshandigen rechts. Zo kreeg het spel een heel andere dimensie en voor de dame was dit een magnifiek verjaardagscadeau." De bewoners zijn volop betrokken bij het leven in het centrum en nemen zelfs deel aan de functioneringsgesprekken van de medewerkers. "Dat maakt die gesprekken des te diepgaander," verzekert Leen Plessers, coördinatrice van de residentiële zorg. "Er is meer aandacht voor het menselijke aspect. En we stellen achteraf vast dat er tussen de medewerkers en de bewoners hechte banden groeien."

Op basis van zijn ervaringen heeft Sint-Jozef **negen tips** uitgewerkt voor organisaties die rond het Tubbe-model drementelen en niet kunnen beslissen om de sprong te wagen.

**1 Focus dag in dag uit op inspraak van de bewoners,** ook in kleine alledaagse dingen.

**2 Tubbe is ingebed in een zorgethiek.**

Neem voldoende tijd om over die ethiek te reflecteren, met je medewerkers én met de bewoners.

**3 Blijf er altijd aan denken dat inspraak**

van je bewoners onlosmakelijk verbonden is met inspraak van de medewerkers.

**4 Zoek bij je bewoners naar mogelijke trek-  
kers en opinion leaders,**

en verzeker je van hun medewerking.

**5 Waak erover dat de directie en raad van  
bestuur mee zijn met** het Tubbe-model.

**6 Het Tubbe-model gaat uit van het verster-  
ken van de relaties en de communicatie  
tussen bewoners en medewerkers.**

Focus in je organisatie voortdurend op die relatie.

**7 Durf dingen los te laten.**

**8 Vergeet niemand.**

Iedereen moet geïnformeerd en betrokken zijn.

**9 Informeer nieuwe bewoners én hun familie** over de inspraakcontext waarin ze terechtkomen.







07

# TUBBE: PLUS- EN MINPUNTEN

DE GROOTSTE KWALITEIT VAN HET TUBBE-MODEL  
IS OOK ZIJN BELANGRIJKSTE ZWAKTE: HET MODEL IS GEEN MODEL.

## TUBBE: IN IEDERS VOORDEEL...

Tubbe is eigenlijk geen 'model': iedere organisatie kan het zich eigen maken en daarbij rekening houden met haar specifieke eigen kenmerken: de populatie, de plaats, de eigen geschiedenis enz. Dat maatwerk biedt voordelen voor de bewoners, en ook voor de families, het personeel en de organisatie als geheel.

In Tubbe staan de bewoners centraal en worden hun waarden gerespecteerd, ook als ze anders zijn dan die van het personeel en de directie. Ze hoeven in het ideale scenario ook niet te vrezen dat ze zich zullen moeten voegen naar verplichtingen waar ze het niet voor hebben: "Zo heeft in sommige landelijk gelegen woonzorgcentra een dagelijks of tweedaags toilet geen enkele zin. Tijdens hun actieve leven namen de bewoners ook maar wekelijks een bad," stelt Christophe Crevieaux. "Het gevolg: de obsessie met hygiëne die zorgverstrekkers in woonzorgcentra nog te vaak aan de dag leggen, begrijpen de bewoners niet en beschouwen ze zelfs als een vorm van misbruik. Het gaat hier om twee verschillende culturen. Die moeten elkaar ergens vinden, maar zonder dat de cultuur van de zorgverstrekkers zich bij de bewoners opdringt."

In het Tubbe-model kunnen de bewoners ook vrijuit 'hun gedacht zeggen' over de uitstapjes, de andere activiteiten, de maaltijden en zelfs het dagelijkse ritme, zonder dat ze moeten doen alsof en zogezegd dingen goed vinden die indruisen tegen wat ze zelf willen. Als ze zich nuttig willen maken voor de anderen en voor de organisatie, bijvoorbeeld door de post uit te delen of door om beurt de superette van het woonzorgcentrum open te houden, dan zal niemand daar iets op tegen hebben.

Zelfs risico's nemen kan – ook dat is een recht van mensen –, bijvoorbeeld door in de tuin te werken, met het bijbehorende gevaar op vallen, snijwonden en kneuzingen. Of door te gaan wandelen met de honden van het naburige asiel. In het Tubbe-model gaat het niet om strikte regels die moeten worden toegepast, wel om respect voor de vrijheid van mensen, ook in de kleinste details van het dagelijks leven.

Door de implementatie van het Tubbe-model verbetert niet alleen de levenskwaliteit van de bewoners, maar ook van de personeelsleden. 'Rendement' staat dan niet langer voorop, zoals in het klassieke model. In Tubbe vinden ze terug wat ze in veel traditionele woonzorgcentra missen: **tijd**. Die heb je nodig om bij de bewoners aan informatie te komen. Het personeel wordt ook niet gedwongen in het keurslijf en de routine van de zorg, maar wordt juist uitgenodigd om ook andere competenties ten dienste te stellen van de bewoners. Zo kan een verpleegkundige bijvoorbeeld een naaiworkshop leiden. Hierdoor voelt het personeel zich meer een levensgezel dan een zorgverstrekker. Dat zorgt voor meer waardering, niet alleen bij de bewoners. Het gaat ook om zelfwaardering.

Op directieniveau kan het Tubbe-model synoniem zijn voor meer eenvoud. De directie kan zich beperken tot het begeleiden van een 'beweging' en hoeft niet langer over alles te beslissen. Het probleem daarbij is wel dat er over die beweging fase na fase opnieuw onderhandeld moet worden om onderweg niemand kwijt te raken, en dat die fasen nergens gedetailleerd worden beschreven. Elk 'huis' moet ze zelf ontdekken en aanpassen aan de eigen dagelijkse realiteit. Dat veronderstelt van de directie dat ze het spel ten volle speelt, met geduld en ook moed.

De relaties met de families verlopen niet altijd makkelijk. Ook in het Tubbe-model hebben families een functie en is er, elke keer als dat nodig is, contact met de bewoner/hun familielid. Overall worden families uitgenodigd om mee te komen eten met hun familielid en met de andere bewoners, en ook om deel te nemen aan activiteiten. Doorgaans is er een aanpassingsperiode nodig, omdat veel families er zich maar moeilijk bij neerleggen dat hun mening niet wordt gevraagd. Het zijn de meningen en verlangens van de bewoner die tellen. Maar de meeste families zijn het er uiteindelijk over eens dat het Tubbe-model hun familielid gelukkiger maakt en dat het meer ontplooiingskansen biedt dan een klassieke formule à la 'Mijn familie beslist alles voor mij'. Zo'n evolutie vergt van de organisatie een buitengewone communicatievaardigheid.

## OM DE LIEVE VRIJHEID

Wie Tubbe zegt, zegt ook vrijheid. De meeste bewoners houden ervan en vermelden dit expliciet bij de redenen waarom ze tevreden zijn: "Ik ben vrij om te doen wat ik wil. Dat doet mij denken aan mijn vakantie vroeger." "Ik ga slapen en sta op wanneer ik wil, ik ga wandelen als ik wil – kortom, ik ben vrij!" Of nog: "Het gaat er hier persoonlijk aan toe: men luistert naar mij, ik ben vrij..." "Veel 'moeten' is er hier niet bij, ik voel me erg vrij en ben gelukkig dat ik hier leef." "Ik voel me even vrij als toen ik nog thuis woonde. Met het comfort en de veiligheid erbovenop."

## ... OF TOCH NIET?

In tegenstelling tot wat het cliché zegt, is vrijheid niet naar de zin van alle bewoners, toch niet in de eerste fase. Enkele uitspraken in dat verband: "Het personeel doet alles in mijn plaats, nog voor ik ook maar iets heb gevraagd. Wel, uiteindelijk vind ik dat normaal en heb ik geen zin meer om zelf nog iets te ondernemen..." "Men vraagt mij wat ik zou willen veranderen, maar ik heb daar niets op te zeggen: je moet dingen toch niet veranderen als ze goed gaan?" "Ik voel me goed, ik klaag niet: we krijgen drinken, eten, verwarming: wat wil je nog meer op mijn leeftijd?" "Elke dag weer vragen ze mij wat ik wil. Wel, ik zou willen dat ze mij gerust laten... Op mijn leeftijd heb ik niet meer veel zin om altijd maar te moeten kiezen." "Ik wil dat ze mij gerust laten, ik wil niet 'participeren', ik ben een eenzaat."

Iets anders is dat het personeel er niet in slaagt 'dingen los te laten', omdat men onbewust de link legt tussen 'vrijheid' en 'ongevallen'. Daardoor worden beloftes niet altijd waargemaakt: "Ik zou in m'n eentje willen gaan wandelen, maar het personeel zegt me dat dat gevaarlijk is omdat ik soms problemen heb met mijn ademhaling. Waarom vertrouwen ze mij niet? Ik zal niet ver lopen, ik wil alleen vrij zijn. Maar ze willen niet. En als ik dan vraag of er iemand met mij mee kan gaan, dan is het antwoord dat ze het te druk hebben." "Ze zijn bang voor ongevallen en daarom houden ze er niet van dat ik ga wandelen op de weg." "Mijn vriendinnen en ik zouden graag één keer in de week naar het restaurant hier in het dorp willen gaan. Maar het personeel zegt ons dat dat niet kan, voor de veiligheid. We zijn er één keer geweest, samen met een zorgkundige, maar nu willen ze niet meer..." "Wat we vragen komt er vaak niet van. Wel, dan ga ik ook niet meer naar de vergaderingen."

Wat zeggen deze voorbeelden? Dat er geen gedetailleerde gebruiksaanwijzing is en dat het niet altijd makkelijk is om gewoontes en angsten achter zich te laten. Dankzij dialoog komt er over het algemeen toch een oplossing uit de bus die voor iedereen aanvaardbaar is.”

Omdat de contouren van het Tubbe-model flou zijn, kan het voor de personeelsleden destabiliserend werken. Sommigen bloeien er meteen door open, maar anderen kunnen de indruk hebben dat Tubbe, hoe onschuldig en gezellig het ook lijkt, eigenlijk hun statuut wil ‘uitkleden’ en dat het van hen een veel te grote investering vergt. Voor hen is het makkelijker om bij hun automatismen te blijven en zich vast te klampen aan manieren om ‘voor iedereen goed te doen’. Liever dat dan zich voortdurend te moeten aanpassen aan de wensen van de bewoners. Zij vrezen dat ze hierdoor de dienstmeisjes en -jongens van die bewoners zullen worden, of zelfs hun ‘slaven’. “Een van de moeilijkheden is te weten waar je de grens legt. Tot waar kunnen de zorgverstrekkers gaan, en tot waar de bewoners? Omdat het niet helder is, is het soms oncomfortabel. Tussen een open geest waarin het nemen van initiatief centraal staat en het respecteren van het noodzakelijke werkkader is er een wankel evenwicht.”

Een directie kan haar wens te kennen geven om ‘aan Tubbe te doen’, maar door het gebrek aan een gemeenschappelijke visie blijft de verandering soms oppervlakkig. Uitpakken met het Tubbe-label is makkelijker dan er ook naar handelen. “De directie en het kader zijn een beetje het noorden kwijt: ze zeggen ‘ja’ tegen Tubbe, maar wij krijgen niet echt de middelen om het ook waar te maken. Als we aan hen rapporteren wat de bewoners ons zeggen, nemen ze daar akte van, maar er verandert niets.

En daardoor vertrouwen de bewoners ons minder: wij moedigen hen aan om ons te vertellen wat ze willen, maar we zijn niet in staat om hun vragen ook in te lossen. Dat is het dilemma waar we voor staan...”

Vaak botst het soepele Tubbe-model met de starre houding van families. Zij zitten vast in het beeld dat zijzelf hebben van hun familielid en van diens noden en behoeften. En dat beeld zit vol met eisen op het vlak van veiligheid. Die passen niet in de Tubbe-filosofie van autonomie en zelfbeschikking. Daarin hebben ook risico's een plaats, omdat ze nu eenmaal bij het leven horen. En dwang is taboe in het model. Er is (soms veel) tijd nodig om families van gedacht te doen veranderen.

## EEN JA EN EEN NEE

“De moeilijkheid is dat iedereen het model anders opvat. Iedereen neemt dan ook initiatieven in z'n eigen hoekje, maar overleg met elkaar is er niet omdat we het niet eens zijn. Zo komt het dat de manier waarop de diensthoofden het project opvatten en er zich mee inlaten een bepalende invloed heeft op de evolutie ervan. Maar omdat de criteria van wat wel en niet kan onduidelijk zijn, krijg je onrechtvaardige toestanden: het is niet normaal dat de ene een ja krijgt en de andere een nee. Het is een gevecht om een model te installeren dat iedereen principieel heeft aanvaard, maar waarin niet iedereen het spel speelt, vooral in de hiërarchie. Dat zorgt voor problemen.”



08

# HOE PAK JE HET AAN?

DEZE BROCHURE IS GEEN HANDBOEK. HOE JE HET TUBBE-MODEL IN JOUW 'HUIS' TOEPAST, DAT IS AAN JOU OM TE BEPALEN, IN NAUWE SAMENSpraak MET DE ANDERE PERSONEELSLEDEN, DE DIRECTIE EN UITERAARD DE BEWONERS EN HUN FAMILIES. TOCH MOET JE EEN RICHTING KIEZEN EN ONDERHANDELEN OVER DE TE NEMEN BOCHTEN. OM JE DAARBIJ TE HELPEN DOEN WE IN DE VOLGENDE BLADZIJDEN EEN AANTAL SUGGESTIES. DIE PUTTEN WE UIT DE VERHALEN VAN DE STICHTERS VAN TJÖRN EN DE ERVARINGEN VAN DE PIONIERS IN DE BELGISCHE WOONZORGCENTRA.

## PAS HET MOTTO VAN TUBBE TOE: “ZOLANG MENSEN LEVEN MOETEN ZE VOLUIT LEVEN!”

In haar handboek stelt Lilian Bohlin dit motto voor als “het leidende principe” van “ons model: relatiegerichte zorg”. Die steunt op “de capaciteit van individuen om mee te doen en geluk te putten uit interpersoonlijke relaties. Maar er is ook het idee dat je de senioren warme kwaliteitszorg moet aanbieden en dat je echt bekommerd bent om hun welzijn.” Alle pioniers bij de woonzorgcentra hebben deze leidraad met onvoorwaardelijk enthousiasme opgenomen, zoals blijkt uit de manier waarop Tubbe in Friesland wordt voorgesteld: “Wij willen voor onze bewoners, hun families en onze medewerkers een menselijke en warme omgeving creëren – samen. Voor ons is het sociale facet essentieel. Wij bouwen aan een relatie. Als wij schoonmaken, doen we dat samen. Als we koken, koken we samen. Als we eten, eten we samen. Zo doen we veel meer dan schoonmaken, koken en eten. We praten, luisteren, lachen en werken samen. Wij betrekken de bewoners zoveel mogelijk bij al onze activiteiten opdat ze zichzelf kunnen zijn en blijven. Zo leren wij ook onszelf kennen als mens. In het leven van alledag, door te communiceren en in volle vertrouwen.”

## SENSIBILISEER HET PERSONEEL

### HET PRINCIPLE

Zoals we in hoofdstuk 3 lazen, is er geen Tubbe-model als er geen cocreatie is. Anders gezegd: het zorgpersoneel moet het in zijn geheel eens zijn om zich aan het avontuur te wagen. Om een woonzorgcentrum de switch te laten maken naar relatiegerichte zorg, moeten alle leden van het personeel, wat ook hun plaats is in de hiërarchie, aanvaarden dat het Tubbe-model hun gemeenschappelijke doelstelling wordt. Sommige medewerkers zijn meteen in de ban van de Tubbe-aanpak, anderen laten zich door angst leiden: “Wat zal mijn rol zijn? Hoe zal ik daarin mijn plaats vinden?” Nog anderen zijn gehecht aan hun statuut en de machtspositie die daarbij hoort, en zullen ronduit vijandig staan tegenover Tubbe. Wie dus Tubbe van de ene dag op de andere wil invoeren, zal met zijn hoofd tegen de muur lopen. Om de twijfels weg te nemen en de schrik te doen bedaren, moet de organisatie investeren in het sensibiliseren van het personeel. Dat kun je doen aan de hand van het Zweedse voorbeeld, de eerste successen in België, getuigenissen enz. Communiceren over het project is van kapitaal belang. Je moet uitleggen wat het belang is om zich deze nieuwe dynamiek eigen te maken, doelstellingen ontwikkelen, luisteren naar de moeilijkheden en daar een antwoord op geven, tot de mentaliteit verandert: “Dat gaat met kleine maatregelen, niets ongelooflijks of uitzonderlijks. We gaan het wiel hier niet heruitvinden. Veranderingen hebben tijd nodig, gaan stap voor stap, bijna geruisloos. Je beseft pas hoe belangrijk ze zijn als je even de oefening maakt om achterom te kijken.”

## IN DE PRAKTIJK

### IN TJÖRN

Het personeel dat binnen een relatiegericht model werkt moet zich door deze benadering betrokken en gemotiveerd voelen. Personeelsleden moeten voeling hebben met wat 'contact leggen' inhoudt en klaar zijn voor nieuwe uitdagingen. Omdat het Tubberödshus in een *intrapreneursmodus* werkt, moet dat personeel ook kunnen aanvaarden dat men belangrijke verantwoordelijkheden krijgt, flexibel zijn, mee zoeken naar oplossingen en ook de economische dimensie niet uit het oog verliezen.

- Het Tubberödshus is in 2014 begonnen met het werken aan zijn visie en doelstellingen. Het personeel werd onderverdeeld in beperkte groepjes en formuleerde visies; de directie had haar doelstellingen. Iedereen kreeg de kans om zijn/haar ideeën voor te stellen.
- Voor de visie kwamen daar vier sleutelfacetten uit:
  - Zolang een mens leeft, moet hij voluit kunnen leven.
  - Het Tubberödshus staat open voor iedereen.
  - Het huis wil het allerbeste woonzorgcentrum zijn, zowel voor de bewoners als voor het personeel.
  - Het huis staat open voor nieuwe ideeën en past zijn zorg aan om ervoor te zorgen dat iedereen zich uniek voelt, gewaardeerd en welkom, in een ontspannen omgeving. De bewoners leven er ook in harmonie met de dieren en de natuur.
- Er zijn ook vijf hoofddoelstellingen:
  - De focus ligt op een goede verstandhouding en op welzijn: door een positieve en gastvrije attitude (een glimlach op het gezicht...), met bijzondere aandacht voor kleuren, verlichting en meubels, en een gevoel van intimiteit tijdens de koffiepauzes en maaltijden.
- Er wordt helder en to the point gecommuniceerd. Bij hun aankomst krijgen de bewoners een informatiebrochure en er zijn maandelijkse brochures over de activiteiten en veranderingen. De informatie wordt ook mondeling meegedeeld.
- We gaan voor een betekenisvol leven, in een omgeving die de gezondheid en het welzijn van mensen bevordert. Het personeel moedigt de bewoners aan om bepaalde taken zelf op zich te nemen.
- Het personeel kan zich ontwikkelen en dat wordt ook gepromoot. Er wordt over gewaakt dat mensen een adequate vorming krijgen voor de activiteiten in het woonzorgcentrum.
- Het huis zet zijn deuren open voor de buitenwereld. Zo worden bijvoorbeeld infoborden gebruikt om te communiceren met de buurt, om vrijwilligers en families uit te nodigen om mee te doen...
- De procedures om deze visie en doelstellingen om te zetten in praktische acties worden verfijnd en verbeterd tijdens meetings van het personeel. Zo'n aanpak zorgt voor een permanente toevoer van nieuwe ideeën. Het personeel voelt zich beter op het werk en die positiviteit wordt overgedragen op de bewoners.
- Nieuwe medewerkers krijgen een film te zien waarin de filosofie van het Tubbe-model wordt uitgelegd.



## IN BELGIË

**Floordam** heeft al een traditie van een goede twintig jaar wat relatiegerichte zorg betreft. Maar Tubbe is voor hen meer dan een etiket dat je op het dagelijks leven in het woonzorgcentrum kunt plakken.

- Er vinden geregeld teamvergaderingen plaats om na te gaan of de praktijk en het model matchen. Eventueel worden de nodige correcties aangebracht.
- De relatiegerichte visie van het woonzorgcentrum wordt op de website duidelijk uitgelegd.
- Het uitleggen van de visie maakt een integraal deel uit van het aanwervingsproces. Elke potentiële medewerker weet precies waar hij zich voor engageert.
- Voor intern gebruik werd een brochure samengesteld die zich in het bijzonder richt tot alle huidige en toekomstige medewerkers van het woonzorgcentrum: *Samen voor een relatiegerichte zorg*. Iedereen wordt uitgenodigd om die aandachtig door te nemen, daar ook de nodige tijd voor te nemen en erover te spreken met zijn/haar verantwoordelijke. De brochure bevat onder meer de vragen die je bij jezelf moet stellen voor je met een bewoner in gesprek gaat, of het nu gaat om een 'probleemgeval' of niet.
- De medewerkers wordt ook op het hart gedrukt dat ze er niet alleen zijn om de verwachtingen van de bewoners en hun families in te lossen. "Jullie hebben zelf ook verwachtingen," aldus Betty Herbots. "Maak ze kenbaar. Zit je met vragen? Spreek ons erover aan. Suggesties? Stel ze ons voor. Houd dat alles niet voor jezelf. Spreek erover met je collega's, de verantwoordelijken, de directie. Relatiegerichte zorg, dat is niet alleen doen wat de bewoners jullie vragen. In dit proces mag je ook nooit jezelf vergeten."



Bij de andere Tubbe-pioniers, die minder of zelfs helemaal niet vertrouwd waren met relatiegerichte zorg, werden er vergaderingen georganiseerd om het Tubbe-model aan het personeel uit te leggen en iedereen de kans te geven zijn mening, bezwaren en ook vrees te verwoorden. Zo'n presentatie aan het begin is belangrijk, maar de directies verbergen ook niet dat je dingen moet blijven uitleggen en opnieuw uitleggen, naar de problemen luisteren, pogingen anders vormgeven enz. Om de mentaliteit te veranderen en iedereen bij het project te betrekken is er een continue communicatie nodig. Dat kun je doen tijdens teamvergaderingen, of in werkgroepen waaraan de personeelsleden op vrijwillige basis deelnemen.

Hoe dan ook, het implementeren van het Tubbe-model vereist dat je geduld hebt. In La Reine-des-Prés bijvoorbeeld ging het met de instemming van het personeel in drie fasen: aanvankelijk legden maar weinig medewerkers belangstelling aan de dag voor het project. Na een jaar was de meerderheid aftastend: doen we het of doen we het niet? Nu zijn er nog maar een paar dwarsliggers. In Moresnet daarentegen was het personeel heel snel mee, maar de teams van de diverse verdiepingen hebben de Tubbe-filosofie op hun eigen manier ingevuld. Wie zich als personeelslid niet terugvindt in de aanpak op zijn verdieping, kan vragen om van verdieping te veranderen.

*Een tip van Sint-Jozef:* maak gebruik van eyeopeners voor de medewerkers, zoals: 'Wij werken bij de mensen thuis.' Of: 'Zolang iemand leeft, moet je voluit LEVEN' enz. Zo zet je je personeelsleden ertoe aan om na te denken over wat relatiegerichte zorg betekent en er onder elkaar over te praten.

"Er kan zich een breuk voordoen tussen de oude en de nieuwe 'school', het oude en het nieuwe model. Niet alle zorgverstrekkers zijn meteen klaar voor zulke veranderingen. Je moet immers verankerde gewoontes veranderen en nogal wat zekerheden herbekijken. Velen doen moeite om aan te sluiten bij de dynamiek van het project, maar sommigen volgen niet. Hierdoor dreigen de anderen dan weer gedemotiveerd te raken. Op dat moment moet de directie ingrijpen, om de zorgverstrekkers een hart onder de riem te steken en hen te ondersteunen bij de risico's die ze nemen. Als het personeel er al niet in slaagt om autonoom te handelen, hoe zou men dan de autonomie van de bewoners kunnen stimuleren?"

## ALS HET PERSONEEL ER AL NIET IN SLAAGT OM AUTONOOM TE HANDELEN, HOE ZOU MEN DAN DE AUTONOMIE VAN DE BEWONERS KUNNEN STIMULEREN?

## ZORG VOOR ADEQUATE COACHING

### HET PRINCIPE

“Ideaal is dat je het project lanceert met de hulp van een externe medewerker,” stelt Antoine Thiry, directeur van Centre Sainte-Barbe in Seilles. Of dat nu een coach is of een consultant doet er niet toe, maar hij mag niet behoren tot de instelling en moet zich dus neutraal kunnen opstellen in zijn verhouding tot de teams en de bewoners. Dus niet als een directeur of hoofdverpleger. Dat is een essentiële succesfactor.” Een externe coach kan de ethische reflectie stimuleren, de verandering begeleiden en vermijden dat personeelsleden het ook niet meer zien. Hij kan ook de jongste medewerkers helpen om de automatismen die ze tijdens hun studies hebben opgedaan achter zich te laten. (N.B.: de opleiding van het zorgpersoneel stemt inderdaad nog niet overeen met het Tubbe-model, en in het algemeen niet met de relatiegerichte zorg.)

### IN DE PRAKTIJK

#### IN TJÖRN

In 2010 brachten vertegenwoordigers van het Zweedse Tubberödshus een bezoek aan een instelling in Denemarken die volgens het groepsorganisatiemodel wordt gerund. Dat bezoek was voor hen de bron van inspiratie om een model voor relatiegerichte zorg te ontwikkelen dat is aangepast aan de eigen Zweedse situatie. Voor de coaching zorgt het Zweedse Comité voor Sociale Zaken, dat erover moet waken dat ouderen de kans krijgen om van een actief en betekenisvol leven te genieten, in het gezelschap van anderen. Het comité gebruikt daartoe de PDCA-methode: 'Plan, Do, Check, Act'. Zo 'meet' je of de vooruitgang blijvend is.



## IN BELGIË

Na de eerste voorstelling van het Tubbe-model hebben de 'proefhuizen' gewerkt met workshops, met de hulp van een coach of externe consultant. De teams hielden een brainstorm over het thema 'het ideale woonzorgcentrum'. De doelstellingen die daaruit voortkwamen werden eerst 'afgeroomd' en dan aan de bewoners gecommuniceerd. Vervolgens werden ze omgeturnd tot projecten, in de schoot van themagroepen waarin personeelsleden en bewoners samenzaten. Zo ontstonden de meest diverse projecten: van de aanleg van een terras tot de oprichting van een comité ter bestrijding van verveling... Bij elk geslaagd project wordt de Tubbe-cultuur steviger verankerd in het woonzorgcentrum. Een stuurgroep controleert alles.

**Opgepast!** Een stappenplan voor de implementatie van het Tubbe-model is er niet. Coaching is dan ook geen overbodige luxe. Cocreatie is een van de basisprincipes van het model: als dat mank loopt of onvoldoende wordt uitgebouwd, lukt het niet met Tubbe en raakt het personeel in de war: "Iedereen vat het model op zijn manier op, niets is zeker, we weten niet waar we naartoe gaan..."



## DEEL EEN REEK FUNDAMENTELE BEROEPSWAARDEN: OPENHEID, ONTWIKKELING, RESPECT VOOR DE ANDER, ZEKERHEID EN VEILIGHEID

### HET PRINCIPE

De personeelsleden moeten het eens zijn over bepaalde fundamentele waarden, die garant staan voor het professionalisme in hun onderlinge verhoudingen en in de relaties met de bewoners.

### IN DE PRAKTIJK

#### IN TJÖRN

De fundamentele waarden die de personeelsleden als intrapreneurs delen zijn niet alleen een kwestie van woorden maar ook van daden. Ze bevinden zich in het hart van het dagelijkse functioneren in het Tubberödshus.

#### Openheid:

- luisteren, eerlijk en duidelijk zijn;
- situaties geval per geval aanpakken;
- niet negatief zijn tegenover anderen en zich in staat voelen om zijn gevoelens te uiten.  
In je commentaar vermijd je persoonlijke waardeoordelen.

#### Ontwikkeling:

- openstaan voor nieuwe ideeën;
- durven vragen en informeren als je iets niet weet;
- nieuwe kennis opdoen.

#### Respect:

- de diversiteit respecteren;
- begrip tonen voor anderen;

- belangstelling hebben voor anderen en empathie aan de dag leggen;
- eraan blijven denken dat we allemaal gelijk zijn.

#### Zekerheid en veiligheid:

- vertrouwen hebben in anderen en op hen rekenen;
- zelfvertrouwen hebben;
- de anderen ondersteunen en aanmoedigen;
- de problemen van anderen ernstig nemen en bijdragen aan hun oplossing.

### IN BELGIË

De 'proefhuizen' nemen deze waarden grotendeels over en ontwikkelen ze elk op hun manier. Zo heeft Floordam bijvoorbeeld met de hulp van zijn medewerkers een 'kompas van de relatiegerichte zorg' bedacht, die een antwoord geeft op de vraag: "Wat zijn de waarden die ons aansturen?"

- Het Noorden, zeg maar: de hoogste waarde, is de menselijke waardigheid [fysiek, psychisch, relationeel enz.].
- De andere waarden zijn daar onlosmakelijk mee verbonden: ontwikkeling, gelijkheid, wederzijds respect, overleg, vrijheid en verantwoordelijkheid.

#### WELKE KWALITEITEN HEB JE NODIG...

...om deze waarden te respecteren?

- **Betrokkenheid.** Ik ben voor het Tubbe-model.
- **Aandacht.** Ik heb een luisterend oor voor de bewoners en ook voor mijn collega's.
- **Geduld.** Heb ik dat voldoende of niet?
- **Empathie.** Ik stel mij in de plaats van de ander.
- **Zin voor verantwoordelijkheid.** Ik ga tot op het bot.
- **Oprechtheid en eerlijkheid.**
- **Willen bijleren.**

- **Authenticiteit.** Ik ben mezelf.
- **Voorzichtigheid.** Ik denk na bij wat ik doe.
- **Zelfkritiek.** Ik ben in staat om mezelf ter discussie te stellen.
- **Zin voor het werken in groep.**

## DE VIJF SLEUTELVRAGEN VAN DE RELATIEGERICHTE ZORG

- 1 Hoe zet je de bewoners centraal? De bewoner als een mens zien, wat betekent dat écht?
- 2 Hoe zet je de bewoners ertoe aan om zo veel mogelijk beslissingen zelf te nemen? Om zelf hun dagen in te richten? Om zoveel mogelijk hun leven in eigen handen te nemen?
- 3 Hoe kom je met de bewoner en de familie tot een compromis dat het dagelijks leven van de bewoner zin geeft? En hoe vermijd je dat de bewoner gaat berusten?
- 4 Hoe maak je van elke dag een gepassioneerde uitdaging voor de medewerkers?
- 5 Hoe zorg je ervoor dat ook de families tevreden zijn?

## SENSIBILISEER DE BEWONERS

### HET PRINCIPE

In Zweden gebeurt de sensibilisering hoofdzakelijk in werkgroepen waarin de bewoners actief participeren aan discussies over kwesties van algemeen belang. Ze beslissen mee over de activiteiten, het menu, het budget enz. In de Belgische *pilots* 'draaien' de werkgroepen minder goed: veel bewoners hebben geen ervaring met deze manier van werken. Informeel samenzitten bij een maaltijd of een kop koffie werkt beter.

### IN DE PRAKTIJK

#### IN TJÖRN

- Op het vlak van de organisatie wordt de verantwoordelijkheid voor specifieke domeinen – de activiteiten, vorming, het personeel en zijn dienstroosters, de voorzieningen, het budget – over diverse werkgroepen verdeeld. Eén lid van elke werkgroep is ook lid van de directie- en de stuurgroep. Die hebben het mandaat om het woonzorgcentrum te leiden en te managen. De bewoners zijn actieve deelnemers aan al deze groepen.
- Bij de aanwerving van nieuwe personeelsleden en ook van tijdelijk personeel – ter vervanging van medewerkers die met vakantie zijn of omdat er voor bepaalde activiteiten extra personeel nodig is – zijn de bewoners die vragen willen stellen en hun zegje willen doen over de aanwervingen, bij de gesprekken aanwezig.

## IN BELGIË

- Voorstelling als mensen voor het eerst naar het woonzorgcentrum komen: van bij de eerste contacten worden het concept en de praktische uitvoering ervan besproken met de toekomstige bewoners en hun familie. Zij weten hierdoor dat ze een vinger in de pap hebben bij het beheer van het woonzorgcentrum.
- Voorstel van de bewoners: zelf een welkomstpakket maken voor een toekomstige bewoner. Dat is een manier om 'nieuwelingen' te laten voelen dat de bewoners in dit woonzorgcentrum voor elkaar zorgen.
- Een bewonersraad oprichten die om de maand of om de twee maanden samenkomt in het kader van het permanente evaluatieproces van het Tubbe-model. Omdat het concentratievermogen van sommige bewoners beperkt is, is het een goed idee om belangrijke onderwerpen aan het begin van de vergadering te bespreken.
- Oprichten van themagroepen waar bewoners en personeelsleden samen deel

van uitmaken. Deze formule werkt zeer goed in bepaalde woonzorgcentra en voor bepaalde thema's (zoals activiteiten en versiering). Voor sommige bewoners is dit moeilijk om te volgen, is het te strikt gekaderd en ook vermoeiend.

- Alternatief: informele samenkomsten organiseren met de bewoners, in kleine groepjes en zonder vaste timing. Dat kan op vraag van sommige bewoners, of wanneer het personeel of de directie feedback nodig hebben over een nieuw initiatief, of suggesties voor nieuwe projecten.
- Nog een alternatief: elke gelegenheid tot contact met de bewoners aangrijpen, vooral tijdens maaltijden, koffiepauzes enz.

### Een tip van Open Kring:

visualiseren helpt. Neem foto's die je vernieuwende projecten en je successen in beeld brengen. Richt kleine interne tentoonstellingen in die de aandacht van bewoners en medewerkers trekken.



# BEVRAAG DE BEWONERS OVER HUN WENSEN EN BEHOEFTE

## HET PRINCIPE

Om een bevraging te kunnen doen, en wel in de meest diverse domeinen, moet je uiteraard meer tijd doorbrengen met de bewoners. Het idee is dat tijd die met hen is doorgebracht nooit verloren tijd kan zijn. Te meer omdat dit het beste middel is om na te gaan wat de krachten zijn van bewoners en over welke competenties ze (nog) beschikken die je kunt aanspreken om te participeren aan het leven 'in huis', als ze dat tenminste wensen.

## IN DE PRAKTIJK

### IN TJÖRN

- De personeelsleden worden aangemoedigd om voortdurend een open houding aan de dag te leggen en open te staan voor vragen. De methode is eenvoudig en levert uitstekende resultaten op als ze systematisch wordt toegepast, als een professionele tool.
- De personeelsleden nemen de koffiepauzes en maaltijden samen met de bewoners. Zo creëer je een gevoel van eendracht en intimiteit, wat gunstig is voor 'vertrouwelijke mededelingen'. Als het gesprek stopt, zijn het de personeelsleden die het weer op gang brengen. Deze informele samenkomsten leveren kostbare informatie op, die de kwaliteit van de activiteiten bevordert.
- Bij de bewoners wordt jaarlijks een enquête gehouden. Doel: zich ervan vergewissen dat het leven in het Tubberödshus voor hen wel degelijk een positieve ervaring is.

## IN BELGIË

- In de ideale wereld zijn de formele werkgroepen (zie hierboven) een uitgelezen instrument om te peilen naar wat de bewoners denken en vinden. Maar alle proefinstellingen komen tot dezelfde vaststelling: momenteel is het nog bijzonder moeilijk om oudere mensen bij zulke groepen te betrekken.
- Een andere gedeelde vaststelling van de zes pioniers: naar mensen luisteren hoeft niet noodzakelijk altijd te gebeuren in de vorm van vragen of een gesprek. Belangrijk is dat er actief wordt geluisterd, op alle momenten. Hoe meer 'luisterbereid' het personeel is, hoe sneller de senioren hun wensen te kennen zullen geven: "Het volstaat dat je naar de mensen luistert en dat je nu en dan iets noteert... Dat luisteren is een zaak van iedereen: het personeel dat instaat voor de animatieactiviteiten, de zorg, de schoonmaak... Iedereen moet de tijd nemen om met de senioren te praten en naar hen te luisteren."
- Actief luisteren is geen natuurlijke gave waar iedereen over beschikt. Daarom kun je hierover vormingen organiseren in de vorm van rollenspellen waarin de personeelsleden zich bij wijze van oefening in de plaats van de bewoners stellen.

"Als het personeel bij de bewoners informatie moet vergaren, dan moet je ook de tijd krijgen om even te gaan zitten bij de bewoners en met hen te praten... Dat betekent nog niet dat je je alléén maar baseert op wat het personeel rapporteert om te begrijpen wat de bewoners wensen. Hierin zit net het belang van de bewonersraad: een vorm van formalisering is absoluut nodig. Anders dreigt de informatie eenzijdig te blijven, hoe groot de goede wil van het personeel



... ook is.”

## ZET IN OP KWALITEITSVOEDING

### HET PRINCIPE

Het kan simplistisch lijken, maar het Tubbe-model hecht veel belang aan kwaliteitsvoeding die goed ruikt, aangenaam oogt en smakelijk is. In het 'handboek' van Lilian Bohlin is goede voeding “een factor die kan zorgen voor het welslagen van onze onderneming, omdat het zorgt voor een opgewekt rusthuis. Iedereen praat graag over eten en over de maaltijden, en gaat er graag naartoe. Dat is al een positieve manier om te participeren, door iedereen.”

### IN DE PRAKTIJK

#### IN TJÖRN

- Omdat voeding zo belangrijk is, beschikt het Tubberödshus over eigen keukens. Daar worden de maaltijden bereid die in het restaurant worden geserveerd. Zo kunnen de bewoners de geur van de keuken ruiken én ook van de huisgemaakte patisserie. Dat biedt het bijkomend voordeel dat hun eetlust hierdoor wordt opgewekt.
- De basisingrediënten worden rechtstreeks geleverd aan het Tubberödshuis en in de keukens klaargemaakt. Het huis beschikt bovendien over een tuin met fruitstruiken en bomen.
- Het restaurant wordt gemanaget in de *intrapreneursmodus*, met de medewerking van een raadgevend comité voor de voeding. Daar maken ook vertegenwoordigers van de bewoners deel van uit. Het comité stelt de menu's op, in samenspraak met de koks.
- Wanneer er in Tubberödshus nieuwe bewoners toekomen, zit het

restaurantpersoneel met hen samen om het te hebben over hun voedingscultuur: wat eten ze graag op hun verjaardag, met Kerst of bij andere gelegenheden?

Belangrijk is dat de bewoners hun voedingsgewoonten kunnen behouden.

- Het raadgevend comité voor de voeding komt maandelijks samen. Het bestaat uit het personeel van het restaurant en vertegenwoordigers van de bewoners. Voor het ontbijt, de lunch en het avondmaal wordt het menu geïnspireerd door wensen van de bewoners. De maaltijden moeten aantrekkelijk zijn wat kleur en presentatie op het bord betreft.
- Sommige bewoners bezorgen het keukenpersoneel hun recepten. Het resultaat wordt dan gepresenteerd als 'de pompoensoep van X' of 'het appelgebak van Y'. Uiteraard wil iedereen daarvan proeven. Het idee hierachter is dat alle middelen goed zijn om de maaltijden zo aangenaam mogelijk te maken.

#### IN BELGIË

- De bewonersraad buigt zich geregeld over het aspect voeding. De bewoners plannen alles mee wat er de komende maanden op tafel komt.
- De gemeenschappelijke maaltijden zijn uitgelezen contactmomenten tussen de personeelsleden en de bewoners. Het zijn ook gelegenheden waarbij het woonzorgcentrum zich openstelt voor de families en de mensen uit de buurt. Zij worden uitgenodigd om mee te komen eten.
- Ook op dit vlak worden de bewoners ertoe aangezet om hun gewoontes te veranderen: als ze een nieuw Chinees restaurant willen proberen of – waarom niet? – naar de Quick willen, dan is dat geen probleem.

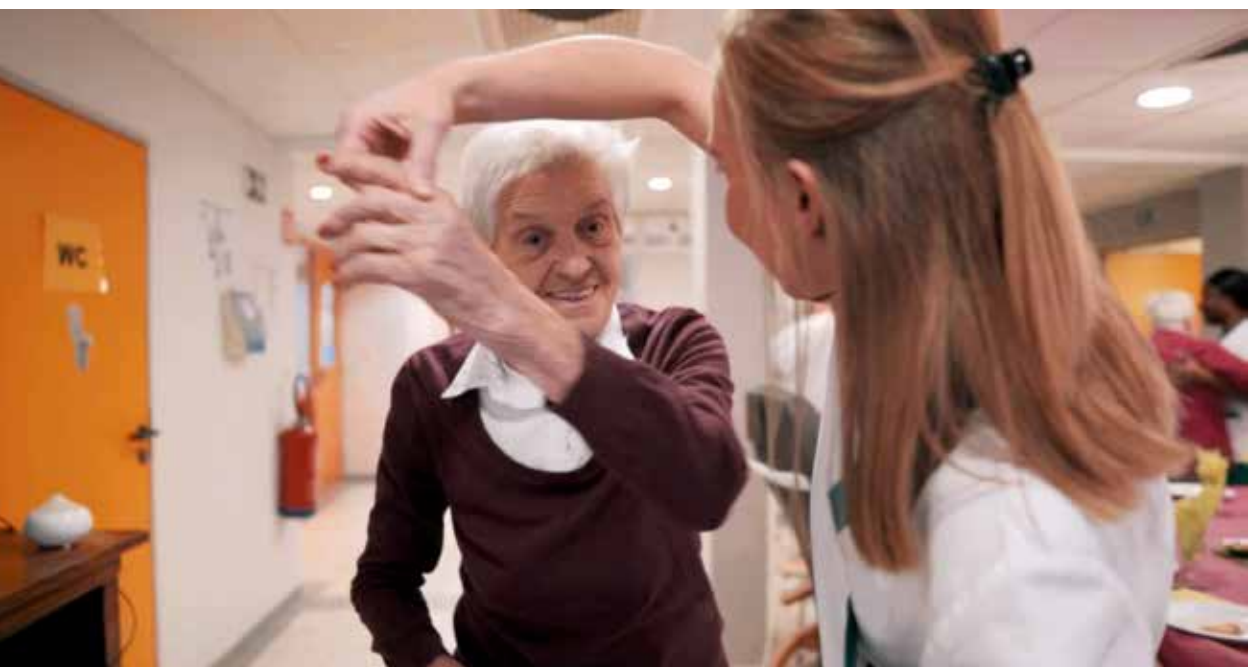
"Ik voel me hier thuis. Het eten is uitstekend en je kunt bovendien kiezen wat je wil eten."

"Het eten is voor mij belangrijk en de kwaliteit daarvan is voortreffelijk hier." "Ik heb een groep vrienden met wie ik goed overeenkom, maar dat belet niet dat we onder elkaar ook discussiëren, bijvoorbeeld over de vraag wat we willen eten." "Ik ben een goede kokkin. Als er koekjes moeten worden gemaakt, dan maak ik koekjes. Pannenkoeken? Ik maak ze. Ik ben graag dienstbaar en bezig."

## **ORGANISEER ACTIVITEITEN IN OVERLEG MET DE BEWONERS EN HOUD REKENING MET HUN VORKEUREN**

### **HET PRINCIPE**

Dagelijks moeten er sociale activiteiten plaatsvinden. Zo kunnen personeelsleden uit hun rol van zorgverstrekker treden en tijdens animatieactiviteiten hun andere competenties verkennen. De bewoners van hun kant vermijden hierdoor verveling en vereenzaming. De activiteiten verhogen dan ook hun geluksgevoel, en dat is in het Tubbe-model het hoogste goed. Bovendien is deelnemen aan activiteiten goed voor hun gezondheid. Na een activiteit gaan veel bewoners moe slapen, wat dan weer het gebruik van slaapmiddelen naar beneden haalt.



## IN DE PRAKTIJK

### IN TJÖRN

Een van de groepen die deel uitmaakt van het organisatiemodel van Tubbe is specifiek belast met het plannen van activiteiten waarvan men aanneemt dat ze aan de meest verscheiden behoeften van bewoners tegemoet komen: fysieke contacten, sociale evenementen, excursies, reizen enz.

- Aan de bewoners wordt gevraagd om suggesties te doen: welk soort activiteiten willen ze in het Tubberödshus aangeboden krijgen, en waarom? Sessies zachte gymnastiek, feesten, voordrachten, loterijspelletjes, wandelingen enz. Alles kan.
- Maandelijks verschijnt een brochure met daarin de lijst van alle activiteiten voor de komende maand. De bewoners raadplegen die gretig, alleen of in groepjes, en spreken over de mogelijkheden die hen worden aangeboden. Vaak kunnen ze kiezen tussen diverse activiteiten op één dag.
- De informatie over de activiteiten wordt ook mondeling meegedeeld.
- Personeelsleden zoeken contact met bewoners die wel willen deelnemen aan bepaalde activiteiten maar er niet op eigen kracht geraken.
- Gepensioneerden die niet in het 'rusthuis' verblijven worden uitgenodigd om deel te nemen aan de activiteiten. Voor de bewoners zijn dit stimulerende contacten.
- Bewoners en het personeel komen tijdens de maaltijd terug op de activiteiten. Bij zo'n gesprek komen de personeelsleden al gauw te weten wat de bewoners leuk en minder leuk vonden. Ze verzamelen ook de verbeteringssuggesties van de bewoners.

### IN BELGIË

- De werkgroep Activiteiten behoort over het algemeen tot de groepen die de bewoners het meest op prijs stellen.
- Een formule die werkt: afwisselend ochtendactiviteiten in kleine groepjes en namiddagactiviteiten voor een grotere groep.
- Een activiteit mag nooit verplicht zijn: de bewoner beslist zelf over zijn uurschema en activiteiten. Je moet natuurlijk wel proberen om zo aantrekkelijk mogelijke activiteiten aan te bieden. Dat moet ervoor zorgen dat de meest bewoners niet de minste zin hebben om... op hun kamer te blijven.
- In het Tubbe-model leiden ook de personeelsleden sommige activiteiten. Het kan een verstandige zet zijn om hen hiervoor een opleiding te laten volgen.
- Er zijn de klassieke activiteiten, maar veel bewoners scheppen ook plezier in dagelijkse bezigheden: de planten water geven, de bloembakken proper maken, de tafels dekken en versieren, de post ronddelen enz.
- Bepaalde activiteiten - gezelschapspelletjes, naar foto's of films kijken, een workshop in de keuken - kunnen ook door de bewoners zelf worden georganiseerd. Zij stellen ook kleine uitstapjes op prijs, zonder veel poeha: een ijsje in het ijssalon, een bezoek aan de markt, eens gaan shoppen enz.

## ZORG VOOR VEEL GEZELLIGE MOMENTEN

### HET PRINCIPE

Het ontbijt, een aperitief, een brunch enz. Het zijn stuk voor stuk gelegenheden waarin de bewoners elkaar leren kennen, maar ook de bewoners en leden van het personeel.

### IN DE PRAKTIJK

#### IN TJÖRN

In het relatiegerichte model kun je diverse tools gebruiken. Sociale evenementen en ontmoetingen zijn bijzonder 'performant'.

- Personeel en bewoners nemen hun maaltijden samen. Er zijn diverse redenen om die keuze te maken: iedereen stelt prijs op lekker eten in een vriendschappelijke ambiance en met een gesprek dat die naam waardig is. Er worden daarbij anekdotes 'van de dag' opgerakeld. Maaltijden dienen niet alleen om eten tot je te nemen. Het zijn kwaliteitsmomenten, met veel menselijke warmte en interactie.
- De senioren zijn vrij om dichte vrienden of familieleden uit te nodigen voor een lekkere maaltijd. Dat kan elke keer als ze daar zin in hebben.
- Elke verjaardag wordt gevierd en dat gaat gepaard met een lekker menu.
- Bewoners die laat opblijven kunnen de avond doorbrengen in een ontspannen omgeving, in gezelschap en als het even kan met een gebakje en een glaasje port.

#### IN BELGIË

- Bij alle pioniers mogen de bewoners familieleden uitnodigen om samen met hen te eten. In Moresnet is het (zeer grote) restaurant tijdens de lunchtijd vrij toegankelijk voor familieleden en burens.
- In plaats van één keer in de maand alle verjaardagen samen te vieren, personaliseren de *pilots* zo'n evenement liever en vragen ze aan iedereen hoe hij/zij wenst te vieren: klassiek, met een gebakje, een ontbijt met vrienden of naasten, in een restaurant... Tevredenheid staat voorop.
- Het wekelijkse aperitief is in Sainte-Barbe een zeer belangrijke activiteit en een model in zijn soort. Zorgcoördinatrice Nathalie Chuffart: "Senioren hebben het soms moeilijk om ver vooruit te denken en nieuwe projecten te bedenken voor de gemeenschap. Maar naar één afspraak wordt er elke week met veel ongeduld uitgekeken: het vrijdagse aperitief, een gedeeld moment van gezelligheid."

"De vrijdagse aperitieven, dat is een idee van de bewoners. We drinken allemaal samen een glas, er is muziek, er zijn chips en volop animatie. Echt super!"

## BEVORDER DE BANDEN MET DE FAMILIE

### HET PRINCIPE

In het Tubbe-model is er ook de vaste wil om de families te betrekken: al is een woonzorgcentrum op zichzelf 'een grote familie', de natuurlijke banden blijven geprivilegieerd. Maar er is geen sprake van dat de mening van familieleden vóór die van de bewoner komt. En hun bekommernis om de veiligheid van hun naaste mag de vrijheid van de senioren niet in de weg staan. Doel van Tubbe is om, binnen het kader van de collectieve dynamiek die wordt nagestreefd, tot een andere relatie met de families te komen.



### IN DE PRAKTIJK

#### IN TJÖRN

Het Tubberödshus is een open en beveiligde omgeving. De banden met de kinderen, de familie en de buurt blijven behouden: het huis is ook een plaats van ontmoeting en uitwisseling. Aangezien het welzijn van de senioren mee afhangt van dat van hun familieleden, wordt de entourage van de resident geregeld uitgenodigd om deel te nemen aan bepaalde activiteiten.

#### IN BELGIË

Ook alle *pilots* leggen een echte wil aan de dag om de families te betrekken. Zij worden niet alleen uitgenodigd op maaltijden, maar ook om deel te nemen aan activiteiten. Van meet af aan herinneren directie en personeel hen er ook aan dat het Tubbe-model steunt op de autonomie van de bewoners en dat er van de families wordt verwacht dat ze die beweging volgen en niet tegen de stroom in zwemmen. Ze hebben het soms moeilijk om 'hun' bewoner voor zichzelf te laten beslissen, maar als ze hem/haar positief zien evolueren zijn ze snel overtuigd. "We herkennen onze ouder niet meer," hoor je dan wel eens.

## OOK ALLE PILOTS LEGGEN EEN ECHTE WIL AAN DE DAG OM DE FAMILIES TE BETREKKEN

## ZORG VOOR KWALITEITSZORG EN ALTIJD RELATIEGERICHT

### HET PRINCIPE

De essentie van het Tubbe-model is dat de zorg voor de bewoners vorm krijgt in de relatie van het personeel met de bewoners. Bewoners en personeelsleden kijken vanuit hetzelfde perspectief. Dat maakt hun relatie rijker en zorgt tegelijk voor een boost in de kwaliteit van de zorg.

### IN DE PRAKTIJK

#### IN TJÖRN

Als je het organisatorisch bekijkt, dan valt op dat de verantwoordelijkheid voor een aantal specifieke domeinen verdeeld is over diverse werkgroepen: de activiteiten, de vorming, het personeel en zijn dienstroosters, de inrichting, het budget. Eén lid van elke werkgroep is ook lid van de directie- en de stuurgroep. Die twee hebben het mandaat om het centrum te leiden en te managen. De actieve inspraak van de bewoners in de meeste groepen zorgt bij hen voor een gevoel van veiligheid en voor zelf-respect. Alle kwesties van algemeen belang worden er besproken en iedereen kan zijn expertise en professionele ervaring inbrengen. Dit organisatie-model brengt bewoners en personeel op dagelijkse basis samen en is bevorderlijk voor een kwaliteitszorg die focust op gezondheid en welzijn.



#### IN BELGIË

Enkele pilots kregen te maken met moeilijkheden in de werking van de raden, comités en werkgroepen. Maar dat heeft niet belet dat het implementeren van het Tubbe-model heeft gezorgd voor een verandering in de manier van werken. Centraal daarin staan nu de mensen, eerder dan de taken. Vanuit een relationeel oogpunt tekent zich een positieve tendens af: de senioren bevestigen dat ze een nauwe band hebben met minstens één personeelslid. Ze hebben ook de indruk dat er naar hen wordt geluisterd. Een van de pioniers stelt: hoe meer de reflex om zich in de plaats van de ander te stellen in de organisatie wordt geïntegreerd – een basisprincipe van Tubbe –, hoe sneller de verandering naar een meer relatiegerichte zorg verloopt.

## EVALUEER GEREGLD DE WERKING VAN HET MODEL

### HET PRINCIPE

Evaluaties vinden plaats onder de personeelsleden en de directie, maar ook met de bewoners. Het 'handboek' van Lilian Bohlin stelt: "Wij evalueren voortdurend, om in harmonie te zijn met de kwaliteit van de dienst die we leveren." Voor de bewoners is dit een geruststelling en voor het personeel een verbetertool.

### IN DE PRAKTIJK

#### IN TJÖRN

Jaarlijks vindt een schriftelijke enquête plaats om na te gaan of de residenten zich veilig voelen, of ze vinden dat ze inspraak hebben enz. Uit de enquête komt naar voren op welke domeinen er verbeteringen, nieuwe routines of nieuwe houdingen nodig zijn. De directie en vertegenwoordigers van het personeel vergaderen ook geregeld om zich ervan te vergewissen dat hun aanpak en procedures de doelstellingen en de fundamentele waarden van het woonzorgcentrum respecteren en dat de resultaten zo goed mogelijk zijn.

### IN BELGIË

- Na anderhalf jaar testen werd een evaluatierapport opgemaakt over de stand van zaken bij de zes Tubbe-pioniers. Hieruit bleek wat de succesfactoren zijn en waar er mogelijk valkuilen zijn bij de implementatie van het model in de ouderenzorg in België.
- Ook elk 'huis' apart doet zijn best om de vooruitgang geregeld te evalueren. Daar worden de bewoners bij betrokken, zoals in Sint-Jozef, waar de verantwoordelijken de diepgang waar zij voor zorgen op prijs stellen: "De bewoners durven kritisch en tegelijk eerlijk te zijn. Met hun opmerkingen helpen zij de personeelsleden om te groeien. En ze zijn ook niet spaarzaam met hun complimenten!"

### HOE GAAT HET MET DE BEWONER?

Het is dé sleutelvraag bij een evaluatie van de implementatie van het Tubbe-model in een woonzorgcentrum: en hoe gaat het met de bewoner? Floordam werkt hiervoor met een efficiënte en volledige zelfbevraging.

#### 1 Hebben we echt aandacht voor hun behoeften en wensen?

- Fysiek?
- Psychisch?
- Op sociaal en relationeel vlak?
- Op existentieel en spiritueel vlak?
- Hielden we rekening met zijn/haar levensverhaal?
- Wat zijn zijn/haar persoonlijke normen en waarden?
- Wie is de persoon? Wat is zijn/haar omgeving? Wat zijn zijn/haar gewoontes?
- Welke elementen vallen ons op?

## 2 Wat kunnen wij doen? En hoe doen we het competent en professioneel?

- **Centrale vraag:** wat wil de bewoner?  
Wat doen wij in de praktijk om hem/haar hierin te bevredigen?
- **Kennis.** Weten we genoeg om zijn/haar situatie correct in te schatten?  
Om te beslissen wat er moet gebeuren, met kennis van zaken?
- **Collectief.** Hebben we de situatie als geheel bekeken? Multidisciplinair?  
Vanuit diverse invalshoeken?  
Wat denkt de familie ervan?
- Is onze **keuze** terecht?
- Was het **pertinent**?  
Wat zijn onze motieven?
- Hebben we de tijd genomen om te beslissen?
- Wat is ieders **verantwoordelijkheid**?
- Wat zijn **struikelstenen**?  
Routine, veiligheid, emoties, angst, tijd, druk, gebrek aan kennis...

## 3 Opvolging. Helpt het? Heeft het geholpen?

We vragen ons opnieuw af hoe het gaat met de bewoner, volgens de verschillende dimensies die in vraag 1 aan bod kwamen.

- Wat hebben we gedaan?
- Heeft het geholpen?
- Was het een meerwaarde? En als dat zo was, waaruit bestond die dan?
- Wat is de balans? Het verband tussen wat er op het spel stond en het resultaat?

## BESLUIT TUBBE IN BELGIË?

Het kan zeker werken! Ook als het Tubbe-model op z'n Belgisch verschilt van het Zweedse model en al hebben de zes Belgische pioniers het elk op hun eigen manier geïmplementeerd, de doelstellingen zijn bereikt. Christophe Crevieaux: "Er is niet één unieke methode om er te geraken. Alles hangt af van het vertrekpunt en van de middelen waar men over beschikt. Een Tubbe-huis oprichten in Moresnet of in Molenbeek, dat is uiteraard iets helemaal anders. Maar dat verschil is nu net de essentie van Tubbe." Aan jou om het te proberen!





## NUTTIGE ADRESSEN EN LINKS

**Jos Claes,**  
campusdirecteur WZC Sint-Jozef, Neerpelt  
[jos.claes@sintjozefneerpelt.be](mailto:jos.claes@sintjozefneerpelt.be)

**Betty Herbots,**  
directeur bewonerszorg Floordam, Melsbroek  
[bettyherbots@floordam.be](mailto:bettyherbots@floordam.be)

**Jean-Marie Kohnen,**  
directeur général d'INAGO Résidence  
Régina, Moresnet  
[g.tribels@inago.be](mailto:g.tribels@inago.be)

**Renaat Lemey,**  
directeur Open Kring vzw, Ardoois  
[renaat.lemey@openkring.be](mailto:renaat.lemey@openkring.be)

**Antoine Thiry,**  
directeur Centre Sainte-Barbe, Seilles  
[a.thiry@acsol.be](mailto:a.thiry@acsol.be)

**Philippe Van de Broeck,**  
directeur La Reine-des-Prés,  
Marche-en-Famenne  
[philippe.vandenbroeck@gmail.com](mailto:philippe.vandenbroeck@gmail.com)

Film « [Een huis waar het goed wonen en werken is](#) » op het YouTube-kanaal van de Koning Boudewijnstichting

# EEN HUIS WAAR HET GOED WONEN EN WERKEN IS

HET TUBBE-MODEL: SCANDINAVISCHE  
INSPIRATIE VOOR ONZE WOONZORGCENTRA

Cette publication est également disponible en français sous le titre:

**DES MAISONS OÙ IL FAIT BON VIVRE ET TRAVAILLER**

LE MODÈLE TUBBE: UNE INSPIRATION SCANDINAVE  
DANS LES MAISONS DE REPOS ET DE SOINS

Een uitgave van de **Koning Boudewijnstichting**  
Brederodestraat 21 – 1000 Brussel

Auteur **Marie-Françoise Dispa**, vertaling **Patrick De Rynck**

Met de medewerking van

**Leen Heylen**, onderzoeksleider Vonk3, Thomas More

**César Meuris**, Chargé de recherche, Centre RESSORT-HERS

**Christophe Crevieux**, consultant en management organisationnel et humain,  
coach du projet Tubbe en Wallonie

**Jos Claes**, campusdirecteur WZC Sint-Jozef, Neerpelt

**Betty Herbots**, directeur bewonerszorg Floordam, Melsbroek

**Jean-Marie Kohnen**, directeur général d'INAGO - Résidence Régina, Moresnet

**Renaat Lemey**, directeur Open Kring vzw, Ardoie

**Antoine Thiry**, directeur Centre Sainte-Barbe, Seilles

**Philippe Van de Broeck**, directeur La Reine-des-Prés, Marche-en-Famenne

**Lilian Bohlin**, directrice Tubberödshus, Tjörn, Suède

Coördinatie voor de Koning Boudewijnstichting

**Gerrit Rauws**, directeur

**Bénédicte Gombault**, senior projectcoördinator

**Stefan Schaefers**, senior programmacoördinator, head of European affairs

**An Van Campenhout**, personal assistant van Gerrit Rauws / programme management

Grafisch concept **SignéLazer**

© Foto's **Renaat Lemey** Cover, p8, p16, p18, p31 / **Tanja Rodemers** p7, p11, p12, p28, p44

**Jan VandeVel** p23, p49 / **Wouter Rawoens** p27 / **Antoine Thiry** p25, p46 / **Tony Marsh** p32, p40

**Leo De Bock** p39 / **Diego Cervo** p17 / **MediaMixer** p21, p53, p56, p59, p60, p63

Deze uitgave kan (gratis) online besteld of gedownload worden van onze website [www.kbs-frb.be](http://www.kbs-frb.be)

Wettelijk depot: D/2893/2019/11

Bestelnummer 3651

Juni 2019

Met de steun van de Nationale Loterij

# KONING BOUDEWIJNSTICHTING

Samen werken aan een betere samenleving

De Koning Boudewijnstichting heeft als opdracht bij te dragen tot een betere samenleving.

De Stichting is in België en Europa een actor van verandering en innovatie in dienst van het algemeen belang en van de maatschappelijke cohesie. Ze zet zich in om een maximale impact te realiseren door de competenties van organisaties en personen te versterken. Ze stimuleert doeltreffende filantropie bij personen en ondernemingen.

Integriteit, transparantie, pluralisme, onafhankelijkheid, respect voor diversiteit en bevorderen van solidariteit zijn haar belangrijkste waarden.

Haar actiedomeinen momenteel zijn armoede en sociale rechtvaardigheid, filantropie, gezondheid, maatschappelijk engagement, ontwikkeling van talenten, democratie, Europees engagement, erfgoed, ontwikkelingssamenwerking en duurzame ontwikkeling.

De Koning Boudewijnstichting werd opgericht in 1976, toen Koning Boudewijn 25 jaar koning was

**Dank aan de Nationale Loterij en haar spelers**, en aan onze vele schenkers voor hun engagement.

**kbs-frb.be**

Abonneer u op onze e-news **goededoelen.be**

Volg ons op     

**Koning Boudewijnstichting**, stichting van openbaar nut

Brederodestraat 21, 1000 Brussel

info@kbs-frb.be | 02 500 45 55

Giften vanaf 40 euro op onze rekening

IBAN: BE10 0000 0000 0404 – BIC: BPOTBEB1

geven aanleiding tot een belastingvermindering van 45 % op het werkelijk gestorte bedrag.

# EEN HUIS WAAR HET GOED WONEN EN WERKEN IS

HET TUBBE-MODEL: SCANDINAVISCH  
INSPIRATIE VOOR ONZE WOONZORGCENTRA

“Het Tubbe-model helpt de oudere persoon om een centrale positie in te nemen, om te spreken, voor zijn mening uit te komen en invloed te hebben op het leven van alledag. In een zorgcontext is er nood aan tijd en respect om tot een dialoog te komen. De oudere persoon heeft tijd nodig om zijn ideeën en wensen te formuleren. Maar in 2019 mag dat niet langer een mogelijkheid zijn die hem wordt geboden: het is zijn RECHT.”

LILIAN BOHLIN

Tubbe is een organisatie- en beheersmodel dat in diverse woonzorgcentra in een landelijke gemeente in het westen van Zweden wordt toegepast. Een gelukkig leven voor de bewoners en relatiegerichte zorg staan er centraal.

Waar gaat het over? Een woonzorgcentrum dat werkt met het Tubbe-model is een aantrekkelijke, aangename en functionele plek, waar senioren voluit hun leven kunnen leiden en daar zelf over beslissen. Een Tubbe-huis is ook meer dan een werkplek: het is voor het personeel een fijne en motiverende plaats en het biedt een omgeving die iedereen aanmoedigt om een tandje bij te steken. De capaciteiten van alle mensen worden er gewaardeerd en ingezet. Dat geeft ieders leven meer zin en betekenis. Deze brochure stelt Tubbe en zijn zes Belgische pioniers voor, maar is geen handboek. De gebruiksaanwijzing bij het Tubbe-model voor jouw woonzorgcentrum moet je zelf bedenken en schrijven. Dat doe je in nauwe samenwerking met het personeel, de directie en uiteraard de bewoners en hun families. Deze brochure wil je daarbij inspireren: welke richting sla je in, welke bochten moet je nemen, wat is het einddoel? De tekst is gebaseerd op de verhalen van de stichters van het model én op de ervaringen van de Belgische pioniers.