

# Kwaliteitsplan 2018

**Zorggroep Elde**  
**Boxtel**

## **Inhoudsopgave kwaliteitsplan**

### **1. Profiel zorgorganisatie**

- 1.1 Omschrijving zorgvisie en cliënt- en kernwaarden
- 1.2 Beschrijving locaties en werkeenheden Thuis, omschrijving doelgroepen, aantal cliënten en ZZP's 2018
- 1.3 Waardering door cliënten

### **2. Profiel personeelsbestand/personeelssamenstelling**

- 2.1 Aantal zorgverleners (FTE's in loondienst) per organisatie-eenheid/doelgroep
- 2.2 In- door- en uitstroomcijfers
- 2.3 Ratio personele kosten versus opbrengsten
- 2.4 Ziekteverzuim

### **3. Situatie met betrekking tot het kwaliteitskader**

- 3.1 Hoofdverantwoordelijke per hoofdstuk van het kwaliteitskader verpleeghuiszorg

### **4. Verbeterparagraaf en beschrijving van samen leren en verbeteren**

- 4.1 Verbeterplannen Zorggroep Elde-breed
- 4.2 Initiatieven op locaties

Leeswijzer:

In het voorliggende kwaliteitsplan wordt voor meer informatie op diverse plaatsen doorverwezen naar pagina's die vermeld staan op de website van Zorggroep Elde. Deze doorverwijzingen zijn aangegeven als [link](#) en door hier op te klikken, opent de betreffende pagina in een nieuw scherm.

## 1. PROFIEL ZORGORGANISATIE

### 1.1 OMSCHRIJVING ZORGVISIE EN CLIËNT- EN KERNWAARDEN

Zorggroep Elde wil ondersteunend zijn in een zo aangenaam mogelijk leven. In het leven draait het immers om meer dan primaire (zorg)behoeften. Het gaat onder andere ook om contact met anderen, kunnen genieten van dingen en jezelf veilig voelen.

Even onze drijfveren in het kort:

- **Missie:** 'Ondersteunen in een zo aangenaam mogelijk leven'
- **Visie:** Wij voelen ons te gast in het leven van de cliënten. Waar onze cliënten ook wonen, wij doen er alles aan om het zo thuis mogelijk te laten zijn. Dit doen we door goed naar onze cliënten te luisteren, door hun wensen en behoeften in kaart te brengen en samen met de cliënt te bekijken hoe we daar zo goed mogelijk op kunnen inspelen.
- **Onze slogan:** 'Zorggroep Elde past in je leven' maken wij elke dag waar
- **Cliëntwaarden:**
  - 'Ik wil met respect behandeld worden'
  - 'Ik wil vriendelijk benaderd worden'
  - 'Ik wil dat er aandacht is voor mijn individuele wensen en behoeften'
  - 'Ik wil me vrij en veilig kunnen voelen'
- **Kernwaarden:** Onze kernwaarden zijn Bevlogen, Liefdevol, Ruimdenkend, Gastvrij en Professioneel
- **Deelvisies:** Op een aantal onderdelen is door Zorggroep Elde een visie geformuleerd, die leidend is bij het formuleren van beleid en het ondernemen van acties. Dit zijn onze visie op gezondheid, onze visie op zorg in de praktijk, onze visie op vrijheid, onze visie op technologie, onze visie op levensbeëindiging en onze visie op eten en drinken (klik op de betreffende visie voor meer informatie).

#### Belevingsgerichte zorg

Binnen Zorggroep Elde wordt gewerkt middels belevingsgerichte zorg. De leefwereld, leefstijl, familie, cultuur en religie en levensweg van cliënten, bepalen hoe wij zorg verlenen en cliënten benaderen.

Elke medewerker past het eigen gedrag aan bij de leefwereld van de cliënt. Een medewerker zet zichzelf als het ware in als instrument om het gedrag van cliënten te begrijpen en zo nodig te beïnvloeden. Hierdoor ontstaat écht contact.

Wij hechten eraan dat cliënten zich comfortabel voelen en volledig zichzelf kunnen zijn. Een belevingsgerichte benaderingswijze – die afgestemd is op onze kernwaarden Bevlogen, Liefdevol, Ruimdenkend, Gastvrij en Professioneel – leidt volgens ons tot een (nog) betere kwaliteit van zorg.

Voor Zorggroep Elde betekent dit in de praktijk dat wij:

- Onze cliënten **Leren omgaan met |** Het ouder worden gaat gepaard met achteruitgang en verlies die vaak niet te voorkomen, op te lossen of te verminderen zijn. We leven ons in in de individuele situatie en ondersteunen en begeleiden de cliënt en diens naasten met compassie in dit proces zo goed als mogelijk. We streven ernaar onze cliënten te leren omgaan met veranderingen die gepaard gaan met het ouder worden.
- Ondersteunen bij het **Behoud of versterken van eigen regie |** Eigen regie staat voor zélf sturing geven aan en verantwoordelijkheid nemen over het eigen leven. Die zelfsturing, ook wel autonomie genoemd, geldt altijd en overal en in elke levensfase. Het maakt niet uit waar iemand woont en of iemand gezond is of niet. Wij ondersteunen de cliënt in het behouden of versterken van de eigen regie en we luisteren naar wat de cliënt echt wil.

- Helpen bij om **Ertoe te doen** | Het is voor iedereen belangrijk ertoe te doen, zich waardevol te voelen, het leven als zinvol te ervaren en door anderen gezien en gehoord te worden. We ondersteunen onze cliënten bij hun initiatieven voor en ideeën over activiteiten die hen plezier geven en voor hen zinvol zijn. Uitgangspunt is: wat is voor de cliënt belangrijk in het leven, wat maakt hem/haar een uniek persoon, wat zijn de eigen wensen en verlangens, hoe kan iemand zichzelf blijven en wat geeft hem/haar plezier? Wij zijn ondersteunend aan wat de cliënt boeiend en belangrijk vindt voor een aangenaam leven.

### Onze Succes Bepalende Factoren voor Zorggroep Elde 2018

Het **Meerjarenbeleidsplan 2018 - 2020** met de titel 'Samen doen' beschrijft de kaders en doelen waar Zorggroep Elde zich aan verbindt voor de komende jaren. Dit is uitgewerkt in een viertal sporen conform het nieuwe meerjarenbeleidsplan:

- **Client; de mens achter de cliënt**
- **Medewerker; de eigentijdse professional**
- **Organisatie; Zorggroep Elde in de maatschappij**
- **Zorggroep Elde als koploper.**

Onze Succes Bepalende Factoren voor 2018 zijn:

1. Echt kennen van de cliënt.
2. Door ontwikkelen producten/diensten, expertises en proposities.
3. Doeltreffende ICT voor cliënt en naasten.
4. Doeltreffende ICT voor medewerker en organisatie.
5. Sterke eigentijdse professionals.
6. Stabiele (financiële) organisatie.
7. Actieve bijdrage aan gezonde, zorgzame en duurzame samenleving.

### 1.2 BESCHRIJVING LOCATIES EN WERKEENHEID THUIS, OMSCHRIJVING DOELGROEPEN, AANTAL CLIËNTEN EN ZZP'S 2018

Zorggroep Elde hanteert voor de locaties/ werkeenheid Thuis een indeling in drie clusters:

- **Cluster 1: Thuis**, met daarin de werkeenheid Thuiszorg, Hulp bij Huishouding en dagactiviteiten;
- **Cluster 2: Zorg & wonen**, met daarin de locaties Buitenhuis, Wereldhuis en Ontmoetingshuis De Beemden (Residentiehuis Elisabethsdael is in juli 2018 overgedragen aan Woonstichting St. Joseph in Boxel);
- **Cluster 3: Zorg & Wonen**, met daarin Zorgexpertisehuis Liduina, Dorpshuis De Vlaswiek, Wijkhuis Simeonshof en Hofjeshuis Vinckenrode.

#### Cluster 1: Thuis

Werkeenheid: **Thuis**

Doelgroep	Aantal cliënten (per 1 oktober 2017)
Thuiszorg (Wlz en Zvw)	600
Thuiszorg (Wmo)	1010

#### Cluster 2: Zorg & wonen

Locatie: **Buitenhuis**

Doelgroep		Aantal plaatsen
ZZP met behandeling - pg	ZZP 5 en 7	10
VPT met behandeling - pg	VPT5	12
Bed & Breakfast	B&B, ELV en zorghotel	6
Totaal		28 (eind 2017:26)

Locatie: **Wereldhuis**

Doelgroep		Aantal plaatsen
ZZP zonder behandeling	ZZP 4	24
ZZP met behandeling - som	ZZP 6 en 8	25
ZZP met behandeling - pg	ZZP 5 en 7	55
Private huur	Huur	20
<b>Totaal</b>		<b>124 (138)</b>

Locatie: **Ontmoetingshuis De Beemden**

Doelgroep		Aantal plaatsen
ZZP zonder behandeling	ZZP 4	39
ZZP met behandeling - som	ZZP 6 en 8	20
ZZP met behandeling - pg	ZZP 5 en 7	67
<b>Totaal</b>		<b>126 (126)</b>

### Cluster 3: Zorg & wonen

Locatie: **Zorgexpertisehuis Liduina**

Doelgroep		Aantal plaatsen
ZZP met behandeling - som	ZZP 6, 8, 9b en 10	66
ZZP met behandeling - pg	ZZP 5 en 7	92
Ger. revalidatiezorg	DBC	21
<b>Totaal</b>		<b>179 (179)</b>

Locatie: **Dorpshuis De Vlaswiek**

Doelgroep		Aantal plaatsen
ZZP met behandeling - pg	ZZP 5 en 7	32
<b>Totaal</b>		<b>32 (32)</b>

Locatie: **Wijkhuis Simeonshof**

Doelgroep		Aantal plaatsen
ZZP zonder behandeling	ZZP 4	15
ZZP met behandeling - som	ZZP 6	26
<b>Totaal</b>		<b>41 (41)</b>

Locatie: **Hofjeshuis Vinckenrode**

Doelgroep		Aantal plaatsen
ZZP met behandeling - pg	ZZP 5 en 7	31
<b>Totaal</b>		<b>31 (31)</b>

### Zorggroep Elde totaal

Doelgroep		Aantal plaatsen
ZZP zonder behandeling	ZZP 1 t/m 4	78
ZZP met behandeling - som	ZZP6, 8, 9b en 10	137
ZZP met behandeling - pg	ZZP 5 en 7	284
VPT met behandeling - pg	VPT5	15
Ger. revalidatiezorg	DBC	21
Private huur	Huur	20
Bed&Breakfast	B&B, ELV en zorghotel	6
<b>Totaal</b>		<b>561 (584)</b>

### 1.3 WAARDERING DOOR CLIËNTEN

In 2017 zijn de locaties van Zorggroep Elde en Zorg Thuis 231 maal gewaardeerd door cliënten en verwanten op de website van ZorgkaartNederland.nl. Van deze 231 waarderingen zijn er 227 waarin werd aangegeven dat de betrokkene Zorggroep Elde zou aanbevelen als zorgaanbieder. Voor een overzicht van de scores (rapportcijfers) op diverse deelgebieden, zie bijlage 2.

Het cliëntenonderzoek, dat in de zomer van 2017 is uitgevoerd door de onafhankelijke stichting Facit, was gebaseerd op de cliëntgerichte onderdelen Kwaliteit en Veiligheid, zoals deze zijn opgenomen in het Kwaliteitskader Verpleeghuizen en dan met name gericht op de onderdelen persoonsgerichte zorg en het zich veilig voelen. De vragen gingen dan ook over compassie, uniek zijn, autonomie en zorgdoelen.

Rapportcijfer	Somatiek	Psychogeriatric
<b>Rapportcijfer instelling</b>	<b>8,0</b> (7,9)	<b>8,4</b> (7,7)
<b>Rapportcijfer verzorging</b>	<b>8,1</b> (8,1)	<b>8,6</b> (8,0)
<b>Net Promotor Score</b>	<b>21</b> (48)	<b>50</b> (18)

*Cijfers tussen haakjes: Gemiddelde van alle Facit -klanten*

NPS	Somatiek	Psychogeriatric
<b>Molenweide</b>	<b>15</b> (34)	<b>17</b> (17)
<b>Nieuw Beekvliet</b>		<b>17</b> (-20)
<b>Vinckenrode</b>		<b>57</b> (73)
<b>Liduina</b>	<b>29</b> (44)	<b>59</b> (68)
<b>Vlaswiek</b>		<b>73</b> (38)
<b>De Beemden</b>	<b>27</b> (44)	<b>44</b> (35)
<b>Buitenhuis</b>		<b>57</b>
<b>Simeonshof</b>	<b>17</b> (52)	
<b>Zorggroep Elde</b>	<b>21</b> (39)	<b>50 (44)</b>
Facit gemiddelde	48	18

*Cijfers tussen haakjes: meting 2016*

De rapportcijfers zijn dus ook hier hoog, maar de NPS van de somatische afdelingen/locaties loopt hier niet geheel mee in de pas: een score van 21 is laag. Een vergelijking met 2016 maakt echter duidelijk, dat Zorggroep Elde een grote, positieve middengroep aan cliënten heeft, die slechts een enkele keer een onvoldoende uitdeelt. Aan de andere kant is deze groep blijkbaar minder geneigd om superlatieven als negens en tieners te geven.

Daarnaast scoorde één locatie, toen tijdelijk gehuisvest in Vught, duidelijk lager dan de overige locaties, maar dat is terug te brengen naar de mindere huisvesting en wellicht ook aan enige onrust met het oog op de (toen nog aanstaande) verhuizing.

## 2. PROFIEL PERSONEELSBESTAND/PERSONEELSSAMENSTELLING

### 2.1 AANTAL ZORGVERLENERS, FTE'S IN LOONDIENST PER ORGANISATIE-EENHEID/DOELGROEP

Binnen Zorggroep Elde zijn zo'n 475 vaste medewerkers (FTE) betrokken zijn bij de directe zorgverlening aan intramurale cliënten met een ZZP 4 of hoger en het houden van toezicht. Hiermee wordt voldaan aan de (voorlopige) personele norm, die gesteld wordt in het Kwaliteitskader. Zorggroep Elde investeert in 2018 meer in leefplezier van onze cliënten en hiertoe zijn inmiddels onder andere extra cliëntondersteuners en -begeleiders met opleidingsniveau 2 in dienst genomen. Mede hierdoor is het aantal FTE's met ongeveer 27 toegenomen, een toename die vrijwel geheel ten goede is gekomen aan medewerkers in de directe zorgverlening.

Een overzicht van het aantal medewerkers en de uitsplitsing naar functie staat in het [kwaliteitsvenster](#)

Aantal unieke medewerkers op contractbasis (juni 2018)	1275
Aantal vrijwilligers	± 800

### 2.2 IN-, DOOR- EN UITSTROOMCIJFERS

Periode geheel 2017

Instream medewerkers	62,99 FTE
Doorstroom medewerkers naar een andere functie in de zorgverlening	± 89 FTE
Uitstroom medewerkers	68,24 FTE

### 2.3 RATIO PERSONELE KOSTEN VERSUS OPBRENGSTEN

Ratio personele kosten versus opbrengsten	± 75 %
---	--------

### 2.4 ZIEKTEVERZUIM

Ziekteverzuim t/m juni 2018 excl. zwangerschap	7,1 %
--	-------

### 3. SITUATIE MET BETREKKING TOT HET KWALITEITSKADER

1 Persoonsgerichte zorg en ondersteuning
1.1 De vier onderscheiden thema's (compassie, uniek zijn, autonomie en zorgdoelen) zijn voor zorgverleners richtinggevend bij kwaliteitsverbetering op het terrein van persoonsgerichte zorg en ondersteuning.
Genoemd thema's zijn gekoppeld aan de kernwaarden en cliëntwaarden van Zorggroep Elde en opgenomen in onze <b>visie op gezondheid</b> , onze <b>visie op zorg in de praktijk</b> , onze <b>visie op vrijheid</b> , onze <b>visie op technologie</b> , onze <b>visie op levensbeëindiging</b> en onze <b>visie op eten en drinken</b> (klik op de betreffende visie voor meer informatie).
1.2 Elke verpleeghuisorganisatie dient aantoonbaar invulling te geven aan deze thema's en dit zichtbaar te maken in kwaliteitsplan en kwaliteitsverslag.
Zie onderdelen 4.1 en 4.2
1.3 De voorgestelde uitwerkingen per onderscheiden thema's zijn handreikingen voor de instrumenten voor verbetering, het voeren van gesprekken en het ontwikkelen van competenties. Zorgorganisaties zijn vrij om deze thema's naar eigen inzicht aan te vullen.
Zie onderdeel 1.1
1.4 Vanaf 1-7-2017 beschikt iedere cliënt binnen 24 uur over een voorlopig zorgleefplan (met in ieder geval zaken zoals medicatie, dieet, primaire hulpvraag, een eerste contactpersoon en afspraken over handelen bij calamiteiten), dat uiterlijk zes weken na opname (of zoveel eerder als mogelijk) volledig en (tot bijstelling aan de orde is) definitief wordt.
Wordt aan voldaan, alleen de cliënttypering is niet overal ingevuld. Wordt Zorggroep Elde-breed besproken in de centrale commissie kwaliteit. Het <b>cliëntportaal</b> is per 1 januari 2018 geïmplementeerd op alle locaties.
1.5 Vanaf 1-7-2017 is de verantwoordelijkheid voor het opstellen van een zorgleefplan belegd bij een verzorgende van tenminste niveau 3 (IG), of bij een andere zorgverlener van tenminste niveau 3. Bij voorkeur is dit de contactverzorgende dan wel de eerste verantwoordelijk verzorgende of verpleegkundige (EVV-er).
Wordt aan voldaan.



## 2 Wonen en welzijn

2.1 Vijf thema's (zingeving, zinvolle dagbesteding, schoon en verzorgd lichaam plus verzorgde kleding, familieparticipatie & inzet vrijwilligers en wooncomfort) zijn leidend bij kwaliteitsverbetering op het terrein van wonen en welzijn.

Thema's hebben doorlopend de nodige aandacht.

Zinvolle dagbesteding en **leefplezier** worden verder uitgewerkt door de manager Marketing, informatie, communicatie en klantcontacten. Vanaf begin 2018 is het project opgestart.

Werving, selectie en aanstelling van cliëntondersteuners en -begeleiders, die specifieke aandacht gaan besteden aan een zinvolle dagbesteding, is in volle gang. Zij zijn vanaf januari 2018 aan het werk (zie ook hoofdstuk 2.1 van dit kwaliteitsplan).

Het onderwerp 'inzet en tevredenheidsonderzoek **vrijwilligers**' is geagendeerd binnen de centrale commissie kwaliteit van Zorggroep Elde en wordt verder uitgewerkt.

2.2 Elke verpleeghuisorganisatie dient aantoonbaar invulling te geven aan deze thema's en zichtbaar te maken in kwaliteitsplan en kwaliteitsverslag.

zie onderdelen 4.1 en 4.2

2.3 Het aanpassen van de woonomgeving aan de wensen en mogelijkheden van de verschillende doelgroepen van verpleeghuiszorg verdient specifieke aandacht.

Wordt aan voldaan en blijft een vast onderdeel van de jaarplannen van Zorggroep Elde en van de locaties.

### 3 Veiligheid

3.1 Vier thema's van basisveiligheid (medicatieveiligheid, decubituspreventie, gemotiveerd gebruik van vrijheid beperkende maatregelen en advanced care planning) zijn vanaf 2017 een belangrijk onderdeel van het leren en verbeteren in zorgorganisaties, onder andere door indicatoren op basis van deze vier thema's op te nemen in het kwaliteitsverslag.

Indicatoren worden reeds al geregistreerd (zie ook [veiligheid van zorg](#)).

De resultaten op de indicatoren worden besproken in de zorginhoudelijke commissie. De commissie monitort, waar nodig, verzamelde gegevens uit de praktijk en zet (verbeter)acties uit. Signalen vanuit de zorginhoudelijke commissies worden doorgeleid naar de centrale commissie kwaliteit (waarin beleidsmedewerkers, manager behandeling en directeuren zitting hebben) en vervolgens naar het directieteam voor besluitvorming.

3.2 Indicatoren over de basisveiligheid worden uiterlijk 1 juli volgend op het betreffende verslagjaar aangeleverd bij de Openbare Database van het Zorginstituut door een daartoe ingerichte organisatie die voldoet aan de aanleverspecificaties van het Zorginstituut.

Wordt aan voldaan.

3.3 Elke verpleeghuisorganisatie heeft een incidentencommissie of maakt gebruik van een lokale of regionale incidentencommissie (gereed per 1-7-17).

Wordt aan voldaan middels interne MIC-commissies binnen ZGE. Ook maakt Zorggroep Elde deel uit van het [netwerk calamiteitenonderzoek](#).

<b>4 Leren en verbeteren van kwaliteit</b>
4.1 Elke verpleeghuisorganisatie heeft in de loop van 2017 een kwaliteitsplan opgesteld volgens de in dit hoofdstuk geschetste werkwijze.
<p>Wordt aan voldaan.</p> <p>Zorggroep Elde maakt deel uit van een lerend netwerk met de Zorgboog, RSVK, Brabantzorg en Van Neynsel. Tweemaandelijks komen afgevaardigden van deze organisaties bijeen om kennis uit te wisselen en feedback op te halen over diverse kwaliteit-gerelateerde thema's die verbonden zijn aan het kwaliteitsvenster, het kwaliteitsplan en/of het kwaliteitsverslag.</p>
4.2 Elke verpleeghuisorganisatie verzorgt vanaf het rapportagejaar 2017 de interne én externe verantwoording via één kwaliteitsverslag. Dit document verschijnt jaarlijks voor 1 juli volgend op het rapportagejaar en wordt gepubliceerd op de website van de organisatie.
Hierbij wordt gebruik gemaakt van een <b>kwaliteitsvenster</b> . Overleg met onder andere ActiZ, IGJ en collega-organisaties hierover loopt.
4.3 Elke verpleeghuisorganisatie dient tevens het webadres van het kwaliteitsverslag, uiterlijk 1 juli volgend op het betreffende verslagjaar, aan te leveren aan de Openbare Database van Zorginstituut Nederland.
Wordt jaarlijks geagendeerd.
4.4 Elke verpleeghuisorganisatie past jaarlijks het kwaliteitsplan aan op basis van het kwaliteitsverslag. Het aangepaste kwaliteitsplan verschijnt uiterlijk 31 december.
Zie onderdelen 4.1 en 4.2
4.5 Elke verpleeghuisorganisatie maakt uiterlijk 1-7-2017 deel uit van een lerend netwerk met tenminste twee andere collega zorgorganisaties.
Overleg met collega-zorgaanbieders is gaande. In het regionale bestuurlijk overleg VVT Noordoost Brabant is vastgesteld dat de aangesloten organisaties al veel samen doen en is besloten om de gezamenlijke activiteiten in kaart te brengen ten behoeve van een mogelijk op te richten netwerkmatrix. Zie ook bijlage 1.

4.6 In elke verpleeghuisorganisatie vindt een vijfjaarlijkse (multidisciplinaire) kwaliteitsvisitatie plaats door de relevante beroepsorganisatie.

Ontwikkelingen worden afgewacht. Met BrabantZorg is een afspraak gemaakt over gezamenlijke, wederzijdse audits. Voor de specialisten ouderengeneeskunde geldt dat zij in 2017 hun onafhankelijke kwaliteitsvisitatie hebben gehad vanuit Verenso.

4.7 Elke verpleeghuisorganisatie beschikt voor 1-1-18 over een kwaliteitsmanagementsysteem

Alle locaties en de werkeenheid thuiszorg van Zorggroep Elde zijn in het bezit van een Gouden Keurmerk in de Zorg (PreZo). De geldigheid van dit keurmerk eindigt medio 2018 en onderzoek naar eventuele continuering ervan. Op basis van dit onderzoek is besloten om begin 2019 het PreZo-certificeringstraject opnieuw te gaan doorlopen.

De B&B Buitenhuis is in 2017 gecertificeerd en voldoet aan de eisen van het Keurmerk Stichting Nederlandse Herstellingsoorden en Zorghotels.

<b>5 Leiderschap, governance en management</b>	
5.1 Elke zorgorganisatie borgt professionele inbreng in het aansturen van de organisatie door opname van een specialist ouderengeneeskunde, verpleegkundige of psychosociaal zorgverlener als lid van de Raad van Bestuur. Zolang dit (nog) niet is gerealiseerd dient er structureel overleg te zijn tussen de Raad van Bestuur met vertegenwoordigers van de genoemde beroepsgroepen.	
Wordt aan voldaan (huidige bestuurder is een geregistreerde HBO-verpleegkundige).	
5.2 De leden van de Raad van Bestuur lopen op gezette tijden mee binnen het primaire proces van de eigen zorgorganisatie, zodat zij gevoel houden met het primaire proces op de werkvloer.	
Wordt aan voldaan en is als een besluit van de raad van bestuur vastgelegd.	
5.3 Elke Raad van Bestuur van een zorgorganisatie voor verpleeghuiszorg werkt volgens de geldende versie van de Zorgbrede Governance Code.	
Wordt aan voldaan.	
5.4 De leiderschapsstijl en gedrag van de Raad van Bestuur is ondersteunend aan dit kwaliteitskader verpleeghuiszorg. De Raad van Bestuur is eindverantwoordelijk voor de toepassing ervan en de Raad van Toezicht ziet hier actief en aantoonbaar op toe.	
Wordt aan voldaan en wordt getoetst tijdens het jaarlijkse functioneringsgesprek met de Raad van Bestuur.	
5.5 De Raad van Bestuur stimuleert in het licht van kwaliteitsverbetering van verpleeghuiszorg de oprichting van een Verpleegkundige/verzorgende Adviesraad (VAR) dan wel een Professionele Adviesraad (PAR) in zijn/haar organisatie, of door andere vormen waaronder digitale platforms.	
Wordt aan voldaan in de vorm van door Zorggroep Elde geformuleerde organisatieprincipes.	

## 6. Personeelssamenstelling

6.1 Elke verpleeghuisorganisatie moet voor zijn personeelssamenstelling gebruik maken van de tijdelijke normen die beschreven zijn in paragraaf 6.3, totdat de sector landelijke context-gebonden normen heeft ontwikkeld voor voldoende en vakbekwaam personeel.

Personele gegevens zijn voorhanden en zullen worden getoetst aan de inmiddels vastgestelde normen. Tegelijkertijd wordt hierbij ook gekeken naar de optimale samenstelling en de juiste mix van functies binnen de teams, die afgestemd is op de behoeften van de cliënten waar de teams zorg voor dragen (Droomteams, zie ook hoofdstuk 4.1.1). Deze teams worden zo samengesteld dat voor alle aspecten persoonsgerichte zorg en welzijn er voldoende professionele medewerkers aanwezig zijn op de juiste momenten van de dag.

6.2 De personeelssamenstelling in al haar dimensies is zoals beschreven in de hoofdstuk onderdeel van het kwaliteitsplan en wordt geëvalueerd in het jaarlijkse kwaliteitsverslag. Vooruitlopend hierop publiceert elke zorgorganisatie de gegevens van 2017 uiterlijk 1-7-2017 op zijn website.

Loopt, gegevens zijn in hoofdstuk 2 van dit kwaliteitsplan opgenomen. Daarnaast beschikt Zorggroep Elde over strategische personeelsplannen.

6.3 Vanaf 1-1-18 is er voor iedere zorgverlener tijd en ruimte om op gezette tijden mee te lopen bij een collega organisatie uit het lerend netwerk. De wijze hoe dit wordt georganiseerd wordt vastgelegd in het kwaliteitsplan en geëvalueerd in het kwaliteitsverslag.

Externe 'wisselweken' (tussen verschillende organisaties) worden meegenomen bij punt 4.5 (lerend netwerk). Mogelijk zal hierbij gebruik gemaakt worden van TRANSVORM is een samenwerkingsverband van werkgevers in de sector zorg en welzijn in Noord-Brabant. Voor en met aangesloten organisaties werkt Transvorm aan een regionale aanpak van vraagstukken op het gebied van strategisch arbeidsmarktbeleid, personeelsbeleid en opleiding.

Interne 'wisselweken' (binnen Zorggroep Elde als organisatie) behoren tot de mogelijkheden.

6.4 Er is voor alle zorgverleners voldoende tijd en ruimte om te leren en te ontwikkelen via feedback, intervisie, reflectie en scholing. De omvang en de aard hiervan worden vastgelegd in het kwaliteitsplan en geëvalueerd in het kwaliteitsverslag.

Wordt aan voldaan. Gezien het grote aanbod aan (verplichte) scholingen en de belasting die dit met zich meebrengt voor medewerkers, zal opnieuw naar een juiste fasering en dosering worden gekeken.

## 7 Gebruik van hulpbronnen

7.1 De benodigde hulpbronnen en de wijze waarop deze dienend zijn aan het primair proces worden vanaf 2017 beschreven in het kwaliteitsplan en gaan mee in de cyclus van kwaliteitsverslag, bespreking met interne en externe stakeholders en update van het kwaliteitsplan.

Zie onderdelen 4.1 en 4.2

## 8 Gebruik van informatie

8.1 Elke verpleeghuisorganisatie dient vanaf 2017 minimaal één keer per jaar informatie over cliëntervaringen te verzamelen en te gebruiken middels erkende instrumenten. De informatie over cliëntervaringen is onderdeel van het jaarlijks kwaliteitsverslag en kan onder andere gebruikt worden voor verbetering en voor keuze-informatie voor (potentiële) cliënten.

Tussentijdse meting, inclusief NPS, heeft in 2017 plaatsgevonden. Besloten is om in het najaar van 2018 opnieuw een onafhankelijke meting door Facit uit te laten voeren, gerelateerd aan de eisen die ook van PreZo-certificering voldoet. Later in 2018 volgt nog een voorstel betreffende (vormen van continue) metingen op deelgebieden, waaronder mogelijk de geriatrische revalidatie zorg, de dagactiviteiten en de eerste lijns zorg.

8.2 Elke verpleeghuisorganisatie dient in het kader van onderlinge landelijke vergelijkbaarheid vanaf verslagjaar 2016 minimaal één keer per jaar informatie over de Net Promotor Score (per locatie volgens KvK-registratie) van de eigen verpleeghuisorganisatie aan te leveren. Hiervoor mag ook de aanbevelingsvraag van Zorgkaart Nederland gebruikt worden. De informatie met betrekking tot NPS is onderdeel van het jaarlijks kwaliteitsjaarverslag en dient uiterlijk 1 juli volgend op het betreffende verslagjaar aangeleverd te worden bij de Openbare Database van het Zorginstituut door een daartoe ingerichte organisatie die voldoet aan de aanleverspecificaties van het Zorginstituut.

Zie onderdeel 8.1 en wordt nu al actief gedaan door middel van zowel cliënttevredenheidsonderzoek als van ZorgkaartNederland.nl.

### 3.1 HOOFDVERANTWOORDELIJKE PER HOOFDSTUK VAN HET KWALITEITSKADER VERPLEEGHUISZORG

<b>Hoofdstuk Kwaliteitsplan</b>	<b>Hoofdverantwoordelijke</b>
<b>Kwaliteitsplan overall</b>	Raad van Bestuur
<b>1 Persoonsgerichte zorg en ondersteuning</b>	Centrale Commissie Kwaliteit
<b>2 Wonen en welzijn</b>	Centrale Commissie Kwaliteit
<b>3 Veiligheid</b>	Centrale Commissie Kwaliteit
<b>4 Leren en verbeteren van kwaliteit</b>	Raad van Bestuur en Human Resources
<b>5 Leiderschap, governance en management</b>	Raad van Bestuur en Raad van Toezicht
<b>6. Personeelssamenstelling</b>	Clusterdirecteuren
<b>7 Gebruik van hulpbronnen</b>	Beleidsmedewerkers en Bestuursbureau
<b>8 Gebruik van informatie</b>	Raad van Bestuur en betreffende werkgroepen



## **4. VERBETERPARAGRAAF EN BESCHRIJVING VAN SAMEN LEREN EN VERBETEREN**

### **4.1 VERBETERPLANNEN ZORGGROEP ELDE-BREED**

In de voorgaande hoofdstukken is reeds aangegeven welke (verbeter)activiteiten Zorggroep Elde op dit moment uitvoert betreffende de normen die gesteld zijn in het Kwaliteitskader Verpleeghuizen.

Alle doelstellingen en acties zijn opgenomen in het jaarplan 2018 van Zorggroep Elde en van de clusters/ locaties / werkeenheden de zorggroep.

Daarnaast zijn er voor de komende periode nog enkele andere verbeteracties aangekondigd, die vermeldingswaard zijn en deze acties zijn in dit laatste hoofdstuk van dit kwaliteitsplan opgenomen.

#### **4.1.1 DROOMTEAMS**

Zorggroep Elde werkt aan het samenstellen van droomteams. De droomteams zijn het antwoord van Zorggroep Elde om aan de veranderende zorgvraag van cliënten te voldoen en onze topkwaliteit te kunnen behouden. Het centraal stellen van het welbevinden van cliënten, het voldoen aan de (voorlopige) personele norm van het Kwaliteitskader verpleeghuiszorg en om een goed antwoord op de arbeidsproblematiek te kunnen geven, vraagt een aanpassing van ons huidige personeelsbestand.

De inrichting van de ondersteuning van het droomteam waarbij inzet van drie functies (gastvrouw, cliëntondersteuner en zorgassistent) nieuw is. Naar onze verwachting kunnen we daarmee een gedeelte van de huidige krapte in de zorg wegnemen en meer aandacht geven aan het welbevinden van onze cliënten. Medewerkers die de tijd en aandacht kunnen geven aan cliënten die dit nodig hebben.

In 2015 hebben we afscheid genomen van de functie helpende. Toen hebben we ingezet op de verzwaring van de zorg en afscheid genomen van deze groep medewerkers en hun expertises. De personele norm van het Kwaliteitskader verpleeghuiszorg en de schaarste op de arbeidsmarkt in deze omvang, was niet te voorzien. De functie keert nu deels terug met een gewijzigde functie-inhoud en met de functiebenaming van zorgassistent.

De werving, selectie en aanstelling van cliëntondersteuners en zorgassistenten is inmiddels in volle gang en de eerste groep cliëntondersteuners is vanaf januari 2018 ingezet. Elke clusterdirecteur heeft, samen met de teams, de ideale samenstelling van de droomteams onderzocht. De samenstelling kan dus per cliëntengroep verschillen.

#### **4.1.2 VISIE OP ETEN EN DRINKEN**

Binnen Zorggroep Elde is eerder een voedingsvisie opgezet en geïmplementeerd, die mede heeft bijgedragen tot een hoge cliënttevredenheid.

In 2017 is getoetst of deze visie en gastvrijheid nog aansluit bij de huidige tijd met de eigenheid, de individualiteit en de veranderde wensen van cliënten en doelgroepen. Zorggroep Elde wil vanuit de positieve visie op gezondheid met voeding (eten en drinken) aansluiten om te komen tot ondersteuning in een zo aangenaam mogelijk leven. Hiertoe is een nieuwe **visie op eten en drinken** geformuleerd.

Per locatie is een nulmeting uit gevoerd d.m.v. werksessies per locatie in combinatie met audits (procesanalyses), observaties en gesprekken met o.a. professionals (paramedici), cliëntenraad en directieteam.

Hierna is een plan van aanpak gemaakt, in 2018 gevolgd door het inventariseren van de scholingsbehoefte en het verzorgen/ondersteunen van de daadwerkelijke verandering en implementatie per locatie.

#### **4.1.3 LEEFPLEZIER**

Wat wij onze cliënten moeten en willen bieden is een vraag die altijd actueel is. Al jaren bieden wij de best mogelijke zorg en doen wij ons best om de aan ons toevertrouwde cliënten/ bewoners die zorg te bieden waar zij binnen de gestelde kaders recht op hebben. Wij doen dat vanuit de gedachte dat onze diensten en behandeling passen in het leven van onze cliënten. Zij kunnen rekenen op ruimdenkende, gastvrije en bevlogen medewerkers die zich liefdevolle en op professionele manier inzetten.

Cliënten en verwanten waarderen onze zorg en ook medewerkers zijn tevreden over het werken bij Zorggroep Elde. En toch heerst het gevoel dat het anders moet, dat "leven" meer is dan hetgeen hiervoor is beschreven. Waar komt dat gevoel dan vandaan? Is het de tijdsgeest die om veranderingen vraagt? Moeten we ons anders positioneren ten opzichte van onze partners of zijn er aanleidingen om na te denken over anders samenwerken? Kortom, wat is onze drijfveer?

Het kwaliteitskader stelt heel duidelijk;

- Dat er veel aandacht moet zijn voor het welbevinden en prettig leven van bewoners;
- Dat er een goede personele bezetting moet zijn;
- Dat dit wettelijk verankerd en ook financiële middelen beschikbaar zijn gesteld.

Wat in het kwaliteitskader staat sluit goed aan bij hetgeen Zorggroep Elde ook heeft geformuleerd in het meerjarenbeleidsplan 2018 -2020. Niet alleen omdat het in kwaliteitskader staat, maar omdat wij vinden dat het onze taak is om cliënten te ondersteunen in een zo'n optimaal mogelijk leven en het realiseren van **leefplezier**. Echter, leefplezier is een arbitrair begrip: wat voor de één leefplezier is voor de ander niet aantrekkelijk. Leefplezier is dus erg persoonsafhankelijk. Hiervoor moet je mensen dus echt leren kennen en ook echt willen zien om een bijdrage of ondersteunend te kunnen zijn bij leefplezier. Meestal gaat leefplezier niet over hoge of spectaculaire verwachtingen, het gaat over het algemeen over hele basale, gewone, dingen zoals; eten en drinken, contacten met andere, jezelf kunnen zijn, een woonplek die je veiligheid en comfort biedt, actief zijn en op zijn tijd mogen rusten en jezelf zo goed als mogelijk kunnen redden.

Individuele behoeften en verlangens veranderen in de loop van het leven, maar verdwijnen nooit. Mensen geven een leven lang zelf invulling aan behoeften en verlangens, echter het wat en hoe daarvan is afhankelijk van de individuele verlangens en behoeften zelf en ook van de mogelijkheden die mensen hebben meegekregen en ontwikkeld hebben.

Zelf invulling geven aan deze behoeften en verlangens, betekent zelf kunnen kiezen en zelf kunnen kiezen betekent dus ook dat je zelf kunt kiezen wat je doet, met wie, hoe en wanneer.

***De essentie van leefplezier is dan ook dat mensen dit zelf maken/ realiseren.***

De vermogens om te kunnen doen en laten wat jezelf wilt, kunnen afnemen als gevolg van ziekte of ouderdom en daarmee lopen vaak ook de hulpbronnen terug die je kunt inzetten voor het realiseren van leefplezier, dan wel dat het eigen vermogen om de hulpbronnen in te zetten terugloopt. Er komen vanuit de buitenwereld belemmeringen die maken dat je niet meer zelf kunt doen en laten wat je wilt. Dat kan te maken hebben met regels en voorschriften die eigen keuzevrijheid beperken, maar ook van geen of

slecht toegesneden hulpbronnen (denk aan hulpmiddelen) of obstakels in de buitenwereld (denk aan drempels en vooroordelen).

***Het teruglopen van eigen vermogens en belemmeringen vanuit de buitenwereld gaan doorgaans hand in hand.***

Binnen zorggroep Elde zal er een beweging op gang gebracht gaan worden waarbij aandacht voor leefplezier een vanzelfsprekendheid is. Deze beweging gaan wij de komende jaren vormgeven. Onder andere door extra cliëntondersteuners aan te nemen, want meer aandacht betekent ook dat je cliënten ook beter leert kennen en begrijpen, Ook zullen wij gaan werken met leefplezier ambassadeurs en een tijdelijke projectleider/trainer die deze beweging verder zal begeleiden en mede vorm zullen gaan geven.

Verder neemt zorggroep Elde deel aan het landelijke project wat in opdracht van VWS begeleid wordt door de Leyden Academie met als titel: "Leefplezierplan voor de zorg".

#### **4.1.4 LEERMANAGEMENTSYSTEEM**

Zorggroep Elde wil constant een goede kwaliteit dienstverlening blijven leveren, gekoppeld aan onze cliënt- en kernwaarden. Permanente scholing en ontwikkeling van medewerkers heeft hierin een belangrijke rol. Dit om bekwaam te blijven, bij te blijven in het vakgebied en persoonlijke ontwikkeling te stimuleren en te faciliteren. Uitgangspunt hierbij is dat de medewerker medeverantwoordelijk is voor zijn/ haar eigen ontwikkeling en bekwaamheden.

Om de medewerkers, teams en management hierin optimaal te ondersteunen start Zorggroep Elde in 2017 met de invoering van een **Leermanagementsysteem** (LMS). Binnen deze digitale leeromgeving zullen medewerkers en teams op een zo zelfstandig mogelijke wijze vorm kunnen geven aan de realisatie van hun leer- en ontwikkelvragen en -behoeften. Er worden diverse mogelijkheden geboden om 'leren en ontwikkelen' op diverse wijzen efficiënt plaats te laten vinden.

Het doel van het leermanagementsysteem is om in de organisatie het implementatieproces rondom leren & ontwikkelen, gekoppeld aan het leer- en ontwikkelbeleid van Zorggroep Elde optimaal te ondersteunen.

Het leermanagementsysteem beheert, administreert en faciliteert alles omtrent onze leer- en ontwikkelactiviteiten. Dat betekent niet alleen het bieden van een platform voor het ontwerpen, maken en invoeren van leerinhoud, maar ook voor de registratie van vorderingen, het voorzien in online communicatiemogelijkheden over de leerinhoud en leerinterventies en het ondersteunen van online kennisdelen. Daarnaast ondersteunt het LMS het samen werken en samen leren.

In 2017 heeft Zorggroep Elde een inventarisatie plaatsgevonden wat de wensen en eisen zijn van de zorggroep met betrekking tot de aanschaf en inrichting van een LMS. Alle geledingen en belanghebbenden binnen Zorggroep Elde zijn in dit proces meegenomen. In 2018 gaat een oriëntatie plaatsvinden, middels bezoeken aan collega-instellingen en presentaties. Vandaar uit zal er een definitief Pakket van Eisen worden opgesteld en zal er een selectie- en inkoopproces zal worden opgesteld.

#### 4.1.5 OVERIGE INITIATIEVEN

##### Spoor 1: De cliënt

- Alles wat bijdraagt aan een zo aangenaam mogelijk leven voor de cliënten. Dit betreft bijvoorbeeld leefplezier, maar ook nieuwe ideeën rondom eten en drinken.
- Een beter continuüm. Meer afstemming tussen zorg thuis en wonen in het verpleeghuis, of tussen zorg thuis en huisartsen en samenwerking met de ziekenhuizen.
- ICT die snel en simpel werkt en ondersteunt in het realiseren van een zo aangenaam mogelijk leven. Hiertoe zal er o.a. gewerkt gaan worden aan een programma van eisen voor een nieuw cliëntendossier.

##### Spoor 2: De medewerker

- Onze cliënt- en kernwaarden goed borgen in ons opleidingsprogramma en het afronden en borgen van de opbrengst van Expeditie Elde.
- Aandacht voor balans door na te denken over vitaliteit maar ook over beheersing van het verzuim.
- Wij dragen allemaal onze **zeven organisatieprincipes** uit. Voor de deelnemers van ZGE in Beweging wordt hiervoor een programma ontwikkeld. Voor alle medewerkers komt het 'Het verhaal van Zorggroep Elde en van jou' beschikbaar.
- Door het samenvoegen van drie clusters (wonen en zorg) naar twee clusters zal onderzocht worden hoe de middenkaderfunctie het best kan worden ingericht binnen Zorggroep Elde, uitgaande van één organisatie-model.

##### Spoor 3: De organisatie

- Naast participatie implementeren en door ontwikkelen zowel bij wonen thuis als wonen bij Zorggroep Elde.
- Zorgzaam Boxtel bestaat nu drie jaar en is toe aan een verdere doorontwikkeling.
- Zorggroep Elde wil een actieve bijdrage leveren aan een dementievriendelijke gemeenten.
- Zorggroep Elde wil bijdragen aan rookvrije generatie.
- Zorggroep Elde wil maatschappelijk verantwoord ondernemen. Het ontwikkelen van beleid hiervoor wordt in 2018 opgestart.

##### Spoor 4: Zorggroep Elde als koploper

- Vernieuwend beleid rondom talentontwikkeling bij jongeren én het behouden van jongeren.
- Uitbreiden en het door ontwikkelen van onze expertises zoals: moeilijk verstaanbaar gedrag, obesicare maar ook andere nieuwe diensten onderzoeken.
- Beleid rondom inspirerend werkgever zijn voor alle medewerkers zodat dit resulteert in behoud van onze medewerkers.
- Versterken executiekracht voor het implementeren van vernieuwingen: projectmanagement.

#### 4.2 INITIATIEVEN OP LOCATIES

##### 4.2.1 CLUSTER 1.: THUIS

- Verkrijgen voldoende verpleegkundigen niveau 5/6 en verder professionaliseren van de verpleegkundige beroepsgroep.
- Werken aan een evenwichtige leeftijdsopbouw binnen de formatie.
- Uitwerken concept 'zorghuismeester' binnen geclusterde ouderenwoningen binnen de gemeente Boxtel (pilot start per 1 augustus 2018).
- Verder ontwikkelen van service-arrangementen en (gemaks)diensten voor cliënten thuis en het verder invoeren en door ontwikkelen van technologieën.

##### 4.2.2 CLUSTER 2.: ZORG & WONEN (Buitenhuis, Wereldhuis, de Beemden)

- Professionaliseren van de verpleegkundige beroepsgroep.

- Ontwikkelen organisatiemodel verpleeghuiszorg.
- Realiseren uitbreiding private zorg (Buitenhuis).
- Implementeren visie op vrijheid en vorming van leefcirkels.
- Implementeren visie op leefplezier.

#### **4.2.3 CLUSTER 3.: ZORG & WONEN** (Liduina, de Vlaswiek, Simeonshof, Vinckenrode)

- Professionaliseren van de verpleegkundige beroepsgroep.
- Ontwikkelen organisatiemodel verpleeghuiszorg.
- Realisatie zorg- en behandelconcept (Liduina)
- Realisatie verbouwing (Liduina)
- Implementeren visie op vrijheid en vorming van leefcirkels.
- Implementeren visie op leefplezier.

# Bijlage 1

## Lerend Netwerk Kwaliteitskader Zorggroep Elde

Lerend Netwerk Kwaliteitskader Zorggroep Elde (t.b.v. de zorg)	Themagericht netwerk					Opleiden en oriëntatie					Kwaliteit en beleid			Projecten	
	Regionale Klachtencommissie	Crisismanagement	Netwerk- calamiteiten- onderzoek	Netwerk- beleidsmedewerkers	Innovatieplatform	BBL / BOL	Mee-lopen in de zorg	Uitwisseling	Stageplaatsen (Liduna Oeander)	Leer- en Kennisdeling	Audits	Consultatie	Kwaliteitsplan / - verslag en - venster	Zorgzaam Boxtel	
(ouderen)zorginstellingen															
Ananz				b											
De Annenborch			a												
Archipel Zorggroep				b											
Beek en Bos				b											
BrabantZorg			a									b			
Careyn															
Cello													e		
't Heem			a	b											
Jeroen Bosch Ziekenhuis															
Joris Zorg				b											
Het Laar				b											
Laverhof	a		a	b						b					
Land van Horne				b											
Maasduinen					a										
Pantein										b					
Park Zuiderhout				b											
Renier van Arkel														e	
RSZK									c						
Schakelring		a	a		a							b			
Sint Anna Boxmeer				b											
Sint Jozefoord				b											
Thebe															
Valkenhof				b											
Van Neynsel	a		a	b						b		b			
Vivent	a		a											e	
De Zorgboog												b			
Zorggroep Elde	a	a	a	b	a		a, c			b		b		e	
Overige organisaties															
Avans									c, e						
ContourdeTwern														e	
Koning Willem I College									c, e					e	
Gemeente Boxtel														e	
Woonstichting St. Joseph														e	
WSD														e	
Zorgverzekeraar VGZ														e	

a - Bestuur, directie en management  
b - Kwaliteit en beleid

c - Cliëntgebonden medewerkers  
d - Niet-cliëntgebonden medewerkers

e - Overig

## Bijlage 2

### ZorgkaartNederland.nl Waarderingen 4e kwartaal 2017 / totaalscore 2017

2017 Q4	Cijfer Gemiddelde	Cijfer Verpleging	Cijfer Kwaliteit van leven	Cijfer Luisteren	Cijfer Omgang medewerkers	Cijfer Accommodatie	Cijfer Afspraken	Cijfer Deskundigheid	Cijfer Herkennen veranderingen	Cijfer Vast team
Vinckenrode	<b>8,68</b>	8,25	8,50	9,25	8,25	8,75	9,00			
Buitenhuis en B&B	<b>9,25</b>	9,00	9,00	9,00	10,00	9,50	9,00			
Wereldhuis	<b>8,85</b>	9,50	8,50	8,50	9,50	8,50	8,50			
De Vlaswiek	<b>8,45</b>	9,00	7,50	8,50	8,50	8,50	8,50			
Liduina	<b>8,57</b>	8,71	8,29	8,71	8,71	8,64	8,36			
De Beemden*										
Simeonshof*										
Thuiszorg	<b>9,15</b>		8,82		9,36		9,27	9,27	9,18	9,00
<b>Score 2017</b>	<b>8,72</b>	<b>8,84</b>	<b>8,64</b>	<b>8,70</b>	<b>8,87</b>	<b>8,53</b>	<b>8,70</b>	<b>8,99</b>	<b>8,83</b>	<b>8,55</b>
Score 2017- Q4	8,82	8,89	8,43	8,79	9,05	8,78	8,77	9,27	9,18	9,00
Score 2017- Q3	8,57	8,55	8,57	8,87	8,77	8,14	8,45	9,00	8,83	8,50
Score 2017- Q2	8,63	8,87	8,68	8,45	8,71	8,24	8,68	9,18	8,91	8,45
Score 2017- Q1	8,85	9,05	8,86	8,67	8,94	8,95	8,90	8,50	8,39	8,26
<b>Score 2016</b>	<b>8,28</b>	<b>8,36</b>	<b>8,45 (THZ)</b>	<b>8,15</b>	<b>8,60</b>	<b>8,13</b>	<b>8,21</b>	<b>8,85</b>	<b>8,54</b>	<b>8,37</b>

\* Van De Beemden en Simeonshof zijn in het 4<sup>e</sup> kwartaal geen waarderingen binnengekomen.