

Kwaliteitsjaarverslag 2022



Inleiding

Voor je ligt het kwaliteitsjaarverslag 2022 van DSV. Dit verslag is gebaseerd op het kwaliteitsjaarplan 2022. Samen met de jaarrekening hoort het tot de verantwoording over de activiteiten van afgelopen jaar. We hebben gekozen om één centraal jaarverslag te schrijven vanuit de verschillende onderdelen van de organisatie. Daarin zijn de thema's vanuit het Kwaliteitskader Verpleeghuiszorg en Wijkverpleging leidend. Met dit verslag blikken we terug op welke resultaten het afgelopen jaar zijn behaald. Het jaarverslag bespreken we met de Centrale Cliëntenraad (CCR), Ondernemingsraad (OR), Verpleegkundige Adviesraad (VAR) en de Identiteitsraad (IR).

1. Algemeen

DSV is een zorgorganisatie in de gemeenten Katwijk en Lisse. We hebben vier locaties en bieden thuiszorg aan inwoners van Katwijk en Lisse. Daarnaast hebben we een hospice. Onze organisatie heeft ruim 700 medewerkers in dienst. Het hoofdkantoor staat in Katwijk. De lijnen zijn kort en we weten elkaar snel te vinden. Wij krijgen daarbij ook hulp van veel enthousiaste vrijwilligers. We zijn sterk verbonden met onze omgeving.

DSV is een stichting met een bestuurder en een managementteam (MT). Het dagelijks bestuur van DSV is in handen van Jan de Vries. Het MT van DSV stuurt de organisatie dagelijks aan. Het MT bestaat uit de manager Wonen met Zorg, manager Zorg Thuis, manager Financiën, manager Personeel & Organisatie, manager Vastgoed & Facilitair en de bestuurssecretaris. De Raad van Toezicht bestaat uit vijf leden en heeft drie commissies: Financiën & Vastgoed, Kwaliteit & Veiligheid en Remuneratie & Governance. De medezeggenschap is georganiseerd door een OR, CCR, IR en een VAR.

Onze missie

Met liefde maken we elke dag waardevol

Ons motto

Liefde voor het leven

Onze visie

- Onze kracht is de christelijke identiteit. We hebben een open houding, kijken naar elkaar om en respecteren elkaar. Iedereen doet ertoe. We gaan zorgvuldig om met mens en natuur.
- Onze medewerkers staan op één. Zij zijn het kloppend hart van de organisatie. Wij dagen ze uit om meester in hun vak te zijn. Wij zijn een uitstekende werkgever. Medewerkers zijn vitaal en werken met plezier.



- Onze zorg en ondersteuning sluiten aan bij het leven. Wij gaan uit van eigen regie en blijven denken in wat er wél kan. Dit doen we met liefde. Daarbij zoeken we actief de samenwerking. Het liefst zo lang mogelijk in eigen omgeving. En anders voelen onze locaties als een thuis.
- Onze organisatie creëert een sterk netwerk om zich heen. Samen zijn we sterker en beter. Wij delen graag. Wij maken fouten en we leren daarvan. Van elke dag maken we samen iets moois.

Onze kernwaarden



liefde



plezier



samen



vakmanschap



2. Terugblik 2022

Wat een te gek jaar hebben wij achter de rug. Het jaar waarin we ‘met vlag en wimpel’ ons gouden kwaliteitskeurmerk haalden, drie keer op rij een positief financieel resultaat hadden en een nieuwe stip op de horizon. Afgelopen jaar was het motto DSV|beweegt. En beweging was er, op alle fronten. Corona werd van een hoofdrolspeler een bijrol. Wel merkten we moeheid onder de medewerkers na een paar intensieve jaren. Dat zagen we voor het eerst ook terug in het ziekteverzuim. Hoger dan andere jaren, maar nog altijd onder het landelijk gemiddelde. Doordat wij de bezetting goed op orde hadden, kon iedereen op vakantie. Dat is ook dankzij een lagere uitstroom dan eerdere jaren en een uitstekende instroom van ervaren, jonge medewerkers en zij instroom kandidaten. Uitzendkrachten en ZZP-ers hebben we bijna niet in hoeven huren. We zijn erg dankbaar voor de enorme inzet van onze medewerkers. Eind 2022 presenteerden wij onze nieuwe missie, visie en strategie binnen en buiten de organisatie. We maakten grote stappen in ons nieuwbouwproject Salem. We selecteerden een architect, stelden de haalbaarheid voor de zomer vast en gaan door naar het Voorlopig Ontwerp. Wij zijn van dromen in 2021 naar een plan gegaan in 2022. We kijken uit naar de mooie dingen die wij volgend jaar mogen doen. We maken iedere dag waardevol. Dat doen wij met elkaar!



3. Zorg en ondersteuning

3.1 Wijkverpleging en huishouding



Doelstelling	Resultaat	Gelukt?
DSV biedt op een professionele wijze haar zorg en diensten in de wijk	Wijkverpleging werkt volgens het cyclisch verpleegkundig proces. Cliënt krijgt zorg die aansluit bij wat hij/zij en haar naasten zelf kunnen. Client ontvangt zorg en huishouding van medewerkers die gekwalificeerd zijn.	Het project Optimalisatie Wijkverpleging is succesvol afgesloten. In het tweede jaar is de indicatiestelling herzien en gekoppeld aan het zorgplan. De samenwerking tussen planner, routeplanner en wijkverpleegkundige is gestructureerd waardoor het zorgplan leidend is geworden voor planning en de medewerker inzet. Functiedifferentiatie is doorgevoerd voor functie van verzorgende IG. De zorgplanvorming, waaronder het stellen van een verpleegkundige diagnose, is in de laatste fase van het project herzien.
DSV realiseert een innovatief en passend zorgaanbod in de wijkverpleging	Iedere cliënt ontvangt de zorg die hij of zij nodig heeft. Wijkverpleging realiseert de doelmatigheidsafspraken. Wijkverpleging realiseert een groei van 8% in aantal cliënten/uur zorg per cliënt per jaar.	Er is verbetering van de doelmatigheid gerealiseerd en daarmee zijn de afspraken behaald. Naast een daling van het aantal uur per cliënt was een groei in het aantal cliënten van ruim 8% zichtbaar. Binnen het totale cliënten aantal is sprake van een verschuiving waarbij meer cliënten zorg vanuit de Wlz ontvangen in de vorm van MPT. Het aantal cliënten met VPT stabiliseerde.
DSV biedt wijkverpleging volgens de uitgangspunten van Positieve Gezondheid en het Kwaliteitskader Wijkverpleging	DSV behaalt goud naar aanleiding van de PREZO-audit in de wijk. PREM: NPS > 87,79	DSV heeft opnieuw het kwaliteitskeurmerk PREZO behaald. Daarnaast werd de kwaliteit van de zorg gemeten door de PREM, NPS-EU score 77,14. Dit is lager dan wij ons als doelstelling hadden voorgenomen. DSV sloot zich aan bij de Alliantie Positieve Gezondheid Zuid Holland Noord, nam deel aan leerateliers en inspiratiesessies. De SOW3 is succesvol ingediend.

3.2 Methodisch werken

Doelstelling	Resultaat	Gelukt?
DSV biedt haar zorg op een methodische wijze.	Ieder zorgplan beschikt over de signalen van zorginhoudelijke risico's, doelen, acties en evaluatie volgens de stappen van het methodisch werken. We halen goud naar aanleiding van de PREZO-audit eind 2022 op alle locaties. CQ: NPS > 70,59.	Bijna alle zorgplannen beschikken over de signalen van zorginhoudelijke risico's, doelen, acties en evaluatie volgens de stappen van het methodisch werken. Dit blijkt uit de steekproeven die zijn gedaan. Op alle locaties is het afgelopen jaar het gouden kwaliteitskeurmerk PREZO behaald. De CQ is op drie locaties hoger dan 70,59. Op alle vier de locaties hebben we gemiddeld een CQ > 70,59. In 2023 blijven we op het methodisch werken sturen.

3.3 Uitbreiden functie behandeling

Doelstelling	Resultaat	Gelukt?
DSV richt haar locaties in om verpleeghuiszorg te bieden.	De functie behandeling is succesvol geïmplementeerd en de bestending van de functie behandeling is aantoonbaar verbeterd vanuit een evaluatie.	We hebben evaluatie overleggen met behandelaren op elke locatie. In Q3 heeft een evaluatie gesprek plaats gevonden met Topaz over de bestaande afspraken over inzet. Op de locaties is de functie behandeling succesvol geïmplementeerd. Uit de evaluatiegesprekken met de behandelaren komt naar voren dat er een goede samenwerking is tussen de behandelaren, kwaliteitsverpleegkundigen, zorgmedewerkers en teammanager. De kosten zijn hoger dan de begroting en hier gaan wij in 2023 op bijsturen.

4. Wonen en welzijn

4.1 Samenwerking met omgeving

Doelstelling	Resultaat	Gelukt?
DSV werkt samen met haar omgeving om de zorg goed vorm te geven	DSV heeft zitting in regionale overleggen en heeft samenwerkingsafspraken met externe (welzijn) organisaties	Er is een samenwerkingsafpraak ondertekend met Lisse: Ambitieovereenkomst wonen, zorg en welzijn HLT. In Katwijk doen wij mee in het opstellen van een actieplan Wonen, Zorg en Welzijn. Dit moet nog vastgesteld worden door het college van B&W.



4.2 Nieuwbouw Salem

Doelstelling	Resultaat	Gelukt?
DSV beschikt over een gedragen nieuwbouwplan voor locatie Salem	In samenwerking met de omgeving en DSV is een plan van eisen voor nieuwbouw locatie Salem opgesteld. De haalbaarheidsfase is afgerond en de opdracht voor voorlopig ontwerp is uitgezet.	Het bestuur en de RvT hebben de haalbaarheid vastgesteld voor de nieuwbouw Salem. Zelfs het voorlopig ontwerp is op één haar na afgerond in 2022. De uitkomsten zijn gepresenteerd aan bewoners, politiek en medewerkers. De plannen kunnen op breed draagvlak rekenen. Begin 2023 stellen we het voorlopig ontwerp vast en gaan wij over naar de definitief ontwerpfase en het vaststellen van de businesscase. De businesscase is leidend voor de verdere besluitvorming.



4.3 Scheiden wonen en zorg

Doelstelling	Resultaat	Gelukt?
DSV past haar zorgaanbod aan (op scheiden van wonen en zorg)	Het product VPT is beschreven en ingericht ook vanuit het intramurale werkproces. DSV groeit van 15 naar 18 cliënten waar het VPT wordt aangeboden.	Dit resultaat is niet volledig behaald. We hadden verder willen zijn. Wat wel is gelukt is dat we in het eerste halfjaar informatie over het product en de ontwikkeling van VPT is verzameld. Vervolgens is een projectvoorstel opgesteld hoe deze transitie de komende drie jaar vorm te geven. Deze doelstelling wordt meegenomen in de driejarige ambitie zoals deze in de meerjarenstrategie staat beschreven. In 2023 start de programmaleider van zorg naar leven om dit te vorm te geven.

4.4 Welzijn op maat

Doelstelling	Resultaat	Gelukt?
DSV biedt welzijn op maat voor haar bewoners en omgeving	In 2021 is het vastgestelde welzijn beleid geïmplementeerd. In eerste half jaar van 2022 welzijn beleid evalueren met betrokken medewerkers en bewoners. CQ: scores op onderdeel 'Ervaringen zinvolle dag' is hoger dan scores in 2021.	De welzijn structuur is in 2022 geëvalueerd met activiteitenbegeleiders en coördinatoren vrijwilligers. Op basis daarvan is een wijziging voorgesteld in de aansturingen en geïmplementeerd. De resultaten vanuit de CQ als het gaat om een zinvolle dag van bewoners, zijn (op 1 afdeling na) hoger dan in 2022.

5. Veiligheid

5.1 BHV

Doelstelling	Resultaat	Gelukt?
DSV heeft een geactualiseerd BHV beleidsplan.	Het BHV beleidsplan is geactualiseerd waarbij we de verschillende BHV-rollen koppelen in de roostering.	Het BHV beleidsplan is opnieuw geëvalueerd en aangepast.

5.2 Kwaliteitsindicatoren basisveiligheid

1. **Advance Care Planning (verplichte indicator).** In 100% van alle gevallen is ten minste één afspraak gemaakt over behandeling rond het levenseinde van bewoners in het zorgdossier. Dit is gemonitord bij alle cliënten die nieuw in zorg zijn gekomen binnen de locaties.
2. **Medicatieveiligheid (verplichte indicator).** Uit de steekproef blijkt dat meerdere medicatiefouten zijn gemeld per afdeling. In alle gevallen zijn medicatiefouten minimaal een keer per kwartaal multidisciplinair besproken met medewerkers.
3. **Aandacht voor eten en drinken (verplichte indicator).** Bij het grootste deel van de nieuwe bewoners zijn alle voorkeuren in het dossier vastgelegd. Op enkele plaatsen < 10 cliënten zijn de voedselvoorkeuren niet besproken en vastgelegd in het dossier.
4. **Medicatiereview (gekozen door DSV).** Bij alle bewoners met een Wlz indicatie – behandeling heeft een medicatie review plaatsgevonden samen met apotheker, specialist ouderengeneeskunde en zorgmedewerker.
5. **Gemotiveerd omgaan met vrijheidsbeperking (gekozen door DSV).** De afdelingen werken aan het terugdringen van vrijheidsbeperkende maatregelen door het leven centraal te stellen. Dit betekent ook het accepteren van risico's. We werken met gespecialiseerd verzorgenden psychogeriatricie en kwaliteitsverpleegkundigen om de kennis te verhogen op dit vlak en het is onderwerp van gesprek tijdens de kwaliteitsoverleggen op locaties. Peildatum 01-23 worden <15 middelen en maatregelen bij bewoners ingezet.

5.3 Onvrijwillige zorg

Ook het afgelopen jaar is gewerkt aan het bijstellen en borgen van het werken met de wet Zorg en Dwang (Wzd). De Wzd-commissie is meerdere keren samengekomen. Hierin worden casuïstiek, beleid en de kwartaalrapportage besproken. Daarnaast is de Wzd-functionaris op elke locatie twee keer per jaar aanwezig en heeft zij contact met de wijkverpleegkundigen. Dit jaar is er specifiek aandacht geweest voor het borgen van de juiste juridische status van opname bij cliënten met een psychogeriatriche of daaraan gerelateerde aandoening. De cijfermatige analyse Wet Zorg en Dwang 2022 is te vinden op www.dsvleven.nl.



6. Leren en werken aan kwaliteit

6.1 Continue verbeteren

Doelstelling	Resultaat	Gelukt?
DSV werkt op alle lagen continu aan verbetering.	DSV beschikt over een centraal en geharmoniseerd kwaliteitscyclus- en beleid wat ondersteunend is aan de teams om de kwaliteit van zorg te verbeteren.	De kwaliteitscommissies op de locaties en de vakgroepen (kwaliteits- en wijkverpleegkundigen) zijn dit jaar doorontwikkeld. Net als het bespreken van de kwaliteitsrapportages, hierbij ondersteunt de adviseur beleid en kwaliteit. Het kwaliteitsbeleid is geëvalueerd en aangepast.
DSV bestendigt de kwaliteits- en leidinggevende structuur op haar locaties.	De teammanagers en kwaliteitsverpleegkundigen weten waar zijn verantwoordelijk voor zijn en voelen zich voldoende toegerust in zijn of haar functie om het werk uit te voeren. Functieprofielen en werkprocessen zijn duidelijk en worden gedragen, dit is zichtbaar in vastgestelde werkprocessen evaluaties en FIT gesprekken.	De functies van kwaliteitsverpleegkundige en teammanager zijn geëvalueerd. Dit evaluatierapport is besproken en zichtbaar is dat de functie steeds beter vorm krijgt en ieder weet waar zijn of haar verantwoordelijkheden liggen. De werkprocessen zijn duidelijk en worden gedragen, dit is zichtbaar in de FIT gesprekken.

7. Leiderschap, governance en management

7.1 Risicomanagement

Doelstelling	Resultaat	Gelukt?
DSV is compliant aan alle relevante wet- en regelgeving.	DSV is compliant aan alle relevante wet- en regelgeving.	Ieder MT-lid is verantwoordelijk voor het bijhouden van de wet- en regelgeving binnen zijn of haar eenheid. In 2022 stond de doelstelling om te onderzoeken of dit op een andere manier belegd kon worden. Deze doelstelling is niet behaald en heeft een plaats gekregen in het jaarplan van 2023.



DSV is zich bewust van risico's en kansen en treffen passende beheersmaatregelen.	Risicomanagement is geïntegreerd in de besluitvorming in het MT en is een vast onderdeel van de kwartaalrapportage en resultaatgesprekken	In 2022 is de (strategische) risicoanalyse, inclusief beheersmaatregelen, opgenomen in de kwartaalrapportages en in de begroting 2023. In projectplannen wordt standaard een risicoanalyse opgenomen, waarvan de status wordt gemonitord gedurende het project. In het MT is bij besluitvorming aandacht voor risico's en kansen en maatregelen om deze te beheersen en benutten.
---	---	---

7.2 Nieuwe missie, visie en strategie

Doelstelling	Resultaat	Gelukt?
DSV onderscheidt zich, geeft richting en kijkt vooruit.	DSV beschikt over een nieuwe missie, visie en strategisch beleidsplan 2023-2026 waarin staat beschreven wat bereikt gaat worden en hoe dit wordt verwezenlijkt.	Dit is gelukt want DSV heeft een nieuwe missie, visie en meerjarenstrategie 2023-2026 opgesteld. Dit deden we samen met medewerkers en stakeholders. Ook hebben we een nieuw, fris logo. Aankomend jaar wordt het eerste jaar waarin de jaarplannen hierop zijn vormgegeven. De komende periode passen we de sturing aan.

8. Personeelssamenstelling

8.1 Strategisch HR beleid

Doelstelling	Resultaat	Gelukt?
DSV zet de talenten van haar medewerkers optimaal in en ontwikkelt hun vakmanschap en kwaliteit	DSV beschikt over een inspirerende HR strategie, een visie op leiderschap en een profiel van de medewerker van de toekomst. (Team)Management doorloopt een ontwikkelingsprogramma.	De eerste versie van de HR strategie is op papier gezet. In Q1 van 2023 wordt dit besproken met teammanagers en het MT om te komen tot een definitieve versie. Het ontwikkelingsprogramma voor managers maakt hier onderdeel van uit. Dit doen we samen met een extern bureau, VIS trainingen. In 2023 krijgt dit een vervolg.



<p>DSV is voor (toekomstige) medewerkers een aantrekkelijke werkgever</p>	<p>DSV stuurt op een uitstroombestand van maximaal 15% en een ziekteverzuimpercentage dat lager is dan in 2021. Er komt een onboardingsprogramma om nieuwe medewerkers te inspireren en te behouden. Het plan van aanpak n.a.v. het medewerkers onderzoek wordt gefaseerd in 2022-2023 uitgevoerd.</p>	<p>De bezetting is binnen DSV op orde. En dat is knap. Het verzuimpercentage is in 2022 (7,3%) toegenomen ten opzichte van 2021 (5,7%). Die toename zien we ook in de gehele VVT sector. Wel zitten wij +/- 2% lager. Het onboardingsprogramma is in 2022 niet gelukt en deze staat in 2023 op de jaaragenda. Wel startten wij in dit kader met nieuwe instrumenten als introductiedagen en een groep influencers die wij opleiden. De verbeterpunten vanuit het medewerker onderzoek lopen en worden periodiek geëvalueerd in de werkgroep medewerker onderzoek.</p>
---	--	---

8.2 Opleiden en ontwikkelen

Doelstelling	Resultaat	Gelukt?
<p>DSV heeft goed gekwalificeerde en opgeleide medewerkers</p>	<p>DSV zorgmedewerkers zijn bevoegd en bekwaam en de (team)managers zorg kunnen dit monitoren en hierop sturen. De opleiding radicale vernieuwing waardevol onderwijs (RVWO) is structureel geborgd binnen de organisatie. Het opleidingsplan 2022 is uitgevoerd.</p>	<p>Alle opleidingen zijn uitgevoerd volgens het plan. Waardevol Onderwijs (WVO) is steeds meer geborgd binnen afdeling Opleidingen en de medewerkers. Twee zorgorganisaties, WijdeZorg en Libertas, zijn nieuwe partners geworden in WVO. In 2023 is het doel om de bevoegd- en bekwaamheden in het nieuwe leermanagement systeem beter te monitoren en aan te sturen.</p>
<p>DSV ondersteunt de organisatie optimaal op het gebied van personeel, ontwikkeling & organisatie</p>	<p>De medewerkers PO&O zijn vakkundig en optimaal toegerust om de HR-strategie te implementeren en de organisatie optimaal te faciliteren. Opstellen doorontwikkelingsplan en actualiseren functieprofielen afdeling PO&O.</p>	<p>Door vertrek van de manager P&O medio 2022 is dit niet gelukt. Op basis van de nieuwe HR strategie beoordelen wij of en hoe dit een vervolg krijgt.</p>



9. Gebruik van hulpbronnen

9.1 ICT

Doelstelling

DSV beschikt over een inzichtelijk, veilig en vereenvoudigt ICT landschap.

Resultaat

DSV heeft inzicht en grip op haar software (licenties), ICT infrastructuur en software behoeftes. Zowel voor de primaire zorgprocessen, als de interne ondersteunende processen. DSV beschikt over een geactualiseerd ICT beleidsplan.

Gelukt?

Dit is nog niet gelukt. Het idee was om dit op te pakken samen met een nieuw aan te stellen functioneel beheerder. Deze hebben we in 2022 niet kunnen vinden. Op 1 januari 2023 startte de ICT coördinator die dit als prioriteit meekrijgt.

9.2 Onderhoud

Doelstelling

DSV levert vanuit haar facilitaire diensten een belangrijke bijdrage aan de kwaliteit en betaalbaarheid van de zorg.

Resultaat

DSV heeft grip op en inzicht in de facilitaire investeringen zoals: vastgoed, groot keukens etc. door MJOP's voor alle panden, een korte en lange termijn visie op het goed onderhouden van al onze panden en investerings- en onderhoudsstatus matrix.

Gelukt?

De taakstellende begroting voor de investeringen is gehaald. Er is gekeken naar de kwaliteit van de huidige MJOP's en wat er nog meer nodig is om dit naar een hoger niveau te tillen. In 2023 komt dit doel weer terug.

9.3 Inkoop

Doelstelling

DSV levert vanuit haar inkoop diensten een belangrijke bijdrage aan de kwaliteit en betaalbaarheid van de zorg.

Resultaat

DSV beschikt over een contractmanagementsysteem waarbij het grootste deel via een landelijke zorginkoop partij voordelig wordt ingekocht.

Gelukt?

In 2022 zijn we gestart met een contractmanagementsysteem als onderdeel van onze inkoopmodule: Spendcloud. In 2023 gaan we kijken hoe we hier nog meer uit kunnen halen.



10. Gebruik van informatie

10.1 Financieel inzicht

Doelstelling	Resultaat	Gelukt?
DSV heeft een duurzaam gezonde financiële positie	We hebben inzicht in het financiële rendement van de verschillende (zorg)activiteiten van DSV	De inrichting van de primaire systemen (Exact, ONS, SDB) is aangepast om aan te sluiten op de gewenste organisatie-inrichting. De inrichting van de dagbesteding en verdere optimalisatie van de systemen en onderliggende processen vinden in 2023 projectmatig plaats. De nieuwe dashboardtool wordt vanaf 2023 gebruikt om het inzicht in het rendement van de activiteiten verder te verbeteren.
De extramurale zorg eenheid realiseert een gezond rendement	Wijkverpleging, hulp bij huishouding en ELV realiseren de doelstellingen op productiviteit en bedbezetting.	De doelstelling van productiviteit is behaald. De ELV (locatie Parlevliet) is vanaf juni gesloten.

10.2 Resultaatgerichte sturing

Doelstelling	Resultaat	Gelukt?
DSV stuurt tijdig op het bereiken van onze doelen, op basis van betrouwbare, relevante informatie	We hebben inzicht in de voortgang van onze kwantitatieve en kwalitatieve doelen en zijn in staat om hierop (tijdig) bij te sturen, indien mogelijk.	De kwartaalrapportage sluit goed aan op de informatiebehoefte van MT, bestuur en RvT en resultaatgesprekken met managers vinden plaats. De P&C-cyclus en bijbehorend beleid zijn vastgesteld. Begin 2023 worden de managementinformatie en kwartaalrapportage aangepast aan de nieuwe strategie.
DSV verbetert continu en resultaatgericht de administratieve processen	We hebben overzicht van alle administratieve processen en hebben voor deze processen het eigenaarschap scherp gedefinieerd.	De administratieve processen en bijbehorende knelpunten zijn geïnventariseerd. In 2023 wordt het optimaliseren en verder digitaliseren van de administratieve processen projectmatig uitgevoerd.
DSV is in control en gedragen door haar omgeving.	DSV is in control en gedragen door haar omgeving.	Er is veel waardering in de brede omgeving voor de omslag die DSV gemaakt heeft. De instrumenten die wij gebruiken hebben (social media, persberichten, eigen publicaties, ontmoetingen met belanghouders en politiek) bleken effectief te zijn.