

Kwaliteitsplan

Verpleeghuiszorg

Focus & maatwerk

2023



Doen wat we geloven

Inhoud

Voorwoord	3
Ons plan	4
Voor wie?	5
<i>Hun verhaal, onze zorg</i>	5
<i>Wanneer het verhaal een gezicht krijgt</i>	7
Wie wij zijn	8
Onze missie en visie op zorg	8
<i>Onze focus in 2023</i>	10
Focus op de doelgroep	10
Wzd de puntjes op de i	11
Eigen regie	12
Innovatie & kwaliteitsindicatoren	12
<i>Lokaal maatwerk</i>	15
De Blinkert	16
Buitenhaeghe	17
Merenhoef	18
De Meerzorg	20
De Dukdalf	22
De Linde	25
Wlz Thuis	28
Onze medewerkers	29



Voorwoord

In 2022 verdween Covid-19 meer naar de achtergrond en ontstond er ruimte om ons te verdiepen in de essentie van de zorg en dienstverlening die wij bieden. In dialoogsessies met medewerkers, deelnemers en ervaringsdeskundigen hebben we gesproken over de betekenis van het werk wat we doen. Prachtige bijeenkomsten waar deelnemers en ervaringsdeskundigen goed konden aangeven wat belangrijk is en medewerkers daar naadloos op aansloten.

De essentie van deze gesprekken hebben we verwoord in een Visie op Zorg “Samen voor Elkaar”. Deze visie betreft de gehele zorg- en dienstverlening dus ook de zorg die we bieden aan ouder wordende deelnemers die verpleging en verzorging ontvangen.

We zijn ons de afgelopen jaren steeds meer bewust dat we een ‘vreemde eend in de bijt’ zijn als het gaat om ouderenzorg. Bij de deelnemers die bij het Leger des Heils of thuis verpleegd en verzorgd worden vanwege somatische aandoeningen is bijna altijd sprake van psychiatrische problematiek, verstandelijke beperking en middelengebruik. Multiproblematiek die meer en andere begeleiding en ondersteuning vraagt dan de reguliere problematiek van de ouder wordende mens. Multiproblematiek die ook andere beoordelingen vraagt als het gaat om kwaliteit van zorg maar ook om kwaliteit van leven.

We zien dat de deelnemers door hun leefstijl eerdere somatische klachten krijgen en verpleging of verzorging nodig hebben. Dat betekent dat naast de verpleeghuizen en wijkverpleging er ook op onze woonvoorzieningen verpleging en verzorging wordt geboden.

In 2022 is er een strategische koers V en V ontwikkeld die ons gaat helpen eerder in het leven van deze deelnemers verpleging en verzorging te bieden. Daardoor kunnen deelnemers zo lang mogelijk thuis of in de woonvoorziening te blijven wonen. We gaan ervan uit daarnaast altijd vormen van verpleeghuiszorg nodig te zullen hebben.

De komende tijd werken we deze koers verder uit en zijn we intussen dagelijks bezig de kwaliteit van zorg in de verpleeghuizen en bij de mensen thuis te bieden, te verbeteren en te leren.

Dit behoeft continu aandacht en creativiteit. Juist omdat het net even anders is.

Karin Bloemendal

Lid Raad van Bestuur

Ons plan

In dit kwaliteitsplan staat beschreven wie wij zijn en wat wij doen. In de praktijk betekent dat vooral voor wie wij er zijn. Wij vinden het belangrijk dat onze cliënten een gezicht krijgen, dat er naar hen wordt omgezien en dat er niemand vergeten wordt.

Het plan bestaat uit een overkoepelend gedeelte waarin onze focus op concernniveau beschreven staat. Daarnaast is voor iedere afzonderlijke locatie beschreven hoe hun specifieke lokale focus er in 2023 uit ziet.

Voor wie?

Hun verhaal, onze zorg

Vrij Overzocht
Het Parool

Psychiatrie en dakloosheid worden doorgaans gezien als twee verschillende problemen waar twee verschillende oplossingen en financieringsstromen voor zijn. Het behandelen van de psychiatrische aandoening wordt beschouwd als een medisch probleem en dakloosheid als een sociaal-maatschappelijk probleem. Deze visie doet de dakloze patiënt echter tekort. Voor de patiënt hangen deze problemen namelijk juist wél samen. Het feit dat medische zorg en huisvesting ‘verkokerd’ zijn georganiseerd, maakt dat niemand integraal verantwoordelijk is voor het totale palet aan problemen. In plaats daarvan moet elke instelling of organisatie zich houden aan de eigen mogelijkheden binnen de vaststaande financiële en logistieke kaders. Dit leidt ertoe dat er vaak niet direct een oplossing is voor een dakloze patiënt. Het Parool 10 februari 2022, 20:00



In een notendop geven deze artikelen precies weer wat onze doelgroep kenmerkt, en laat het tegelijk de beperking in het zorgaanbod zien. Voor elke aandoening is een oplossing, maar zodra deze zich gecombineerd voordoen wordt het lastig. Het Leger des Heils is er voor die mensen wiens problematiek te complex is waardoor er in de reguliere zorg geen plek voor hen is.

de
Correspondent

Zonder adres krijg je geen zorgverkering. Dus worden kwetsbare mensen, zonder papieren, weggestuurd bij de ziekenhuizen.

Hun problematiek is complex, ze hebben een stapeling van klachten. Psychiatrie, verslaving, verstandelijke beperkingen, armoede. Of neem de hoogbejaarde dak- en thuislozen, die Slockers meer en meer ziet, sinds duizend verzorgingstehuizen werden gesloten.

ntvg | Nederlands
Tijdschrift
voor
Geneeskunde

Daklozen hebben een relatief grote behoefte aan zorg voor psychische problemen en traumata. Gezien de stijging van het aandeel daklozen met een chronische ziekte of risicofactoren daarvoor, lijkt het straatdokterspreekuur zich steeds meer in de richting van de reguliere zorg te bewegen. Extra zorg gericht op de klassieke ziektebeelden bij daklozen is echter nog steeds noodzakelijk.

Ned Tijdschr Geneeskd. 2020;164:D4656

Het beeld dat in de bovengenoemde artikelen en onderzoeken naar voren komt wordt door ons herkend, sterker nog het zijn de verhalen die onze bewoners met zich meebrengen. Niet alledaagse levensverhalen van mensen die te maken hebben met meervoudige en vaak complexe problematiek, waarop niet eenvoudig een passend antwoord gevonden kan worden binnen het reguliere zorgaanbod. Zo komen wij talloze unieke combinaties van problemen tegen in het leven van de mensen die bij ons in zorg komen, unieke verhalen van bijzondere mensen. Welke zorg je bij ons kunt verwachten is mooi verwoord in FLOOR magazine, hieronder een passage uit dat artikel.

FLOOR magazine voor zorgprofessionals:

FLOOR magazine

Binnen De Blinkert verblijven voornamelijk mensen met multiproblematiek. Het is een combinatie van somatische zorgvragen en sociaal-maatschappelijke-, psychiatrische- en/ of verslavingsproblemen. De cliënten hebben vaak al diverse maatschappelijke problemen gehad en een verleden als dak- en of thuisloze. Het zijn, hard gezegd, mensen die in de reguliere zorg tussen wal en schip vallen. In dit verpleeghuis krijgen zij alsnog de nodige zorg die is afgestemd op hun verleden en op hun huidige situatie. Ze kunnen hier komen om te revalideren, maar er is ook ruimte voor palliatieve zorg of voor begeleiding bij verslaving of psychische problemen. Hier komen cliënten van alle leeftijden, van jong tot oud.



Wanneer het verhaal een gezicht krijgt

Vaak zegt een blik of een verhaal meer dan een opsomming van getallen en doen deze meer recht aan het maatwerk van iedere dag. Dagelijks worden onze medewerkers geraakt door de verhalen van onze cliënten.

Het verhaal van Bart Jan

... is een hoogbegaafde man van halverwege de vijftig, succesvol psycholoog, universitair docent. Hij heeft zijn leven goed op orde totdat hij op een wetenschappelijk symposium tijdens zijn spreekbeurt plat achteroverslaat en aan die val Niet Aangeboren Hersenletsel overhoudt. Na behandeling en revalidatie probeert hij zijn leven weer op te pakken, maar dat lukt hem niet meer en zijn toch al niet geringe drankgebruik neemt daardoor alleen maar toe. Zijn leven raakt steeds meer ontregeld en zijn narcistische persoonlijkheidsproblematiek komt daarbij meer op de voorgrond te staan.

De tot dan toe trotse en zelfbewuste man moet hulp accepteren, hij krijgt een mentor/bewindvoerder toegewezen en de thuiszorg moet hem ondersteunen om zijn dagelijkse leven en zijn zelfzorg op orde te houden. Dat mislukt steeds doordat de combinatie van NAH, persoonlijkheidsproblematiek en drankmisbruik van Bart Jan een verbaal agressieve, recalcitrante man zonder ziekte-inzicht maken. Ziekenhuis opnames volgen elkaar op, thuiszorg-organisaties wisselen elkaar af en uiteindelijk is er niemand meer die de zorg voor Bart Jan nog op zich wil nemen. Zijn thuissituatie ontspoort volledig en zijn lichamelijke toestand gaat steeds verder achteruit. Er volgt een zoektocht om de juiste zorg voor Bart Jan te organiseren, maar door zijn multi-problematiek wordt hij overal geweigerd.

Bart Jan vraagt door zijn gedrag veel meer tijd van de zorgverleners dan zijn zorgprofiel biedt, om die reden worden meerzorg gelden aangevraagd (en verkregen) en het Centrum voor Consultatie en Expertise (CCE) wordt ingeschakeld om het team te ondersteunen bij de vraag: hoe kunnen we goed voor Bart Jan blijven zorgen en dat ook volhouden op de lange termijn. De specialisten van het CCE trekken in dat proces samen op met teamleden en behandelaars. In gezamenlijkheid wordt er gezocht naar krachtbronnen in het team en bij Bart Jan. De uitkomsten van die zoektocht, gecombineerd met een (gedwongen) medicamenteuze behandeling zorgen er na verloop van tijd voor dat er rust komt in de situatie van Bart Jan

Het verhaal van Kees,

“Wil je m’ n knuffel nog even aangeven?” De knuffel is oud en vaal. De stof helemaal kaal geknuffeld. Het is één van de weinige positieve herinneringen aan vroeger. Het is misschien wel het enige dat hem veiligheid en geborgenheid heeft gegeven.

Een twintiger is hij. Voor hem is geen flitsende carrière weggelegd - het kost hem al moeite om een paar keer in de week naar de zorgboerderij te gaan. Voor hem geen vriendengroep om in het weekend mee te gaan stappen - blikken bier zijn zijn beste vrienden. Voor hem geen snelle auto - de rolstoel waar hij vanwege een dwarslaesie inzit, gaat niet harder dan zijn armspieren het toelaten. Voor hem geen gezellige starterswoning - hij kan niet zonder 24-uurs zorg.

“Wil je m’ n knuffel nog even aangeven?” Ik pak het knuffeldier dat bij zijn voeteneind ligt. Hij klemt het stevig in z’ n armen. “En als ik dan straks klaar ben, mag ik dan een biertje? En mag ik hier altijd blijven? Ik ben dan wel veel jonger dan de andere bewoners, maar dat vind ik niet erg hoor.” Ik verzeker hem dat hij mag blijven. Voor even is hij gerustgesteld. Hij geeft me een boks en zegt: “Dus ik mag hier echt blijven? Dat wil ik echt hoor. Ik voel me hier thuis!”

Wie wij zijn

Onze missie en visie op zorg

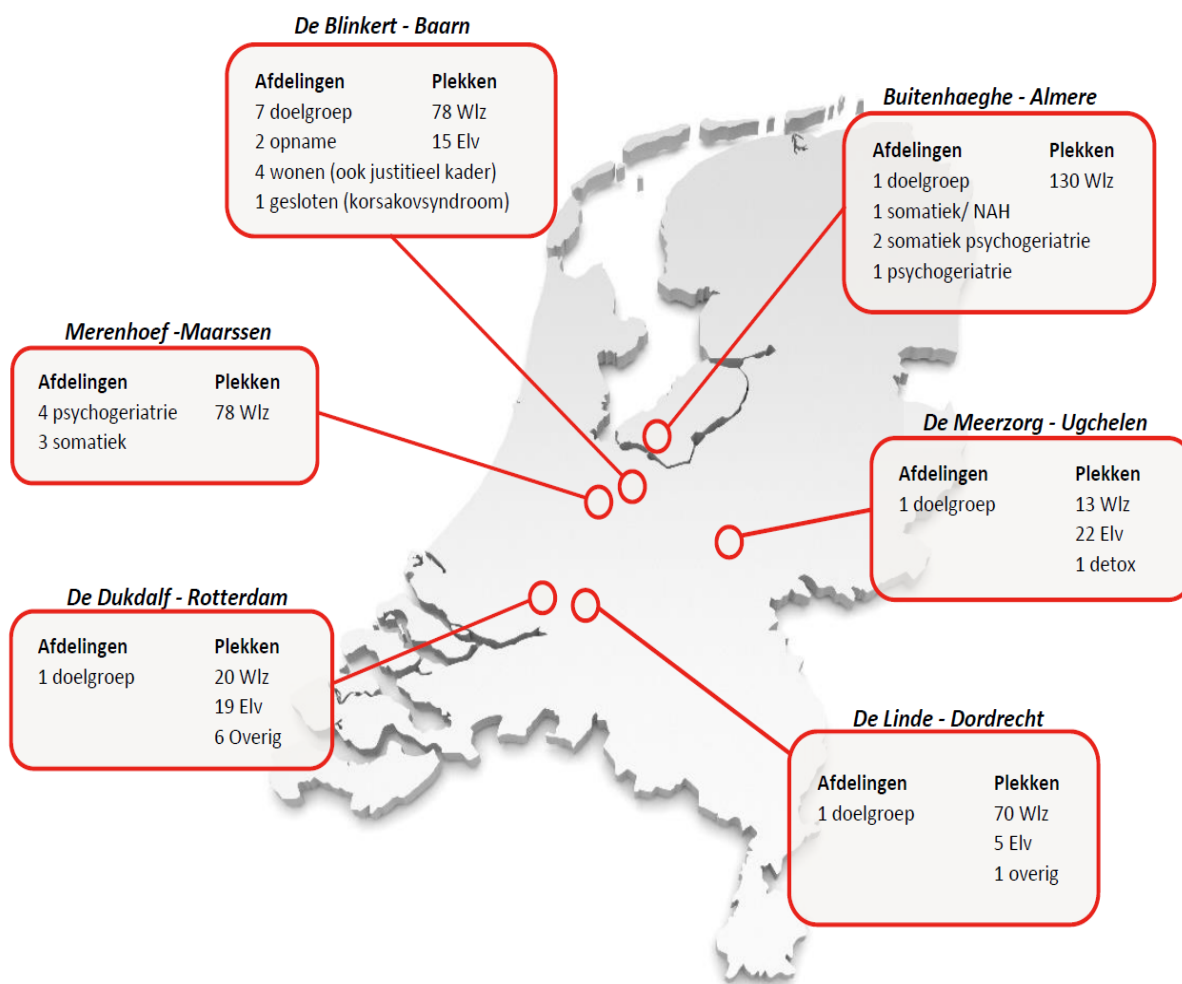
Het Leger des Heils is onvoorwaardelijk betrokken bij mensen aan de rand van de samenleving. Juist hen bieden we (nieuw) perspectief op een menswaardig bestaan. Dit doen we vanuit een christelijke identiteit. Laagdrempelig, vasthoudend, samenhangend en zingevinggericht zijn daarin belangrijke kernwaarden. Onze visie op zorg gaat uit van de volgende 7 principes:

- ieder mens gunnen wij het ervaren van Gods liefde en een menswaardig bestaan
- iedereen heeft recht op een plek in onze samenleving
- als je leven stukgelopen is zijn wij er
- wij dragen bij aan het herstel van het gewone leven
- de essentie van zorg is de liefdevolle relatie tussen hulpvrager en hulpgever
- wij koesteren onze collega's, zoals onze collega's onze deelnemers koesteren
- de directe zorg is leiden in ons denken

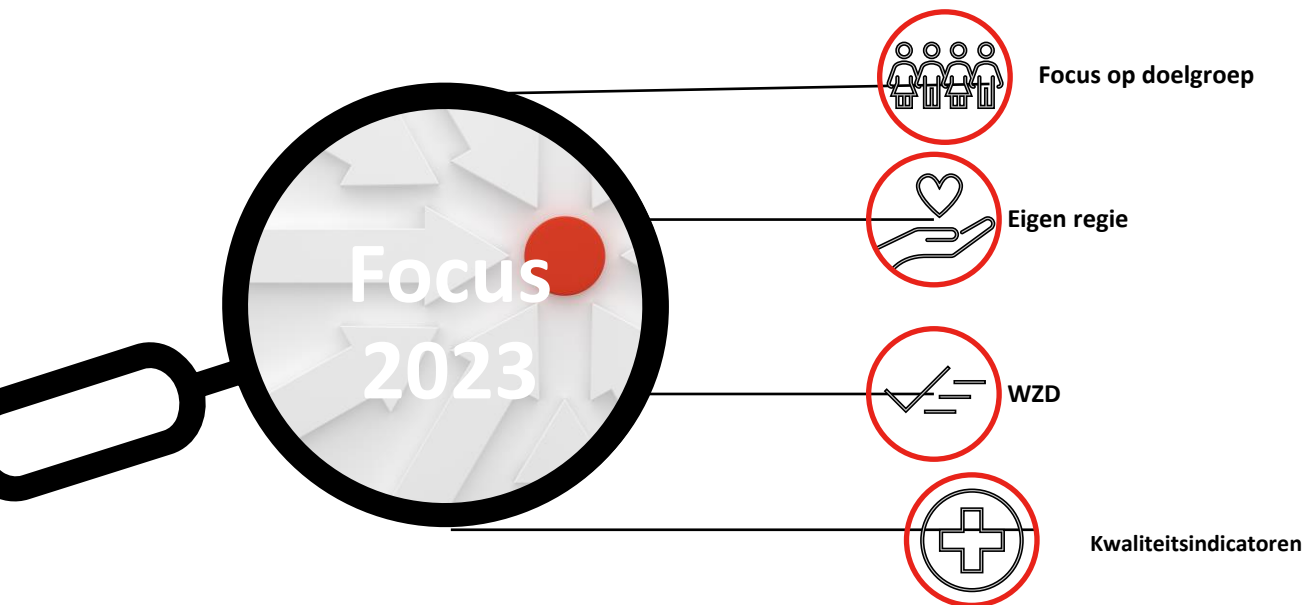
Wat wij doen

Het Leger des Heils W&G wil er zijn voor mensen die er alleen voorstaan, voor wie er nauwelijks passende zorg lijkt te zijn, 'mensen zonder helper'. Velen van hen mijden de zorg omdat zij al veel hulpverleningscontacten achter de rug hebben. Door hun complexe zorgvraag verhuizen zij vaak van instelling terwijl zij juist gebaat zijn bij een vaste plek met rust en geborgenheid. In veel gevallen is er überhaupt geen geschikte plek voor hen. Door hun problematische levensweg, vaak gekenmerkt door traumatische ervaringen en verkeerde copingstrategieën zoals drug- of drankmisbruik, hebben zij al hun schepen achter zich verbrand. Zij zijn vervreemd geraakt van een steunend netwerk en zijn door hun psychische toestand en gedrag niet langer zelfredzaam en verkeren vaak in een isolement. Door hun ongezonde manier van leven, als gevolg van verslaving en gedragsproblematiek, plegen zij roofoverval op hun lichaam waardoor zij op den duur ook een lichamelijke ziekte of aandoening krijgen. Hierdoor raken zij nog verder geïsoleerd. Het Leger des Heils wil deze mensen uit hun isolement halen, en de zorg bieden die nodig is, zonder onderscheid te maken en ongeacht de complexiteit van de problemen. Ieder mens doet mee en heeft recht op een eerlijke kans. Daarom strijden wij voor deze mensen zodat zij de passende zorg krijgen die een antwoord biedt op hun complexe zorgbehoefte. Vanuit onze missie zijn wij actief binnen de maatschappelijke opvang, jeugdzorg, (geestelijke) gezondheidszorg, verpleging en verzorging, verslavingszorg, gehandicaptenzorg, reclassering, preventie en maatschappelijk herstel. Voor wat betreft de langdurige zorg hebben wij locaties op de volgende plaatsen in Nederland:

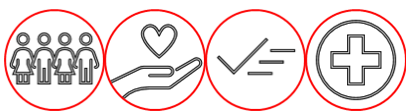
Waar wij zijn



Onze focus in 2023



Ondanks dat sommige medewerkers en cliënten nog altijd worstelen met de impact en de gevolgen van corona is er meer ruimte gekomen om ons ook weer op de toekomst te richten. De corona periode stond voornamelijk in het teken van 'het moment' en werd er ad hoc en op vele vlakken tegelijk geacteerd. Nu wij meer afstand hebben kunnen nemen van die hectische periode willen wij voor 2023 meer focus aanbrengen in ons kwaliteitsplan. Vanuit de regio's hebben wij een inventarisatie van onderwerpen gemaakt, onderwerpen die voor iedere regio belangrijk zijn gebleken en daarmee een regio overstijgende focus krijgen. Het gaat om de volgende onderwerpen:



Focus op de doelgroep

Het bieden van goede kwalitatieve zorg vereist aandacht, maatwerk en deskundigheid. Dit geldt des te meer voor de doelgroep van het Leger des Heils. De hoogcomplexiteit van zorgvragen die kenmerkend zijn voor onze doelgroep vragen om een specifieke deskundigheid en expertise. Door onze jarenlange ervaring hebben wij op dit vlak veel expertise ontwikkeld. Wij willen dit verder ontwikkelen en ook blijven borgen in onze organisatie. Scholing en opleiding spelen hierin een belangrijke rol. In de praktijk betekent dit dat er meer aandacht moet zijn voor specifieke ziektebeelden en gedragsproblemen en dat wij ons specifiek richten op degenen die onze zorg het hardst nodig hebben. Wij geloven dat 'mensen zonder helper' het meest gebaat zijn bij een omgeving die gespecialiseerd is om hen te helpen. In een omgeving waarin niet vreemd opgekeken wordt als je anders bent. Wij willen

voorkomen dat deze doelgroep tussen wal en schip valt en ook voorkomen dat zij een speelbal wordt tussen verschillende zorgaanbieders.



Dit gaan wij doen door

Strategische focus

Wij willen als organisatie ook op de lange termijn klaar blijven staan voor de hoogcomplexiteit doelgroep. Dit willen wij doen door te kiezen voor een lange termijn strategie die het mogelijk maakt somatische zorg te kunnen blijven bieden in het veranderende speelveld van de zorg. Belangrijke elementen van deze strategie zijn:

- een duurzaam en toekomstbestendig organisatiemodel voor onze VVT. Door middel van strategische sessies verkennen wij de ontwikkeling naar een expertisecentrum met een satellietstructuur.
- onze reguliere zorg af te schalen of over te dragen aan een collega zorgaanbieder.

Een landelijk opleidingsplan

Wij willen onze krachten beter bundelen en onze ervaringen meer delen door het landelijk scholingsplan verder te ontwikkelen zodat het beter afgestemd is op zowel externe eisen als lokale behoeften en expertise. Het opleidingsplan zorgt er niet alleen voor dat onze medewerkers goed zijn toegerust, maar biedt hen ook een mooi perspectief, zij kunnen zich blijven ontwikkelen binnen het Leger des Heils. Een goed opleidingsplan is aantrekkelijk voor medewerkers en kan zo een rol spelen in het behoud en de werving van personeel.

- de juiste toerusting en scholing die is afgestemd op onze doelgroep en best practices
- een goede wisselwerking tussen een landelijk scholingsaanbod en locatie gebonden eisen en wensen waarbij de praktijkopleiders uit de regio een belangrijke rol spelen.

De regionale VVAR te bundelen in een centrale VVAR

Om maximaal van elkaar te kunnen leren en tegelijk doelmatig en besluitvaardig op te kunnen treden gaan wij één landelijk VVAR oprichten in 2023. Tot nu toe waren er alleen lokale afdelingen actief, in de landelijke VVAR zullen alle regio's vertegenwoordigd zijn. Het is een belangrijke stap om het perspectief van verzorgenden en verpleegkundigen te waarborgen en dit een duidelijke plek binnen de organisatie te geven.



Wzd de puntjes op de i

Wij hebben een statusrapportage opgesteld m.b.t. de implementatie van de Wet zorg- en dwang. Aan de hand van deze statusrapportage, en diverse signalen vanuit de afdelingen, is er in 2022 gekeken naar de stand van zaken rondom het verlenen van onvrijwillige zorg. Daaruit is gebleken dat er nog verbeteringen mogelijk zijn.



Dit gaan wij doen door

Wij hebben de volgende verbeterpunten geformuleerd:

1. Er is een Wzd-functionaris voor alle afdelingen toegewezen en bij alle medewerkers bekend
2. Het registratieproces en de criteria zijn helder voor alle afdelingen en worden toegepast
3. Het organiseren van gerichte training en/ of samenwerking tussen locaties waar de Wzd wordt toegepast.
4. Ons ECD krijgt een update waardoor de registratie rondom de Wzd eenvoudiger en overzichtelijker wordt.



Eigen regie

Eigen regie bij cliënten is een thema dat terugkeert bij verschillende locaties. Het is een thema dat voor iedere locatie op een bepaalde manier belangrijk is. Het is ook een thema dat als geen ander maatwerk vereist. Het vraagt om creativiteit, geduld en vasthoudendheid. Het opbouwen van een vertrouwensband is daarvoor essentieel. Naast initiatieven als de implementatie van een app waardoor cliënten makkelijk hun eigen dossier in kunnen zien, of de aanwezigheid van cliënten bij MDO's, zijn wij voortdurend op zoek naar hoe wij hier de cliënt nog meer kunnen betrekken. Doordat het zo'n breed gedragen thema is, is het van grote meerwaarde dat collega's ervaringen en inzichten met elkaar delen.



Dit gaan wij doen door

Eigen regie is een thema waar wij veel van elkaar kunnen leren. Tegelijk hebben wij tegen elkaar gezegd dat wij dit niet willen d.m.v. tijdverslindende uitgebreide audittrajecten, maar op een laagdrempelige manier die veel impact heeft. Wij willen dat doen d.m.v. een intercollegiale toetsing door een interview van een kleine groep mensen. Eigen regie is ook een thema dat terugkomt in de cliënttevredenheidsmeting wat hopelijk ook tot aanknopingspunten zal leiden. In 2023 zullen wij bij elkaar op bezoek gaan in de regio zodat collega's met elkaar de verdieping kunnen zoeken op dit thema en zij hun ervaringen kunnen delen.



Innovatie & kwaliteitsindicatoren

If we are to better the future we must disturb the present.

- Catherine Booth -

Mensen zonder helper een hoopvol perspectief kunnen bieden, ook in een veranderende wereld met nieuwe uitdagingen. Dat is in de kern waarom we willen én moeten innoveren. Deze visie op innovatie geeft handvatten voor een gezamenlijke taal en focus. Het beschrijft de voorwaarden voor het vergroten van onze innovatiekracht. Zo willen wij er ook voor zorgen dat het effect van het meten van kwaliteitsindicatoren zo groot mogelijk is. Op basis van de resultaten van vorige metingen is er een gezamenlijk verbeterthema gekozen, waarvan wij verwachten dat er verbeterkansen zijn door innovatieve manieren van werken. Innoveren betekent voor ons ook dat wij meer en meer kijken hoe wij technische ontwikkelingen en innovaties kunnen integreren in ons werk.



Dit gaan wij doen door

Pilot slimme incontinentie

Op regionaal niveau starten wij een pilot met het werken met slim incontinentiemateriaal naar aanleiding van positieve onderzoeksresultaten met het gebruik hiervan. Wij sluiten hieraan op de eerste bevindingen van de onderzoeksresultaten van zowel Vilans als 'Anders Werken in de Zorg', waaruit niet alleen blijkt dat slim incontinentiemateriaal tijd en materiaal bespaart, maar ook leidt tot een minder grote belasting van cliënt en medewerker. Wij willen de pilot gaan uitvoeren op basis van de kosten baten matrix van Vilans (zie afbeelding hieronder). Wij verwachten dat er significante voordelen zijn te behalen. Doelstelling van de pilot is dat wij een beter inzicht krijgen voor welke cliënt slim incontinentiemateriaal een meerwaarde is.

Matrix Vilans

Zachte kosten	Zachte baten
Minder fysieke contactmomenten	Minder fysiek ongemak voor cliënt
Mate van draagcomfort	Rust voor cliënt
Benodigde gedragsverandering is groot	Aandacht voor incontinentiezorg
Meldingen op app kunnen storend zijn	Minder fysieke belasting voor medewerkers
	Minder urinegeur op afdeling
Harde kosten	Harde baten
Kosten introductie in de organisatie (training, beheer)	Minder zorgmomenten (afname verschoningen)
Kosten randvoorwaarden zoals smartphones	Verkorte zorgmomenten/behandeling
In geval van storing extra werklust	Mogelijk voorkomen van zorg (preventie en vroegsignalering)
Kosten aanschaf hardware/ software	Minder controle/supervisie van cliënten
Kosten ondersteuning leverancier	Minder facilitair werk (afname natte bedden)

Pilot inzet Medimo

Op basis van de evaluatie van onze kwartiermaker innovatie blijkt dat de invoering van Medimo binnen onze verpleeghuizen heeft geleid tot een veiligere werkwijze. Het reduceert namelijk de kans op een onderbreking van de medicatieketen en het aantal menselijke handelingen. Hierdoor wordt de kans op fouten aanzienlijk verkleind. Daarom willen wij de Medimo ook voor onze wijkverpleging implementeren. In het eerste kwartaal wordt een pilot gestart, om te zien hoe Medimo ook landelijk voor de wijkverpleging ingezet kan gaan worden.

Personeelssamenstelling

Bij een goede personeelssamenstelling gaat het om twee zaken: kwaliteit en kwantiteit. Wat betreft de kwaliteit werken wij daar komend jaar aan door onze medewerkers en regio's te ondersteunen en toe toerusten door het Opleidings- en scholingsplan zoals hierboven beschreven. Door de lokale verschillen heeft iedere locatie binnen de regio's de verantwoordelijkheid voor de eigen samenstelling die het best aansluit op de zorgvraag. Maar naast kwaliteit blijft de kwantiteit een van onze voornaamste aandachtspunten, het blijft een grote uitdaging om voldoende medewerkers te vinden. Dit vraagt naast creatieve lokale initiatieven om landelijke ondersteuning.

De uitzonderlijke omstandigheden op de arbeidsmarkt vragen om uitzonderlijke maatregelen. De huidige arbeidsmarkt heeft zijn grenzen bereikt, waardoor wij over die grenzen heen moeten kijken op zoek naar een oplossing. In 2023 gaan er 25 mensen uit Indonesië bij het Leger des Heils in Nederland aan de slag. Het gaat om verpleegkundigen die in Nederland verder HBO geschoold zullen

worden naar tenminste niveau 4. Gedurende die periode zijn zij ook inzetbaar in de verpleeghuizen van het Leger des Heils.

Tot slot willen wij de onderlinge uitwisseling van medewerkers vereenvoudigen door meer eenduidigheid en standaardisatie tussen functies, werkwijzen en processen toe te passen waar dit mogelijk is.

Lokaal maatwerk



Lokaal maatwerk

De landelijke focus heeft als doel om de synergie tussen de regio's te vergroten door elkaars kwaliteiten te benutten. Door de landelijke focus bundelen wij onze kracht en expertise waardoor er meer ruimte ontstaat voor de regio's om aandacht te houden voor lokale situatie. De lokale situatie is het best gediend bij maatwerk. Het is belangrijk dat er voldoende ruimte is om te werken aan specifieke thema's die mensen op de werkvloer signaleren.



Lokaal maatwerk in onze regio's:

Regio Midden-Nederland

De Blinkert, Baarn
Buitenhaeghe, Almere
Merenhoef, Maarssen

Regio Oost

De Meerzorg, Ugchelen

Rijnmond Zuidwest

De Dukdalf, Rotterdam
De Linde, Dordrecht

WLZ Thuis

Actief o.m. in regio's: Amsterdam, Midden-Nederland, Noordwest



Wonen & welzijn



Persoonsgerichte zorg

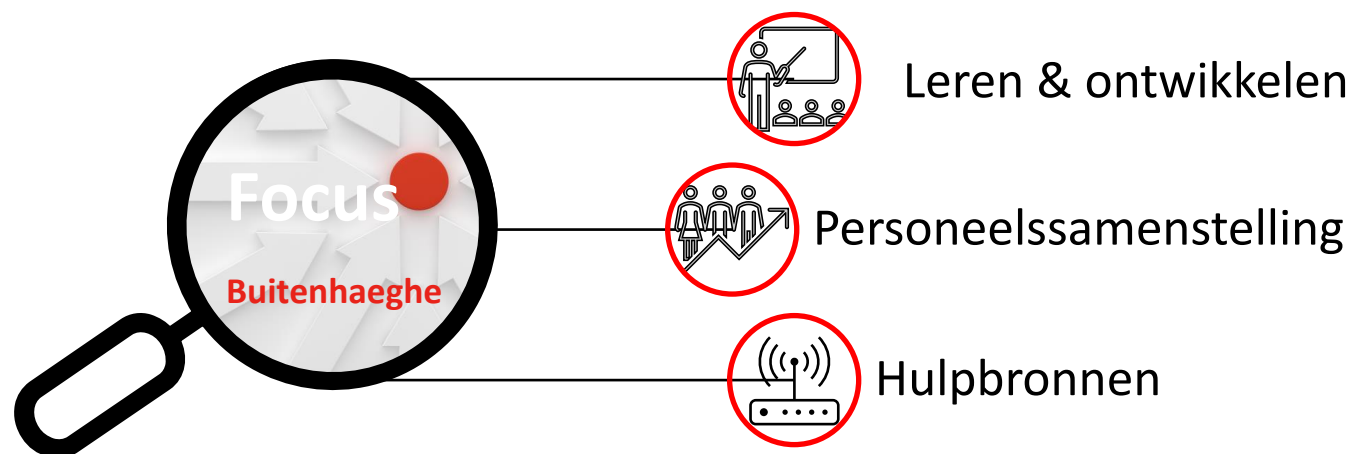


Leren en ontwikkelen

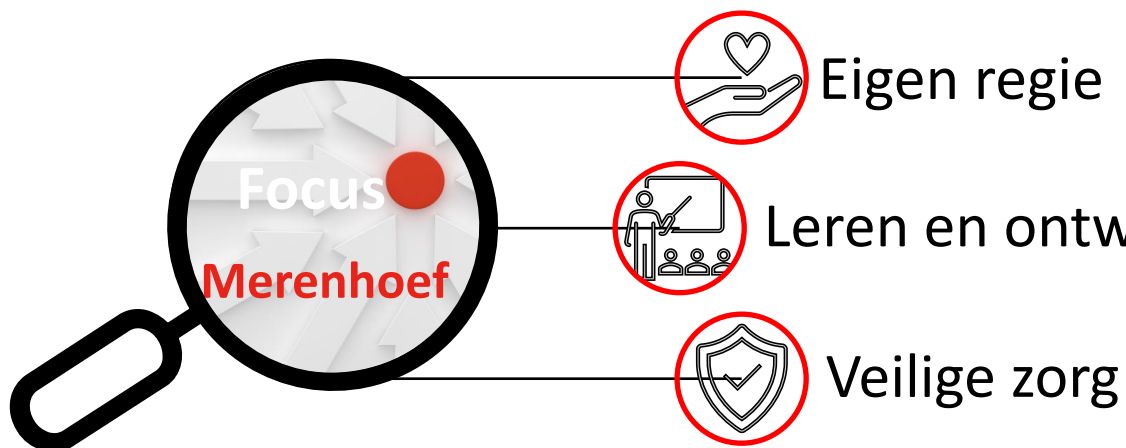
Afdelingen	Plekken
7 doelgroep	78 Wlz
2 opname	15 Elv
4 wonen (ook justitieel kader)	
1 gesloten (korsakovsyndroom)	



Thema kwaliteitskader	Subthema kwaliteitskader	SMART doelstelling 2023-2024	Deadline doelstelling	Wat is de aanleiding voor de doelstelling?	Wie gaan met de doelstelling aan de slag?	Hoe ga je meten of de doelstelling is behaald?
Persoonsgerichte zorg	Samen beslissen	Eind 2023 hebben we helderheid over wat het concept "eigen regie van de cliënt" inhoudt en wat dat betekent voor het werken aan het opnamedoel van de individuele cliënt.	Q4 2023	de methodiek van gedeelde besluitvorming wordt niet meer goed ingezet binnen de Blinkert, door zorgverleners wordt de samenhang in het zorgproces niet altijd gezien.	(kwaliteits)verpleegkundigen, behandelaars, leidinggevenden	concept "eigen regie" is uitgewerkt, SDM methodiek wordt meegenomen in scholingsplan en opnieuw geïmplementeerd
Wonen en welzijn	Zingeving	het project gezonde leefstijl uit 2021/2022 heeft eind 2023 een vervolg gehad in een project gezonde voeding en een project stoppen met roken binnen de Blinkert	Q4 2023	succes van de week van de vitaliteit en het project gezonde leefstijl, en rookbeleid LdH landelijk	(kwaliteits)verpleegkundigen, behandelaars, leidinggevenden	week van de gezonde voeding is geweest, structureel aandacht voor gezonde voeding en sluiten rookruimtes
Leren en ontwikkelen	PDCA-cyclus	eind 2023 is, a.d.h.v. een heldere beschrijving van de samenwerking en verantwoordelijkheidsverdeling tussen afdelingsteams en behandelaars en tussen de diverse behandeldisciplines onderling duidelijk hoe multidisciplinaire samenwerking in de Blinkert vorm krijgt.	Q4 2023	toename van het aantal disciplines binnen het behandelteam zorgt voor domeindiscussies en onduidelijkheid in de taak- en verantwoordelijkheidsverdeling. Afdelingsteams en behandelaars onderling zijn zoekend naar een effectieve en efficiënte vorm van multidisciplinaire samenwerking	(kwaliteits)verpleegkundigen, behandelaars, leidinggevenden	beschreven taakverdeling behandeldisciplines, heldere werkprocedures, uitgevoerd implementatieplan, borgingsplan



Thema kwaliteitskader	Subthema kwaliteitskader	SMART doelstelling 2023-2024	Deadline doelstelling	Wat is de aanleiding voor de doelstelling?	Wie gaan met de doelstelling aan de slag?	Hoe ga je meten of de doelstelling is behaald?
Leren en ontwikkelen	Leren in teams	Iedere medewerker kan deelnemen aan een vorm van supervisie of casuïstiek.	Q3 2023	vervolg van doelstelling op thema Personeelssamenstelling 2021-2022	Alle medewerkers, coach, supervisor	
Leren en ontwikkelen	PDCA-cyclus	In alle plannen en projecten van Buitenhaeghe wordt de PDCA-cyclus toegepast.	Q4 2023	Inspectierapport 2022	TL, RVP, Afd. Kwaliteit en Beleid	Documentenaudit in Q3 2023 en Q3 2024.
Personeelssamenstelling	Bezetting kwalitatief	Buitenhaeghe heeft voldoende verzorgenden en verpleegkundigen in eigen dienst om continuïteit te kunnen borgen.	Q4 2023	Inspectierapport 2022	HR, TL, Regio management	In Q2 2024 kan 80% van het rooster gevuld worden met diensten van vaste medewerkers.
Hulpbronnen	Gebouw	Buitenhaeghe heeft algemene ruimtes waar bewoners aangenaam kunnen verblijven.	Q2 2023	Visie Buitenhaeghe	Locatiemanager, afd. Facilitair en afd. Hospitality & Welzijn	Enquête onder de bewoners in Q2 2023.



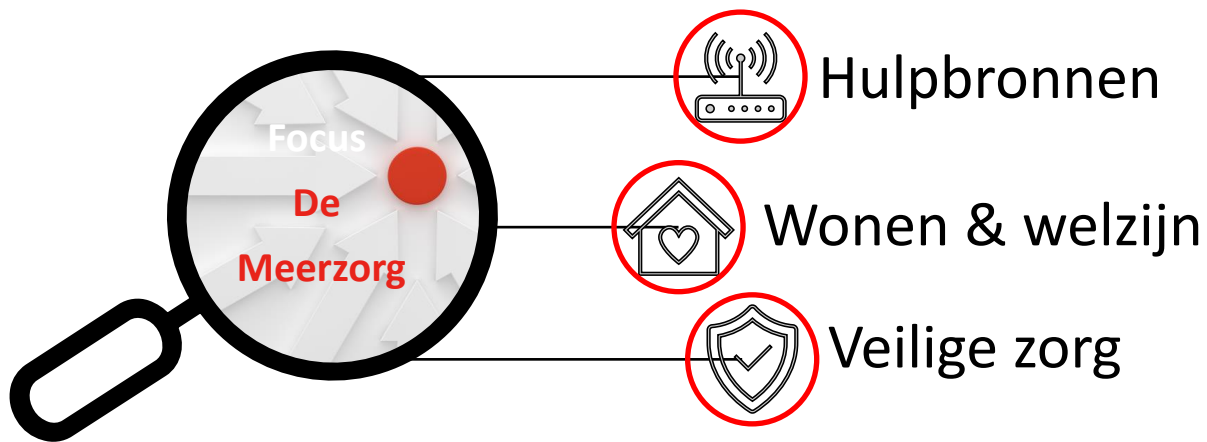
Afdelingen
4 psychogeriatric
3 somatiek

Plekken
78 Wlz



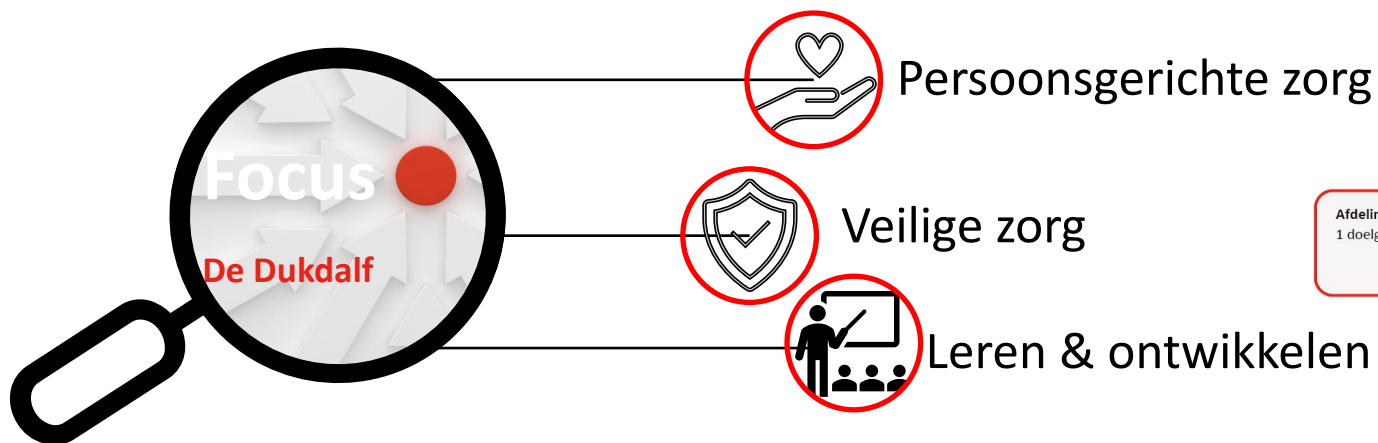
Thema kwaliteitskader	Subthema kwaliteitskader	SMART doelstelling 2023-2024	Deadline doelstelling	Wat is de aanleiding voor de doelstelling?	Wie gaan met de doelstelling aan de slag?	Hoe ga je meten of de doelstelling is behaald?
Persoonsgerichte zorg	Uniek zijn	Kennis over (onbegrepen) gedrag wordt verwerkt in Zorgplan, omgezet in acties/interventies passend bij levensverhaal en behoeften (overlap veilige zorg)	Q4 2023	onvoldoende op orde	team psycholoog	
Persoonsgerichte zorg	Samen beslissen	Zorgleefplan is up-to-date, in samenspraak met client/naasten opgesteld, en multidisciplinair besproken	Q4 2023	vervolgacties met oog op kwaliteitsverbetering	evv-ers, behandelaren, team	
Wonen en welzijn	Zinnvolle tijdsbesteding	Dagelijks gedifferentieerd activiteiten aanbod in de groep (op de afdeling) en individueel	Q4 2023	meer inzet op welzijn noodzakelijk voor waardevolle daginvulling	welzijnsteam, MWW-ers, team	
Wonen en welzijn	Netwerkparticipatie	Inzet en betrokkenheid van familie, netwerk en vrijwilligers wordt gestimuleerd en besproken bij opname en MDO en vastgelegd in zorgplan	Q4 2023	nu te weinig gebruik van mogelijkheden netwerk	evv-ers teams	

Veilige zorg	Infectiepreventie	Werkgroep HIP	Q4 2023	achterstallig onderhoud	managers en medewerkers facilitair, zorg en welzijn	
Leren en ontwikkelen	Leren in teams	Voorafgaand aan zorgleefplangesprek vindt multidisciplinair client bespreking plaats.	Q4 2023	permanente kwaliteitsverbetering	evv-er, teams, behandelaren	
Leren en ontwikkelen	PDCA-cyclus	Elke afdeling stelt verbeterplan voor eigen zorgteam op. Met onderwerpen uit indicatoren basisveiligheid (zie ook 11)	Q4 2023	permanente kwaliteitsverbetering	teams	
Leiderschap	Visie op leren en ontwikkelen	TL stelt ontwikkelingsdoelen en vertaalt deze naar een aanbod waarin learning on the job een centrale plek inneemt	Q4 2023	permanente kwaliteitsverbetering	tls en teams	
Personeelssamenstelling	Reflectie, leren en ontwikkelen	Organiseren kennisoverdracht 'on the job'	Q4 2023	zie 15		



Thema kwaliteitskader	Subthema kwaliteitskader	SMART doelstelling 2023-2024	Deadline doelstelling	Wat is de aanleiding voor de doelstelling?	Wie gaan met de doelstelling aan de slag?	Hoe ga je meten of de doelstelling is behaald?
Wonen en welzijn	Procesmatig werken	Alle medewerkers werken procesmatig	Q4 2023	Procesmatig werken heeft als doel dat alle stappen in het zorgproces goed doorlopen worden, om zo de geleverde zorg te kunnen verantwoorden naar cliënt en zorgkantoor.	BTM, zorgco, weekco en het gehele team	BTM check 2 maandelijks alle dossiers tav de processtappen
Wonen en welzijn	Visie en missie Wlz	Visie, missie en strategie voor Afdeling Buitengewoon evalueren en bijstellen	Q4 2023	De afdeling Buitengewoon bestaat in 2023 2 jaar. Het is goed om te evalueren of opgesteld missie, visie en strategie zijn geïmplementeerd of bijstelling behoeven.	Afdelingsmanager, Zorgcoördinator en team	Visie, missie en strategie zijn geëvalueerd en indien nodig aangepast..
Wonen en welzijn	Visie en missie Wlz	Visie, missie en strategie voor de Meerzorg ELV is opgesteld, bekend bij het team en geïmplementeerd	Q2 2023	Visie, missie en strategie voor de Meerzorg ELV is verouderd en vraagt om een up date. Huidige team is onvoldoende op de hoogte.	Afdelingsmanager, Evv-ers	Visie, missie en strategie zijn opgesteld en geïmplementeerd. Medewerkers zijn bekend met de nieuwe visie, missie en strategie.

Wonen en welzijn	Zinnvolle tijd -en dagbesteding	Plan van aanpak tav zinnvolle dagbesteding wordt geïmplementeerd. Zinnvolle dagbesteding voor elke cliënt. In het zorgplan worden doelen tav zinnvolle dagbesteding opgenomen. De vraag wat de dag zinvolmaakt voor de cliënt wordt besproken en vertaald naar concrete acties. Cliënten nemen, in dien mogelijk, deel aan verschillende dagbestedings activiteiten. AB'ers en activeringscoaches zijn actief betrokken bij de zorgplandoelen m.b.t. zinnvolle daginvulling. De doelen worden geëvalueerd tijdens het MDO van de individuele cliënt.	Q4 2023	Zinnvolle dagbesteding is een essentieel onderdeel van de zorg verlening. Echter het huidige aanbod is onvoldoende en sluit niet altijd aan bij de vraag van de cliënt.	Evv-ers, AB, activeringscoaches	Er is een programma op locatie tav dagbesteding. Elke cliënt heeft in het zorgplan doelen tav zinnvolle tijd- en dagbesteding.
Veilige zorg	Veilige zorg	In alle zorgplannen is opgenomen; risico inventarisatie, plannen tav voeding en inco en afspraken rondom het levenseinde.	Q3 2023	Momenteel zijn deze onderwerpen onvoldoende opgenomen in het zorgplan. Bij een aantal cliënten helemaal niet.	BTM, zorgco, weekco en het gehele team	BTM check 2 maandelijks alle dossiers tav de processtappen
Veilige zorg	Goed werkgeverschap	Alle teamleden scoren de sfeer in het team als Veilig (cijfer 7 of hoger)	Q4 2023	In de POG gesprekken hebben in 2022 verschillende medewerkers aan gegeven dat zij de sfeer en samenwerking niet altijd als veilig ervaren. En dat zij dit graag anders zouden willen.	Afdelingsmanagers, aandachtspersoon integrale veiligheid en het gehele team	Alle medewerkers hebben in hun POG de sfeer in het team als veilig gescoord op een 7 of hoger
Hulpbronnen	Eigen regie van de cliënt	De William app is geïmplementeerd	Q4 2023	Cliënt wordt gefaciliteerd in het inzien van zijn eigen dossier en rapportage.	Zorgco en het team	In het Deo



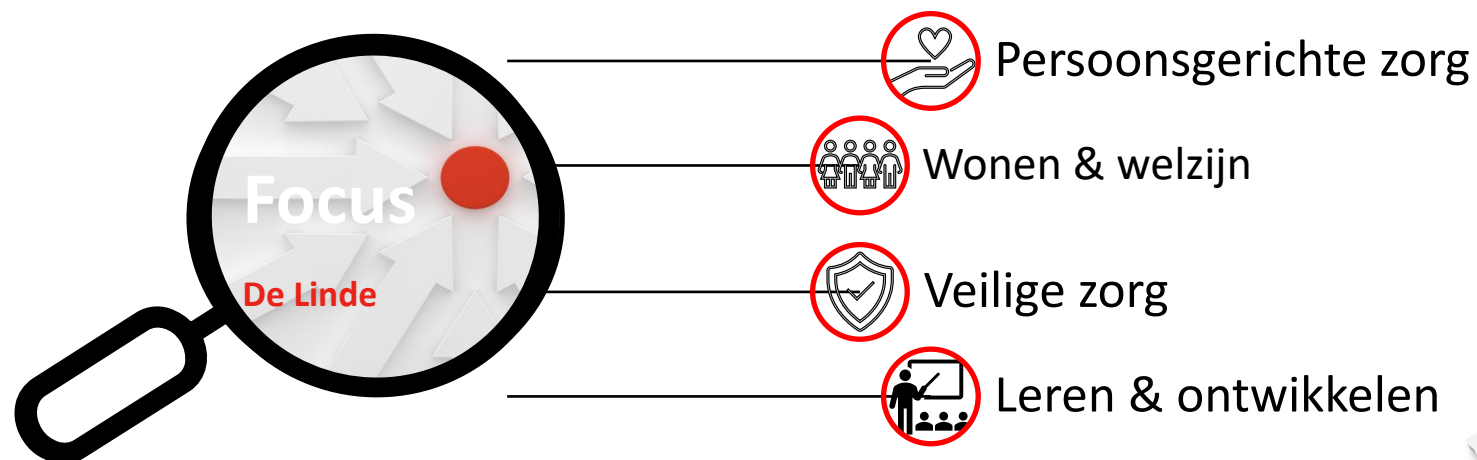
Afdelingen
1 doelgroep

Plekken
20 Wlz
19 Elv
6 Overig



Thema kwaliteitskader	Subthema kwaliteitskader	SMART doelstelling 2023	Deadline doelstelling	Wat is de aanleiding voor de doelstelling?	Wie gaan met de doelstelling aan de slag?	Hoe ga je meten of de doelstelling is behaald?
Persoonsgerichte zorg	Samen beslissen	1. Gap-analyse middelengebruik is Q1 2023 uitgevoerd. 2. Afspraken met deelnemers over middelengebruik zijn vastgelegd in het zorgplan.	Q3 2023	onrust onder personeel m.b.t. onduidelijkheid over kaders middelengebruik en de uitvoering daarvan	management, beleid, SPV	dossieraudit
Wonen en welzijn	Netwerkparticipatie	In ieder MDO wordt het netwerk van de bewoner betrokken, bij voorkeur door aanwezigheid.	Q3 2023	Veel bewoners hebben een beperkt netwerk, dat zich vaak niet zelf kenbaar maakt bij de instelling. Het vraagt inzet om het netwerk actief te betrekken in de zorg aan/voor de bewoner en de zorg te verrijken met de inzichten die het netwerk inbrengt.	persoonlijk begeleiders	dossieraudit
Veilige zorg	Aandacht eten en drinken	Alle gastvrouwen en -heren hebben een training gekregen door diëtist/ logopedist van Novicare over eet- en slikproblematiek.	Q4 2023	Veel bewoners kennen problematiek op dit vlak. De gastvrouwen en -heren zijn de constante factoren bij de maaltijden. Vergroten van kennis kan verslik- of zelf stikgevaar verkleinen.	Diëtist Novicare, gastvrouwen, -heren	afgegeven certificaten

Leren en ontwikkelen	Leren in teams	Het team werkt met een verbeterbord op de afdeling. De aanpak wordt doorontwikkeld zodat het werken met het verbeterbord niet afhankelijk is van de aanwezigheid van leidinggevende.	Q1 2023	Collega's op de werkvloer zien als eerste welke zaken niet goed lopen en waar verbeteringen mogelijk zijn. Vaak blijven deze zaken liggen, terwijl het structureel oppakken en opvolging geven veel oplevert (in kwaliteit, arbeidsvreugde, etc.)	management, team	check op output
Leiderschap	Visie op leren en ontwikkelen	Leidinggevende borgt dat de incidenten besproken worden in het teamoverleg conform methodiek veilig verbeteren.	Q1 2023	Het goed analyseren en bespreken van incidenten op de werkvloer biedt aanknopingspunten om met elkaar te leren en te verbeteren. In de praktijk blijven incidenten regelmatig onbesproken, waarmee we onszelf de kans ontnemen te leren en herhaling te voorkomen.	management	steekproef op verslaglegging teamoverleggen
Personeelssamenstelling	In- door- en uitstroom	Teammanager heeft 2 keer per jaar een gesprek met iedere medewerker volgens de POG-cyclus.	Q4 2023	Elke medewerker heeft recht op gesprekken met de eigen leidinggevende over zijn/ haar professionele ontwikkeling, loopbaan en privé/ werkbalans.	management	monitoringsrapportages Afas



Thema kwaliteitskader	Subthema kwaliteitskader	SMART doelstelling 2023	Deadline doelstelling	Wat is de aanleiding voor de doelstelling?	Wie gaan met de doelstelling aan de slag?	Hoe ga je meten of de doelstelling is behaald?
Persoonsgerichte zorg	Samen beslissen	1. Gap-analyse middelengebruik is Q1 2023 uitgevoerd. 2. Afspraken met deelnemers over middelengebruik zijn vastgelegd in het zorgplan.	Q3 2023	onrust onder personeel over het ontbreken van kaders, gegeven de situatie dat verslaving geen contra-indicatie is binnen de Linde.	management, beleid, kwaliteitsverpleegkundigen, SPV	dossieraudit
Wonen en welzijn	Zinnvolle tijdsbesteding	Bij iedere deelnemer zijn wensen t.a.v. dagbesteding / vrijetijdsbesteding in kaart gebracht en vastgelegd in het zorgplan. Het aanbod van activiteiten (individueel en in groepsverband) is hierop afgestemd.	Q4 2023	De IGJ heeft in 2022 geconstateerd dat er geen afgestemd programma voor dagbesteding aanwezig is.	management, activiteitenbegeleiding, gastvrouwen, -heren, persoonlijk begeleiders	dossieraudit evaluatie aanbod activiteiten in huiskameroverleggen

Veilige zorg	Aandacht eten en drinken	Alle gastvrouwen en -heren hebben een training gekregen door diëtist/ logopedist van Novicare over eet- en slikproblematiek.	Q4 2023	Veel bewoners kennen problematiek op dit vlak. De gastvrouwen en -heren zijn de constante factoren bij de maaltijden. Vergroten van kennis kan verslik- of zelf stikgevaar verkleinen.	Diëtist Novicare, gastvrouwen, - heren	afgegeven certificaten
Leren en ontwikkelen	PDCA-cyclus	1. Alle zorgplannen zijn in Q1 2023 uniform ingericht en worden tijdig geëvalueerd. 2. Alle medewerkers rapporteren vanaf Q1 2023 op een uniforme wijze in het dossier.	Q2 2023	De IGJ heeft in 2022 geconstateerd dat methodisch werken onvoldoende inzichtelijk is vastgelegd in het cliëntdossier.	persoonlijk begeleiders, zorgmedewerkers, kwaliteitsverpleegkundigen	dossieraudit
Leren en ontwikkelen	Leren in teams	Elk team werkt met een verbeterbord op de afdeling.	Q4 2023	Collega's op de werkvloer zien als eerste welke zaken niet goed lopen en waar verbeteringen mogelijk zijn. Vaak blijven deze zaken liggen, terwijl het structureel oppakken en opvolging geven veel oplevert (in kwaliteit, arbeidsvreugde, etc.)	management, teams	check op output
Leiderschap	Visie op leren en ontwikkelen	Leidinggevendenden borgen dat de incidenten besproken worden in het teamoverleg conform methodiek veilig verbeteren.	Q1 2023	Het goed analyseren en bespreken van Incidenten op de werkvloer biedt aanknopingspunten om met elkaar te leren en te verbeteren. In de praktijk blijven incidenten regelmatig onbesproken, waarmee we onszelf de kans ontnemen te leren en herhaling te voorkomen.	management	steekproef op verslaglegging team overleggen
Personeelssamenstelling	In- door- en uitstroom	Teammanagers hebben 2 keer per jaar gesprekken met elke medewerker volgens de POG-cyclus.	Q4 2023	Elke medewerker heeft recht op gesprekken met de eigen leidinggevende over zijn/ haar professionele ontwikkeling, loopbaan en privé/ werkbilans.	management	monitoringsrapportages Afas

Thema kwaliteitskader	Subthema kwaliteitskader	SMART doelstelling 2023	Deadline doelstelling	Wat is de aanleiding voor de doelstelling?	Wie gaan met de doelstelling aan de slag?	Hoe ga je meten of de doelstelling is behaald?
Persoonsgerichte zorg	Samen beslissen	1. Gap-analyse middelengebruik is Q1 2023 uitgevoerd. 2. Afspraken met deelnemers over middelengebruik zijn vastgelegd in het zorgplan.	Q3 2023	onrust onder personeel over het ontbreken van kaders, gegeven de situatie dat verslaving geen contra-indicatie is binnen de Linde.	management, beleid, kwaliteitsverpleegkundigen, SPV	dossieraudit
Wonen en welzijn	Zinnvolle tijdsbesteding	Kwantitatieve en kwalitatieve uitbreiding van dagbesteding is gerealiseerd. 25% groei in deelname aan dagbesteding door bewoners t.o.v. 2022. Minimaal 20% van de warme maaltijden wordt op locatie bereid.	Q4 2023	De wens om meer variatie aan te brengen in vormen van dagbesteding en activering: naast activiteiten ook meer arbeidsmatige dagbesteding bieden. Hierin is een samenwerking gezocht met 50 50 food om maaltijdcomponenten te leveren.	activiteitenbegeleiding, gastvrouwen, -heren	kwartaalmetingen
Wonen en welzijn	Netwerkparticipatie	In ieder MDO wordt het netwerk van de bewoner betrokken, bij voorkeur door aanwezigheid.	Q3 2023	Veel bewoners hebben een beperkt netwerk, dat zich vaak niet zelf kenbaar maakt bij de instelling. Het vraagt inzet om het netwerk actief te betrekken in de zorg aan/ voor de bewoner en dit te verrijken met de inzichten die het netwerk inbrengt.	persoonlijk begeleiders, regievoerder	dossieraudit
Veilige zorg	Aandacht eten en drinken	Alle gastvrouwen en -heren hebben een training gekregen door diëtist/ logopedist van Novicare over eet- en slikproblematiek.	Q4 2023	Veel bewoners kennen problematiek op dit vlak. De gastvrouwen en -heren zijn de constante factoren bij de maaltijden. Vergroten van kennis kan verslik- of zelf stikgevaar verkleinen.	Diëtist Novicare, gastvrouwen, -heren	afgegeven certificaten

Leren en ontwikkelen	Leren in teams	Elk team werkt met een verbeterbord op de afdeling.	Q4 2023	Collega's op de werkvloer zien als eerste welke zaken niet goed lopen en waar verbeteringen mogelijk zijn. Vaak blijven deze zaken liggen, terwijl het structureel oppakken en opvolging geven veel oplevert (in kwaliteit, arbeidsvreugde, etc.)	management, teams	check op output
Leiderschap	Visie op leren en ontwikkelen	Leidinggevendens borgen dat de incidenten besproken worden in het teamoverleg conform methodiek veilig verbeteren.	Q1 2023	Het goed analyseren en bespreken van Incidenten op de werkvloer biedt aanknopingspunten om met elkaar te leren en te verbeteren. In de praktijk blijven incidenten regelmatig onbesproken, waarmee we onszelf de kans ontnemen te leren en herhaling te voorkomen.	management	steekproef op verslaglegging teamoverleggen
Personeelssamenstelling	In- door- en uitstroom	Teammanagers hebben 2 keer per jaar gesprekken met elke medewerker volgens de POG-cyclus.	Q4 2023	Elke medewerker heeft recht op gesprekken met de eigen leidinggevende over zijn/ haar professionele ontwikkeling, loopbaan en privé/ werkbalans.	management	monitoringsrapportages Afas

Focus

Wlz Thuis



Verantwoord thuis wonen

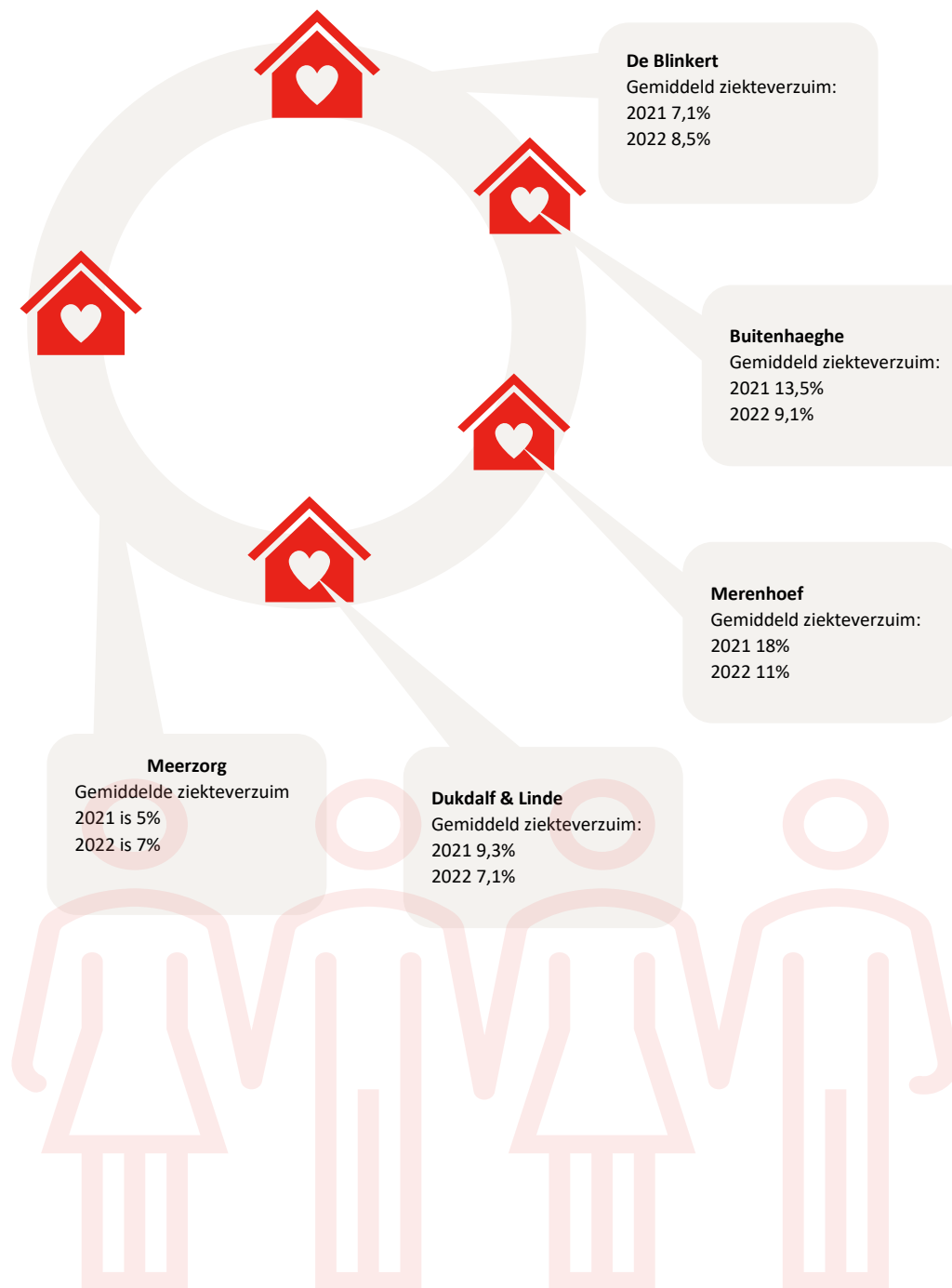


Veilige zorg

Wij werken samen verder aan een leefbare wijk waar iedereen telt en erbij hoort!



Thema kwaliteitskader	Subthema kwaliteitskader	SMART doelstelling 2023	Deadline doelstelling	Wat is de aanleiding voor de doelstelling?	Wie gaan met de doelstelling aan de slag?	Hoe ga je meten of de doelstelling is behaald?
Verantwoord thuis wonen	Verdieping op advanced care planning	De expertise van de consultatie teams palliatieve zorg binnen het LdH worden ook door de wijkverpleging geconsulteerd waardoor medewerkers een goede advance care planning kunnen maken.	Q4 2023	Palliatieve zorg vraagt om een multidisciplinaire aanpak. De wijkteams worden hierin beter ondersteund door de kennis en ervaring van de intramurale consultatieteams.	Consultatieteams en wijkverpleegkundigen.	Aantal consultaties van consultatieteam door wijkmedewerkers.
Veiligheid	Medicatieveiligheid vergroten door invoering Medio	In Midden-Nederland wordt een pilot uitgevoerd. Op basis van deze pilot wordt gekeken hoe Medimo landelijk kan worden uitgerold.	Q4 2023	Aanleiding zijn de hoopvolle resultaten die bij andere zorgorganisaties zijn geboekt op gebied van het vergroten van de medicatieveiligheid.	Pilot team Midden-Nederland	Implementatie adviesrapport is geschreven.
Veiligheid	Veilig werken	Op verzoek van onze medewerkers worden hun werkplekken gescreend	Q4 2023	Wij willen onze medewerkers een veilige werkplek bieden, ook bij de cliënten thuis. Zodoende kunnen cliënten langer thuis wonen en onze medewerkers hen op een gezonde manier blijven ondersteunen.	Teamleiders en ergotherapeuten	Aantal gescreende werkplekken is toegenomen ten opzichte van 2022



Onze medewerkers

Algemeen beeld ziekteverzuim

Het algemene beeld rondom het ziekteverzuim is dat er een dalende trend is ingezet. Af en toe zijn er kortdurende pieken als gevolg van een beperkte lokale ziektegolf. Er is hard gewerkt om de dalende trend in te zetten en wordt er gezocht naar creatieve oplossingen en scenario's waarbij vrijwilligers en mantelzorgers een grotere rol spelen. In 2023 willen wij deze scenario's in de praktijk brengen.

Functiemix

Het algemene beeld laat zien dat de functiemix van de locaties over het algemeen aansluit bij de zorgvraag. Wat wel over de gehele linie een trend lijkt te zijn is dat de problematiek verzwaard, waardoor ook het kwalificatieniveau van de functiemix van enkele locaties moet worden bijgesteld.

