



# Algemene Personele Kengetallen Kwaliteitskader Verpleeghuiszorg

2020

## Inhoudsopgave

<b>1.</b>	<b>Managementsamenvatting.....</b>	<b>3</b>
<b>2.</b>	<b>Inleiding en totalen .....</b>	<b>4</b>
2.1	Aanleiding.....	4
2.2	Leeswijzer.....	4
2.3	Instellingen aangeleverd .....	4
2.4	Totale gemiddelden .....	4
2.5	Toelichting op weergave uitkomsten .....	5
<b>3.</b>	<b>Inzichten per indicator/onderwerp .....</b>	<b>9</b>
3.1	Indicator 1.1: Aantal medewerkers per organisatie .....	9
3.2	Indicator 1.2: Aantal fte per organisatie .....	10
3.3	Indicator 1.3: Percentage tijdelijke arbeidsovereenkomsten .....	11
3.4	Indicator 1.4: Percentage inzet uitzendkrachten/PNIL .....	12
3.5	Indicator 1.5: Percentage kosten uitzendkrachten/PNIL.....	13
3.6	Indicator 1.6: Omvang arbeidscontract .....	14
3.7	Indicator 2.1.1: Percentage inzet niveau 1 zorg en welzijn .....	15
3.8	Indicator 2.1.2: Percentage inzet niveau 2 zorg en welzijn .....	16
3.9	Indicator 2.1.3: Percentage inzet niveau 3 zorg en welzijn .....	17
3.10	Indicator 2.1.4: Percentage inzet niveau 4 zorg en welzijn .....	18
3.11	Indicator 2.1.5: Percentage inzet niveau 5 zorg en welzijn .....	19
3.12	Indicator 2.1.6: Percentage inzet niveau 6 zorg en welzijn .....	20
3.13	Indicator 2.1.7: Percentage inzet behandelaren/(para)medisch .....	21
3.14	Indicator 2.1.8: Percentage inzet overig zorgpersoneel.....	22
3.15	Indicator 2.1.9: Percentage inzet leerlingen.....	23
3.16a	Niveaumix totaal absoluut .....	24
3.16b	Niveaumix totaal procentueel exclusief categorieën ‘overig zorgpersoneel’ en leerlingen .....	25
3.16c	Niveaumix totaal procentueel exclusief categorie ‘overig zorgpersoneel’ .....	26
3.16d	Niveaumix totaal procentueel .....	27
3.17	Indicator 2.2: Aantal stagiairs .....	28
3.18	Indicator 2.2b: Aandeel stagiairs .....	29
3.19	Indicator 2.3: Aantal vrijwilligers .....	30
3.20	Indicator 2.3b: Aandeel vrijwilligers .....	31
3.21	Indicator 3.1: Ziekteverzuimpercentage .....	32
3.22	Indicator 3.1: Verzuimfrequentie.....	33
3.23	Verzuimkruis.....	34
3.24	Indicator 4.1: Instroom nieuwe medewerkers .....	35
3.25	Indicator 4.2: Uitstroom medewerkers .....	36
3.26	Instroom en uitstroom .....	37
3.27	Indicator 4.3: Doorstroom medewerkers kwalificatieniveau .....	38
3.28	Indicator 5.1: Fte per cliënt.....	39
<b>4.</b>	<b>Betrouwbaarheid en validiteit.....</b>	<b>40</b>
4.1	Betrouwbaarheid .....	40
4.2	Validiteit .....	42

## 1. Managementsamenvatting

### Personele indicatoren

Voor het derde jaar op rij zijn de indicatoren over de personeelssamenstelling aangeleverd. In totaal hebben 492 organisaties indicatoren aangeleverd over 2020. De personele indicatoren zijn iets consistentier aangeleverd dan voorgaande jaren. Sommige instellingen hebben op indicatorniveau niets of een onwaarschijnlijke waarde ingevuld. Concluderend heeft 95% van de organisaties de indicatoren grotendeels correct aangeleverd (maximaal 2 van de 23 indicatoren niet correct aangeleverd), vorig jaar bedroeg dit 92%.

### Organisatieomvang

In 2020 is de gemiddelde organisatieomvang 6,5% gegroeid qua aantallen fte's ten opzichte van 2019. De groei is wat lager dan het jaar ervoor. In de meeste werkgebieden van de regionale werkgeversorganisaties vond in 2020 groei plaats. Aan deze groei ligt een vrij hoge in- en uitstroom van medewerkers ten grondslag; respectievelijk bijna 22% en 18%. Dit is een soortgelijk beeld qua in- en uitstroom dan in 2018 en 2019. Het aantal vrijwilligers is met 7% gedaald en het aantal vrijwilligers per medewerker daalde met 12%.

### Ziekteverzuim

Het ziekteverzuim lag binnen de sector in 2020 op 8,5%. Dat is 1,4% hoger dan in voorgaande jaren. De meldingsfrequentie is met ongeveer 1 gelijk gebleven. Kortom; medewerkers waren in 2020 langer ziek, niet zozeer vaker, dan in 2019 en 2018. Het ziekteverzuim is bij alle werkgebieden van de regionale werkgeversorganisaties duidelijk toegenomen in 2020. Dit geldt ook voor alle drie de grootteklassen.

### Kwalificatieniveau

Het percentage inzet op kwalificatieniveau 3 is van 2018 via 2019 naar 2020 gedaald van respectievelijk 44,5% via 41,5% naar 39,6%. De inzet op kwalificatieniveau 1 en 2 gezamenlijk is van 2018 naar 2019 met 2,5% toegenomen en van 2019 naar 2020 met 2,0%. In totaal is dit aandeel dus met 4,5% gegroeid. De procentuele inzet op kwalificatieniveau 4 en 5 is nagenoeg gelijk gebleven. De relatieve groei van niveau 1 en de afname van niveau 3 worden bij nagenoeg alle regionale werkgeversorganisaties gezien. Dit geldt ongeacht de organisatieomvang. Overigens is in absolute zin van 2019 naar 2020 sprake van groei qua aantallen fte op alle kwalificatieniveaus.

### Leerlingen, stagiairs en doorstroom

Gemiddeld is zo'n 8% van de ingezette medewerkers leerling, dit was over 2018 nog 6%. Daarnaast wordt per medewerker gemiddeld 0,13 stagiair ingezet – dit ligt iets lager dan in 2018 en 2019 toen dit respectievelijk 0,15 en 0,14 bedroeg. Verder is, net als in voorgaande jaren, 7% van de medewerkers in 2020 doorgestroomd naar een ander kwalificatieniveau.

### Flexibiliteit

Iets meer dan 24% van de medewerkers in de sector heeft een tijdelijk contract. Daarnaast wordt gemiddeld 6,6% uitzendkrachten/externen ingezet. Beide waarden zijn licht gestegen ten opzichte van voorgaande jaren. Gemiddeld zijn organisaties ruim 10% van hun voor personeel gereserveerde financiële middelen kwijt aan de inzet van uitzendkrachten en externen. Er is sprake van regionale verschillen: in Limburg is er bijvoorbeeld een groei van het aantal medewerkers met een tijdelijk contract terwijl dit aantal in Groningen, Friesland en Drenthe daalt. Dit geldt ook voor de verschillen per regio qua inzet van uitzendkrachten/externen. In Utrecht en Amstelland, Kennemerland en Meerlanden ligt dit boven de 10% terwijl de inzet van uitzendkrachten/externen in andere regio's beperkt blijft tot enkele procenten.

### FTE per cliënt

Per saldo heeft een gelijkmatige groei plaatsgevonden van het aantal medewerkers dat ingezet wordt voor cliëntzorg. In 2018 was de FTE/cliënt-ratio 0,92, in 2019 0,98 en in 2020 is deze ratio gestegen naar 1,04.

## 2. Inleiding en totalen

### 2.1 Aanleiding

In het kwaliteitskader verpleeghuiszorg is afgesproken dat zorgorganisaties op organisatieniveau gegevens publiceren met betrekking tot de personeelssamenstelling. Voor 1 juli 2021 hebben verpleeghuiszorg organisaties de indicatoren over 2020 op het gebied van personeelssamenstelling digitaal aangeleverd in het daarvoor ontwikkelde portal. De aangeleverde indicatoren zijn beschikbaar via Zorginzicht van het Zorginstituut (<https://www.zorginzicht.nl/openbare-data/open-data-verpleeghuiszorg>). In deze rapportage zijn inzichten opgenomen op basis van de aangeleverde indicatoren.

### 2.2 Leeswijzer

In hoofdstuk twee is beschreven hoeveel instellingen de indicatoren hebben aangeleverd en de totale gemiddelden. Ook is toegelicht welke criteria zijn gebruikt om aangeleverde indicatoren wel/niet mee te nemen in de inzichten; de zogenaamde uitsluitingscriteria. Tenslotte is beschreven hoe de inzichten zijn opgebouwd. In hoofdstuk drie zijn de inzichten van alle indicatoren opgenomen. Waar nodig zijn deze kort toegelicht. In principe is van elke indicator een bladzijde met inzichten gemaakt. Van een aantal onderwerpen is een pagina met weergave van gecombineerde indicatoren opgenomen. In hoofdstuk vier wordt ingegaan op de betrouwbaarheid en validiteit van de aangeleverde data. Ook is hier beknopt gereflecteerd op het aanleverproces in de portal.

### 2.3 Instellingen aangeleverd

In totaal hebben 493 unieke organisaties indicatoren aangeleverd. Eén van de instellingen is niet meegenomen in de inzichten omdat de aangeleverde informatie niet beschikbaar was via de openbare database van zorginzicht. Verder heeft een klein aantal vrijwel niets aangeleverd, dat wil zeggen: leeg of nagenoeg overal een 0. Ook heeft één instelling een onlogische verhouding van het aantal medewerkers ten opzichte van het aantal fte aangeleverd (aantal medewerkers fors kleiner dan het aantal fte). Zie onderstaande tabel:

	Aantal organisaties
Indicatoren aangeleverd	493
Aantal organisaties vrijwel niets ingevuld	2
Aantal organisaties mdw/fte verhouding onlogisch	1

Alle bij Actiz aangesloten verpleegzorginstellingen hebben de indicatoren aangeleverd. In totaal zijn er twee (niet Actiz leden) die wel een uitnodiging hebben ontvangen maar geen indicatoren hebben aangeleverd.

### 2.4 Totale gemiddelden

In onderstaande tabel zijn de gewogen gemiddelden per indicator weergegeven over 2020, 2019 en 2018. Het gewogen gemiddelde van de indicator is berekend door alle waarnemingen te vermenigvuldigen met het aantal medewerkers of fte (afhankelijk van de indicator), dit op te tellen en te delen door het aantal waarnemingen vermenigvuldigd met het aantal medewerkers of fte. Het effect van dit gewogen gemiddelde is dat een uitkomst van een grote organisatie 'zwaarder' meetelt in het gemiddelde dan de uitkomst van een kleine organisatie. Bij een aantal indicatoren zijn door sommige instellingen geen waarde (verwerkt als zijnde -1) of onwaarschijnlijke waarden ingevuld die het (gewogen) gemiddelde dermate beïnvloeden dat deze een vertekend beeld opleveren. Om die reden zijn per indicator in-/uitsluitingscriteria gedefinieerd waarbij de bandbreedte van de uitkomst van een indicator is aangegeven om meegenomen te worden in de gemiddelden en andere inzichten. De uitsluitingscriteria zoals voor het jaar 2018 vastgesteld, zijn ook toegepast op de data over 2019 en 2020. Door deze criteria gelijk te houden, zijn de uitkomsten van de verschillende jaren te vergelijken. In onderstaande tabel zijn de gewogen gemiddelden opgenomen, waarbij

de in-/uitsluitingscriteria zijn gehanteerd. Deze criteria zijn weergegeven in de gele kolommen. Hier is per indicator de minimale en maximale waarde weergegeven, om de uitkomst van een indicator van een instelling mee te laten tellen in de verschillende uitkomsten. In de rechter kolommen is zichtbaar hoeveel instellingen (m.b.t. de aanlevering over 2020) de indicator binnen de bandbreedte hebben aangeleverd en hoeveel daarbuiten.

Indicator	Gewogen gemiddelde incl criteria			criteria		# organisaties	
	2020	2019	2018	>	<	binnen	buiten
1.1 Hoeveel medewerkers heeft de organisatie?	478,98	449,42	403,96	0	100000	489	3
1.2 Hoeveel fte heeft de organisatie?	278,55	261,51	237,12	0	100000	489	3
1.3 Hoeveel procent van de medewerkers heeft een tijdelijke arbeidsovereenkomst?	24,16	23,60	23,00	-0,1	100,1	488	4
1.4 Percentage uitzendkrachten/PNIL zijn er ingezet?	6,64	5,89	5,67	-0,1	50	453	39
1.5 Percentage kosten aan uitzendkrachten/PNIL uitgegeven?	10,32	9,25	7,97	-0,1	100,1	436	56
1.6 Hoe groot is de gemiddelde omvang van een arbeidscontract?	0,58	0,58	0,58	0	1,2	487	5
2.1.1 Hoe ziet de ingezette kwalificatieniveaumix eruit bij niveau 1 zorg en welzijn?	10,55	9,15	7,42	-0,1	100,1	489	3
2.1.2 Hoe ziet de ingezette kwalificatieniveaumix eruit bij niveau 2 zorg en welzijn?	15,31	14,70	14,05	-0,1	100,1	489	3
2.1.3 Hoe ziet de ingezette kwalificatieniveaumix eruit bij niveau 3 zorg en welzijn?	39,57	41,52	44,46	-0,1	100,1	489	3
2.1.4 Hoe ziet de ingezette kwalificatieniveaumix eruit bij niveau 4 zorg en welzijn?	9,22	8,99	9,27	-0,1	100,1	489	3
2.1.5 Hoe ziet de ingezette kwalificatieniveaumix eruit bij niveau 5 zorg en welzijn?	1,68	1,59	1,65	-0,1	100,1	489	3
2.1.6 Hoe ziet de ingezette kwalificatieniveaumix eruit bij niveau 6 zorg en welzijn?	0,62	0,43	0,55	-0,1	100,1	489	3
2.1.7 Hoe ziet de ingezette kwalificatieniveaumix eruit bij behandelaren/(para-)medisch?	4,83	4,77	4,79	-0,1	100,1	489	3
2.1.8 Hoe ziet de ingezette kwalificatieniveaumix eruit bij overig zorgpersoneel?	5,56	5,80	5,37	-0,1	100,1	489	3
2.1.9 Hoe ziet de ingezette kwalificatieniveaumix eruit bij leerlingen?	8,05	7,89	6,44	-0,1	100,1	489	3
2.2 Hoeveel stagiairs heeft de organisatie?	61,96	63,47	59,22	-0,1	10000	487	5
2.3 Hoeveel vrijwilligers heeft de organisatie?	315,20	338,16	329,02	-0,1	10000	484	8
3.1 Wat is het ziekteverzuimpercentage?	8,47	7,13	7,10	0	30	461	31
3.2 Wat is de verzuimfrequentie?	1,02	1,04	0,99	0	5	474	18
4.1 Welke omvang heeft de instroom van nieuwe medewerkers?	21,57	25,75	23,00	-0,1	100	481	11
4.2 Welke omvang heeft de uitstroom van medewerkers?	18,13	18,11	18,04	-0,1	100	479	13
4.3 Welke omvang heeft de doorstroom qua kwalificatieniveau van medewerkers?	7,14	6,72	7,04	-0,1	100	461	31
5.1 Hoeveel fte is er ingezet per cliënt?	1,04	0,98	0,92	0	1,5	451	41

In de tabel is zichtbaar dat bij een aantal indicatoren een deel van de organisaties geen waarde of een onwaarschijnlijke waarde heeft ingevuld. Zie paragraaf 4.1 voor verdere details hieromtrent.

## 2.5 Toelichting op weergave uitkomsten

De uitkomsten van de verschillende indicatoren zijn in de hiernavolgende pagina's weergegeven. In de grafieken zijn de indicatoren weergegeven op basis van:

### Gemiddelde

Er zijn twee soorten gemiddelden weergegeven; Gem = Gemiddelde en GG = Gewogen Gemiddelde. Deze gemiddelden zijn voor 2018, 2019 en 2020 weergegeven, in de grafieken aangeduid als 18, 19 en 20.

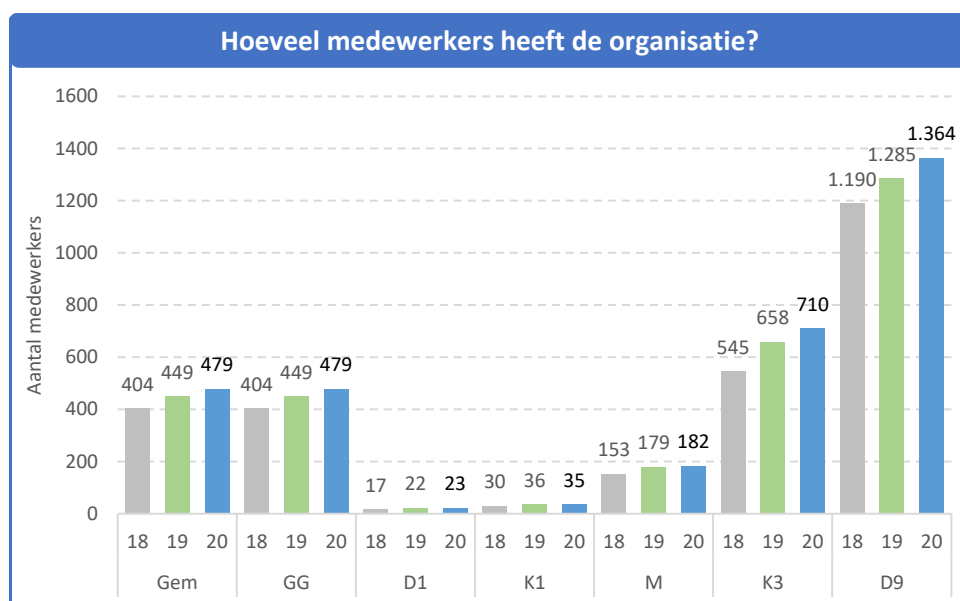
### Spreiding

Van de uitkomst van de indicatoren is een grafiek opgenomen met de spreiding. Deze spreiding is gemaakt door per indicator van twee decielen, twee kwartielen en de mediaan de waarneming te tonen. Toelichting:

- Eerste deciel (D1): 90% van de observaties scoort hoger
- Eerste kwartiel (K1): 75% van de observaties scoort hoger
- Mediaan (M): de middelste observatie.
- Derde kwartiel (K3): 25% van de observaties scoort hoger
- Negende deciel (D9): 10% van de observaties scoort hoger

Ook deze spreiding is voor 2018, 2019 en 2020 weergegeven, in de grafieken aangeduid als 18, 19 en 20.

Een grafiek ziet er als volgt uit:

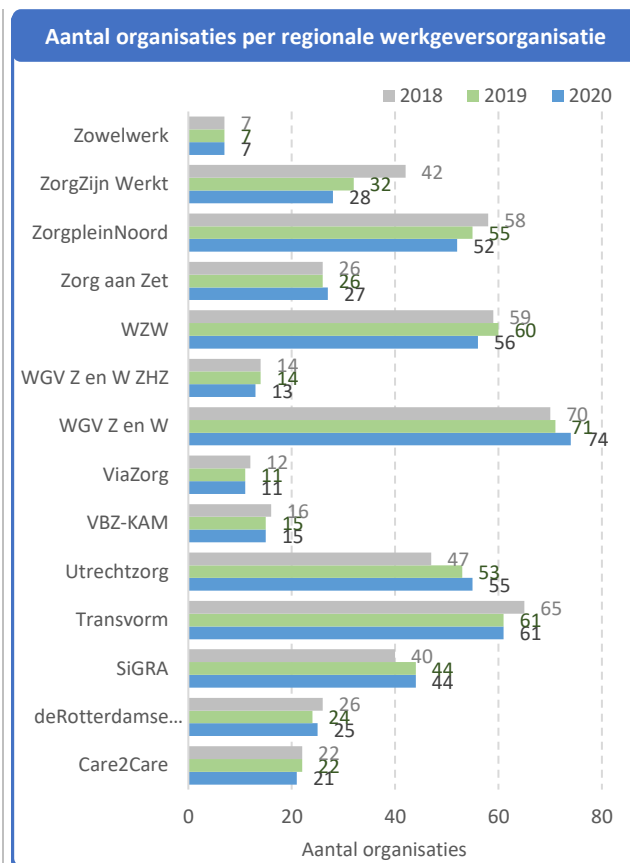
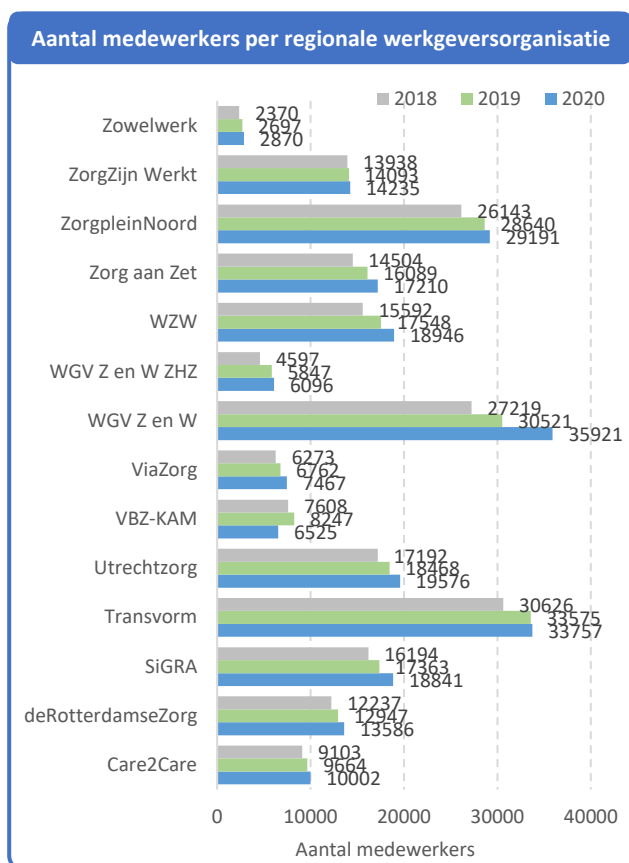


De betekenis van de kleuren en as-titel is onderstaand weergegeven:

Kleur	Geeft weer	Jaar
Blauw	Gem = gemiddelde	2020
	GG = gewogen gemiddelde	2020
	D1 = 1 <sup>e</sup> deciel tm D9 = 9 <sup>e</sup> deciel	2020
Groen	Gem = gemiddelde	2019
	GG = gewogen gemiddelde	2019
	D1 = 1 <sup>e</sup> deciel tm D9 = 9 <sup>e</sup> deciel	2019
Grijs	Gem = gemiddelde	2018
	GG = gewogen gemiddelde	2018
	D1 = 1 <sup>e</sup> deciel tm D9 = 9 <sup>e</sup> deciel	2018

### Per regionale werkgeversorganisatie

Het gewogen gemiddelde van de indicatoren is ook per geografisch werkgebied van de regionale werkgeversorganisatie weergegeven. Zie onderstaand een tweetal grafieken waarin is te zien hoeveel medewerkers en hoeveel organisaties per geografisch werkgebied van de regionale werkgeversorganisatie zijn aangeleverd over zowel 2018, 2019 als 2020.



De ogenschijnlijke daling bij VBZ-KAM wordt veroorzaakt doordat één grote zorginstelling niet is meegenomen in de inzichten omdat de aangeleverde informatie niet beschikbaar was via de openbare database van zorginzicht.

Elke regionale werkgeversorganisatie bedient een aantal sub regio's. Zie onderstaande tabel. De dekkinggraad van de Regionale Werkgeversorganisatie in de sub regio is geen 100% maar doorgaans wel behoorlijk hoog.

Regionale Werkgeversorganisatie	Subregio
Care2Care	Rijnstreek
deRotterdamseZorg	Rijnmond
SiGRA	Amsterdam Zaanstreek en Waterland Noord-Holland Noord
Transvorm	Midden-Brabant Noordoost-Brabant West-Brabant Zuidoost-Brabant
Utrechtzorg	Amersfoort en omgeving Gooi- en Vechtstreek Utrecht
VBZ-KAM	Amstelland, Kennemerland en Meerlanden
ViaZorg	Zeeland

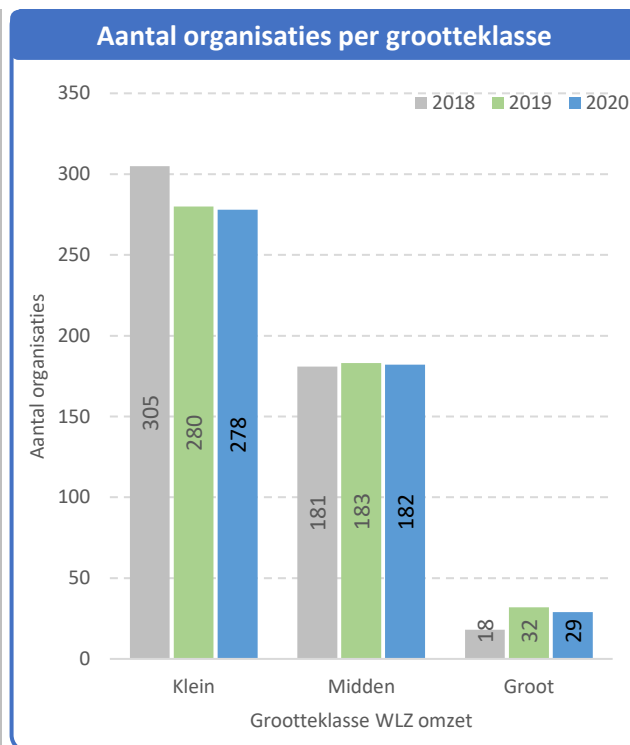
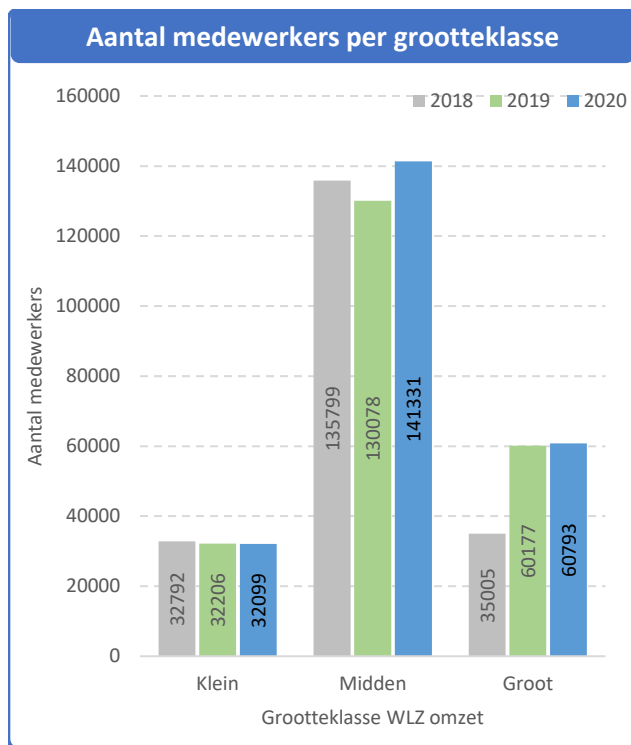
Regionale Werkgeversorganisatie	Subregio
WGV Z en W	Achterhoek IJssel-Vecht Noordwest-Veluwe en Stedendriehoek Twente
WGV Z en W ZHZ	Drechtsteden
WZW	Midden-Gelderland Zuid-West Gelderland
Zorg aan Zet	Noord- en Midden-Limburg Zuid-Limburg
ZorgpleinNoord	Drenthe Friesland Groningen
ZorgZijn Werkt	Haaglanden
Zowelwerk	Flevoland

### Per grootteklasse

Het gewogen gemiddelde van de indicatoren is ook per grootteklasse van de organisatie weergegeven. Deze grootte is bepaald aan de hand van de WLZ omzet van de organisatie. Hierbij zijn wederom de volgende grootteklassen gebruikt:

- < 10 miljoen euro WLZ omzet = Klein
- >=10 miljoen euro WLZ omzet en <= 100 miljoen euro WLZ omzet = Midden
- > 100 miljoen euro WLZ omzet = Groot

Zie onderstaand een tweetal grafieken waarin is te zien hoeveel medewerkers en hoeveel organisaties per grootteklasse zijn aangeleverd over zowel 2018, 2019 als 2020.

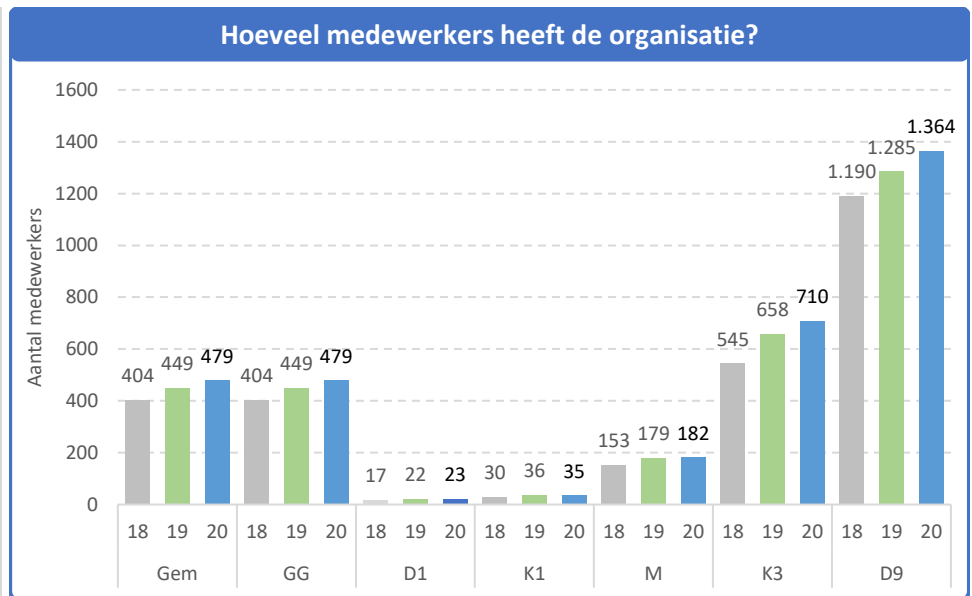




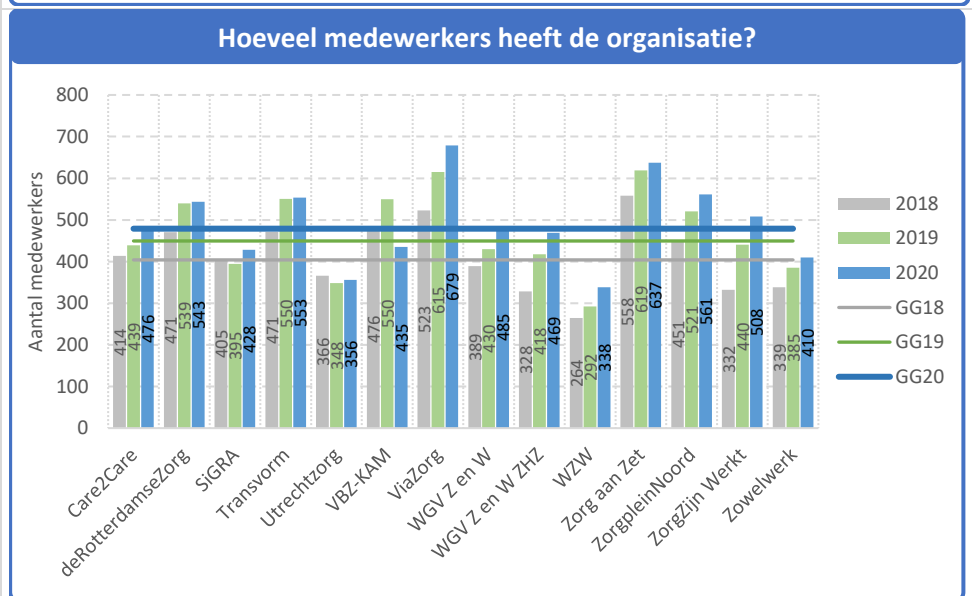
### 3. Inzichten per indicator/onderwerp

#### 3.1 Indicator 1.1: Aantal medewerkers per organisatie

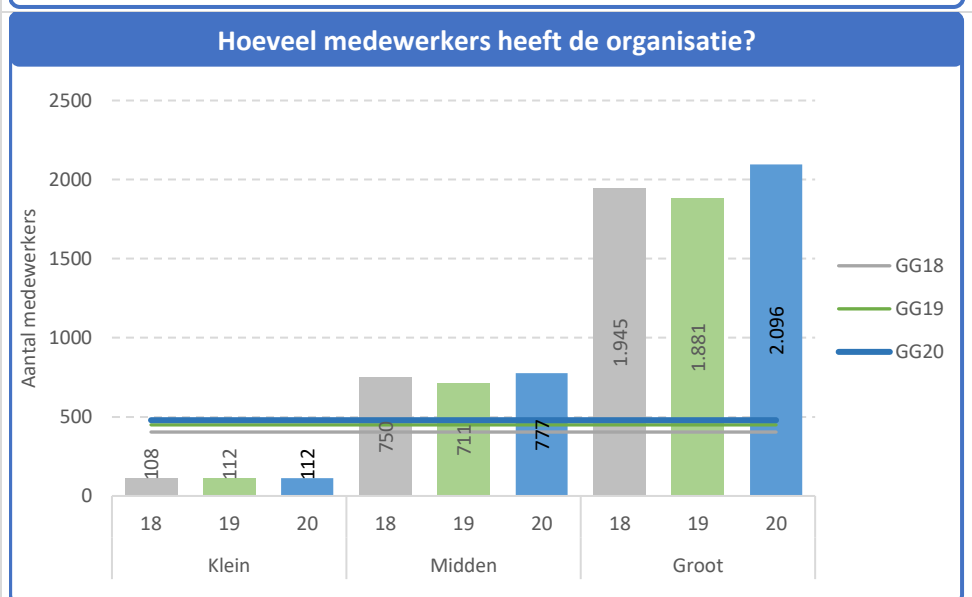
In de grafiek is het gemiddelde aantal medewerkers per organisatie weergegeven en de spreiding daarvan. Het gemiddelde aantal medewerkers is van 2018 naar 2020 met 19% toegenomen. Er zijn veel kleinere organisaties en minder grotere; de mediaan is duidelijk lager dan het gemiddelde.



In de grafiek is het gemiddelde aantal medewerkers per organisatie per reg. werkgeversorg. weergegeven. Vooral bij ViaZorg en Zorg aan Zet zijn de organisaties gemiddeld groter. Bij vrijwel alle reg. werkgeversorg. is het gemiddelde aantal medewerkers per organisatie gestegen.

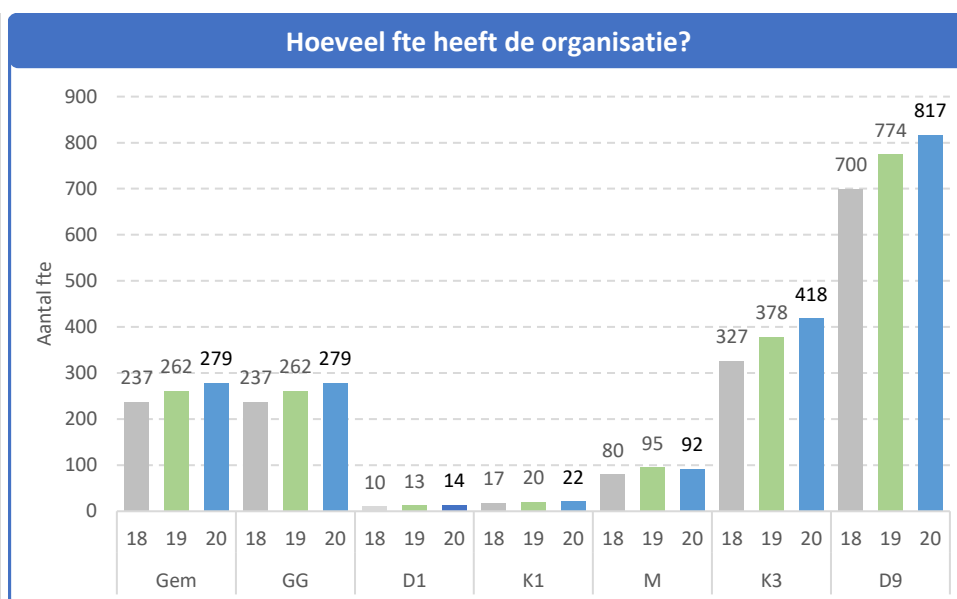


In de grafiek is het gemiddelde aantal medewerkers per organisatie per organisatie-grootteklasse weergegeven.

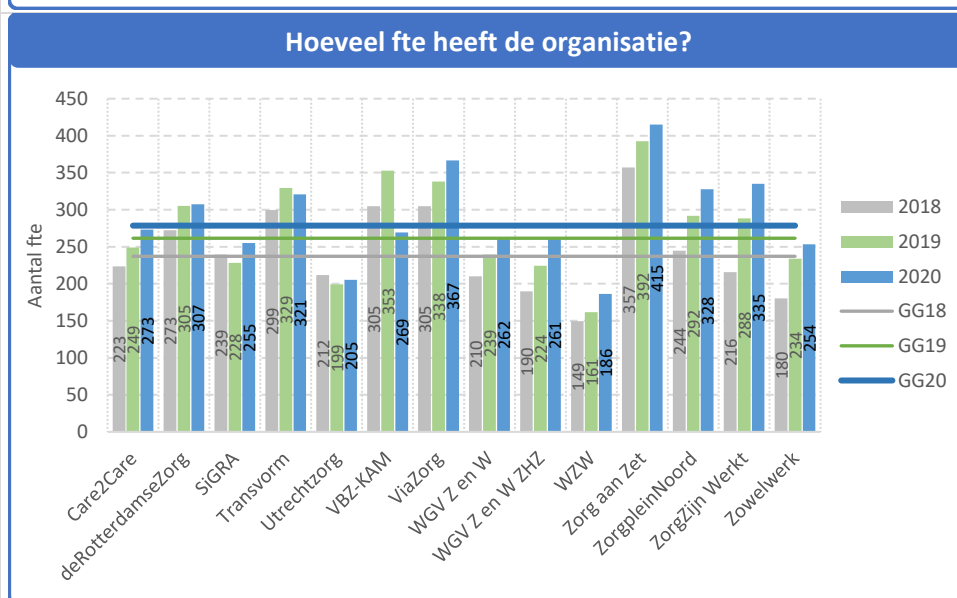


### 3.2 Indicator 1.2: Aantal fte per organisatie

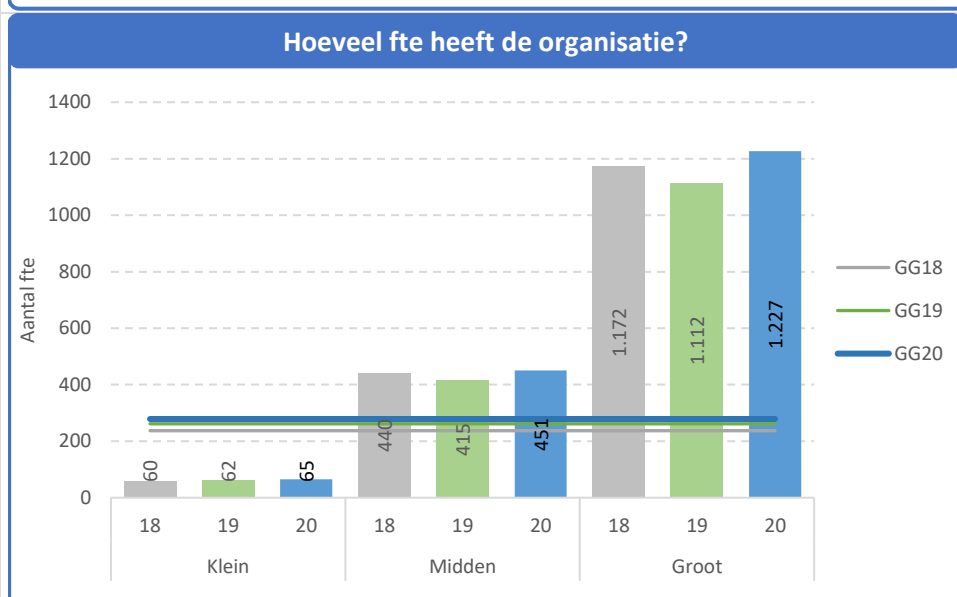
In de grafiek is het gemiddelde aantal fte per organisatie weergegeven en de spreiding van het aantal fte per organisatie. Het gewogen gemiddelde aantal fte per organisatie is tussen 2018 en 2020 met bijna dan 18% gestegen. De stijging tussen 2019 en 2020 is iets lager dan tussen 2018 en 2019



De grafiek geeft het gewogen gemiddelde aantal fte per organisatie per reg. werkgeversorg. weer.

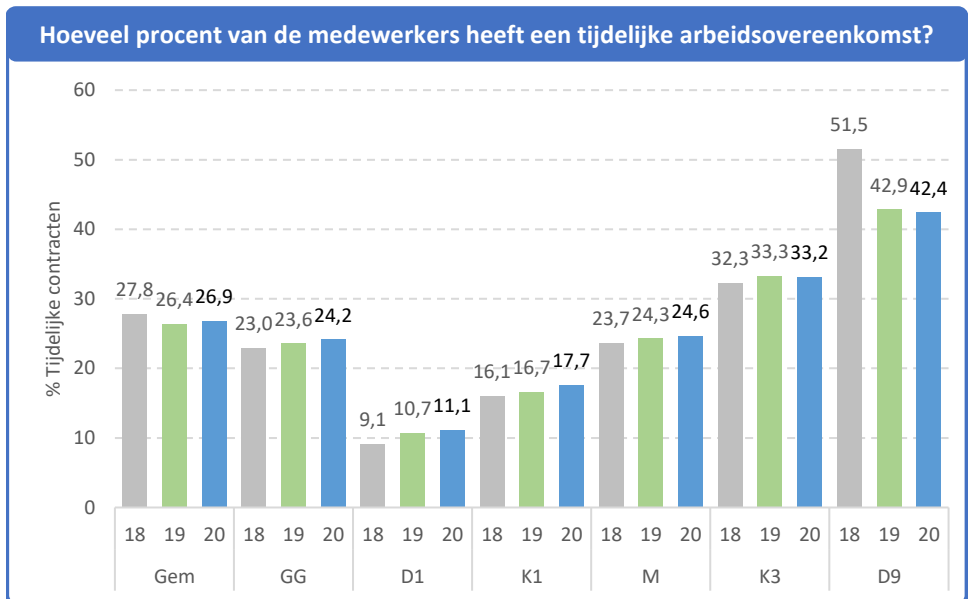


In de grafiek is het gemiddelde aantal fte per organisatie per organisatie-grootteklasse weergegeven.

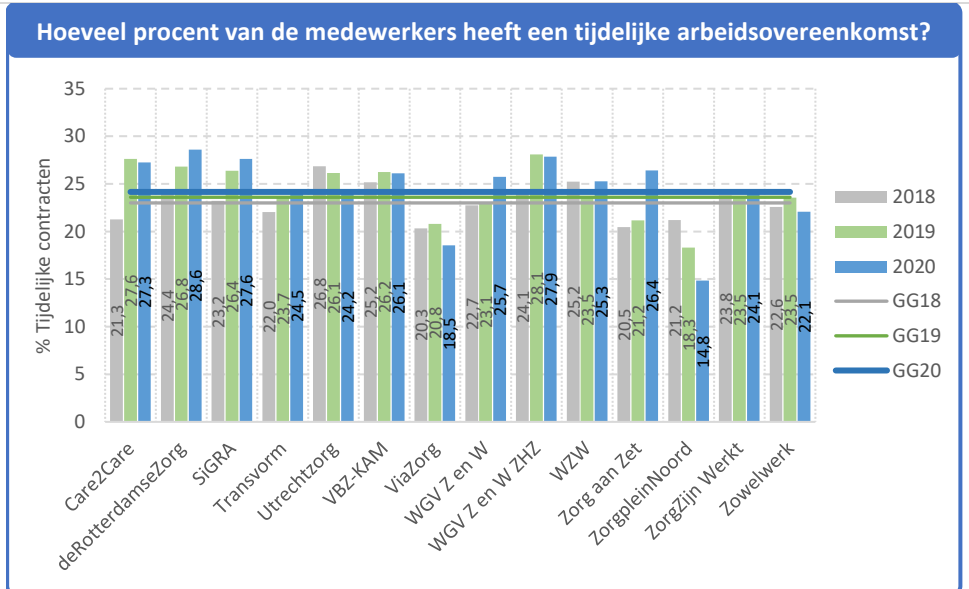


### 3.3 Indicator 1.3: Percentage tijdelijke arbeidsovereenkomsten

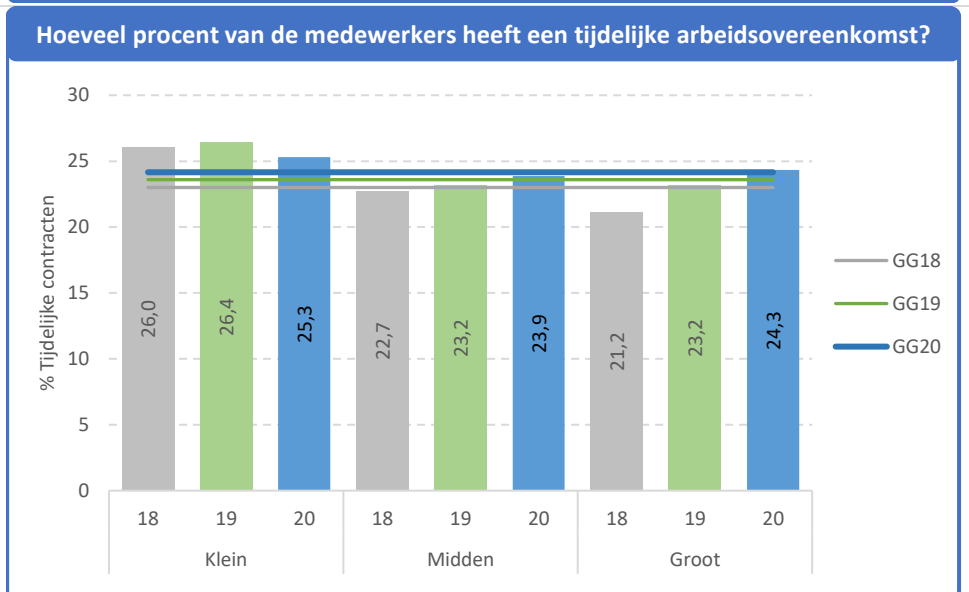
In de grafiek is het gemiddelde percentage medewerkers met een tijdelijke arbeidsovereenkomst weergegeven inclusief de spreiding daarvan. Gemiddeld heeft 24% van de medewerkers een tijdelijk contract. Dit percentage stijgt vanaf 2018 licht.



De grafiek toont het gemiddelde aantal medewerkers met een tijdelijke arbeidsovereenkomst per reg. werkgeversorg. Dit aandeel varieert tussen 15% en 29%. Bij sommige reg. Werkgeversorg daalt dit aantal, bv bij ZorgpleinNoord. Bij andere stijgt het, bv bij Zorg aan Zet.

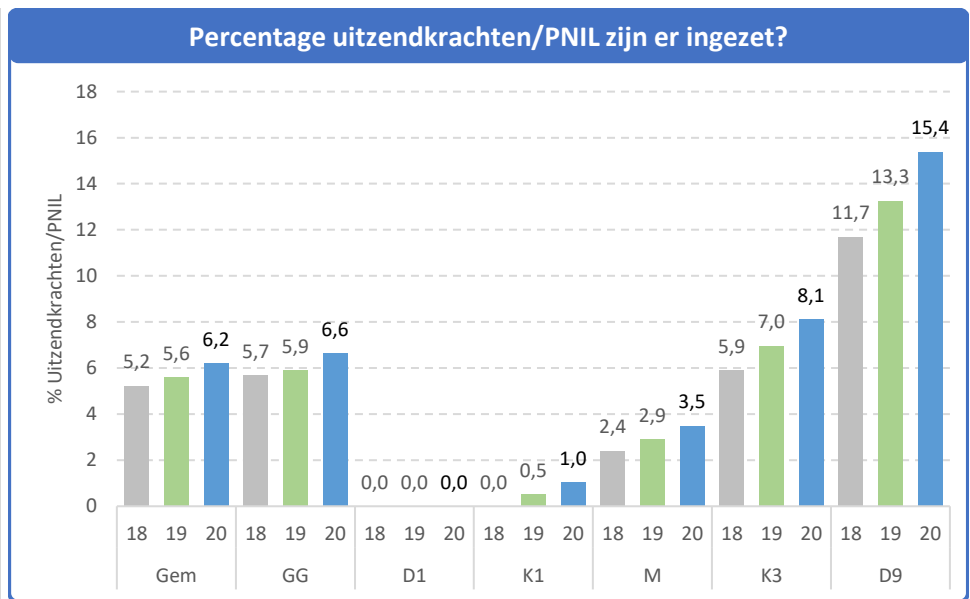


In de grafiek is het percentage medewerkers met een tijdelijke arbeidsovereenkomst per grootteklasse weergegeven. Bij kleine organisaties hebben iets meer medewerkers een tijdelijk contract dan bij midden en grotere organisaties. Wel is bij kleine organisaties een daling waarneembaar en bij midden en grote juist een stijging.

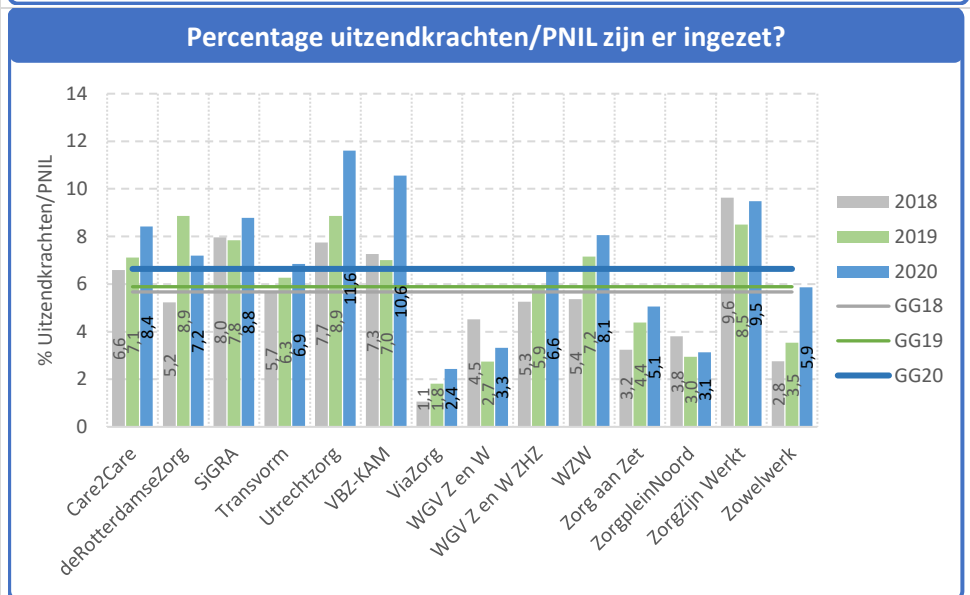


### 3.4 Indicator 1.4: Percentage inzet uitzendkrachten/PNIL

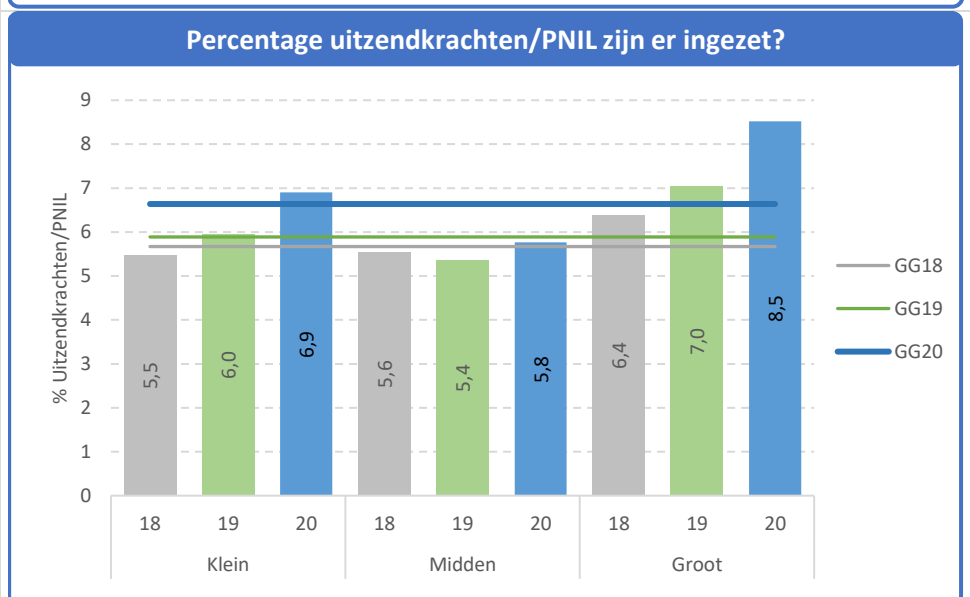
In de grafiek is het percentage inzet van uitzendkrachten / PNIL weergegeven en de spreiding daarvan. Gemiddeld is in 2020 6,6% uitzendkrachten / PNIL ingezet. Dit is gestegen ten opzichte van 2018 en 2019. Meer dan 10% van de organisaties zet meer dan 15% uitzendkrachten/PNIL in.



De grafiek toont het gemiddelde percentage inzet van uitzendkrachten/PNIL per reg. werkgeversorg. De verschillen tussen reg. werkgeversorg zijn vrij groot en variëren van 2,4% tot 11,6%.

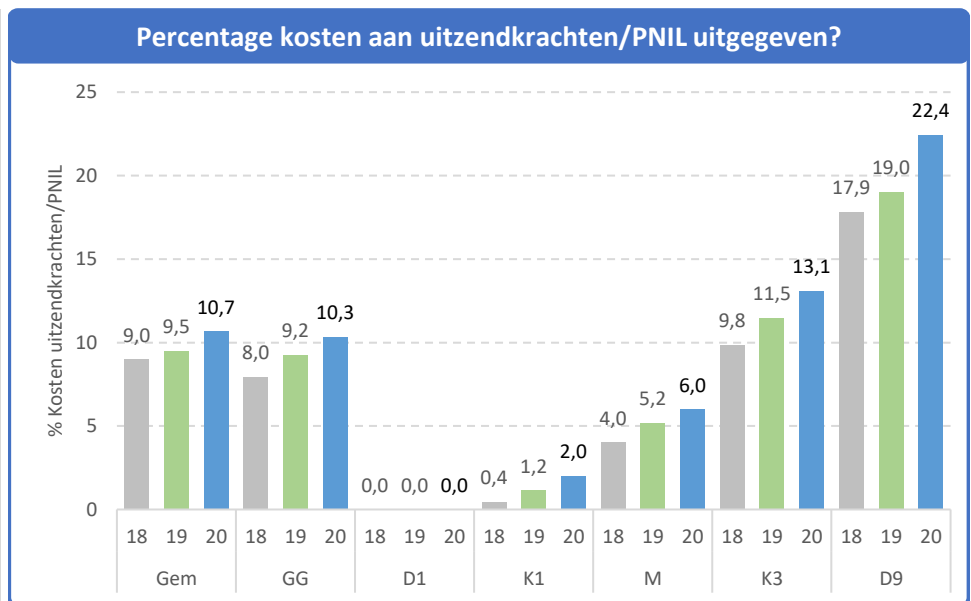


In de grafiek is het percentage inzet van uitzendkrachten / PNIL weergegeven per grootteklasse. Bij grote organisaties worden meer uitzendkrachten/ PNIL ingezet dan in midden en kleine organisaties. Bij alle grootteklassen is sprake van een toename van inzet van uitzendkrachten/ PNIL.

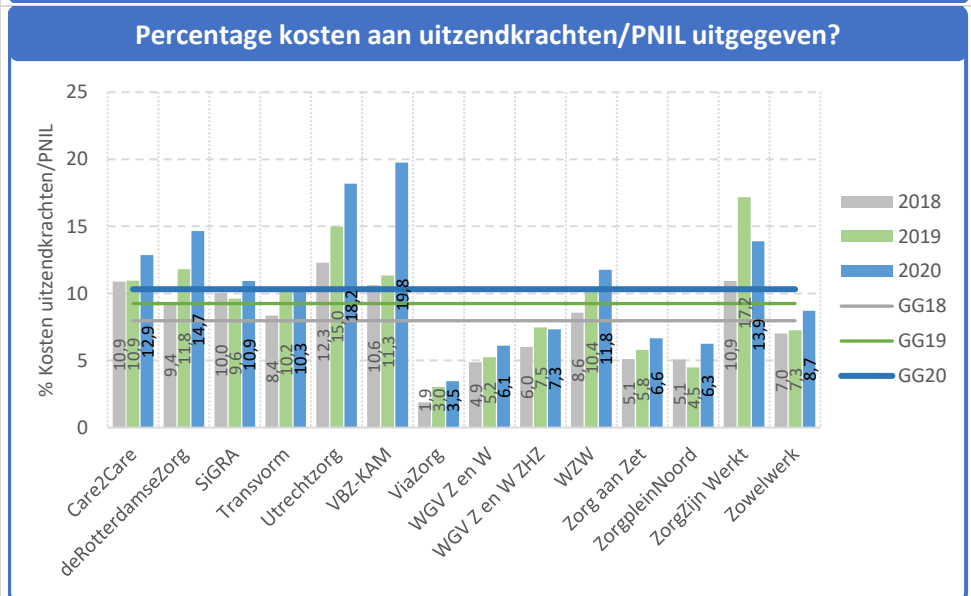


### 3.5 Indicator 1.5: Percentage kosten uitzendkrachten/PNIL

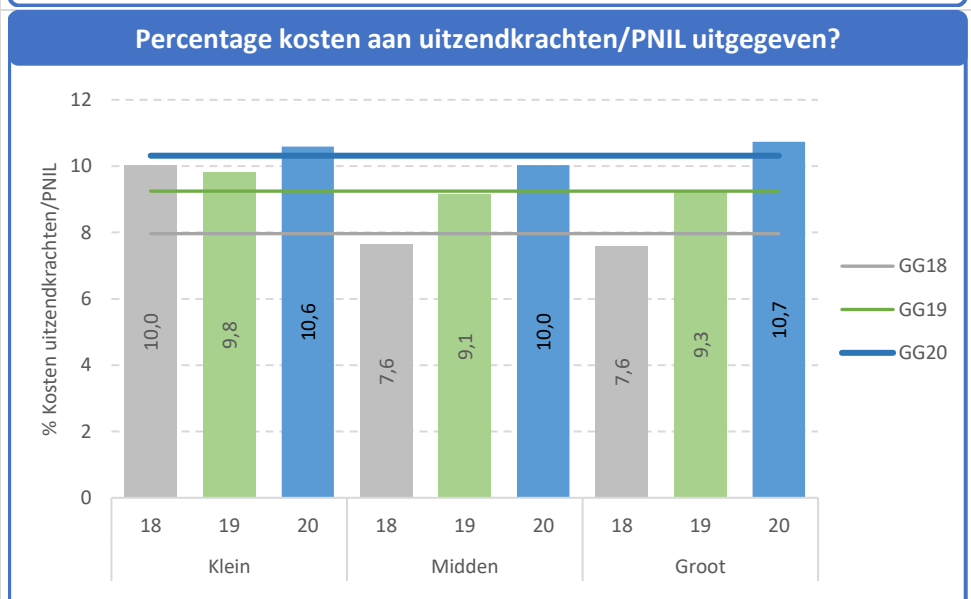
In de grafiek is het percentage kosten van inzet van uitzendkrachten / PNIL weergegeven en de spreiding daarvan. Gemiddeld is het percentage gestegen van 8% in 2018 via 9% in 2019 naar ruim 10% in 2020.



De grafiek toont het gemiddelde percentage kosten van inzet van uitzendkrachten/PNIL per reg. werkgeversorg. De verschillen tussen reg. werkgeversorg zijn vrij groot, tot ruim vijf keer zoveel.

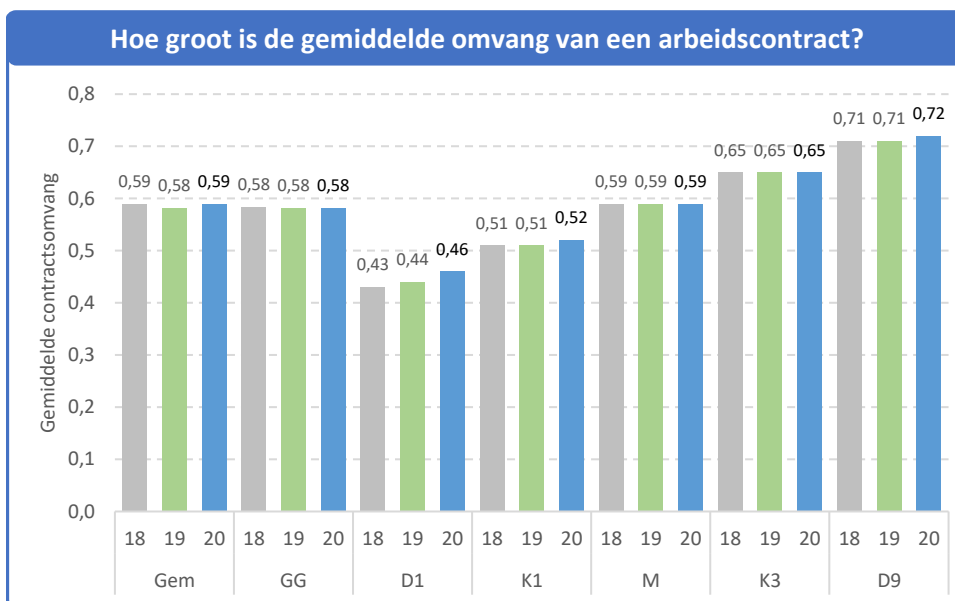


In de grafiek is het percentage kosten van inzet van uitzendkrachten / PNIL weergegeven per grootteklasse. Bij alle drie de grootteklassen is het percentage kosten aan uitzendkrachten/PNIL gestegen.

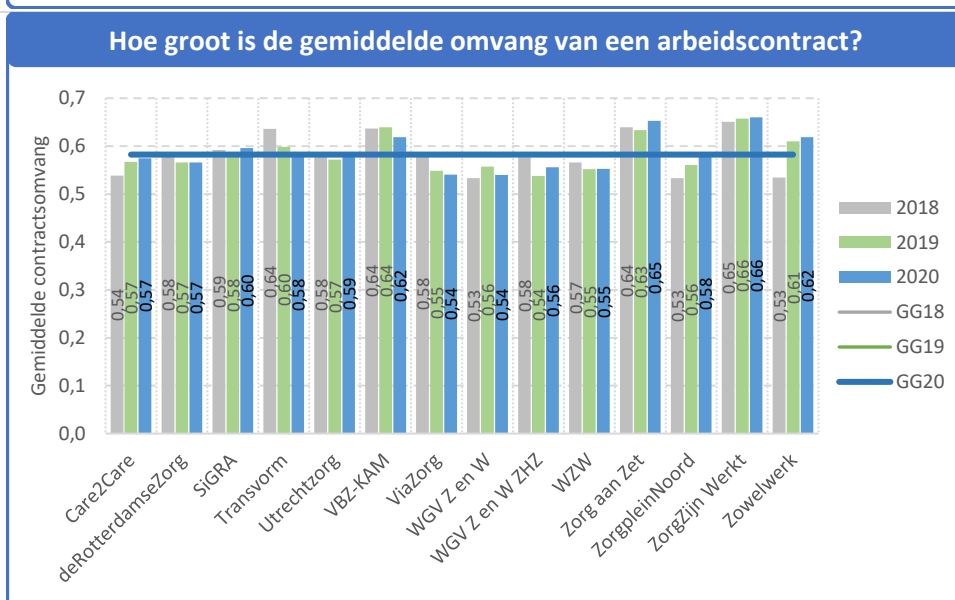


### 3.6 Indicator 1.6: Omvang arbeidscontract

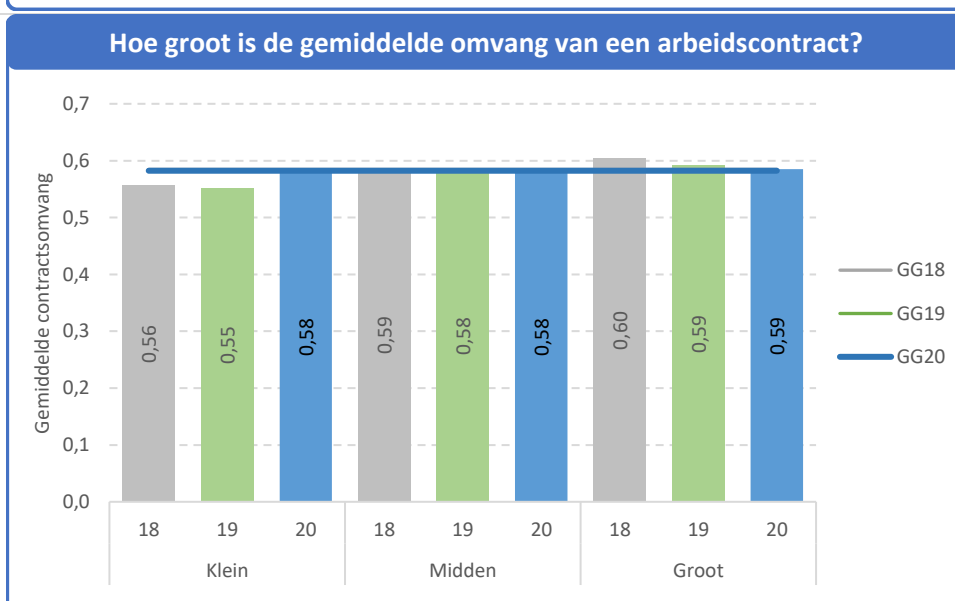
In de grafiek is de gemiddelde contractsomvang weergegeven en de spreiding daarvan. De omvang van het gemiddelde arbeidscontract is met 0,58 fte gelijk gebleven t.o.v. voorgaande meetjaren.



De grafiek toont de gemiddelde contractsomvang per reg. werkgeversorg.

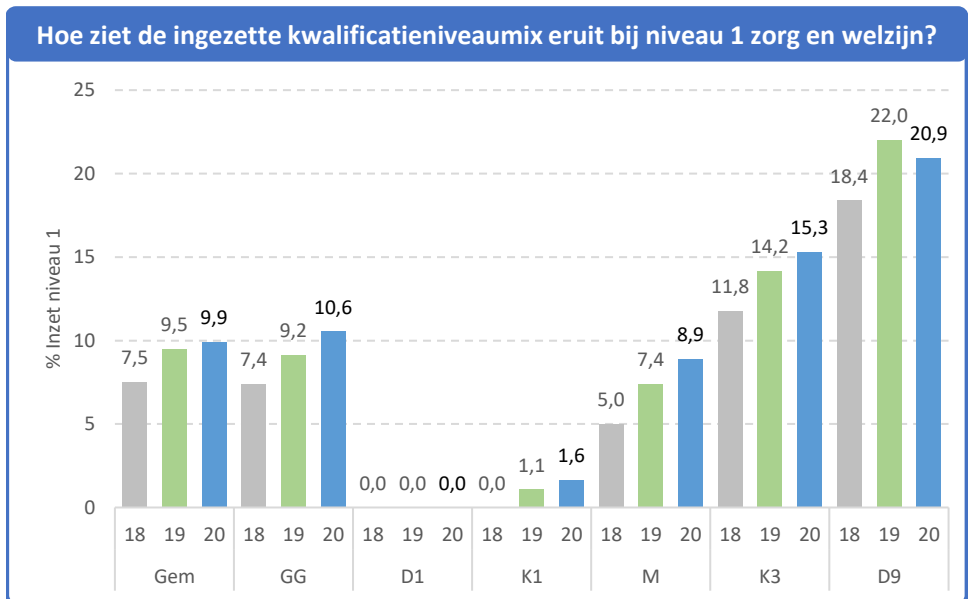


In de grafiek is de gemiddelde contractsomvang weergegeven per grootteklasse. Bij kleine organisaties is de contractomvang in 2020 gemiddeld toegenomen.

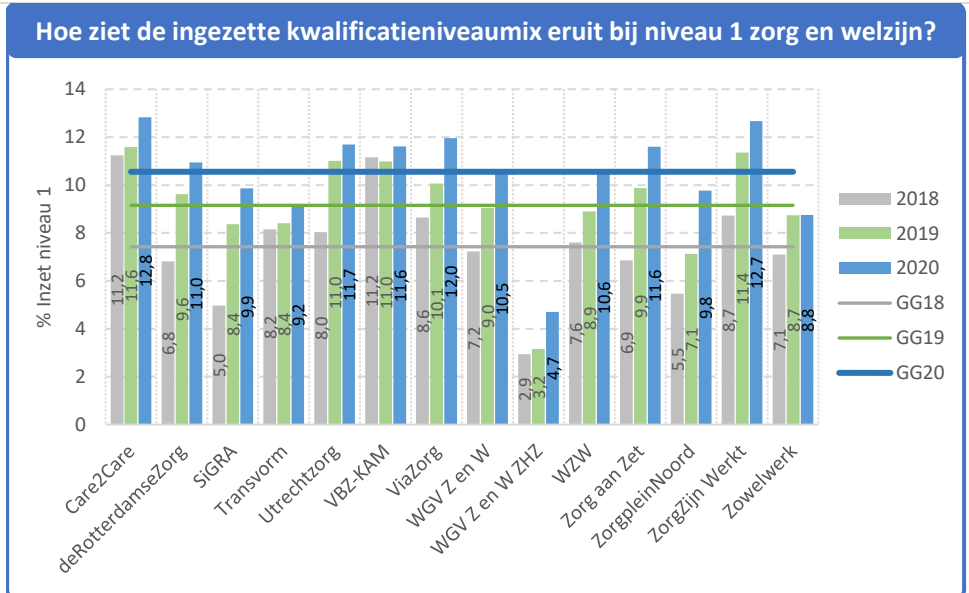


### 3.7 Indicator 2.1.1: Percentage inzet niveau 1 zorg en welzijn

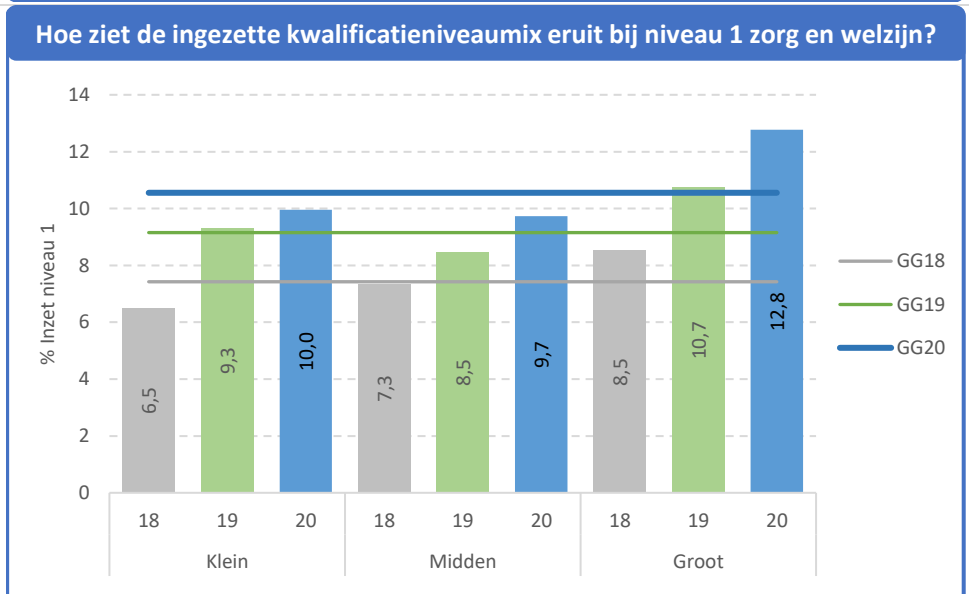
In de grafiek is het gemiddelde percentage inzet van niveau 1 Z&W zichtbaar. Ook is hiervan de spreiding opgenomen. Het aandeel inzet niveau 1 is gestegen van 7,4% in 2018 naar 10,6% in 2020.



De grafiek toont de inzet van niveau 1 Z&W per reg. werkgeversorg. Bij alle reg. Werkgeversorg. is de inzet van niveau 1 toegenomen. Bij Care2Care wordt het meeste niveau 1 ingezet (12,8%), bij WGV ZenW ZHZ het minst (4,7%).

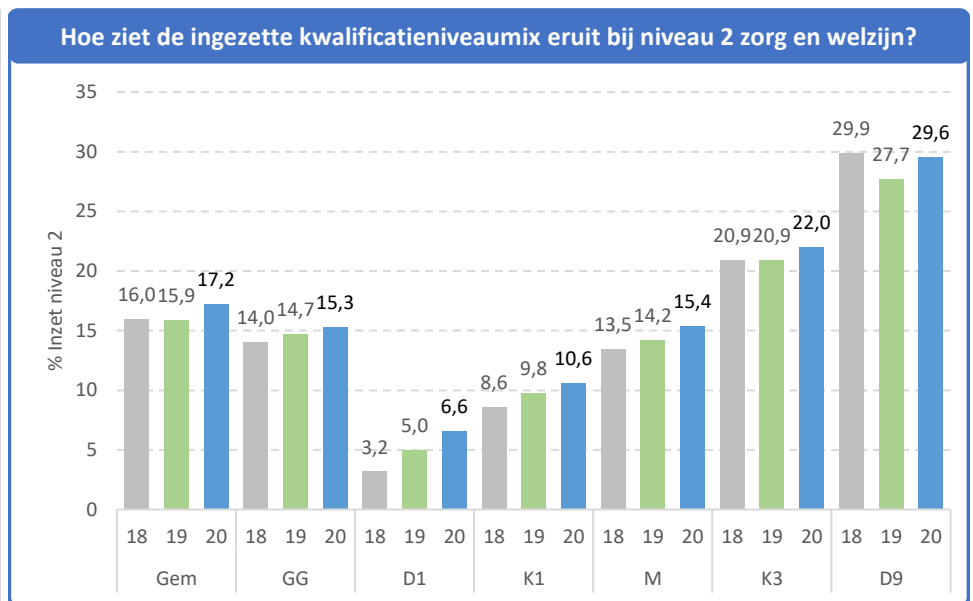


In de grafiek is het percentage inzet van niveau 1 Z&W per grootteklasse weergegeven. Bij alle drie de grootteklassen is de inzet van niveau 1 toegenomen. Bij grote organisaties wordt meer- en in toenemende mate niveau 1 Z&W ingezet.

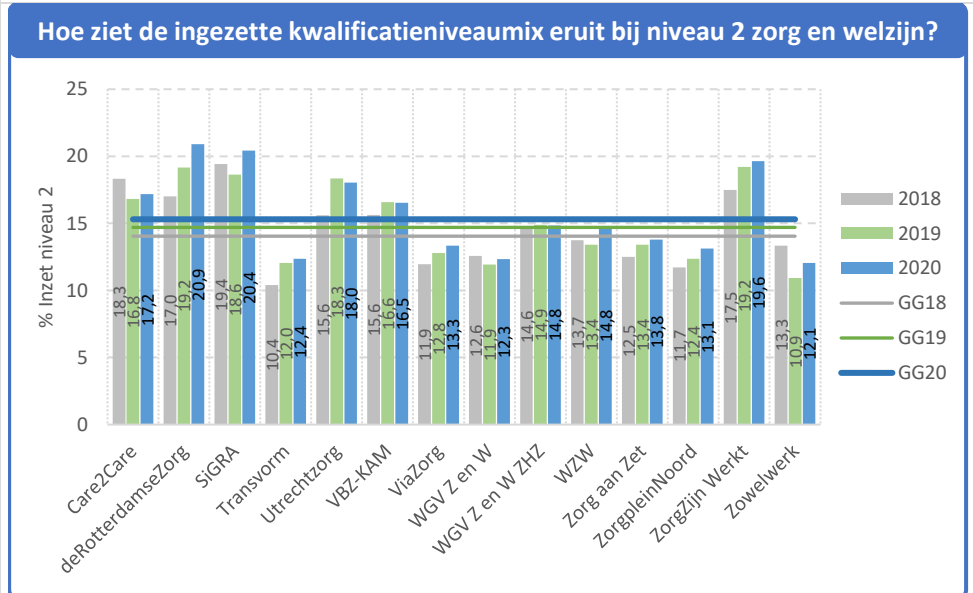


### 3.8 Indicator 2.1.2: Percentage inzet niveau 2 zorg en welzijn

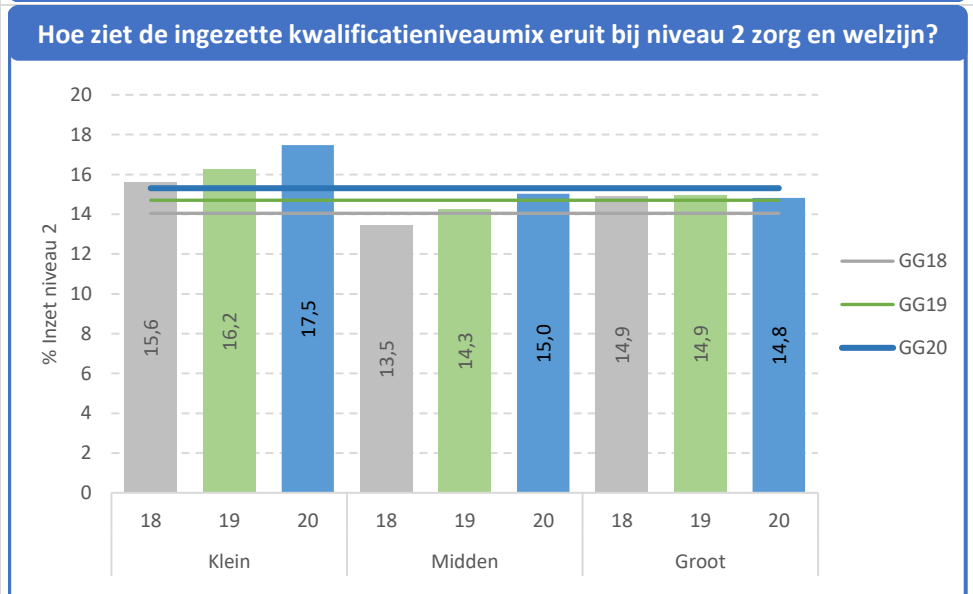
In de grafiek is het gemiddelde percentage inzet van niveau 2 Z&W zichtbaar. Ook is hiervan de spreiding opgenomen. Het aandeel inzet van niveau 2 is gestegen.



De grafiek toont de inzet van niveau 2 Z&W per reg. werkgeversorg. Bij de Rotterdamse Zorg en SiGRA ligt het percentage inzet niveau 2 Z&W boven de 20%.



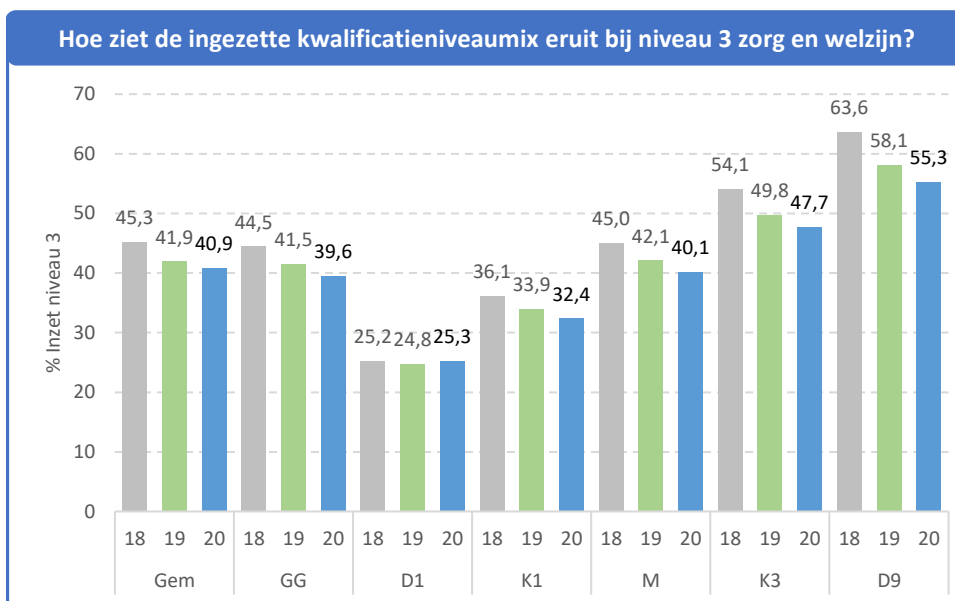
In de grafiek is het percentage inzet van niveau 2 Z&W per grootteklasse weergegeven. Bij grote organisaties is de inzet niet gestegen. Bij kleine organisaties is de inzet het meest gestegen.



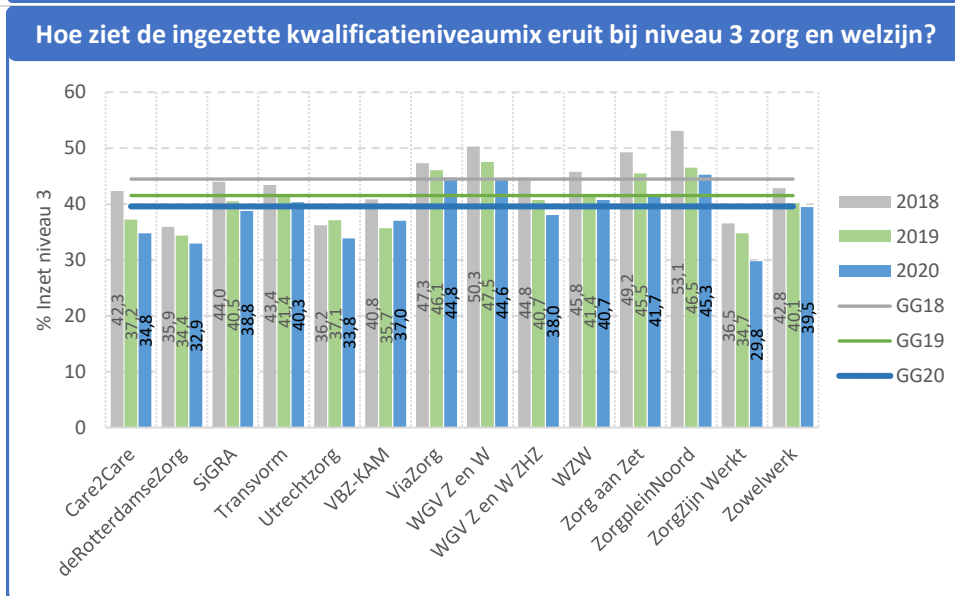


### 3.9 Indicator 2.1.3: Percentage inzet niveau 3 zorg en welzijn

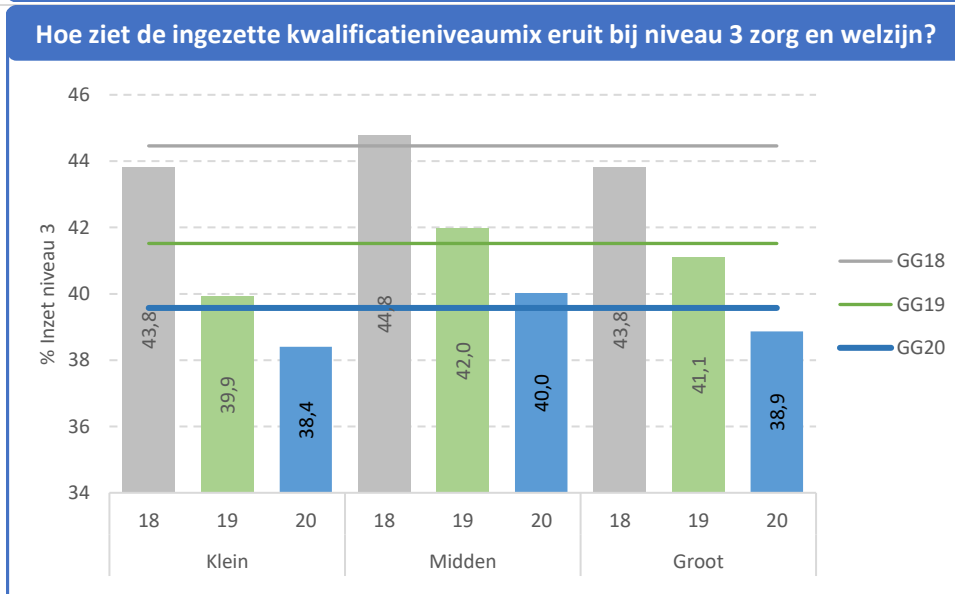
In de grafiek is het gemiddelde percentage inzet van niveau 3 Z&W zichtbaar. Ook is hiervan de spreiding opgenomen. De inzet van niveau 3 is, relatief gezien vanaf 2018 naar 2020, met bijna 5% afgenomen.



De grafiek toont de inzet van niveau 3 Z&W per reg. werkgeversorg. Bij vrijwel alle reg. Werkgeversorg. is de inzet van niveau 3 relatief gezien afgenomen. Bij ZorgZijn Werkt zelfs onder de 30%.

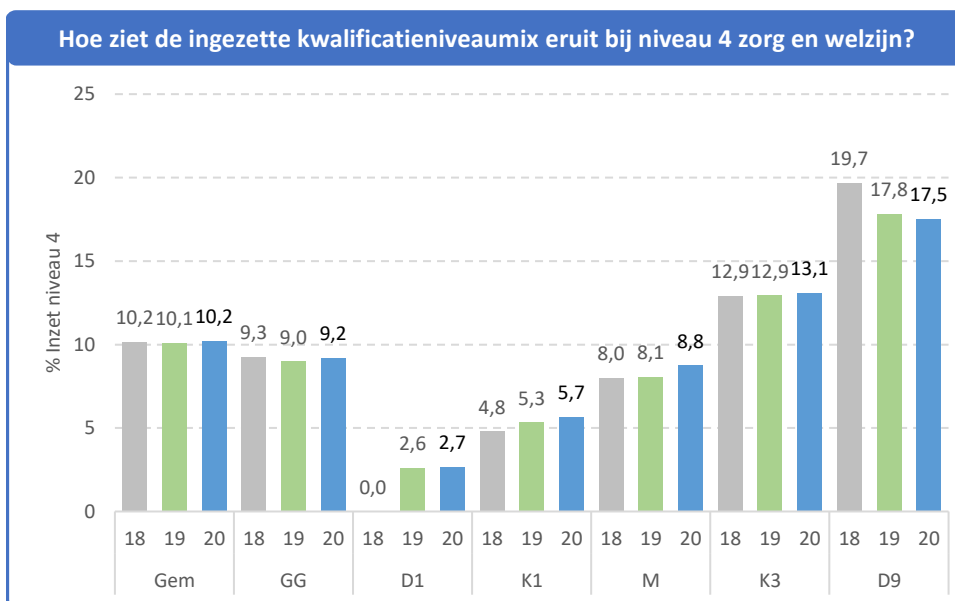


In de grafiek is het percentage inzet van niveau 3 Z&W per grootteklasse weergegeven. Bij alle drie de grootteklassen is de inzet van niveau 3 relatief gezien afgenomen.

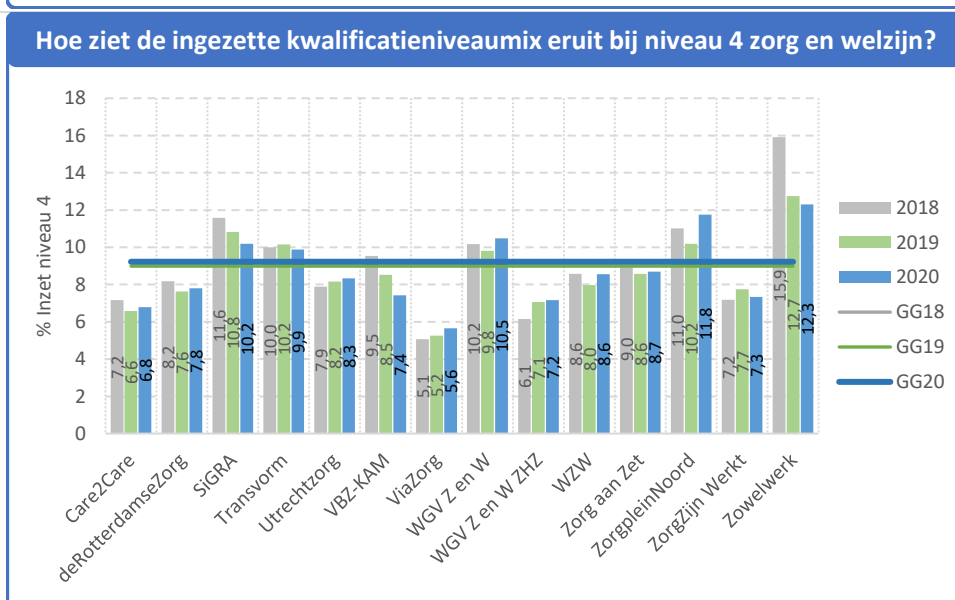


### 3.10 Indicator 2.1.4: Percentage inzet niveau 4 zorg en welzijn

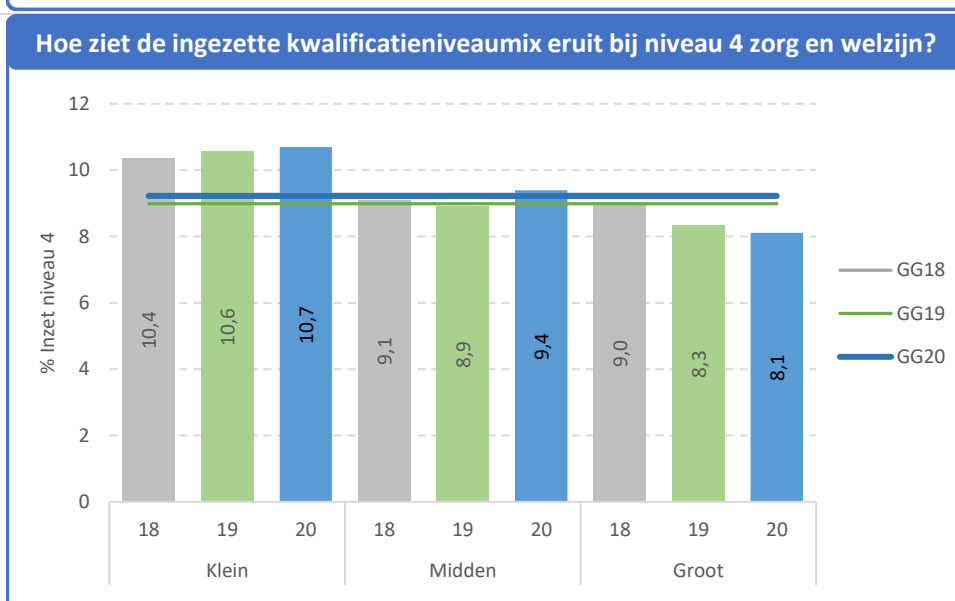
In de grafiek is het gemiddelde percentage inzet van niveau 4 Z&W zichtbaar. Ook is hiervan de spreiding opgenomen. De inzet van niveau 4 is relatief gezien ongeveer gelijk gebleven.



De grafiek toont de inzet van niveau 4 Z&W per reg. werkgeversorg. Ook hier zien we verschillen.

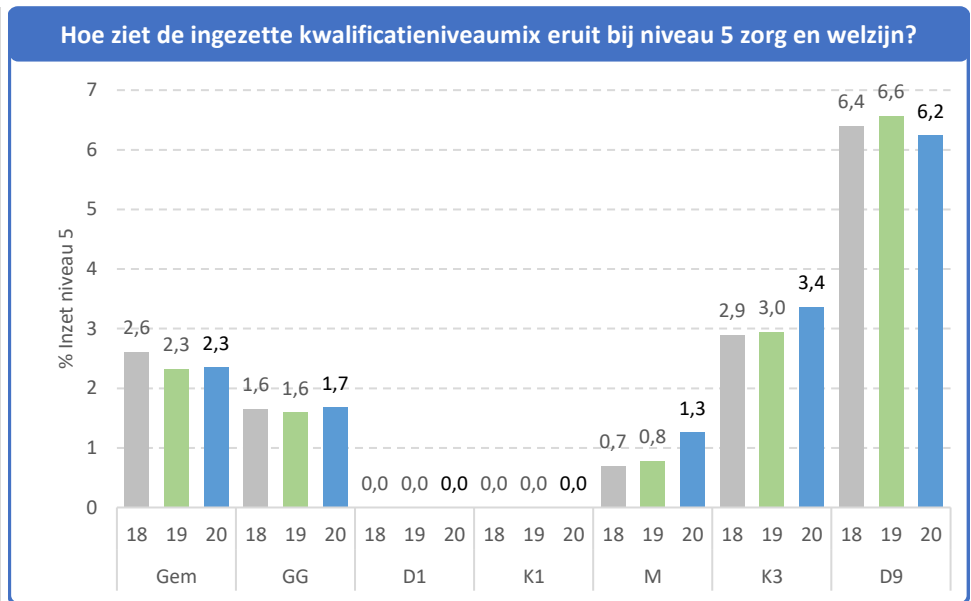


In de grafiek is het percentage inzet van niveau 4 Z&W per grootteklasse weergegeven. Bij kleine en midden organisaties is de inzet van niveau 4 relatief iets toegenomen, bij grotere organisaties is dit relatief iets afgenomen.

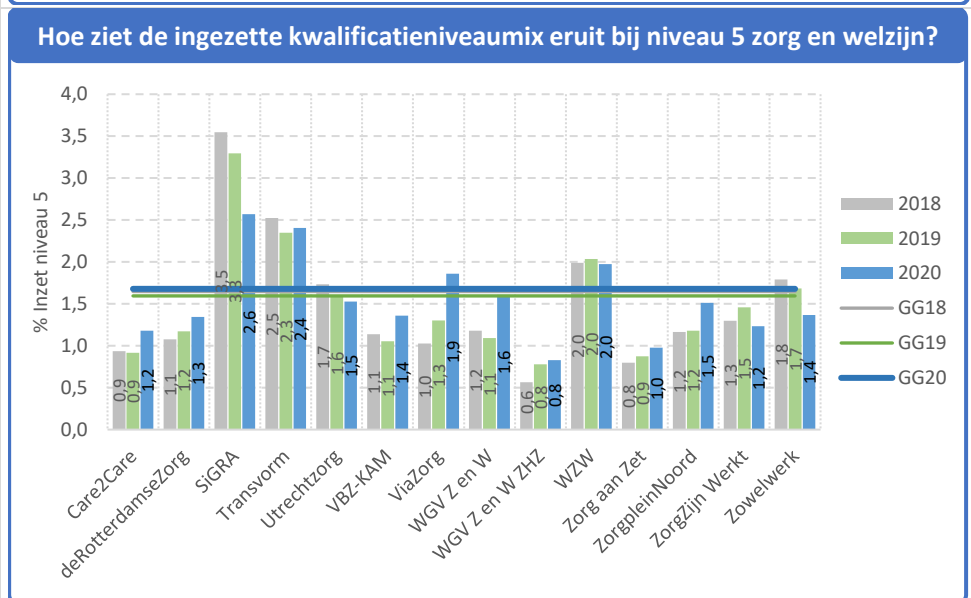


### 3.11 Indicator 2.1.5: Percentage inzet niveau 5 zorg en welzijn

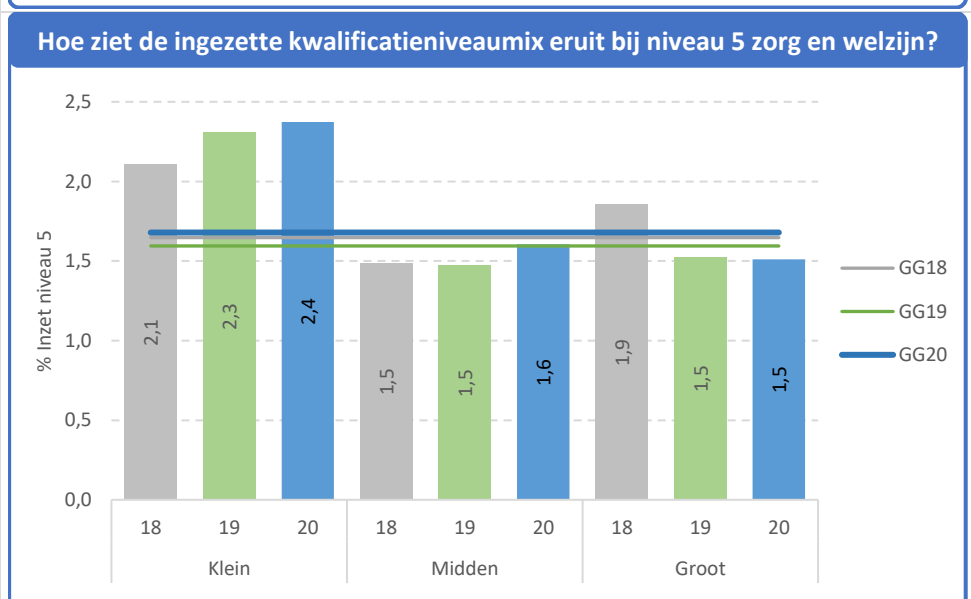
In de grafiek is het gemiddelde percentage inzet van niveau 5 Z&W zichtbaar. Ook is hiervan de spreiding opgenomen. De inzet van niveau 5 is relatief gezien ongeveer gelijk gebleven.



De grafiek toont de inzet van niveau 5 Z&W per reg. werkgeversorg.

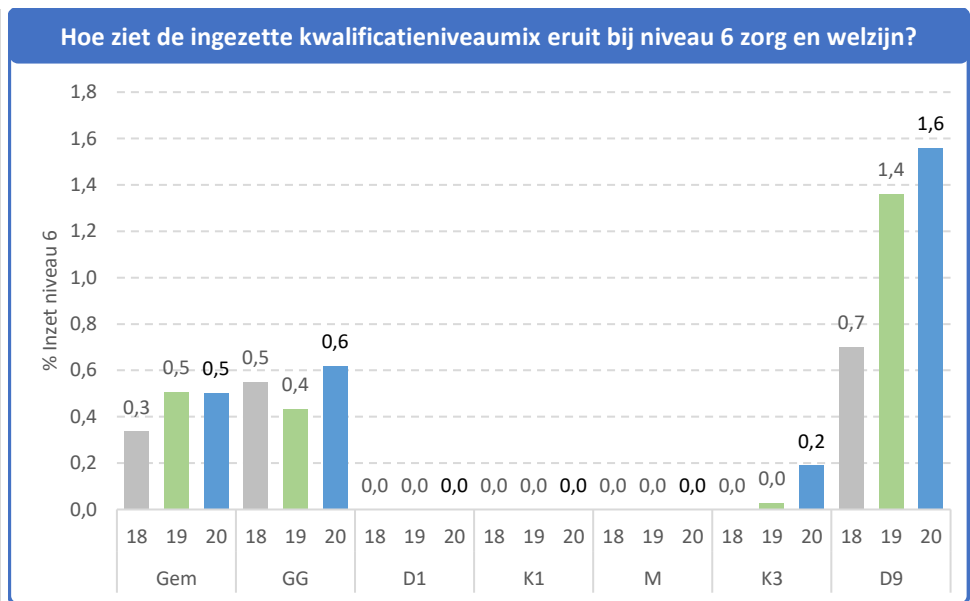


In de grafiek is het percentage inzet van niveau 5 Z&W per grootteklasse weergegeven. Bij kleine organisaties is relatief meer niveau 5 ingezet en dit aandeel is iets toegenomen.

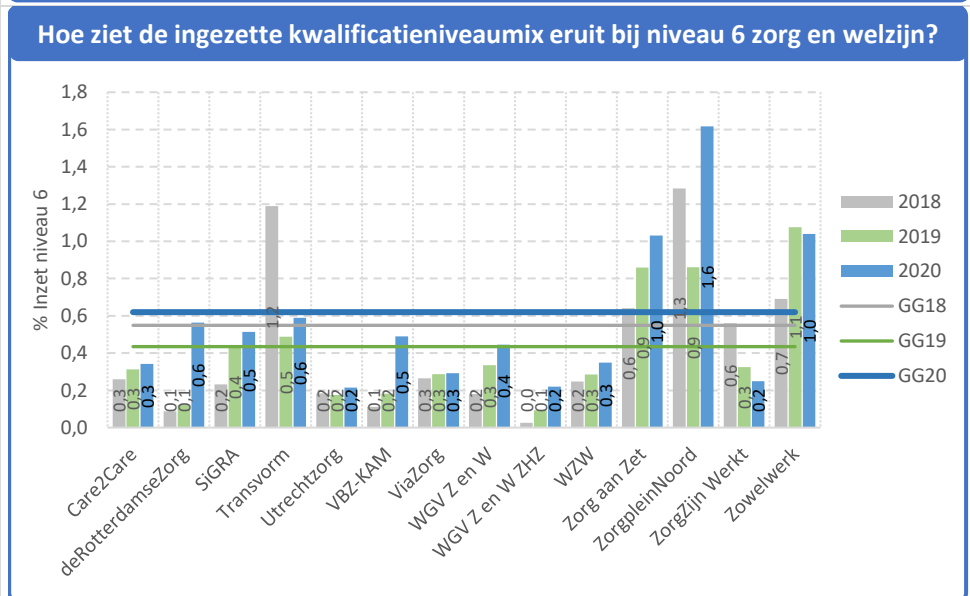


### 3.12 Indicator 2.1.6: Percentage inzet niveau 6 zorg en welzijn

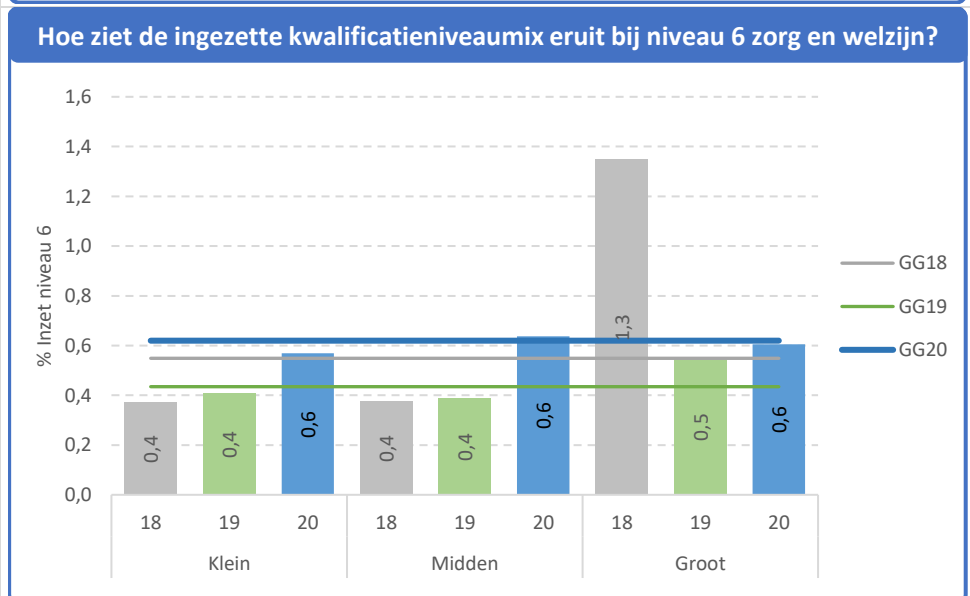
In de grafiek is het gemiddelde percentage inzet van niveau 6 Z&W zichtbaar. Ook is hiervan de spreiding opgenomen. Bij een klein deel van de organisaties wordt niveau 6 Z&W ingezet.



De grafiek toont de inzet van niveau 6 Z&W per reg. werkgeversorg. Alleen bij Zorg aan Zet, ZorgpleinNoord en Zowelwerk wordt meer dan 1% niveau 6 Z&W ingezet.



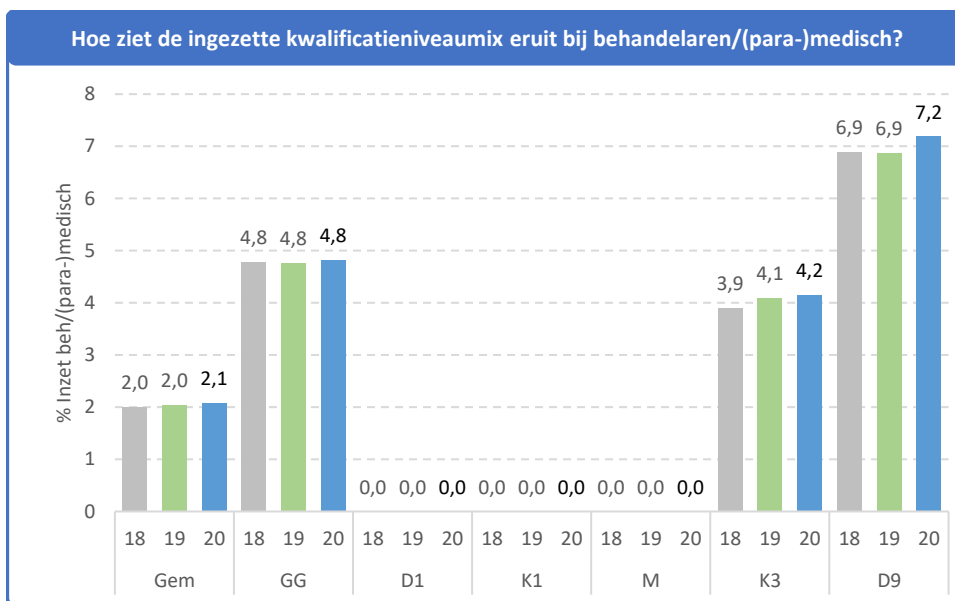
In de grafiek is het percentage inzet van niveau 6 Z&W per grootteklasse weergegeven.



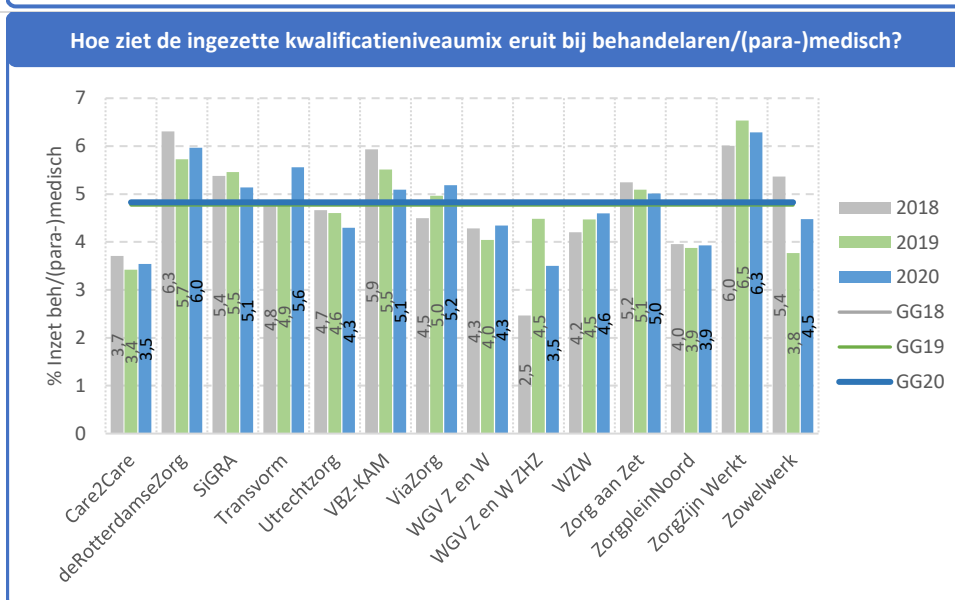
### 3.13 Indicator 2.1.7: Percentage inzet behandelaren/(para)medisch

In de grafiek is het gemiddelde percentage inzet van behandelaren/ (para)medisch die in dienst zijn zichtbaar. Ook is hiervan de spreiding opgenomen.

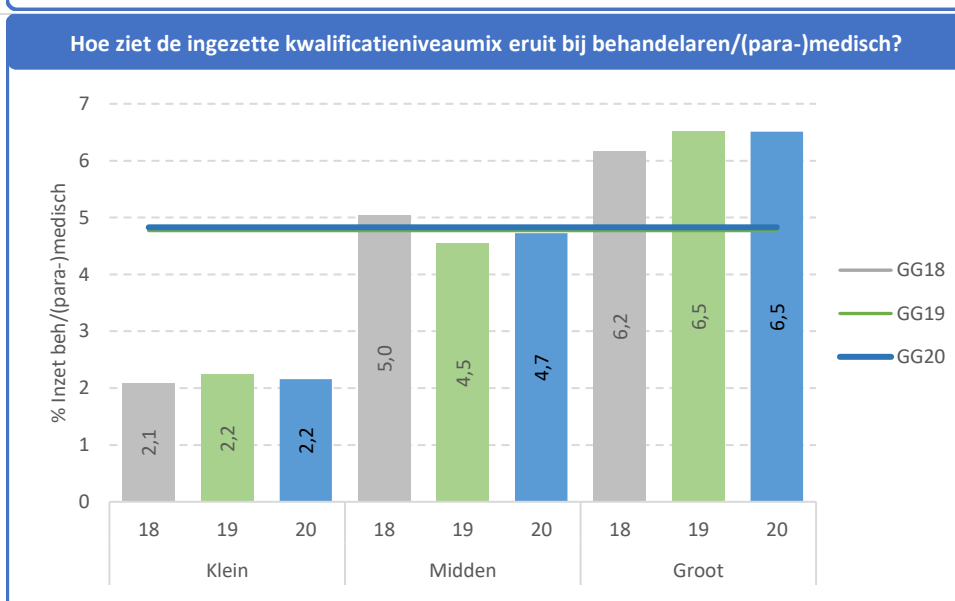
Bij een groot deel van de organisaties is 0 inzet van behandelaar en/ (para)medisch van medewerkers die in dienst zijn, aangegeven.



De grafiek toont de inzet van behandelaren/ (para)medisch die in dienst zijn per reg. werkgeversorg.

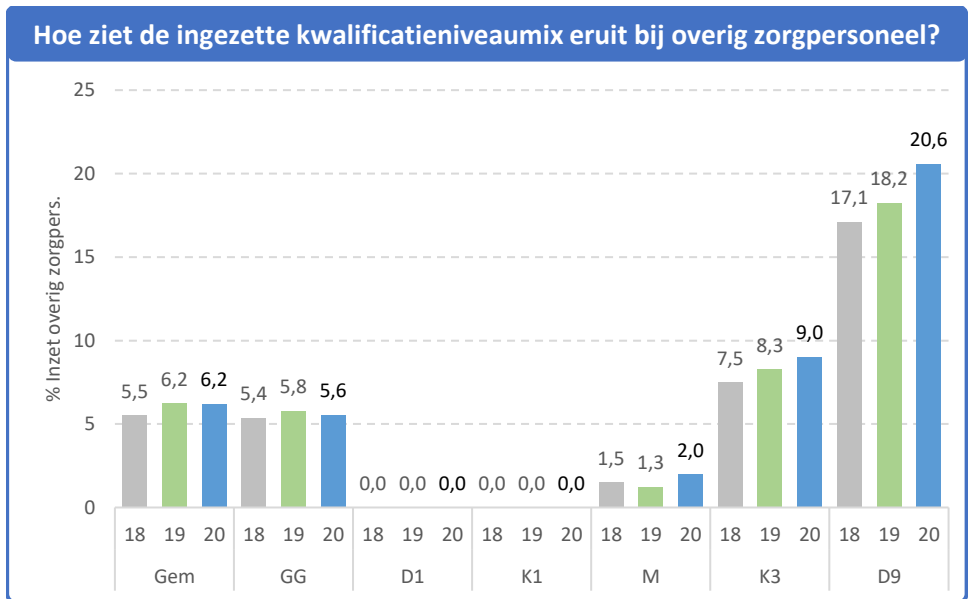


In de grafiek is het percentage inzet van behandelaren/ (para)medisch per grootteklasse weergegeven. Kleine organisaties hebben duidelijk minder inzet van behandelaren/ (para)medisch van medewerkers in dienst, dan (middel) grote organisaties

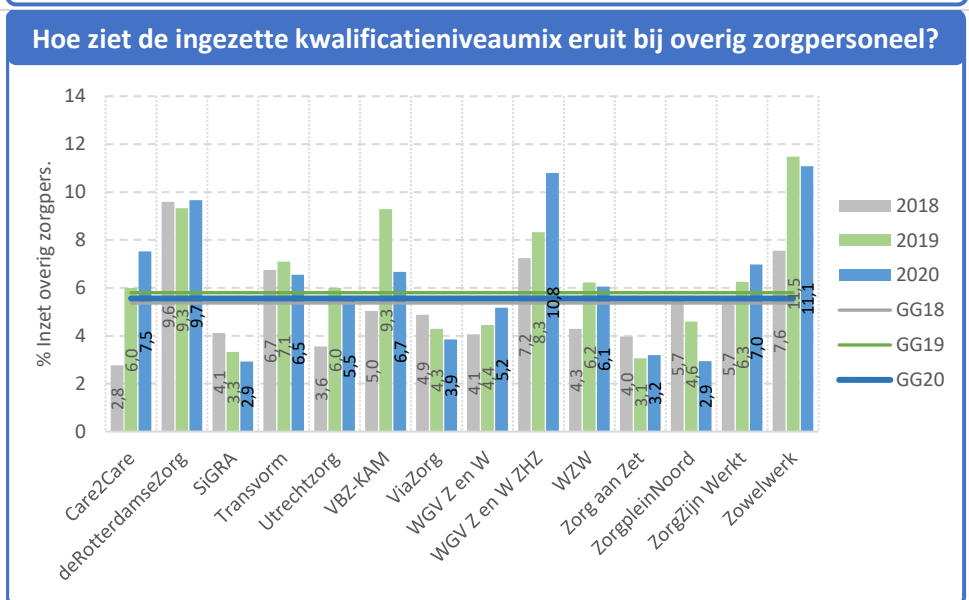


### 3.14 Indicator 2.1.8: Percentage inzet overig zorgpersoneel

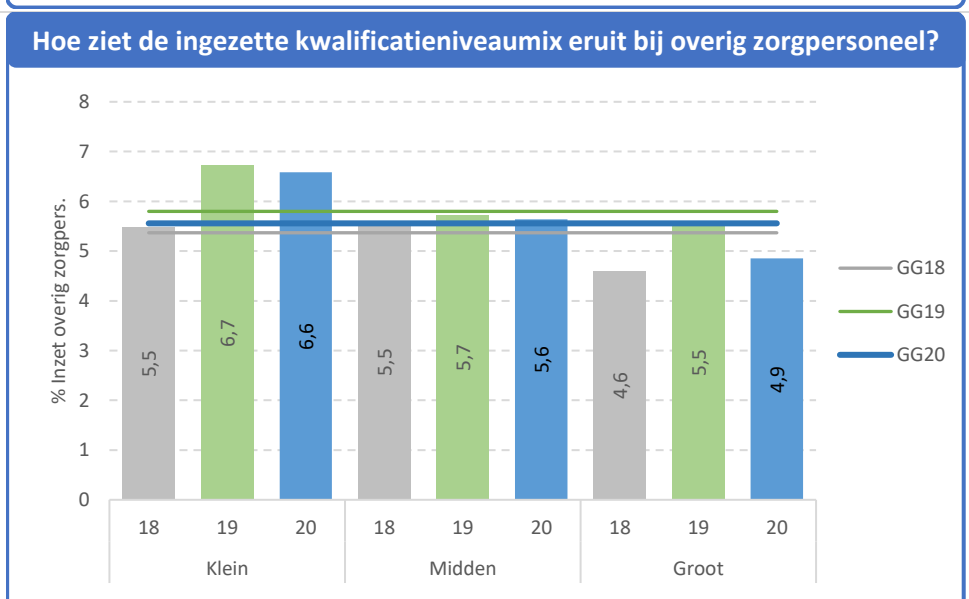
In de grafiek is het gemiddelde percentage inzet van overig zorgpersoneel opgenomen evenals de spreiding.



De grafiek toont de inzet van overig zorgpersoneel per reg. werkgeversorg. Dit verschilt tot bijna vier keer zoveel.

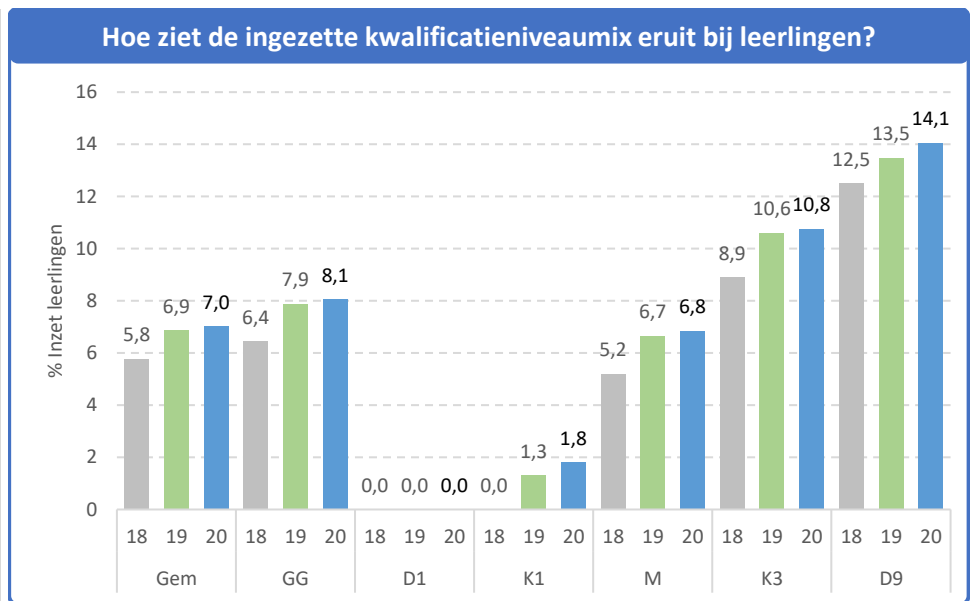


In de grafiek is het percentage inzet van overig zorgpersoneel per grootteklasse weergegeven.

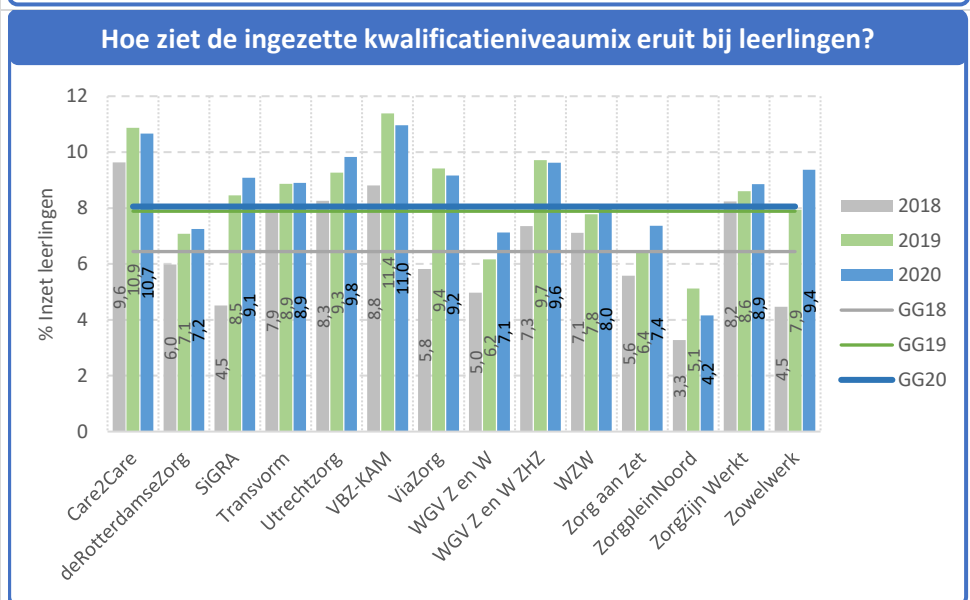


### 3.15 Indicator 2.1.9: Percentage inzet leerlingen

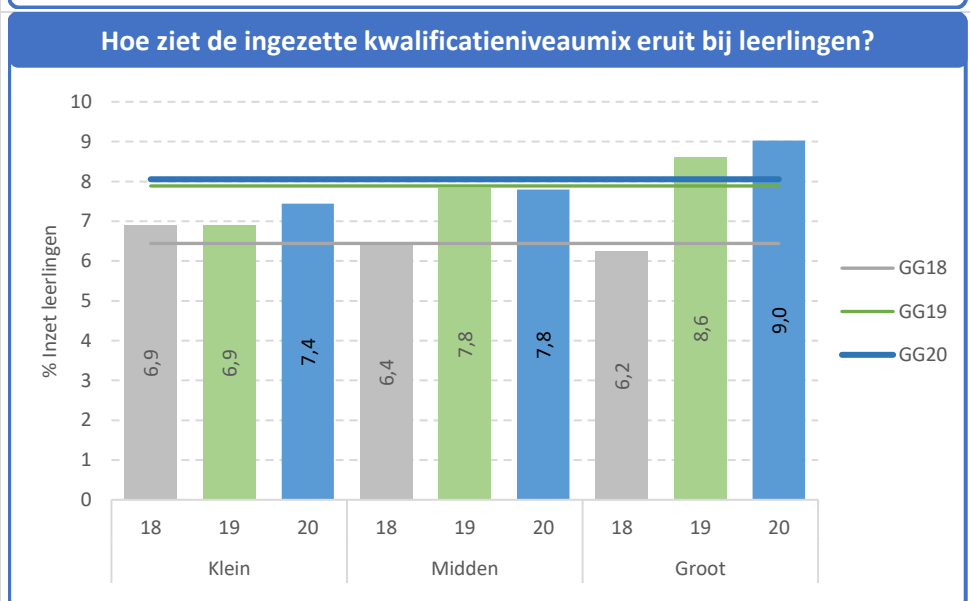
In de grafiek is het gemiddelde percentage inzet van leerlingen zichtbaar. Ook is hiervan de spreiding opgenomen. Zichtbaar is dat de inzet van leerlingen relatief gezien met 1,7% is gestegen ten opzichte van 2018. De groei van het aandeel leerlingen is van 2019 naar 2020 lager dan van 2018 naar 2019.



De grafiek toont de inzet van leerlingen per reg. werkgeversorg. Bij ZorgpleinNoord worden de minste leerlingen ingezet en bij VBZ-KAM de meeste.

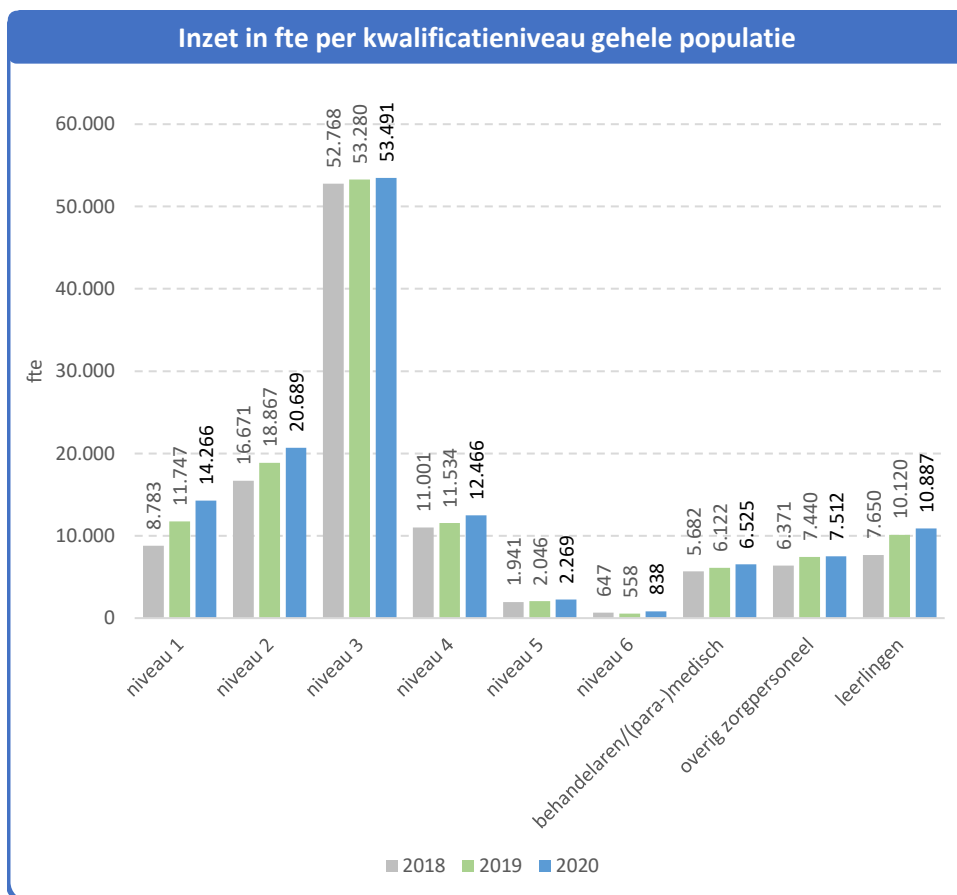


In de grafiek is het percentage inzet van leerlingen per grootteklasse weergegeven. Bij grotere organisaties worden relatief gezien meer leerlingen ingezet dan bij kleine organisaties. Ook is de groei daar sinds 2018 het hardst.

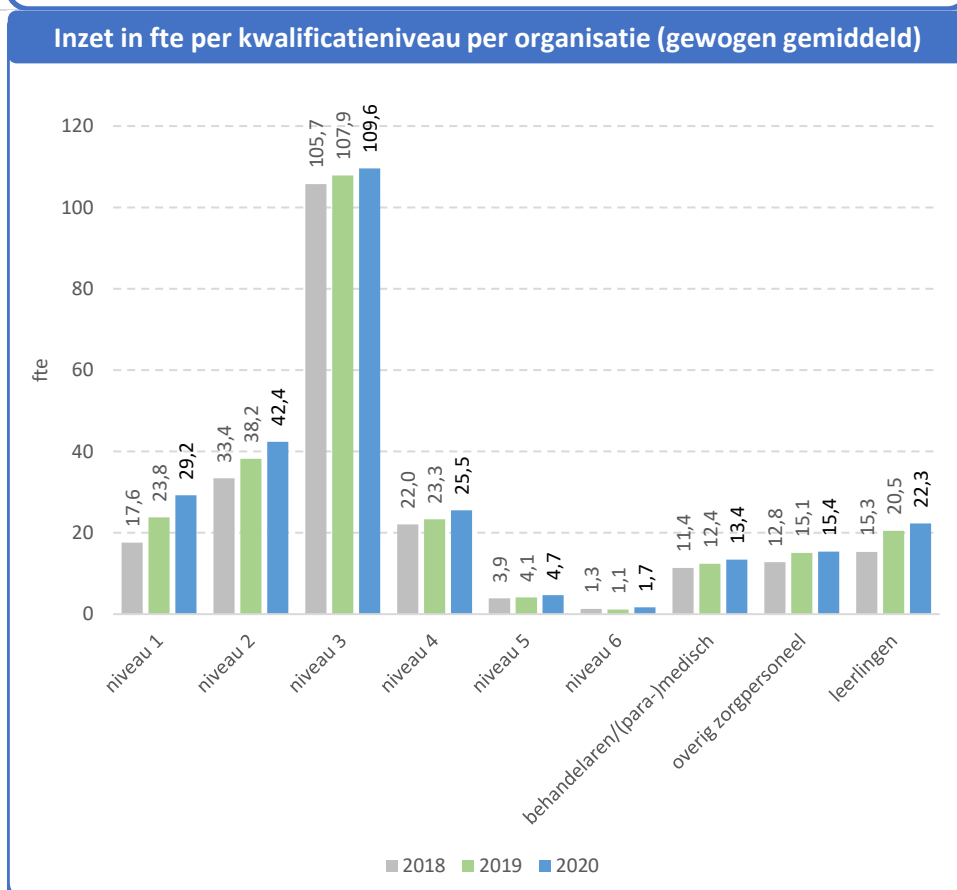


### 3.16a Niveaumix totaal absoluut

In de grafiek is de inzet per kwalificatieniveau van de gehele populatie in fte opgenomen. Zichtbaar is dat de absolute inzet in fte bij alle niveaus is toegenomen ten opzichte van 2019. De stijging van het aantal fte was het grootst bij niveau 1.



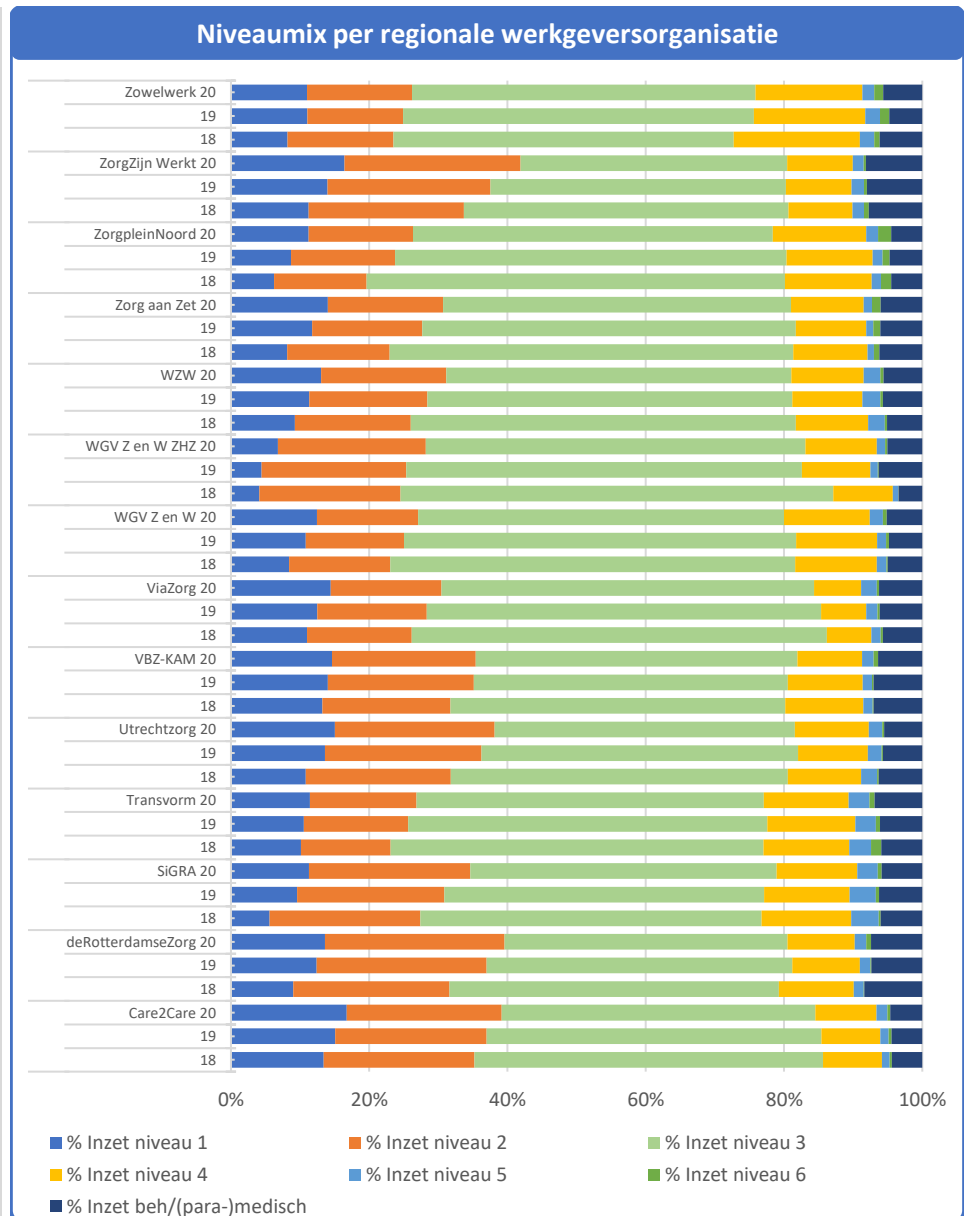
De grafiek toont de gewogen gemiddelde inzet in fte per kwalificatieniveau per organisatie.



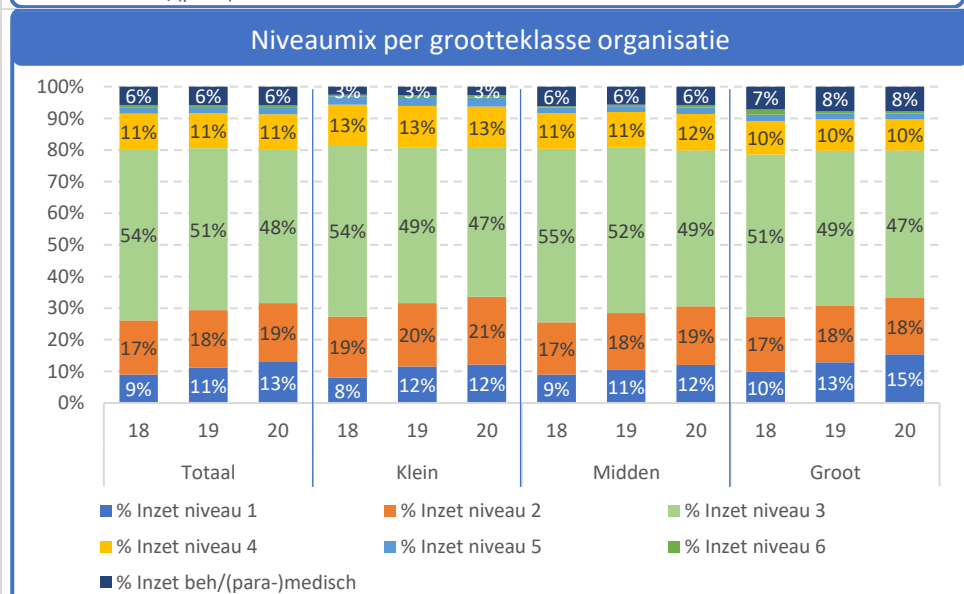


### 3.16b Niveaumix totaal procentueel exclusief categorieën 'overig zorgpersoneel' en leerlingen

In de grafiek is de niveaumix per reg. werkgeversorg. zichtbaar waarbij de kwalificatie 'overig zorgpersoneel' eruit is gehaald, evenals de categorie 'leerlingen'.

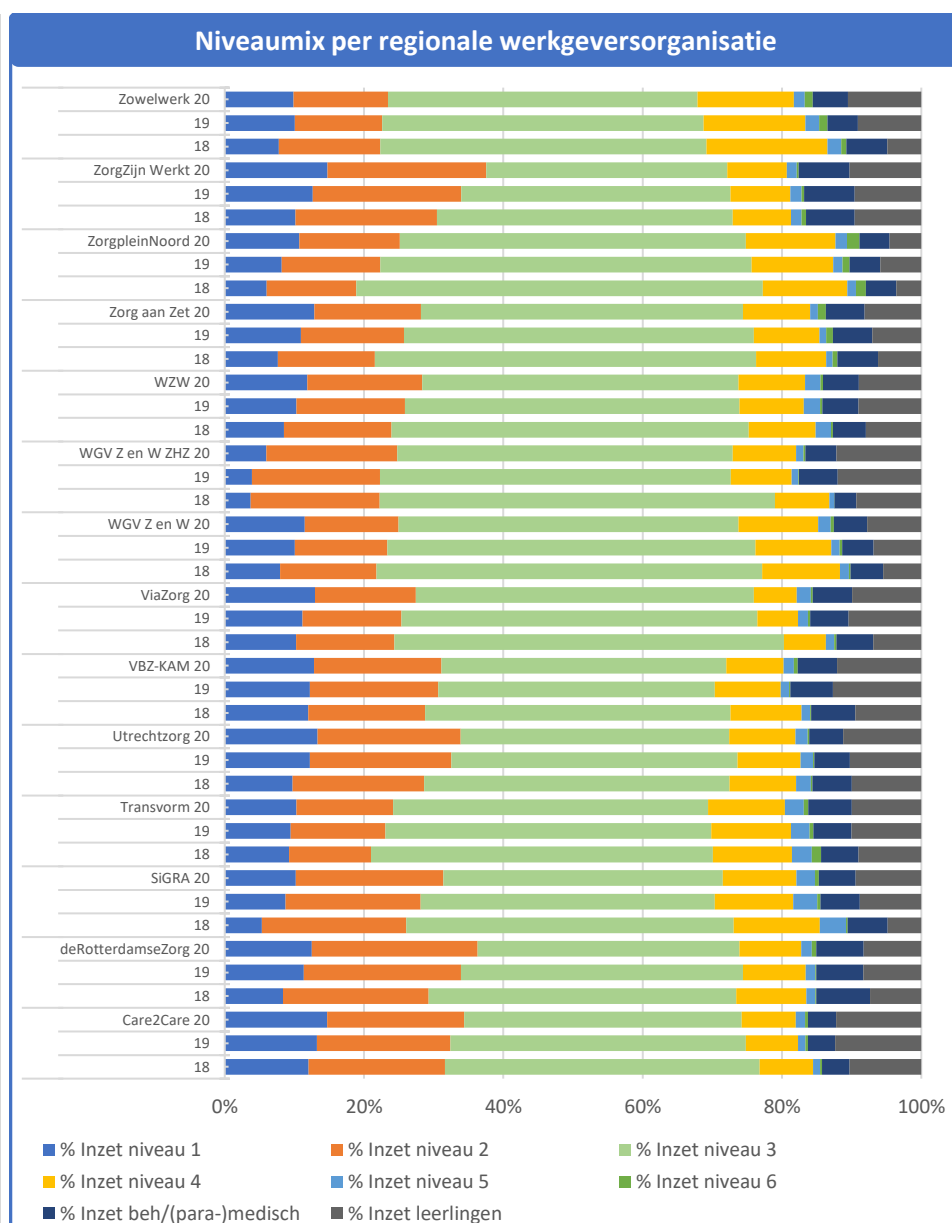


In de grafiek is de niveaumix per grootteklasse van de organisatie opgenomen, exclusief de categorieën 'overig zorgpersoneel' en 'leerlingen'. Niveaus 1 en 2 zijn relatief gezien toegenomen en niveau 3 is relatief gezien gedaald.

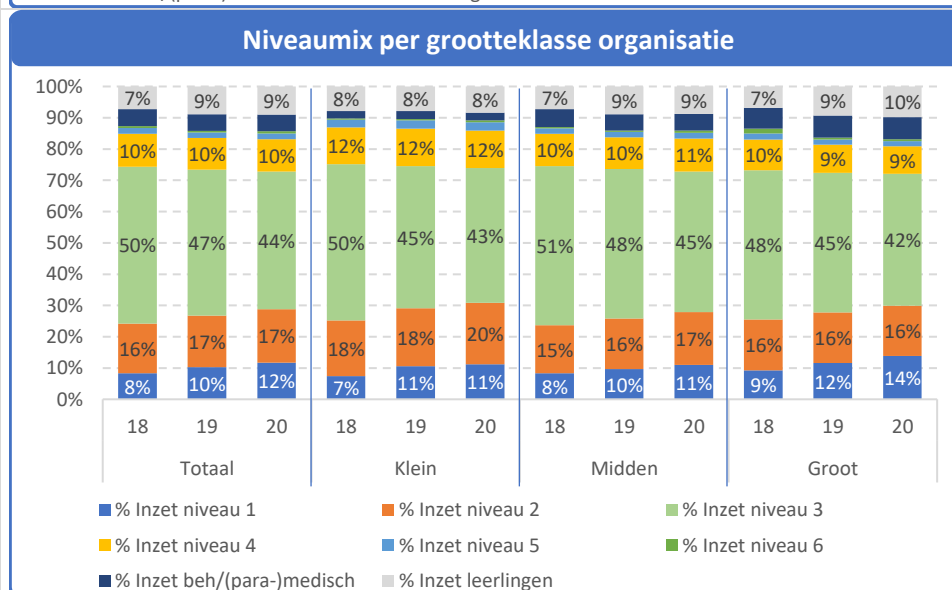


### 3.16c Niveaumix totaal procentueel exclusief categorie 'overig zorgpersoneel'

In de grafiek is de niveaumix per reg. werkgeversorg. zichtbaar waarbij de kwalificatie 'overig zorgpersoneel' eruit is gehaald.

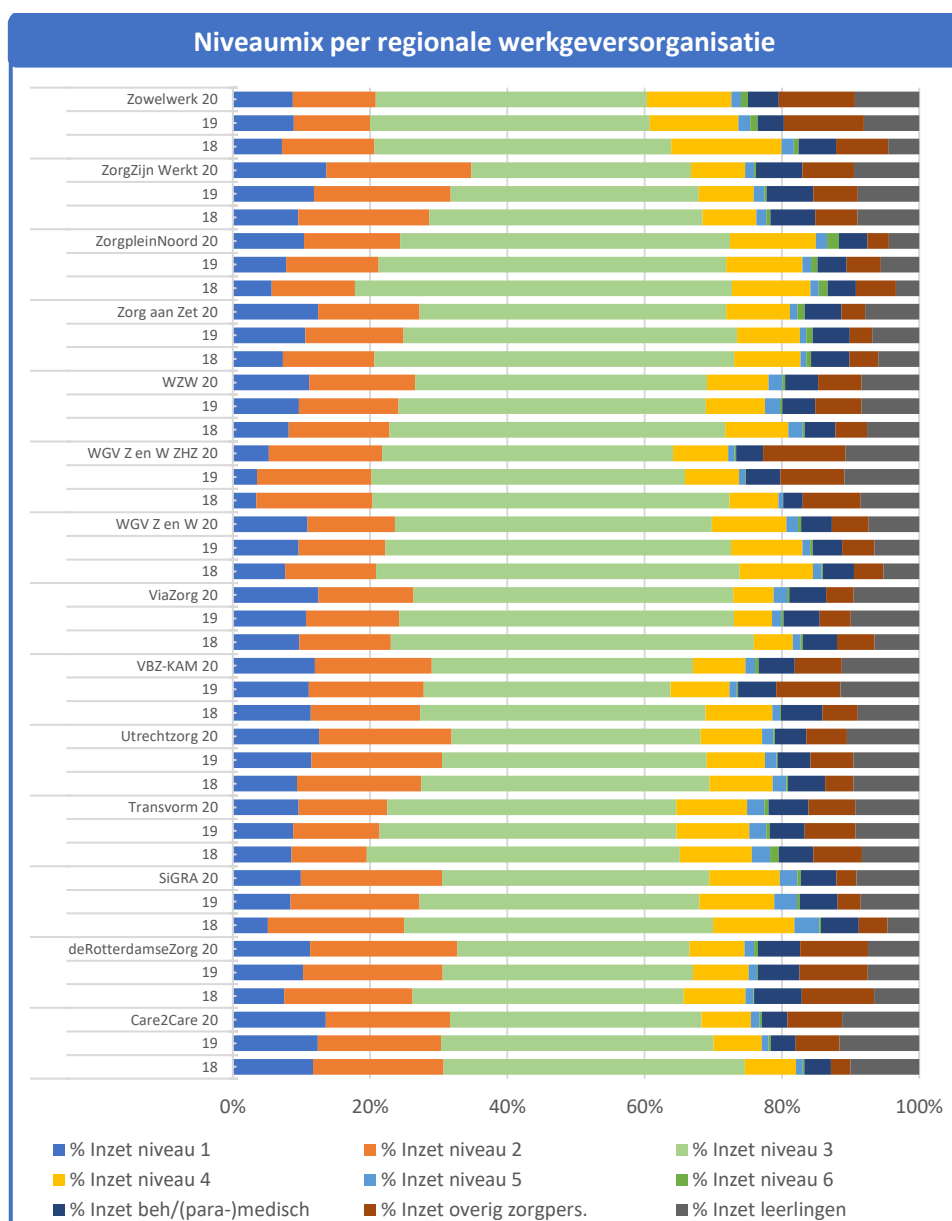


In de grafiek is de niveaumix per grootteklasse van de organisatie opgenomen, exclusief de categorie 'overig zorgpersoneel'.

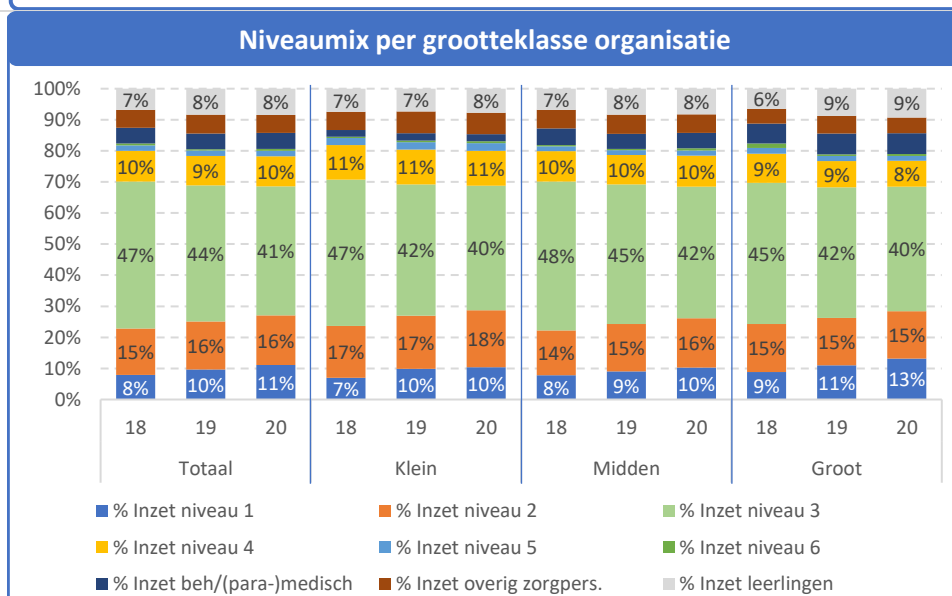


### 3.16d Niveaumix totaal procentueel

In de grafiek is de niveaumix per reg. werkgeversorg. zichtbaar.

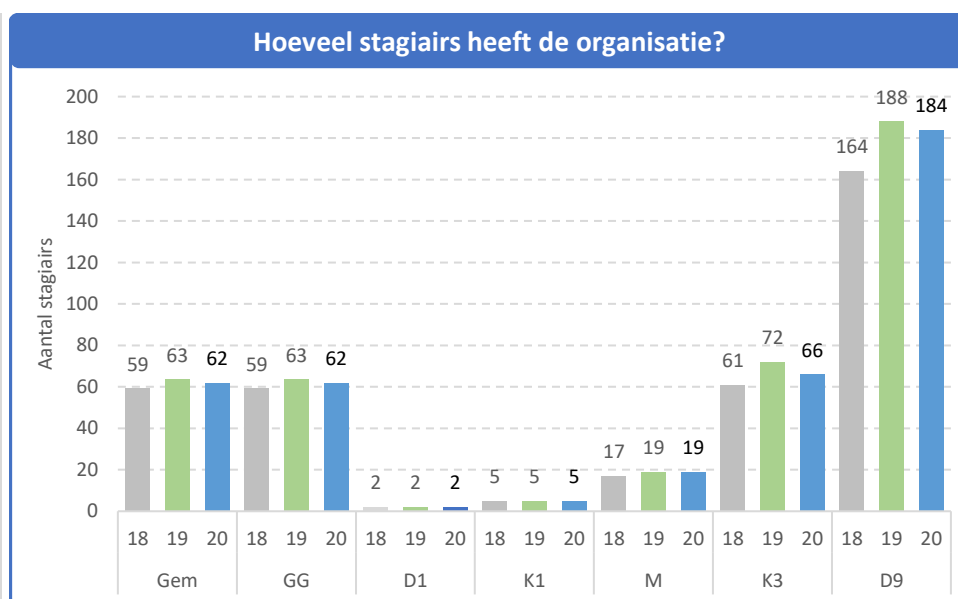


In de grafiek is de niveaumix per grootteklasse van de organisatie opgenomen.

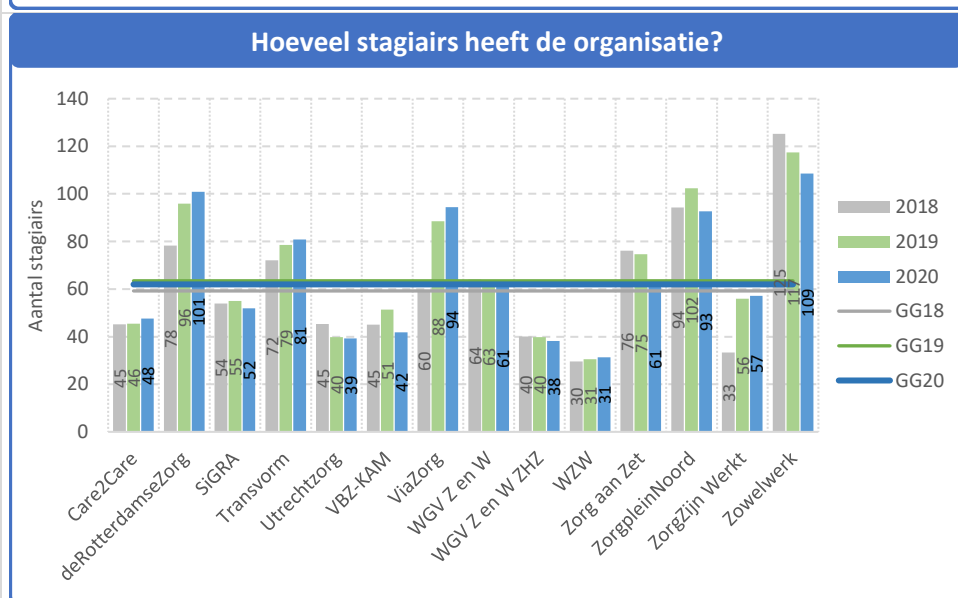


### 3.17 Indicator 2.2: Aantal stagiairs

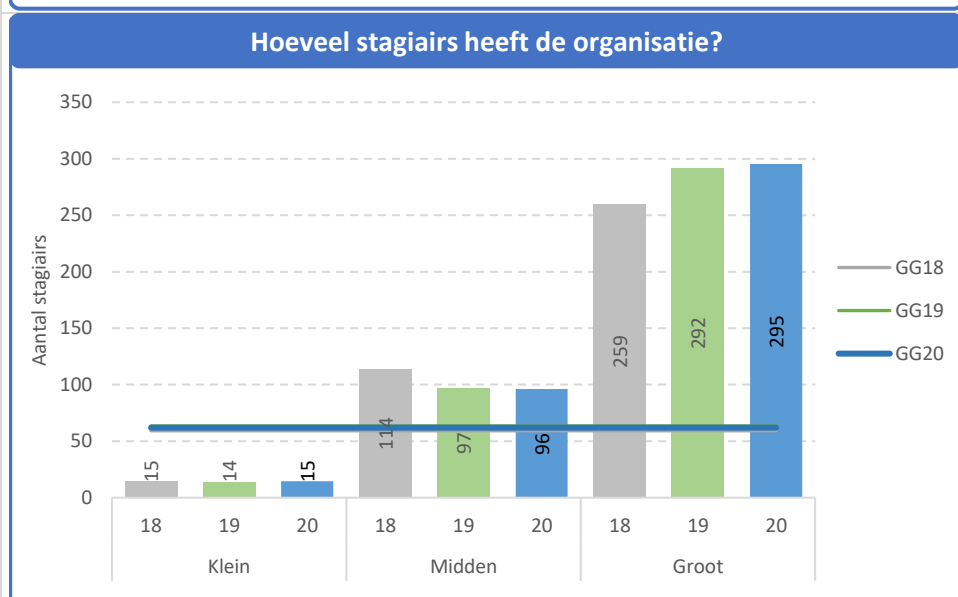
In de grafiek is het gemiddelde aantal stagiairs per organisatie en de spreiding daarvan weergegeven.



In de grafiek is het gemiddelde aantal stagiairs per organisatie per reg. werkgeversorg. weergegeven. Bij sommige reg. werkgeversorg. is er sprake van toename (bij ViaZorg en de RotterdamseZorg) terwijl bij andere sprake is van een daling van het aantal stagiairs.

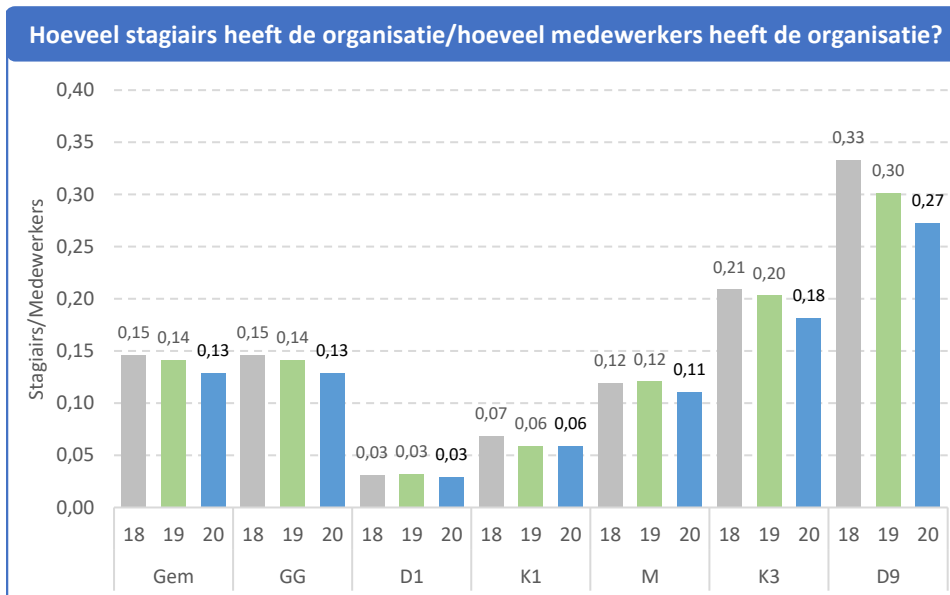


In de grafiek is het gemiddelde aantal stagiairs per organisatie weergegeven per grootteklasse van de organisaties.

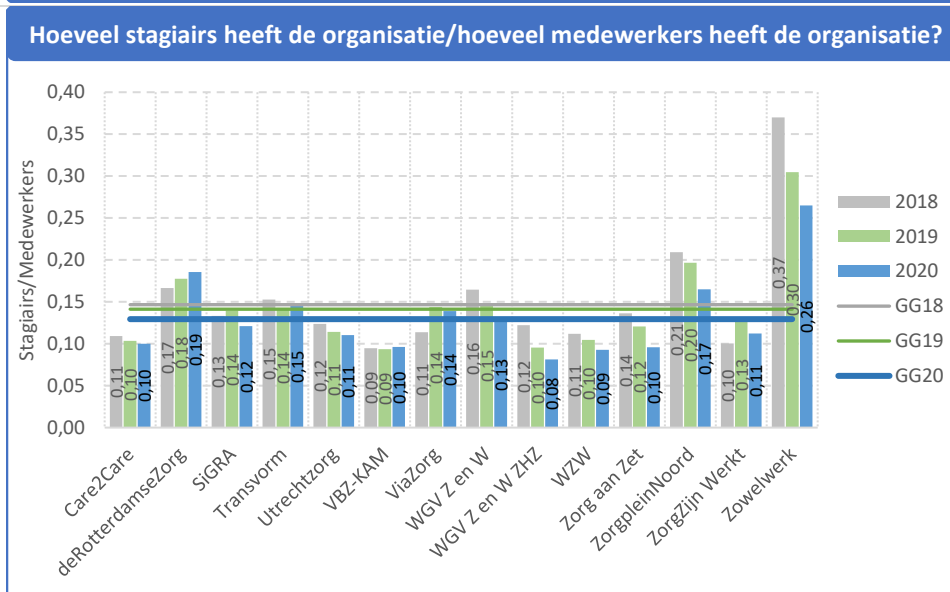


### 3.18 Indicator 2.2b: Aandeel stagiairs

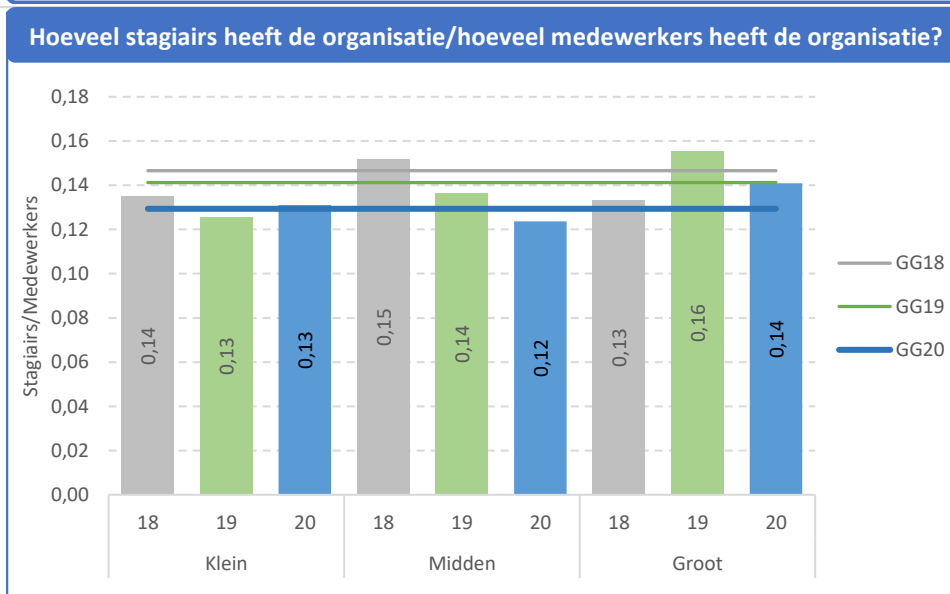
De grafiek geeft het gemiddelde aantal stagiairs gedeeld door het gemiddelde aantal medewerkers weer en de spreiding daarvan. Zichtbaar is dat het gemiddelde aantal stagiairs per medewerker licht daalt.



De grafiek geeft het gemiddelde aantal stagiairs gedeeld door het gemiddelde aantal medewerkers per organisatie per reg. Werkgeversorg. weer. Bij Zowelwerk worden gemiddeld de meeste stagiairs per medewerker ingezet hoewel dit aantal wel daalt.

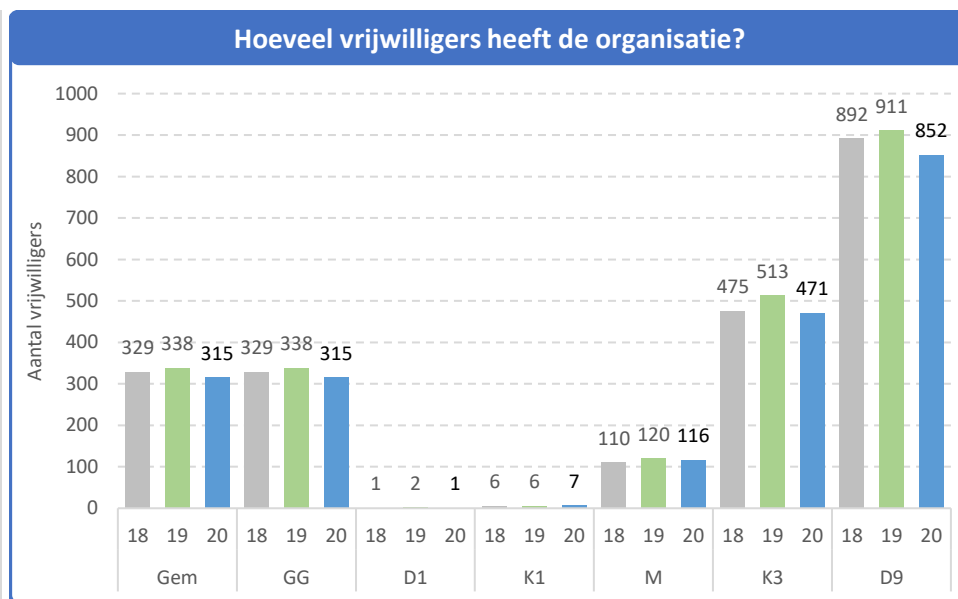


In de grafiek is het gemiddelde aantal stagiairs per medewerker per organisatie weergegeven per grootteklasse van de organisaties.

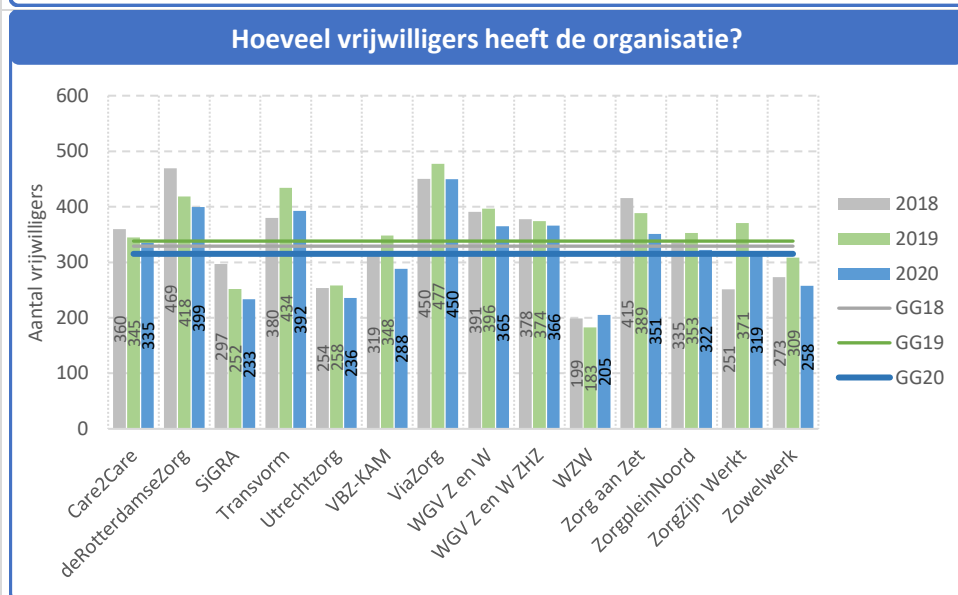


### 3.19 Indicator 2.3: Aantal vrijwilligers

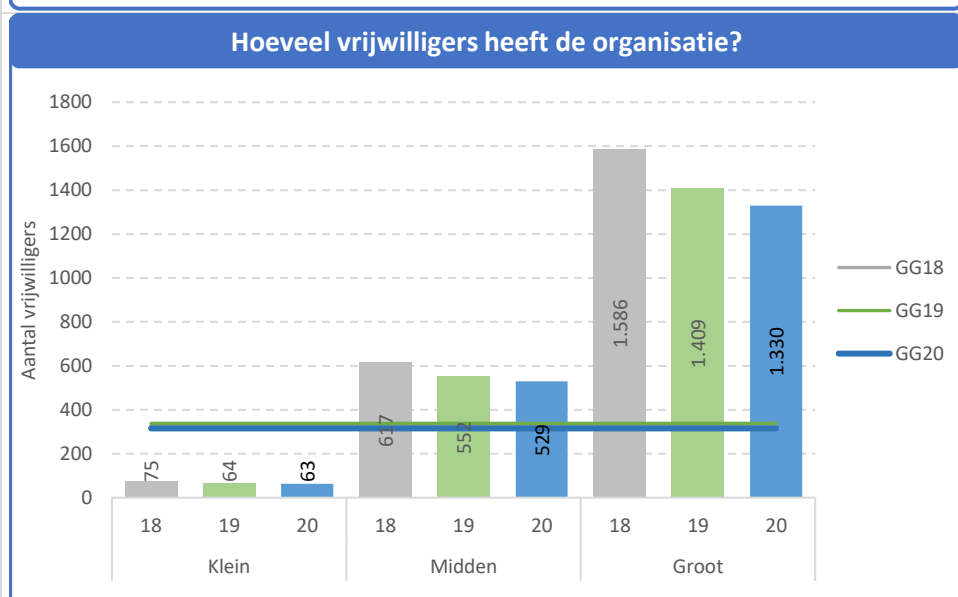
In de grafiek is het gemiddelde aantal vrijwilligers per organisatie en de spreiding daarvan weergegeven. Het gemiddelde aantal vrijwilligers per organisatie is afgenomen met ongeveer 7% ten opzichte van 2019.



In de grafiek is het gemiddelde aantal vrijwilligers per organisatie per reg. werkgeversorg. weergegeven.



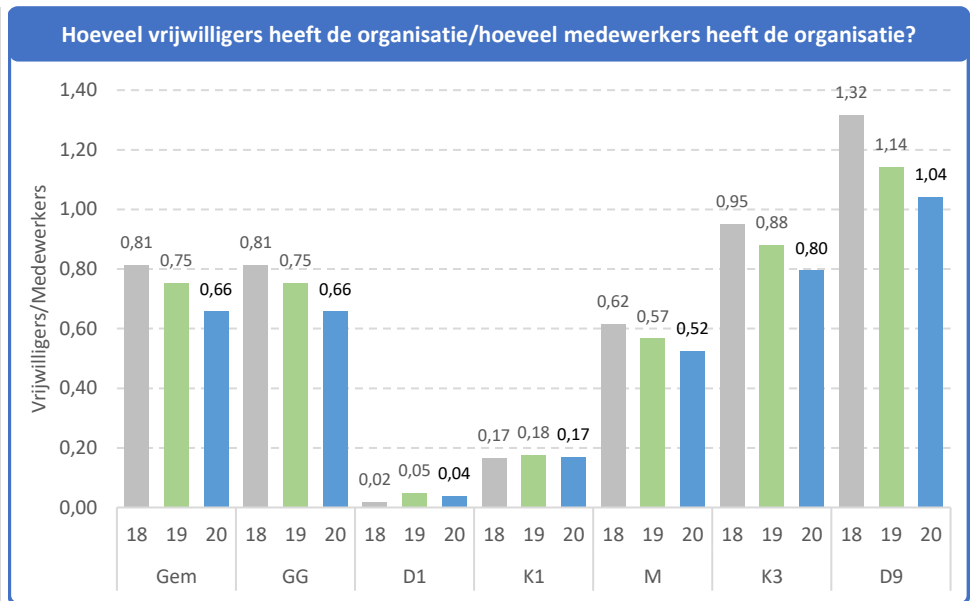
In de grafiek is het gemiddelde aantal vrijwilligers per organisatie weergegeven per grootteklasse van de organisaties.



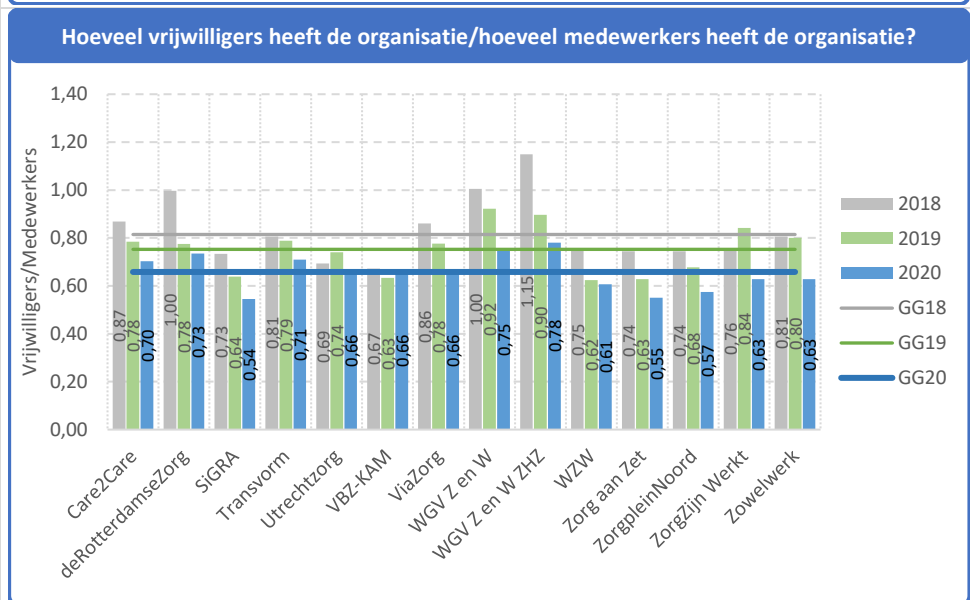
### 3.20 Indicator 2.3b: Aandeel vrijwilligers

De grafiek geeft het gemiddelde aantal vrijwilligers gedeeld door het gemiddelde aantal medewerkers weer en de spreiding daarvan.

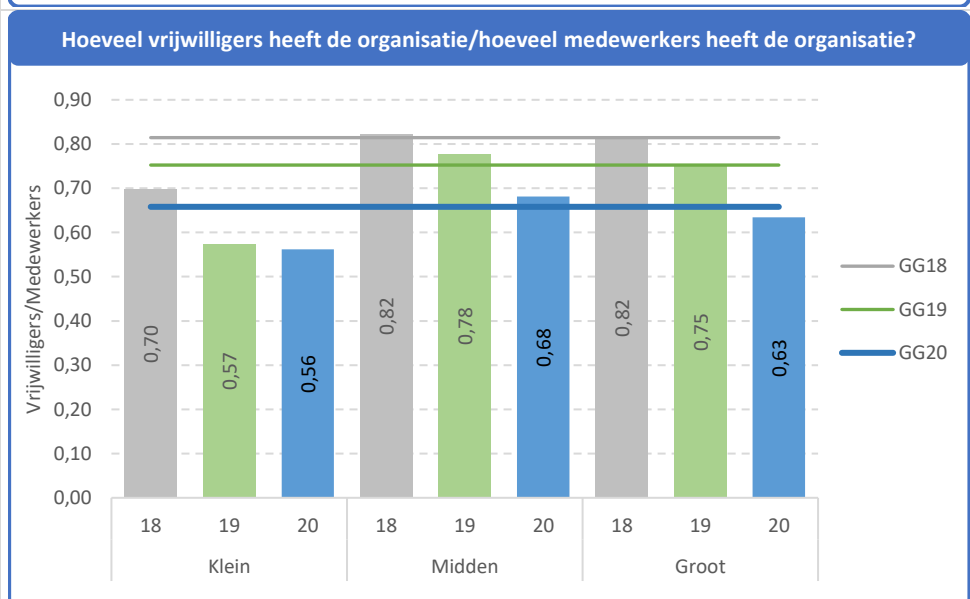
Het gemiddelde aantal vrijwilligers per medewerker daalt gestaag. Van 0,81 in 2018 naar 0,75 in 2019 tot 0,66 in 2020.



De grafiek geeft het gemiddelde aantal vrijwilligers gedeeld door het gemiddelde aantal medewerkers per organisatie per reg. werkgeversorg. weer.

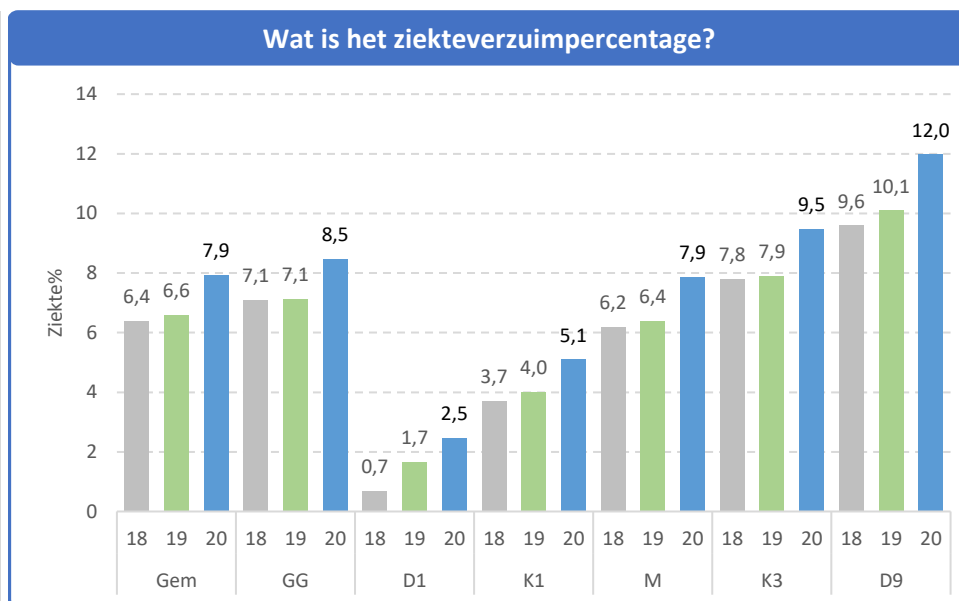


In de grafiek is het gemiddelde aantal vrijwilligers per medewerker per organisatie weergegeven per grootteklasse van de organisaties.

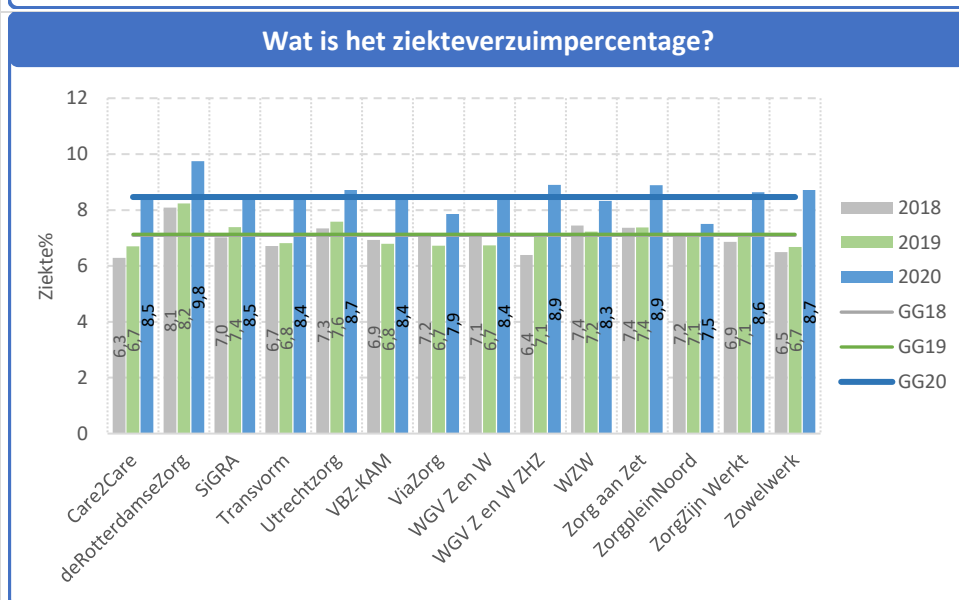


### 3.21 Indicator 3.1: Ziekteverzuimpercentage

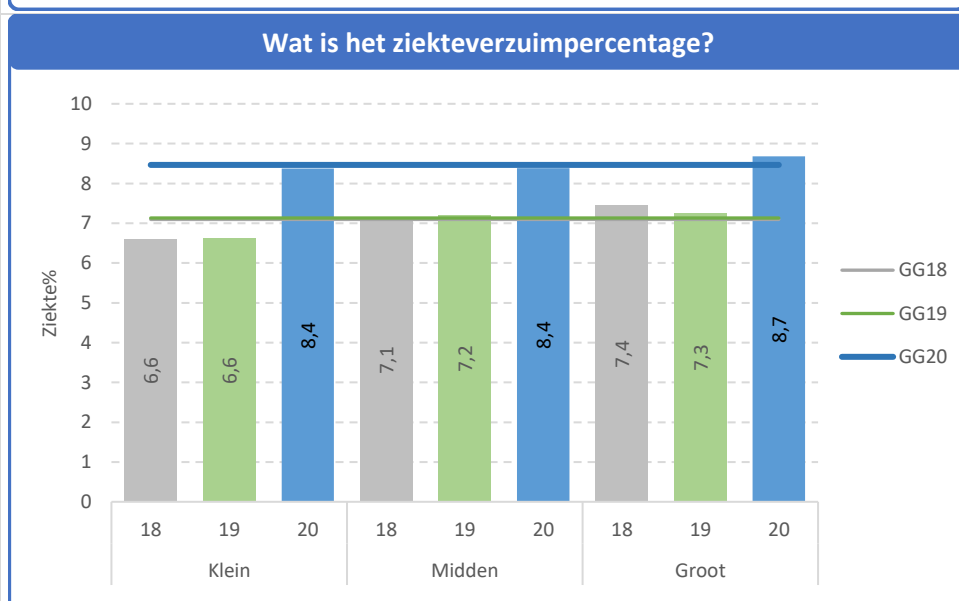
In de grafiek is het ziekteverzuimpercentage weergegeven en de spreiding daarvan. Gemiddeld bedroeg het ziekteverzuim in 2020 8,5%. Een stijging ten opzichte van voorgaande jaren. 25% van de organisaties had in 2020 een ziekteverzuimpercentage van 9,5% of hoger.



De grafiek geeft het gemiddelde ziekteverzuimpercentage per reg. werkgeversorg. weer. Bij de RotterdamseZorg ligt het ziekteverzuimpercentage iets onder de 10%.



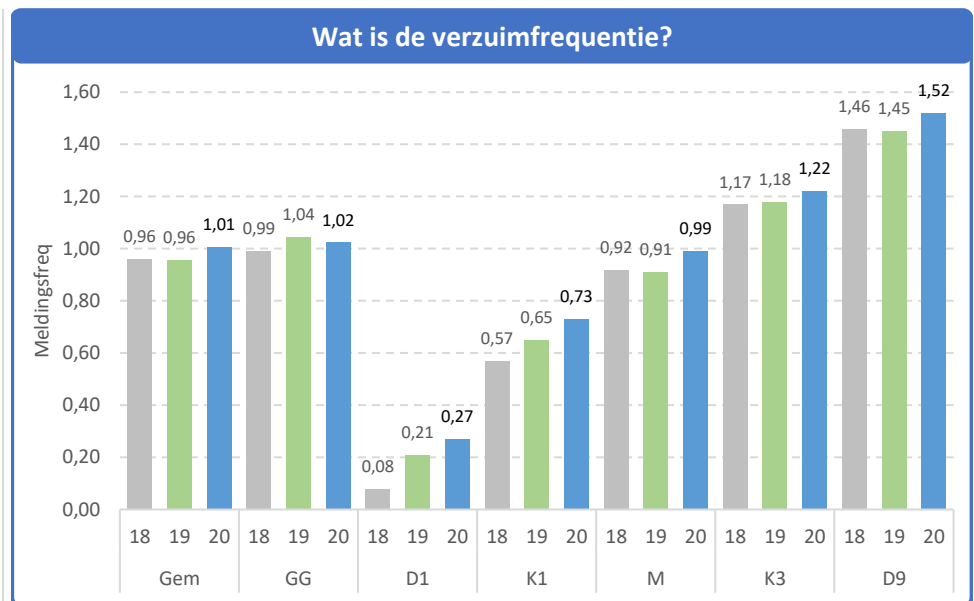
In de grafiek is het gemiddelde ziekteverzuimpercentage per grootteklasse van de organisatie weergegeven. In alle grootteklassen is het ziekteverzuimpercentage gestegen.



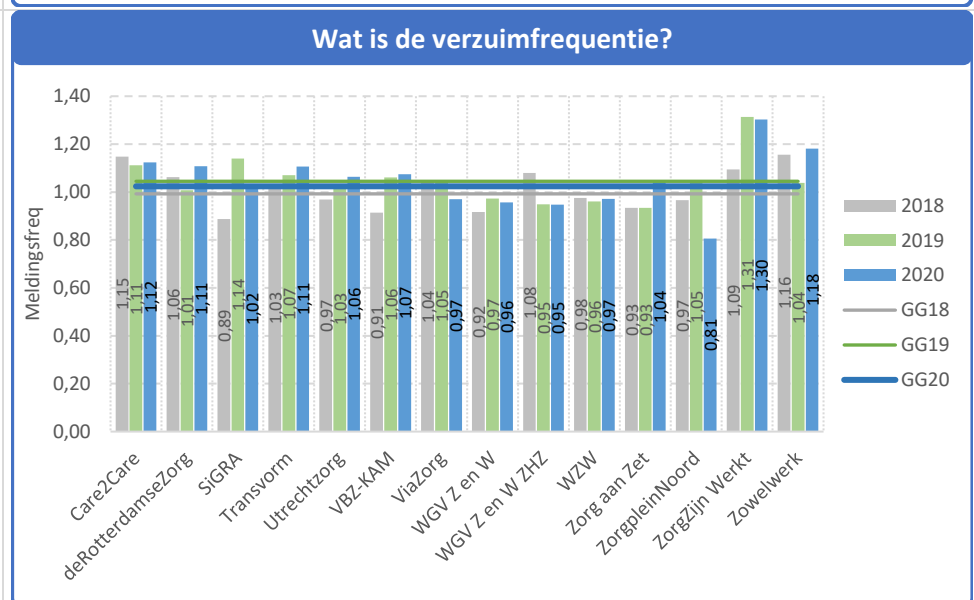


### 3.22 Indicator 3.1: Verzuimfrequentie

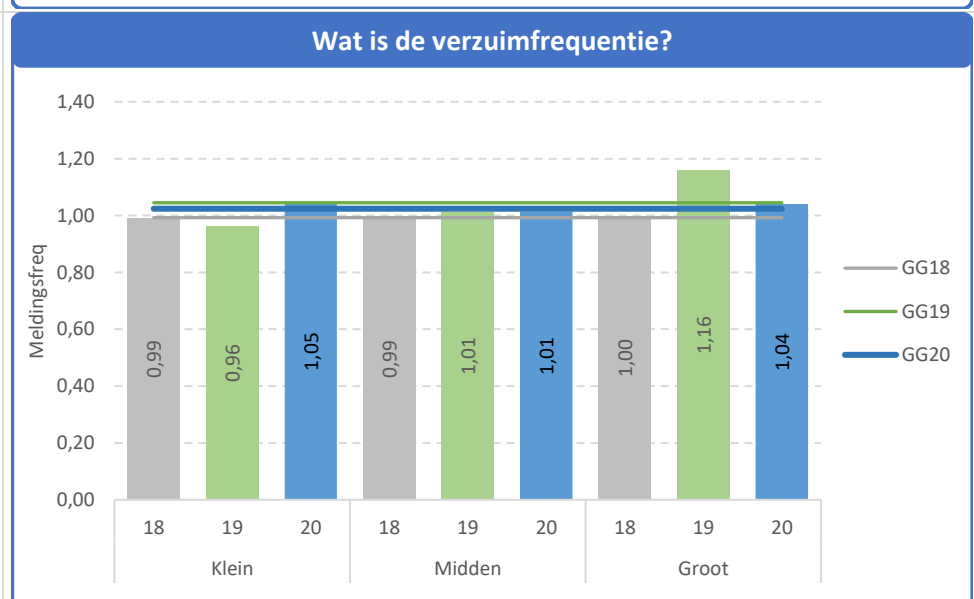
In de grafiek is de verzuimfrequentie weergegeven en de spreiding daarvan. Gemiddeld bedroeg de frequentie 1. Dus gemiddeld meldde een medewerker zich 1x ziek in 2020, net als in voorgaande jaren.



De grafiek geeft de gemiddelde verzuimfrequentie per reg. werkgeversorg. weer.

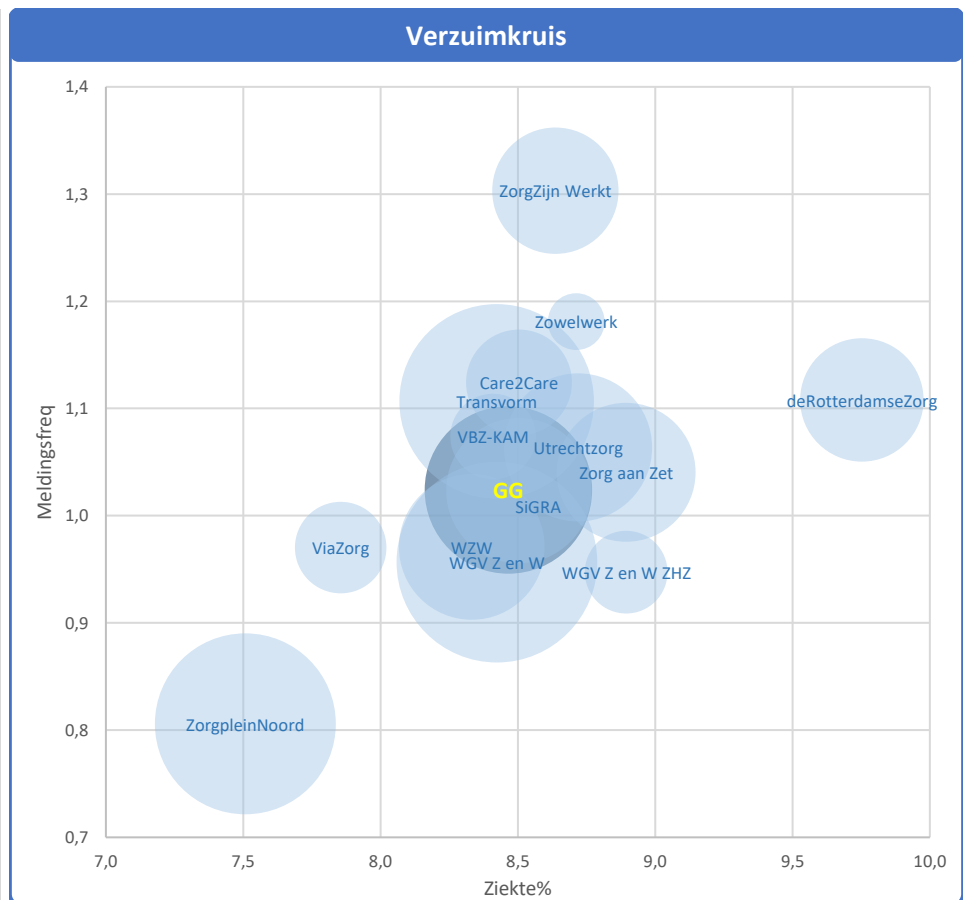


In de grafiek is de gemiddelde verzuimfrequentie per grootteklasse van de organisatie weergegeven.



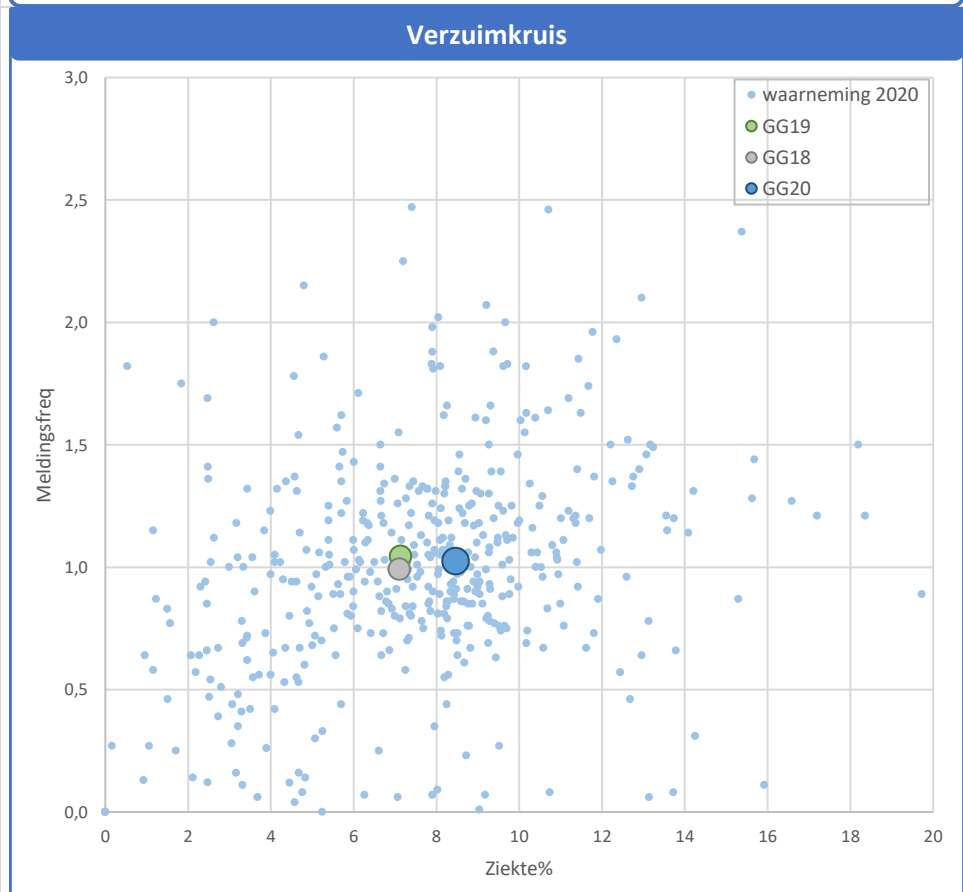
### 3.23 Verzuimkruis

In de grafiek is per reg. werkgeversorg. het ziekteverzuim% en de meldings-frequentie weergegeven in een zgn. verzuimkruis.



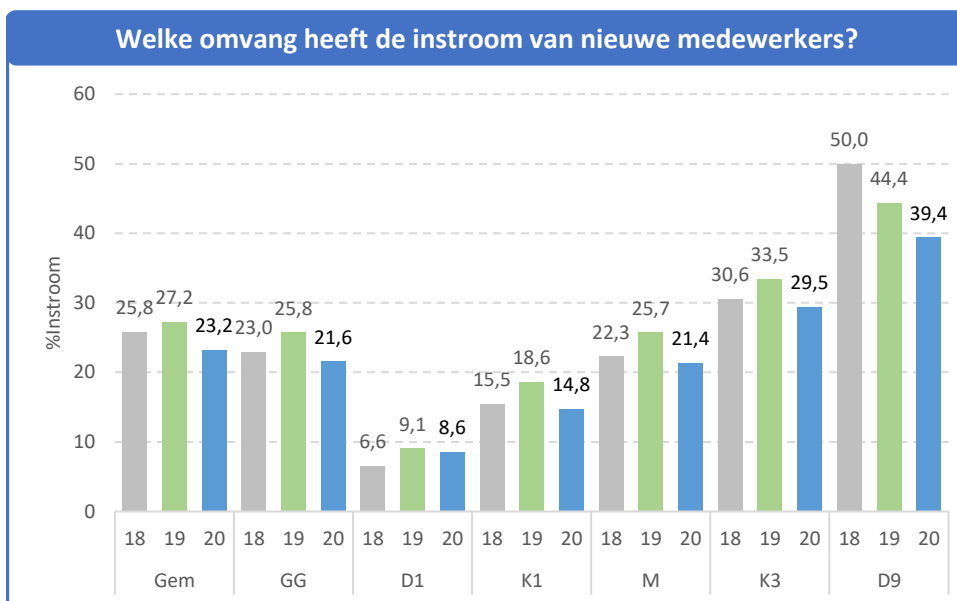
In de grafiek is per organisatie het ziekteverzuim% en de meldings-frequentie weergegeven in een zgn. verzuimkruis.

Zichtbaar is dat dan opzichte van 2018 en 2019 het ziekteverzuim% is gestegen en de meldingsfrequentie niet.

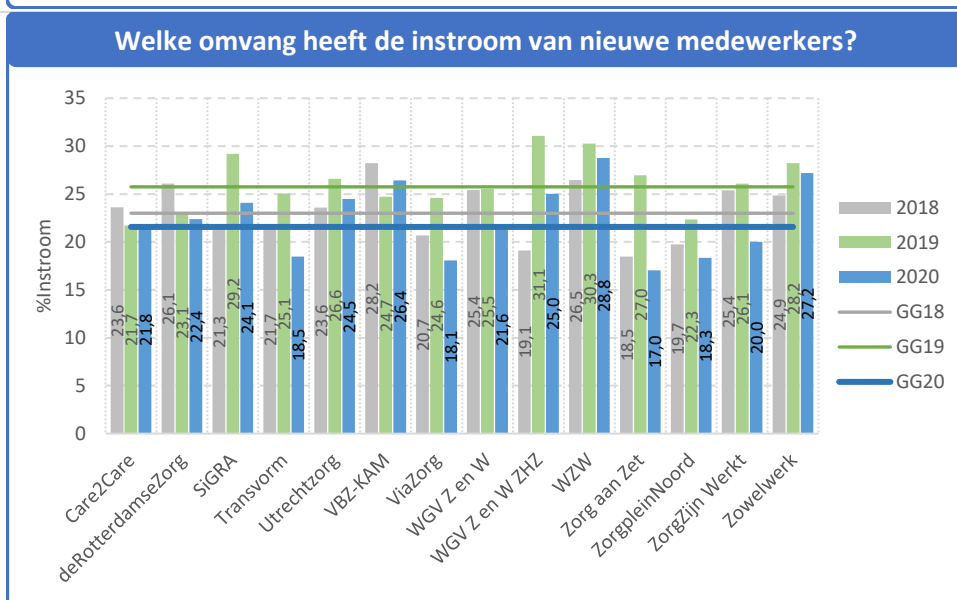


### 3.24 Indicator 4.1: Instroom nieuwe medewerkers

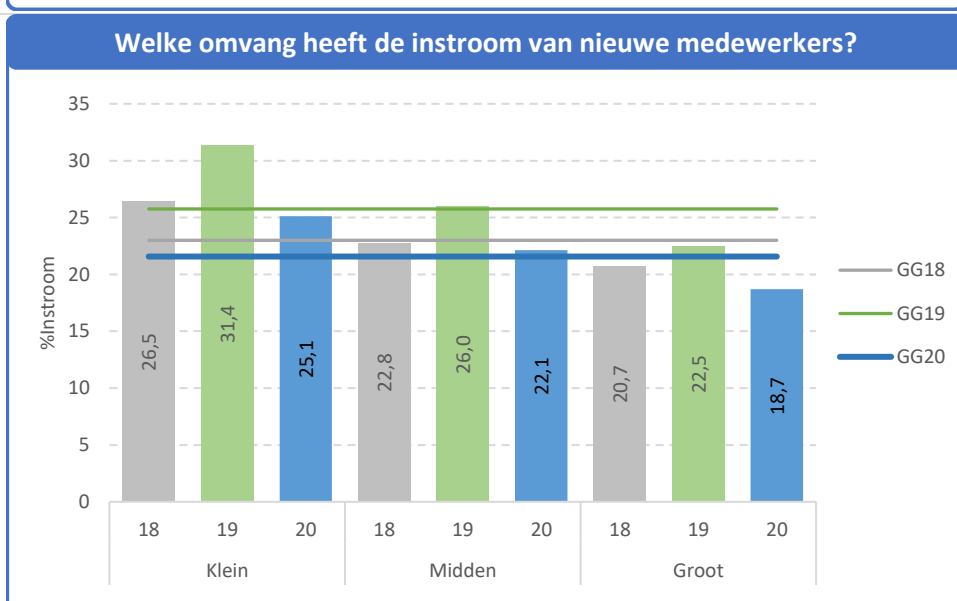
In de grafiek is het gemiddelde instroompercentage weergegeven en de spreiding daarvan. De gemiddelde instroom is van 2018 naar 2019 gestegen en van 2019 naar 2020 gedaald.



De grafiek toont het gemiddelde instroompercentage per organisatie per reg. werkgeversorg. Bij VBZ-KAM en Care2Care is de instroom t.o.v. 2019 gestegen, in alle andere reg. werkgeversorg. is sprake van een daling van de instroom t.o.v. 2019.

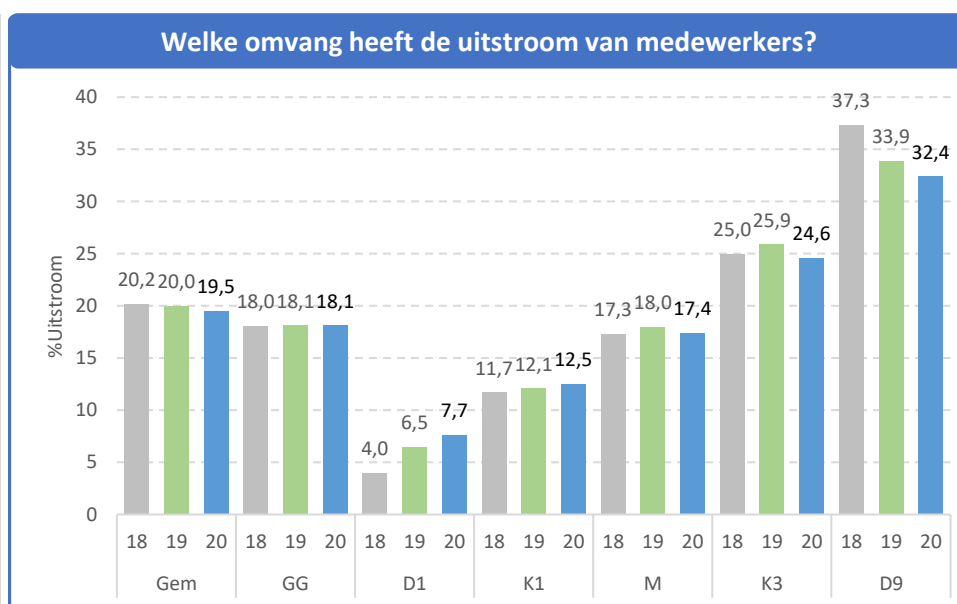


In de grafiek is het gemiddelde instroompercentage per grootteklasse van de organisatie weergegeven. Zichtbaar is dat kleine organisaties een hogere instroom kenden dan grotere, maar dat er wel een daling is opgetreden t.o.v. 2019.

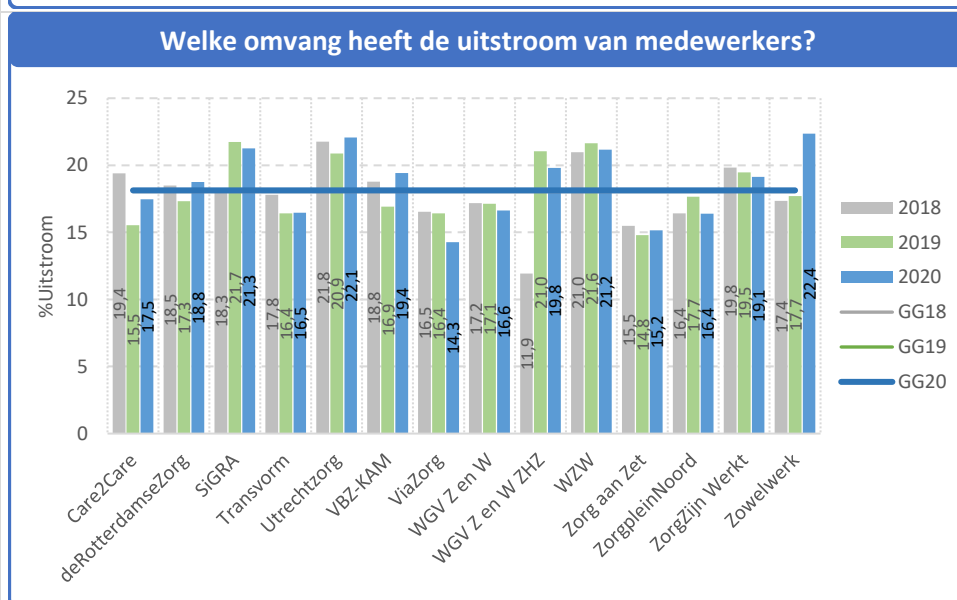


### 3.25 Indicator 4.2: Uitstroom medewerkers

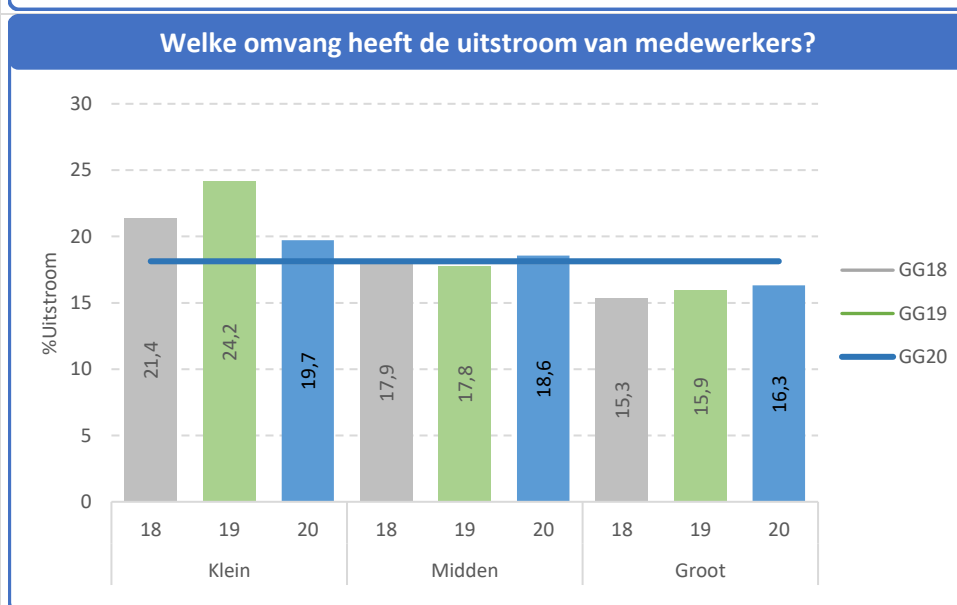
In de grafiek is het gemiddelde uitstroompercentage weergegeven en de spreiding daarvan. Gemiddeld bedroeg de uitstroom 18% net als in voorgaande meetjaren.



De grafiek toont het gemiddelde uitstroompercentage per organisatie per reg. werkgeversorg. De uitstroom is in alle regio's boven de 14%. Bij SiGRA, Utrechtzorg, WZW en Zowelwerk boven de 20%.

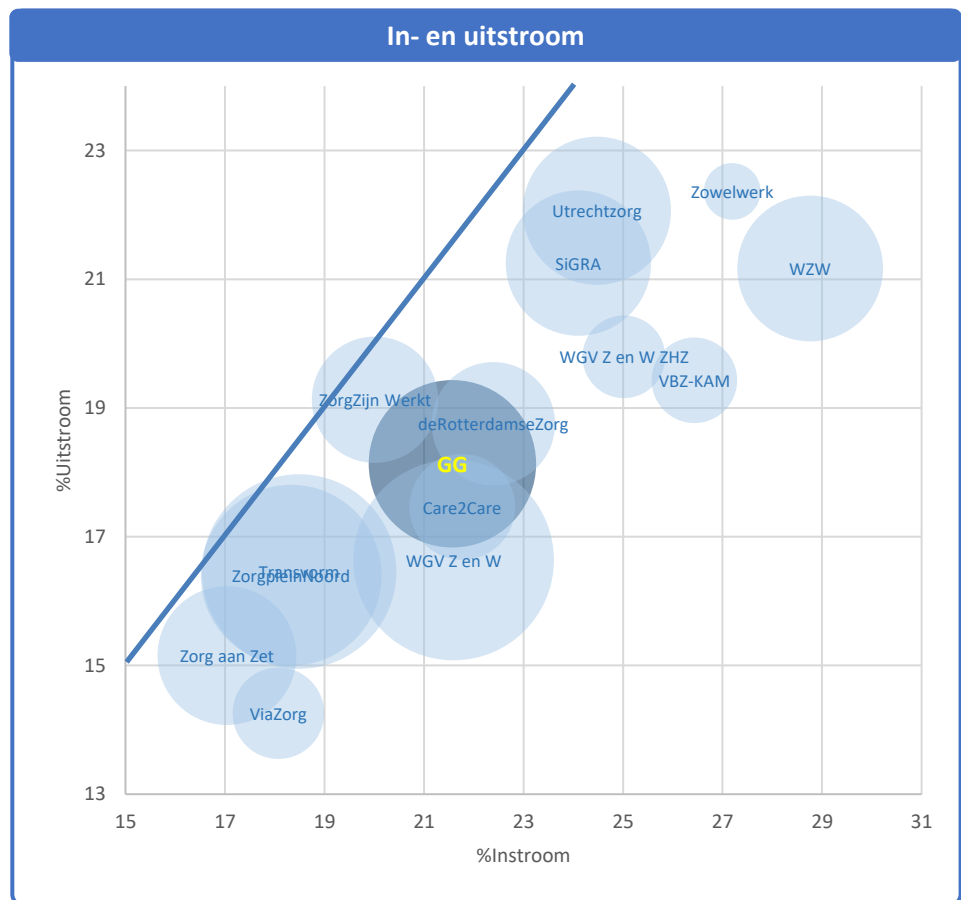


In de grafiek is het gemiddelde uitstroompercentage per grootteklasse van de organisatie weergegeven. Zichtbaar is dat kleine organisaties een hogere uitstroom kenden dan bij grotere organisaties, maar dat hier de uitstroom is gedaald t.o.v. 2019, terwijl bij midden en groot juist sprake is van een toename van de uitstroom.

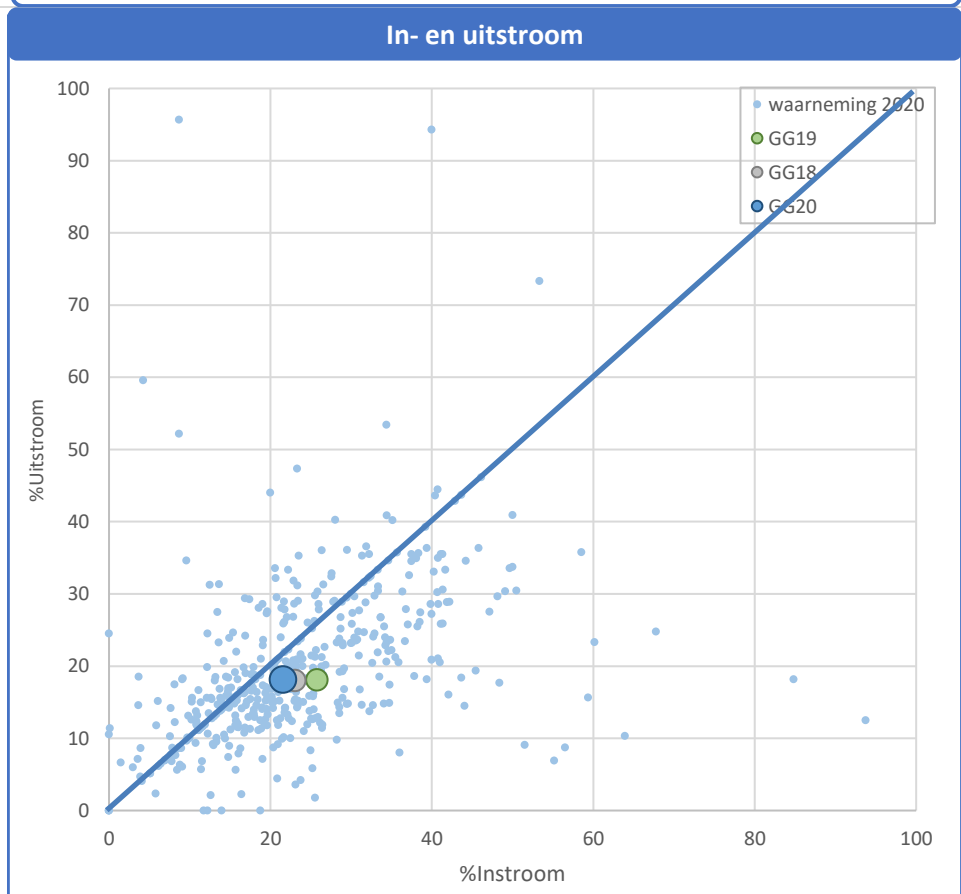


### 3.26 Instroom en uitstroom

In de grafiek zijn de in- en uitstroom per reg. werkgeversorg. weergegeven. In alle regio's is de instroom hoger dan de uitstroom.

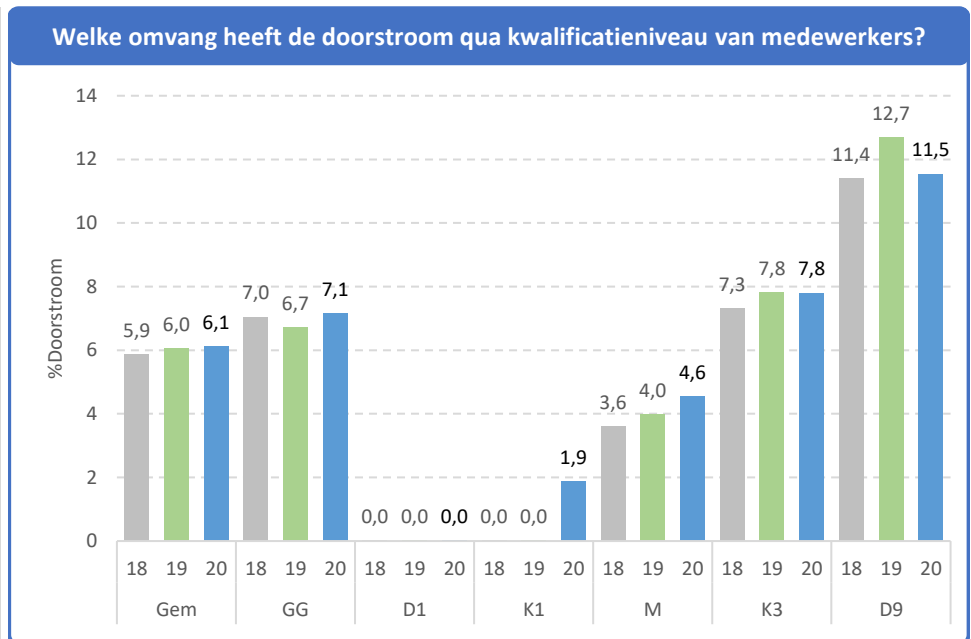


In de grafiek is de in- en uitstroom per organisatie weergegeven.

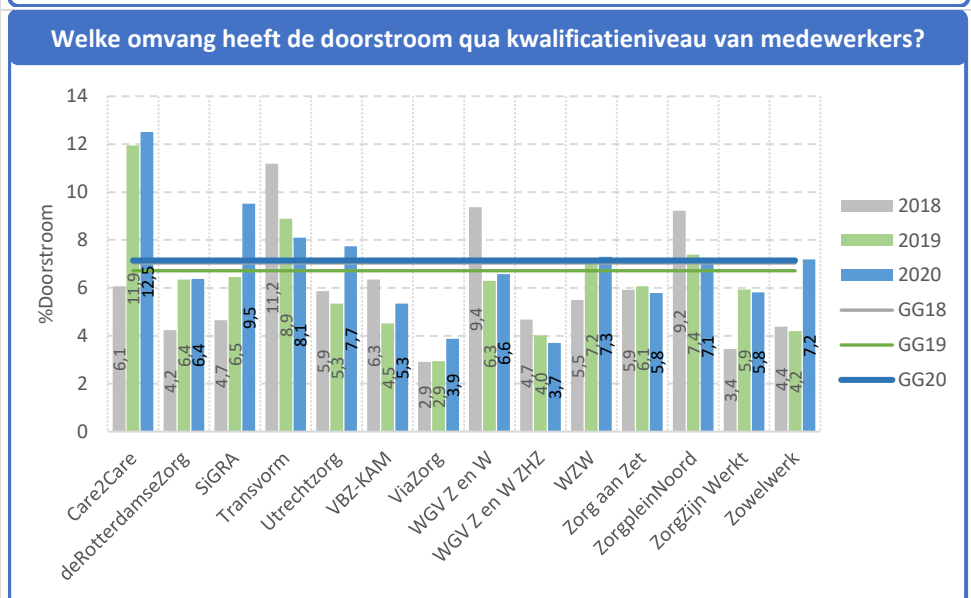


### 3.27 Indicator 4.3: Doorstroom medewerkers kwalificatieniveau

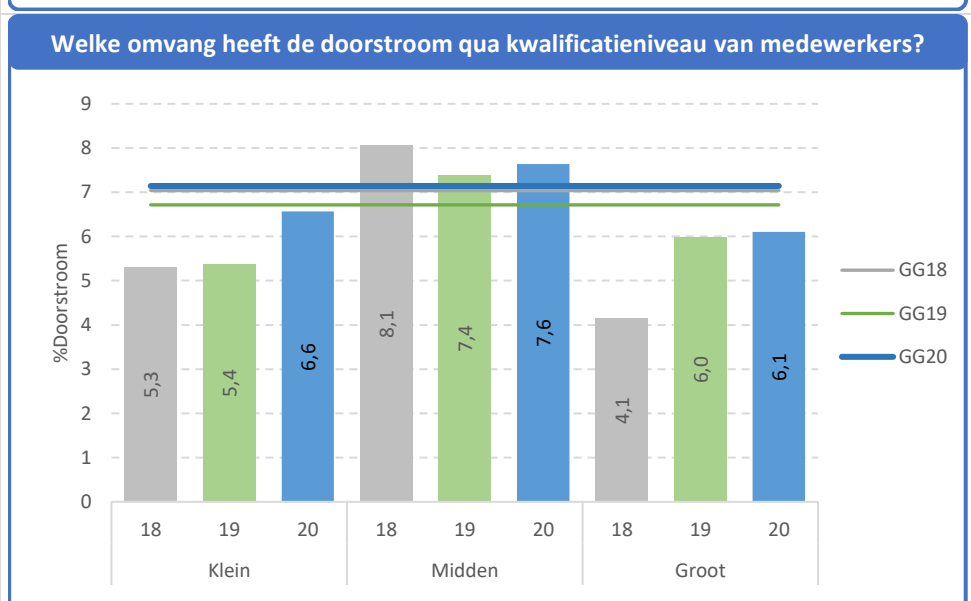
In de grafiek is het gemiddelde doorstroompercentage (van kwalificatieniveau) weergegeven en de spreiding daarvan. Gemiddeld bedroeg de doorstroom zo'n 7%, net als in voorgaande jaren.



De grafiek toont het gemiddelde doorstroompercentage per reg. werkgeversorg.

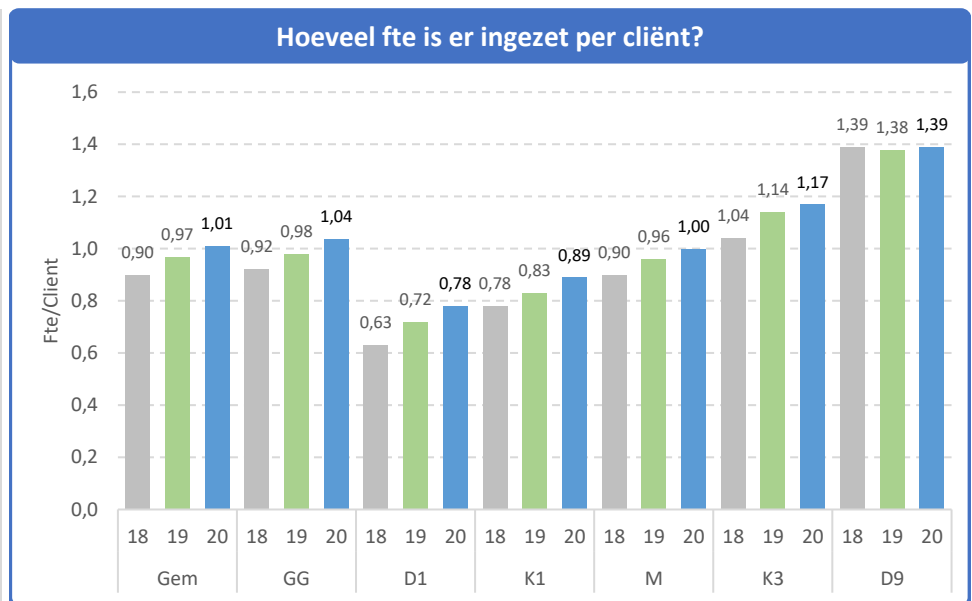


In de grafiek is het gemiddelde doorstroompercentage per grootteklasse van de organisatie weergegeven.

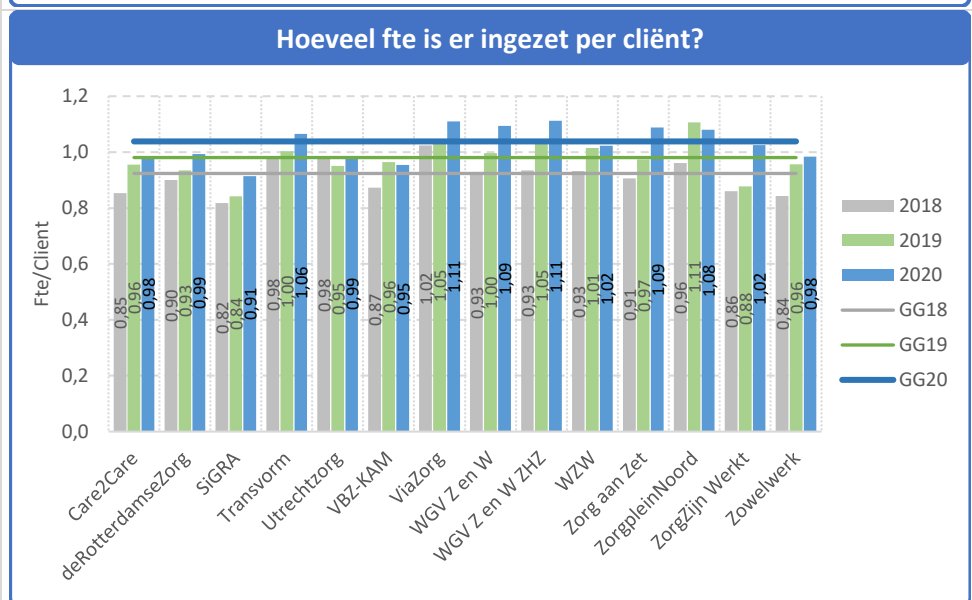


### 3.28 Indicator 5.1: Fte per cliënt

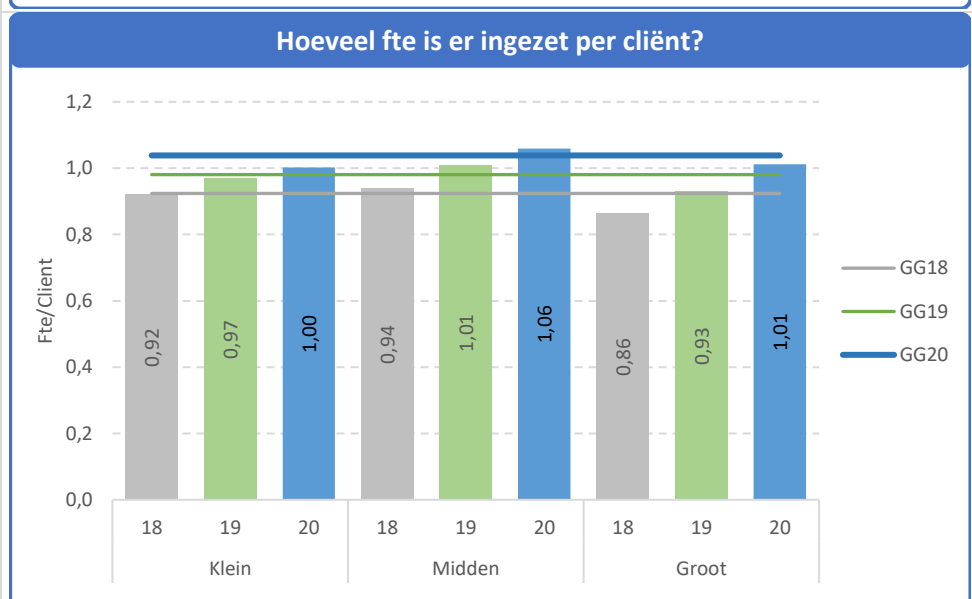
In de grafiek is het gemiddelde aantal ingezette fte per cliënt weergegeven en de spreiding daarvan. Gemiddeld is de inzet gestegen van 0,92 fte per cliënt in 2018 naar 0,98 in 2019 en 1,04 in 2020.



De grafiek laat het aantal ingezette fte per cliënt per reg. werkgeversorg. zien. Bij vrijwel alle reg. werkgeversorg. is sprake van een stijging van de ingezette fte per cliënt, behalve bij VBZ-KAM en ZorgpleinNoord.



In de grafiek is het aantal ingezette fte per cliënt per grootteklasse van de organisatie weergegeven. De hoeveelheid ingezette fte per cliënt is bij alle drie de grootteklassen gestegen.



## 4. Betrouwbaarheid en validiteit

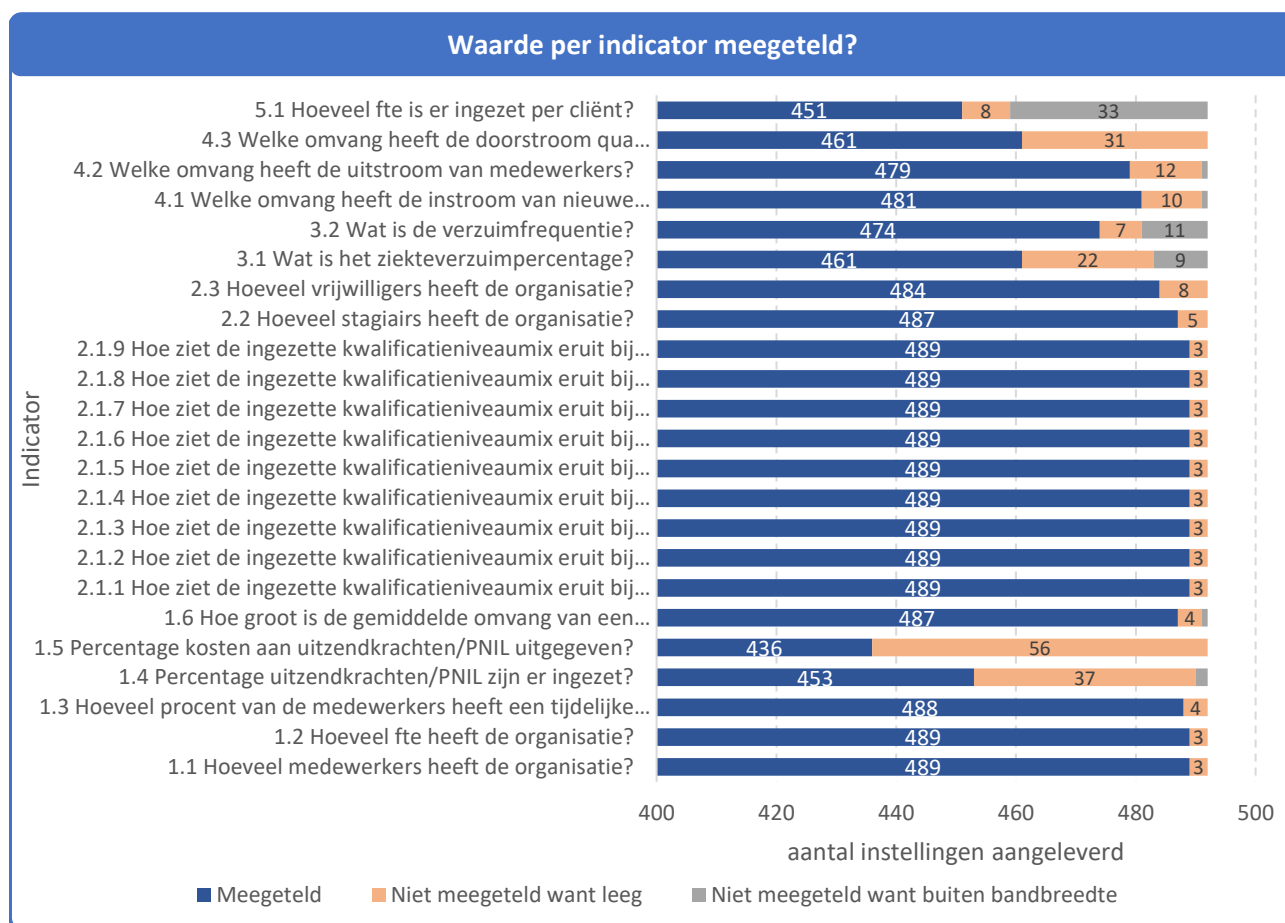
In dit hoofdstuk wordt beknopt ingegaan op de betrouwbaarheid en validiteit.

### 4.1 Betrouwbaarheid

Voor het aanleveren van de indicatoren is een handboek beschikbaar gesteld (<https://www.zorginzicht.nl/kwaliteitsinstrumenten/verpleeghuiszorg-personeelssamenstelling-indicatoren>). In dit handboek zijn definities van de verschillende indicatoren opgenomen. Ook is hierin precies beschreven hoe de indicator berekend dient te worden, inclusief welke teller en noemer gebruikt worden, indien van toepassing. Aangeleverde indicatoren worden vervolgens technisch ook gebruikt voor het berekenen van andere indicatoren waarmee de consistentie vergroot wordt. Kortom; bij het opzetten van de indicatoren en het inrichten van de portal voor aanlevering, is er veel aandacht gegaan naar het zo eenvoudig en betrouwbaar mogelijk kunnen aanleveren van de indicatoren.

In totaal hebben 492 unieke organisaties de indicatoren aangeleverd. Van deze instellingen heeft, zoals hiervoor aangegeven, een klein aantal niets aangeleverd, dat wil zeggen: overal een 0 of leeg. Ook heeft één instelling (over meetjaar 2018 en 2019 betroffen dit respectievelijk 4 en 2 instellingen) een onlogische verhouding van het aantal medewerkers ten opzichte van het aantal fte aangeleverd (aantal medewerkers fors kleiner dan het aantal fte).

Verder blijkt dat op indicatorniveau door sommige instellingen niets of een onwaarschijnlijke waarde is ingevuld. Zie onderstaande grafiek:



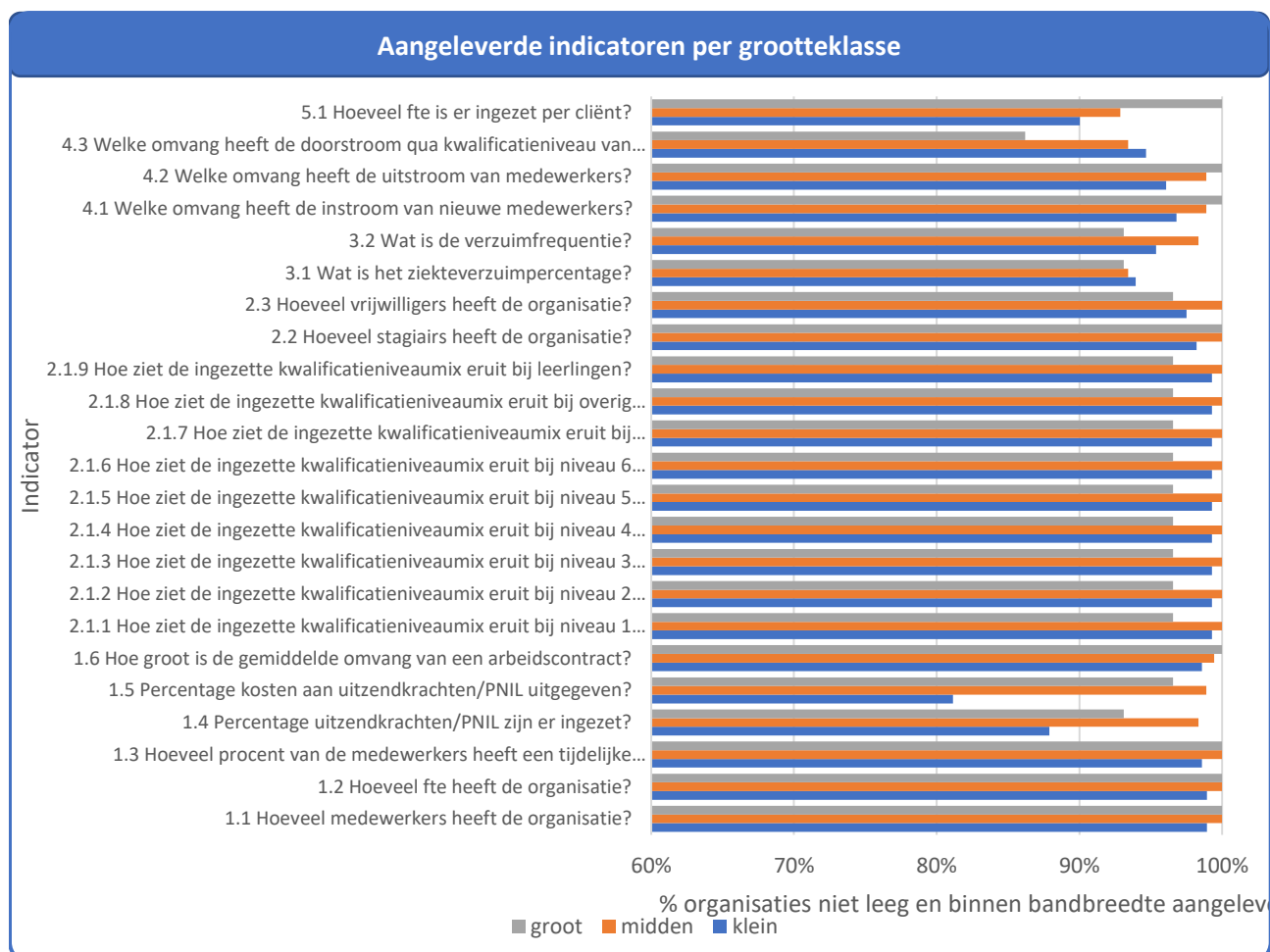
Bij vrijwel alle indicatoren heeft ten opzichte van voorgaande jaren een kleiner aantal instellingen niet of buiten de bandbreedte aangeleverd. Kortom; de aanlevering wordt steeds vollediger. Er is een aantal



indicatoren waarvan het aantal organisaties dat geen waarde heeft aangeleverd, of waarvan de aangeleverde waarde onlogisch lijkt, groter is dan bij de andere indicatoren:

- Percentage (kosten) uitzendkrachten/PNIL. Vrij veel organisaties hebben hier geen waarden aangeleverd, hoewel iets minder dan voorgaand jaar. Over 2020 hebben 37 organisaties geen inzet aangeleverd. Over 2019 en 2018 betrof dat respectievelijk 52 en 69. De kosten over 2020 zijn door 56 organisaties niet aangeleverd. Over 2019 en 2018 betroffen dat respectievelijk 83 en 92 organisaties. Kennelijk blijft dit lastig voor organisaties om te achterhalen, hoewel het aantal aanleveringen wel toeneemt.
- Ziekteverzuimpercentage: van 31 organisaties is het ziekteverzuim in de grafieken niet meegenomen, waarvan de meerderheid geen percentage heeft aangeleverd. Voorgaand jaar bedroeg dit aantal ook 31 en over 2018 was dit 47.
- 31 organisaties hebben geen doorstroomcijfer aangeleverd (in 2019 was dit 44 en in 2018 49).
- Fte/Client-ratio: van 41 organisaties (8,3%) is de fte/client-ratio niet opgenomen in de grafieken. 8 organisaties hebben dit niet ingevuld en bij 33 organisaties is die indicator 1,5 of hoger wat onwaarschijnlijk lijkt. Dit betreft een lichtere verbetering ten opzichte van voorgaand jaar toen van 45 organisaties (+/- 9%) de fte/client-ratio niet was opgenomen in de grafieken. Over 2018 was dit nog bij 60 organisaties (+/- 12%) het geval.

In onderstaande grafiek is per indicator opgenomen hoeveel procent van de organisaties per grootteklasse (op basis van WLZ-omzet) de indicator heeft aangeleverd met een waarde binnen de bandbreedte. Zichtbaar is dat bij kleine organisaties het aandeel dat niet of niet binnen de bandbreedte is aangeleverd groter is dan bij de midden instellingen. Bij de grote instellingen is een aantal indicatoren ook minder goed aangeleverd.



Onderstaand is een matrix opgenomen waarin zichtbaar is hoeveel organisaties hoeveel indicatoren hebben aangeleverd en hoeveel van de aangeleverde waarden binnen de bandbreedte van de criteria vallen.

aantal indicatoren leeg	aantal indicatoren buiten bandbreedte				totaal
	0	1	2	3	
0	350	31	1	1	383
1	52	6	2	0	60
2	28	2	0	1	31
3	4	0	1	0	5
4	4	1	1	0	6
5	2	2	0	0	4
>5	3	0	0	0	3
totaal	443	42	5	2	492
	aantal organisaties				

Concluderend heeft zo'n 95% van de organisaties de indicatoren grotendeels correct aangeleverd (maximaal 2 van de 23 indicatoren niet aangeleverd of buiten de brandbreedte), vorig jaar bedroeg dit 92%. Er is dus sprake van een verbetering in de aanlevering. Zoals hiervoor aangegeven, zijn uitsluitingscriteria toegepast zodat het (gewogen) gemiddelde en de overige inzichten niet te veel worden beïnvloed door lege velden of waarden buiten de bandbreedte. De uitsluitingscriteria zijn en blijven echter mensenwerk en daarmee arbitrair. Wel kan in het kader van 'lerend vermogen' geconstateerd worden dat de personele indicatoren consistent en beter zijn aangeleverd dan vorig jaar.

## 4.2 Validiteit

De indicatoren geven een goed beeld van de personele situatie en ontwikkelingen binnen de verpleeghuissector. De inzichten kunnen gebruikt worden op macro-, meso- en microniveau als onderligger voor zowel het definiëren van beleidsrichtingen als het zichtbaar maken van effecten achteraf. De inzichten zijn dermate breed ten aanzien van de personele situatie en samenstelling binnen de sector dat er genoeg aanleidingen in te ontdekken zijn om er 'iets' mee te willen of kunnen.

Hierbij moet aangetekend worden dat het meetjaar 2018 het eerste jaar was waarover deze set aan indicatoren is uitgevraagd. Met de toevoeging van data over 2019 en 2020 worden de inzichten waardevoller doordat langzaam een trend ontstaat. Wel is een trend over 3 perioden nog kort. Door de inzichten te laten groeien met meer perioden over de tijd, zal de toegevoegde waarde groter worden en worden trends daadwerkelijk zichtbaar. Dan kan bijvoorbeeld gezien worden of/in welke mate gewenste ontwikkelingen in de sector worden gerealiseerd (bijvoorbeeld meer zorg fte per cliënt, meer instroom van medewerkers, minder uitstroom van medewerkers e.d.).