

ZONI |

NETWERK VOOR ZORG-  
WELZIJNSOPLEIDINGEN

## 1. Voorwoord

Voor u ligt het resultaat van de herijking van Provo97. Provo97 is opgericht op 25 juni 1997 en is sindsdien een samenwerkingsverband van de verplegende en verzorgende opleidingen van het Alfa-college, Drenthe College, ROC Menso Alting, het Noorderpoort en de Hanzehogeschool Groningen. Juridisch gezien is Provo97 een coöperatieve vereniging. Sinds de oprichting heeft Provo97 om de vijf jaar haar doelstellingen en werkwijzen geëvalueerd en bijgesteld. In 2002 en in 2007 vond een herijking van de oorspronkelijke doelstellingen en werkwijzen plaats en ook in 2012 is deze discussie weer op gang gekomen. Naast nieuwe doelstellingen heeft deze herijking het samenwerkingsverband ook een nieuwe naam gegeven. NetwerkZON is de nieuwe naam voor het netwerk van onderwijs- en netwerkleidingen in Groningen, Drenthe en Noord-Overijssel. NetwerkZON is geen afkorting maar staat voor energie, cyclisch, duurzaamheid en netwerken Zorg, Welzijn en Onderwijs. Deze notitie wordt vastgesteld voor de komende vijf jaar. In 2017 zal weer een brede herijking plaatsvinden.

## 2. Aanleiding

De aanleiding tot de herijking van Provo97 in 2012 is ingegeven door de volgende ontwikkelingen.

### 2.1 Doelmatigheid beroepsonderwijs

Er wordt grotere doelmatigheid verwacht van vo en het beroepsonderwijs mbo en hbo:

1. Mbo én hbo moeten een goede basis bieden voor doorstroom naar de arbeidsmarkt en naar vervolgonderwijs
2. Mbo en hbo moeten een verbeteringslag maken op het terrein van besturing en bedrijfsvoering: voldoende effectieve onderwijstijd, professionele docenten en examens op orde
3. Aantrekkelijker beroepsgerichte doorlopende leerlijnen vo-mbo-hbo moeten worden gecreëerd

### 2.2 Uiteenlopende scenario's VOV-personeel

Landelijk worden twee scenario's opgesteld voor de vraag naar verpleegkundig, sociaal agogisch en verzorgend personeel (in het vervolg VOV-personeel). In het lage scenario wordt voor de zorgbranches enerzijds uitgegaan van de beschikbare middelen volgens de rijksbegroting 2012 en anderzijds van een positieve arbeidsproductiviteitsgroei. In het lage scenario groeit de vraag naar VOV-personeel gemiddeld met 1,3 procent. In het hoge scenario bedraagt de gemiddelde groei 3,3 procent per jaar. Belangrijke opmerking hierbij is dat deze scenario's in de regio heel verschillend kunnen uitpakken

Bron: arbeidsmarktprognoses van VOV personeel Zorg en Welzijn 2011-2015, Zoetermeer, 25 maart 2012.

### Lage scenario

In het lage scenario neemt het totale aanbod van VOV-personeel sterker toe dan de vraag en dreigen er in de toekomst **overschotten** aan VOV-personeel te ontstaan. Voor de afzonderlijke kwalificaties binnen het VOV-personeel verschilt dit echter. Er dreigen met name **tekorten** te ontstaan aan **verzorgenden**

**(niveau 3)**. Dit tekort loopt op tot 8.000 werknemers in 2015 en is voor een groot deel het gevolg van de sterke groei van de vraag naar personeel in de VVT (Verpleging, Verzorging en Thuiszorg) waar veel verzorgenden werkzaam zijn. Ook blijft de vraag in de **gehandicaptenzorg** naar begeleiders op niveau 3 en 4 stijgen. Het kabinet wil de kwaliteit in de intramurale langdurige zorg verbeteren en stelt hier ook de nodige middelen voor beschikbaar. Ook dit komt tot uitdrukking in een toenemende vraag naar VOV-personeel in de **VVT** en de **gehandicaptenzorg**. Tegenover deze tekorten staan **overschotten** aan verpleegkundigen (niveau 4), helpenden zorg en welzijn (niveau 2) en zorg hulpen (niveau 1). Een groot deel van het dreigende tekort aan verzorgenden (niveau 3) zou opgevangen kunnen worden door **opscholing** van zorgpersoneel met lagere kwalificatieniveaus Bron: arbeidsmarktprognoses van VOV personeel Zorg en Welzijn 2011-2015, Zoetermeer, 25 maart 2012.

#### Hoge scenario

In het hoge scenario neemt de vraag naar personeel **veel sterker toe** dan het aanbod. Hierdoor dreigen in de toekomst tekorten te ontstaan aan personeel.

Het

totale tekort loopt op tot ruim 26 duizend werknemers in 2015. Net als in het lage scenario ontstaan tekorten aan personeel met een zorgkwalificatie, maar de omvang van deze tekorten is veel groter. Waar in het lage scenario nog goede mogelijkheden zijn om door op- en omscholing tekorten op te vangen, zijn in het hoge scenario **extra maatregelen** nodig omdat er tekorten dreigen te ontstaan vooral bij het personeel met een zorgkwalificatie. De tekorten zijn het grootst voor **verzorgenden (niveau 3)** maar ook voor **verpleegkundigen (niveau 4 en 5)** en **begeleiders gehandicaptenzorg (niveau 3 en 4)** dreigen grote tekorten te ontstaan. Bron: arbeidsmarktprognoses van VOV personeel Zorg en Welzijn 2011-2015, Zoetermeer, 25 maart 2012.

### *2.3. Noodzaak tot strategische samenwerking onderwijs en werkveld*

Onderwijs en zorginstellingen staan voor de opgave vorm te geven aan deze uiteenlopende scenario's. De afgelopen jaren heeft Provo97 een goede relatie met het werkveld opgebouwd. Het Stagebureau heeft in de functie van een centraal aanspreekpunt op het gebied van BPV en Stage haar waarde bewezen. De platforms Innovatie en Planning hadden een belangrijke innovatieve en initiërende rol van de Provo97-activiteiten naar respectievelijk de zorginstellingen en de onderwijsinstellingen. Het StageCoördinatorenOverleg (SCO) had een belangrijke signalerende rol. Hierdoor is een hecht *netwerk* ontstaan en was het mogelijk om activiteiten te verankeren. Het DOSS wil deze overleggen dan ook graag behouden en op enigerlei terug zien in de nieuwe organisatie- en netwerkstructuur.

1. Het *eerste* aandachtspunt is een duidelijker verbinding tussen het tactisch en strategisch niveau van scholen en zorginstellingen. Op dit moment is overleg op tactisch niveau en directieniveau georganiseerd in het DOSS. Het strategisch overleg tussen onderwijs- en zorginstellingen op bestuurlijk niveau wordt gemist.

2. Een *tweede* aandachtspunt is gericht op de interne communicatie binnen de coöperatie. Er is behoefte aan strakkere verbinding tussen het DOSS en het tactisch/operationeel niveau van het netwerk, het platform Innovatie en het Platform Onderwijs en Examinering. Dit is van belang vanwege de punten

genoemd onder 2.1. zoals een solide doorstroming naar de arbeidsmarkt, effectieve onderwijstijd, goede examinering, doorlopende beroepsgerichte leerlijn vmbo-mbo-hbo.

3. Een *derde* belangrijk aandachtspunt is een duidelijker onderscheid te maken tussen de hiërarchische lijnen (de organisatie structuur) en de netwerklijnen (de communicatiestructuur) van de coöperatie. Dat is nodig om als DOSS slagvaardig te kunnen optreden binnen de regels van een coöperatieve vereniging.

### **3. Doelen en thema's**

Het DOSS is van mening dat er blijvende gemeenschappelijke doelen zijn voor de coöperatie. Een ieder zal inspanningen moeten blijven leveren om de instroom van deelnemers op peil te houden. Strategische relaties met de werkgevers in de zorg zijn hierbij onontbeerlijk. Diezelfde werkgevers hebben belang bij adequate partners in de opleidingswereld, om het imago van beroepen in de zorg te (blijven) versterken en de uiteenlopende scenario's voor het (verwachte) tekort aan arbeidskrachten het hoofd te bieden. Het is ieders belang om partner te blijven.

#### Gemeenschappelijk doel

Het gemeenschappelijke doel van de samenwerking is binnen de geschetste uiteenlopende scenario's op langere termijn (ook na 2015) creëren van:

- goede aansluiting onderwijs en arbeidsmarkt en
- passende onderwijsarrangementen voor reguliere en nieuwe doelgroepen

#### Thema's

Om uitwerking te geven aan dit gemeenschappelijke doel moeten voor wat betreft het mbo de actuele thema's worden opgepakt vanuit het actieplan Focus op vakmanschap en voor wat betreft het hbo de recente ontwikkelingen vanuit de hbo-raad, beroepenstructuur V&V 2020. Per thema wordt aangegeven op welk niveau het speelt, Strategisch (S), tactisch (T) of operationeel (O).

Het zijn de thema's: doelmatigheid (S) en samenwerking (S), Verkorten en intensiveren (T), Examenprofielen (T), Herijken KD's (S en T), nieuwe bekostigingssystematiek (T). Beroepenstructuur V&V 2020 (S en T) en inhoudelijke ontwikkelingen in de zorg, zoals combinatie van wonen en zorg, Technologie en digitalisering (zorg innovatieforum, ZIF) en Healthy Ageing Center Expertise of Zorg (geldt niet alleen voor zorg).

#### Goede informatie

Voorwaarde voor het bereiken van een goede aansluiting tussen onderwijs en arbeidsmarkt, wat betreft de inhoud van het onderwijs en de aangeboden onderwijsarrangementen, is dat de verwachte ontwikkelingen op de lange termijn bekend zijn en door de juiste betrokkenen besproken worden. Als aan deze twee voorwaarden voldaan is, kan gezamenlijke actie ondernomen worden.

### Goede communicatie

Voor het uitwisselen van de bovengenoemde informatie en het kiezen van oplossingsrichtingen zijn adequate communicatiekanalen nodig. Het is in dit kader belangrijk dat de communicatie plaatsvindt op het niveau waar:

- zicht is op de lange termijn ontwikkelingen binnen de sector,
- men verantwoordelijk is voor de personeelsvoorziening op de lange termijn en
- besluitvorming kan plaatsvinden over opleiden voor de sector.

### Branchegerichte aanpak versus domeinindeling

Het is waarschijnlijk zinvol hierbij een branchegerichte aanpak te kiezen vanwege de uitstroom op de arbeidsmarkt. Tegelijkertijd vraagt de doelmatigheid binnen het onderwijs om een indeling in domeinen aan de instroomkant. De ontwikkelde processen en producten van de S-factor kunnen helpen hier vorm aan te geven, bijlage 1.

Op basis van het voorgaande kan door het onderwijs tijdig geanticipeerd worden op de behoeften van de arbeidsmarkt op de lange termijn en op nieuwe doelgroepen die van het onderwijs gebruik zullen maken. Goede communicatie en informatie kunnen met andere woorden leiden tot blijvende goed onderbouwde innovaties met een groot draagvlak.

Vanuit dit totaal aan gegevens heeft het ALV en DOSS een nieuwe organisatiestructuur en netwerkstructuur geformuleerd voor de komende vijf jaar.

## **4. De nieuwe structuur**

### **4.1 De organisatiestructuur (hiërarchisch)**

#### **4.1.1. Algemene Ledenvergadering (A.L.V.)**

De algemene ledenvergadering fungeert in de coöperatie als de ledenvergadering die in formele zin de begroting en jaarrekening goed- of afkeurt en als sparringpartner optreedt voor de directies voor de strategische onderwerpen. Hierin ligt ook duidelijk een relatie naar het strategisch belang dat een ROC/hbo als geheel heeft ten opzichte van de andere ROC's en hbo en vmbo en het werkveld.

*Leden:*

College van Besturen van de samenwerkende onderwijsinstellingen

Onderwerpen:

- begroting
- jaarrekening
- jaarplan

Frequentie:

Twee keer per jaar in november en in mei

#### **4.1.2. Het dagelijks bestuur (DOSS)**

De directies van de opleidingen vormen het dagelijks bestuur. Zij zijn de aangewezen personen om het samenwerkingsverband te dragen. DOSS-leden hebben een adviesrol voor strategische thema's aan hun CvB. Wanneer er relevante strategische thema's spelen, worden de CvB's geïnformeerd. Het DOSS werkt op strategisch en tactisch niveau samen en betreft het CvB erbij waar nodig.

Aan het dagelijks bestuur en de algemene ledenvergadering is een Programmamanager verbonden. De manager adviseert het DOSS en de algemene ledenvergadering. De Programmamanager initieert en ontwikkelt voor de langere termijn innovatief (BPV en stage)beleid voor de coöperatie.

*Leden:*

Directeuren van de samenwerkende onderwijsinstellingen

*Onderwerpen betreffende veranderde wet- en regelgeving zoals:*

- Doelmatigheid (S) en samenwerking (S)
- Verkorten en intensiveren (T)
- Examenprofielen ((T)
- Beroepenstructuur V&V 2020
- Herijken van KD's (S en T)
- Nieuwe bekostigingssystematiek (T)
- Borging producten en processen S-factor, bijlage 1

Frequentie:

Iedere twee maanden

### 4.1.3. Het Stagebureau

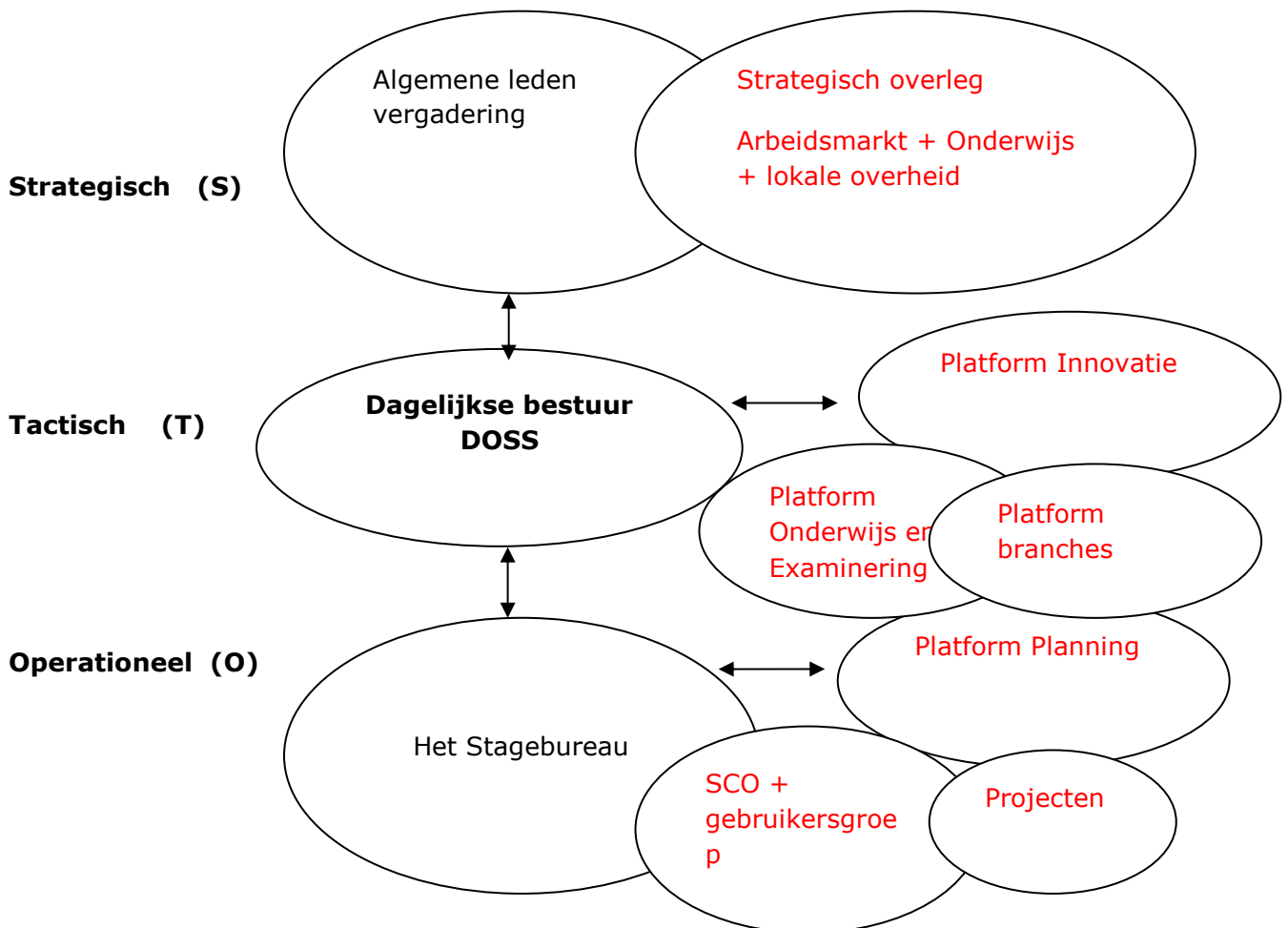
Het Stagebureau is een bureau van de coöperatie ten behoeve van de kernprestaties: voldoende **goede** stageplaatsen voor leerlingen vmbo, mbo en hbo en dezelfde taal onderwijs en werkveld, zie bijlage 2. Het Stagebureau is een klein bureau, aangestuurd door de Programmamanager. Het zorgt voor voldoende stageplaatsen voor leerlingen/studenten vmbo/mbo/hbo, ongeveer 5000 en voor de adequate uitvoering van de bijbehorende werkprocessen, bijlage 3.

### 4.2. Organogram

Thema's

**Organisatiestructuur**  
(hiërarchisch)

**Expertisenetwerk**  
(communicatie)



### **4.3. Het expertisenetwerk (Communicatie)**

De coöperatie beweegt zich in een hecht netwerk van onderwijs- en zorgorganisaties op tactisch en uitvoerend niveau. In het netwerk is veel expertise aanwezig (expertisenetwerk). De uitdaging van het netwerk is voldoende adequate informatie-uitwisseling over de gewenste inhoud en vorm van het onderwijs op strategisch/bestuurlijk.

Hiervoor moeten communicatiekanalen voldoende worden benut. De beschikbare informatie moet voldoende actief worden aangeboden aan de verschillende lagen professionals binnen zorg- en onderwijsorganisaties. In het expertisenetwerk moet innovatief BPV en stagebeleid geïnitieerd en ontwikkeld worden voor de langere termijn.

#### **4.3.1. Het Strategisch overleg Onderwijs en Arbeidsmarkt**

##### *Doel*

Definiëren van de gewenste inhoud en vorm van het onderwijs op de lange termijn op strategisch/bestuurlijk niveau. Ontwikkelen van een visie op opleiden en Zorg en Welzijn 2020 voor Groningen en Drenthe en in afstemming met Friesland. Stimuleren van vraagarticulatie, de opleidingsvraag van de zorgaanbieder op korte en langere termijn, het lage en hoge scenario.

Uitdragen dat communicatiekanalen die er zijn optimaal worden benut en met elkaar verbonden worden voordat nieuwe worden gecreëerd.

Zij laat zich daarbij gevraagd en ongevraagd adviseren door de bestuurlijk rondetafels van ZorgpleinNoord en bestuurlijke overleggen zoals het Platform Gehandicaptenzorg Groningen (PGZG), OOR (Onderwijs- en opleidingsregio Noord- en Oost-Nederland, voor ziekenhuizen), het DIMON (Directeuren Maatschappelijke Ondernemingen Groningen), de regiegroep onderwijs Arbeidsmarkt Provincie Drenthe, Zorgacademie Friesland, Zorgcampus Noorderboog. Ook zijn de lectoraten "duurzame Innovatie in de Regionale Kenniseconomie" en "Healthy Ageing" belangrijke bronnen voor dit overleg.

##### *Onderwerpen betreffende veranderde wet- en regelgeving zoals:*

- Beroepenhuis Zorg en Welzijn 2020: Project V&V 2020 (S),
- Financiering (S),
- Technologie en digitalisering (zorginnovatieforum, Zif) (S),
- Healthy aging: Center of expertise zorg (S)
- instrumenten strategisch personeel en opleidingsbeleid (S)

##### *Leden*

- Hebben zicht op de lange termijn ontwikkelingen binnen de sector
- Zijn bestuurlijk verantwoordelijk voor de personeelsvoorziening en opleidingsvoorziening op de lange termijn

College van bestuur van de samenwerkende onderwijsinstellingen (ALV) en partners op strategisch niveau van de verschillende branches AGZ, GHZ, GGZ, V&V&T en Kraamzorg, ZorgpleinNoord, Calibris en lokale overheid.



#### *Frequentie*

Twee keer per jaar in november en in mei gekoppeld aan de algemene ledenvergadering.

### **4.3.2. Het platform Innovatie**

#### *Tactisch niveau*

Het doel van het platform Innovatie is het ontwikkelen en onderhouden van een dynamisch en innovatief netwerk ten behoeve van de doelstellingen van de coöperatie.

Het platform Innovatie is het platform dat het dagelijks bestuur, het DOSS gevraagd en ongevraagd adviseert.

#### *Leden*

Volgens profiel, bijlage 3

#### *Onderwerpen*

Het nieuwe beroepsbeeld 2020 en de daaraan gekoppelde voorlichting voor studenten.

Implementatie nieuwe kwalificatiestructuur

Aansluiting VMBO/MBO/HBO: processen en producten S-factor

Branchteverbijzonderingen: AGZ, GHZ, GGZ, V&V&T en Kraamzorg.

BPV en stage: Kwantitatief en kwalitatief

Initiëren projecten in het kader van de doelstellingen van de Coöperatie

#### *Frequentie*

Vier keer per jaar

### **4.3.3. Platform onderwijs en examinering**

#### *Tactisch niveau*

Het doel van het platform is het beoordelen van de consequenties van de innovaties voor de onderwijs en examenregelingen van de opleidingen.

Het platform onderwijs en examenregeling is het onderwijsplatform dat het dagelijks bestuur, het DOSS gevraagd en ongevraagd adviseert.

#### *Leden*

Onderwijskundig-, kwaliteitszorg medewerkers van de onderwijsinstellingen.

#### *Onderwerpen*

Implementatie examinering beroepsgerichte kwalificatiestructuur

Transparante examinering voor het werkveld

Standaardiseren examinering

Borging producten en processen S-factor

Evalueren en bijstellen BPV-wijzer, algemeen deel, schooldeel

#### *Frequentie*

Vier keer per jaar

#### **4.3.4. Het platform Planning**

##### *Tactisch niveau*

Het doel van het platform Planning is het in kaart brengen van instroom en uitstroomcijfers beroepsopleidingen VOV ter ondersteuning van de geschetste scenario's (laag en hoog). Met als doel de goede opleidingen te kunnen aanbieden met maximale kans op goede stages en goede banen. Het platform Planning is het platform die het DOSS gevraagd en ongevraagd adviseert.

##### *Leden*

Volgens profiel, bijlage 3

##### *Onderwerpen*

Periodisering jaarlijks, meerjaarlijks

Jaarlijkse gegevens regionale arbeidsmarkt

Halfjaarlijkse planning vraag en aanbod stages voor de regio:

- vmbo en mbo
- mbo-v
- hbo-v in relatie tot beroepenstructuur V&V 2020

Aanleveren studenten prognoses op basis van 1 oktober telling

BPV- en Stagemodellen 2014-2020

Planning branchegerichte opleidingstrajecten

##### *Frequentie*

Vier keer per jaar

#### **Branchevertegenwoordigers**

In beide platforms hebben branchevertegenwoordigers van de Branches Kraamzorg, AGZ, GGZ, GHZ en, V&V&T zitting. De Branchevertegenwoordiger vertegenwoordigt de tactische en inhoudelijk expertise van die Branche.

#### **4.3.5. SCO (en gebruikersgroep)**

##### *Uitvoerend niveau*

Het doel van dit overleg is een optimale matching voor leerlingen niveau 1, 2, 3, 4 en 5, zowel kwantitatief als kwalitatief van de BPV en stage.

##### *Leden*

Stagecoördinatoren van Alfa-college, het Drenthe College, de Hanzehogeschool Groningen, het ROC Menso Alting en het Noorderpoortcollege, medewerker Stagebureau en programma manager van de Coöperatie.

##### *Onderwerpen*

Evalueren BPV, stagematchingprogramma

Toewijzing BPV- en stageplaatsen, volgens verdeelsleutel

Evalueren en verbeteren werkprocessen stagematching, bijlage 1

##### *Frequentie*

Zes keer per jaar

## **5. Projecten**

Vanuit het strategisch overleg en vanuit het DOSS kunnen projecten gestart worden die passen binnen de doelstelling van de Coöperatie.

Samenwerking hierin met ZorgpleinNoord, Calibris, en lokale overheid blijft wenselijk. Partijen kunnen voor elkaar een meerwaarde bieden in een politiek krachtenveld en in de mogelijkheden om middelen te vinden. Aansturing van de projecten gebeurt vanuit het DOSS.

De lopende projecten worden in een tijdsplanning gezet om de voortgang te garanderen.

### **5.1. De lopende projecten en kenniskringen**

#### **5.1.1. S-factor**

Dit project loopt volgens projectplan en duurt tot 1 december 2012. De Hanzehogeschool is penvoerder. Een stuurgroep en projectgroep zijn geformeerd conform het projectplan. De programma manager is projectleider en de projectmedewerker van het stagebureau is projectmedewerker. Het netwerk van de coöperatie wordt optimaal benut. Bijlage 5 geeft een weergave van het aantal deelnemers.

#### **5.1.2. E-Flow Nursing**

Dit project loopt volgens projectplan en duurt tot maart 2014. Het UMCG is penvoerder. Een stuurgroep en projectgroep zijn geformeerd conform het projectplan. De programma manager is projectleider en de projectmedewerker van het stagebureau is projectmedewerker. Het netwerk van de coöperatie wordt optimaal benut.

#### **5.1.3. Kraamverbijzondering Groningen, Drenthe, Nrd-Overijssel en Friesland**

Dit project heft als doel een continue instroom en uitstroom van jonge deelnemers te realiseren in de kraamzorg. Voorlopig gesteld op 90 instromers, 60 uitstromers en 60 arbeidsplaatsen. Het Stagebureau Expertisecentrum verzorgt het voorzitterschap, de verslaglegging en de rapportage.

#### **5.1.4. Platform Branches: bijvoorbeeld ziekenhuizen**

Als vervolg op de S-factor is bijvoorbeeld het platform Ziekenhuizen gevormd. Het platform is tijdens het project begonnen met voor de ziekenhuizen en in afstemming met de andere branches een gezamenlijk opleidingsbeleid te formuleren en wil dat continueren. Thema's zijn: het nieuwe beroepsbeeld, adequate voorlichting en extramularisering.

#### **5.1.5. Nieuwe projecten**

Nieuwe projecten van worden beoordeeld in het licht van onderstaande:

#### **Wanneer zijn projecten geschikt?**

Projecten van grootschalige omvang van medewerkers van onderwijs- en/of praktijkinstellingen met een innovatief idee of initiatief.

Het idee en/of initiatief van het project is gericht op:

1. Verbetering doelmatigheid mbo en hbo door:
  - a. Betere doorstroom naar de arbeidsmarkt en naar vervolgonderwijs
  - b. Effectievere onderwijstijd: professionele docenten en examens op orde
  - c. Aantrekkelijker en beroepsgerichte doorlopende leerlijn vo-mbo-hbo
2. Stimulering van uitwisseling van duurzame innovaties tussen werkveld en onderwijs
3. Stimulering van uitwisseling van duurzame innovaties tussen de professionals (de beroepsbeoefenaar werkzaam in het primaire proces, van de praktijkinstelling en/of onderwijsinstelling)
4. Voeden van het netwerk met vernieuwing vanuit het primaire proces en andersom
5. Stimulering van wederkerigheid tussen deelnemende instellingen in het Netwerk
7. Bijdragen aan kennisontwikkeling voor één van de thema van de strategische agenda van het DOSS en ALV

## **6. Planning en Control**

Volgens de regels van een coöperatieve vereniging, het jaarlijks opmaken van:

- begroting
- jaarrekening
- jaarplan

Meerjaren beleidsrijke begroting

- Na de S-factor
  - Na E-Flow Nursing
- cyclus van 5 jaar

## **7. Kwaliteitszorgcyclus**

Het is van belang dat voor de vaste functies binnen ZON taakfunctieomschrijvingen worden gemaakt. Voor de Programma manager is een taakfunctie omschrijving vastgesteld. Dat gebeurt ook voor de projectmedewerkers.

Voor de evaluatie van NetwerkZON worden de meetinstrumenten Succesvol innoveren van de S-factor gebruikt (grafiek 6 op pagina 16).