



Sociaal Jaarverslag 2020

Colofon

Uitgave

Zorg en Zekerheid

Coördinatie

Marlies Guezen, Brenda Smit en
Afdeling Corporate Communicatie

Tekst en redactie

Marlies Guezen, Brenda Smit en Afdeling
Corporate Communicatie

Vormgeving en printing

Afdeling Corporate Communicatie
Afdeling Repro

Zorg en Zekerheid
Postbus 400
2300 AK Leiden

Inhoudsopgave

Voorwoord	2
OGSM	4
Anders Werken wordt letterlijk anders werken	6
Continuïteitsbijdrage	10
Leiderschap 2.0	12
Persoonlijk leiderschap	14
Niet harder, maar slimmer werken	17
Thuiswerken	19
Positieve gezondheid	21
Tijd voor een nieuwe uitdaging	23
Cijfers	28

Voorwoord

2020 was, mede door COVID-19, een jaar waarin van alle medewerkers veel flexibiliteit werd gevraagd en we letterlijk en figuurlijk verplicht waren tot anders werken. Werk en privé waren nog nooit zo verweven met elkaar als in 2020. De urgentie om te groeien naar een lerende en wendbare organisatie werd hiermee onderstreept.



Ton van Houten



Henk Gerla

Tijdens het begin van het eerste kwartaal werd er enthousiast gestart met het vertalen van het businessplan naar afdelingsdoelstellingen met behulp van de OGSM-methodiek.

Leidinggevenden trotseerden weer en wind om, verdeeld over twee groepen, een paar intensieve cursusdagen te beleven als onderdeel van het programma leiderschap 2.0. Tot slot namen veel medewerkers, in het kader van Anders Werken, de vernieuwde vleugels van ons kantoor in gebruik.

Gedurende het eerste kwartaal kwam het Managementteam en later het Crisisteam bijeen in verband met verontrustende signalen over het oprukkende COVID-19 virus, dat inmiddels vele Zuid-Europese landen in zijn macht nam. Het Crisisteam volgde de richtlijnen van het RIVM op en nam in rap tempo besluiten. Met als gevolg dat alle medewerkers vanaf 13 maart min of meer verplicht waren tot thuiswerken. Dit lukte mede door de reeds in gang gezette veranderingen in het kader van Anders Werken.

Zelfs de medewerkers van ons Contact Center konden na een paar dagen met wat kunst en vliegwerk de klant volledig vanuit huis te woord staan. Tegelijkertijd werden medewerkers met kinderen, door invoering van de intelligente lockdown, geconfronteerd met extra zorg- en onderwijstaken. De werving en selectie van nieuw personeel werd online voortgezet. Nieuwe medewerkers startten hun eerste werkdag vanuit huis en werden op creatieve wijze ingewerkt. Via een pulsemetering gaven medewerkers aan blij te zijn met de adequate informatievoorziening en interne communicatie (waaronder de vlogs van de Raad van Bestuur), de geboden middelen (hardware) en de snelle uitrol van MS Teams die online beeld vergaderen mogelijk maakte.

COVID-19 leidde vanaf het tweede kwartaal ook tot extra werkaanbod binnen de organisatie door de invoering van de continuïteitsbijdrage. Deze regeling zorgt ervoor dat zorgprofessionals het hoofd boven water kunnen houden in deze moeilijke tijden. Om dit snel en goed ten uitvoer te brengen zijn er heel wat extra uren werk verzet.

COVID-19 kon Zorg en Zekerheid niet beletten om door te gaan met de in gang gezette verandertrajecten. Deze trajecten vervolgden in het derde kwartaal hun weg, soms in een andere vorm of tijdsbestek. Zo werd het leiderschapsprogramma voortgezet middels online DISC-sessies voor leidinggevenden en

werd aandacht besteed aan het vergroten van persoonlijk leiderschap onder medewerkers middels workshops tijdens de winter- en summerschool. Deze workshops boden handvatten aan medewerkers om zichzelf verder te ontwikkelen en gezond te blijven in tijden waarin onder andere de beweging door het vele thuiswerken afnam. Positieve gezondheid was niet alleen terug te vinden in de workshops. Medewerkers konden ook onder begeleiding hardlopen, afvallen, deelnemen aan een persoonlijke gezondheidscheck en toegang krijgen tot Mirro, een site met zelfhulp modules om de mentale gezondheid te verbeteren. Tot slot werden er nieuwe successen geboekt via Continu Verbeteren en namen sommige medewerkers in deze toch al roerige tijd de uitdaging aan om een nieuwe functie binnen het bedrijf te beoefenen.

Kortom, een jaar dat een sterk beroep deed op ieders flexibiliteit, creativiteit, geduld en incasseringsvermogen en waarin we aantoonde al behoorlijk wendbaar te zijn als organisatie. Een jaar dat we in alle opzichten niet snel zullen vergeten.

Raad van Bestuur, maart 2021



OGSM

Zorg en Zekerheid wil in 2030 marktleider in onze regio zijn vanuit de drijfveer dat onze regio dan ook de gezondste van Nederland is. Om dat te bereiken hebben we in ons businessplan “Samen bewegen naar de gezondste regio” onze aandachtspunten voor de komende drie jaar bepaald. Maar hoe zorgen we er nu voor dat iedere divisie bijdraagt aan de doelen van de organisatie en de realisatie daarvan? Wij vroegen Noortje Glabbeek, Business Controller, over de OGSM-methodiek. Wat houdt deze methodiek in en hoe passen we het toe binnen Zorg en Zekerheid?

Wat is de OGSM-methodiek?

Het opschrijven van een businessplan is één ding, maar er vervolgens voor zorgen dat we met elkaar onze doelen behalen is iets heel anders. Want hoe zorgen we ervoor dat we gedurende het jaar focus houden op onze doelen en ons niet laten afleiden door de waan van de dag? En hoe zorgen we ervoor dat iedereen zich betrokken voelt bij deze doelen? Daarvoor gebruiken we sinds 2019 de OGSM-methodiek. OGSM staat voor Objectives, Goals, Strategies en Measures. Het is een krachtig middel om voortgang en focus te bewaken. Kort gezegd maak je met deze methodiek in één overzicht duidelijk:

1. welke doelen je wilt realiseren;
2. de activiteiten die daarvoor uitgevoerd moeten worden;
3. de metingen door het jaar heen om zeker te weten dat de gekozen activiteiten de juiste zijn.

Hoe komt de OGSM tot stand?

Ieder jaar ondersteunen wij als Business Controllers het Managementteam en de divisies om de OGSM's op te stellen. We starten met de kaderbrief waarin we duidelijk maken welke doelen we willen realiseren en hoeveel geld daarvoor beschikbaar is. Als het kader er ligt, organiseren we sessies om een vertaling te maken vanuit het kader naar de OGSM's.

Per thema wordt een OGSM opgesteld. Vanuit die OGSM's maakt iedere divisie weer een vertaling naar een onderliggende OGSM, waarbij wij faciliteren. Naast het organiseren van de sessies, challengen we op inhoud. Willen we niet te veel? Zijn klanten hier echt mee geholpen? Wat doen we dan niet meer? Hiermee zorgen we voor focus en realistische jaarplannen.

Betrokkenheid medewerkers

Om de betrokkenheid van medewerkers te vergroten is in 2020 veel samengewerkt met Corporate Communicatie. Van de thema's uit het businessplan zijn DAG1 filmpjes gemaakt. Daarnaast is er een dashboard van de OGSM's gemaakt, zodat iedereen weet welke doelen we realiseren en op welke acties we de focus leggen. Ook is er een dashboard van de kwartaalrapportage gemaakt. Met deze twee dashboards praten we ieder kwartaal de medewerkers bij over wat onze doelen en tussentijdse resultaten zijn.

Voor het opstellen van de 2021 OGSM's hebben we een virtuele Townhall bijeenkomst georganiseerd, waarin Ton en Henk iedereen vertelden over de strategische keuzes voor het nieuwe jaar. Een nieuwe vorm om iedereen te informeren over de strategische keuzes en zo veel mogelijk vragen bij collega's op te halen.

Daarna gingen alle divisies aan de slag om hun OGSM op te stellen. Zo werd duidelijk hoe divisies bijdragen aan de organisatiedoelen en ligt er een mooie basis voor de rapportage. In 2020 zijn ook de rapportages grondig aangepast. Ze zijn meer visueel en beknopter gemaakt, zodat de inhoud snel zichtbaar is en het uitnodigt tot een goed gesprek.

In het M-team worden de rapportages besproken. Vanuit Business Control zijn wij aanwezig om vragen te stellen. Soms zijn die vragen lastig, maar zo dragen wij bij aan het “moedige gesprek.”

De doelen voor 2021 Zorg en Zekerheid

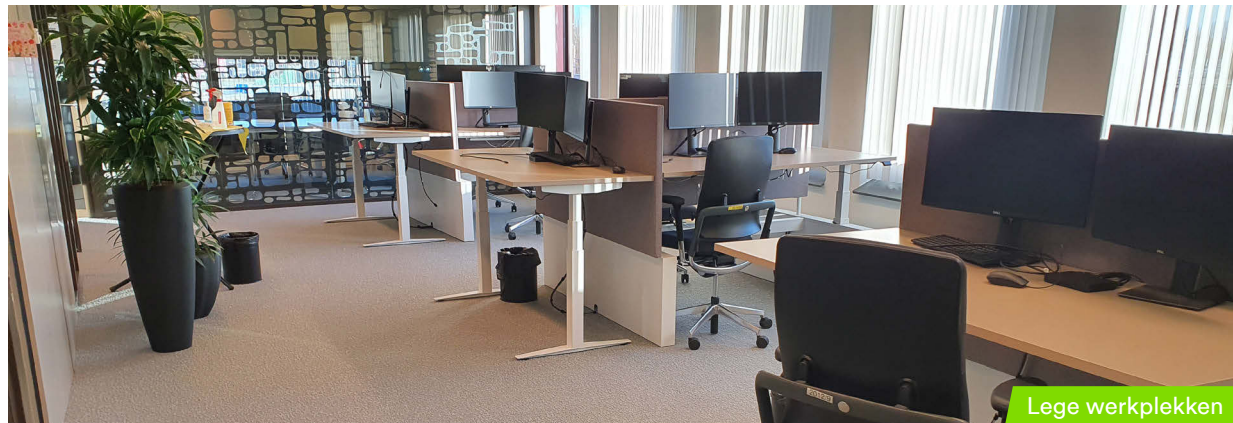


Randvoorwaarden



Anders Werken wordt letterlijk anders werken

Dat 2020 een ander jaar was dan gebruikelijk behoeft eigenlijk geen woorden. Wij vroegen Emile van der Linden, Divisiemanager Beheer en lid van het kernteam Anders Werken en het Crisisteam, naar zijn ervaringen van het afgelopen jaar.



Vakantie met signalen

In januari ging ik samen met mijn vrouw voor vier weken naar Nieuw Zeeland op vakantie. Op de heenreis eerst drie dagen Hong Kong, waar op dat moment de studentenopstanden wereldnieuws waren. Op de terugreis hadden we alleen een overstap in Hong Kong waar ineens het COVID-19 virus het nieuws domineerde en mondkapjes, wegens dit virus, nergens meer te krijgen waren. Een vreemde ervaring om iedereen met mondkapjes te zien lopen, waarbij je nog niet kon vermoeden dat je maanden later zelf ook verplicht met een mondkapje de winkel in moest. Wat een bijzondere start van wat later bleek een bizar jaar.

Anders Werken

Bij terugkomst op kantoor waren een deel van de derde en de vierde etage van de A-vleugel in gebruik genomen en was mijn kamer verruild voor het nieuwe concept van Anders Werken.

Een concept waar we in 2018 mee gestart zijn en dat kort gezegd ons stimuleert tot een natuurlijke manier van samenwerken, kennis delen en activiteitgerelateerd werken. Medewerkers waren vrijwel allemaal voorzien van een laptop en konden de werkplek kiezen die op dat moment het beste paste bij uitvoering van hun werk. De ingrijpende verbouwing van ons kantoorpand, die wel de meest in het oog springende verandering van Anders Werken was, liep bijna ten einde. Anders Werken betreft echter niet alleen fysieke aanpassing van de werkplek en toepassing van andere IT-middelen, maar vraagt ook om verandering van mindset en online samenwerken. Dus er is nog werk aan de winkel.

Covid-19 bereikt Europa

Begin februari bereikte het COVID-19 (corona) virus vanuit het verre China ook Europa en was het niet langer de vraag of we ook in Nederland besmet zouden raken, maar wanneer. Dit was de aanleiding om ons in het M-team voor te bereiden op een mogelijke besmetting en de gevolgen daarvan voor onze bedrijfsvoering.

Dat iedereen – met uitzondering van de medewerkers van de Front Office en de winkels – inmiddels een laptop had door de uitrol van Anders Werken bleek een geluk bij een ongeluk.

12 maart 2020

En dan wordt het donderdag 12 maart.

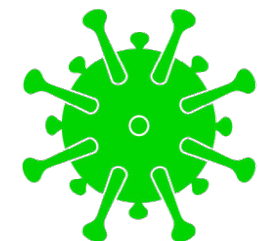
De minister-president kondigt een intelligente lockdown aan, waarbij we zoveel mogelijk thuis moeten gaan werken. Gelukkig is onze voorbereiding niet voor niets geweest. Alle medewerkers krijgen direct de opdracht om vanaf 13 maart thuis te werken, tenzij functie, rol of techniek het niet toelaat. Wat mij van 12 maart nog het meest is bijgebleven is de vraag die bij de deur aan iedere medewerker werd gesteld: “Heb jij je laptop EN accu mee?” Vooral de accu was niet onverstandig om mee te nemen, want misschien dat we wel eens wat langer vanuit huis zouden moeten gaan werken. We moesten eens weten.

Crisisteam

Vanaf 13 maart wordt het Crisisteam van Zorg en Zekerheid bij elkaar geroepen. Natuurlijk oefenen we jaarlijks met dit team, maar nu was het ernst. Onder voorzitterschap van Ton van Houten komt het team vanaf die dag dagelijks bijeen. Naast de leden van het M-team neemt ook een vertegenwoordiger vanuit de afdelingen Governance Risk en Compliance, Corporate Communicatie en Security office zitting in dit team. De belangrijkste taak van het Crisisteam is om de veiligheid van onze medewerkers te garanderen en onze dienstverlening aan onze klanten door te laten gaan. In de eerste dagen zijn we vooral bezig geweest met circa 500 collega's vanuit huis te laten werken.

Vanuit huis een VPN verbinding maken, de workspace vernieuwen en je telefoon met remote nummer doorschakelen. Het klinkt al niet makkelijk en in de praktijk leverde dat veel vragen op bij de Servicedesk. Toch lukt het ons om iedereen in een paar dagen online thuis te laten werken inclusief ons Contact Center.

De volgende stap was de uitrol van Microsoft Teams die digitaal vergaderen mogelijk maakt. Ook dat bleek in een paar dagen gerealiseerd en daarmee vonden de eerste dagstarts digitaal plaats. Ineens krijgt het Anders Werken een hele letterlijke betekenis en krijgt het online werken een boost die we nooit van te voren hadden kunnen bedenken.



CORONAVIRUS
COVID-19

Ondertussen bleek dat het thuiswerken wel eens langer kon gaan duren en dat de zorg voor een ongekend grote uitdaging zou komen te staan. In het Crisisteam zag je dan ook een verschuiving van werkzaamheden. Enerzijds bestond deze uit het verder faciliteren van onze collega's met een tweede beeldscherm, toetsenbord, muis en bureaustoel zodat het thuiswerken ook langer goed vol te houden is. Anderzijds bestond deze uit het vervullen van een centrale rol als zorgverzekeraars in de financiële ondersteuning van de zorgaanbieders, eerst via een bevoorschotting en later via een continuïteitsbijdrage.



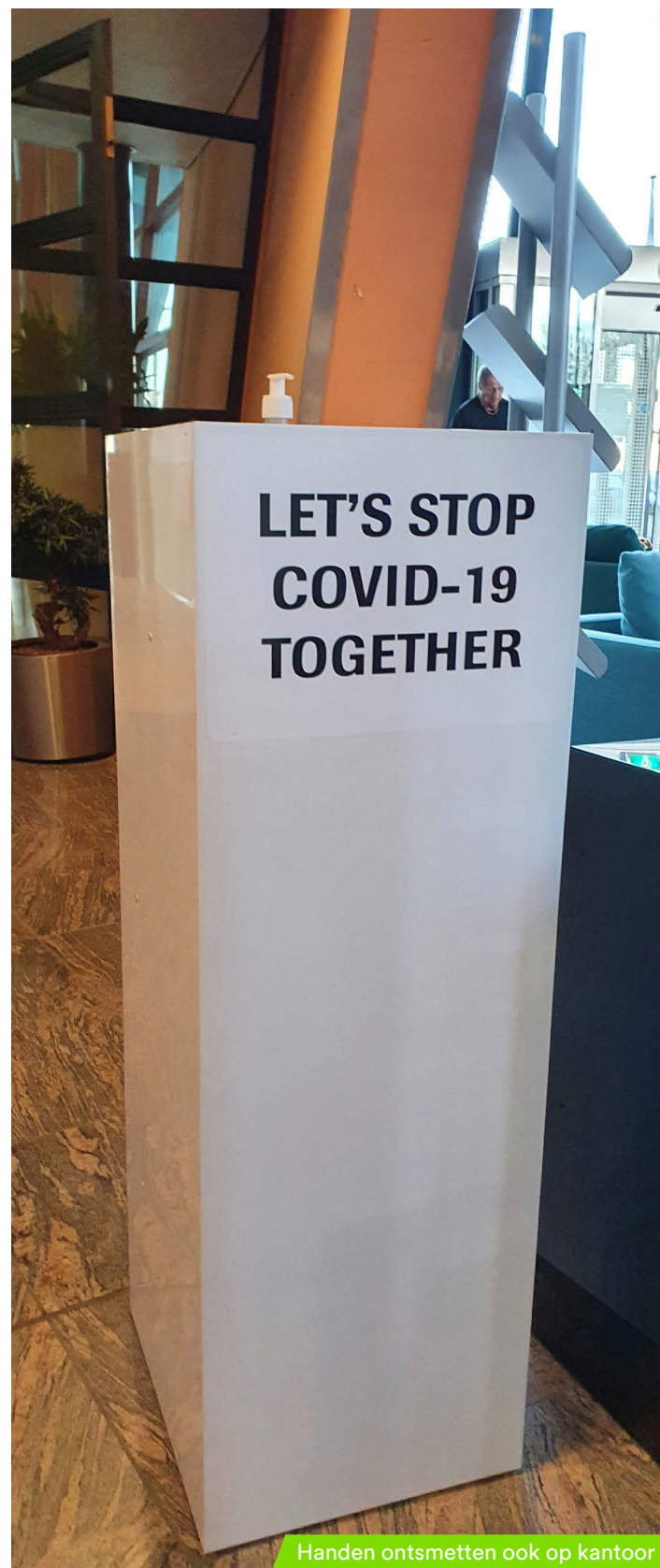
Voor een zorgverzekeraar die gewend is een zorgaanbieder alleen te betalen op basis van geleverde zorg, is deze vorm van financiële ondersteuning een administratief hoogstandje. Een groot compliment aan alle collega's die dit mogelijk hebben gemaakt en daarmee een bijdrage hebben geleverd aan de continuïteit van de zorg!

Verbinding

Ondertussen stond het kantoorpand grotendeels leeg en waren ook de winkels vanaf 18 maart gesloten. Het vertrouwde praatje bij het koffie-apparaat of een toevallige ontmoeting in het trappenhuis was niet meer mogelijk. De verbinding met onze collega's is dan ook een voortdurend aandachtspunt in het Crisisteam. De dagelijkse coronanieuwsbrief is daar een goed voorbeeld van. Vanuit het Crisisteam werd daarin belangrijke informatie gedeeld met onze medewerkers. In de eerste weken betrof dit vooral veel informatie en instructies. Later was er ook meer ruimte voor verbinding en kregen we zicht op de thuiswerk-plekken van collega's. Ook de wekelijkse vlogs van Ton en Henk deden hun intrede.

Weer terug naar kantoor?

Toen thuiswerken langzaam maar zeker de "normale manier" van werken werd, ontstond voor het Crisisteam een nieuwe vraag. Namelijk: hoe gaan we ervoor zorgen dat we weer op een beheerste manier uit deze coronacrisis komen en weer met elkaar op kantoor kunnen werken? Hoe gaat onze 1,5 meter samenleving op kantoor eruitzien? In goede samenwerking met de Ondernemingsraad en de Adviserend Geneeskundige is de zogenaamde Exit-strategie opgesteld, waarin maatregelen zijn beschreven om verantwoord met elkaar samen te werken op kantoor. Halverwege mei was dit document afgerond en door het Crisisteam vastgesteld.



Handen ontsmetten ook op kantoor

Precies op tijd om vanaf eind mei weer in kleine aantallen naar kantoor toe te komen. Eerst met maximaal 50 collega's en een maand later werd opgeschaald naar 100 collega's. Een dagelijkse bijeenkomst van het Crisisteam was niet meer nodig, waardoor de frequentie in fases werd afgeschaald. Vanaf 11 augustus, op de kop af vijf maanden later, is de besturing van de coronamaatregelen onderdeel geworden van het reguliere M-teamoverleg.

Tussentijdse evaluatie en doorkijk naar 2021

Je vraagt altijd af of je het als Crisisteam goed hebt gedaan. Daarom vroegen wij via een enquête in april onze medewerkers naar hun ervaring. De snelheid en effectiviteit waarmee we met elkaar zijn gaan thuiswerken wordt hierin zeer gewaardeerd. Ook de dagelijkse communicatie scoort in vorm en inhoud hoog. De balans tussen werk en ontspanning wordt als lastig ervaren evenals het langdurig werken vanachter de laptop. Ook is er grote interesse in de toekomst van zowel ons bedrijf als de zorg in zijn algemeenheid.

Maar hoe past het thuiswerken in ons nieuwe werkconcept Anders Werken en wat zijn de financiële gevolgen van deze pandemie? Belangrijke vraagstukken die in 2021 zeker onze aandacht krijgen.

Zo zorgen we er samen voor dat iedereen veilig en gezond naar kantoor kan komen:



Bedankt voor uw medewerking en begrip!

**HET RESTAURANT
IS ALLEEN TOEGANKELIJK
VIA DE BEGANE GROND.**



Zorg voor 1,5 meter Zekerheid

Op ons terrein en in ons gebouw gelden de volgende algemene regels:

- Niet toegankelijk voor personen met aan Corona gerelateerde klachten
- Bewaar minimaal 1,5 meter afstand
- Constante zorg voor persoonlijke hygiëne
- Aandacht voor al de specifieke regels die op het terrein en in het gebouw zijn aangegeven

Continuïteitsbijdrage

Zoals eerder vermeld in dit Sociaal Jaarverslag heeft COVID-19 tot extra werkzaamheden geleid bij alle zorgverzekeraars in Nederland. Martijn Kerkman, Senior Specialist Controle, licht toe wat de regeling Continuïteitsbijdrage inhoudt, waarom deze is ingevoerd en wat daarvan de impact op de werkzaamheden binnen Zorg en Zekerheid was.

Waarom is de regeling ontstaan?

De uitbraak van COVID-19 in Nederland zorgde ervoor dat zorgaanbieders al in maart voor grote uitdagingen kwamen te staan. Naast het verlenen van de noodzakelijke zorg aan mensen die besmet werden, leidde de crisis ook tot financiële onzekerheden voor vele zorgaanbieders. Voor zorgverzekeraars stond de zorg voorop. Zorgaanbieders moesten niet onnodig belast worden met financiële onzekerheden en onnodig papierwerk. Daarom sloegen zorgverzekeraars gezamenlijk de handen ineen en hebben zij de regeling continuïteitsbijdrage en meerkosten ontwikkeld.

Wat houdt de regeling in?

Met deze regeling konden zorgaanbieders een beroep doen op een financiële bijdrage voor de gedeelde omzet en alle meerkosten die gemaakt werden. Alle zorgaanbieders die zorg leveren in het kader van de Zorgverzekeringswet (Zvw), de Wet op de langdurige zorg (Wlz) of de aanvullende verzekering konden zich aanmelden, contract of geen contract, dat maakte niet uit. Met deze regeling wilden zorgverzekeraars ervoor zorgen dat zorgaanbieders in deze moeilijke tijd het hoofd boven water konden houden en daarmee zeker stellen dat verzekerden, ook na de coronacrisis, de zorg kunnen krijgen die zij nodig hebben.

Wat was de impact binnen Zorg en Zekerheid?

In de eerste maanden was het enorm hard werken voor veel collega's om alle documentatie en besluiten, die landelijk werden besproken, te vertalen naar de praktijk. Er moest ontzettend veel afgestemd, getest en opgesteld worden! Te denken valt aan de berekening van de continuïteitsbijdrage, de uitbetaling van voorschotten, alle voorwaarden waaraan een zorgaanbieder moet voldoen om in aanmerking te komen en de vastlegging en verantwoording van de betaalde bedragen in het automatiseringssysteem. Dit alles leverde enorm veel werk op waarbij sommige collega's tot diep in de nacht hebben gewerkt om de regeling ook daadwerkelijk te kunnen uitvoeren. Ook werd er aandacht besteed aan de communicatie rondom de betaling van de bedragen, het opstellen van een Q&A en het opvangen van binnenkomende vragen van zorgaanbieders over de berekening en de betaling.

Uiteraard stuitte we op praktische problemen. Die werden bij de hoorns genomen en voor alles vonden we gezamenlijk een oplossing. Vrijwel elke afdeling binnen Zorg en Zekerheid was betrokken bij de implementatie en uitvoering van deze regeling. Daarbij werkten we met zijn allen vanuit huis en vonden de vele overleggen digitaal plaats. Uiteindelijk is het ons gelukt om de regeling tijdig te kunnen uitvoeren, een gezamenlijke prestatie om trots op te zijn.

Wat kan er nog verwacht worden in 2021?

Er zijn gedurende 2020 voor verschillende zorgsoorten continuïteitsregelingen ontwikkeld en uitgevoerd. De regeling waarvan de zorgaanbieder gebruik kan maken, is afhankelijk van de zorg die de zorgaanbieder levert en de omzet. Een aantal moeten nog in 2021 uitgevoerd worden en van een enkeling zullen de werkzaamheden doorlopen tot in 2022. Daarnaast dient ook nog een definitieve vaststelling van de bijdrage berekend te worden. Tot nu toe hebben we een voorlopige berekening van de bijdrage overgemaakt naar de zorgaanbieders.



Leiderschap 2.0



Klaar voor de start van de tweedaagse training

In 2020 vervolgden we het leiderschapsprogramma. Een programma met als doel de leiderschapsstijl te veranderen passend bij een wendbare organisatie. Het programma ondersteunt leidinggevendenden via inspiratie, bewustwording, zelfreflectie en scholing in hun ontwikkeling naar leiderschap 2.0.

Wat hield het programma ook al weer in?

Het programma bestaat uit drie fasen. Fase 1 bestond voornamelijk uit het creëren van bewustwording met behulp van inspiratiesessies. Deze fase leidde tot de acht gezamenlijk overeengekomen leiderschapsprincipes. Fase 2 stond in het teken van zelfreflectie. Hoe verhoud ik me tot de leiderschapsprincipes? Waar ligt mijn kracht en waar liggen mijn valkuilen? Deze vragen stonden centraal tijdens de reflectie. Fase 3, die nog gaande is, staat in het teken van “leren door toepassen”.

Wat hebben we in 2020 gedaan?

Begin 2020 startten alle leidinggevendenden met een kick-off bij Friends Only in Amsterdam. Hierop volgde een intens tweedaags programma om samen in verbinding te komen, het goede gesprek te voeren en acties met betrekking tot de leiderschapsprincipes te bepalen. Geïnspireerd, vermoeid en met verschillende acties werd fase 2 van het leiderschapsprogramma afgesloten.

Corona deed zijn intrede en het intense vuur brandde anders dan ‘normaal’.

De uitdaging die zich aandienende was hoe zorgen we dat fase 3 ook succesvol wordt? Hoe gaan we het leiderschap 2.0 trainen, leunend op de verkregen inzichten uit fase 1 en 2.

Leidinggevendenden gaven aan meer de regie te willen nemen voor de eigen voortgang en ontwikkeling. De werkgroep Leiderschap 2.0 zou een stapje terug kunnen doen. Daarnaast werd afgesproken om de leiderschapsprincipes naar medewerkers te brengen. Uiteindelijk werd de huidige werkgroep uitgebreid met een aantal leidinggevendenden en trokken andere leden van het eerste uur zich terug.

Voor het trainen en elkaar helpen het Leiderschap 2.0 in de praktijk te brengen, werden themagerichte interviews bedacht. Als eerste thema werd in september DISC aangeboden. Een methode die inzicht geeft in het eigen persoonlijke gedrag. Iedere leidinggevende had de mogelijkheid om zich hiervoor aan te melden en zijn/haar eigen DISC profiel op te laten maken inclusief een individueel gesprek waarin het profiel nader werd toegelicht.

Profielen werden opgemaakt en onderling met elkaar gedeeld en besproken. In december volgde een digitale bijeenkomst waarin iedereen kon ontdekken wat DISC ons kan leren over ons als Leiders 2.0.

Voor de vertaling van de leiderschapsprincipes naar de medewerkers werd ondertussen gewerkt aan een virtuele praatplaat en aan een vlogreeks genaamd: het principe van de maand. Beide tools die leidinggevendenden helpen het verhaal door te vertalen.

Wat staat er op de rol 2021?

In januari 2021 zal er een digitale bijeenkomst komen waarin de praatplaat en de eerste vlog worden gelanceerd. Daarnaast zullen er tips gegeven worden hoe je het beste het gesprek met je medewerkers aan kunt gaan op basis van DISC. Vanaf februari zal elke maand in het teken staan van een bepaald leiderschapsprincipe die middels de vlog leiderschapsprincipe van de maand wordt aangekondigd. Verder zullen in 2021 meerdere interviewbijeenkomsten gehouden worden die leidinggevendenden ondersteunen in het toepassen van de principes.



Verantwoordelijkheden waar de kennis is



Wij voeren het moedige gesprek



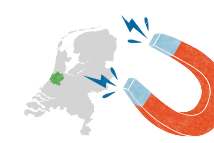
Wij gedragen ons als ondernemer



Wij stimuleren verbinding



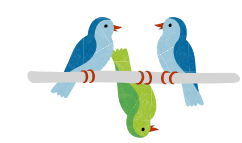
Stimuleren en benutten ieders talenten



Wij gaan voor de magneet



Wij staan aan!



Actief op zoek naar de nee

De leiderschapsprincipes



Persoonlijk leiderschap

Eigen regie hebben op je ontwikkeling, gezondheid en resultaten is essentieel om te komen tot een lerende en wendbare organisatie. Immers, een medewerker die goed in zijn vel zit, continu bezig is met ontwikkeling en zijn verantwoordelijkheid neemt in het behalen van de resultaten, zal beter in staat zijn in te springen op de veranderingen om zich heen en meer oog hebben voor procesverbeteringen. Daarnaast zal iedere medewerker, conform het Leiderschapsprogramma, ook meer verantwoordelijkheid krijgen. Kortom, onze transitie naar een lerende en wendbare organisatie vraagt van iedereen ander gedrag. Sanne Durieux, Coach Wendbaarheid, en Miranda Hollenberg, HR-adviseur, lichten toe wat er op dit terrein van Persoonlijk leiderschap is gedaan.



Wat is de Winter en Summer School?

De Winter en Summer School zijn een verzameling korte workshops voor alle medewerkers van Zorg en Zekerheid, aldus Sanne. Op laagdrempelige manier proberen we medewerkers te verleiden om aan de slag te gaan met voor hen een persoonlijk relevant onderwerp. Uit ervaring weten we dat mensen het best leren wanneer ze zelf willen en de uitdaging niet te groot is. Wij vinden het belangrijk dat medewerkers worden geprikkeld en geïnspireerd tijdens een workshop, dat er interactie is met collega's (uit het hele bedrijf) en er leermomenten en handvatten worden aangeboden waardoor je morgen kleine dingen anders gaat doen.

Waarom deze School?

Met deze School proberen we persoonlijk leiderschap onder enthousiaste en gemotiveerde medewerkers te vergroten. Dit doen we door per School een specifiek thema centraal te stellen dat gerelateerd is aan persoonlijk leiderschap. Binnen het gekozen thema vergaren we een logische verzameling van workshops. Via een open inschrijvingssysteem hopen we ook indirect interne verbinding te bevorderen. Door per School een thema centraal te stellen kunnen we bovendien inspelen op de actualiteit. Het thema van de Winter en Summer School in 2020 waren respectievelijk: 'future proof skills' en 'ik en mijn werk in tijden van Corona'.

Hoe worden de workshops gewaardeerd?

We evalueren iedere workshop door middel van een score 1-10. Doorgaans zien we dat de trainer 0,5 tot 1 punt hoger wordt gewaardeerd dan de workshop zelf. Gemiddeld scoren workshops een 8 tot 8,5, met een enkele 7 tot 7,5. Trainers scoren doorgaans een 8,5 tot 9. Tijdens de Summer School van 2020, die volledig online gefaciliteerd werd, kregen we minder inschrijvingen, minder evaluaties en werden workshops iets lager gewaardeerd. Workshops met een hoge waardering hebben een combinatie van: goede communicatie (verwachtingsmanagement) vooraf, de juiste balans tussen theorie en praktijk (doen middels oefeningen) en voldoende interactie.

Waar de School zich nog verder in kan ontwikkelen is de diepgang, de persoonlijke feedback en het leereffect na de workshop (ook wel opvolging genoemd). Wij zijn blij met deze feedback. We realiseren ons dat medewerkers graag meer willen, en aanstaan om te werken aan hun persoonlijk leiderschap.

Wat staat er op de planning voor 2021?

Op de planning staat uiteraard het vergroten van het persoonlijk leiderschap bij medewerkers van Zorg en Zekerheid. De intentie is om het concept van de Winter en Summer School door te ontwikkelen en gehoor te geven aan de feedback die we krijgen. Daarom willen we graag meer diepgang en opvolging, denk aan coaching of intervisie, bieden. Zelfs wordt gedacht aan een traject waarbij medewerkers aan een persoonlijk leerdoel werken over een langere periode, met dezelfde collega's.

Gesprekkencyclus: meer eigen regie en vooruitkijken

Waarom een andere methodiek?

Eigenlijk was er voldoende aanleiding om de oude coachingscyclus te heroverwegen en op zoek te gaan naar een alternatief dat meer betekenis en bevoegenheid geeft en beter aansluit bij onze transitie naar een wendbare en lerende organisatie, aldus Miranda.

Zo was ten eerste de oude coachingscyclus een top-down methodiek en lag het initiatief voor het plannings-, functionerings- en beoordelingsgesprek bij de leidinggevende. De prestaties van de medewerker werden langs een vooraf bepaalde meetlat gelegd en de focus lag op **terugkijken**. Daarbij blijkt uit onderzoek en ervaring dat het voeren van beoordelingsgesprekken helemaal niet tot prestatieverbetering leidt en ook niet motiveert.

Ten tweede begon de methodiek door nieuwe werkvormen (Agile en scrum), de toename in het werken in projectgroepen en het ontstaan van zelforganiserende teams bij steeds meer afdelingen te knellen. De leidinggevende heeft namelijk minder zicht op het functioneren van zijn of haar medewerker en kan soms alleen nog beoordelen op basis van indirect verkregen feedback.



Niet harder, maar slimmer werken

Tot slot werd de coachingscyclus ervaren als een jaarlijks terugkerend verplicht ritueel dat vooral tijd kostte en niet als een waardevolle investering in 'human capital', die zichzelf terugverdiende. Ook de scope van een jaar stond ter discussie, ingegeven door de flexibele en kort cyclische manier van werken en door het feit dat (de inhoud van) het werk steeds sneller veranderde.

Kortom er ontstond behoefte aan een continue dialoog, waarbij tussentijdse afstemming en aanpassing mogelijk is passend bij een wendbare en lerende organisatie. Er zou sprake moeten zijn van een gedeelde verantwoordelijkheid van de medewerker en leidinggevende. Beiden moeten in staat zijn om een open en eerlijk gesprek te voeren. Gericht op **vooruitkijken**, continue ontwikkeling en het inzetten van ieders talent. Dat vraagt om ander leiderschap en persoonlijk leiderschap.

JIJ BENT AAN ZET

GESPREKKENCYCLUS BIJ ZORG EN ZEKERHEID

Hoe ziet de nieuwe gesprekkencyclus er uit?

Vanaf maart 2020, bestaat de gesprekkencyclus uit drie soorten gesprekken:

1. het startgesprek:

hierin bepaalt de medewerker samen met de leidinggevende wat hij of zij de komende periode gaat doen, welke competenties en talenten hiervoor nodig zijn en hoe de medewerker zich verder wil ontwikkelen.

2. het evaluatiegesprek

(of meerdere hiervan naar behoefte):

in dit gesprek kijken medewerker en leidinggevende terug op de afgelopen periode.

Wat heeft hij of zij al voor elkaar gekregen?

Maar ook: waar is de wereld ondertussen veranderd en is aanpassing van de gemaakte afspraken nodig? Je geeft elkaar feedback en je kan zo vaak evalueren als je wilt.

3. het eindgesprek:

In het eindgesprek kom je met elkaar tot een eindevaluatie over de gehele afgelopen periode. Je viert de successen en kijkt naar de "missers". Ja, expres noemen we het zo, want we willen graag dat onze medewerkers lef tonen, risico's nemen en dus ook missers maken. Want alleen van fouten kun je leren. Maak samen de balans op, zodat dit input is voor je volgende startgesprek.

Wat staat er op de rol voor 2021?

In februari 2021 hebben alle medewerkers en leidinggevendenden voor het eerst een volledige gesprekkencyclus doorlopen en gaan we inventariseren hoe iedereen dit heeft ervaren. Deze input nemen we mee in de volgende gesprekkencyclus. Wat willen we behouden, wat kan er nog beter? De eerste geluiden zijn positief. Het gesprek is niet meer het doel maar het middel geworden en dat leidt tot goede gesprekken tussen medewerkers en leidinggevendenden die gaan over wat zij op dat moment belangrijk vinden.

Continu Verbeteren is niet iets wat je even doet en daarna vanzelf loopt, maar zoals de naam al aangeeft, juist iets waar je continu mee aan de gang bent. Het bestaat niet alleen uit het toepassen van methodieken zoals AGILE SCRUM of LEAN, maar ook en vooral omvat het de ontwikkeling van de mindset. Leren anders te kijken naar de eigen werkzaamheden en na te denken over hoe we onze processen beter kunnen organiseren. Wat is er op dit vlak in 2020 gedaan en welke successen zijn er geboekt? Lennard Eussen, Coach Continu Verbeteren en lid van het kernteam Continu Verbeteren, neemt ons mee.

Opbrengst in 2020

De coronacrisis had er gemakkelijk voor kunnen zorgen dat medewerkers uitsluitend gefocust waren op de huidige manier van werken en zij daarbinnen het werk zo goed mogelijk probeerden uit te voeren. Toch is dat niet gebeurd. Ondanks de crisis en de problemen die thuiswerken nou eenmaal met zich meebrengt, is er succesvol gewerkt aan het verbeteren van onze processen en dienstverlening.

In 2020 zijn we gestart met Continu Verbeteren op de afdeling Financiële Zaken binnen de divisie Control. Dit heeft mooie verbeteringen opgeleverd in de manier van werken en hoe er naar de eigen werkzaamheden wordt gekeken. Bovendien heeft het ook een positief effect gehad op de servicelevels voor onze klanten.

Daarnaast hebben we met een groep van Continu Verbeter-experts uit verschillende teams binnen de divisie Administratie hard gewerkt aan het verbeteren van de week- en dagstarts. Ook zijn er grote stappen gezet in de transformatie naar een Continu Verbeter-mindset.

Het team Relaties heeft mede door de inzet van overzichtelijke en gestructureerde week- en dagstarts een succesvolle eindejaarsperiode achter de rug.

Tot slot stonden we voor een forse uitdaging om onze Lean Orange Belt training, die altijd op kantoor werd gehouden, om te bouwen naar een digitale variant. In zeer korte tijd hebben we dit voor elkaar gekregen met als resultaat dat er zes Orange Belt digitale trainingen gegeven zijn. In totaal hebben maar liefst 40 collega's van verschillende divisies met succes de Orange Belt training afgerond. Ook is het gelukt om twee collega's op te leiden tot Orange Belt trainer en hebben we nu in totaal drie collega's in huis die deze training kunnen geven.



Thuiswerken

Marinika van Herk:

“Je gaat het pas zien als je het doorhebt. Dit lukt alleen als je overal met verbazing naar blijft kijken. Dit valt samen wat ik allemaal heb geleerd tijdens de Lean Orange Belt Training van Vikash. Ik heb de eerste stappen gemaakt in het Lean denken. Deze stappen hebben we samen digitaal gezet. Het was een leerzame en leuke training. Bedankt!”



Frans Spierenburg:

“Het is leuk en interessant dat je tijdens een digitale training interactieve praktische opdrachten kan doen, waardoor mijn begrip van Lean vergroot wordt.”

Wat staat er op de rol voor 2021

Het verder verspreiden van een mindset van Continu Verbeteren, het anders kijken naar de eigen werkzaamheden, het bevorderen van de kennis over Continu Verbeteren en het ondersteunen bij de uitvoering van verbeteringen staat op onze agenda voor 2021.

De dagstart is één van de meest gebruikte Continu Verbeter-tools in de organisatie en daarom ligt onze focus op het verder verbeteren van de dagstart in de hele organisatie. Daarnaast gaan we verder met de Orange Belt training en verschillende acties om medewerkers met een Orange Belt betrokken te houden bij Continu Verbeteren. Zij helpen ons als een soort ambassadeur “de mindset” te verspreiden.

Tot slot staan er voor 2021 een aantal divisie overstijgende verbeterprojecten op de planning. Voorbeelden daarvan zijn een verbeterproject over het machtigingenproces dat de divisies Zorg en Administratie raakt. En een verbeterproject over de financiële gevolgen van polismutaties dat de divisies Control en Administratie raakt. Beide zijn wat ons betreft mooie voorbeelden van samenwerking over de divisies heen!



De thuiswerkplek van Sebastian Kranenburg

En dan werken we ineens met zijn allen thuis, onder druk blijken we te beschikken over een enorme veerkracht en flexibiliteit. Terwijl we online werken en vergaderen, verzorgen en onderwijzen vele van ons hun kinderen, springen of vliegen huisdieren of kinderen door het beeldscherm en vergeten we af en toe onze camera of ons geluid op de “juiste tijd” open/dicht te zetten. Maar hoe ervaren we na maanden thuiswerken deze periode, welke lessen kunnen we hieruit meenemen? Begin oktober 2020, net voor de tweede lockdown, hielden we onder alle medewerkers een enquête om antwoord te krijgen op deze vragen en meer.

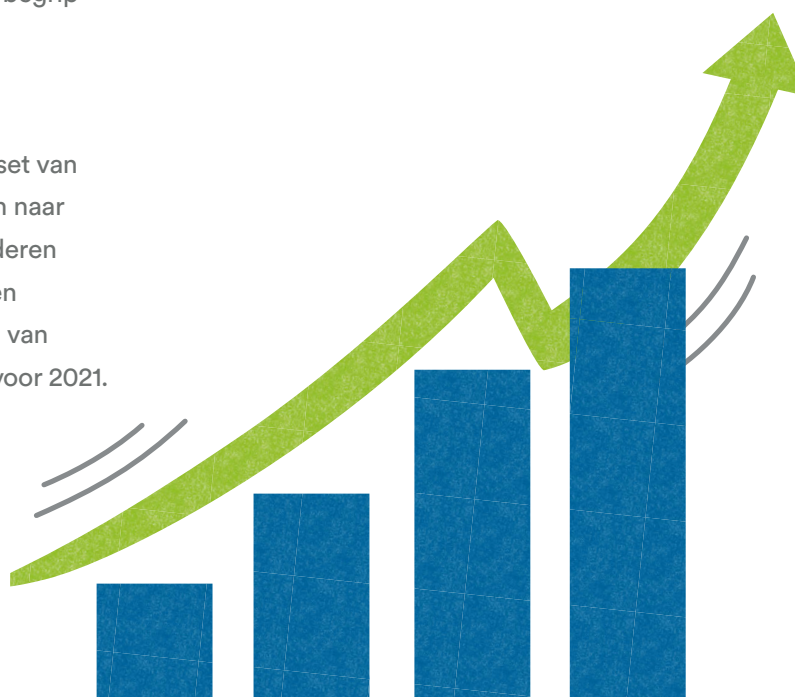
Doel en respons

Doel van de enquête was het inventariseren van de ervaringen met thuiswerken en het ophalen van praktische input en inzichten over het verschil tussen werken op kantoor en werken thuis. De uitkomsten worden gebruikt om tot een visie op thuiswerken te komen, die past binnen het concept Anders Werken en van toepassing is op de periode na COVID-19. Het nieuwe beleid dat uitgaat van een vrijwillige keuze tot structureel thuiswerken zal in de plaats komen van de “tijdelijke COVID-19 thuiswerkregeling”, waarbij sprake is van verplicht volledig thuiswerken. Maar liefst 404 reacties kregen we binnen op onze enquête over thuiswerken, een mooie respons van 75%!

Ervaringen met thuiswerken

Uit de respons kwam naar voren dat het merendeel van ons (66%), op het moment van afname, voornamelijk thuis werkte. Het viel op dat werkinhoudelijke zaken het meest positief werden ervaren, de materiële zaken werden iets minder positief ervaren en het minst positief werden de sociaal-emotionele aspecten ervaren. Als we inzoomen op de positieve zaken zijn we voor het merendeel positief als het gaat om:

- Eigen concentratie
- Eigen productiviteit
- Online toegang werkplek
- Ondersteuning via Microsoft Teams
- Werken met laptops en toebehoren



We zijn minder tevreden over thuiswerken als het gaat om:

- Afstemmen van zaken
- Creativiteit/bedenken van ideeën
- Ergonomische werkplek
- Sociaal (fysiek) contact met collega's
- Binding met de organisatie
- Het nemen van voldoende pauzes of rust
- Scheiden van werk en privé
- Samenwerken

Veel gemaakte opmerkingen gingen over:

1. De wens omtrent een tweede beeldscherm en hoog/laagbureau;
2. Het niet kunnen creëren van een eigen werkplek thuis;
3. Het niet nemen van voldoende pauzes en rust, we werken langer door en gunnen ons niet de tijd voor koffie of thee. Ook zijn veel vergaderingen aaneengesloten en in combinatie met het vergaderen via het scherm wordt dit als vermoeiender ervaren dan face to face.
4. We hebben vooral functioneel contact met elkaar. Het contact met directe collega's wordt als redelijk ervaren. Het meest missen we de praatjes bij koffieapparaat of de spontane gesprekken niet-werk-gerelateerd. We missen daardoor de verbinding met andere teams/afdelingen/divisies etc.

Terug naar kantoor na COVID-19

Kijkend naar de thuiswerkervaringen is het niet vreemd dat we weer naar kantoor willen voor de volgende zaken (opgesomd in volgorde van belangrijkheid):

- Kennisdeling
- Contact met collega's + gezelligheid
- Binding met de organisatie
- Samenwerken
- Creativiteit/brainstorm
- Werken aan projecten
- Overleggen

Ook heeft de enquête laten zien dat er een blijvende wens is tot thuiswerken na COVID-19, waarbij het overgrote merendeel (75%) de wens heeft om twee dagen of meer dan de helft van de arbeidsduur per week thuis te werken. Dit is in overeenstemming met landelijke onderzoeken die laten zien dat twee dagen thuiswerken straks de norm zal worden.

Tot slot is er input opgehaald over de facilitering van middelen, de daarmee gepaard gaande kosten/vergoedingen en de bereikbaarheid tijdens thuiswerken.

Net na de afname van de enquête werd een tweede lockdown afgekondigd en werden we gedwongen om weer volledig thuis te werken. Op basis van de uitkomsten van de enquête is meer aandacht gevraagd bij het lijnmanagement voor het sociaal-emotionele aspect ofwel het welbevinden van onze medewerkers. Medewerkers stimuleren tot het nemen van voldoende pauzes en niet te strak sturen op het maken van de volledig overeengekomen contracturen zijn voorbeelden die kunnen helpen. Ook zijn de specifieke hulptools, zoals Mirro, extra onder de aandacht gebracht bij zowel het lijnmanagement als alle medewerkers. We zullen elkaar moeten helpen en ondersteunen daar waar het mogelijk is, want alleen samen komen we deze bizarre tijd door.

Wat staat er op de rol voor 2021?

De uitkomsten van de enquête zijn meegenomen in de werkgroep, die een beleidsvoorstel zal doen omtrent structureel vrijwillig thuiswerken na COVID-19 en passend binnen ons concept Anders Werken. In het eerste kwartaal van 2021 hopen we het voorstel in te dienen bij de Ondernemingsraad aangezien thuiswerkbeleid instemmingsplichtig is. Tegelijkertijd kunnen we alvast zaken achter de schermen digitaal inrichten. Wanneer medewerkers daadwerkelijk gebruik kunnen maken van deze regeling? Het antwoord op deze vraag blijft vooralsnog en helaas één groot raadsel.

Positieve gezondheid

Binnen het gedachtengoed van positieve gezondheid leggen we intern de nadruk op het verhogen van de veerkracht ofwel wendbaarheid van onze medewerkers. Mede door COVID-19 kwam positieve gezondheid extra onder de aandacht en werd onze wendbaarheid flink op de proef gesteld. Wij vroegen Hélène Filemon, HR-adviseur en Voorzitter van de Commissie WelZZijn, naar wat er allemaal op het terrein van positieve gezondheid in 2020 is gedaan.

Commissie WelZZijn

De Commissie WelZZijn, die ieder jaar tal van activiteiten op het gebied van gezondheid aanbiedt aan haar medewerkers, moest veel activiteiten schrappen. Toch konden, weliswaar in aangepaste vorm, een aantal activiteiten doorgang vinden. De hardloop/bootcamp bijeenkomsten en online cursussen zoals stoppen met roken en afvallen met behulp van Make it easy werden georganiseerd. De hardloop/bootcamp en het afvallen kwamen goed van pas in een tijd waarin medewerkers, door het vele thuiswerken, minder bewegen en deels te maken krijgen met extra "coronakilo's".

Mirro

Daarnaast lanceerden we Mirro, een onlineplatform die zelfhulpmodules aanbiedt waarbij je je mentale veerkracht kan verbeteren.

Je leert met behulp van de modules om te gaan met alledaagse (stress)situaties. Elk van de module bevat tips, oefeningen en ervaringsfilmpjes over verschillende onderwerpen, zoals feedback geven, beter kunnen slapen, je werk/privé beter in balans krijgen en omgaan met stress op de werkvloer. Sommige modules gaan wat meer de diepte in, zoals de modules over mantelzorg, paniek en angst en piekeren. Natuurlijk komt ook het actuele thema 'Grip op coronastress' aan bod.

Gezondheidscheck

Vervolgens werden alle medewerkers uitgenodigd deel te nemen aan een (online) gezondheidscheck. De exporuite op ons kantoor werd ingericht met bloeddrukmeters, meetlinten, weegschalen en een massagestoel ter ontspanning.

Aandachtspunten

Risicofactor	Impact op verzuim	Impact op productiviteit	Percentage oranje/rood Zorg en Zekerheid	Percentage oranje/rood benchmark
1.  Werkstress	1.0%	1.3%	38%	40%
2.  Bevlogenheid	1.4%	0.8%	18%	17%
3.  Ontwikkelmogelijkheden*	-	0.5%	39%	32%

Goed bezig!

Risicofactor	Percentage groen Zorg en zekerheid	Percentage groen benchmark
1.  Sociale steun collega's	100%	99%
2.  Zelfstandigheid*	95%	86%
3.  Bewegen*	82%	72%

Bron Nipede: Macrorapport gezondcheck 2020 Zorg en Zekerheid



Tijd voor een nieuwe uitdaging

Zo konden in ieder geval de collega's die nog wel af en toe op kantoor kwamen een aantal gezondheidschecks doen. Na deelname ontving iedereen een persoonlijk rapport met waar nodig adviezen op maat om de gezondheid te verbeteren. De afdeling HRM ontving een macrorapport van de uitkomst van de gezondheidscheck. In de tabellen is te zien waar nog aandachtspunten liggen en op welk vlak we al goed bezig zijn!

RI&E en doorkijk naar 2021

Het rapport kon direct worden meegenomen met de Risico Inventarisatie en Evaluatie die eind 2020 werd gehouden. Ook leverde het macrorapport mooie input voor de afdeling HRM en de Commissie WelZZijn om de toekomstige doelstellingen op af te stemmen.

Vanzelfsprekend houden we bij de bepaling van de toekomstige doelstellingen ook rekening met het concept van positieve gezondheid. Als werkgever zien wij dat wij de veerkracht of wendbaarheid kunnen beïnvloeden door de eigen regie van medewerkers te verhogen en vooral de nadruk te leggen op waar medewerkers energie van krijgen en waar hun potentieel ligt. Daarnaast zullen we natuurlijk ook aandacht blijven hebben voor de vitaliteit en gezondheid. De Commissie WelZZijn neemt hierbij het spinnenweb van het gedachtengoed positieve gezondheid als kapstok en heeft voor 2021 weer mooie plannen gemaakt die hier perfect bij aansluiten.



exporuimte met doe het zelf testapparatuur

In deze nieuwe rubriek laten we medewerkers aan het woord die in het afgelopen jaar de stoute schoenen hebben aangetrokken en een andere functie zijn gaan uitoefenen binnen de organisatie. Wat zijn hun beweegredenen om een nieuwe uitdaging aan te gaan, wat hebben zij daarvoor moeten doen of gaan zij nog doen en wat zijn hun eerste ervaringen? Achtereenvolgens vertellen Floor de Veer, Corine van Beelen, Iris Heinemann, Sandra van Baast en Yvette van Doesburg over hun nieuwe uitdaging die zij ondanks COVID-19 toch zijn aangegaan.



Floor de Veer

Van Programmamanager Beheersing Zorgkosten (divisie Administratie) naar Afdelingsmanager Zorgteam Cure 2 (divisie Zorg), per 1 juli 2020.

Wat was je motivatie?

Begin 2020 had ik voor mezelf besloten dat het tijd werd voor een nieuwe uitdaging binnen Zorg en Zekerheid. Ik zat inmiddels 3,5 jaar in ongeveer dezelfde functie, die ik het laatste jaar binnen de afdeling Beheersing uitvoerde. Een afdeling die ontstaan is na het Organisatieontwikkeltraject. Vanuit die functie heb ik horizontaal toezicht binnen Zorg en Zekerheid geïmplementeerd en toen de basis hiervan stond, had ik zin in wat nieuws.

Zorg en Zekerheid is een fijne werkgever, dus ik wilde graag intern een stap kunnen zetten.

Wat heb je ervoor moeten doen of ga je nog doen?

Na een aantal oriënterende gesprekken intern met verschillende leidinggevendenden heb ik de gok gewaagd om te solliciteren naar de functie van Afdelingsmanager Zorgteam Cure. Na twee positieve sollicitatiegesprekken met mijn toekomstige collega's kreeg ik het verlossende telefoontje van onze afzwaaiende divisiemanager Jan Kroes, waarin mij werd meegedeeld dat ik per 1 juli 2020 mocht starten met mijn nieuwe functie. Eind december ben ik vanwege deze nieuwe functie gestart met het Young Executives Program bij De Baak om op die manier mijn vaardigheden op het gebied van leidinggeven verder te ontwikkelen.

Wat zijn je eerste ervaringen?

Inmiddels ben ik ruim een half jaar aan de slag. Het was een zeer uitdagende periode om te starten met mijn eerste leidinggevende functie in een werkveld dat nieuw voor mij was. De meeste collega's heb ik via Teams leren kennen en het inwerken op afstand kost meer energie dan wanneer je fysiek met iemand meekijkt. Desondanks ben ik heel blij met de stap die ik heb gemaakt.



Door het afscheid van de gezamenlijke inkoop met de VRZ partners en daarmee de start van de eigen inkoop is er veel te doen binnen de divisie Zorg. Dit maakt het uitdagend en het biedt volop kansen om verbeteringen door te voeren op zowel proces als inhoud.



Corine van Beelen

Van Medewerker Winkels (divisie Commercie) naar Klantbegeleider Wlz (divisie Zorg) per 1 november 2020.

Wat was je motivatie?

Ik werkte al jaren met veel plezier, in een fijn team, in de verzekeringswinkels van Zorg en Zekerheid. Het voelde alsof ik werkte in een soort comfortzone. Toch dacht ik al een tijdje na over verandering op het gebied van werk en ontwikkeling en had er ook al ideeën over. Toen kwam de interne vacaturemelding van de afdeling Klantondersteuning. De functie van Klantbegeleider Wlz leek te passen bij mijn ideeën

en daarnaast werd het tijd om een nieuwe uitdaging aan te gaan en uit mijn comfortzone te stappen. Daarom besloot ik te solliciteren.

Wat heb je ervoor moeten doen of ga je nog doen?

Ik heb de sollicitatieprocedure in twee rondes doorlopen. Na de tweede ronde werd ik gebeld met de mededeling dat ik aangenomen was. Een mens is nooit uitgeleerd en ik weet zeker dat ik in de toekomst trainingen zal volgen die bijdragen aan mijn ontwikkeling en aan het vergroten van mijn kennis.

Wat zijn je eerste ervaringen?

Na drie maanden kan ik met overtuiging zeggen dat ik een goede keus heb gemaakt door te veranderen van functie. Bijna alles is nieuw en anders: de wetgeving (van ZVW naar Wlz), de systemen en het organiseren van het werk. Ik ontwikkel me op hele nieuwe vlakken met de steun van nieuwe fijne collega's. Dat is een heel goed gevoel en ik voel me thuis. Het inwerken is, door het vele thuiswerken in deze coronacrisis, een extra uitdaging. Wij communiceren, net als alle andere collega's het meest via Teams. Dit is nu dé manier om met elkaar te sparren of elkaar te helpen als er vragen zijn. Het is echt ongelooflijk hoe in zo'n korte tijd dit communicatiekanaal zo'n belangrijke plaats heeft ingenomen, het is niet meer weg te denken. Toch mis ik het persoonlijke contact met collega's. 2020 stond voor ons allemaal in het teken van aanpassen en van veerkracht. Voor mij bracht 2020 nog iets extra's, een mooi nieuw begin in een nieuwe uitdagende functie.



Iris Heinemann

Van Specialist Administratie naar Coördinator Contractbeheer (beiden divisie Administratie) per 1 januari 2020.

Wat was je motivatie?

In mijn functie van Specialist Administratie miste ik de uitdaging en de projecten. Na verschillende gesprekken had ik besloten om Zorg en Zekerheid te gaan verlaten om meer de projectkant op te gaan. Maar nog voordat ik uit dienst ging werd er bekend dat de contractadministratie weer terugkwam van VRZ naar Zorg en Zekerheid en deze moest helemaal opnieuw opgezet gaan worden. Een super leuke uitdaging waar ik mijn ambities en energie in kwijt kan. Daarom heb ik besloten om te blijven en voor deze uitdaging te gaan. Met een kernteam zijn we aan de slag gegaan met de ontvlechting van VRZ en tegelijkertijd te starten met de opbouw van contractbeheer. Bij deze laatste behoorde ook het opstellen van het functieprofiel voor de nieuwe functie binnen Zorg en Zekerheid. Zo ontstond de functie "Coördinator Contractbeheer".

Wat heb je ervoor moeten doen of ga je nog doen?

Het duurde even voordat de functie "aan de paal" hing, omdat deze nog beschreven moest worden, maar toen het zover was heb ik daar uiteraard op gesolliciteerd. Ook heb ik voor deze functie Prince II en een coachopleiding gevolgd. In maart start ik met de module "vitaliteit coach", allereerst omdat ik het leuk vind, maar ook om het welzijn van het team nog beter te ondersteunen.

Wat zijn je eerste ervaringen?

Dit jaar hebben we voor het eerst de contractering zelf gedaan, los van VRZ. We hebben een superleuk, enthousiast, leergierig en gezellig team bij Contractbeheer en hebben zelf invulling mogen geven aan het hele proces. Ondanks dat het een transitiejaar was vind ik dat we als team de contractering en alles wat er bij komt kijken succesvol hebben doorlopen. Het leuke aan deze functie is dat het een samenspel is van verschillende afdelingen (Zorginkoop, Applicatiebeheer, Operaties etc), en dat je een hoop moet regelen. Je bent de "spin in het web", en dat is wat ik superleuk vind aan deze functie.

We hebben dit jaar ook mee mogen helpen aan de invulling van het nieuwe CRM Zorg. We zijn hiermee als eerste gestart en zijn dit nog steeds aan het uitbouwen. Als Contractbeheer hebben we dit jaar heel veel geleerd en gaan we enthousiast op naar het volgend inkoopjaar!





Sandra van Baast

*Van Medewerker Verhaal (divisie Beheer)
naar Adviseur Medezeggenschap
(Bestuurssecretariaat) per 15 oktober 2020.*

Wat was je motivatie?

Energie krijgen van je werk, dat vind ik belangrijk. Ik heb mij ooit voorgenomen dat als ik van baan zou veranderen, het zou moeten gaan om een totaal andere functie, waar ik elke dag met minimaal net zo veel plezier naar toe zou gaan. En daar was ineens de functie van Adviseur Medezeggenschap. Zonder aarzelen heb ik mijn sollicitatiebrief geschreven.

Wat heb je ervoor moeten doen of ga je nog doen?

Mijn sollicitatiegesprekken verliepen via Teams. Als Adviseur Medezeggenschap ben je toebedeeld aan de Ondernemingsraad en ben je daarnaast voor iedereen in de organisatie beschikbaar voor vragen over medezeggenschap. Bij de functie hoort dan ook een opleiding tot Ambtelijk Secretaris. Voordat ik in oktober aan de slag mocht gaan ben ik met de opleiding begonnen. Het zijn eigenlijk 3 Leergangen maar door mijn eerder opgedane ervaring in de Ondernemingsraad en diverse opleidingen, die ik in de loop van de jaren had gevolgd, heb ik veel vrijstellingen gekregen. In april 2021 hoop ik de opleiding succesvol af te ronden.

Wat zijn je eerste ervaringen?

Toen ik na ruim 20 jaar de afdeling Juridische Zaken verliet heb ik wel een traantje gelaten. Ik liet hele fijne en lieve collega's achter. Toch heb ik nog geen seconde spijt gehad. Ook nu heb ik weer leuke collega's en de Ondernemingsraad bestaat uit hele enthousiaste en leergierige mensen. Mijn werk als adviseur is heel divers en mijn passie voor de medezeggenschap blijft groeien. Ik zie ernaar uit om elkaar weer op kantoor te ontmoeten maar ook nu ga ik elke dag met enorm veel plezier achter mijn beeldscherm op mijn thuiswerkplek zitten.



Yvette van Doesburg

*Van Financial Controller & Reporter naar
Business Controller (beiden divisie Control)
per 1 maart 2020.*

Wat was je motivatie?

De functie Business Controller zag ik als een volgende stap in mijn loopbaan. Toen de functie vrij kwam, moest ik er wel even goed over nadenken om te solliciteren. Dit omdat deze stap voor mij wat snel kwam. Ik werkte nog niet heel lang bij Zorg en Zekerheid als Financial Controller en was zeker nog niet op de functie uitgekeken.

Wel had ik behoefte om naast de cijfers meer bezig te zijn met de strategische keuzes en doelstellingsplannen van de organisatie. Je weet natuurlijk nooit wanneer zo'n mooie functie weer vrij komt dus besloot ik ervoor te gaan.

Wat heb je ervoor moeten doen of ga je nog doen?

Ik ging in gesprek met de Divisiemanager Control voor een oriënterend gesprek en reageerde vervolgens op de vacature. Tijdens het sollicitatieproces heb ik gesprekken gevoerd met onder andere HRM en verschillende divisie-managers. Ontzettend leuk om deze uitdagende functie nu uit te mogen voeren. Door middel van training en begeleiding van mijn leidinggevende wil ik mij de komende tijd verder ontwikkelen.

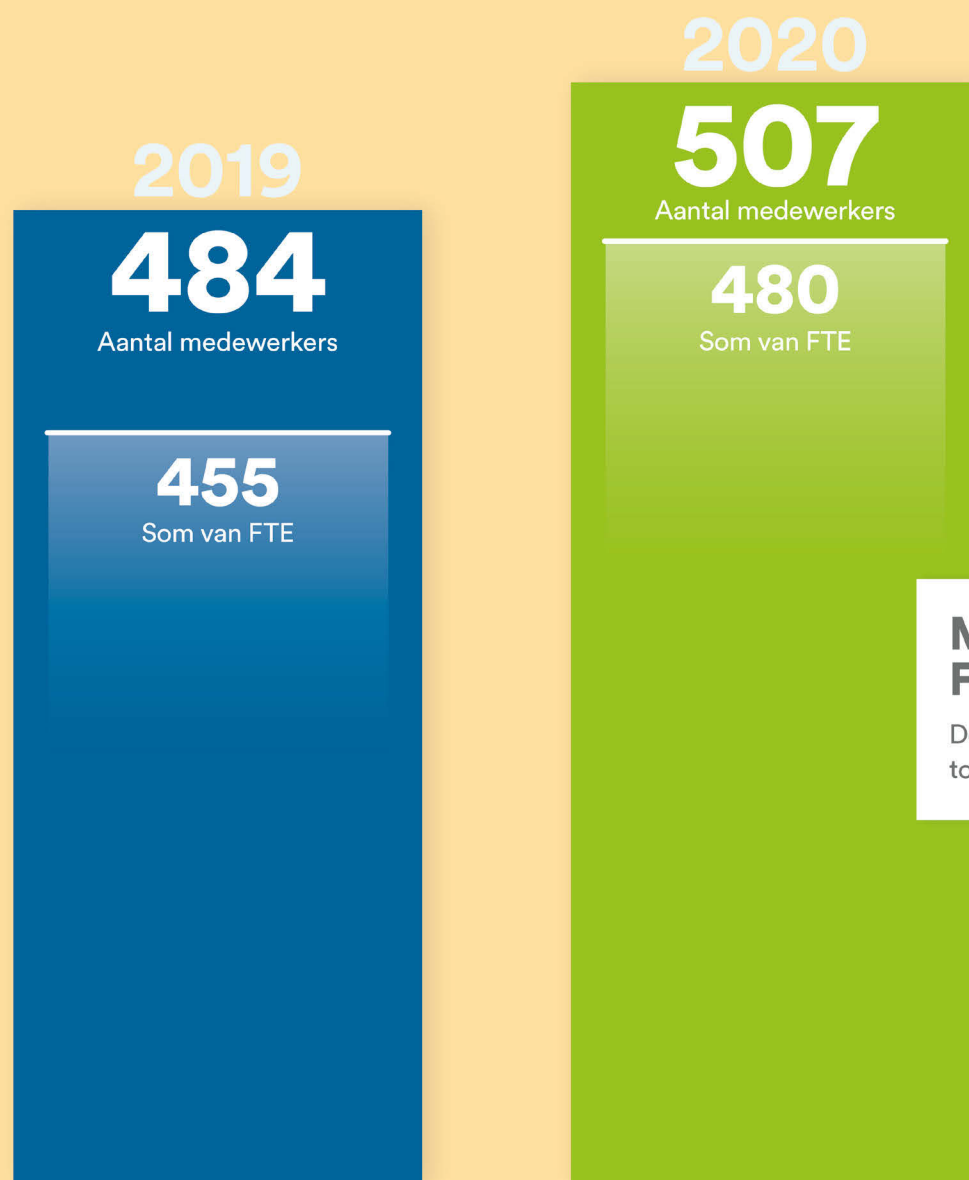
Wat zijn je eerste ervaringen?

Het inwerken is heel anders verlopen dan verwacht. Na twee weken in de functie werkzaam te zijn, gingen we thuiswerken door de coronamaatregelen. Dit was een hele opgave met een peuter en een baby thuis. Ik ben blij dat er binnen de organisatie veel begrip voor de privésituatie is en dat we er met z'n allen het beste van maken. Het nadeel van het thuiswerken in deze functie is dat je normaal meer dingen die spelen meekrijgt in de wandelgangen. Ik kan nog veel leren in deze functie en ik waardeer het dat ik de ruimte krijg om de functie uit te voeren zoals die bij mij past.



Cijfers 2020

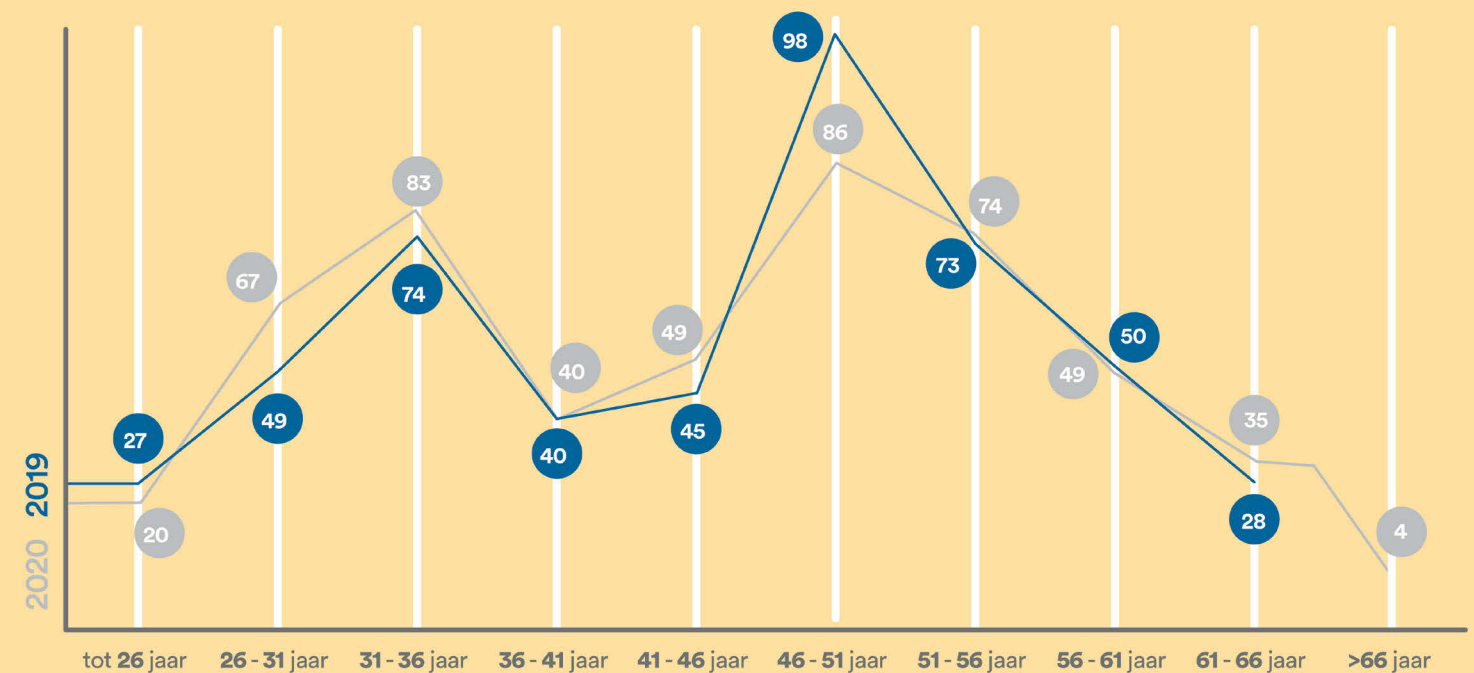
Leeftijdsopbouw



Medewerkers in FTE en aantallen

De cijfers in 2020 in vergelijking tot 2019

In dit bizarre jaar zijn er geen grote veranderingen te zien in de personele cijfers. Het personeelsbestand is wat leeftijdsopbouw nog iets evenwichtiger geworden. De instroom en uitstroom hebben echter geen effect gehad op de gemiddelde leeftijd en het gemiddeld aantal dienstjaren. Deze laatst genoemden bleven gelijk ten opzichte van 2019 en waren respectievelijk 43,6 jaar en 11 jaar. Er is een lichte daling te zien in het verzuimpercentage, de meldingsfrequentie en de gemiddelde opleidingskosten per medewerker. Of COVID-19 hier invloed op heeft gehad is de vraag. Tot slot bedroeg de interne mobiliteit in 2020 7,3%. Onder de interne mobiliteit verstaan we medewerkers die verticaal of horizontaal zijn doorgestroomd.



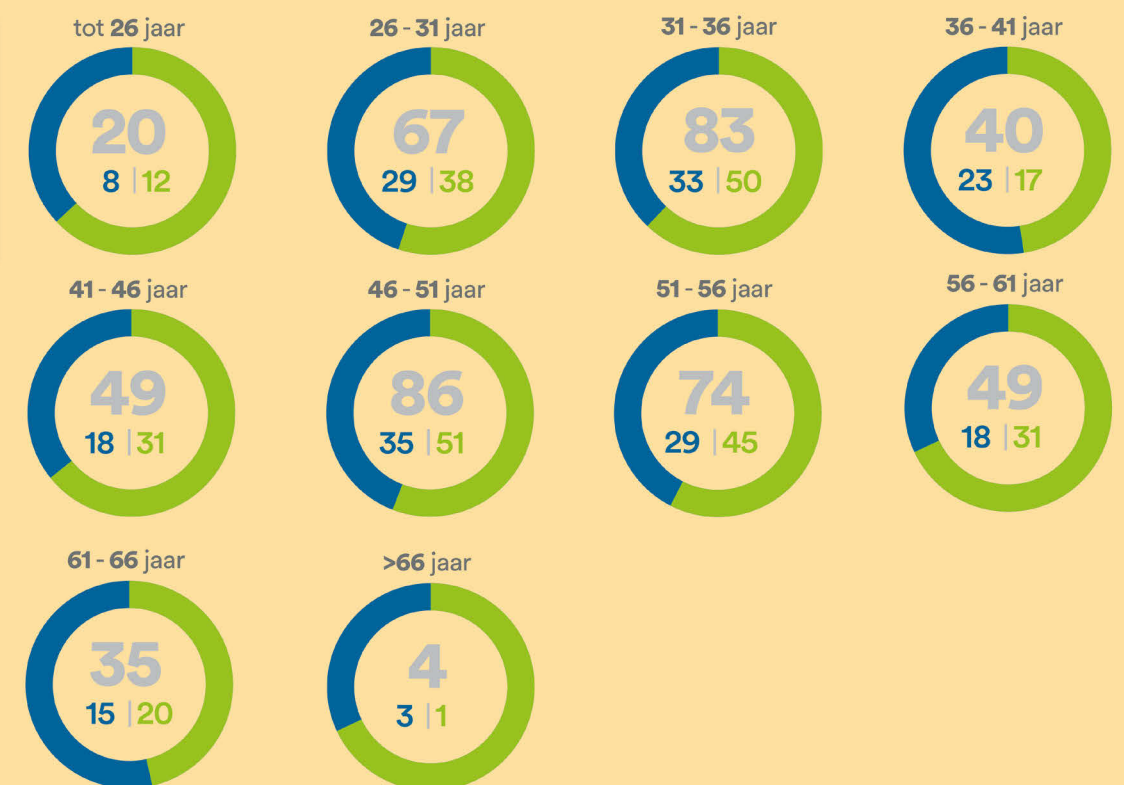
Verdeling

Mannen en vrouwen in de leeftijdscategorieën

Man: 211
42%

Vrouw: 296
58%

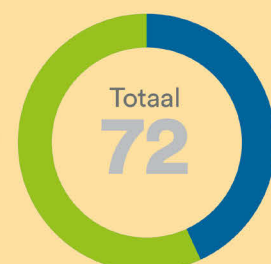
Totaal: 507



Personeelsverloop in dienst

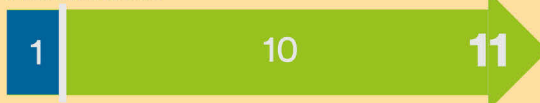
In dienst

Man: 32
Vrouw: 40



Personeel in dienst per afdeling

Administratie



Beheer



Commercie



Control



Raad van Bestuur & Bestuurssecretariaat



Zorg



Man Vrouw

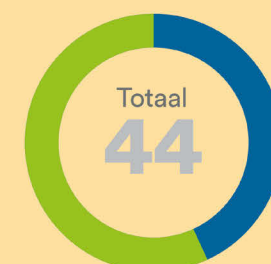
Gemiddelde
leeftijd
instroom 2019 **35** | 2020 **36**

Instroom
aantal
medewerkers 2019 **102** | 2020 **72**

Personeelsverloop uit dienst

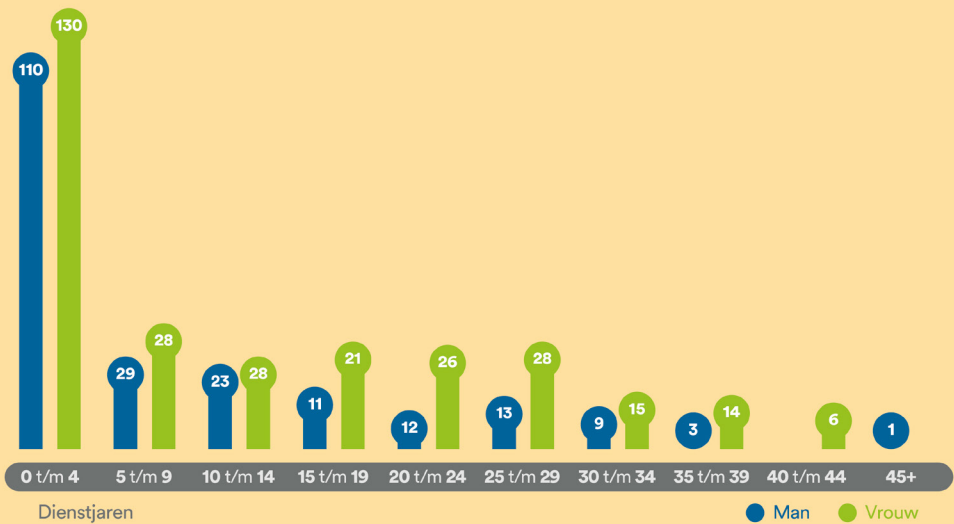
Uit dienst

Man: 17
Vrouw: 27

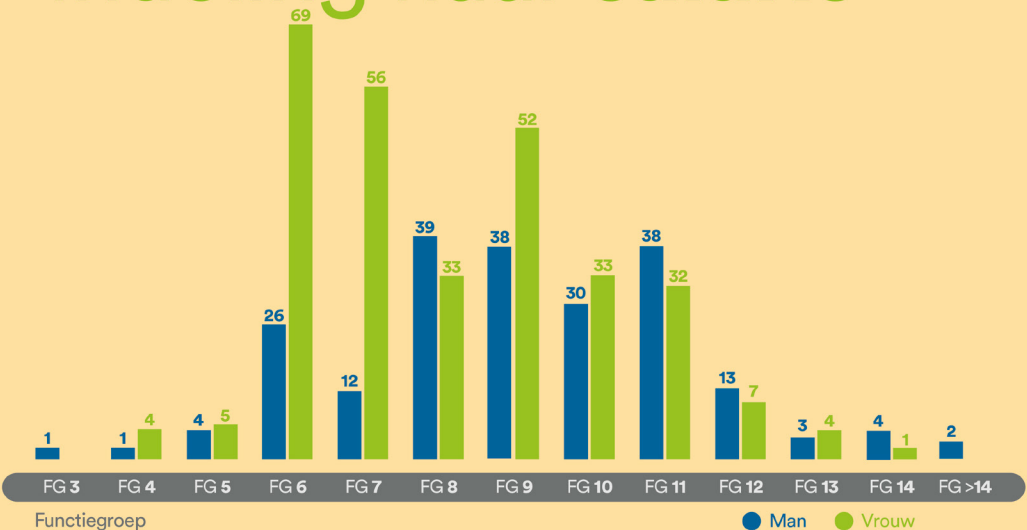


	Betrekking elders	Binnen proeftijd	Einde tijdelijk dienstverband	Ontslag conform vaststellingsovk	Ontslag op eigen verzoek	Totaal	
Administratie			4	4		8	Administratie 8
Beheer	2	1	1	2	2	8	Beheer 8
Commercie				1	3	4	Commercie 4
Control			1			1	Control 1
RvB, GRC, HRM & Bestuurssecretariaat			1	2	1	4	RvB, GRC, HRM & Bestuurssecretariaat 4
Zorg	4	1	1	3	10	19	Zorg 19
Totaal	6	2	8	12	16	44	

Lengte dienstverband



Indeling naar salaris

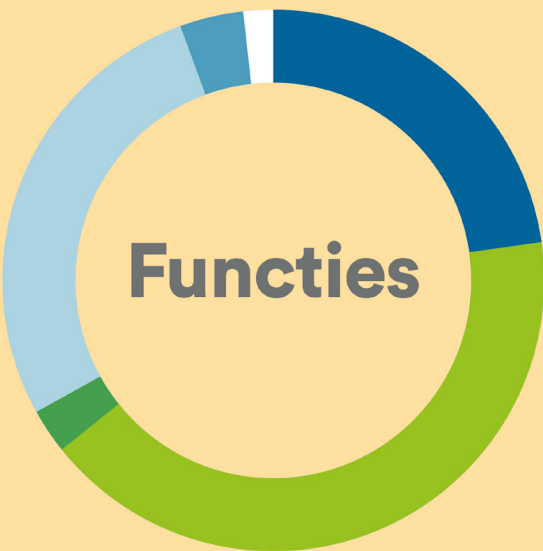


Ziekteverzuim

	2019		2020	
	Meldings-frequentie	Verzuim % (excl. Zwangerschap)	Meldings-frequentie	Verzuim % (excl. Zwangerschap)
Administratie	1,11	3,69	0,61	4,00
Beheer	0,92	2,49	0,63	1,68
Commercie	1,02	2,31	0,78	2,43
Control	1,07	2,87	0,35	2,97
RvB (incl. GRC, HRM & Bestuurssecretariaat)	0,94	2,54	0,59	1,16
Zorg	0,92	2,92	0,67	2,71
IA*			0,43	2,85
Gemiddeld	0,97	2,86	0,64	2,60

* Per 1 januari 2020 is IA in het organogram niet meer geplaatst onder RvB.

Opleidingsniveaus



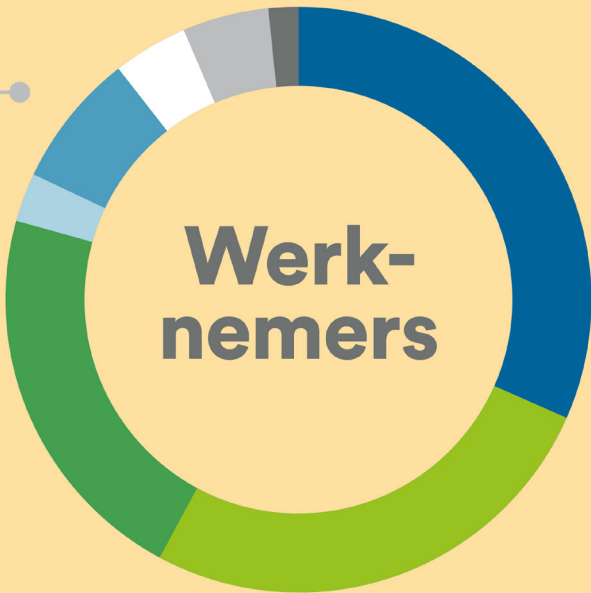
Opleidingsniveau functies

Niveau	Aantal medewerkers
WO	119
HBO	206
HBO+	10
MBO	142
MBO+	20
VMBO	10
Totaal	507

Opleidingsniveau werknemers

Niveau	Aantal medewerkers
WO	165
HBO	130
MBO	120
VWO	13
HAVO	33
VMBO	18
VMBO-T	22
Niet bekend*	6
Totaal	507

* Niet bekend = medewerkers hebben geen afgeronde opleiding voor zover bekend bij HRM



De totale opleidingskosten in 2020

€503.226,83

Gemiddelde opleidingskosten per werknemer

€992,56

