Sociaal Jaarverslag 2019

Zorg en Zekerheid
zorgverzekeraar

Colofon

Uitgave
Zorg en Zekerheid

Coördinatie
Marlies Guezen, Ellen Verbaan en
Geraldine Schoonderbeek

Tekst en redactie
Marlies Guezen, Ellen Verbaan en
Geraldine Schoonderbeek

Vormgeving en printing
Afdeling Corporate Communicatie
Afdeling Repro

Zorg en Zekerheid
Postbus 400
2300 AK Leiden

Inhoudsopgave

Voorwoord 3

Samen bewegen naar de gezondste regio 5
Continu Verbeteren 8
Anders Werken 11
Medewerkersonderzoek 2019 15
Leiderschap 2.0 17
Zelforganisatie 19
Traineeship 21
Terug de collegebanken 23
In memoriam 26

Cijfers 27

Voorwoord

Ton van Houten

Henk Gerla

Ook in 2019 was Zorg en Zekerheid volop in beweging zich te transformeren tot een wendbare organisatie.

In het eerste kwartaal sloten we het Organisatie Ontwikkeltraject (OOT) af. Dit traject, dat in 2018 van start ging, leidde tot een grote personeelswissel en het ontstaan van een aantal zelforganiserende teams. Daarmee luidde het OOT het begin van onze veranderde koers in. Er zijn veel nieuwe medewerkers ingestroomd, die vol energie kennis over onze organisatie willen opdoen. Zij integreren binnen de organisatie met medewerkers met langere dienstverbanden en een schat aan ervaring. Daarmee ontstond de vraag: hoe zorgen we ervoor dat “Oud en Nieuw” elkaar gaan versterken? Maar ook: hoe houden we het gevoel dat we allemaal kennen van onze eerste werkdag? Hoe mooi zou het zijn als iedereen met een DAG 1-gevoel naar het werk komt, zich blijft verwonderen over zaken en zich wil inzetten tot continu verbeteren?

Een wendbare organisatie vraagt een andere stijl van leiderschap. In maart 2019 werd gestart met een leiderschapsprogramma. Het doel is alle leiders via bewustwording, zelfreflectie en training tools te geven om medewerkers zo te kunnen coachen dat zij blijvend waarde kunnen toevoegen voor Zorg en Zekerheid.

Vlak voor de zomer was ons nieuwe businessplan 2020-2022 af! Daarin staat onze nieuwe koers: samen bewegen we naar de gezondste regio. Dit plan werd in het derde kwartaal aan alle medewerkers gepresenteerd. Tegelijkertijd is gestart met een traineeshipprogramma. Hiermee willen wij de instroom van jonge medewerkers met nieuwe kennis en ervaring bevorderen en werken aan een evenwichtig personeelsbestand.

Begin derde kwartaal vroegen wij aan de medewerkers naar hun kijk op de eigen functie, het team en de organisatie via een medewerkersonderzoek.
Vanaf de zomer ging ons gehele interne huis op de schop door de implementatie van Anders Werken. Eindelijk, na jarenlange voorbereiding, werden de nieuwe contouren zichtbaar van een andere fysieke werkomgeving.

Begin vierde kwartaal werd de afdeling Governance, Risk en Compliance verplaatst en werden de functies van de medewerkers aangepast om zo te komen tot een volwaardige invulling van het “Three Line of Defence model”. Tegelijkertijd werden alle voorbereidingen getroffen om een Security Office in te richten met bijbehorende functies om verdere professionalisering van onze informatiebeveiliging te realiseren. Zo maken wij met elkaar Zorg en Zekerheid veilig en toekomstbestendig.

Kortom, een jaar van beweging en reflectie waarbij wij steeds dichter bij een wendbare organisatie komen.

Raad van Bestuur, maart 2020

Samen bewegen naar de gezondste regio

Zorg en Zekerheid is volop in verandering en beweging. Het Organisatie Ontwikkeltraject (OOT) dat alle verandering inluidde hebben we in 2019 afgerond. We schreven een nieuw businessplan 2020-2022, werkten via de verandertrajecten aan een wendbare organisatie en houden met elkaar meer en meer een DAG1-gevoel vast. Hoe verhouden deze veranderingen zich nu tot elkaar?

Afronding OOT
Om van Zorg en Zekerheid een wendbare organisatie te maken zijn we gestart met het OOT begin 2018. Het doel van het OOT was kostenbesparing en kwaliteitsverbetering.
In 2018 werden wijzigingen doorgevoerd binnen achtereenvolgens de divisies Commercie, Administratie, Beheer, Zorg en Control. De wijzigingen hadden betrekking op onder andere verschuiving van taken, functies, positionering van afdelingen en de wijze van aansturing (ontstaan van zelforganiserende teams).
De afronding daarvan vond plaats in 2019 met een aantal afdelingen binnen de divisie Beheer (Post/Repro), Control (Debiteuren/crediteuren) en het Zorgkantoor.

Het aantal vertrokken medewerkers was groter dan verwacht, waardoor we veel nieuwe medewerkers hebben moeten werven. Dat kostte natuurlijk tijd. Op sommige plaatsen in de organisatie leidde dit, in combinatie met de doorvoering van zelforganisatie en het werkaanbod, tot flink hogere werkdruk onder medewerkers en een verslechterde dienstverlening naar de klant. We hebben met vereende krachten ons ingespannen deze werkdruk weer te verlagen en de dienstverlening weer op peil te krijgen en zijn daar grotendeels in geslaagd.

Wat betreft de doelstellingen van OOT kunnen we stellen dat het doel: maximaal 10% boven de kostenbenchmark in 2019, is gehaald, echter de geplande jaarlijkse structurele besparing niet geheel. Dit laatste komt vooral door nieuwe hoger gewaardeerde functies en een toename van het aantal verzekerden. Wat betreft de kwaliteitsslag is het nu nog te vroeg om conclusies te trekken. Wel ervaren we kwaliteitsverbeteringen door met name de positieve invloed van nieuwe medewerkers.

Nieuw businessplan
Dit voorjaar heeft het managementteam samen met interne en externe stakeholders een nieuw businessplan 2020-2022 geschreven en gepresenteerd. Met daarin een **missie** die luidt: wij motiveren onze verzekerden om gezond te leven en wanneer zij zorg nodig hebben, garanderen wij als zorgverzekeraar dat kwalitatief goede zorg toegankelijk en betaalbaar is. Onze nieuwe **visie** is: samen bewegen we naar de gezondste regio.
Om dit te realiseren hebben we **energieke** en **optimistische medewerkers** nodig die in hun dienstverlening naar de klant **zorgvuldig en betrouwbaar** te werk gaan. Medewerkers die op de momenten die ertoe doen het verschil maken door in de communicatie naar de klant **persoonlijk** te zijn.
In het businessplan hebben we om onze doelen te realiseren de volgende strategische 'keuzes benoemd: dienstverlening voldoet aan onze klantverwachting, positieve gezondheid, focus op de regio en toekomstbestendige product- en dienstenaanbod aan verzekerde. Vorenstaande keuzes behoeven geen nadere toelichting maar wat is positieve gezondheid?
Positieve gezondheid is een andere kijk op gezondheid waarbij niet de ziekte maar een betekenisvol leven van de mens centraal staat. De nadruk ligt op de veerkracht, eigen regie en het aanpassingsvermogen en niet op de beperking of de ziekte zelf. Hierdoor zal uiteindelijk niet alleen de ervaren gezondheid verbeteren maar zullen ook de zorgkosten afnemen en draagt positieve gezondheid bij aan het in de toekomst betaalbaar houden van de zorg.

Hele mooie uitdagingen die vragen om een aantal randvoorwaarden. Zo is het essentieel dat wij binnen Zorg en Zekerheid de basis op orde hebben, een wendbare organisatie zijn en datagedreven werken.

Basis op orde
In 2019 is de afdeling Governance Risk & Compliance anders gepositioneerd en zijn de functies daarbinnen herschreven om nog beter invulling te geven aan ons Three Line of Defense Model. Tevens zijn alle voorbereidingen

getroffen voor de inrichting van een Security Office in de eerste lijn binnen de divisie Beheer per 1 januari 2020. Twee voorbeelden van veranderingen die het mogelijk maken de basis op orde te hebben voor nu en in de toekomst.

Wendbare organisatie
Een wendbare organisatie is enerzijds noodzakelijk om snel in te kunnen spelen op de veranderingen om ons heen en anderzijds onze ambitie waar te maken samen met de partners te bewegen naar de gezondste regio.
Een wendbare organisatie vraagt om energieke en optimistische medewerkers. De houding continu verbeteren en 'anders werken' ondersteunen daarbij. Evenals de ontwikkeling naar leiderschap 2.0 van onze leiders én persoonlijk leiderschap van onze medewerkers. Zelforganisatie is een vorm die persoonlijk leiderschap bevordert. Verderop in dit jaarverslag gaan we in op deze veranderingen.

Voor de medewerkers is het belangrijk het DAG1 gevoel vast te houden dat we allemaal kennen van onze eerste werkdag. Lekker fris, wakker (energiek en optimistisch) en continu op zoek naar uitdaging en verbetering (continu verbeteren). Ter inspiratie maakten we in 2019 DAG1 films waarin medewerkers vertellen wat hun DAG1 gevoel is. De filmps van en voor medewerkers dragen bij aan verbinding en helpen ons het veranderverhaal kracht bij te zetten en maken dat het DAG1 gevoel een dagelijkse mentaliteit wordt.

Definitief overzicht boventallige medewerkers

Onderstaande tabel laat zien dat een groot aantal medewerkers is aangemerkt als boventallig en veel daarvan ook echt zijn vertrokken.

Divisie	Aangemerkt boventallig	Intern herplaatst	Feitelijk boventallig	Vertrek regeling	Bemiddeling	Remplacanten-regeling
Commercie	36	7	29	2	25	2
Administratie	108	66	42	7	35	
Beheer	11	3	8		8	
Control	17	6	11	3	8	
Zorg	6	1	5	4	1	
Totaal	**178**	**83**	**95**	**16**	**77**	**2**

Continu Verbeteren

Medewerkers blij met Orange Belt certificaat

Bij een wendbare organisatie past een mindset waarbij we altijd kijken naar manieren om onze werkprocessen te verbeteren en onze klanten beter te kunnen bedienen. Lennard Eussen, Coach Continu Verbeteren, neemt ons namens het kernteam Continu Verbeteren mee in wat er allemaal in 2019 op dit gebied is gebeurd.

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. Continu Verbeteren bestaat niet alleen uit het toepassen van methodieken zoals bijvoorbeeld AGILE SCRUM, die we gebruiken bij BI en de OHI teams, of de LEAN-methodieken, die we vooral gebruiken bij het optimaliseren van onze processen. Maar ook en vooral omvat het de ontwikkeling van de mindset. Zo leren we anders naar de eigen werkzaamheden te kijken en na te denken over hoe we onze processen beter kunnen organiseren. Niet harder maar slimmer werken dus!

Wat is er in 2019 gedaan?
In 2019 hebben we een goede start gemaakt met Continu Verbeteren. De noodzaak om efficiënter te werken was hoog vanwege de uitstroom door het OOT, de vele openstaande vacatures, en het grote werkaanbod. Dit hielp enorm de verbeterinitiatieven te omarmen. Tegelijkertijd was het ook moeilijk juist in zo'n drukke periode tijd te vinden aan verbeteringen te werken.
In het begin van het jaar hebben we een nieuwe opleider gecontracteerd, die gekozen is uit drie partijen. We wilden persé met één opleider werken, zodat we binnen de hele organisatie

op eenzelfde manier met de LEAN-methodiek zouden gaan werken.
Voor het borgen van Continu Verbeteren binnen heel Zorg en Zekerheid is een kernteam Continu Verbeteren samengesteld met een brede vertegenwoordiging vanuit alle divisies. Zij ondersteunen initiatieven binnen de divisies en bewaken de initiatieven die over divisies heen worden uitgevoerd. Ook worden de opleidingen vanuit het kernteam gecontracteerd en gefaciliteerd.

Wat is de opbrengst tot nu toe?
De opbrengsten in 2019 zijn zeer divers.
Als onderdeel van de opleiding krijgen de deelnemers opdrachten besparingen te realiseren binnen hun eigen werk. Dit heeft schitterende resultaten opgeleverd, doordat de medewerkers echt 'out of the box' hebben leren denken en ze hun eigen werkzaamheden nog eens goed tegen het licht hebben gehouden.
Ook is er een aantal projecten geweest die met Continu Verbeteren zijn opgepakt.

Hieronder een aantal voorbeelden:

- Project Call reductie: hierbij is het voortraject, het komen tot verbetervoorstellen, succesvol afgerond. Vervolgens is de hieruit voortvloeiende IT implementatie vanuit de digitale veranderkalender opgepakt;
- Implementatie van een nieuwe werkwijze voor het voeren van gesprekken bij het Contact Center, waarbij de medewerkers meer eigen verantwoordelijkheid hebben gekregen. Dit is door de medewerkers zeer positief ontvangen;
- Integratie van Continu Verbeteren met de zelforganiserende teams binnen de divisie Administratie. Dit is gedaan door per hoofdproces (declaratie, polis en machtigingen) een medewerker naast het meewerken binnen de teams een vast deel van zijn tijd te laten werken aan de verbeterinitiatieven die vanuit de teams naar boven zijn gekomen.

LEAN training

Uitleg LEAN aan leidinggevenden

Wat staat er op de rol voor 2020?
In 2020 zullen verschillende Orange Belt trainingen georganiseerd en gefaciliteerd worden vanuit het kernteam. We beginnen bij de divisie Zorg en ook binnen de divisie Administratie staan al twee trainingen gepland. Ook zullen we nog een Green Belt training samen met onze opleider geven. Ons doel is in de toekomst ook de Green Belt trainingen zelf te kunnen geven. Hiertoe loopt een opleider vanuit het kernteam mee met de trainer vanuit 12Mprove, onze opleidingspartner.
In een samenwerking tussen de divisies Administratie, Commercie en Control gaan we aan de slag met het Continu Verbeteren van onze financiële processen. Naar onze mening een mooi voorbeeld van samenwerking over divisies heen!

Tegelijkertijd gaan we vanuit het kernteam nog een aantal activiteiten ontwikkelen om collega's die al een LEAN training hebben gedaan, aangehaakt te houden bij de beweging van Continu Verbeteren.
Last but not least gaan we met een aantal ludieke initiatieven Continu Verbeteren verder promoten binnen alle divisies.

Een aantal feitjes over 2019

- 30 collega's verspreid over verschillende divisies zijn gecertificeerd als LEAN Green Belt;
- 6 collega's binnen de divisie Administratie hebben de LEAN Orange Belt met succes afgerond.

Anders werken

Nieuwe werkplekken

Eindelijk, na een intensieve voorbereiding van twee jaar, zien we de nieuwe contouren van onze fysieke werkomgeving en gaat letterlijk ons hele huis op de schop. Het Anders Werken gaat niet alleen om fysieke aanpassingen, maar betreft ook aanpassingen in de virtuele werkomgeving, de manier waarop we samenwerken en onze werkcultuur. Kort gezegd stimuleert het ons op een natuurlijke manier tot samenwerking en activiteitgerelateerd werken en draagt het bij aan de totstandkoming van een wendbare organisatie. Wij vroegen Anne van Kesteren, Specialist Administratie en Lambert de Kool, Afdelingsmanager Marketing hoe zij Anders Werken op de vernieuwde 5e en 4e verdieping ervaren en wat daaraan vooraf ging.

Anne van Kesteren

Specialist Administratie

Voorbereidingen

Juni 2019, divisie Administratie, een nieuw werkconcept… Oftewel: stap 1 naar Anders Werken. Tijdens een eerste sessie werden de plannen voor de realisatie van de vernieuwde omgeving aan de afdelingen Operatie, Besturing en Beheersing gepresenteerd. In de daarop volgende weken werden alle collega's uitgenodigd voor teamsessies om de invulling van het Anders Werken samen vorm te geven. Wat voor werkplekken zijn er straks in de vernieuwde vleugel? Wat houdt dat wendbare werken in? Welke werkafspraken maken we met elkaar en hoe regelen we praktische zaken, zoals de verdeling van de beschikbare kastruimte en de versiering met Kerst?
Onder begeleiding van de Coaches Wendbaarheid zijn we met elkaar aan de slag gegaan. Een eerste stap was het kritisch kijken naar de inhoud van de persoonlijke ladekast. De van huis meegebrachte plantjes werden vriendelijk verzocht het pand te verlaten. Er vond een grote inzameling van boventallig verklaarde kantoorartikelen plaats en menig archiefdoos kreeg een nieuw plekje beneden, bij de rest.

Inhuizing

Op 9 september 2019 was het, na maanden van voorbereiding zover: de inhuizing van de divisie Administratie naar de A-vleugel op de vijfde verdieping. Werken met een laptop in plaats van een vaste pc; zoeken naar een plek voor die dag in plaats van automatisch plaatsnemen aan je eigen bureau. Het was even wennen, maar langzaamaan begonnen we onze weg te vinden en bleek ook hoe fijn die verandering eigenlijk was. Een frisse, schone en opgeruimde afdeling; even apart kunnen zitten voor een snel overleg (in plaats van samenscholen achter één bureau) en zelf kunnen kiezen voor een werkplek die bij het werk van die dag past.
Zeker nu ook de andere afdelingen overgaan op Anders Werken, merk je dat de puzzelstukjes in elkaar vallen. Natuurlijk zijn er, ook na die eerste maanden, nog steeds uitdagingen waar we met elkaar over in gesprek zijn, dingen die in de praktijk toch net anders uitpakken dan verwacht – dat geeft niet. Dat helpt ons juist om dit werkconcept 'eigen' te maken, passend bij de identiteit en visie van ons bedrijf.
Als de transformatie van het pand straks afgerond en de overgang van oud naar nieuw compleet is, dan weet ik zeker dat we met elkaar volop kunnen genieten van het vernieuwde, wendbare en toekomstbestendige Zorg en Zekerheid.

Lambert de Kool
Afdelingsmanager Marketing

Voorbereidingen
Eind 2019 was het onze beurt als afdeling Marketing mee te gaan met dit bedrijfsbrede werkconcept. Het begon in 2018 met een eerste presentatie van het nieuwe werkconcept. De veranderingen leken vooraf groot: verhuizen naar een andere etage en andere vleugel in ons gebouw, geen vaste 'eigen' werkplekken meer, geen 'eigen' kamers, samen met collega's van andere afdelingen op de nieuwe vleugel, iedereen een eigen laptop in plaats van een desktop. Wauw, dat waren flink wat veranderingen ineens. Daarnaast werden we gedurende 2019 in meerdere sessies ook voorbereid op de 'zachte' kanten van de verandering. Gaan drukke marketeers en rustige IT'ers wel goed samen in één ruimte?
Kun je je nog wel concentreren met zoveel collega's bij elkaar? Wat willen we dat de nieuwe cultuur is? Voor wie haal je koffie en voor wie niet? Mag de radio aan en wie bepaalt de zender? Veel vragen waar we vooraf niet overal een antwoord op hadden. We besloten er gewoon voor te gaan en in de praktijk tot de antwoorden te komen.
Zoals met veel verhuizingen dwong ook deze verhuizing tot het opruimen van de spreekwoordelijke zolder. In 15 jaar tijd bleken er flink wat marktonderzoeken, klantstrategieën, nieuwe concepten en evaluaties aan het papier toevertrouwd en in kasten en bureaulades terecht te zijn gekomen. De opdracht was simpel: je mag één kratje aan spullen meeverhuizen en that's it! Dit was voor meerdere collega's een goede oefening in loslaten en het vervolgens in de papiercontainer te laten vallen.

Inhuizing
Van de één op de andere dag gingen we om. Op vrijdag verlieten we onze oude werkplek en op de maandag erop startten we met alle nieuwe buren op de nieuwe, prachtig verbouwde vleugel. 4 november: ons Anders Werken was begonnen. In het begin nog wat onwennig.
's Morgens aankomen in de gezamenlijke 'woonkamer', met daarin je persoonlijke locker en de koffie-automaat. Vervolgens een werkplek zoeken die past bij jouw activiteit op dat moment: een 'projectruimte' als je met meerderen bent; een 'bila-ruimte' als je een één-op-één gesprek wilt hebben; de bel-/skype -ruimte als je wilt bellen of een stilte-werkplek als je geconcentreerd wilt werken; nagenoeg altijd met je laptop onder de arm.
Inmiddels zijn we enkele maanden verder en al goed gewend aan het 'Anders Werken' en is ons team zeer enthousiast. Enkele quotes van collega's:

- Erg fijn dat je kunt werken waar, wanneer en hoe je dat wilt. Een projectoverleg, telefoontje of BILA? Alle faciliteiten zijn er om je taken op dat moment zo goed mogelijk uit te voeren.
- De lijnen met directe collega's maar ook met de andere collega's zijn korter.
- Wij hebben een fijne frisse ruimte, met veel mogelijkheden.
- De sfeer is goed, de ruimtes zijn prettig ingedeeld en ook de laptop bevalt prima.
- Een nieuwe werkomgeving went verrassend snel en ik kan me bijna niet meer voorstellen dat ik nog een tijd bij ZZ had zonder laptop (zo fijn!).

Is dan alles in één keer goed en een verbetering? Nou, het is af en toe nog wel even dringen voor die éne koffieautomaat die we met de hele verdieping moeten delen. Maar ik weet zeker dat we als wendbare organisatie ook daar snel een verbeterslag in gaan maken.
Tot zover het verhuisbericht van een enthousiast Marketing-team.

Nieuw ingerichte begane grond

2016*
7,2
Benchmark
7,4

Bevlogenheid

2016
7,8
Benchmark
7,4

Betrokkenheid

2016
7,3
Benchmark
6,9

Werkgeverschap

2016
-
Benchmark
7,2

Leiderschap

*De vorige meting was in 2016

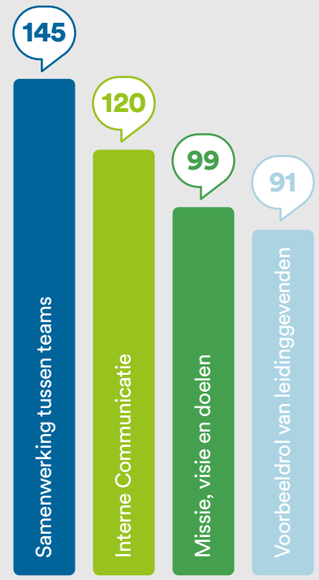
Medewerkers-onderzoek 2019

Voor de zomervakantie vroegen we iedere medewerker zijn mening te geven over een groot aantal thema's waar Zorg en Zekerheid veel waarde aan hecht. Zo waren we benieuwd naar de meningen en ervaringen over bevlogenheid en de samenwerking met collega's en leidinggevenden. Tegelijkertijd lieten medewerkers zich horen over de mogelijkheden tot ontwikkeling en de duidelijkheid over de koers van Zorg en Zekerheid.

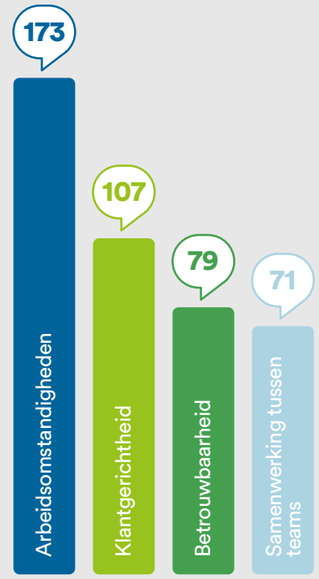
77,1% van de medewerkers heeft het onderzoek ingevuld. Een mooie respons waarmee we veel input kregen over wat goed gaat binnen Zorg en Zekerheid en waar we nog wat te doen hebben. Duidelijk werd dat de vele veranderingen binnen de organisatie, zoals het OOT, invloed hebben gehad op de resultaten. Kort samengevat komt er uit het onderzoek het volgende naar voren:

- Iedereen wil **een duidelijke inspirerende richting voor de organisatie** hebben, zodat een betere focus mogelijk is. Onze medewerkers zien dit graag duidelijk uitgedragen worden door het management en verlangen van het management voorbeeldgedrag.
- **De samenwerking** in teams kreeg een hoge score evenals de ervaren ruimte en **vrijheid** in het werk en de **fijne werksfeer**.
- 'Het nakomen van gemaakte afspraken', 'met de juiste dingen bezig zijn' en 'binnen mijn team wordt efficiënt gewerkt' dalen ten opzichte van de vorige meting in 2016.
- We zien dat medewerkers hun **relatie met hun leidinggevende** positief waarderen en tegelijkertijd aangeven dat het 'afstemmen van wederzijdse verwachtingen' en het 'aanspreken op de resultaten daarvan' beter kan. Er is een duidelijke behoefte aan meer duidelijkheid geven, aanspreken en meer uitdagen op persoonlijke/professionele ontwikkeling.

We concludeerden dat er mooie trotspunten zijn maar ook dat we nog wat te doen hebben. Ieder team heeft de uitkomsten onder de loep genomen en met elkaar gebrainstormd hoe we zaken kunnen verbeteren maar ook welke trotspunten zij willen behouden. De uitkomsten zijn meegenomen in het leiderschapsprogramma. In dit programma leren leidinggevenden het belang van het uitdragen van een duidelijke koers "de magneet" en staat het geven of krijgen van feedback centraal. Van medewerkers vragen wij ook mee te doen om onze organisatie verder te laten groeien. Persoonlijk leiderschap is daarom voor nu maar ook de komende jaren een belangrijk thema.



Verbeterpunten



Trotspunten

= aantal respondenten

Leiderschap 2.0

Op weg naar een inspirerende sessie

De transitie naar een wendbare organisatie vraagt om aangepast leiderschap. Daarom zijn we in 2019 gestart met een leiderschapsprogramma. Via inspiratie, bewustwording en zelfreflectie ondersteunen we leidinggevenden in hun ontwikkeling naar leiderschap 2.0.

Het leiderschapsprogramma in vogelvlucht
In maart 2019 zijn we afgetrapt met het interviewen van de leidinggevenden over hun visie op leiderschap. Welke competenties zijn volgens hen nodig om leider te zijn in een wendbare organisatie. Deze input vormde de basis voor fase 1 van het programma: inspiratie en bewustwording. Thema's als elkaar écht zien, van je doel een magneet maken en leiderschap & zelforganiserende teams, zorgden voor meer bewustwording. De informatiemarkt over Continu Verbeteren en een verhaal over bevlogenheid zette iedereen áán. Al met al leidde dit tot de eerste aanzet voor de leidende principes van het Leiderschap 2.0.

Tijdens de zomer startte fase 2: zelfreflectie. Via individuele gesprekken en plenaire bijeenkomsten ontstond inzicht. Wat ben je voor leidinggevende? Hoe past dat in een wendbare organisatie? Wat zijn gedeelde leiderschapsthema's kijkend naar onze cultuur en type leiders die we nu zijn? Met deze kennis en inzichten sloten we 2019 af om in 2020 te vervolgen met het uitdiepen van de leidende principes en de slag te maken naar de praktische toepassing ervan.

Van aarzelend tot volledig instappen
Tijd nemen om naar jezelf en je eigen leiderschap te kijken terwijl je agenda vol staat en de dagelijkse waan je meeneemt zodra je het kantoor binnenstapt valt niet mee. Toch geven leidinggevenden aan dat ze het niet alleen belangrijk vinden, maar ook waardevol. De leiders van Zorg en Zekerheid groeien van groep naar team!

Leiderschap 2.0 en medewerkers
Ander leiderschap betekent ook wat voor medewerkers. Een wendbare organisatie stelt eisen aan je persoonlijk leiderschap. Daarom zijn we tijdens de zomer gestart met een summerschool vol workshops voor medewerkers. Thema's als 'De eerste indruk', 'Objectiviteit', Fouten maken mag', 'Veerkracht', 'Laat de ander stralen', 'Kalmte' en 'Breinvriendelijk werken' nodigden medewerkers uit voor een reis naar hun persoonlijke kracht. De aanmeldingen overtroffen verwachtingen, dus geven we hier enthousiast vervolg aan met een winterschool.

Leiderschap 2.0 in 2020
In vervolg op de bewustwording en zelfreflectie krijgen leidinggevenden begin 2020 gereedschappen voor praktische toepassing, waarmee we starten met fase 3: leren door toepassen. De leidende principes voor Leiderschap 2.0, die in 2019 zijn geformuleerd, vormen de leidraad. Samen met collega's en teams nu daadwerkelijk gaan toepassen en betekenis geven aan Leiderschap 2.0.

Leiders blij met leidende principes

Zelforganisatie

Zelforganisatie helpt ons om sneller, beter en slagvaardiger in te inspringen op de ontwikkelingen in de markt. Een zelforganiserend team is verantwoordelijk voor het behalen van de doelstellingen, het inrichten, plannen en bewaken van werkzaamheden, het oplossen van dagelijkse problemen en het verbeteren van processen en werkmethoden. De kaders en doelstellingen (het WAT) wordt door het management vastgesteld en het team bepaalt HOE de doelen worden bereikt. Hieronder valt te lezen wat er zoal op het gebied van zelforganisatie is gebeurd in 2019.

Afdeling Operatie (Divisie Administratie)
In 2018 is vanuit het OOT besloten binnen de afdeling Operatie met zelforganiserende teams te gaan werken. In 2019 lag, in het kader van deze zelforganisatie, de focus van Operatie op teamontwikkeling, kennisoverdracht en het ontwikkelen van eigenaarschap. Ieder team heeft een teamplan opgesteld en is met behulp van een kennismatrix aan de slag gegaan om kennis over te dragen en te verbreden. Deze kennisoverdracht beperkte zich niet tot binnen de teams maar reikte ook over de teams heen. Daarnaast monitoren de teamleden via dagstarts de werkvoorraden en bepalen zij de prioriteiten. Aangezien de huidige coachingscyclus niet meer aan sluit bij zelforganisatie, is binnen Operatie een pilot gestart. Binnen deze pilot stellen de medewerkers zélf hun planningsdocument en conceptbeoordeling op. Hiervoor kregen zij workshops 'Beoordelen' en begeleidende "Hoe doe jij dat"-sessies aangeboden waarin tips gegeven werden.
Tijdens het jaar werden groepstrainingen Continu Verbeteren gegeven en is er individuele coaching gegeven om vaardigheden van medewerkers te verbeteren. Tot slot zijn er sessies georganiseerd om teamleden in staat te stellen om vanuit het afdelingsplan teamplannen op te stellen.

Overige ontwikkelingen binnen de organisatie
In 2019 is buiten de afdeling Operatie ook door een aantal afdelingen de wens geuit om de weg naar zelforganisatie in te slaan. Om zelforganisatie mogelijk te maken is het belangrijk dat het team/de afdeling al beschikt over een bepaalde mate van volwassenheid. De ontwikkeling naar zelforganisatie gaat in stapjes ofwel fases. Hoe deze fases verlopen is afhankelijk van de mate van volwassenheid op de volgende terreinen:

- Vaktechnische volwassenheid van het team. Om elkaars werk te kunnen overnemen is het van belang van elkaar te leren wat elkaars werk inhoudt en wat ieder zijn ambities zijn. Zo creëer je inhoudelijke flexibiliteit en begrip voor elkaars werk.
- Organisatorische volwassenheid binnen het team. Welke afspraken worden er binnen een team gemaakt over hoe er wordt samengewerkt.
- Sociale volwassenheid binnen een team. Hoe werkt het team vloeiend samen om de doelen te behalen. Samen leren werken, samen leren besluiten, samen conflicten oplossen, elkaar aanspreken, elkaar de ruimte bieden en het succes gunnen, verschillen accepteren en verwachtingen delen.

In 2019 zijn de volgende zelforganiserende teams gestart:

- **Team Financiële Administratie** (afdeling Financiële Zaken);
- **Team Financial Control & Reporting** (afdeling Financiële Zaken);
- **Team Financieel Advies**, uitsluitend voor wat betreft de overlappende werkzaamheden (divisie Control);
- **Team Interne Dienst** (Afdeling Facilitaire Zaken);
- **Team Servicedesk** & **Receptie**

Het team "Interne Dienst" (afdeling Facilitaire Zaken) werkt zelforganiserend en in de dagstarts kijken zij naar de werkverdeling en prioriteiten. Zij hebben geleerd dat goed communiceren met elkaar één van de sleutels tot succes is. Binnen de afdeling Facilitaire Zaken is de verdere ontwikkeling richting zelforganisatie gaande het jaar even on hold gezet vanwege de drukke werkzaamheden rondom met name het project Anders werken.

Ook zijn er in 2019 onderzoeken gestart binnen de afdelingen Corporate Communicatie, Beheersing en Besturing of en zo ja, in welke mate zelforganisatie mogelijk is.

Wat zijn de ervaringen?
De mate van ontwikkeling naar zelforganisatie wisselt per team/afdeling. Het gefaseerd doorgroeien naar volledige zelforganisatie is een leerproces. We leren steeds meer in het samenwerken in de dagelijkse praktijk. Het is een kwestie van ervaren en bijstellen.
De vaktechnische volwassenheid is voor elk team een groeipad. Met het opstellen van een taak- en kennismatrix ontstaat zicht op kwetsbare kennisgebieden. Een structureel opleidingsplan biedt houvast om kennisfragiliteit op te heffen en genereert flexibele inzetbaarheid.
Op sociale volwassenheid zijn "met elkaar praten in plaats van over" en "elkaar aanspreken als resultaten niet worden behaald" onderwerpen waarin de teams extra ondersteuning nodig hebben. Zelforganisatie voor de medewerker betekent meer persoonlijk leiderschap. Persoonlijk leiderschap betekent dat je in staat bent je doelen te realiseren door 't beste uit jezelf te halen door gebruik te maken van je eigen talenten en kwaliteiten en dat je verantwoordelijk en aanspreekbaar bent voor je eigen werk, welbevinden en ontwikkeling.
Vanuit de Coaches Wendbaarheid is in 2019 summerschool gestart. Er zijn workshops georganiseerd die op bovengenoemde thema's aansluiten. De workshops sloten goed aan bij de behoefte van medewerkers en werden hoog gewaardeerd.

Wat staat er op de rol in 2020?
Binnen zelforganisatie heeft een team een hoge mate van autonomie. Daarom staat in 2020 het verder ontwikkelen van persoonlijk leiderschap centraal. Persoonlijk leiderschap betekent dat iedereen leiderschap vertoont. Zo ontwikkel je kwaliteiten (zoals zelfvertrouwen en zelfbewustzijn), vaardigheden (zoals flexibiliteit en daadkracht), werk je aan een gewenste cultuur binnen het team en zet je een structuur neer die de samenwerking binnen je team ondersteunt. In 2020 staat winterschool op de rol met thema's die aansluiten op het persoonlijk leiderschap.

Traineeship

Trainees: Babette, Anne, Sophie, Marinika

In september 2019 start Zorg en Zekerheid met het aanbieden van een tweejarig traineeship en biedt zij ruimte aan vier trainees. Waarom we voor een traineeship programma hebben gekozen en wat het inhoudt licht Jolanda Alphenaar, HR-Adviseur, toe.

Waarom ingevoerd?
Zorg en Zekerheid streeft naar een evenwichtiger personeelsbestand, omdat we veel medewerkers hebben die lang in dienst zijn en veel kennis en ervaring hebben met de organisatie. Door de instroom van (vaak jong) talent te bevorderen, halen we nieuwe kennis en ervaring in huis waarmee we een evenwichtige balans realiseren in ons personeelsbestand. Daarnaast is het, vanwege de (toekomstige) krapte op de arbeidsmarkt, van belang vroegtijdig deze (jonge) doelgroep te werven en aan ons te binden.
In 2018 is daarom een werkgroep gestart met als doel het onderzoeken of en zo ja waarom wij een traineeship programma willen binnen Zorg en Zekerheid. Deze werkgroep kwam tot de conclusie dat via een traineeship jong, aankomend talent in korte tijd onze organisatie snel en grondig leert kennen en zij een bijdrage kunnen leveren aan vernieuwing en innovatie binnen onze organisatie. Zo ontstaat er een win-win situatie voor beide partijen. Uiteindelijk zijn vier divisies een samenwerking aangegaan tot het begeleiden van trainees.

De implementatie
In mei 2019 is gestart met de werving van de trainees. Onze doelgroep betrof sollicitanten met een afgeronde HBO- of WO- opleiding en maximaal twee jaar werkervaring. We waren vooral op zoek naar sollicitanten, die nog zoekende zijn naar hun ambities en nog een keuze moeten maken binnen welk vakgebied hun interesse ligt. Via het traineeship maken sollicitanten kennis met de gehele organisatie, zodat ze daarna de keuze kunnen maken welk(e) functie of werkgebied het beste bij hen past. Uit 44 sollicitanten hebben wij vier toppers geselecteerd. Vier trainees (bij toeval vier vrouwen) zijn op 1 september 2019 van start gegaan.

Wat houdt het in?
De trainees zijn op de eerste werkdag met een ontbijt van harte welkom geheten door Henk Gerla en de leden van de werkgroep. Daarna startten zij voor de periode van één maand bij het Contact Center, met als doel kennismaking met onze organisatie en ervaring opdoen via binnenkomende klantvragen. Ook hebben zij een opdracht uitgewerkt voor de Front Office. Vervolgens zijn de trainees geplaatst bij vier verschillende divisies: Zorg, Commercie, Administratie en Beheer. Binnen deze divisies hebben zij een persoonlijke coach tot hun beschikking, die hun inhoudelijk begeleidt met een opdracht vanuit de betreffende divisie. Daarnaast worden de trainees ook gecoacht op hun persoonlijke vaardigheden vanuit de afdeling HRM. Na zes maanden vindt er roulatie plaats en stromen de trainees door naar een andere divisie voor wederom een periode van zes maanden. Het is de bedoeling dat zij gedurende twee jaar bij vier verschillende divisies werkervaring opdoen en diverse projectopdrachten uitvoeren. In de derde en vierde periode worden de opdrachten gemaakt in samenwerking met de divisie Control, zodat de trainees ook weten wat er speelt bij deze divisie. In september 2020 (derde periode) krijgen zij ook een opdracht vanuit het Managementteam.

Wat staat er op de rol 2020?
Op 2 maart 2020 gaan de trainees de eerste projectopdracht presenteren aan de leden van de werkgroep en afgevaardigden vanuit de verschillende divisies.
Het is de bedoeling dat wij, leden van de werkgroep, in september 2020 het Managementteam positief kunnen adviseren ook in mei 2021 te starten met de werving van vier nieuwe collega's voor de periode 2021 – 2023. Tot nu toe kunnen wij in ieder geval constateren dat het traineeship 2019 – 2021 positief is ontvangen!

Terug de collegebanken in

In deze terugkerende rubriek van ons Sociaal Jaarverslag laten we medewerkers aan het woord die recent individuele opleidingen hebben gevolgd of deze nog volgen. Voor de ene medewerker is het volgen van een opleiding of cursus een steeds terugkerend gebeuren, voor de ander een hernieuwde kennismaking met de collegebanken. Achtereenvolgens vertellen Gellius Vochteloo, Nathalie Vincenten en Linda ten Boden waarom zij een opleiding hebben gevolgd, wat deze inhield en wat ze met het geleerde in de praktijk doen.

Gellius Vochteloo

Teammanager Applicaties

Green Belt
12Improve
Behaald op 28 november

Waarom gedaan?
Naast mijn rol als Teammanager ben ik Scrummaster van enkele scrumteams. Binnen de organisatie wordt meer en meer de LEAN-methodiek toegepast en daardoor werd ik nieuwsgierig naar de toepassing en de verschillen en overeenkomsten met Scrum. Daarnaast is het altijd goed om jezelf te blijven ontwikkelen.

Wat hield de opleiding in?
Gedurende vier intensieve trainingsdagen zijn we meegenomen langs de pijlers Doel, Proces en Mensen en de bouwstenen van LEAN. Dit alles om onze processen in kaart te kunnen brengen en vooral te ontdekken waar verspillingen zitten en hoe wij deze kunnen elimineren.
LEAN is erop gericht alleen die dingen te doen die toegevoegde waarde leveren voor de klant. Door het streven naar perfectie probeer je steeds de processen te verbeteren met als doel de kwaliteit te verhogen, de doorlooptijd te verkorten en de kosten te verlagen.

Wat doe je met het geleerde in de praktijk?
De handvatten vanuit de LEAN-methodiek helpen om niet direct in oplossingen te denken, maar eerst te kijken naar feiten en oorzaken. Daarnaast zit het voorkomen van verspillingen tussen de oren waardoor je hier automatisch meer bij stilstaat tijdens dagelijkse werkzaamheden. Door het uitwerken van diverse processen zie je waar veel tijd verloren gaat en waar een verbetering mogelijk is.
Het uitwerken doe je in de vorm van het visualiseren van een waardestroom wat verbetermogelijkheden transparant maakt. Daarnaast merk ik dat steeds meer collega's de taal van LEAN spreken, waardoor je gezamenlijk de theorie in de praktijk kan brengen.

Nathalie Vincenten

Kwaliteitsmedewerker Frontoffice

Diploma HBO coaching
Opleidingsinstituut Scheidegge
Behaald op 16 oktober

Waarom gedaan?
Per 1 mei 2018 ben ik gestart in de functie van Kwaliteitsmedewerker Frontoffice. Het coachen van collega's is onderdeel van deze functie. Ik ben in december 2018 gestart met de opleiding HBO coaching, omdat ik weinig ervaring met coaching had en er graag meer over wilde leren.

Wat hield de opleiding in?
Naast het onderdeel psychologie werd er in het theoriegedeelte van de opleiding aandacht besteed aan coachingsmethoden en - technieken en aan de vaardigheden van de coach.Deze onderdelen zijn vervolgens uitgebreid geoefend tijdens het praktijkgedeelte van de opleiding. Na elk onderdeel volgde een examen of een module opdracht. De gehele opleiding werd afgesloten met een eindopdracht, waarbij het schrijven van een betoog en zelfreflectie centraal stonden. Het was een leuke opleiding, waarbij ik ook veel over mezelf heb geleerd.

Wat doe je met het geleerde in de praktijk?
Ik vind het belangrijk in gesprek te komen met mijn collega's, zodat ik weet wat er bij hen leeft en welke wensen zij hebben ten aanzien van hun ontwikkeling. Samen kunnen we dan kijken hoe deze doelen bereikt kunnen worden.
De opleiding heeft mij vooral handvatten gegeven die ik kan gebruiken bij het voeren van deze coachingsgesprekken, bijvoorbeeld; 'hoe stel ik de juiste vragen' , 'hoe geef (en zeker ook ontvang!) ik op de juiste manier feedback' en 'hoe zorg ik ervoor dat ik niet te snel oplossingen aandraag voor de ander'. De opleiding komt mij dus zeker goed van pas bij mijn werkzaamheden.

Linda ten Boden

Senior Zorginkoper

Master Bedrijfskunde
Erasmus Universiteit Rotterdam
Behaald op 31 augustus

Waarom gedaan?
Voordat ik in juni 2017 als Senior Zorginkoper Farmacie bij Zorg en Zekerheid kwam werken kocht ik farmaceutische zorg in namens Multizorg VRZ.
Eén van de items die mijn bucketlist van destijds sierde was een studie Master Business Administration. Waarom? Omdat ik van nature nieuwsgierig ben en een brede interesse heb. Zo heb ik altijd al naast mijn werk diverse cursussen en studies gevolgd, variërend van hobbycursussen zoals Spaans, tekenen en schilderen tot NIMA A en B marketing.

Wat hield de opleiding in?
De Erasmus Universiteit stimuleert studenten Bedrijfskunde via opdrachten in aanraking te komen met verschillende aspecten van een organisatie zoals het financiële gedeelte, de procesmatige kant, maar ook de ontwikkeling van de markt en de organisatie. Het is een studie waarbij je de samenhang tussen de diverse afdelingen leert herkennen. Dit vond ik zo interessant, dat ik mijn afstudeeronderzoek heb gebaseerd op het onderwerp 'Het managen van succesvolle non-profit allianties'.

Wat doe je met het geleerde in de praktijk?
Een voordeel van deeltijdstudies is dat je medestudenten vanuit diverse sectoren tegenkomt. Hierdoor kom je in aanraking met leuke en interessante visies waardoor je geïnspireerd raakt vanuit andere invalshoeken naar issues/ opdrachten te gaan kijken. Dit neem ik bewust en onbewust mee in mijn dagelijkse werkzaamheden voor Zorg en Zekerheid.

In memoriam

Jolanda Bol

Op maandag 22 juli 2019 bereikte ons het verdrietige bericht van het plotseling overlijden op 21 juli van onze medewerkster

Jolanda was de afgelopen 38 jaar werkzaam binnen Zorg en Zekerheid waarbij we haar hebben leren kennen als een toegewijd medewerkster, nauw betrokken bij ons bedrijf en haar collega's. De laatste jaren werkte zij op de afdeling Informatiemanagement en IT Regie in de functie van Informatieontwikkelaar. Ondanks vele veranderingen die zij in de afgelopen jaren meemaakte, was zij zeer loyaal aan ons bedrijf en praatte zij altijd met enthousiasme en passie over haar werk.
Jolanda, met een grote glim- of schaterlach. Niet bang om te zeggen wat ze dacht. Altijd uitgaand van haar eigen kracht en overtuiging. Met Jolanda in de buurt was het nooit saai.
We zullen haar missen vanwege haar 38 jaar trouwe inzet, voor haar eigen gezicht en kleur!

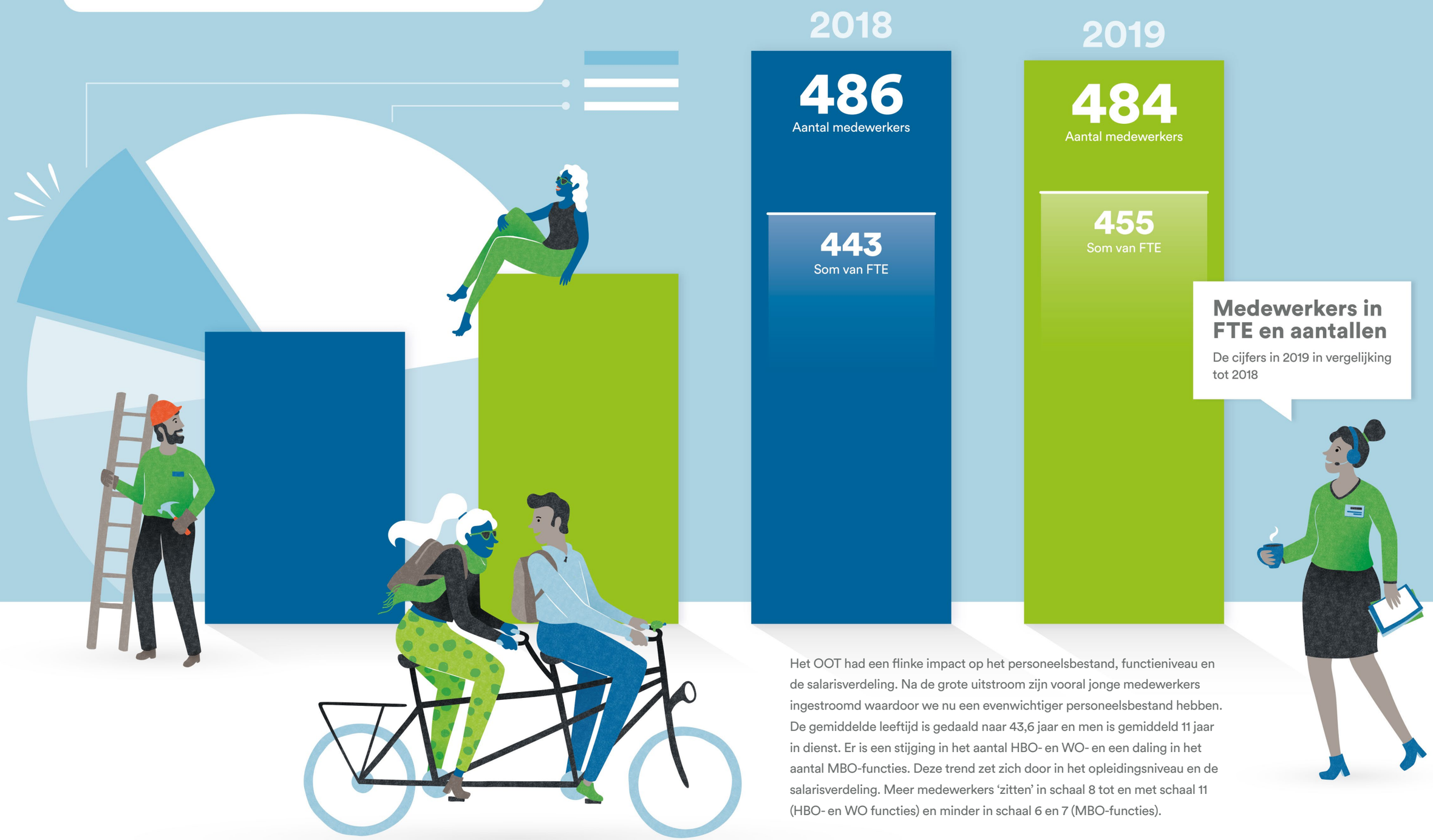
Het condoleanceregister voor Jolanda is door vele collega's getekend. Dit boek is aan haar partner overhandigd.

Ron Hendriks

Ook bereikte ons op 10 september het droevige bericht dat, na een kort ziekbed, op 74 jarige leeftijd onze oud voorzitter van de Raad van Bestuur Ron Hendriks is overleden. Wij verliezen een fijne, zeer gewaardeerde oud collega en bestuursvoorzitter.

Ron Hendriks was Voorzitter van de Raad van Bestuur van 1992 tot 2004 en heeft de basis gelegd voor onze organisatie Zorg en Zekerheid zoals die vandaag de dag is. Hij was onze eerste bestuursvoorzitter en met zijn duidelijke visie heeft hij veel voor Zorg en Zekerheid betekend. Toen hij in 2004 het stokje overdroeg aan Ton van Houten is hij voor zijn waardevolle bijdrage benoemd tot Officier in de orde van Oranje-Nassau.

Cijfers 2019



Medewerkers in FTE en aantallen

De cijfers in 2019 in vergelijking tot 2018

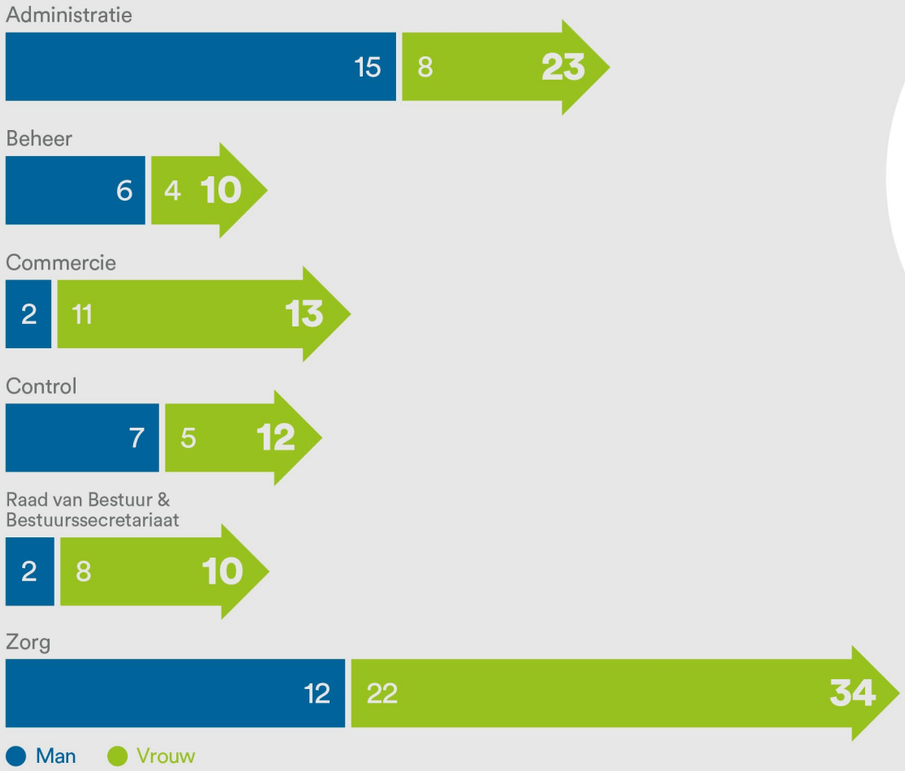
Het OOT had een flinke impact op het personeelsbestand, functieniveau en de salarisverdeling. Na de grote uitstroom zijn vooral jonge medewerkers ingestroomd waardoor we nu een evenwichtiger personeelsbestand hebben. De gemiddelde leeftijd is gedaald naar 43,6 jaar en men is gemiddeld 11 jaar in dienst. Er is een stijging in het aantal HBO- en WO- en een daling in het aantal MBO-functies. Deze trend zet zich door in het opleidingsniveau en de salarisverdeling. Meer medewerkers ‘zitten’ in schaal 8 tot en met schaal 11 (HBO- en WO functies) en minder in schaal 6 en 7 (MBO-functies).

Personeelsverloop
in dienst

In dienst

- Man: 44
- Vrouw: 58

Personeel **in dienst** per afdeling



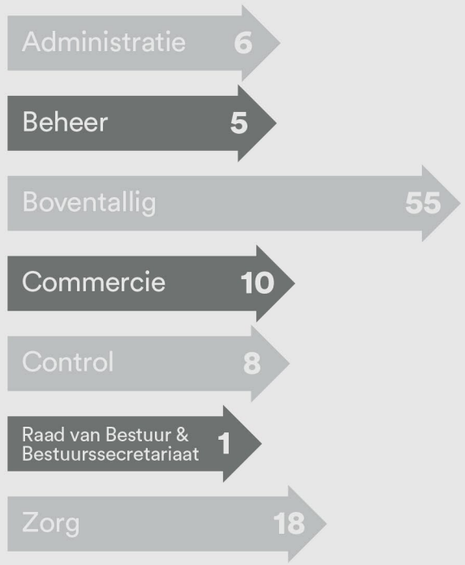
Gemiddelde leeftijd instroom	2018	2019
	35	35

Instroom aantal medewerkers	2018	2019
	62	102

Personeelsverloop
uit dienst

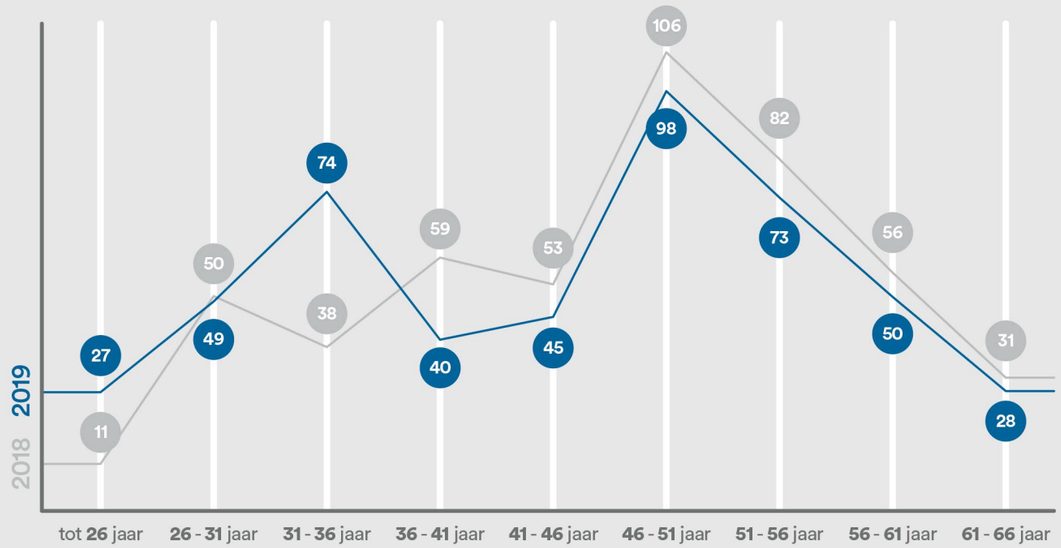
Uit dienst

- Man: 34
- Vrouw: 69



	Betrekking elders	Binnen proeftijd	Einde tijdelijk dienstverband	Ontslag conform vaststellingsovk	Ontslag op eigen verzoek	Overlijden	Pensioen	Arbeids-ongeschikt	Totaal
Administratie	2			1	3				**6**
Beheer			1		3	1			**5**
Boventallig				55					**55**
Commercie	2		1	4	2			1	**10**
Control	1			3	4				**8**
Raad van Bestuur & Bestuurssecretariaat							1		**1**
Zorg	5	1	2	4	6				**18**
Totaal	**10**	**1**	**4**	**67**	**18**	**1**	**1**	**1**	**103**

Leeftijdsopbouw



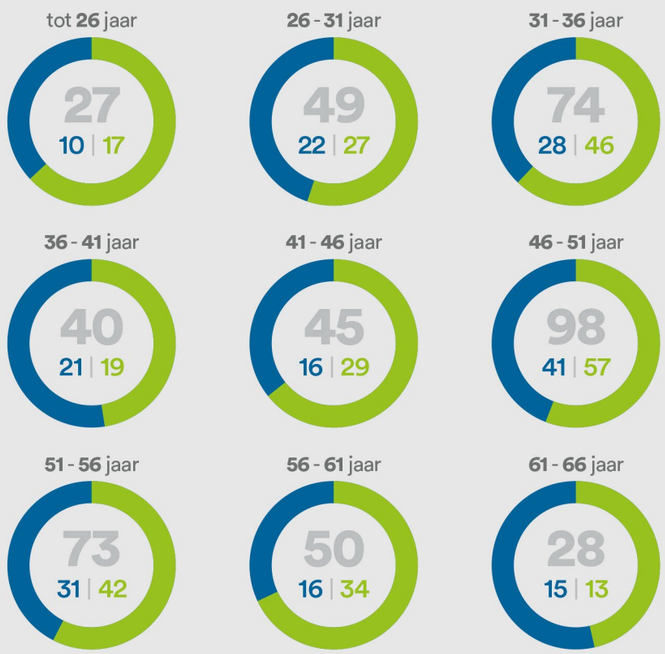
Verdeling

Mannen en vrouwen in de leeftijdscategorieën

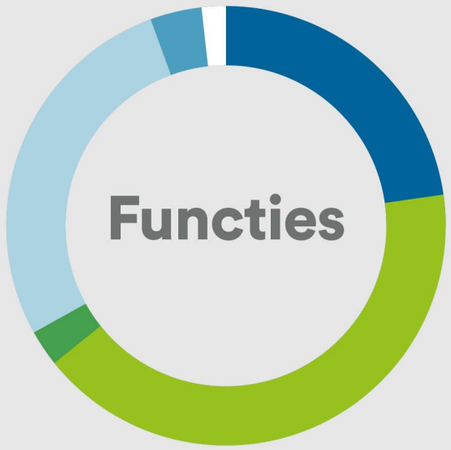
Man: 200
41%

Vrouw: 284
59%

Totaal: 484



Opleidingsniveaus



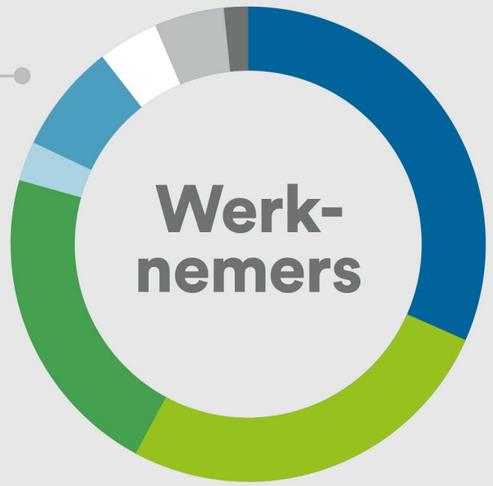
Opleidingsniveau **functies**

Niveau	Aantal medewerkers
WO	110
HBO	201
HBO+	11
MBO	134
MBO+	18
VMBO	10
Totaal	**484**

Opleidingsniveau **werknemers**

Niveau	Aantal medewerkers
WO	153
HBO	127
MBO	104
VWO	13
HAVO	36
VMBO	20
VMBO-T	23
Niet bekend*	8
Totaal	**484**

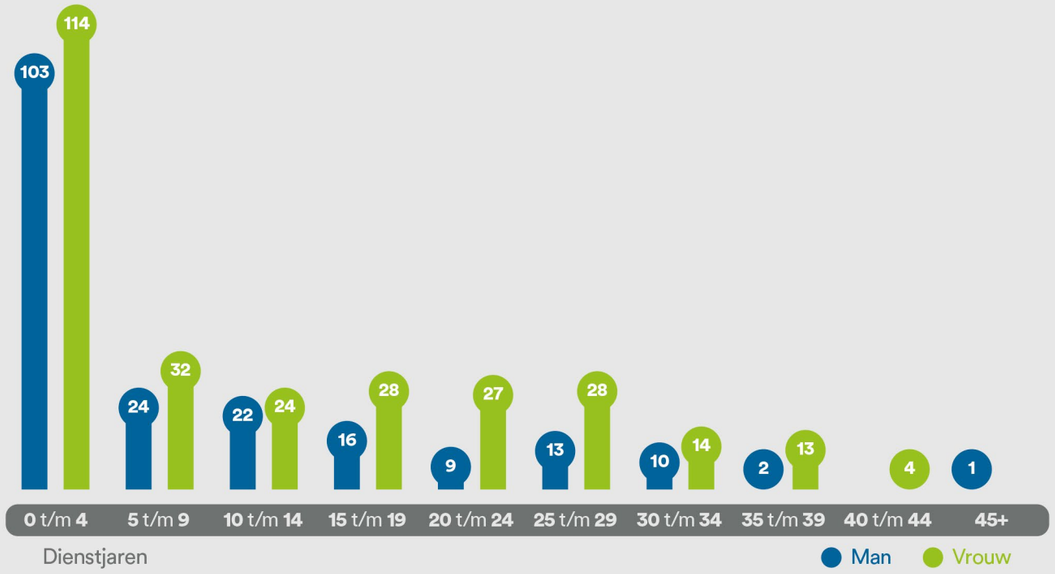
** Niet bekend = medewerkers hebben geen afgeronde opleiding voor zover bekend bij HRM*



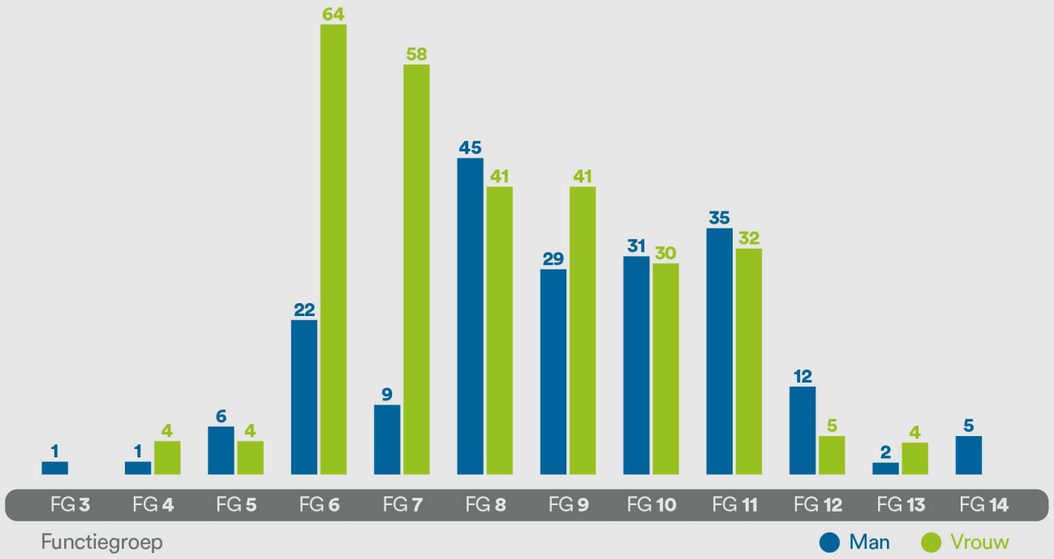
De totale opleidingskosten in 2019
€623.119,-

Gemiddelde opleidingskosten per werknemer
€1.287,-

Lengte **dienstverband**

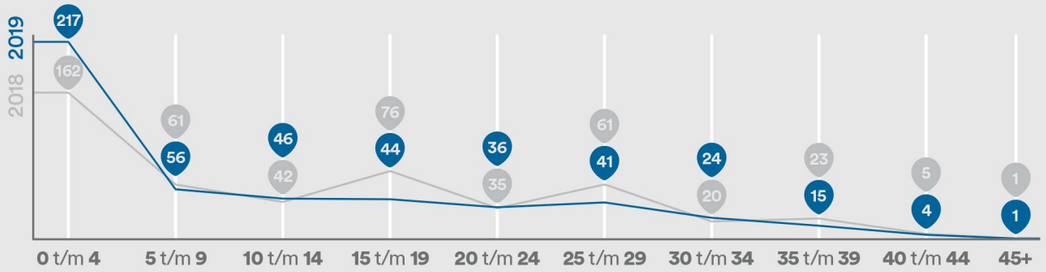


Indeling naar **salaris**



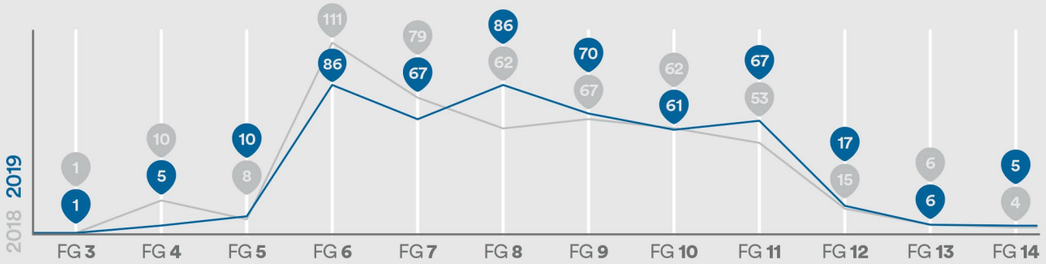
Lengte **dienstverband**

2019 in vergelijking tot 2018



Indeling naar **salaris**

2019 in vergelijking tot 2018



Ziekteverzuim

	2019		2018	
	Meldings-frequentie	Verzuim % *(excl. Zwangerschap)*	Meldings-frequentie	Verzuim % *(excl. Zwangerschap)*
Administratie	1,11	3,69	0,88	3,08
Beheer	0,92	2,49	0,84	2,66
Commercie	1,02	2,31	1,08	4,15
Control	1,07	2,87	0,89	2,59
Raad van Bestuur & Bestuurssecretariaat	0,94	2,54	1,04	2,79
Zorg	0,92	2,92	1,09	1,83
Gemiddeld	**0,97**	**2,86**	**0,97**	**2,84**