Puur water & natuur

College Strategische personeelsplanning

Ilse Huizinga 4 april 2019

www.pwn.nl

PWN

Inhoud

1. Introductie
2. PWN in vogelvlucht
3. Pilot Strategische personeelsplanning WENb systematiek
4. Pauze
5. Strategische personeelsplanning MOON
6. Afsluiting

1

1. Introductie
2. PWN in vogelvlucht
3. Pilot Strategische personeelsplanning WENb systematiek
4. Pauze
5. Strategische personeelsplanning MOON
6. Afsluiting

2

1. Introductie
2. PWN in vogelvlucht
3. Pilot Strategische personeelsplanning WENb systematiek
4. Pauze
5. Strategische personeelsplanning MOON
6. Afsluiting

Water en natuur

PWN is het drinkwaterbedrijf en de beheerder van de duinen in Noord-Holland.

Interessante feiten

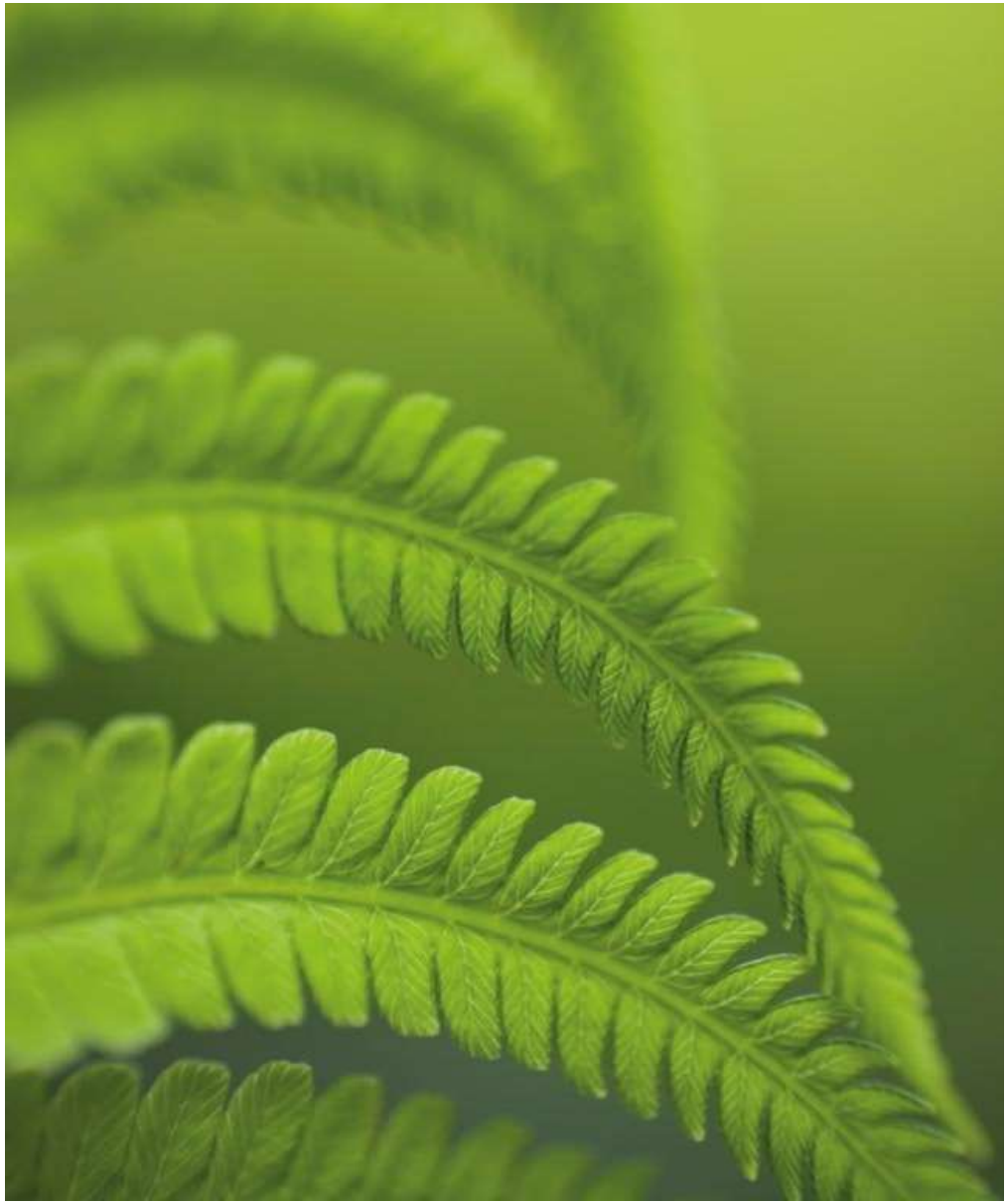
- Lengte leidingnet: ruim 10.000 kilometer, gemiddeld verbruik: 120 liter per persoon per dag
- Bron: 95% verontreinigd oppervlakte-water en 5% schoon grondwater
- Kraanwater is 200 tot 800 keer goedkoper dan flessenwater
- Een glas water uit de kraan kost circa 0,0003 euro
- Dagelijks worden (in Nederland) 500.000 plastic flesjes weggegooid

Interessante feiten

- Beheer 7359 hectare duinen van Overveen tot de Schoorlse duinen
- 6 miljoen bezoekers per jaar
- Duinen schakel in zuivering en belangrijke reservebron
- Duinen zijn een betrouwbare opslagplaats voor zoet water
- Duinen herbergen 60% van de biodiversiteit en zijn slechts 2% van het Nederlands grondoppervlak

Missie

- **Duurzaam en uitstekend drinkwater en natuurbeheer met en voor iedereen**
- Dit betekent dat:
- wij nu en in de toekomst continu drinkwater leveren en natuurgebieden beheren.
- wij een hoog technologisch en ecologisch niveau nastreven
- wij nu en in de toekomst zelf duurzaam ondernemen en dit ook stimuleren in onze omgeving en bij leveranciers, klanten, stakeholders en partners.



Toekomstvisie

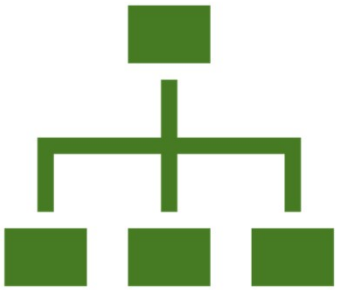
- PWN is in 2020 een transparante, duurzame en innovatieve onderneming. Door proactief om te gaan met de wensen van onze klanten, stakeholders en medewerkers zijn wij een kostenefficiënte en betrouwbare leverancier van drinkwater, beheerder van natuur en partner voor samenwerking. Op deze manier leveren wij een belangrijke bijdrage aan de duurzame gezondheid en kwaliteit van de leefomgeving voor inwoners van Noord-Holland.

Stip op de horizon … Beste Drinkwaterbedrijf

PWN

3

1. Introductie
2. PWN in vogelvlucht
3. Pilot Strategische personeelsplanning WENb systematiek
4. Pauze
5. Strategische personeelsplanning MOON
6. Afsluiting



WENB-methode voor Strategische Personeelsplanning

Het resultaat

PWN

Lessons learned

- Draagvlak volledige directie
- Over sectorgrenzen heen
- Eén taal competenties
- Voorkom dat het een onmogelijke invuloefening wordt
- Zorg voor herkenbare output/ resultaten

4

1. Introductie
2. PWN in vogelvlucht
3. Pilot Strategische personeelsplanning WENb systematiek
4. Pauze
5. Strategische personeelsplanning MOON
6. Afsluiting

5

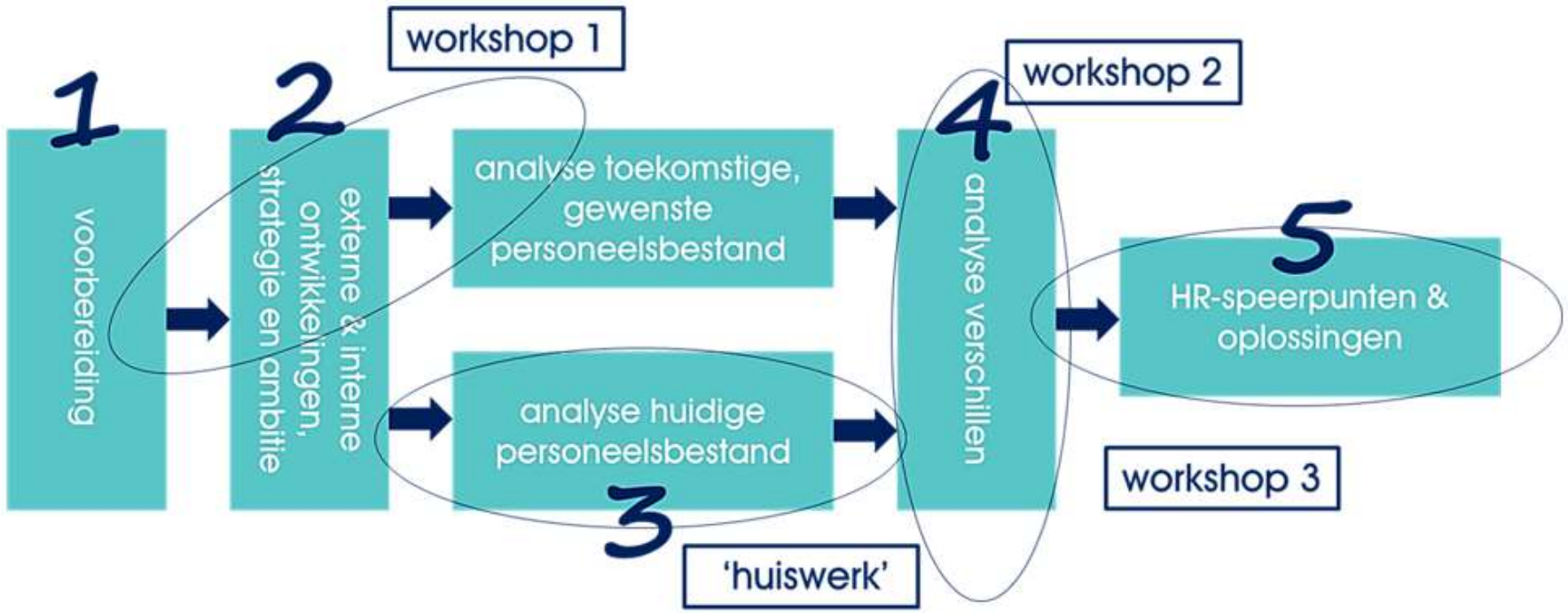
1. Introductie
2. PWN in vogelvlucht
3. Pilot Strategische personeelsplanning WENb systematiek
4. Pauze
5. Strategische personeelsplanning MOON
6. Afsluiting

MOON HRM

- Praktisch
- Kennis delen
- Innovatief

PWN

Aanpak SPP in 5 stappen



Succesvol aan de slag met SPP

Ontwerpsessie SPP met Directie PWN

Puur water & natuur

Workshop 1: Toekomstperspectief

Resultaat:

- Inschatting (lange termijn) formatie-ontwikkeling
- Overzicht kritieke kwaliteiten voor het realiseren van de visie en strategie

Workshop 2: IJking potentieelscan en schouwen

Resultaat:

- Inzicht duurzame inzetbaarheid huidig personeelsbestand

Workshop 3: Rode draad en speerpunten

Resultaat:

- Gap-analyse op team-, sector- en organisatieniveau
- Synergie over de afdelingsgrenzen heen m.b.t. de kansen en knelpunten in het toekomstige personeelsbestand
- Bepalen top 3 gedragen speerpunten voor een toekomst ‘proof’ personeelsbestand, input HR agenda

Workshop 4: Actieplan per thema

Resultaat:

- Eerste aanzet plan van aanpak thema’s
- Vervolgafspraken voor borging

PWN

Hoe het verder ging …..

In ieder geval niet zoals het DT het traject had ontworpen…..

Vraag:
Wat zouden jullie doen?
overleg 5 minuten in 2-tallen

Hoe het ECHT verder ging …..

Workshop 2: Cruciale kwaliteiten voor de toekomst

PWN

M N

Kwaliteitenprofiel voor de toekomst

Kritieke kwaliteit	Definitie	Waaraan herken je deze competentie? Gedragsvoorbeelden
Resultaatgerichtheid *Vertaling van onze kernwaarde Waarmaken*	Het actief gericht zijn op het behalen van resultaten en doelstellingen	Communiceert het belang van het continu verbeteren Zoekt naar methoden om efficiënter en effectiever te werken. Je bent kostenbe Grijpt in wanneer resultaten tegenv Praat in termen van resultaten activiteiten. Geeft aan: wat goed Kan laten zien tot inspanningen Vraagt of wat de en
Samenwerken *Vertaling van onze kernwaarde Verbinden*	Actieve bijdr leveren gez	amenlijk oven het eigen t bereiken van win-win bijdrage, idee of voorstel, ook er hij daar zelf geen voordeel bij heeft. ont interesse voor andere meningen en probeert actief een gemeenschappelijke basis te vinden. Respecteert ervaringen en bijdragen vanuit andere vakgebieden. Wisselt op eigen initiatief informatie, kennis of ideeën uit met anderen.
Initi *Vertal*	Kansen signaleren en er naar handelen. Liever uit zichzelf	Vraagt uit zichzelf nadere informatie Doet iets waar niet om werd gevraagd Onderneemt acties om de voortgang te

Focus: welke kwaliteiten zijn basisvaardigheden die iedereen moet hebben binnen PWN?

PWN

Workshop 2: Potentieelscan

Prestaties, potentieel en ambities

Voorwaarde: goede dialoog en één ‘meetlat’!

Per persoon èn op afdeling of organisatieniveau

Huidig presteren van de medewerker

- ✓ Geef voor iedere medewerker aan in hoeverre hij voldoet aan de huidige eisen qua
  - Kennis: iemand heeft actuele kennis op zijn vakgebied
    (S = slecht, M = Matig, G = Goed, U = Uitstekend en E = Excellent)
  - Vaardigheden: iemand kan deze kennis ook toepassen en is vaardig in de praktijk
    (S = slecht, M = Matig, G = Goed, U = Uitstekend en E = Excellent)
  - Houding en gedrag: iemand is gemotiveerd, werkt goed samen, is communicatief, etc
    (S = slecht, M = Matig, G = Goed, U = Uitstekend en E = Excellent)

- ✓ Geef voor iedere medewerker aan hoe hij het afgelopen jaar in zijn huidige functie overall heeft gepresteerd (S = slecht, M = Matig, G = Goed, U = Uitstekend en E = Excellent).

Hierbij geldt:

Slecht (S)	Matig (M)	Goed (G)	Uitstekend (U)	Excellent (E)
Voldoet niet aan de gestelde functie eisen	Voldoet gedeeltelijk aan de gestelde functie eisen	Voldoet aan alle functie eisen. Kan de functie volledig zelfstandig uitvoeren	Prestaties overtreffen de gestelde functie eisen	Prestaties overtreffen de gestelde functie eisen in hoge mate

Ontwikkelpotentieel

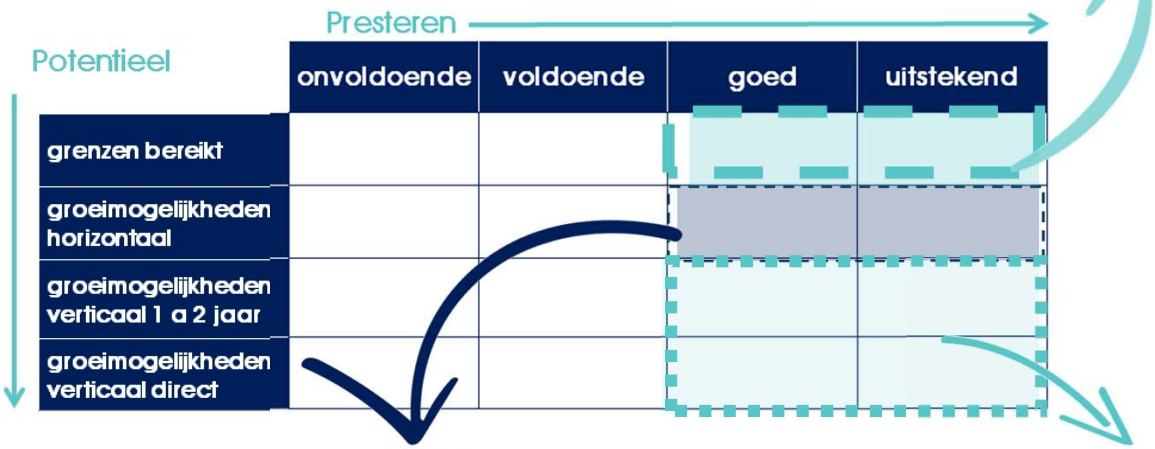
- Hoe zie je het ontwikkelpotentieel van de medewerker gezien de eisen die de toekomst stelt?
  - **Grenzen bereikt (GB)** d.w.z. de medewerker zit nu al aan zijn bovengrens en kan zich niet meer verder ontwikkelen. Er ontstaan problemen gezien de eisen die de toekomst stelt, iemand kan onvoldoende meegroeien met de eisen voor de toekomst.
  - **Horizontale ontwikkelmogelijkheden binnen huidig functie(niveau) (HO)** d.w.z. de medewerker heeft het potentieel om mee te groeien met de eisen die de toekomst stelt binnen zijn huidige functie of in de breedte, op zijn huidige functieniveau.
  - **Verticale ontwikkelmogelijkheden binnen 1 à 2 jaar (VO op termijn)** d.w.z. de medewerker heeft gezien de eisen die de toekomst stelt op termijn het potentieel om door te groeien naar een hogere (beter betaalde) functie.
  - **Verticale ontwikkelmogelijkheden direct (VO direct)** d.w.z. de medewerker heeft gezien de eisen die de toekomst stelt nú al het potentieel om door te groeien naar een hogere (beter betaalde) functie.

Vraag Ontwikkelpotentieel

- Als je door je door je oogharen kijkt naar je organisatie. Hoe verwacht je dat de verhoudingen liggen qua ontwikkelpotentieel ?

HR3P matrix en HR-activiteiten

Interventies:
- Handhaven functioneringsniveau door feedback, begeleiding etc.
- Nadruk op kwantiteit/productiviteit bij gelijkblijvende kwaliteit
- Richten op motivatoren die de kwaliteit verbeteren, zoals het variëren van taken

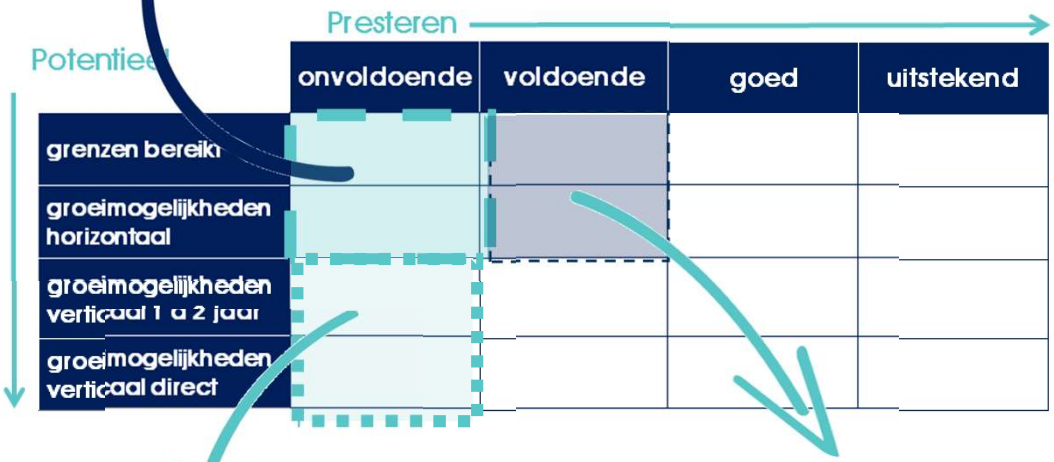


Interventies:
- Op niveau houden/verbeteren door training, opleiding, ontwikkelplan
- Ter bevordering inzetbaarheid/flexibiliteit: opnemen in vervangings- of opvolgingstrajecten
- Jobdesign: taakroulatie, - verruiming en – verrijking
- Ontwikkelen van zicht medewerker op andere functiedomeinen

Interventies:
- Goed loopbaanmanagement om risico van vertrek van high potentials te minimaliseren. Uitdagend werk, maatwerk.
- Uitzetten ontwikkeltraject en vervolgfunctie(s)
- Coachen
- Committeren aan persoonlijk actieplan

HR3P matrix en HR-activiteiten

Interventies:
- Ontwikkelen begeleidingstraject, richting 'Goed'
- Uitstroom bewerkstelligen en selectie starten
- Overige medewerkers beschermen tegen demotivatie
- Bewaken productiviteit



Interventies:
- Als demotie oorzaak is, dan promotie in het vooruitzicht stellen
- Opnemen in vervangings- of opvolgtrajecten

Interventies:
- handhaving huidig functioneringsniveau door feedback, begeleiding, motivatie, jobcrafting
- Richten op motivatoren, zoals variëren van taken en uitdagende opdrachten
- Jobdesign: taakroulatie, -verruiming en –verrijking
- Ontwikkelen van zicht medewerker op andere functiedomeinen

1. Introductie
2. PWN in vogelvlucht
3. Pilot Strategische personeelsplanning WENb systematiek
4. Pauze
5. Strategische personeelsplanning MOON
6. Afsluiting

?

PWN

Lessons learned 2015

- Draagvlak volledige directie ✓
- Over sectorgrenzen heen ✓
- Eén taal competenties ✓
- Voorkom dat het een onmogelijke invuloefening wordt ✓
- Zorg voor herkenbare output/ resultaten ✓

En toch hebben we in 2018 niet geheel het beoogde resultaat behaald!

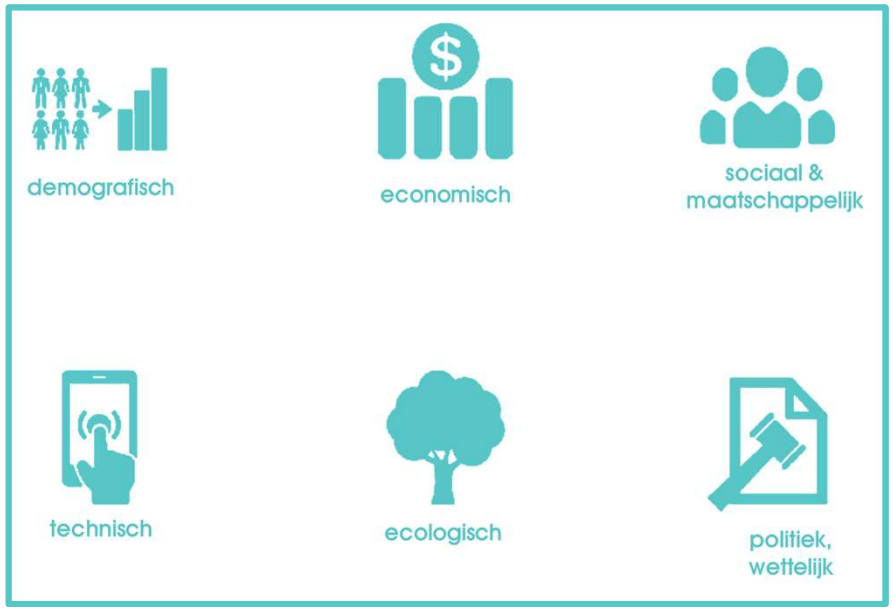
PWN

Vragen?

Puur water & natuur

Bijlagen

Fundament SPP



Kwantiteit benodigd P-bestand

Vraag: spar een paar minuten over:

- Waar verwachten we een toename of afname in werk en/of formatie?
- Welk werk en/of formatie valt weg?
- Welk werk en/of formatie komt er nieuw bij?
- Wat gaan we flexibel invullen, in de keten oppakken of uitbesteden?

Kwantitatief gewenst personeelsbestand

functiegroep	toename	afname	gelijk	vervalt	nieuw	andere invulling	flex/ extern

Gapanalyse per team/ afdeling

1) Analyse op individueel niveau per medewerker

2) Afdelingsoverzicht (HR3P: Prestatie Potentieel Portfolio)

3) Analyseopdracht afdeling kwantitatief

4) Analyseopdracht afdeling kwalitatief

Conclusie: GAP gewenst – huidig personeelsbestand

Doel: inzicht en overzicht

Stap 3: Analyse huidig personeelsbestand

SPP Analyse

Nr	Naam medewerker	Functie	Hoogstgenoten afgeronde opleiding	Datum in dienst	Salaris schaal	Aard contract (vast of tijdelijk)	Geboorte datum	FTE	Kennis Slecht (S) Matig (M) Goed (G) Uitstekend (U) Excellent (E)	Vaardigheden Slecht (S) Matig (M) Goed (G) Uitstekend (U) Excellent (E)	Houding/gedrag Slecht (S) Matig (M) Goed (G) Uitstekend (U) Excellent (E)	Overall presteren Slecht (S) Matig (M) Goed (G) Uitstekend (U) Excellent (E)	Groeipotentieel Grenzen bereikt (GB) Groeimogelijkheden huidig functieniveau (HO) Groeimogelijkheden verticaal 1 à 2 jaar (VOT) Groeimogelijkheden verticaal direct (VOD)	Conclusie 'gap' Geef in steekwoorden de conclusies over de 'gap' voor iedere medewerker weer. Hoe past de medewerker in het gewenste personeelsbestand? Wat is iemands kracht of wat moet er evt. nog ontwikkeld worden?	Score
1												E	VOD		E-VOD
2															-
3															-
4															-
5															-
6															-
7															-
8															-