

## **'DIVERSITEIT NOG EEN UITDAGING MAAR OOK GROTE KANS VOOR NS'**

*Aan het woord is Yolanda Verdonk-van Lokven, Directeur HR en Organisatie-ontwikkeling NS, die op 20 februari 2019 te gast was bij de Haagse Hogeschool op de 'HR Hogeschool College Tour 2019'. Onder leiding van anchorvrouw Simone Lensink (journalist/redacteur) en met voorbereiding van Manolis Mavromatis (Senior Lecturer HRM) werd Yolanda bevraagd voor een zaal vol met NVP-leden, docenten en HR-studenten. Het ging over de belangrijke strategische HR-thema's, de persoonlijke carrière en visie van Yolanda en natuurlijk veel over NS.*



### ***Duurzame inzetbaarheid en mentale fitheid***

NS is een van de grootste en bekendste werkgevers van Nederland. Met maar liefst 36.000 medewerkers in binnen- en buitenland op het drukste treinnetwerk ter wereld. Dan moet je de basis op orde hebben. Zonder machinisten en conducteurs rijden er geen treinen, dus de werving is toprioriteit. Of dat lukt? 'NS is onlangs gestegen van plek 13 naar plek 7 van meest aantrekkelijke werkgevers', vertelt Yolanda trots. 'We hebben creatieve arbeidsmarktcampagnes en zijn een aantrekkelijk bedrijf. Maar we willen ook graag dat medewerkers gezond hun pensioen in gaan. NS investeert veel in 'mentale fitheid'. Medewerkers hebben zelf ook een verantwoordelijkheid, waarover in de CAO afspraken zijn gemaakt'. Waarom lukt dat andere bedrijven niet en NS wel? Het geheim, volgens Yolanda, is actieve promotie, zoals in de wekelijkse nieuwsbrief en aandacht hiervoor in de gesprekken met medewerkers.

### ***Nieuwe kennis en competenties gevraagd***

HR werkt intensief samen met de lijn en bespreekt open en transparant de dilemma's met management en medewerkers. De rol van de HR-adviseurs is ook om samen met de leidinggevende te kijken hoe hij de HR-taken nog beter kan doen. HR heeft een belangrijke rol in de effecten van digitalisering, welke heel groot zijn. Gaan er veel banen verdwijnen? 'Het zijn niet zozeer minder banen, maar wel banen met andere inhoud, andere kennis en competenties en daarop moeten we de medewerkers voorbereiden. Maar de werkelijkheid is altijd complexer. In geen enkele baan kun je alles 100 procent voorzien'.

### ***Verandering in de rol van HR***

Yolanda schetst de organisatie van de HR-afdeling. Er zijn HR-Businesspartners voor de organisatie- en meer complexe vraagstukken en HR-Adviseurs voor het P-werk. En een grote afdeling met 200 medewerkers waar leren centraal staat. Voor veel functies maakt NS zelf opleidingsprogramma's. Er zijn gespecialiseerde afdelingen zoals voor arbeidsverhoudingen, pensioenen en HR-systemen. NS doet steeds meer met people-analytics.

Heeft de HR-afdeling eigenlijk nog toekomst? wordt er gevraagd. 'De rol gaat zeker veranderen. Ook hier is veel digitalisering. Het management kan veel zelf doen. Maar Yolanda is ervan overtuigd dat de functie toekomst heeft. In het tijdperk van digitalisering zal de factor "mens" alleen maar belangrijker worden.

### ***Dialoog is de sleutel om alle belangen af te wegen***

Yolanda stelt dat NS een bedrijf is waarin de medewerkers van oudsher een belangrijke plaats innemen. Een bedrijf van en voor mensen! Maar hoe zit het dan met de druk van de aandeelhouders, met de noodzaak tot financieel rendement en voldoen aan de eisen van de klant? wordt er gevraagd. 'Dat is continu een balans zoeken, hiervoor is geen pasklare aanpak. De sleutel hiervoor is dialoog, naar elkaar luisteren. Het gaat nu gelukkig goed met de operationele prestaties en in het bijzonder het klantoordeel en dat willen we graag zo houden'.



### ***Innovatiekracht gevraagd voor de toekomst***

'Hoe zit dat dan met jullie organisatie-ontwikkeling?' Er is een strategische personeelsplanning. De gevolgen van IT nemen daarin een belangrijke plaats. 'NS is een bedrijf van 180 jaar oud. We hebben op sommige onderdelen nog een inhaalslag te maken. We hebben ook fris bloed nodig, mensen met innovatiekracht. En de rol van leren in het werk en leren van collega's neemt een steeds grotere plek in'. 'Hoe zit het dan met de zij-instromers? Ik ben 60 jaar. Kan ik dan nog machinist worden bij NS?' vraagt een van de deelnemers. Het aanwezige publiek moet er om lachen. 'Hoor ik hier een sollicitatie?' zegt Yolanda met een knipoog. 'We staan open voor iedereen, maar misschien is dit niet de meest geschikte functie. De opleiding tot machinist is ruim een jaar voordat je zelfstandig ingezet kan worden.'

### ***Diversiteit nog een grote uitdaging voor NS en unieke kans voor studenten***

NS heeft ook doelen voor diversiteit. Het aandeel vrouwen aan de top dat gaat volgens Yolanda gelukkig heel goed binnen NS. Met het percentage collega's met een niet-westerse achtergrond in senior managementfuncties gaat het moeizamer. NS wil een afspiegeling zijn van de maatschappij. De zaal zit op het puntje van de stoel bij dit onderwerp. Er wordt scherp doorgevraagd over de oorzaken hiervan en welke acties NS onderneemt. Of NS wel echt in contact is met de doelgroep. En of NS de doelgroep actief laat meedenken. 'Ja, dat doen we', aldus Yolanda, 'maar we hebben de sleutel nog niet te pakken'. Een deel van het publiek bestaat juist uit deze doelgroep en Yolanda doet het aanbod aan 6 studenten van de Haagse Hogeschool om over dit vraagstuk met haar mee te denken.

### ***Van meestribbelen naar perspectief bieden***

NS is een organisatie in verandering. Yolanda heeft een grote hekel aan mensen die 'ja zeggen, nee doen'. 'Meestribbelen', noemt ze dat. Gelukkig laten mensen over het algemeen bij NS wel van zich horen als ze het ergens niet mee eens zijn. Bij verandering moet je mensen perspectief bieden. En niet om de boodschap heen draaien als dat aan de orde is. Aan Yolanda wordt gevraagd waar zij als HR-directeur het meeste trots op is. 'Als HR-club doen we het gezamenlijk! Het meest trots ben ik op de stijging van plek 13 naar 7 op de lijst van meest gewilde werkgevers'.

### ***Nieuwsgierigheid en meegaan met het vakgebied***

Wat wil Yolanda meegeven aan de ervaren professionals en studenten van deze HR College Tour? 'Allereerst nieuwsgierigheid, mee blijven gaan in het vakgebied. En blijf het belang van ons vak promoten. Let op, HR is van toenemend belang in organisaties!'

Yolanda zit zelf inmiddels bijna 32 jaar bij NS. Veel te lang, volgens de huidige normen van de meeste loopbaanadviseurs die ons na uiterlijk 7 jaar uit de organisatie willen kicken naar een andere baan. Yolanda is als assistent accountant begonnen en heeft inmiddels het hele bedrijf gezien. Een grote schat aan kennis en ervaring opgedaan. Kan verbinden, weet wat er speelt op de werkvloer en aan de top. Zij heeft flexibiliteit, nieuwsgierigheid en durf om nieuwe functies op te pakken.

### ***Zet zij hiermee misschien de nieuwe norm voor 'employability'?***

René Jillissen, NVP - Netwerk voor HR-Professionals  
februari 2019