



**Hoe NS met het  
persoonsprofiel de  
interne mobiliteit  
vergroot**

# Hoe NS met het persoonsprofiel de interne mobiliteit vergroot

De klassieke manier om kandidaten te selecteren is nog steeds op basis van een CV en motivatiebrief. Dat betekent dat selectie vooral gericht is op ervaring en opleiding. Er zijn echter meer voorspellers voor de manier waarop mensen in een rol functioneren. Bovendien maakt de snelheid waarmee werk zich ontwikkelt, dat een opleiding of ervaring relatief snel 'over de datum' raakt. Competenties en drijfveren komen minder naar voren in een brief of cv, maar zijn in toenemende mate belangrijk voor het inschatten van het succes.

Steeds meer professionals in recruitment en HR zijn zich hiervan bewust. Toch zijn bedrijven die op andere manieren selecteren nog een uitzondering. NS streeft ernaar voorop te lopen en innovatief te zijn in de benadering van HR en haar talentmanagement. In het voorjaar van 2021 is het vervoersbedrijf daarom gestart met het persoonsprofiel. Elke medewerker kan een online capaciteitentest en twee vragenlijsten invullen en zo waardevolle informatie krijgen over zichzelf. NS wil het persoonsprofiel inzetten om via een matchingstool in het recruitmentsysteem vraag en aanbod bij elkaar te laten komen, de interne mobiliteit te bevorderen en zo het talent in de organisatie nog meer tot bloei te laten komen.

Ixly heeft NS geholpen bij de ontwikkeling en het opzetten van het persoonsprofiel. In dit whitepaper delen Joost Veenbrink, manager corporate recruitment, en Remon Melsert, manager NS Retail recruitment, hun ervaringen met dit project.

## **Inhoud**

- 1.** Waarom NS aan de slag ging met het persoonsprofiel
- 2.** Zo werkt het persoonsprofiel bij NS
- 3.** Draagvlak creëren bij medewerkers
- 4.** Brede betrokkenheid vanuit hele organisatie
- 5.** Bemoedigende eerste resultaten persoonsprofiel
- 6.** Toekomstbeeld persoonsprofiel

# 1. Waarom NS aan de slag ging met het persoonsprofiel

**NS is een werkgever waar mensen lang blijven werken. Dienstverbanden van tientallen jaren zijn geen uitzondering, veel mensen blijven een groot deel van hun carrière bij het vervoersbedrijf. Dat betekent dat ontwikkeling en interne mobiliteit van het personeel hoog op de agenda staan bij HR. De coronacrisis heeft het belang daarvan nog eens verder vergroot.**

## Talent optimaal inzetten

“We waren op zoek naar een manier om verder te kijken bij het matchen van vraag en aanbod. We wilden meer informatie over medewerkers die richting geeft aan een goed passende, maar misschien niet voor de hand liggende vervolgstap in hun loopbaan”, vertelt Veenbrink over de aanloop naar het project.

Daarbij was het bedrijf al een tijd op zoek naar andere manieren van kijken naar de eigen

mensen als ook de werving van werknemers van buiten. In plaats van de nadruk te leggen op het CV en de motivatiebrief en daarmee op de ervaring en opleiding, was er de wens om ook te kijken naar competenties, drijfveren en potentieel.

## Coronacrisis

Toen kwam de coronacrisis. Deze heeft ook NS hard geraakt. Het aantal reizigers is flink afgenomen en daarmee zijn de inkomsten gedaald. “Om in te kunnen spelen op de snel veranderende vraag vanuit de markt moet ook het bedrijf veranderen”, zegt Veenbrink. “We moeten een kleiner en wendbaarder bedrijf worden. Dat gebeurt met natuurlijk verloop doordat onder andere veel mensen met pensioen gaan. Voor de collega’s die blijven, willen we de interne mobiliteit bevorderen.”

## NS nummer 1 van Nederland

NS streeft er tegelijkertijd naar om een koploper te zijn als het gaat om een innovatieve

en vooruitstrevende aanpak van HR. Zowel voor kandidaten, hiring managers, als de medewerkers wil NS de best mogelijke ervaring bieden. Daarmee lag de ontwikkeling van een middel als het persoonsprofiel voor de hand.

## Jouw Top 5 competenties



## 2. Zo werkt het persoonsprofiel bij NS

**NS biedt alle medewerkers de mogelijkheid om gratis en vrijwillig een persoonsprofiel te maken. De innovatieve oplossing is onderdeel van de persoonlijke HR-pagina van medewerkers en maakt het mogelijk om op een andere manier vraag en aanbod van talent te matchen.**

### **Drie testen**

Medewerkers die een persoonsprofiel maken, maken daarvoor een online capaciteitentest en twee online vragenlijsten. De capaciteitentest geeft een beeld van het werk- en denkniveau, uit de vragenlijsten komt informatie over persoonlijkheid, competenties en drijfveren.

Het gaat daarbij bijvoorbeeld om wendbaarheid, ontwikkelpotentieel en bijvoorbeeld de carrièrewaarde die iemand hecht aan het opbouwen van een carrière.

### **Delen een keuze**

Na afronding hebben medewerkers de keuze of ze het persoonsprofiel dat uit de testen komt willen delen. Als ze dat doen, komt het in het recruitmentsysteem van NS en in het kandidatenportaal op werkenbijns.nl. Hier hebben medewerkers ook de optie om aan te geven of ze op zoek zijn naar een nieuwe rol. Zo ontstaat de mogelijkheid voor recruitment om proactief te matchen en vraag en aanbod bij elkaar te brengen.

### **Dashboard**

In plaats van een lijvig rapport, is het persoonsprofiel overzichtelijk weergegeven in een dashboard. Medewerkers krijgen hiermee op een begrijpelijke en toegankelijke manier een overzicht van hun competenties en capaciteiten.

### **Geen vervanging CV**

“Het profiel dat zo ontstaat is geen vervanging van het CV”, benadrukt Veenbrink. “We kijken

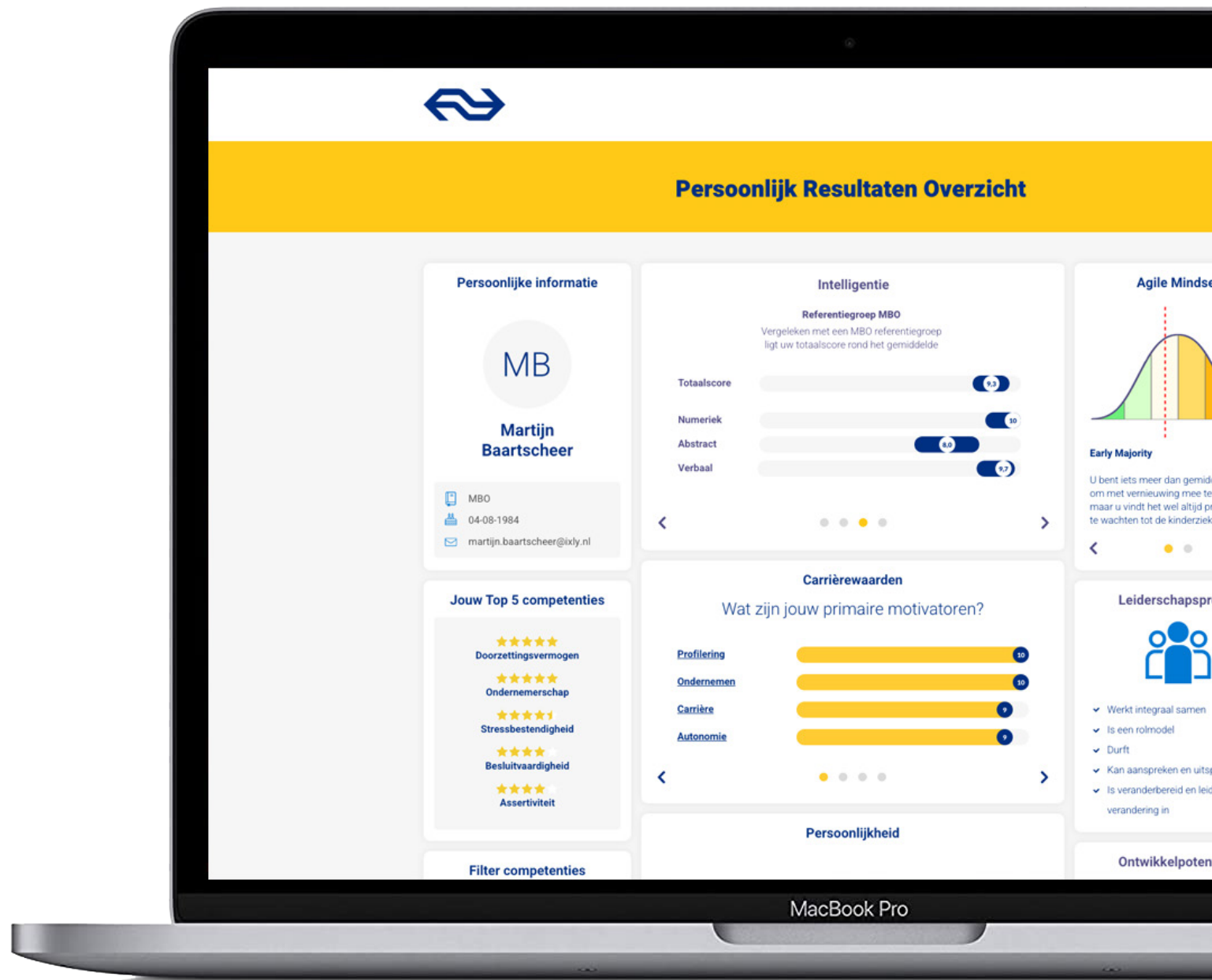
hiermee verder dan het CV. Matchen op persoonsprofiel is geen doel op zich, het is echt een middel om meer inzicht te krijgen in de persoon. Het is ook niet zo dat als je het niet hebt ingevuld we je dan afwijzen. Het maakt ook geen verschil of je door ons benaderd bent of zelf hebt gesolliciteerd. We zullen altijd gaan voor de best passende match.”

### **Matchingtool**

Een matchingstool is onderdeel van het systeem. De tool haalt uit vacatureteksten de competenties en het werk- en denkniveau die horen bij de rol. De matchingstool zoekt vervolgens naar medewerkers die aangegeven hebben een volgende stap te willen zetten.

## Adaptieve testen

De opzet van zowel de capaciteitentest als de vragenlijsten is adaptief. Dat wil zeggen dat het verloop van de test wordt aangepast terwijl iemand deze invult. De capaciteitentest wordt bijvoorbeeld moeilijker als blijkt dat iemand een bepaald niveau van vragen kan beantwoorden. In de vragenlijsten worden de controlevragen aangepast. Deze moeten ervoor zorgen dat de vragenlijsten een waarheidsgetrouw beeld geven van competenties en drijfveren. Door het adaptieve karakter zijn de test en vragenlijsten geschikt voor een brede doelgroep en in korte tijd af te ronden, zonder dat dit ten koste gaat van de betrouwbaarheid.



### 3. Draagvlak creëren bij medewerkers

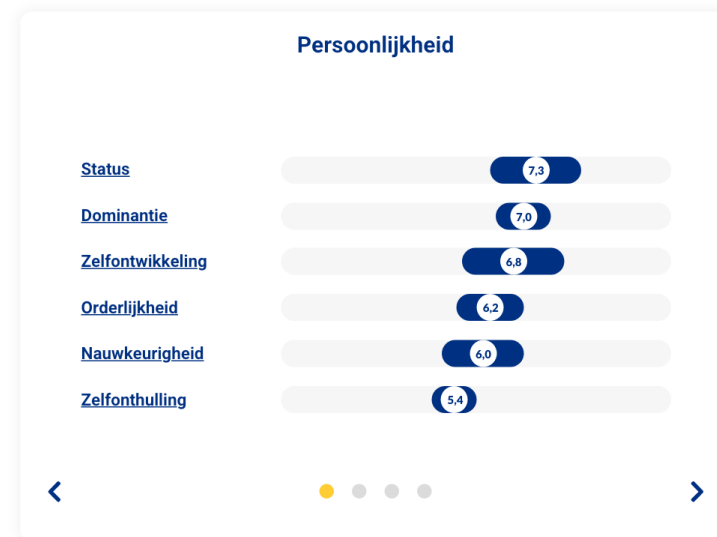
Het maken van een persoonsprofiel kan best spannend zijn. Geeft de uitkomst een goed beeld, zal die eventuele doorgroeimogelijkheden niet beperken? Het wegnemen van dit soort zorgen was een belangrijke voorwaarde voor het slagen van het project.

“Natuurlijk zijn sommige mensen sceptisch. Bijvoorbeeld over de capaciteitentest. Ze vragen zich af wat er gebeurt als ze op MBO-niveau scoren terwijl HBO wordt gevraagd”, zegt Veenbrink. “Je moet dus wel goed uitleggen dat het niet een doel op zich is om het in te vullen maar een middel om hen verder te helpen. Het gaat uiteindelijk om een integraal beeld waar het persoonsprofiel een onderdeel van is. Het is dus belangrijk om te benadrukken dat we niet alleen naar het persoonsprofiel kijken, maar naar een combinatie van het CV, de motivatie, het persoonsprofiel en uiteindelijk de gesprekken uiteraard.”

**Filter competenties**

(De)select all (30)

- Doorzettingsvermogen
- Ondernemerschap
- Stressbestendigheid
- Besluitvaardigheid
- Assertiviteit
- Inlevingsvermogen



#### Interne communicatie campagne

De lancering van het persoonsprofiel is via een interne campagne binnen de organisatie aangekondigd. “De communicatieafdeling van NS heeft daarbij geholpen”, vertelt Veenbrink. “Op het intranet worden berichten gepost, net als op de schermen bij de verschillende productie-eenheden en onderhoud- en servicebedrijven en er is een artikel verschenen in ons personeelsmagazine. De pr-machine is volledig opgestart.”

Het kan voorkomen dat een kleine groep mensen achteraf zegt zich niet te herkennen

in het profiel dat naar voren komt uit de vragenlijsten en de capaciteitentest. Met hen gaat de afdeling recruitment of de afdeling loopbaan een gesprek aan. Alle recruiters en werkcoaches zijn door Ixly getraind hoe het persoonsprofiel te interpreteren. Zo kunnen medewerkers of kandidaten die daaraan behoefte hebben altijd een persoonlijk gesprek krijgen met als doel de resultaten van het persoonsprofiel nog beter te begrijpen.

## 4. Brede betrokkenheid vanuit hele organisatie

**Om dit voor elkaar te krijgen zijn collega's van HR, IT en Privacy betrokken. Dat droeg bij aan het draagvlak vanuit de hele organisatie.**

"Het project was innovatief en nieuw, ieders expertise, creativiteit en flexibiliteit werden aan- gesproken. Het is daarom mooi om te zien dat we dit in relatief korte tijd met z'n allen konden realiseren", zegt Melsert. Er waren bijvoorbeeld collega's van IT betrokken. Die keken naar het huidige en toekomstige IT-landschap, de kop- peling tussen de verschillende systemen en het functioneel ontwerp.

De Privacy Officer naar de waarborging van de wet- en regelgeving omtrent persoons- gegevens, de HR-afdeling leiderschap en ontwikkeling naar het ontwikkelpotentieel en de ISO naar de veiligheid en compliance met regelgeving. Het systeem is uitgebreid door

testers onder de loep genomen. De communi- catie-afdeling nam de interne campagne voor zijn rekening.

### **Draagvlak bij directie HR**

De wens vanuit de HR-directie om te matchen bestond al langer en dit project was daar een goede invulling voor. Met het persoonsprofiel en CV is het mogelijk nog betere matches te maken.

### **Meenemen van hiring managers**

Om het matchen te laten slagen is het belang- rijk dat ook hiring managers het persoonspro- fiel omarmen. Veenbrink legt uit hoe dit werkt. "We leggen onder andere de competenties voor en stellen de vraag waar de ideale kandidaat aan moet voldoen. In een dialoog kom je dan tot een top vijf van competenties en andere relevante zaken. Op basis van deze gegevens maken we een match op vraag en aanbod. Zodoende zetten steeds meer hiring managers

het in op zoek naar de meest passende kandidaat.

Dit bevordert de interne mobiliteit omdat het met een persoonsprofiel als aanvullend mid- del mogelijk is te laten zien dat een kandidaat potentieel heeft om een bepaalde rol te ver- vullen, ook al blijkt dat niet direct uit het CV. "Met alleen een CV of motivatiebrief is het veel lastiger om een hiring manager te overtuigen dat iemand geschikt te maken is voor een func- tie. Met een persoonsprofiel kun je fact-based onderbouwen dat iemand over het juiste talent beschikt voor het ontwikkelen van de benodig- de competenties en het werk- en denkniveau heeft dat nodig is voor de functie."

# 5. Bemoedigende eerste resultaten persoonsprofiel

NS heeft de persoonsprofielen in het voorjaar van 2021 gelanceerd. Met bijna vijfhonderd aanvragen in de eerste maand is het project goed geland. Er zijn ook al mensen die een zogenaamde atypische stap hebben gemaakt waarbij ze in een andere rol kwamen dan waar ze eerst in zaten.

## Het leeft onder de mensen

“Je hebt natuurlijk een bepaalde verwachting in het begin, maar ik moet zeggen dat wij echt positief verrast zijn. Toen we het eerste artikel hadden geplaatst op ons intranet stroomden de aanvragen voor een persoonsprofiel al binnen. Er wordt heel enthousiast gereageerd, het leeft echt onder de medewerkers zelf”, zegt Melsert.

De reacties komen uit alle hoeken van de organisatie, vanuit het management, HR en ook vanuit collega's in de operatie, zoals het rijdend

personeel. Het is als een lopend vuurtje door de organisatie gegaan en er kwamen vooral lovende reacties.

## Overstap naar atypische rollen

Met het persoonsprofiel is het mogelijk dat medewerkers de overstap maken naar heel andere rollen dan waar ze in zitten en waar ze puur op basis van een CV voor in aanmerking zouden komen. Het is mogelijk om ze zo een 'atypische stap' te laten maken zoals dat heet.

Daar hebben Veenbrink en Melsert al de eerste voorbeelden van gezien. Zo werd een district-smanager bij de retail afdeling, teammanager bij de machinisten. Een ander voorbeeld is een medewerker van een regionaal bestuurscentrum die bij recruitment komt werken.

## Leiderschapsprofiel



- ✓ Werkt integraal samen 9
- ✓ Is een rolmodel 8
- ✓ Durft 7
- ✓ Kan aanspreken en uitspreken 6
- ✓ Is veranderbereid en leidt verandering in 5

## Documenten (5)



### Rapport Agile Mindset



Date: 04-02-2020



### Rapport Werkgerelateerde Perso..



Date: 04-02-2020

Meer weergeven



## 6. Toekomstbeeld persoonsprofiel

**NS heeft het persoonsprofiel met succes gelanceerd en goed zien landen bij medewerkers. Dit was wel nog maar een eerste stap. In de toekomst wil de organisatie het persoonsprofiel breder gaan inzetten.**

### **Inzet persoonsprofiel bij traineeships**

NS heeft al een eerste stap gemaakt met het verder uitrollen van het persoonsprofiel door het in te zetten bij de selectie voor traineeships. Veenbrink: "Onze traineeships stonden recent live, een finance traineeship, IT-traineeship en techniek traineeship. Alle kandidaten die op gesprek komen vragen we om een persoonsprofiel in te vullen." Het logische vervolg is om het instrument ook voor andere externe kandidaten te gaan gebruiken.

### **Objectiever selecteren**

Een ander onderdeel van het toekomstbeeld is om recruitment nog meer objectief te maken.

Dit levert een bijdrage aan de diversiteit binnen de organisatie. "De combinatie met een ander project dat tot doel heeft om persoonsgegevens weg te laten uit CV's, moet dit mogelijk maken" vertelt Veenbrink. "Wat we gaan doen aan het begin van een sollicitatieproces, bij de CV-selectie, is om persoonsgegevens automatisch weg te laten. In combinatie met het persoonsprofiel krijg je dan allemaal abstracte gegevens en kan je nog objectiever een besluit nemen over of je iemand gaat spreken."

### **NS voorloper**

Veenbrink en Melsert verwachten dat uiteindelijk zal blijken dat NS een voorlopersrol heeft gepakt met het persoonsprofiel en dat andere bedrijven en organisaties in de recruitmentbranche zullen volgen. "De arbeidsmarkt wordt krappere, vraag en aanbod veranderen en dat vraagt om een andere manier van werven en selectie", concludeert Veenbrink.

