

Inhoudsopgave

1. Doelstelling Programma	2
2. Planning en Transitie	2
3. Personele consequenties	4
4. HR Teams	6
5. Kennisnetwerken	9
6. Retail	9
7. Tools / Systemen	9

1. Doelstelling Programma

Waarom veranderen? De ontwikkelingen binnen en buiten NS volgen elkaar steeds sneller op. Technologische veranderingen leiden tot ander werk. We werken meer digitaal en vaker op afstand. De arbeidsmarkt verandert door vergrijzing, ontgroening en toenemende diversiteit. De verwachtingen van werknemers veranderen, werknemers willen als klant worden behandeld. Ook verandert de manier van werken, organiseren en leidinggeven. NS heeft een uitdagende ambitie: Nederland duurzaam bereikbaar houden voor iedereen op een verantwoorde manier én zorgen dat we financieel gezond zijn bij de start van de nieuwe concessie in 2025 en we onze strategische doelen realiseren.

Een snelle, effectieve en wendbare HR-dienstverlening is nodig om optimaal bij te dragen aan de veranderkracht, slagkracht en het innovatievermogen van NS. Net als andere bedrijven gaan we meer gebruik maken van technologie en digitaliseren we de standaard processen. Hierdoor kunnen wij onze tijd en energie meer richten op onderwerpen die belangrijk zijn voor NS.

De afdeling HR&O heeft een belangrijke rol in het ontwikkelen van visie en beleid en samen met de business afdelingen realiseren van doelstellingen op het gebied van mens en organisatie, met als doel de NS in staat te stellen de doelstellingen van de strategie te bereiken.

2. Planning en transitie

Wanneer is de implementatie van de nieuwe dienstverlening gepland? De voorgenomen implementatie van het nieuwe dienstverleningsmodel is nog niet bekend.

Bij welke OR is de adviesaanvraag ingediend? Sinds het najaar 2019 hebben we eens in de twee weken overleg met een speciaal voor het programma People on Track ingerichte medezeggenschapswerkgroep. Deze werkgroep bestaat uit zowel OR leden van de COR als C&O en Groep. De keuze voor twee adviesaanvragen is in nauw overleg met de medezeggenschap tot stand gekomen en bevatten verschillende onderwerpen. De COR heeft advies gegeven over het dienstverleningsmodel en de OR C&O en Groep geeft advies over de inrichting van HR en de personele consequenties voor HR-medewerkers.

Hoe gaan we straks het contact met managers borgen? Managers kunnen voor hun individuele of teamvragen terecht bij een HR Team. Ook zaken als vlootschauw, beoordelen en belonen zal, net als nu via HR Adviseur of HRBP, vanuit dit team worden ondersteund. We gaan werken met specialisten wat maakt dat managers direct ondersteund worden door de collega met de juiste kennis.

Voor strategische en organisatorische vraagstukken is een SHRBP (strategische HR Business Partner) straks het eerste aanspreekpunt voor managers in MT 's op RvB -1 niveau. Zij zullen waar nodig ook deelnemen in het betreffende MT.

Het nieuwe model heeft als doel er te zijn voor manager en medewerker. Hoe worden zij in dit stadium betrokken en om input gevraagd? We hebben klankbordsessies met managers en medewerkers gehouden. Hierop hebben we enthousiaste reacties en nuttige tips ontvangen. Op basis hiervan is het model verder ontwikkeld. Daarnaast zijn we met de medezeggenschap en de HR-medewerkers al geruime tijd over dit dienstverleningsmodel in gesprek

Daarnaast zullen alle NS-managers en medewerkers worden geïnformeerd over het nieuwe dienstverleningsmodel: wat is het nieuwe dienstverleningsmodel, hoe gaat het werken, wat betekent dit voor de gebruiker etc. Richting implementatie zal de informatie steeds specifiekere worden: bij welk HR Team ze terecht kunnen, wie de HR-collega's in het HR Team zijn, hoe informatie op het kennisportaal te vinden is, voor welke vragen een medewerker terecht kan bij HR en voor welke vraag bij zijn manager.

Wanneer een manager en/of medewerker live ondersteuning wenst, hoe gaat dit dan in zijn werk? Zoals in de adviesaanvraag staat beschreven: "Als de situatie of het onderwerp vraagt om af te spreken met een HR Specialist dan kan in overleg worden bepaald elkaar te ontmoeten". Dit gebeurt dus in onderling overleg tussen HR Specialist en medewerker. HR is er voor de manager en de medewerker. HR neemt een onafhankelijke rol in en adviseert beiden. Wij zullen extra aandacht aan de onafhankelijke rol van HR-medewerkers in het nieuwe model besteden. In het nieuwe dienstverleningsmodel gaan we werken met HR Teams. Deze HR Teams, bestaande uit 10 tot 15 HR Specialisten, zijn bereikbaar voor zowel medewerker als leidinggevende. Het is belangrijk dat de HR-collega's objectief zowel manager als medewerker begeleiden. Binnen het HR Team sparren de HR-collega's ook over deze dilemma's. We zullen hier extra aandacht aan besteden in de HR Teams en dit wordt meegenomen als onderdeel van het opleidingsplan.

Hoe wordt beoordeeld of de HR-dienstverlening door de business als goed wordt ervaren? En hoe borgen we dat? Het is belangrijk om te meten hoe het nieuwe dienstverleningsmodel werkt en hoe we de dienstverlening continue kunnen verbeteren. Na implementatie zal met regelmaat bij de gebruikers feedback worden opgehaald, zodat wij continue de dienstverlening kunnen verbeteren. Daarom is een kern van de nieuwe manier van werken 'continue verbeteren'. Op basis van de ervaringen op de dag en actuele informatie wordt het portaal straks bijvoorbeeld dagelijks bijgewerkt. Maar gaan we ook diensten, die niet goed werken, of vragen oproepen, aanpassen. Dit alles met als doel een optimale dienstverlening te bieden.

Op welke wijze kunnen we zelf bijdragen aan de transitie? Verschillende HR-collega's werken al actief mee aan het nieuwe dienstverleningsmodel. Maar we kunnen je hulp zeker gebruiken bij verschillende initiatieven. Als je wilt meehelpen, meld je dan via Sander van Guilik aan.

Daarnaast kun je bijdragen door richting business en NS-medewerkers als ambassadeur te fungeren. Hiervoor kun je onder meer tijdens het inloopspreekuur, wat elke dinsdag plaatsvindt, de laatste stand van zaken ophalen en vragen stellen.

Als de business mij vraagt wat er gaat gebeuren, mag ik dan antwoorden? Het is belangrijk dat we de business tijdig meenemen in de verandering, zodat ze weten wat er gaat gebeuren. Als hun aanspreekpunt vanuit HR is het goed de business daarom te informeren en mee te nemen in onze verandering. Stem met je leidinggevende af wat voor jou business de beste manier is en wat je nodig hebt om het verhaal goed te kunnen vertellen. Veel informatie, inclusief een presentatie te gebruiken voor het informeren van de business managers, is te vinden op de speciale [People on Track landingspagina op Insite](#).

Daarnaast zijn er Business Informatiesessies gehouden, waarin HRBP's en HR Adviseurs in train de trainer sessies werden voorbereid om het verhaal richting de business te vertellen.

3. Personele consequenties

Is er sprake van een besparing/reductie in fte 's?

Met People on Track reduceren we 56 fte. Dit kan worden gerealiseerd met natuurlijk verloop. Dat betekent dat er geen sprake is van boventalligheid.

Wel brengt People on Track veranderingen met zich mee. Soms verandert een deel van het werk, wijzigt de functietitel, krijg je een andere leidinggevende en/of kom je in een (ander) team te werken.

Via jouw leidinggevende krijg je te horen of en zo ja wat er voor jou verandert. In elk geval voorafgaand aan het indienen van de adviesaanvraag bij de OR C&O en Groep.

In een HR Team komen straks collega's met brede generieke kennis en één of meerdere specialisme. Hoe en wanneer worden collega's hiervoor opgeleid? Collega's die straks werkzaam zijn in een HR Team werken nu veelal al in de HR-lijn. Velen hebben dus al brede HR-kennis en -ervaring. We streven er wel naar dat iedereen dezelfde basiskennis van HR heeft. Daarom zijn we gestart met het aanbieden van de generieke kennis op een aantal thema's.

Is er al wat bekend over wie welk specialisme gaat hebben? Ook om te bepalen welke training te volgen. Het is immers niet haalbaar qua tijd om alles te volgen.

Op persoonsniveau is dat voor aanvang van de trainingen nog niet bepaald. Wel is binnenkort, naast de businessverdeling, duidelijk hoe we specialismes over de teams verdelen. D&I zullen we qua specialisme concentreren (maar generieke kennis zit bij alle HR Specialisten). De verdeling naar de verschillende teamleden zal binnen de teams zelf plaatsvinden. Dan kunnen we goed rekening houden met wat er nodig is, welke kennis er al is, welke voorkeuren er zijn en welke ontwikkelwensen. Daarnaast is het zo dat we de verdeling niet in beton willen gieten: er kunnen in de loop van de tijd wisselingen plaatsvinden en zo ontwikkelen we ons als heel HR steeds verder. Het devies is dus met gezond verstand je interventies te kiezen, tegen deze achtergrond. Ook na de eerste ronde van leerinterventies zal er de mogelijkheid zijn je op een specialisme te ontwikkelen; het is dus niet zo dat je niet meer in aanmerking komt voor een specialisme als je de training hebt gemist.

Wanneer vindt het plaatsingsproces plaats? Het plaatsingsproces vindt plaats na afronding van het adviesaanvraag traject met de OR C&O en Groep.

Hoe verhoudt de invoering van Casemanagers zich tot People on Track? De invoering van de functie Casemanager staat los van People on Track. Casemanager is een nieuwe functie die nu al bestaat en in het nieuwe dienstverleningsmodel blijft bestaan.

Mijn werkzaamheden bestaan uit administratieve werkzaamheden, zoals verplaatsingen. Hoe gaat dat straks? In de toekomst gaan wij zoveel mogelijk automatiseren dat kan betekenen dat voor een groot deel van de administratieve werkzaamheden geen handmatige handelingen meer nodig zijn. Voorbeelden zijn het aanvragen van een vergoeding voor OR en OC, het aanvragen van een nieuwe functienaam in SAP, een meldingsformulier voor het afmelden voor een opleiding en het melden van een technisch probleem bij een e-learning.

Naast het digitaliseren van (aan)vragen, valt ook te denken aan het (pre)onboardingsproces van nieuwe medewerkers. In dit proces rond het opstellen van de arbeidsovereenkomst en het inregelen van secundaire voorwaarden zoals reisfaciliteiten zit veel 'handwerk', waarvoor nu een digitale variant wordt ontwikkeld.

Uiteraard wordt gekeken naar die werkzaamheden waar automatisering mogelijk is.

De afdeling Projecten komt te vervallen? Waar wordt het werk wat deze afdeling doet straks belegd? Projecten worden straks opgepakt door multidisciplinaire teams en niet meer vanuit een aparte projecten afdeling. Werkzaamheden die nu door de afdeling projecten worden gedaan, maar een structureel karakter hebben (dus geen project zijn) worden geborgd in de nieuwe organisatie. Waarbij op basis van onderwerp wordt bepaald in welke afdeling/team dit thuishoort.

Hoe vindt de borging van kennis over de business plaats in het nieuwe dienstverleningsmodel? Bij de voorbereiding en het opstarten van de HR Teams zal veel aandacht worden besteed aan het borgen van business kennis. O.a. doordat de huidige HRBP's en HR-adviseurs zoveel mogelijk blijven werken voor hun huidige portefeuilles. In de nieuwe situatie zullen de medewerkers van de HR Teams, net als nu, persoonlijke contacten onderhouden en geregeld op locatie werken zodat ze voldoende aansluiting houden met de business. Afhankelijk van de vraag die speelt zal de HR Specialist vanuit een HR Team met het passende specialisme aanschuiven.

Centraal georganiseerde en georiënteerde bedrijfsonderdelen zullen vanuit één team bediend worden, zodat managers en medewerkers die 'bij elkaar horen' vanuit hetzelfde team worden geholpen. Dit verhoogt niet alleen de kennis van de bedrijfsonderdelen/afdelingen in een team, maar zorgt ook voor binding en relatie tussen HR, managers en medewerkers.

Wie nemen er straks deel aan een Multidisciplinair team (MDT)? Afhankelijk van het vraagstuk wordt de samenstelling van het MDT bepaald. Dit kan dus net als nu samen met business en eventuele andere stafafdelingen zijn, maar kan ook alleen uit HR-expertise bestaan. De samenstelling van het multidisciplinaire team wordt bepaald door het vraagstuk.

4. HR Teams

Hoeveel HR Teams komen er? We gaan werken met 5 HR Teams op het moment dat het nieuwe HR-dienstverleningsmodel live gaat. Dit zijn 4 HR Teams, die een mix van verschillende NS-onderdelen of -afdelingen zullen ondersteunen en 1 team dat specifiek voor NS Retail zal gaan werken. Met 5 teams garanderen we de minimale bezetting om de business goed te bedienen, zowel in doorlooptijden als in kwaliteit.

Hoe zit de structuur van de HR Teams in elkaar? De HR Teams bestaan straks uit 10-15 HR Specialisten onder aansturing van een Lead, die tevens meewerkend voorman/vrouw is.

Waarom geen centraal servicecenter? Zijn HR Teams minder efficiënt? Een centraal servicecenter kan voordelig zijn qua efficiëntie, maar heeft als nadeel dat er zowel letterlijk als figuurlijk meer afstand tot de business komt. Een goede kennis en connectie met de business is van groot belang voor een goede dienstverlening.

Door te werken vanuit locaties in het land zijn we dichterbij en nog met regelmaat in de business. Daarnaast bestaat in het nieuwe dienstverleningsmodel de mogelijkheid om persoonlijk af te spreken met een HR Specialist. Ook dan is het prettig om regionaal te kunnen afspreken. Vandaar de voorkeur voormeerder HR Teams.

Wat is een generalist met een T-profiel (waar staat de T voor?) Een generalist werkt in een van de HR Teams in de functie van HR Specialist en geeft advies en ondersteuning aan managers en medewerkers. Elke generalist heeft daarnaast één of meerdere specialisme. Een specialisme is een diepere kennis van een of meerdere functionele HR-gebieden (bijvoorbeeld verzuim). Mensen die diepgaande kennis op een bepaald terrein bezitten (de verticale streep van de T) maar zich daarnaast in de breedte ontwikkelen (de horizontale streep) beschikken over een zogenaamd T-profiel. (Een HR Specialist met 2 specialismes heeft een zogenaamd N-Profiel en een HR Specialist met 3 specialismes een M-profiel).

Heeft elk HR Team, elk specialisme in zijn HR Team zitten? Er is bepaald welke specialismes minimaal geborgd moeten zijn in een HR Team. Dit is gebeurd op basis van businessbehoefte en deze willen we standaard borgen.

Specialismes die standaard geborgd worden in elk HR Team zijn:

Arbeidsverhoudingen en Voorwaarden:

- Arbeidsverhoudingen
- Arbeidsvoorwaarden
- Reorganisaties
- Functiewaardering
- IAO

Vitaliteit:

- Verzuim en re-integratie
- Duurzame inzetbaarheid
- Cultuur en gedrag

Performance Management & Personeelsplanning:

- Tactische personeelsplanning
- Opvolgingsplanning en talentmanagement
- Team- en leiderschapsontwikkeling

- Performancemanagement

Consequentiemanagement

Het specialisme Diversiteit en Inclusie is in 1 team vertegenwoordigd (en zal landelijk opereren)

Hoe wordt kennisoverdracht van en over de business in de HR Teams geborgd? Het is de bedoeling dat we collega's zoveel mogelijk inzetten in het team waar hun huidige businesskennis de meeste toegevoegde waarde heeft. Niet alleen komt dit de dienstverlening aan de business ten goede, maar kan binnen het team ook businesskennis worden overgedragen. Daarnaast wordt verdere lokale kennis opgedaan door er te werken, vraagstukken op te pakken en contact met medewerkers en managers. Daarnaast willen we op basis van data en analyse ook trends zichtbaar krijgen en maken.

Wordt in een HR Team verschil gemaakt in een Operatie- en Stafafdeling? Nee, vanuit een HR Team wordt alle daar aan toegewezen business bediend. Dit kan in sommige HR Teams dus zowel een afdeling van Operatie als een Stafafdeling zijn.

Gaan we binnen een groep specialisten nog differentiëren per bedrijfsonderdeel? De specialismes die vertegenwoordigd zijn in het HR Team zijn van toepassing op alle bedrijfsonderdelen in dat HR Team. Er komen dus geen aparte specialismes per bedrijfsonderdeel.

Wat wordt bedoeld met 'van standaard ontmoet'? Op dit moment zijn HR-collega's vaak fysiek aanwezig op locatie of op de afdeling bij de business. Er is dus continue mogelijkheid om persoonlijk contact te hebben (ontmoet). Door het werken vanuit een HR Team (of vanuit huis) zal dit in eerste instantie meer via telefoon of MS Teams plaatsvinden.

Wat valt onder People Services en Business Services?

In het nieuwe dienstverleningsmodel worden HR-diensten via twee dienstverleningsprocessen (NB geen afdelingen) verleend:

- *People Services*: omvat de dienstverlening aan medewerkers en managers voor individuele of teamvraagstukken. Dit proces is gericht op de ondersteuning van manager en medewerker.
- *Business Services*: omvat de dienstverlening die zich richt op organisatie- en verander vraagstukken. Dit proces is gericht op ondersteuning van de businessmanager.

Wie gaat er binnen het nieuwe dienstverleningsmodel aan de slag met individuele casuïstiek? Wordt dit verplaatst naar de HR Teams, zodat de Strategische HRBP focus kan leggen op organisatievraagstukken? Vragen en verzoeken op individueel en teamniveau worden opgepakt conform het principe Klik-Bel-Ontmoet. Afhankelijk van het onderwerp worden zij opgepakt door medewerkers van Leren, Recruitment, Launch of een HR Team. De *Strategische HR Business Partner* richt zich op strategische vraagstukken zoals organisatieontwikkeling (denk hierbij aan een aanpak voor een organisatiewijziging om business doelstellingen te behalen) en niet op individuele casuïstiek.

Welke rol heeft de Strategische HRBP bij de gewenste gedragsverandering binnen NS? In het nieuwe model leveren zowel de Strategische HRBP als de HR Specialist een bijdrage aan de gedragsverandering binnen NS. De Strategische HRBP zal dit in zijn/haar MT oppakken. De HR Specialist (met betreffende specialisme) heeft geen eigen MT meer en zal

vooral op basis van vragen van de business advies en ondersteuning leveren en in een multidisciplinair team meewerken aan een opdracht of vraagstuk op dit gebied. Er wordt gewerkt aan een opleidingsplan, zodat iedereen goed voorbereid aan zijn/haar nieuwe rol kan starten.

5. Kennisnetwerken

Wat zijn kennisnetwerken en welke komen er? In een kennisnetwerk komen experts en HR Specialisten samen rondom een HR-thema, bijvoorbeeld vitaliteit of arbeidsverhoudingen. Zij wisselen kennis en ervaring uit de praktijk uit, zien verbeterpotentieel en brengen samen de kennis op dat thema op een hoger niveau. Hier ontmoeten vakgenoten elkaar uit afdelingen waar beleid wordt gemaakt en wordt uitgevoerd. Hier komen ze nieuwe ontwikkelingen

in hun vak op het spoor, vertalen die naar toepassingen binnen NS, vinden ze inspiratie en vergroten en actualiseren ze hun kennis. Hun kennis en opgedane ervaring zetten ze in voor het oplossen van businessvraagstukken, dat is ook het bestaansrecht van een kennisnetwerk.

Is een kennisnetwerk hetzelfde als nu een COE. Zo nee, wat is dan anders? Een kennisnetwerk is geen afdeling, maar een samenwerkingsvorm waarin verschillende collega's met expertise en ervaring van hetzelfde HR-thema bij elkaar komen om kennis uit te wisselen.

6. Retail

Waarom komt er een apart HR Team voor Retail? Het Retailbedrijf heeft eigen processen, systemen en arbeidsvoorwaarden, waardoor verdeling over de Regionale Teams te complex is. Ook dit team gaat werken conform het nieuwe dienstverleningsmodel en heeft straks één (eigen) HR portaal en één telefoonnummer waarop het team bereikbaar is voor vragen van managers en medewerkers.

Waar komt het Service Center Retail te vallen? Het Service Center Retail is straks onderdeel van het HR Team Retail.

7. Tools / Systemen

Bij wie komen de vragen vanuit het HR portaal terecht? Het HR portaal is 24/7 beschikbaar voor het opzoeken van inhoudelijk informatie, antwoord op vragen, selfserviceactiviteiten en het indienen van een vraag via een vragenformulier. Het onderwerp waar de vraag over gaat bepaald waar de vraag terecht komt. Vragen over bijvoorbeeld salaris en reisfaciliteit zullen terechtkomen bij Launch, een vraag over recruitment bij de collega's van recruitment en een vraag over vlootschouw bij de collega's van het HR Team.

Bekijk op de Sharepointpagina Medezeggenschap de [People on Track Adviesaanvragen](#). [Hier staan ook vragen en antwoorden die voortkwamen uit het adviestraject.](#)

<Dit document wordt periodiek ge-update, er zullen meer Q&A's worden toegevoegd na verloop van tijd.>