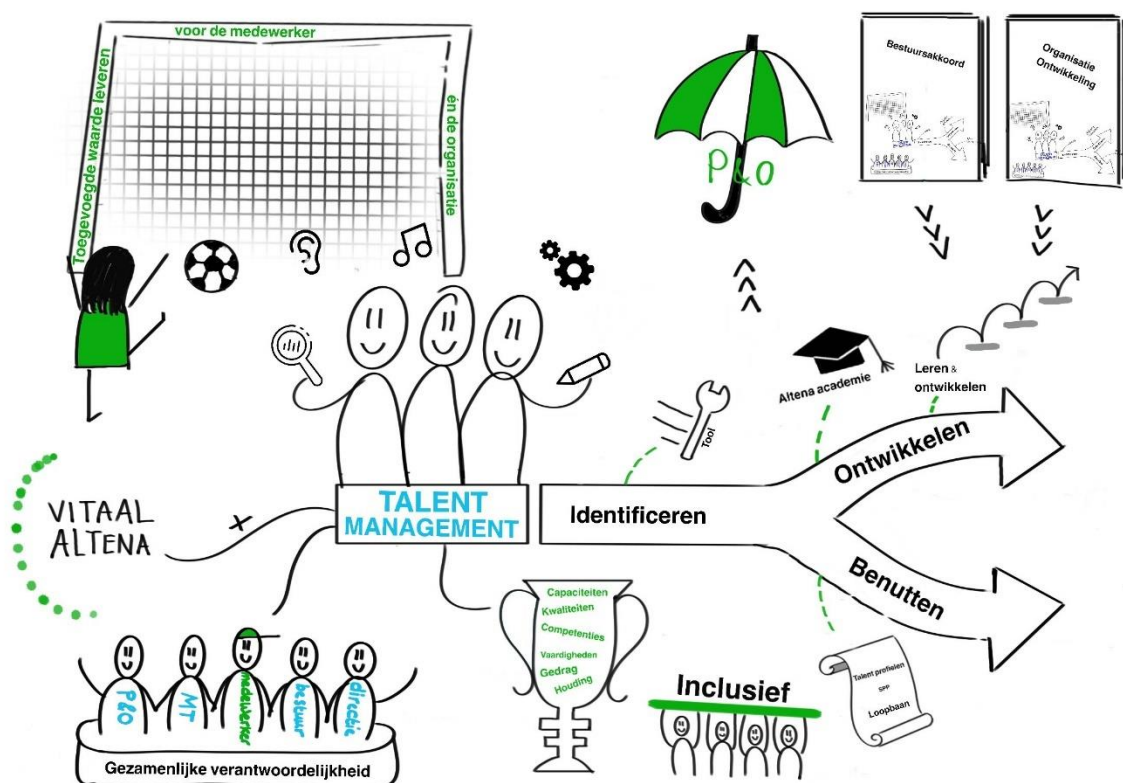




Gemeente
Altena

TALENTMANAGEMENT

Ontdek, ontwikkel en benut jouw talenten!



Inleiding

Medewerkers die doen waar ze goed in zijn en wat ze leuk vinden, hebben meer plezier in hun werk en voelen zich gelukkiger. Werken vanuit talenten draagt bij aan verhoogde energie, motivatie, veerkracht en wendbaarheid. Dat is van belang met het oog op het welzijn en de vitaliteit van medewerkers en leidt bovendien tot betere prestaties op individueel en daarmee op collectief niveau. Daarnaast vraagt de snel veranderende wereld om flexibele medewerkers die zich blijven ontwikkelen. Ook is het in de huidige krappe arbeidsmarkt nodig om verder te kijken dan een CV waaruit alleen aanwezige kennis, opleiding en ervaring blijken. Het aantrekken en inzetten van medewerkers op basis van hun talenten is om deze verschillende redenen van groot belang. Met andere woorden: het is noodzakelijk om in te zetten op talentmanagement. Als organisatie willen we daarom een context en cultuur creëren waarin we de talenten van medewerkers kunnen identificeren, ontwikkelen en benutten.

Aanleiding: bestuursakkoord en organisatieontwikkeling

Inzet op talentmanagement sluit aan bij de ambities van het college zoals vastgelegd in het Bestuursakkoord 2022-2026 en bij de doelstellingen van organisatieontwikkeling.

Bestuursakkoord

Het college wil de organisatie (en daarmee de medewerkers) de kans, tijd en energie bieden om naar een hoger niveau te groeien. Gemeente Altena investeert daarom in '*een vitale organisatie waarin vitale medewerkers met plezier willen werken*'. Deze ambitie vertaalt zich in het programma 'WORT', waarbij de 'T' staat voor '*investeren in de talenten van onze medewerkers*'. Talentmanagement draagt bij aan vitale medewerkers en een vitale organisatie en sluit daarmee aan bij één van de sub thema's van het bestuursakkoord 'Vitaal Altena'.

Organisatieontwikkeling

In 2021 is een organisatieontwikkelingstraject ingezet. Om een optimale dienstverlening te kunnen bieden, is het belangrijk om te investeren in onze medewerkers. Zij zijn het kapitaal van de organisatie en degenen die het verschil maken voor onze 'klanten'. Als we erin slagen talenten van zittende en toekomstige medewerkers te identificeren en hen de kans geven om hun talenten te ontwikkelen en te benutten, levert dat direct en indirect een bijdrage aan onze organisatiedoelstellingen. Direct omdat het ons in staat stelt om medewerkers met de juiste talenten te koppelen aan functies of rollen binnen de organisatie. Dat komt de dienstverlening ten goede. Indirect omdat inzet op talenten leidt tot werkgelukkige, bevlogen, wendbare en veerkrachtige medewerkers met hart voor de organisatie en hun werk. Talentmanagement vormt dus een belangrijk onderdeel van organisatieontwikkeling.

Definities: wat is talent en hoe zien wij talentmanagement?

Talent kent veel verschillende definities en iedere organisatie heeft een eigen kijk op talent en talentmanagement. Wij hanteren onderstaande eenduidige en bij de organisatie passende definities. Deze vormen de basis voor het toepassen van talentmanagementinterventies binnen gemeente Altena.

Talent

Gemeente Altena kiest voor een breed talentbegrip, waarbij geen onderscheid wordt gemaakt tussen aangeboren of aangeleerde talenten. Talent omvat het totaal van capaciteiten, kwaliteiten, competenties, vaardigheden en houding en gedrag. Het is een eigenschap van een medewerker die – als deze in de juiste context wordt ontwikkeld en ingezet – leidt tot plezier, voldoening en prestaties.

Talent bevindt zich op het snijvlak van wat een medewerker (in potentie) goed kan en waar hij of zij plezier uit haalt. Die combinatie sluit aan bij de kernwaarde bevologenheid en vormt de basis voor talentmanagement. Vervolgens is het van belang te kijken hoe persoonlijke talenten aansluiten bij de kernwaarden van de organisatie, de behoeften binnen een team en/of de wensen voor een specifieke functie. Niet om een medewerker op te beoordelen, maar om ervoor te zorgen dat talenten en werkzaamheden optimaal op elkaar aansluiten.



Een belangrijk uitgangspunt is dat iedere medewerker talent(en) heeft. Het streven is om de talenten van alle medewerkers optimaal te benutten. We kiezen daarmee voor de inclusieve talentbenadering. Talent is niet iets uitzonderlijks, maar iedere medewerker bezit talent(en). Het identificeren, ontwikkelen en benutten van ieders unieke talent leidt tot 'intrapersoonlijke excellentie': iedere medewerker haalt het maximale uit zichzelf en dat leidt tot werkplezier, voldoening, bevologenheid en betrokkenheid. Alle medewerkers worden dus gestimuleerd en gefaciliteerd om hun talenten te ontdekken, ontwikkelen en benutten. Daarnaast is er ruimte voor maatwerk. Een gedifferentieerd talentmanagementbeleid gaat uit van een organisatiebrede basis, maar speelt ook in op specifieke talenten van medewerkers. Soms is het in belang van medewerkers en/of organisatie om *extra* te investeren in talenten van bepaalde groepen medewerkers. Het kan dus voorkomen dat we *naast* de algemene infrastructuur voor talentmanagement kiezen voor programma's waarin we inzetten op de (talent)ontwikkeling van medewerkers met een gemeenschappelijke deler. Een voorbeeld hiervan is het Young Professional Programma.

Talentmanagement

Niet iedere medewerker weet van zichzelf waar zijn of haar talenten liggen. Ook op organisatie- en teamniveau is dat niet altijd (voldoende) inzichtelijk. Het is daarom van belang om talenten in beeld te brengen. Daarbij gaat het niet alleen om aanwezige talenten, maar ook om ontwikkelbare talenten. Vanuit dat startpunt kunnen we investeren in talenten, door deze te ontwikkelen en optimaal in te zetten. Talentmanagement bestaat dus uit het *identificeren, ontwikkelen en benutten van talenten*. Dat is een continue voortdurend proces, dat we doorlopen voor zowel zittende medewerkers als nieuw aan te trekken collega's.

Doel: wat willen we bereiken met talentmanagement?

Het doel van talentmanagement is om toegevoegde waarde te leveren voor de medewerker én de organisatie. Talentmanagement heeft een positief effect op de houding, beleving en het gedrag van medewerkers. Als medewerkers weten wat hun talenten zijn, de mogelijkheid krijgen om deze te ontwikkelen en ze op hun talenten ingezet kunnen worden, is de kans groter dat zij bevologen en met plezier hun werk doen. Ze halen energie uit het werk en zijn vitaler. Als goed werkgever willen we dit stimuleren. Het identificeren, ontwikkelen en benutten van talent maakt het bovendien mogelijk om te voorzien in de (toekomstige) kwalitatieve en kwantitatieve personeelsbehoefte. Daarmee draagt talentmanagement indirect en direct bij aan einddoel van de organisatie: een goede dienstverlening aan bewoners, bedrijven, belanghebbenden, buurten en bestuurders van gemeente Altena.

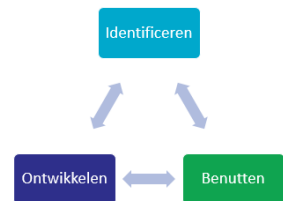
Talentmanagement kan daarnaast een (gedeeltelijke) oplossing vormen voor personeelstekorten vanwege de huidige situatie op de arbeidsmarkt. Door ons in de basis te richten op talenten in plaats van op kennis, opleiding en ervaring, kunnen we putten uit een breder aanbod van potentiële medewerkers. Dat geldt niet alleen voor extern te werven nieuwe collega's, maar ook voor medewerkers die al bij ons werkzaam zijn. Momenteel is er naar verwachting veel onbenut talentpotentieel in de organisatie, simpelweg omdat medewerkers en de organisatie onvoldoende kennis hebben van aanwezige talenten. Het inzichtelijk maken

van talenten (inclusief onbenutte en onbekende talenten) en het bieden van de mogelijkheid tot ontwikkeling daarvan, leidt in de juiste faciliterende context tot meer interne mobiliteit. Een goed beeld van alle aanwezige talenten maakt het bovendien mogelijk om medewerkers team- en domein overstijgend in te zetten op deze talenten. Talentmanagement biedt de organisatie aanknopingspunten om medewerkers te boeien en te laten bloeien en groeien door hen kansen te bieden. De kans op (snelle of onnodige) uitstroom wordt daarmee kleiner. Tegelijkertijd helpt talentmanagement de organisatie om haar doelen te bereiken en resultaten te behalen. Ook kan het toepassen en uitdragen van talentmanagement het werkgeversmerk van gemeente Altena verstevigen.

Tot slot sluit talentmanagement aan bij de huidige context waarin (technologische) ontwikkelingen en veranderingen elkaar in een rap tempo opvolgen. Talentmanagement stelt medewerkers in staat om zich te blijven ontwikkelen, waardoor zij relevant blijven en zich aan kunnen passen aan de continue veranderende, onzekere, complexe en ambigue omgeving. Dat is in de eerste plaats belangrijk voor medewerkers zelf, maar ook voor de organisatie: hiermee kan de organisatie inspelen op veranderingen en blijft zij wendbaar.

De kern van talentmanagement: talent identificeren, ontwikkelen en benutten

Talentmanagement bestaat uit het identificeren, ontwikkelen en benutten van talenten. Dit is een continue proces, dat medewerkers in staat stelt om hun talenten te etaleren en zich op basis hiervan te profileren.



Identificeren

Om te kunnen investeren in talenten van medewerkers, is het belangrijk om talenten in beeld te hebben. Identificatie van talent vormt de basis van talentmanagement. Het gaat om het benoemen en expliciet maken van de unieke sterke punten van iedere medewerker. Soms weten medewerkers (en/of leidinggevenden) goed waar hun talenten liggen, maar vaak ook niet. Identificatie is een proces van bewustwording. Het identificeren van talenten is nadrukkelijk niet bedoeld om vast te stellen waar medewerkers tekortschieten, maar om hen inzicht te geven. Dit inzicht stelt medewerkers in staat om hun talenten te etaleren en bewuste keuzes te maken over hoe ze hun talenten kunnen ontwikkelen en inzetten.

Talentmanagementtool

Een talentmanagementtool helpt om talenten in kaart te brengen. De tool is een hulpmiddel dat inzicht biedt aan medewerkers in hun talenten. De uitkomsten vormen een startpunt. Medewerkers kunnen op basis daarvan met behulp van hun omgeving (collega's, leidinggevenden, professionals, privé) reflecteren op hun talenten en op die manier een zo compleet mogelijk beeld vormen.

Er bestaat een breed scala aan talentmanagementtools om talenten inzichtelijk te maken. Om talentmanagement te laten slagen, is het belangrijk dat iedereen dezelfde taal spreekt en dat het gebruikte instrument aansluit bij de visie op talent en talentmanagement en het doel wat we hiermee nastreven. Daarom kiezen we voor één talentmanagementtool (of een beperkte set aan tools die complementair aan elkaar zijn) die voor de gehele organisatie ingezet kan (kunnen) worden. We gebruiken een betrouwbare en gevalideerde tool, omdat het van groot belang is dat medewerkers zich herkennen in de uitkomsten. De tool sluit aan bij de brede definitie van talent en is bruikbaar voor zittende en toekomstige medewerkers. Het instrument geeft inzicht in aanwezige en ontwikkelbare talenten. De tool brengt individuele talenten in kaart, maar leent zich ook voor toepassing op team-, domein- en organisatieniveau. Tot slot is de tool compatibel met andere systemen, zoals Emplify (werving- en selectieplatform) en de Altena Academie.

Ontwikkelen en benutten

Wanneer medewerkers weten waar hun talenten liggen, ontstaat de mogelijkheid tot verdere ontwikkeling. Talentontwikkeling is een proces waarin medewerkers talenten 'oefenen' en daarmee ontwikkelen en verfijnen. Dit zorgt ervoor dat iemand beter gaat presteren vanuit zijn of haar talenten zodra hij of zij hierop ingezet wordt. Talentbenutting is het optimaal gebruik maken van de talenten van medewerkers, doordat deze werkzaamheden kunnen uitoefenen die passen bij hun talenten. Het inzetten van talent leidt tot meer voldoening en minder energie die verloren gaat.

Ontwikkelen en benutten gaan hand in hand. Om talent te ontwikkelen, is het nodig om te oefenen in de praktijk. Dat kan in een geconstrueerde setting, maar gebeurt bij voorkeur ook in de werkelijke praktijk. Als daar voldoende ruimte voor wordt geboden, zijn medewerkers in staat talenten optimaal te ontwikkelen en te benutten. Het ontwikkelen en benutten van talenten stelt medewerkers in staat om zichzelf te profileren aan de hand van hun talenten.

Leren en ontwikkelen

Leren en ontwikkelen speelt een belangrijke rol in het ontwikkelen van talenten. Bij de identificatie van talenten gaat het niet alleen om geopenbaarde talenten, maar ook om ontwikkelbare talenten. Bovendien behoeven alle talenten voortdurende ontwikkeling om deze optimaal in te kunnen blijven zetten: pauzeren mag, maar blijvend en langdurig stilstaan niet. Talentmanagement is dus onlosmakelijk verbonden met leren en ontwikkelen.

Leren en ontwikkelen bestaat uit formele en informele leerinterventies. Beiden spelen een rol in talentmanagement, maar met name de informele leerinterventies zijn van belang. De focus ligt op leren door samenwerken (sociaal-constructivisme), door doen (pragmatisme) en door actief gedrag in netwerken en het leggen van verbinding met anderen (connectivisme). Juist hierdoor kunnen medewerkers talenten verder ontwikkelen. Dit vraagt om een (leer)cultuur en om een aantal (praktische) randvoorwaarden die met name informeel leren mogelijk maken. Voor het formeel leren (cursussen, trainingen) kan de Altena Academie een rol spelen. Het online platform is aan te vullen met trainingen en activiteiten om talenten verder te ontwikkelen.

Ontwikkeling van talenten door leren en ontwikkelen kan worden uitgesplitst naar verschillende niveaus: ontwikkelen op organisatieniveau, domeinniveau, functieniveau en persoonlijk niveau (inclusief loopbaanniveau). Talentontwikkeling op persoonlijk niveau gaat om de unieke talenten die iedere medewerker heeft: wie ben je, wat vind je leuk om te doen en hoe kun en wil je dat inzetten voor de organisatie? Op loopbaanniveau wordt daarbij aanvullend gekeken naar het ontwikkelen van talenten met het oog op toekomstige functies, binnen of buiten de organisatie. Daarnaast is er talentontwikkeling op functioneel en/of domein- of organisatieniveau: iedere medewerker is onderdeel van een geheel en vanuit de organisatie, domein of een specifieke functie worden bepaalde talenten gevraagd. Talentmanagement omvat ook het ontwikkelen (en benutten) van die talenten.

Talentprofielen

Naast (zelf)inzicht is voor het ontwikkelen en benutten van talenten ook noodzakelijk om te weten waar talenten het beste tot uiting komen. Daarom moet duidelijk zijn wat er in de organisatie, het domein, het team en/of een functie van medewerkers verwacht wordt. Hoe duidelijker is welke doelen bereikt moeten worden en welke talenten daarbij behulpzaam zijn, hoe gericht medewerkers een keuze kunnen maken voor een functie, team, domein of zelfs onze organisatie.

Op dit moment werkt gemeente Altena met (generieke) functieprofielen. Deze profielen gaan uit van taken en resultaten. Vaak is niet of niet expliciet in beeld welke talenten passen bij een functie of rol. Ook op team-, domein- en organisatieniveau is vaak niet duidelijk aan welke talenten behoefte bestaat. Talentmanagement vereist dat wel. Daarom willen we voor alle posities (functies en rollen) binnen gemeente Altena talentprofielen (laten) creëren. Een talentprofiel is gelaagd opgebouwd en bestaat uit organisatietalenten, eventuele domeintalenten, functie- of roltalenten en persoonlijke talenten. Zo'n talentprofiel kan vervolgens ook worden afgezet tegen (verwachte) toekomstige ontwikkelingen, waarbij beoordeeld wordt of er in de toekomst andere of aanvullende talenten nodig zijn. De uitkomst van deze beoordeling is belangrijk met het oog op strategische personeelsplanning (SPP) en geeft aanknopingspunten voor het ontwikkelen en benutten van talent richting de toekomst.

De talentprofielen bieden inzicht aan medewerkers waar zij hun talenten optimaal kunnen inzetten. Daarnaast kunnen de profielen gebruikt worden voor werving- en selectiedoeleinden. Ze zijn nadrukkelijk niet bedoeld om medewerkers in hun huidige functie op te beoordelen.

Match tussen talenten en werkzaamheden

In het kader van talentbenutting is een goede fit van het persoonlijke- en organisatieonderdeel op van groot belang. Is er (nog) een match tussen wat een medewerker leuk vindt om te doen en waar hij of zij goed in is of kan ontwikkelen (talent), en de behoefte van de organisatie? Medewerkers en hun talenten kunnen zich immers ontwikkelen: talent is geen statisch gegeven. Dat geldt ook voor de behoeften van de organisatie. Het is in eerste instantie aan een medewerker om kritisch hier kritisch en alert op te zijn. Hierbij kan hij of zij ondersteund worden door de leidinggevende (via het Altenagesprek) of een loopbaanprofessional.

De eventuele conclusie dat er geen optimale match (meer) bestaat tussen, betekent dat niet dat de medewerker geen talent heeft. Wel is er dan sprake van een mismatch is tussen talent en omgeving. Die mismatch is op te lossen via twee paden. De eerste optie is te onderzoeken of er alsnog een match te creëren is door taken (deels) aan te passen (jobcrafting). Talentmanagement betekent dus niet per definitie dat een medewerker zich volledig aan moet passen, maar vergt ook dat kritisch gekeken wordt of er aanpassingen in de werkomgeving mogelijk zijn die de medewerker beter in staat stellen zijn of haar talenten te benutten. Talentmanagement in relatie tot het team speelt hierin een belangrijke rol. Het benutten van talent gebeurt altijd binnen de context van een team, het domein en de organisatie.

Een andere optie is de stap naar interne of externe mobiliteit. Investeren in talenten van medewerkers en hen in staat stellen deze te benutten, kan ook betekenen dat medewerkers op enig moment overstappen naar een andere functie of rol binnen of – wanneer dat niet mogelijk is – buiten de organisatie. Talentmanagement omvat in die gevallen ook loopbaanmanagement. Deze stap vergt het loslaten van de angst om medewerkers c.q. talent te verliezen. Het is juist belangrijk om mobiliteit (zowel intern als extern) te stimuleren als de situatie daarom vraagt, zowel voor de medewerker als voor de organisatie. Deze basishouding sluit ook goed aan bij de jongere generaties. Zij zien een organisatie niet meer per definitie als een basis voor een levenslange carrière, maar als een bron voor ontwikkeling. Als organisatie moeten we in dat laatste geval vooral blij zijn met het feit dat we voor een periode mogen genieten van de talenten van medewerkers. We moeten vooral niet koste wat het kost proberen medewerkers vast te blijven houden.

Talentmanagement en werving en selectie

Talentmanagement gaat over het identificeren, ontwikkelen en benutten van talenten van medewerkers, maar omvat óók het vanuit een talentbenadering kijken naar (al dan niet tijdelijke) interne doorstroom en werving en selectie. Voor interne doorstroom betekent dit dat we zoveel als mogelijk gebruik maken van talenten van medewerkers om vacante posities of tijdelijke opdrachten te vervullen. Posities en tijdelijke

opdrachten worden intern opengezet, waarbij de nadruk ligt op de gezochte talenten. Dit biedt de organisatie de kans om aanwezige talenten optimaal in te zetten en stelt medewerkers in de gelegenheid om talenten te ontwikkelen en benutten.

Ook voor externe werving en selectie betekent talentmanagement een switch van zoeken en selecteren met een sterke focus op kennis en (overheids)ervaring naar zoeken en selecteren op basis van talenten. Dit sluit aan bij een algemene trend op de arbeidsmarkt richting 'skills-based hiring'. Kennis is aan te leren en ervaring is op te bouwen, maar talenten die in de basis niet aanwezig zijn, zijn veel lastiger te ontwikkelen. Per vacature beoordelen we hoe we talentgericht werven het beste kunnen vormgeven. In principe vormt een talentprofiel de basis voor de werving en selectie. Vervolgens wordt gekeken of er daarnaast nog aanvullende kennis- of ervaringseisen gelden. Dit hangt mede af van bijvoorbeeld wettelijke kaders en de situatie binnen en de opbouw van een team.

Werven en selecteren (zowel intern als extern) vanuit talent denken vergroot de kans op een succesvolle match. Als medewerkers worden aangenomen of doorstromen op basis van talent en hun talenten vervolgens kunnen ontwikkelen en benutten binnen onze organisatie, is de kans groot dat de match slaagt en de medewerker gelukkig is in zijn werk en daardoor beter (en mogelijk ook langer) bijdraagt aan de doelen van onze organisatie.

Randvoorwaarde om te kunnen werven en selecteren op basis van talent is het goed in beeld hebben van de benodigde talenten voor een functie, rol of opdracht. Talentprofielen spelen hierbij een belangrijke rol. Deze zullen echter voor iedere vacature moeten worden gefinetuned op basis van de behoeften binnen een team op dat moment. Het resultaat hiervan geeft ook direct handvaten voor het voeren van een effectief sollicitatiegesprek. Vooraf is duidelijk wat belangrijk is en welke vragen gesteld moeten worden om een duidelijk beeld van te krijgen om de medewerker past op een functie, rol of opdracht. Door te focussen op talenten in plaats van kennis en ervaring krijgt het gesprek meer diepgang en zijn we beter in staat te achterhalen wat we echt willen en moeten weten over een kandidaat. Tegelijkertijd geeft het de kandidaat een goed beeld van wat op een dieper niveau dan kennis en ervaring van hem of haar verwacht wordt.

Verantwoordelijkheden en context

Talentmanagement is van ons allemaal. Het creëren van een talentgerichte werkomgeving gebeurt op de werkvloer. Het is daarmee een gedeelde verantwoordelijkheid. Binnen het continue proces van talentmanagement heeft de medewerker het initiatief, maar het proces vindt plaats in interactie met de leidinggevende en andere betrokkenen. De organisatie (P&O, directie, bestuur) biedt tools aan die ondersteunend zijn en creëert een context die dit proces ondersteunt.



Verantwoordelijkheden

- De **medewerker** is primair aan zet om met behulp van de daarvoor aangereikte instrumenten en mogelijkheden zijn of haar talenten in kaart te brengen en vervolgens stappen te ondernemen om ervoor te zorgen dat hij of zij in de gelegenheid is om deze te ontwikkelen en benutten.
- De **leidinggevende** heeft een belangrijke stimulerende en faciliterende rol. Hij of zij voert het gesprek met de medewerker over diens talenten, ontwikkelmogelijkheden en helpt de medewerker om een vertaalslag te maken waar talenten optimaal benut kunnen worden. Niet alleen voor de huidige situatie, maar ook in relatie tot toekomstige ontwikkelingen binnen de organisatie, het team en de functie. De Altenagesprekken zullen in het kader van talentmanagement nog meer gericht zijn op het bespreken van (de ontwikkeling van en het benutten van) talenten van de medewerker.
- De **directie** onderschrijft de visie op talentmanagement en draagt het belang van talentmanagement actief uit in de organisatie. Datzelfde geldt voor het **bestuur**.
- **P&O** faciliteert tot slot medewerkers en teammanagers met de juiste instrumenten en tools om inzicht te bieden en het identificeren, ontwikkelen en benutten van talent mogelijk te maken.

Context

Talentmanagement kan niet los gezien worden van de context waarin een medewerker zich bevindt. Mensen of omstandigheden kunnen het ontwikkelen en benutten van talent ondersteunen of juist tegenwerken. Gezamenlijk zijn we verantwoordelijk voor het realiseren van een (leer)cultuur waarin talentmanagement tot uitdrukking kan komen. Een succesvolle implementatie van talentmanagement vraagt een omslag in het denken binnen onze organisatie. Het werkgeluk van medewerkers staat centraal en het identificeren, ontwikkelen en benutten van talent vormt de basis. Leidinggevendens hebben een belangrijke rol in talentmanagement en moeten gefaciliteerd worden met voldoende tijd, kennis, vaardigheden en ondersteuning om het goede gesprek met medewerkers te voeren.

Talentmanagement vraagt ook om integratie van deze visie in het P&O-beleid en het bijbehorende instrumentarium, zoals het werving- en selectiebeleid, de visie op leren en ontwikkelen, de Altenagesprekken, studiekostenbeleid, beloning en waardering, strategische personeelsplanning, mobiliteit, etc. Het beleid en de regelingen voor onder andere deze onderwerpen worden afgestemd op de visie op talentmanagement.

Planning en realisatie

Een succesvolle implementatie van talentmanagement vergt diverse acties en stappen. Dit kan niet van de een op de andere dag plaatsvinden. De ambitie is om aan het einde van de huidige bestuursperiode (Q1 2026) talentmanagement geïmplementeerd te hebben in de organisatie. Daar werken we stapsgewijs naartoe, volgens een gefaseerde planning.