



NEDERLANDS INSTITUUT
FYSIEKE VEILIGHEID NIFV



Handleiding

Schouwen 2012

Samenwerken aan Talent en Leiderschap

Academie voor Talent en Leiderschap Veiligheidsregio's
Postbus 7010
6801 HA Arnhem

T 026 355 24 50
F 026 351 50 51

info@nifv.nl

Voorwoord namens het team van de Academie voor Talent en Leiderschap Veiligheidsregio's i.o.

Het team van de Academie voor Talent en Leiderschap Veiligheidsregio's i.o. houdt zich samen met de veiligheidsregio's en de brandweer bezig met het ontwikkelen van talent en leiderschap binnen de brandweer, crisisbeheersing en rampenbestrijding.

De veiligheidsregio's en de brandweer hebben te maken met een zeer complexe wereld, waarin veranderingen elkaar in hoog tempo opvolgen. De opgaven waar zij voor staan, zoals de veranderprocessen die horen bij de overgang van een repressieve focus naar een preventieve focus ('brandweer over morgen'), de bezuinigingen, de bestuurlijke, culturele en procesmatige veranderingen die voortkomen uit de samenwerking met andere (hulpverlenings)organisaties en de verschillende generatie- en diversiteitsvraagstukken binnen de organisaties zelf, vraagt om een nieuwe vorm van leiderschap en een nieuwe leiderschapscultuur.

Om de brandweer het hoofd te kunnen laten bieden aan bovengenoemde ontwikkelingen, is er binnen de brandweer een nieuwe visie op HRM en een nieuwe visie op leiderschap ontwikkeld. Hier hoort ook een nieuwe vorm van talentmanagement-processen en leiderschapsontwikkeling bij. De ATLV i.o. geeft ondersteuning bij het ontwikkelen en faciliteren hiervan. Een goed uitgevoerd talentmanagementproces inclusief leiderschapsontwikkeling is van onschatbare waarde voor een organisatie, zowel op korte als op lange termijn.

Vanuit bovengenoemde visie op leiderschap bestaat het nieuwe leiderschap uit drie pijlers: vakmanschap, management/bedrijfsvoering en persoonlijk leiderschap. De ontwikkeling van persoonlijk leiderschap is met name het doel van de ATLV i.o. Zij faciliteert de talent- en leiderschapsontwikkeling voor het operationele, tactische en strategische niveau, waarbij zij zich extra focust op Talenten voor de Top, dat wil zeggen het ontwikkelen van talenten op tactisch niveau naar landelijke sleutelfuncties op strategisch niveau. Hiervoor introduceert de ATLV i.o. met ingang van de tweede helft van 2012 de Leergangen Talent voor de Top. Deelnemers voor deze Leergangen worden aangedragen vanuit de (veiligheids)regio's, doordat zij hun medewerkers gaan schouwen. Als ondersteuning voor dit schouwproces wordt aan de regionaal commandanten en RMD-functionarissen deze Handleiding Schouwen met Toolkit aangeboden.

Deze handleiding neemt u stapsgewijs mee door het proces van schouwen en biedt kaders en richtlijnen voor de verschillende onderdelen binnen het talentmanagement-proces. De bij deze handleiding aangeboden " toolkit" ondersteunt dit proces.

De toolkit omvat onderdelen zoals de 10 vragen Quick Scan Talent voor de Top, een communicatieplan en formulieren die helpen bij een behoefte-inventarisatie en bij de registratie van de uitkomsten van een schouw. Al deze tools kunt u, desgewenst modulair, gebruiken om uw processen te completeren of uw talentmanagement-processen in te richten.

Indien u vragen of ondersteuning nodig heeft bij het schouwproces dan kunt u contact met ons opnemen via Renée Oprel, tel. 06-102 17 664 of Renee.oprel@nifv.nl

Wij wensen u veel succes bij het inrichten van uw talentmanagementproces en hopen samen mooie resultaten te kunnen behalen op het gebied van leiderschapsontwikkeling.

Inhoudsopgave:

Handleiding

Voorwoord

- | | |
|---|-------|
| 1. De aanpak voor 2012 | p. 4 |
| 2. Talentmanagement | p. 5 |
| 3. Het schouwproces | p. 8 |
| 4. Talent en Talent voor de Top | p. 9 |
| 5. Leiderschapsprofielen | p. 11 |
| 6. Wat is haalbaar? | P. 13 |
| 7. Plan van aanpak voor het opzetten van een schouw | p. 14 |
| 8. Het vervolgtraject voor Talent voor de Top | p. 17 |
| 9. Tot slot | p. 18 |

Bijlagen:

Toolkit

- Inventarisatie behoefte functies in organisatie voor regionale schouw
- Hoe spot je Talent?
- Meetlat (Talent voor de Top)
- Strategisch Leiderschapsprofiel en andere profielen
- 10 vragen Quick Scan Talent voor de Top
- Talentmanagement Plotmatrix
- Rolverdeling HR/Lijn in talentmanagementproces regio
- Rolverdeling HR/Lijn bij Quick Scan Talent voor de Top
- Communicatieplan schouwen (regionale schouw en Talent voor de Top)
- Formulier uitkomsten Schouw (regionale schouw en Talent voor de Top)
- Motivatatie voordracht Talent voor de Top

1. De aanpak voor 2012

In 2011 is de Academie voor Talent en Leiderschap Veiligheidsregio's (i.o.), hierna ATLV i.o., in gesprek gegaan met vertegenwoordigers uit het veld over de ontwikkelingen waar de veiligheidsregio's mee geconfronteerd worden en welk leiderschap nodig is om deze ontwikkelingen het hoofd te bieden. De uitkomsten van deze gesprekken hebben geleid tot de nieuwe koers van de ATLV i.o. die in december 2011 aan de RRC en in januari 2012 aan het Veiligheidsberaad is voorgelegd. Beide organen waren positief over het nieuwe plan van aanpak van de ATLV i.o. om de Veiligheidsregio's te faciliteren in het doorontwikkelen van hun talentmanagementprocessen en leiderschap.

Daarom is in 2012 gestart met het uitvoeren van de eerste projecten op dit vlak. Eén van die projecten is het faciliteren van de regio's bij het opzetten van een regionaal talentmanagementproces én het uitvoeren van een Quick Scan op kandidaten voor de Leergangen Talent voor de Top, die in het academische jaar (2012/2013) zullen starten.

Een grote wens die uit de afstemming met het veld kwam, is dat het belangrijk is dat de regio's hun eigen tempo kunnen bepalen bij het inrichten van het talentmanagementproces.

Deze handleiding en de daarin opgenomen tools zijn zo samengesteld dat zowel een Quick Scan voor Talent voor de Top als een uitgebreide regionale schouw mogelijk zijn. De Quick Scan richt zich vooral op het spotten van de zgn. kandidaten voor de Leergangen Talent voor de Top. Deze kandidaten zijn medewerkers die het potentieel hebben om door te groeien naar een sleutelfunctie op landelijk niveau. De regio's bepalen zelf of zij de schouw willen uitbreiden met het spotten van talenten op operationeel, tactisch en strategisch niveau. Ook bepalen de regio's zelf in hoeverre ze de behoefte van de eigen organisatie op het gebied van talent al actief willen meenemen in het schouwproces.

Zoals hiervoor beschreven ligt voor 2012 de primaire focus vanuit de ATLV i.o. het spotten van Talent voor de Top en deze kandidaten in twee groepen (beginnend tactisch en meer ervaren tactisch niveau) aansprekende en uitdagende ontwikkelingsleergangen aan te bieden. De programma's zullen zodanig worden opgezet dat de regio's maximaal profijt hebben van de kandidaten die zij voor deze programma's voordragen.

We adviseren de regio's om aan de slag te gaan met een regionale schouw van het talent in hun regio zodra de overige ontwikkelingen in hun regio dat toe laten.

De voordelen van het inrichten en opstarten van een talentmanagementproces zijn:

- Zicht krijgen op kwaliteit van mensen in de organisatie; hoe kan hun talent worden ingezet om de doelstellingen van de organisatie te bereiken, bijv. t.a.v. regionalisering, bezuiniging en de strategische reis.
- Het is een goede voorbereiding op de regionalisering, als deze nog niet gestart is.
- Weten met welk doel en welke middelen je in de ontwikkeling van je medewerkers investeert.
- Aandacht voor de ontwikkeling van medewerkers draagt bij aan de betrokkenheid van die medewerkers bij de organisatie.
- Het draagt bij aan een imago als aantrekkelijke werkgever, zeker voor generatie Y.
- Het ontwikkelen van leiderschap van de top van de branche ligt onder een vergrootglas in Den Haag, met het opstarten van

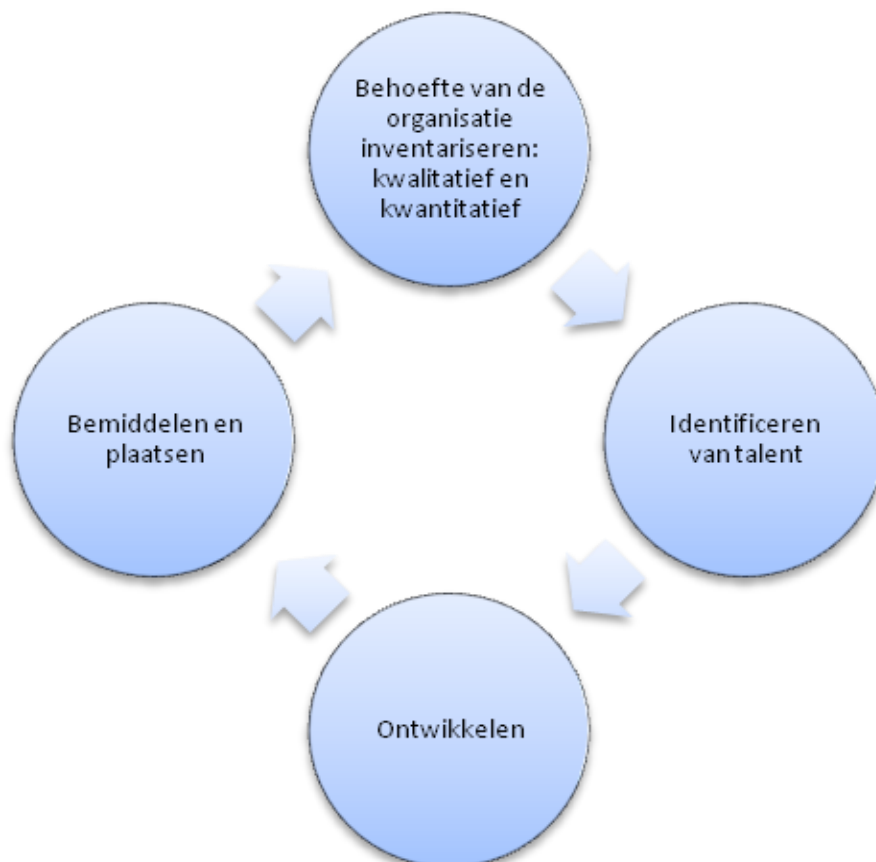
talentmanagementprocessen wordt het nieuwe gewenste leiderschap verder ontwikkeld.

2. Talentmanagement

De regio's bepalen zelf hoe ze hun talentmanagementproces gaan vormgeven en inrichten. Een goed uitgevoerd talentmanagementproces van onschatbare waarde voor een organisatie.

Houd daarom bij de invoering ervan rekening met de ontwikkelingen die nu in je regio spelen. Het opstarten van een talentmanagementproces vraagt veel tijd en kan op weerstand door onbegrip stuiten. Goede communicatie, commitment vanuit de lijn, voldoende capaciteit, training van betrokken leidinggevenden en acties die zorgvuldig worden uitgevoerd zijn **essentiële voorwaarden** om van een dergelijk proces een succes te maken.

Als startpunt van een talentmanagementproces kan onderstaand generiek model worden gebruikt. Dit model is gegenereerd uit het benchmarkonderzoek over talent en leiderschap, dat de ATLV i.o. in 2011 onder een dertiental organisaties in Nederland heeft gehouden. In dit model is het talentmanagementproces verdeeld in 4 stappen.



Stap 1: Behoeft van de organisatie inventariseren:

Het startpunt voor talentmanagement is het in kaart brengen van de behoefte van de organisatie op het gebied van talent. De centrale vraag is: welke talenten zijn nu en voor de toekomst nodig voor de continuïteit en de verdere ontwikkeling van de organisatie? Door deze vraag te beantwoorden, borg je als organisatie dat inspanningen op het gebied van talentmanagement nauw aansluiten op de (toekomstige) behoefte van de organisatie.

Op landelijk niveau is dit gedaan door vast te stellen voor welke sleutelfuncties de kandidaten voor de leergangen Talent voor de Top in aanmerking kunnen komen. Wat deze landelijke sleutelfuncties zijn wordt in hoofdstuk 4 beschreven. De regio kan sleutelfuncties voor de eigen organisatie bepalen. Een dergelijke inventarisatie kan zich op verschillende rollen in de organisatie richten, nu en op langere termijn (bijv. over vijf jaar). Voorbeelden van deze rollen zijn:

- Leidinggevende rollen
- Cruciale rollen (vanwege kennis, ervaring en mogelijke schaarste)
- Specialistische rollen en overige rollen in de organisatie.

In de toolkit is een voorbeeldformulier bijgesloten om te helpen bij het maken van een inventarisatie voor leidinggevende rollen in de organisatie. Deze is echter ook heel goed te gebruiken voor specialistische rollen.

De inventarisatie van (toekomstige) cruciale functies is van belang op het moment dat de regio zich op regionaal niveau gaat richten op strategisch, tactisch respectievelijk operationeel talent (stap 2 in het model). De zgn. Quick Scan op kandidaten voor de Leergangen Talent voor de Top wordt op landelijk niveau uitgevoerd.

Voor iedere organisatie zal het verschil tussen strategisch, tactisch en operationeel niveau anders zijn. Een richtlijn kan zijn op het strategisch niveau vaak gaat over het bestuur, het tactisch niveau over verbinden en het operationele niveau over uitvoering.

Stap 2. Talenten identificeren:

De volgende stap in het model is het identificeren van talent of ook wel het schouwen van talent genoemd. Daarvoor is van belang dat gedefinieerd wordt wat een talent is. De criteria waarop talent door de regio wordt getoetst, zijn in elk geval:

- Prestatie
- Potentieel om zich verder te ontwikkelen
- Ambitie
- Mobiliteit (optioneel voor de regio, maar vereist bij Quick Scan Talent voor de Top)

Bij het toetsen van de talenten op bovenstaande criteria kunnen de regio's zelf bepalen welke instrumenten ingezet worden, die door de regio zelf te bepalen zijn. Bijvoorbeeld een 360 graden feedback, beoordelingen uit de warme situatie bijv. uitslagen van waarnemingstrainingen (H)OvD of via het gebruik van informanten. De regio bepaalt of iemand operationeel, tactisch of strategisch talent is. Mogelijke kandidaten voor de Quick Scan Talent voor de Top op tactisch niveau worden door de regio's zelf voorgedragen.

Stap 3. Ontwikkelen:

De regio's bepalen zelf hoe en in welke mate zij hun talenten gaan ontwikkelen. Aanbevolen wordt om voor elk talent een persoonlijk ontwikkelplan te maken en dat jaarlijks te evalueren.

ATLV i.o. ontwikkelt en biedt specifieke leiderschaptrajecten aan voor de kandidaten voor de leergangen Talent voor de Top en voor het zittend strategisch niveau.

Daarnaast kan ATLV i.o. op aanvraag leiderschapsactiviteiten (trainingen, intervisie, coaching etc.) en managementtrainingen voor tactische en operationele talenten ontwikkelen vanuit de regio.

Stap 4. Bemiddelen en plaatsen:

Het bemiddelen en plaatsen richt zich op het matchen van kandidaten voor het invullen van tijdelijke en vaste functies. Dit onderdeel zal in de loop van 2012/2013 in overleg met de regio's verder vorm krijgen.

3. Het schouwproces

Het schouwen is een onderdeel van het talentmanagementproces. Bekeken vanuit het naar eerder beschreven generieke model en de daaruit volgende acties, dan bestaat een schouwproces uit de volgende onderdelen:

- Het inventariseren van de behoefte van de organisatie
- Het identificeren van talenten
- Het analyseren van de bovengenoemde resultaten en het in kaart brengen van de kloof in de organisatie
- Het opstellen van een actieplan voor het invullen van de kloof op organisatieniveau. Mogelijke acties hiervoor kunnen zijn: (versneld) ontwikkelen, rekruteren uit andere regio's, rekruteren buiten de Brandweer etc.
- Het maken van ontwikkelafspraken t.b.v. individuele talenten en/of t.b.v. een groep talenten
- Het vastleggen van de uitkomsten van de schouw.

Na de startschouw kan het schouwen periodiek worden herhaald (minimaal 1x per jaar).

De regio's bepalen zelf de omvang van de schouw in hun regio maar geadviseerd wordt de schouw tenminste op de Quick Scan Talent voor de Top te richten.

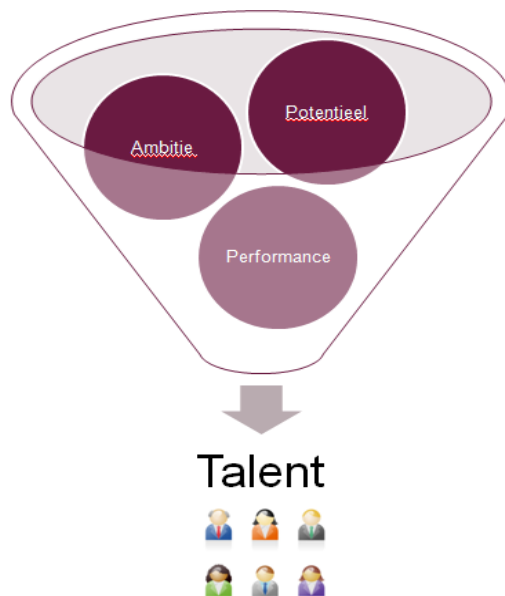
4. Talent en Talent voor de Top

Wat is Talent?

Het schouwen is het zoeken naar het talent binnen een organisatie. Hierbij wordt gekeken in hoeverre dit talent klaar is voor het vervullen van voor de organisatie essentiële sleutelfuncties. Talent is te vinden op alle niveaus in de organisatie. Zowel leidinggevenden als specialisten kunnen een talent zijn. Het is aan de regio's om hierin de keuze te maken, waarbij zij rekening houden met hun eigen organisatiebehoefte.

Talenten onderscheiden zich door:

- De potentie om zich verder te ontwikkelen binnen de eigen functie of naar een hoger niveau
- Prestaties boven of gelijk aan het niveau wat van hen verwacht mag worden
- De ambitie om zich verder te ontwikkelen



Wat is Talent voor de Top?

Kandidaten voor Talent voor de Top zijn vooral te vinden op tactisch niveau. Ze hebben het niveau, de ambitie en de potentie om op termijn een landelijke sleutelfunctie te vervullen. Hieronder staan voorbeelden van deze functies:

- de functies van directeur VR, RC, lector en academiemanager, maar ook zware projectleiders en zware districtscommandanten kunnen tot de sleutelfuncties behoren, waarvoor ervaren tactisch toptalent doorontwikkeld kan worden.
- De functies van "lichte" districtscommandanten of projectleiders, hoofden van de SOM-expertiseregio's en bijvoorbeeld landelijke netwerkvoorzitters zijn niet direct landelijke sleutelfuncties, maar behoren wel tot de functies die belangrijk kunnen zijn voor de doorontwikkeling van toptalenten op beginnend tactisch niveau.

Zowel leidinggevenden als specialisten kunnen een Talent voor de Top zijn.

Kandidaten voor Talent voor de Top onderscheiden zich door:

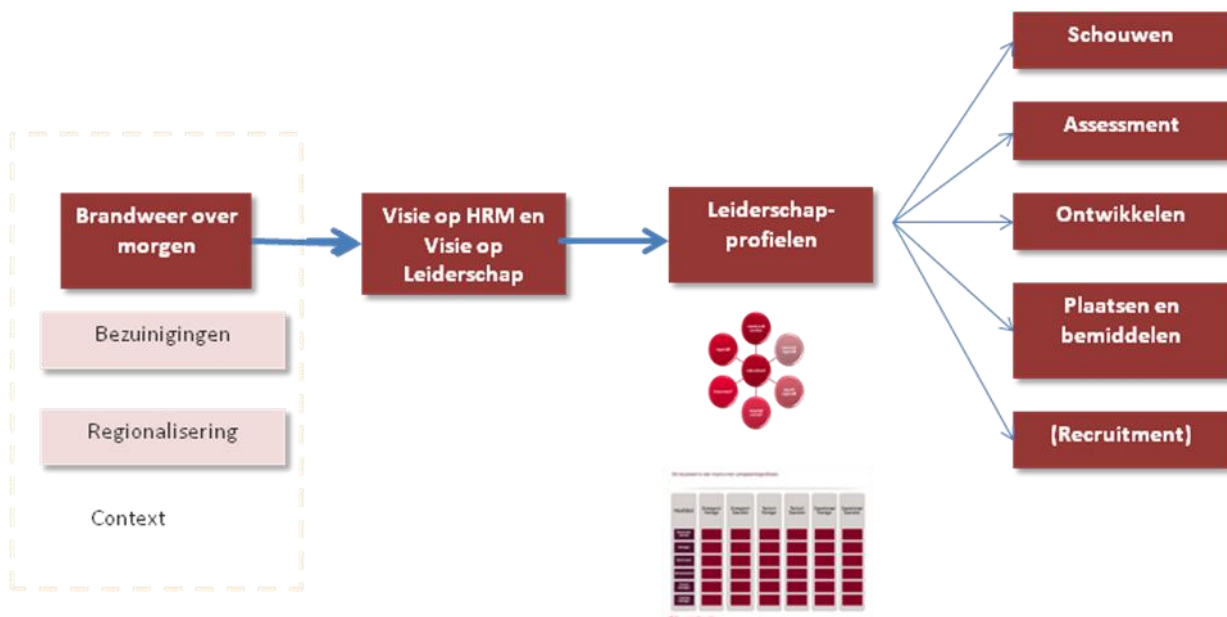
- Een academisch werk- en denkniveau;
- Bovengemiddelde prestaties binnen en buiten hun functie;
- De potentie om door te groeien naar een sleutelfunctie van landelijk belang op korte termijn (3-5 jaar) of op langere termijn (> 5 jaar).
(De potentie wordt ingeschat op basis van het Strategische Leiderschapsprofiel. Dit wordt in de volgende paragraaf beschreven).
- De ambitie om zich verder te ontwikkelen
- Bovenregionaal inzetbaarheid

5. Leiderschapsprofielen

Vanuit de 'Brandweer over Morgen', de daaruit voortkomende 'Visie op HRM' en rekening houdend met de uitdagingen van de brandweer op het gebied van regionalisering en kostenreductie, is de 'Visie op Leiderschap' ontwikkeld i.o.m. de Stuurgroep HRM.

In deze visie is een aantal leiderschapsrollen gedefinieerd die cruciaal zijn voor het realiseren van de toekomstige strategische ambitie van de brandweer. Deze rollen zijn vervolgens uitgewerkt in zgn. leiderschapsprofielen. Een leiderschapsprofiel is een set van kerncompetenties en daarbij behorend gedrag. Er zijn leiderschapsprofielen voor operationeel, tactisch en strategisch niveau voor zowel leidinggevendenden als specialisten.

Leiderschapsprofielen spelen een belangrijke rol bij talentmanagementprocessen. Aan de hand van het profiel schat je de potentie in van iemand om te groeien naar de volgende functie.



De ATLV i.o. kan adviseren bij het toepassen van leiderschapsprofielen binnen de regio.

Het strategische leiderschapsprofiel:

Voor het identificeren van Talent voor de Top is het strategisch leiderschapsprofiel van belang. Aan de hand van dit profiel wordt bepaald of iemand in staat is om op kortere (binnen 3 jaar) of op langere termijn (binnen 5-7 jaar) te voldoen aan de competenties die voor dit profiel gelden.

Hieronder staat een illustratie van het strategische leiderschapsprofiel op hoofdlijnen. Het volledig uitgewerkte leiderschapsprofiel is bijgesloten in de bijlagen.



6. Wat is haalbaar?

Het kost enige tijd om alle talentmanagementprocessen binnen een organisatie volledig te ontwikkelen. Sommige regio's zijn daar al ver in, andere regio's moeten nog beginnen. Voor 2012 adviseren wij nogmaals daarom om in elk geval te beginnen met de Quick Scan Talent voor de Top. Daarmee heeft de regio een basisschouwproces in huis, dat de komende jaren kan worden gebruikt om verder uit te bouwen tot een complete regionale schouw. De ATLV i.o. kan worden ingeschakeld om hierbij te adviseren. Tevens zal ATLV i.o. op het gebied van talentmanagementprocessen tussen de regio's actief uitwisseling van kennis en ervaring stimuleren.

7. Plan van aanpak voor het opzetten van een schouw

Stap 1. Bepalen grootte schouw

1. Bepaal de grootte van de schouw (HR i.o.m. management)
 - a. Operationeel/tactisch/strategisch en/of leidinggevenden/specialisten, OF/EN
 - b. Quick Scan: alleen kandidaten voor Talenten voor de Top. Indicatief te zoeken op tactisch niveau

Optioneel bij optie a.:

2. Breng de behoefte van de organisatie in kaart (HR i.o.m. Management).

Zie hiervoor ook het formulier 'Inventarisatie behoefte functies in organisatie voor regionale schouw' in de Toolkit.

Toelichting:

Bij een uitgebreide schouw (optie a.) wordt geadviseerd om de behoeften van de organisatie als basis te nemen. Een goed zicht op de benodigde kwaliteiten voor de organisatie helpt om helder te krijgen welke talenten nodig zijn voor de toekomst en hoe deze het best kunnen worden ontwikkeld. Het instrumentarium hiervoor valt binnen het HRM domein. Voor een handzaam inzicht in mogelijke knelpunten op de wat kortere termijn bij bijv. leidinggevende posities, is als voorbeeld het formulier 'Inventarisatie behoefte functies in organisatie voor regionale schouw' in de Toolkit opgenomen.

Stap 2. Maak een plan van aanpak

1. Stel de aanpak vast (HR):
 - Richt met behulp van de bijlage 'Hoe spot je Talent?' uit de toolkit de aanpak voor de eigen regio in.
 - Bepaal de activiteiten en het tijdspad.
 - Bepaal met de bijlage 'Rolverdeling HR/Lijn' uit de toolkit wie wat doet in het schouwproces
2. Stel met het management en hoofd P&O vast of er voldoende capaciteit is om de schouw uit te voeren.
3. Stel met behulp van de 'Communicatiematrix' uit de toolkit vast wat nodig is aan communicatie en stel een communicatieplan op (HR en communicatie).

Stap 3. Start met de voorbereiding

1. Start de voorbereiding (HR i.o.m. management)
 - Breng vooraf mogelijke kandidaten in kaart (bij Quick Scan Talent voor Top) (HR i.o.m. management)
 - Verzamel gegevens van de kandidaten:
Naam, functie, aantal jaren in functie, laatste beoordeling (HR)
2. Voer individuele gesprekken met mogelijke kandidaten (management)
3. Leg de resultaten van de gesprekken voor zover mogelijk vast in de formulieren 'Uitkomsten Schouw' en 'Motivatatie voordracht Talent voor de Top' uit de toolkit (HR en management).

Stap 4. De schouw

1. Richt een MD-commissie in (HR i.o.m. management)
2. Verzamel de uitkomsten van de resultaten op de formulieren uit stap 3 (HR)
3. Bespreek de uitkomsten in de MD-commissie
 - Leg de uitkomsten voor ter besluitvorming aan de MD-commissie (HR)
 - Beoordeel de voorgestelde kandidaten voor de Quick Scan Talent voor de Top m.b.v. de 10-vragen lijst (HR bewaakt, MD-commissie beslist)
 - Besluit welke medewerkers als 'Talent voor de Top' worden voorgedragen (management beslist, HR faciliteert).
 - Completeer de voordracht op het formulier 'Motivatatie voordracht Talent voor de Top' uit de toolkit (HR en management).
 - Bepaal met elkaar ontwikkelacties voor de overige talenten (HR i.o.m. management)

Stap 5. Vervolgacties

1. Koppel de resultaten van het schouwproces terug aan de individuele kandidaten (management, gefaciliteerd door HR).
2. Voer de ontwikkelacties door in een ontwikkelplan voor de kandidaat en voer het plan uit (management en kandidaat, gefaciliteerd door HR).
3. Completeer de voordracht van kandidaten voor Talent voor de Top programma's door het volgende dossier aan te maken (HR):
 - formulier 'Motivatatie voordracht Talent voor de Top' uit de toolkit
 - de CV van de kandidaat
 - 1 of 2 recente beoordelingen (met toestemming van de kandidaat)

Stap 6. Voordracht kandidaten Quick Scan Talent voor de Top

HR stuurt het dossier van de geselecteerde kandidaten voor Talent voor de Top VOOR 1 mei 2012 naar de ATLV i.o. t.a.v. Renée Oprel.

8. Het vervolgtraject voor Talent voor de Top

Kandidaten die door de regio's zijn aangedragen voor de Leergangen Talent voor de Top, ontvangen zo spoedig mogelijk na 1 mei 2012 een uitnodiging voor een assessment met een uitgebreide toelichting van het doel en de aanpak van het assessment. De assessments vinden plaats in de **periode 15 mei – 15 juni 2012**.

In deze assessments wordt opnieuw en intensiever naar prestatie, potentie en ambitie gekeken. Daarnaast wordt ook getest op de aanwezigheid van academisch werk- en denkniveau. Verder zal in het assessment worden gekeken naar de motivatie en drijfveren van de kandidaten en de mate waarin deze aansluiten op de (nieuwe) doelstellingen en cultuur van de Brandweer. Bij het assessment zullen verschillende instrumenten worden ingezet, zoals rollenspelen en interviews met de kandidaten.

Uit het assessment zal onder meer moeten blijken of een kandidaat (op korte of langere termijn) de potentie heeft om door te groeien naar een functie op strategisch niveau. Ook zal in de uitslag worden aangegeven waar de ontwikkelbehoeften van de betreffende kandidaat liggen. Na het assessment volgt een afsluitend gesprek met een vertegenwoordiger van de ATLV i.o. en vindt terugkoppeling plaats naar de regio.

Indien uit het assessment blijkt dat er geen twijfel is over de potentie om door te groeien naar een sleutelfunctie strategisch niveau, wordt de kandidaat als Talent voor de Top bestempeld. Hij/zij komt dan in aanmerking voor deelname aan de leergangen die hiervoor worden ontwikkeld en starten bij het begin van het academisch jaar in september 2012.

Mocht uit het assessment blijken, dat er twijfel is over de potentie van de betreffende kandidaat om door te groeien naar een strategisch niveau, dan zal de ATLV i.o. zich laten adviseren door twee leden van de Leiderschapcommissie, die ieder afzonderlijk een gesprek met de kandidaat zullen voeren. De ATLV i.o. zal met behulp van de uitkomst van het assessment, de adviezen van de commissieleden en (de motivatie van de voordracht van) de regio tot een besluit komen om de kandidaat al dan niet of op een ander moment als Talent voor de Top te bestempelen.

Ingeval van een duidelijk negatieve uitslag, zal de ATLV i.o. een afsluitend gesprek met de kandidaat voeren, waarbij vooral de ontwikkelbehoeften centraal staan. In alle gevallen zullen de uitkomsten met eventuele aanbevelingen worden teruggekoppeld aan de regio's.

Naast deelname aan de programma's zal de ATLV i.o. ook zorgdragend voor individuele begeleiding van de kandidaten en hierover contact houden met de regio's.

In het geval er meer kandidaten dan plaatsen in de programma's zijn, zal de Leiderschapcommissie beslissen over de toelating tot de programma's. Deze commissie kijkt dan in dit geval vooral naar de samenstelling van de groepen (bijvoorbeeld verdeling over de regio's). In het geval dat er meer kandidaten dan plaatsen zijn, kan dit betekenen dat een kandidaat nog een jaar moet wachten. Uiterlijk eind juli 2012 is bekend of een kandidaat wel of niet kan deelnemen aan de leergang Talent voor de Top.

9. Tot slot

Zoals vermeld in het begin van deze handleiding is 2012 een oefenjaar op het gebied van het inrichten van talentmanagementprocessen en schouwen. Dit laat onverlet dat de ATLV i.o. er naar streeft om richting alle betrokkenen de grootst mogelijke professionaliteit en zorgvuldigheid in acht te nemen. De ATLV i.o. hoopt en vertrouwt op een nauw contact met de regio's bij de opzet van het schouwproces en de voordracht van de kandidaten voor de leergangen Talent voor de Top. Samen met de regio's zal de ATLV i.o. de opgedane ervaringen evalueren bij de verdere ontwikkeling van Talentmanagementprocessen en Leiderschapsontwikkeling bij de Brandweer.