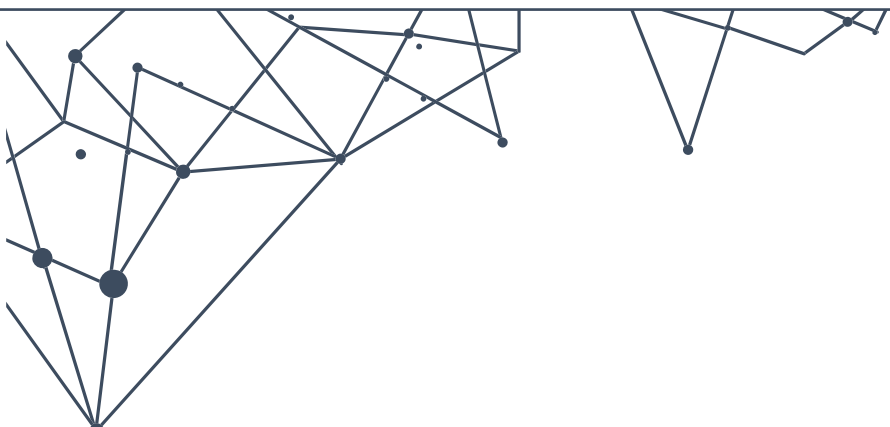




De CGC-Roundabout methode

Peter C. Weber, Jenny Schulz, Lea Ferrari, Teresa Maria Sgaramella, Martin Stark, Dennis Trotta,
Jan Woldendorp, Francesca Zuanetti

2023-12-12

CGC-DigiTrans project - Erasmus+

WP 2 - Activiteit 3



Dr. Peter C. Weber is professor Loopbaanbegeleiding aan de Hochschule der Bundesagentur für Arbeit (HdBA) in Mannheim, Duitsland. Zijn werk richt zich op loopbaanbegeleiding in verschillende organisatorische contexten en de integratie van interdisciplinaire perspectieven in begeleiding en counseling.

Jenny Schulz is wetenschappelijk medewerker aan de Hochschule der Bundesagentur für Arbeit (HdBA) in Mannheim, Duitsland. Haar werk richt zich op digitale transformatie, inclusie en loopbaanbegeleiding en -advies. Ze heeft ervaring in werkgeversgeoriënteerde begeleiding bij het Duitse federale arbeidsbureau.

Dr. Lea Ferrari Ph.D. is universitair hoofddocent aan de afdeling Filosofie, Sociologie, Pedagogiek en Toegepaste Psychologie van de Universiteit van Padua, Italië. Haar onderwijs en onderzoek zijn gewijd aan de studie van succesvolle loopbaantrajecten van kindertijd tot volwassenheid met aandacht voor contextuele factoren en een focus op preventie.

Teresa Maria Sgaramella, PHD, is universitair hoofddocent filosofie, sociologie, pedagogie en toegepaste psychologie aan de Universiteit van Padua (Italië). Onderzoek en interventies richten zich op een integratieve ontwikkelingsbenadering gericht op het bevorderen van het persoonlijke en professionele leven, met specifieke aandacht voor systemische determinanten bij individuen met complexe verhalen.

Martin Stark is onderzoeker aan de Universität für Weiterbildung Krems. In zijn werk richt hij zich op kwalitatief onderzoek en evaluatie op het gebied van arbeidsmarkt, gezondheidszorg, onderwijs en digitale transformatie.

Dennis Trotta, Ph.D., is senior onderzoeker Employability Transition bij Saxion Hogeschool, Nederland, bekend om zijn werk in Work Design en de ontwikkeling van digitale vaardigheden in lokale en internationale projecten (Erasmus +). Hij heeft ervaring als docent en academisch mentor bij verschillende Europese instellingen en is gespecialiseerd in strategisch HRM, loopbaanduurzaamheid en de impact van nieuwe technologieën, met name voor blue collar workers.

Jan Woldendorp MSc is docent en onderzoeker aan de Academie Mens en Arbeid van Hogeschool Saxion in Nederland. Zijn belangrijkste aandachtsgebieden en expertise liggen op het gebied van beroepen, opleidingen en arbeidsmarkt, loopbaanbegeleiding en -advies en arbeidsmarktstudies met een specifieke focus op inclusieve werkgelegenheid.

Francesca Zuanetti is arbeidspsycholoog en loopbaanbegeleider. Ze werkt al een aantal jaren samen met het Departement Filosofie, Sociologie, Pedagogie en Toegepaste Psychologie van de Universiteit van Padua in Erasmus+ projecten. Haar ervaring richt zich voornamelijk op het actualiseren en ontwikkelen van vaardigheden op het gebied van loopbaanbegeleiding en -advisering in helpende beroepen.

De creatie van deze bronnen is (gedeeltelijk) gefinancierd door het ERASMUS+ subsidieprogramma van de Europese Unie onder subsidienummer 2022-1-DE01-KA220-HED-000089003. Noch de Europese Commissie, noch de nationale financieringsinstantie van het project DAAD zijn verantwoordelijk voor de inhoud of aansprakelijk voor enig verlies of schade voortvloeiend uit het gebruik van deze bronnen.

Project ID: 2022-1-DE01-KA220-HED-000089003

Dit werk valt onder de [Creative Commons Naamsvermelding-NietCommercieel-GelijkDelen 4.0 Internationaal \(CC BY-NC-SA 4.0\)](#).



INHOUD

1	Inleiding	1
1.1	Hoe dit handboek werkt	1
1.2	De CGC-Rotndabout for Digital Transformation	3
	Referenties	6
2.	Theoretische bronnen en grondslagen	7
2.1	Inleiding	7
2.2	Roundabout voor digitale transformatie als leerspiraal	8
2.3	Structuur van de theoretische basis.....	9
	Referenties	16
3.	Houdingsaspecten voor multi-actor samenwerking bij de begeleiding van digitale vaardigheidsbehoeften.....	19
3.1	Attitudes van CGC's.....	20
3.2	Attitudes van werkgevers.....	24
3.3	Houding van aanbieders van opleidingen.....	26
3.4	Attitudes van individuele leerlingen.....	27
3.5	Attitudes en praktische implementatie van de CGC-Roundabout voor digitale transformatie	29
	Referenties	32
4.	Procesmodel "CGC-Roundabout for Digital Transformation ".....	34
4.1	Fase 1: Engagement	42
4.2	Fase 2: Assessment	44
4.3	Fase 3: Planning.....	49
4.4	Fase 4: Actie.....	54
4.5	Fase 5: Resultaten.....	56
4.6	Fase 6: Evaluatie	57
	Referenties	59
5.	Beoordeling en suggesties voor de ontwikkeling van digitale vaardigheden.....	61
5.1	De digitale vaardigheden van werknemers beoordelen	61
5.2	De digitale volwassenheid van de organisatie beoordelen	65
5.3	Beoordeling op basis van prestaties	67
5.4	Bewegen op de rotonde: Suggesties voor de praktijk.....	68
	Referenties	73

Bijlage	I
---------------	---

1 Inleiding

Hoe kan een begeleidingsproces worden ontworpen met de gelijke betrokkenheid van verschillende actoren? Welke instrumenten kunnen gebruikt worden om werkgerelateerde digitale factoren vast te leggen? Waarom worden multi-actornetwerken nu en in de toekomst belangrijker in loopbaanbegeleiding?

Dit methodische handboek biedt antwoorden op deze en andere vragen. Het handboek maakt deel uit van het CGC-DigiTrans project en beschrijft een begeleidingsmethode, de CGC-Roundabout for Digital Transformation. Net als in een rotonde met verschillende in- en uitgangen kunnen actoren naar behoefte in verschillende stadia van het begeleidingsproces binnenkomen, in het proces blijven of het verlaten. De gezamenlijke begeleiding in een multi-actor loopbaanbegeleidingsproces (Engelse afkorting MACG) is een innovatief kenmerk van deze methodiek. Mogelijke belanghebbenden in het bij- en nascholingsproces die bij de begeleiding betrokken kunnen worden, zijn werknemers, bedrijven en aanbieders van bij- en nascholing. De volgorde van binnenkomst, de duur van het verblijf in het proces en de frequentie van de coördinatie hangt af van de individuele behoeften van de betrokkene. De loopbaanprofessional coördineert de interactie tussen de actoren binnen het netwerk. Het begeleidingsproces in de CGC-Roundabout for Digital Transformation bestaat uit zes fasen (Engagement, Assessment, Planning, Actie, Resultaat, Evaluatie). Vernieuwend aan de methodiek is dat nieuwe trainings- en begeleidingsbehoeften kunnen worden geïdentificeerd tijdens de evaluatiefase. De begeleidingsmethode streeft derhalve naar een iteratief begeleidingsproces in een zogenaamde lerende helix.

Dit betekent dat het begeleidingsproces zich niet alleen tweedimensionaal ontwikkelt in een rotonde, maar ook in een derde dimensie. De resultaten van de evaluatie kunnen leiden tot een nieuw begeleidings- en bijscholingsproces op een hoger niveau.

Dit handboek helpt de lezer om de CGC-Roundabout for Digital Transformation methodiek te kunnen begrijpen en toe te passen. Daarnaast bevat de inleiding uitleg over het gebruik van het handboek en uitleg voor een dieper begrip van de methodiek. Tot slot schetst de inleiding de structuur van de volgende hoofdstukken.

1.1 Hoe dit handboek werkt

Voor wie is dit handboek bedoeld?

Dit handboek is bedoeld voor loopbaanprofessionals. Om preciezer te zijn, het is gericht op professionele loopbaanbegeleiders, begeleiders in instellingen voor voortgezet onderwijs en begeleiders in de HR-context van bedrijven die multi-actor begeleiding willen uitvoeren ter bevordering van digitale competenties of die op dergelijke behoeften stuiten.

De handleiding is zo opgebouwd dat ervaren professionals de methode zelfstandig kunnen leren. Voor professionals met een relatief beperkte professionele ervaring raden we de online voorbereidingscursus voor de methode aan, die ook is ontwikkeld in het kader van het CGC-DigiTrans project.

Opmerking: In deze handleiding wordt de internationale term CGC-professionals gebruikt: Career Guidance and Counseling professionals. Uiteraard worden hiermee alle hierboven genoemde doelgroepen bedoeld. Daarnaast is de handleiding gericht aan alle personen die geïnteresseerd zijn in een nieuwe begeleidingsmethode voor begeleiding in netwerken. Voor het leesgemak gebruiken we de afkorting CGC.

Voor welke doeleinden kan deze handleiding worden gebruikt?

De handleiding fungeert als theoretische ondersteuning voor de gebruikers bij het aanleren en toepassen van deze nieuwe multi-actor begeleidingsmethode door de fasen van de methodiek stap voor stap te beschrijven.

Het behandelt verschillende startpunten van het begeleidingsproces:

- Het begeleidingsproces wordt gestart door een werknemer.
- Het begeleidingsproces wordt gestart door een werkzoekende.
- Het begeleidingsproces wordt geïnitieerd door een bedrijf.

Beroepsbeoefenaren krijgen inzicht in de zes fasen van het innovatieve multi-actor loopbaanbegeleidingsproces. Voor elk van de zes fasen worden inhoud, begeleidingstaken en toepassingsvoorbeelden voor bedrijven en werknemers beschreven.

Voor elk van de zes fasen biedt het handboek ook hulpmiddelen die begeleiders kunnen gebruiken voor begeleiding in multi-actor netwerken. De hulpmiddelen zijn opgenomen in een toolbox in de bijlage. Deze bijlage kan ook worden gebruikt als onderlegger voor bijvoorbeeld dagelijkse begeleidingsactiviteiten.

Met behulp van de tabel over de fasering kunnen CGC-professionals ook al hun begeleidingsactiviteiten in de verschillende fasen bepalen. Deze oriëntatie op hun eigen begeleidingsproces helpt de CGC om overzicht te houden over verschillende parallelle begeleidingsprocessen. Daarnaast helpt de oriëntatie bij het selecteren van geschikte begeleidingsinstrumenten en bij het inschatten van de eigen rol (modereren of ondersteunen).

Daarnaast dient dit handboek ook om stil te staan bij de basishouding die nodig is voor de begeleiding. Het handboek geeft concrete voorbeelden van verschillende houdingaspecten, zodat CGC-professionals kunnen stilstaan bij de mate waarin zichzelf en de netwerkactoren in het begeleidingsproces deze attitudes al vertonen.

CGC-professionals kunnen het handboek daarom voor de volgende vier doeleinden gebruiken:

- Ondersteuning bij het aanleren en toepassen van de nieuwe methode, onderbouwd met voorbeelden.
- Verwerving van theoretische achtergronden waarop de methode is gebaseerd.
- Kennismaken met praktische materialen en gereedschappen.
- Reflectie op eigen attitudes en die van andere bij het proces betrokken actoren.

1.2 De CGC-Rotndabout for Digital Transformation

Waarom is een nieuwe begeleidingsmethode nodig?

Benaderingen en methoden in loopbaanbegeleiding richten zich vooral op de interactie tussen het individu en de begeleider (zie bijv. Lent & Brown 2013, p. 11). Complexe trends op de arbeidsmarkt, zoals digitalisering en demografische veranderingen veranderen de arbeidsmarkt echter (ILO 2023, p. 27). Dit creëert een behoefte aan begeleiding in elke levensfase (Lent & Brown 2013, p. 23). In de praktijk vindt de betrokkenheid van werkgevers of opleidingsinstellingen bij het begeleidingsproces momenteel veelal plaats buiten het (loopbaan)begeleidingsproces om en vaak via een verwijzing naar overeenkomstige instellingen.

Systemische en contextuele benaderingen van (loopbaan)begeleiding en casemanagement laten zien hoe andere actoren betrokken kunnen worden bij het proces met een cliënt. Niles en Harris-Bowlsbey (2013, p. 342) beschrijven een dergelijke benadering als het betrekken van de instellingen die een individu omringen. De coördinatievaardigheden van de begeleider brengen de behoeften van de persoon die advies zoekt en de middelen van de gemeenschap samen (cf. Niles & Harris-Bowlsbey 2013, p. 337). Deze coördinatiecompetentie is meer uitgesproken bij casemanagement, dat ook wordt toegepast bij arbeidsmarktintegratie. De casemanager treedt op als netwerker in een complex systeem en coördineert zo de diensten voor zijn cliënt (Wendt 2018, p. 114 e.v.). In het maatschappelijk werk maakten hulpverleners al langer gericht gebruik van netwerken om andere complexe diensten te betrekken, zoals jeugdcentra, rechtbanken, politie, daklozenbegeleiding die ze zelf niet kunnen bieden (Bauer 2019, p. 395).

De samenleving en de werkcontext veranderen door een voortschrijdende digitale transformatie. Digitale basisvaardigheden worden steeds belangrijker, vooral op het werk. Tegelijkertijd dreigen mensen met weinig digitale vaardigheden achter te blijven (Curatelli et al. 2016, p. 8). Dit kan leiden tot een "digitale kloof". Gerichte professionele ontwikkeling ondersteunt het aanleren, uitbreiden en onderhouden van digitale basisvaardigheden voor de arbeidsmarkt.

Loopbaanbegeleiding ondersteunt werknemers bij hun oriëntatie in het werkzame leven. Werknemers brengen individueel ontwikkelde digitale competenties mee. Bedrijven vragen competenties die vaak niet volledig overeenkomen met de digitale competenties van de werknemers en het bijscholingsaanbod van de instellingen voor voortgezet onderwijs. Dit leidt aan alle kanten tot een rendementsverlies met betrekking tot scholing.

De nieuwe begeleidingsmethode is nodig om alle actoren die verantwoordelijk zijn voor het succes van vervolgoopleidingen samen te brengen in een begeleidingsproces tegen de achtergrond van de digitale transformatie. Door gezamenlijke begeleiding in een netwerk met meerdere actoren ondersteunt de methode '*CGC Roundabout for Digital Transformation*' de afstemming van de behoeften van alle actoren. Door de methode en de begeleiding in het netwerk te gebruiken, versterkt de CGC-professional zijn lokale netwerken.

Waar gaat de *CGC Roundabout for Digital Transformation* over?

De volgende principes brengen de belangrijkste kenmerken van de DigiTrans-methodiek in kaart en zijn bedoeld om preciezer te begrijpen hoe in begeleidingsprocessen kan worden gewerkt aan de digitale competentie die de methodiek belichaamt.

De DigiTrans-methodiek is gericht op het bevorderen van samenwerking tussen verschillende actoren (bijv. CGC, opleidingsaanbieders, werkgevers) in lokale arbeidssystemen om de dienstverlening op het gebied van (loopbaan)begeleiding te verbeteren met de nadruk op digitale competentie.

De methodiek is gericht op het verbeteren van de begeleiding bij de ontwikkeling van digitale basisvaardigheden voor volwassenen die, door de voortdurende digitale transformatie en een gebrek aan digitale geletterdheid, het risico lopen om de boot te missen bij het deelnemen aan de maatschappij.

De focus van de methodiek ligt op digitale competenties die in het algemeen belangrijk zijn op de arbeidsmarkt en op digitale competenties die nodig zijn voor specifieke functies in organisaties. Tegelijkertijd zijn we van mening dat digitale basiscompetenties die belangrijk zijn op de arbeidsmarkt ook belangrijk zijn voor participatiemogelijkheden op andere levensgebieden.

De DigiTrans-methodiek is gericht op het werken met individuele cliënten of groepen cliënten op micro- en mesoniveau. We moedigen de betrokken actoren echter aan om de kennis die is opgedaan door de samenwerking tussen meerdere actoren te gebruiken voor processen op meso- en macroniveau die gericht zijn op beleidsontwikkeling en op het aanbod van begeleidingsdiensten en opleidingen. Het gaat dan om mensen die deze diensten nodig hebben, zicht krijgen op het identificeren van hiaten in de levering van deze diensten en het vervolgens dichten van die hiaten.

Onze methodiek is gebaseerd op een iteratieve procesbenadering. We noemen dit de '*CGC-Roundabout for Digital Transformation*'. Er zijn verschillende startpunten in het proces. Het initiatief om een begeleidingsproces te starten kan van verschillende actoren komen – om precies te zijn: cliënten die advies zoeken, werkgevers of aanbieders van opleidingen - waarbij de digitale competenties en vaardigheidsbehoeften van de cliënten het startpunt van de methodiek vormen.

De DigiTrans-methodiek benadrukt het idee van samenwerking tussen verschillende actoren in begeleidingstrajecten over digitale competenties. Om dit optimaal te laten slagen, moeten bepaalde faciliterende basisattitudes aanwezig zijn bij de CGC's, maar ook bij de andere actoren – cliënten die advies zoeken, werkgevers en aanbieders van opleidingen. Door de centrale rol van de CGC in de multi-actor samenwerking, zien we het ook als een deel van de taak van de CGC om de ontwikkeling van helpende attitudes bij de andere betrokken actoren te bevorderen. Deze faciliterende attitude van de betrokken actoren wordt nader toegelicht in het volgende hoofdstuk.

De DigiTrans-methodiek is met name gericht op het ondersteunen van attitudes van de CGC die ten goede komen aan multi-actor samenwerking in begeleidingsprocessen voor het ontwikkelen van digitale vaardigheden en motiveert de CGC om attitudes van andere actoren actief te

beïnvloeden, iets dat een voorwaarde is voor een succesvolle multi-actor samenwerking bij het ontwikkelen van digitale vaardigheden.

De methodiek ziet de CGC als centrale actor in het opzetten en coördineren van multi-actor samenwerkingsverbanden in begeleidingsprocessen. In deze constellatie van actoren zijn zij de experts voor begeleiding met de bijbehorende professionele competenties. Toch zien we het als de gezamenlijke verantwoordelijkheid van alle betrokken actoren om multi-actor samenwerking mogelijk te maken en te implementeren.

De DigiTrans-methodiek erkent de verschillende belangen van de betrokken actoren en zorgt voor een evenwichtige afweging van de verschillende belangen.

Waar gaat de CGC-Roundabout for Digital Transformation ?

De hierboven beschreven basisprincipes van de methode geven een beeld van de belangrijkste kenmerken van de methode. Alvorens de methode in de begeleidingspraktijk toe te passen, is het ook belangrijk om te begrijpen wat de grenzen van de methode zijn in termen van doelgroep, begeleidingsonderwerp, digitale competenties, competentievereisten van CGC-professionals en de toepassing van de methode in de praktijk:

De methodiek is gericht op het ondersteunen van mensen bij het ontwikkelen van digitale vaardigheden. Het gaat dan met name om mensen die het risico lopen om de aansluiting te missen op de arbeidsmarkt en daarmee ook in de maatschappij in het algemeen vanwege de voortschrijdende digitale transformatie in combinatie met een gebrek aan digitale vaardigheden, vaak in combinatie met andere problemen en achterstandsfactoren (bijvoorbeeld gebrek aan motivatie en overtuigingen over zelfeffectiviteit, lage formele kwalificatie, economische structurele verandering, leeftijd, gezondheidskwesties).

De methodiek is gericht op het verbeteren van de begeleiding bij digitale alfabetisering voor mensen die deel uitmaken van de beroepsbevolking, hetzij als actieve werknemers of als werkzoekenden.

De nadruk ligt op algemene digitale competenties die vereist zijn in het beroepsleven of voor specifieke banen. De digitale competenties van ICT-professionals, d.w.z. professionals die in staat zijn ICT-systemen te ontwikkelen, te bedienen en te onderhouden en voor wie ICT het hoofdonderdeel van hun professionele activiteit vormt (OESO 2004, p.219), staan niet centraal in de methodiek,

Hoewel de DigiTrans-methodiek professionals in staat kan stellen om nieuwe doelgroepen te bereiken in hun multi-actor samenwerkingsactiviteiten, is het niet de bedoeling om specifieke ondersteuning te bieden bij het bereiken van doelgroepen die gewoonlijk niet goed worden bereikt door begeleidingsdiensten.

De DigiTrans-methodiek vervangt de basiskwalificatie en -opleiding van CGC's niet en daarom wordt ervan uitgegaan dat de methodiek wordt toegepast door professionals met professionele competenties in begeleiding en/of een relevante kwalificatie.

De DigiTrans-methodiek zoals beschreven in dit handboek biedt een uitgebreide stand-alone aanpak en biedt nuttige hulpmiddelen om beter om te gaan met digitale competenties in verschillende stadia van begeleidingsprocessen. De methodiek is echter niet bedoeld om bestaande praktijken van CGC's en CGC-aanbieders te vervangen, zij moet gezien worden als een aanvulling. Zij kan daartoe worden aangepast aan verschillende nationale en lokale contexten.

Structuur van deze handleiding

Het tweede hoofdstuk geeft een overzicht van theoretische bronnen en fundamenteën van de CGC Roundabout methode. Het derde hoofdstuk presenteert attitudes die van belang zijn voor actoren om de methodiek te gebruiken. Hoofdstuk 4 behandelt de begeleidingsmethodiek zelf door de zes fasen en toepassingsvoorbeelden voor elke fase te presenteren. In hoofdstuk 5 worden de assessment en suggesties voor de ontwikkeling van digitale vaardigheden beschreven. In een uitgebreide bijlage leert de lezer de fasen van de methodiek kennen in een samenvattende matrix. De bijlagen bevatten verder ook een tweetal voorbeeldcasussen over de methodiek en een toolbox voor hulpmiddelen voor de afzonderlijke fasen.

Referenties

- Bauer, P. (2019). Beratung und Netzwerke. In J. Fischer & T. Kosellek (Eds.), *Netzwerk und Soziale Arbeit Theorien, Methoden, Anwendungen* (2nd Ed.; p. 384-401). Beltz Juventa.
- Curatelli, M., Gualtieri, V., Shater Jannati, M. and Donlevy, V. (2016), *ICT for Work: Digital Skills in the Workplace*. European Commission.
- International Labour Organization. (2023). *World Employment and Social Outlook Trends 2023*. International Labour Office.
- Lent, R.W. & Brown, S.D. (2013). Understanding and Facilitating Career Development in the 21st Century. In S.D. Brown & R.W. Lent (Eds.), *Career Development and Counselling Putting Theory and Research to Work* (2nd Ed., p. 1 – 26). John Wiley & Sons.
- Niles, S. G., & Harris-Bowlsbey, J. A. (2013). *Career development interventions in the 21st century* (4th edition). Upper Side River, NJ: Pearson Education.
- OECD (Ed.) (2004): *Career Guidance and Public Policy: Bridging the Gap*. OECD Publ.
- Wendt, W. R. (2018). *Case Management im Sozial- und Gesundheitswesen* (7th ed.) Lambertus

2. Theoretische bronnen en grondslagen¹

2.1 Inleiding

Het CGC-DigiTrans project wil de digitale kloof en de mismatch tussen vraag en aanbod van digitale vaardigheden op onze arbeidsmarkt aanpakken. Daarom speelt het aspect van het netwerken tussen actoren een specifieke rol. Intensievere samenwerking moet bijdragen aan betere begeleiding in de context van digitalisering en permanente educatie. De Roundabout-methode die we hebben ontwikkeld bouwt voort op de analyse van opleidingsbehoeften, netwerken en de samenwerking van actoren.

De laatste tijd ontwikkelen netwerken en 'multi-actorbenaderingen' in de begeleiding zich (ELGPN 2015; Schiersmann & Weber 2013). Wij zien de mogelijkheden om het begrip van begeleiding als netwerkactiviteit te verbreden. In dit begrip maken netwerken deel uit van (loopbaan)begeleiding op verschillende niveaus:

- 1) Op lokaal niveau zijn verschillende actoren betrokken bij het aanbieden en coördineren van begeleidings- en ondersteuningsstructuren: Begeleiding is in dit begrip "structureel geïntegreerd" (Rämer & Scheffelt 2016).
- 2) Geen enkele actor kan alleen kwalitatief goede begeleiding bieden; samenwerking is nodig om de gewenste kwaliteit te definiëren en aan te bieden (Schiersmann & Weber 2013). In essentie gaat het bij multi-actor loopbaanbegeleiding echter om directe, casusgerichte samenwerking waarbij actoren met verschillende achtergronden betrokken zijn. In deze zin zijn er normen voor begeleiding gedefinieerd: "Werken en interacteren met de sociale context: begeleiders zijn bereid en in staat om hun persoonlijke professionele netwerk en de maatschappelijke omgeving te gebruiken en verder te ontwikkelen met betrekking tot de juiste en doelgroep-specifieke informatie, samenwerking en netwerken" (nfb 2012, p 12).

Op basis van deze definities specificeren we in dit project de aanpak van multi-actor loopbaanbegeleiding (MACG). Multi-actor loopbaanbegeleiding (MACG) omvat verschillende vormen van begeleiding. Het gemeenschappelijke element is altijd dat het relevante netwerk van actoren in aanmerking wordt genomen voor de begeleiding van een persoon of de begeleiding van een bedrijf. Dit kan gebeuren op *microniveau* door het relevante netwerk, zijn actoren of hun aanbod aan te spreken voor een individueel begeleidingsproces (indirecte inclusie), of door een of meer actoren van het netwerk op te nemen in een proces van individuele begeleiding, d.w.z. casus-gerelateerd (directe inclusie).

MACG kan zich ook op *mesoniveau* bevinden en ontworpen worden als begeleiding op netwerk-niveau. In dit geval gebruiken CGC-professionals hun kennis uit het werken met cliënten (bedrijven of individuen) om bij te dragen aan product- of dienstontwikkeling met andere actoren (bijv. aanbieders van educatieve diensten, bedrijven). Dit type begeleiding kan ook worden

¹ Auteurs van hoofdstuk 2: Jan Woldendorp (Saxion Universiteit, Nederland), Lea Ferrari* en Teresa Maria Sgaramella (Universiteit van Padova, Italië), Peter Weber (Universiteit voor Toegepaste Arbeidswetenschappen Mannheim, Duitsland).

opgevat als bijdrage aan systeemontwikkeling en zou deel moeten uitmaken van de professionele competentieset van een loopbaanprofessional (NICE, 2016).

Voorbeeld van een best practice: Hoe casemanagement-netwerken complexe ondersteuning bieden in Duitse arbeidsbureaus

Casemanagement wordt gebruikt in Job Centers in Duitsland om de integratie op de arbeidsmarkt voor te bereiden. Casemanagement is een gestructureerd proces waarin de betrokkenen samenwerken en ondersteunende middelen economisch worden gekoppeld en aangeboden (Göckler & Jäger 2014). Netwerken verrijkt het werk in het Job Centre op verschillende niveaus. Op microniveau maken de individuele casemanagers deel uit van persoonlijke netwerken. Tegelijkertijd staat het Job Centre zelf als organisatie in het middelpunt van een netwerk. Indien nodig kan de casemanager dus ook een beroep doen op de andere netwerkpartners die op mesoniveau rond het Job Centre bestaan (Göckler & Jäger 2014). Andere netwerkpartners bieden complexe gespecialiseerde ondersteunende diensten aan, zoals verslavingszorg, daklozenzorg, ondersteunende diensten voor kinderopvang en andere diensten.

2.2 CGC-Roundabout for Digital Transformation als learning helix

Het CGC-DigiTrans project stelt een participatief proces voor dat enerzijds geïnspireerd is op succesvolle innovatieve technieken in de onderwijscontext zoals de "learning helix" en technieken voor collaboratieve onderwijscoördinatie op lokaal en regionaal niveau. De metafoor van de helix werd oorspronkelijk ontwikkeld en bestudeerd in leeronderzoek, vooral voor individueel leren (Kolb 1984; Klippert 2014; Petterson 1995). Het model kan echter ook worden toegepast op een leerproces op het niveau van samenwerking tussen verschillende actoren (binnen of buiten een organisatie) (Chen et al. 2021; Kolb et al. 2000).

Netwerken in basisonderwijs en geletterdheid

"Met het Nationale Decennium voor Geletterdheid en Basisonderwijs 2016-2026 (Alphadecennium) hebben de federale regering en de deelstaten (in Duitsland) zich tot doel gesteld de omvang van de laaggeletterdheid onder volwassenen in Duitsland te verminderen en het niveau van het basisonderwijs te verbeteren. Terwijl de deelstaten de structuren voor alfabetisering van volwassenen en basisonderwijs uitbreiden in overeenstemming met hun eigen behoeften, financiert het BMBF (Ministerie van Onderwijs en Onderzoek) onderzoeks- en ontwikkelingsprojecten "om een innovatieve impuls te geven aan alfabetisering van volwassenen en basisonderwijs". De overkoepelende doelen zijn "het duurzaam versterken van de netwerkvorming en samenwerking van de relevante actoren in het algemeen en beroepsonderwijs op het gebied van alfabetisering van volwassenen en basiseducatie op regionaal niveau, het uitbreiden van advies- en aanbodstructuren en het creëren van meer transparantie over het bestaande aanbod en de financieringsinstrumenten (...). Om deze doelen te bereiken ondersteunt de BMBF het opzetten en uitbreiden van netwerken voor basiseducatie in modelregio's. Waar deze al bestaan, moeten deze netwerken voortbouwen op bestaande

regionale netwerkstructuren op het gebied van alfabetisering van volwassenen en basiseducatie" (bron <https://www.ueberaus.de/www/neue-foerderrichtlinie-der-alphadekade.php>).

We hebben met CGC-Roundabout gekozen voor de metafoor van een rotonde om aan te geven dat meerdere actoren het gesprek kunnen ingaan, erbij blijven en het gesprek kunnen verlaten wanneer dat nodig is. In verschillende settings (virtueel, hybride of persoonlijk; op "neutraal terrein" of "on-site ") wordt een eerste gesprek tussen een werkende of werkzoekende en CGC-professional gevolgd door opeenvolgende interacties tussen werknemer, CGC-professional, VET-aanbieders en HRM-specialisten van organisaties. De precieze volgorde, frequentie en deelnemers worden tijdens het proces bepaald, waarbij de CGC-professional in eerste instantie als "coördinator" optreedt. Het uiteindelijke doel is de cliënt toe te rusten met het vermogen om als diens eigen netwerkregisseur op te treden. De leereffecten van dergelijke rotondes vormen een opwaartse spiraal, die ook zal resulteren in soepelere en snellere processen naarmate zich lokale kennisnetwerken vormen en vooral CGC-professionals steeds bekwaamere makelaars van lokale expertise en managers van participatieve procedures worden.

De primaire doelstelling is om leemten in kennis over lokale behoeften en mogelijkheden op te vullen en het contact en de interactie tussen werknemers, HRM en beroepsonderwijs en -educatie te vergemakkelijken om individuele behoeften en bestaande mogelijkheden beter op elkaar af te stemmen. Daarnaast is dit proces gericht op het creëren van innovatiemogelijkheden voor zowel bedrijven als aanbieders van beroepsonderwijs en -scholing. Zij kunnen manieren vinden om beter op de opleidingsbehoeften in te spelen. Bedrijven kunnen manieren vinden om de verbeterde digitale vaardigheden van werknemers te gebruiken voor innovatie in administratie en productie.

2.3 Structuur van de theoretische basis

Het Roundabout procesmodel beschrijft begeleiding als een samenwerkingsactiviteit tussen verschillende actoren (Multi-Actor Career Guidance). In deze context zijn netwerken een speciale vorm van probleemaanpak (cf. Crosby & Bryson 2005). In de huidige complexe samenleving zijn ze een belangrijke mogelijkheid om problemen die individueel of binnen een gesloten organisatie niet bevredigend kunnen worden opgelost, vanuit verschillende perspectieven en met verschillende professionele competenties op een gezamenlijke manier aan te pakken.

In de hier ontwikkelde benadering gaat de begeleiding verder dan "één-op-één communicatie" en integreert het op specifieke aspecten de inzet van andere stakeholders. Van belang hiervoor is dat (loopbaan)begeleiders en andere relevante betrokkenen met elkaar in verbinding staan zijn en dat (loopbaan)begeleiders een bredere opvatting hebben van hun rol dan alleen het voeren van gesprekken. In het NICE (2016) competentiemodel worden dit "systeeminterventies" genoemd.

De context waar we ons hier op richten is begeleiding bij vraagstukken over vervolgopleidingen in de context van de digitale transformatie van de wereld van werk. Het is dus mogelijk om het beschreven model te relateren aan een concrete context en te beschrijven hoe innovatieve procedures eruit kunnen zien in termen van een win-win-win-strategie voor individuele begeleiders, bedrijven en aanbieders van opleidingen.

Belangrijke theoretische en conceptuele referentiepunten voor deze benadering zijn de volgende:

- In systemische begeleiding, zoals counseling en coaching worden persoonlijke probleemsituaties altijd in hun context bekeken.
- In sociaal werk wordt al veel langer het belang gezien van netwerken om complexe problemen aan te pakken.
- Specifiek zijn er procedures ontstaan voor "casemanagement" waarbij de hulpverlener de middelen organiseert die nodig zijn voor de implementatie.
- In een bedrijfscontext worden consultants en adviseurs (HR-adviseurs als businesspartners) gezien als actoren die tussen de betrokken instanties optreden en gezamenlijke probleemoplossing bevorderen.
- Ook is het mogelijk om relevante discussiestromen binnen loopbaanbegeleiding te identificeren.

Systemische coaching en begeleiding

Bij systemische loopbaanbegeleiding en -coaching richt de aandacht van de CGC zich niet alleen op de individuele factoren, maar ook op de factoren die - in de context - het individu direct en indirect beïnvloeden in een complex geheel van op elkaar inwerkende invloeden. De individuele loopbaankeuzes worden gezien als ingebed in de context waar individuele factoren zoals opleidingsniveau, ervaringen uit het verleden, persoonlijke aspiraties, digitale kennis en attitudes worden beïnvloed door systemische factoren zoals sociale normen en druk, organisatorische achtergrond, arbeidsmarktbeleid, digitale transformatie van werk. Wij geloven dat systemische benaderingen vereisen dat de CGC een brede oriëntatie aanneemt die het individu in een context plaatst om de vele uitdagingen van loopbaanontwikkeling in tijden van digitale transformatie aan te pakken.

Van de postmoderne theorieën over loopbaanontwikkeling biedt het *Systems of Theory Framework* van loopbaanontwikkeling (STF - McMahon & Patton 2021) een metatheoretisch overzicht dat professionals in hun dagelijks werk leidt met zijn principes en praktische suggesties. De STF wordt geconceptualiseerd als een systemische kaart die het individu, de sociale- en de omgevings sociale systemen omvat. Deze systemen zijn onderling verbonden en interacteren recursief door de tijd. De tijdsdimensie die verleden, heden en toekomst omvat, benadrukt hoe alles verandert en evolueert in de systemen.

Vanuit een praktisch oogpunt in het STF bezien spelen narratieve benaderingen en storytelling zoals in het *My System of Career Influences* (MSCI; McMahon & Patton 2021) een prominente rol in het begrijpen hoe cliënten betekenis geven aan hun ervaringen.

Praktische invalshoeken in de systeemtheorie

- Focus op individuele factoren zoals opleidingsniveau, ervaringen uit het verleden, persoonlijke aspiraties, digitale kennis en attitudes, maar erken ook dat deze individuele factoren worden beïnvloed door een complex geheel van systemische factoren zoals sociale normen en druk, organisatorische achtergrond, arbeidsmarktbeleid en digitale transformatie.
- Gebruik een narratieve benadering en storytelling om de ervaringen van cliënten te begrijpen door de interacties van het individu, het sociale en het omgevings sociale systeem in de loop van de tijd te analyseren.

Netwerken

Het lijkt geen twijfel dat vooral in tijden van complexiteit en tegenslag netwerken aanzienlijke steun kunnen bieden, middelen en inspanningen kunnen maximaliseren voor het vinden van nieuwe oplossingen en effectiever en succesvoller kunnen zijn. Netwerken met organisaties, netwerken met werkgevers, pleitbezorging voor werkzoekenden en gemarginaliseerde bevolkingsgroepen behoren tot de strategieën die als belangrijk worden erkend voor het opbouwen van een vangnet rond werknemers (Drosos et al. 2021).

Praktische uitwegen uit de netwerktheorie

- Netwerken met organisaties, netwerken met werkgevers, pleiten voor werkzoekenden en gemarginaliseerde bevolkingsgroepen zijn belangrijke strategieën om een vangnet rond werknemers op te bouwen.
- CGC creëert gunstige voorwaarden door een netwerk op te bouwen dat externe ondersteuning biedt om tot nieuw leren te komen dat opties voor de klanten mogelijk maakt die zijn afgestemd op hun behoeften en dat de betrokkenheid van de belanghebbenden vergroot.

Het begrip *scaffolding* (steigerbouw) ligt aan de basis van deze strategieën. Het heeft zijn wortels in het onderwijs (Wood et al. 1976) en betekent meestal het bieden van externe ondersteuning om nieuwe leerervaringen op te doen. In ons geval verwijst het naar het bouwen van een vangnet dat de loopbaanontwikkeling van de cliënt kan begeleiden in een kwetsbare omgeving. Het werk van CGC kan gunstige omstandigheden scheppen voor de vooruitgang van cliënten in hun werkomgeving: het aanbieden van nieuwe, betaalbare opties die zijn afgestemd op hun behoeften en het nauwer betrekken van belanghebbenden bij de samenwerking op het gebied van digitale transformatie kunnen een preventieve en inclusieve rol spelen bij het maximaliseren van de digitale transformatiemogelijkheden voor de betrokkenen.

Praktijkvoorbeeld: Regionale netwerken voor permanente educatie

Regionale netwerken voor permanente educatie in Duitsland tonen aan dat permanente educatie een boeiend onderwerp is voor samenwerking in netwerken. Regionale CET-netwerken zijn netwerken van CET-stakeholders, bedrijven (vooral MKB) en andere stakeholders van de arbeidsmarkt. Samen gaan ze samenwerkingsverbanden aan om de deelname aan bij- en nascholing te vergroten en om bij- en nascholing efficiënt uit te voeren. Verdere opleidingsbehoeften over onderwerpen die verband houden met transformatieprocessen (digitalisering, demografie, CO2-reductie) worden geregistreerd en leiden, indien nodig, tot de ontwikkeling van nieuwe bijscholingsaanbiedingen. De regionale CET-netwerken geven ook neutraal advies over CET (Federal Ministry of Labour and Social Affairs, n.d).

Casemanagement

De casemanagementbenadering op het gebied van loopbaanbegeleiding en -advies, onderwijs en maatschappelijk werk is een integrale en holistische benadering die zich richt op de behoeften van de cliënt door middel van coaching en begeleiding. De methode is evidence-based voor doelgroepen met meer dan gemiddelde belemmeringen om een actieve burger te worden (d.w.z. in regulier werk, door deel te nemen aan onderwijs, door zelfstandig ondernemer te worden of door actief deel te nemen aan de maatschappij). Een integrale en holistische benadering betekent dat ze zowel individuele interactieniveaus, organisatiedoelen als lokale en regionale dienstverleningsniveaus omvat door stapsgewijs rekening te houden met het bereikte competentie- en zelfmanagementniveau van elk individu; het verder ontwikkelen van specifieke coachings- en begeleidingsvaardigheden; het aantonen van uitkomstcriteria en feedback om de effectiviteit van genomen maatregelen te verbeteren (goed bestuur); het creëren van een gezamenlijke focus op de cliëntengroep voor alle betrokken organisaties en belanghebbenden, draagt bij aan wederzijdse samenwerking en het afstemmen van diensten. Casemanagement in die zin omvat zowel een systeembenadering als een netwerkbenadering van begeleidingsdienstverlening.

Praktische tips voor casemanagement

- De casemanagementbenadering belichaamt een systeem- en netwerkbenadering in begeleiding.
- Het vertegenwoordigt een holistische benadering, met de behoeften van de klant op individueel interactieniveau, organisatorische doelen en lokale en regionale serviceniveaus, waarbij rekening wordt gehouden met het competentieniveau en zelfmanagement van cliënten.
- Casemanagement zorgt voor een gezamenlijke focus op de cliëntengroep voor alle betrokken organisaties en belanghebbenden, wat bijdraagt aan wederzijdse samenwerking en het afstemmen van diensten.

HR ontwikkeling

De discussie in HR-onderzoek wordt ook gedomineerd door de dominante trends van digitalisering en het garanderen van een aanbod van geschoolde arbeidskrachten (Folarin 2021; Gordon 2021). Dergelijke debatten wijzen er al op dat bedrijven en dus ook de HR-functie geen gesloten systemen zijn, maar afhankelijk van veranderingen en omstandigheden in de omgeving. Daarom zijn discussies relevant die sterk wijzen op een noodzakelijke contextualisering van HR (Mayrhofer et al 2019). Zij benadrukken nationale (en lokale) verschillen en de afhankelijkheid van andere instituties in de bedrijfsomgeving (vakbonden, lokale arbeidsmarkten, onderwijs). Zij stellen dat op basis hiervan de rol van HR verandert. Coöperatieve netwerken kunnen in deze context een relevante strategie zijn - afhankelijk van de respectievelijke (nationale) cultuur.

In de context van human resource development (HRD) zijn er de afgelopen jaren verschillende benaderingen ontwikkeld die kunnen bijdragen aan de theoretische onderbouwing van ons model. We zoomen hier in op benaderingen die de rol van HR conceptueel hebben veranderd en ertoe hebben bijgedragen dat HR niet (langer) wordt gezien als een eenvoudige lijntaak, maar als een overkoepelende en strategische factor in het bedrijf.

Talentbenaderingen richten zich met name op de vraag hoe werknemers kunnen worden geworven, ontwikkeld en behouden (Piech 2016; Singh 2021). In deze benadering worden de klassieke taken van HRD samengevat, omgezet in strikte processen en gekoppeld aan de strategische vraag van het bedrijf (identificatie, ontwikkeling, promotie, behoud, terugwinnen). Belangrijk voor onze context is de vraag hoe de groep talenten wordt gedefinieerd en gekaderd. Gaat het uitsluitend om academische "high potentials" of om werknemers op alle kwalificatieniveaus (Thom & Nesemann 2011). Vanuit een loopbaankritisch perspectief kan de vraag worden gesteld wie toegang heeft tot dergelijke talentpromotie en wie systematisch wordt uitgesloten. In dit verband zijn kritische bijdragen over "Career Development and Inclusion of All" of "Career Development, Equity and Privilege" te vinden in de verzameling teksten van Shuck et al. (2018).

Praktische tips voor talentmanagement

- Veranderingen in de omgeving en partners worden eerder gezien als belangrijk voor bedrijven op de huidige arbeidsmarkt en in de context van digitalisering.
- De benadering van talentmanagement in bedrijven richt zich op de hele levende cirkel van werknemers.
- Wanneer adviseurs, opleidingsverstrekkers of andere externe actoren samenwerken met bedrijven, moet de focus liggen op de kwestie van een inclusief talentconcept.
- Externe partners moeten weten wat ze kunnen bieden aan de HR-behoefte van het bedrijf, zoals het identificeren van trainingsbehoeften of het aanbieden van training op basis van actuele veranderingen op de werkplek.

Het businesspartner model is van invloed op het ontwerp van de HR-functie en HR-processen (Ulrich 2008; 2012). De personen die verantwoordelijk zijn voor HR differentiëren hun taken, staan

in nauw contact met de verschillende actoren (management, werknemers, externe dienstverleners) en professionaliseren hun prestaties om het bedrijf te promoten en veilig te stellen op het gebied van human resources. HRM kan dus worden gezien als een actor die optreedt tussen de betrokken instanties en gezamenlijke probleemoplossing bevordert. HR-taken moeten in deze context zo nauw mogelijk aansluiten bij de strategie van het bedrijf en tot stand komen door nauw contact tussen HR-experts enerzijds en lijnmanagers anderzijds. In dit concept hebben lijnmanagers hun eigen, meer uitgesproken HR-functie. Er wordt gesteld dat HR-werk plaatsvindt in specifieke spanningsvelden, bijvoorbeeld tussen "*business en mensen*", "*organisatie en individu*", "*buiten en binnen*", "*strategisch en administratief*" (Ulrich et al. 2012, p. 25f.), waarbij - vanuit ons oogpunt - de aspecten "*buiten en binnen*" en "*business en mensen*" bijzonder relevant zijn. Ten aanzien van de huidige ontwikkeling van de arbeidsmarkt, demografische veranderingen en de veranderde verwachtingen van jongere generaties ten opzichte van werkgevers, komen de kwesties "*mensen en cultuur*" aan bod, die steeds belangrijker worden met het oog op digitalisering en een tekort aan geschoolde werknemers. De centrale positie van werknemers in de digitale transformatie is daarom ook een belangrijk aandachtspunt van ons project.

Loopbaanbegeleiding en -advies

In vergelijking met andere vakgebieden is CGC (voor volwassenen) vaak gericht op één-op-één begeleidingssituaties. Er moeten derhalve benaderingen worden ontwikkeld die verder gaan dan deze setting en nieuwe concepten ontwikkelen, waarbij een professional en een cliënt samenwerken met andere belanghebbenden. Samenwerking met anderen en de integratie van de omgeving in de begeleidingsaanpak kan nieuwe kwaliteit en betere oplossingen voor cliënten opleveren.

De afgelopen jaren hebben reflexieve, narratieve en biografische benaderingen van (loopbaan)begeleiding meer aandacht gekregen. Tegelijkertijd blijven toegang tot institutionele diensten, praktische hulp en ondersteuning (informatie, voorlichting, bijscholing) een belangrijke rol spelen, omdat dit soort interventies mensen helpt om hun hulpbronnen en mogelijkheden opnieuw te interpreteren, vertrouwen in zichzelf te krijgen en concrete veranderingen te realiseren. Dit geldt met name voor mensen die voorheen mogelijk laaggeletterd en vaardig waren (Weber 2021; Barnes et al. 2016; CEDEFOP 2016; OESO 2022).

De volgende benaderingen kunnen worden geïdentificeerd:

- Recognising the importance of environmental/contextual knowledge in career design and counselling (Kang & Gottfredson 2015; Inkson & Elkin 2008).
- Counselling in communities (Niles & Harris-Bowlsbey 2013) and near the workplace (Thomsen 2012)
- Career guidance and outreach programmes (Watts 2001)
- Multi-professional career guidance (Nykänen et al. 2012)

- Continuing education guidance in companies (Dobischat et al. 2008; CONNECT! 2023; Zick-Varul & Weber 2023).

Voorbeeld: Loopbaanbegeleiding in gemeenschappen - de collectieve wending

Stelling: Degenen die het meest behoefte hebben aan loopbaanbegeleiding, zijn degenen die het minst waarschijnlijk komen opdagen voor loopbaanbegeleiding. Begeleiding kan plaatsvinden op of nabij de werkvloer - begeleiders kunnen bedrijven bezoeken en ondersteuning bieden waar de mensen zijn (niet in een kantoor, maar in een ad hoc situatie). "De fysieke beweging beïnvloedde de loopbaanbegeleidingspraktijk: in plaats van te bestaan uit individuele, private dialogen werd het een meer gedeelde en collectieve praktijk die grotendeels geconcentreerd was op 'een loopbaanbegeleidingsmuur' met jobadvertenties in de lunchroom. De functie van de lunchroom als plek voor collectieve pauzes beïnvloedde de loopbaanbegeleiding, die niet langer kon aandringen op het vestigen van een privésfeer op de nieuwe plek".

Loopbaanbegeleiding kan meer collectief worden, waarbij een aantal medewerkers tegelijkertijd luistert, vraagt en bijdraagt. "Er speelt hier een dialectisch element tussen de invloed van de locatie op de praktijk en de invloed van de praktijk op de locatie". Mensen veranderen hun perceptie van de bijdrage van de loopbaanbeoefenaar. Het kan een praktijk zijn waarin collega's collega's in hun gemeenschap (bedrijf) kunnen ondersteunen.

"Poul: Ik heb veel collega's geholpen met solliciteren en het was erg bevredigend om hierover met hen te praten. We hebben er veel over gepraat. Flemming ging bijvoorbeeld eergisteren naar een sollicitatiegesprek. Ik heb gisteren een gesprek met hem gehad. We praten veel over wie een nieuwe baan zal krijgen en wie we denken dat dat niet gaat lukken. Zo gaat een groot deel van de dag voorbij.

Rie: Ik begrijp het ... Helpen jullie elkaar met ideeën over waar te zoeken?

Poul: Tot op zekere hoogte. Bijvoorbeeld als we iets in de krant zien. Gisteren zei ik tegen Flemming dat hij een baan moest zoeken bij de rijkschool - ik weet dat ze daar vaak op zoek zijn naar nieuw personeel. Hij zou het op zijn minst kunnen proberen. Hij houdt van tuinieren en grasmaaien en zo helpen we elkaar. Het moet erg triest zijn om ergens te werken waar je met niemand kunt praten. Ik zou niet graag op zo'n plek werken. (Interview met werknemer in een fabriek)"

(Thomsen 2023; Thomsen 2012; Thomsen 2017)

Bij al deze benaderingen gaat het erom begeleiding dichterbij de directe omgeving van mensen te brengen. Dit maakt het noodzakelijk om loopbaanontwikkeling en loopbaan te zien als gerelateerd aan omgevingsfactoren en psychologische factoren. Inkson en Elkin, die dit verband uitwerken, benadrukken ook dat de praktische combinatie van beide perspectieven een uitdaging kan zijn (Inkson & Elkin 2008). Begeleiding in de directe omgeving van een gemeenschap en casemanagement laten zien hoe andere actoren betrokken kunnen worden in een gezamenlijk proces met een cliënt. Niles en Harris-Bowlsbey (2013) beschrijven begeleiding in community settings als het gebruik van de instellingen die een individu omringen. De coördinatievaardigheden van de begeleider brengen de behoeften van de persoon die advies zoekt en de hulpbronnen van de gemeenschap samen (cf. Niles & Harris-Bowlsbey 2013).

Naast het objectieve omgevingsperspectief is daarom de subjectieve interpretatie van de eigen biografie van het individu belangrijk in begeleiding. Weber (2021) beschrijft vier strategieën van actieve omgevingsadaptatie:

1. interpretatie van de omgeving;
2. actief zoeken naar een compatibele omgeving;
3. gebruik van de omgeving als hulpbron voor de eigen vooruitgang;
4. actieve aanpassing van de omgeving.

Deze strategieën laten zien hoe volwassenen met lage kwalificaties hun omgeving beïnvloeden en er actief mee omgaan om geleidelijk hun motieven en doelen te realiseren. Ondersteuning en begeleiding waarbij verschillende actoren uit de context van de cliënt betrokken zijn, is zinvol voor alle vier de paden.

Door individuele reflectie en reflexiviteit te erkennen als een belangrijk middel om door een meer vloeiende en geïndividualiseerde wereld te navigeren (Bauman 2000), zou men dus kunnen stellen dat instellingen en institutionele ondersteuners nog steeds belangrijk zijn, zelfs als neoliberale tendensen ze ondermijnen. Bovendien kan het reflecteren op institutionele beperkingen en mogelijkheden en het ontwikkelen van een kritisch bewustzijn van dergelijke invloeden (door het individu) worden begrepen als onderdeel van een biografische competentie zoals beschreven door Alheit en Dausien (2000).

Tot slot kan het beïnvloeden van betere institutionele randvoorwaarden ook deel uitmaken van de professionele rol van ondersteuners en hulpverleners. Systeemcompetentie is erop gericht dat begeleiders de netwerken en systemen (onderwijs, beroep, werkgelegenheid) als onderdeel van hun praktijk verder ontwikkelen en verrijken met hun ervaring en kennis (NICE 2016). In een dergelijke brede conceptualisatie kan loopbaanbegeleiding en -advies voor volwassenen worden begrepen als een mechanisme dat bijdraagt aan de verdere ontwikkeling van de randvoorwaarden op institutioneel niveau, zodat individuen meer en betere mogelijkheden zoeken en vinden die overeenkomen met hun interne hulpbronnen en hen verbeteren in de zin van empowerment.

Referenties

- Alheit, P., & Dausien, B. (2000). Biographicity as a basic resource of lifelong learning. *Lifelong learning inside and outside schools*, 2, 400-422.
- Barnes, S.-A., Thomsen, R., Weber, P. C., & Barabasch, A. (2016). Learning and career transitions of low-qualified adults in Europe. *British Journal of Guidance & Counselling*, 44(2), 141-144. doi: 10.1080/03069885.2016.1150588
- Bauman, Z. (2000). *Liquid modernity*. Cambridge, UK: Polity Press.
- Crosby, B. C., & Bryson, J. M. (2005). *Leadership for the common good: Tackling public problems in a shared-power world* (Vol. 264). John Wiley & Sons.
- Cedefop (2016). *Narrative of career/labour market related learning of low skilled workers AO AO/RPA/GRUSSO-ABARA/Narrative of learning from the low skilled/022/12*
- Chen, W., Tan, J. S., & Pi, Z. (2021). The spiral model of collaborative knowledge improvement: an exploratory study of a networked collaborative classroom. *International Journal of Computer-Supported Collaborative Learning*, 16, 7-35.
- CONNECT! (2023-12-12). [Connecting Career Counselling and Human Resource Development in Enterprises for Higher Education and Training in Practice \(Connect!\)](#). Connect Project.

- Drosos, N., Theodoroulakis, M., Antoniou, A. S., & Rajter, I. C. (2021). Career services in the post-COVID-19 era: A paradigm for career counseling unemployed individuals. *Journal of Employment Counseling*, 58 (1), 36-48.
- ELGPN (2015) European Lifelong Guidance Policies. Summative Report 2013-2015. ELGPN.
- Folarin, K. (2021). The Future of Human Resources—Trends, Reflections and Strategies. *European Journal of Human Resource*, 5 (1), 1-19.
- Glaser, B.G. (1998). *Doing Grounded Theory: Issues and Discussions*. Sociology Press, Mill Valley, CA.
- Göckler, R. & Jäger, U. (2014). Case Management in der Beschäftigungsförderung: Das beschäftigungsorientierte Fallmanagement. In R. Göckler, M. Rübner, K.-H. P. Kohn, U. Jäger & M. Franck. (Hrsg.), *Beschäftigungsorientiert beraten und vermitteln* (pp. 303-349). Regensburg: Walhalla.
- Gordon, A. (2021). *Human Resource Management: A report on recent trends and practices*. [Accessed: 12/09/2023].
- Inkson, K., and G. Elkin. 2008. Landscape with travellers: The context of careers in developed nations. In J. A. Athanasou & R. Van Esbroeck (Eds.), *International handbook of career guidance* (pp. 69–94). New York: Springer.
- Kang, Z., & Gottfredson, G. D. (2015). Environments: Diversity in theoretical foundations of career intervention. In P. J. Hartung, M. L. Savickas & B. W. Walsh (Eds.), *APA handbook of career intervention*. Vol. 1. Foundations (pp. 159-185). Washington, DC: American Psychological Association.
- Klippert, H. (2014). Die Lernspirale als Lernarrangement. *Pädagogik* 10/2014.
- Kolb, D. (1984). *Experiential Learning: Experience as the Source of Learning and Development*. EnglewoodCliffs, N.J.: Prentice-Hall.
- Kolb, D. A., Rubin, I. M., & Osland, J. (2000): *Organizational Behavior: An Experiential Approach* (7th ed.). Pearson Education.
- Mayrhofer, W., Gooderham, P. N., & Brewster, C. (2019). Context and HRM: Theory, evidence, and proposals. *International Studies of Management & Organization*, 49(4), 355–371.
- McMahon, M., & Patton, W. (2021). Career development from a systems perspective: The Systems Theory Framework. In Metcalf G., Kijima K., & Deguchi H. (Eds.), *Handbook of Systems Sciences* (pp. 1405-1424). Singapore: Springer Singapore.
- nfb, 2012, (Kompetenzprofil) (Report)
- NICE (2016): *European Competence Standards for the Academic Training of Career Practitioners*. NICE Handbook Vol. II, hrsg. von C. Schiersmann, S. Einarsdóttir, J. Katsarov, J. Lerkkanen, R. Mulvey, J. Pouyaud, K. Puke-lis, und P. Weber. Opladen, DE: Verlag Barbara Budrich.
- Niles, S. G., & Harris-Bowlsbey, J. A. (2013). *Career development interventions in the 21st century* (4th edition). Upper Side River, NJ: Pearson Education.
- Nykänen, S., Saukkonen, S., & Vuorinen, R. (2012). Transformations in lifelong guidance provision. In P. Tynjälä, M.-L. Stenström, & M. Saarnivaara (Eds.), *Transitions and transformations in learning and education* (pp. 187–202). Dordrecht: Springer.
- OECD (2022). *Career Guidance for Low-Qualified Workers in Germany, Getting Skills Right*, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/5e6af8da-en>.
- Pettersson, R. (1995). *The Learning Helix*. In The 27th Annual Conference of the International Visual Literacy Association, Chicago, October 18-22, 1995. pp. 1–13.
- Piech, S. (2016). Performance and Talent: Essentials of International Talent Development. In M. Zeuch (Ed.), *Handbook of Human Resources Management* (pp. 511-542). Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg.
- Römer & Scheffelt (2016) (?) (Report)

- Schiersmann, C., & Weber, P. (Eds.). (2013). *Beratung in Bildung, Beruf und Beschäftigung: Eckpunkte und Erprobung eines integrierten Qualitätskonzepts*. wbv Media GmbH & Company KG.
- Shuck, B., McDonald, K., Rocco, T. S., Byrd, M., & Dawes, E. (2018). Human resources development and career development: Where are we, and where do we need to go. *New Horizons in Adult Education and Human Resource Development*, 30(1), 3-18.
- Singh, R. P. (2021). Talent management literature review. *Feedforward: Journal of Human Resource*, 1(1), 43-48.
- Thom, N., & Nesemann, K. (2011). Talententwicklung durch Trainee-Programme. In A. Ritz, & N. Thom (Eds.). *Talent Management: Talente identifizieren, Kompetenzen entwickeln, Leistungsträger erhalten* (pp. 25-38). Springer.
- Thomsen, R. (2012). *Career guidance in communities*. Aarhus: Aarhus University Press.
- Thomsen, R. (2023 Nov. 30). *Career guidance in communities: a model for reflexive practice*. Derby: International Centre for Guidance Studies. University of Derby
<http://hdl.handle.net/10545/621596>
- Thomsen, R. (2018). *Career guidance in communities*. Youtube. <https://youtu.be/CnoMjvfm6I>
- Ulrich, D., Brockbank, W., Johnson, D., Sandholtz, K., and Younger, J. (2008). HR competencies: mastery at the intersection of people and business. *NHRD Network Journal* 3, 103–104.
- Ulrich, D., Younger, J., Brockbank, W. & Ulrich, M. (2012). *HR from the Outside In: Six Competencies for the Future of Human Resources*. New York: McGraw-Hill.
- Watts, A. G. (2001). Career guidance and social exclusion: a cautionary tale. *British Journal of Guidance & Counselling*, 29(2), 157-176.
- Weber, Peter (2021): [Adults with lower qualifications - Utilization of institutional possibilities for lifelong learning and career development](#). Figshare.
- Wood, D., Bruner, J. S., & Ross, G. (1976). The role of tutoring in problem solving. *Journal of Child Psychology and Psychiatry*, 17(2), 89-100.
- Zick-Varul, M., Weber, P. (2023). Professionelle berufliche Beratung in und mit Unternehmen: Innovationsbedarfe in der Kooperation von Human Resource Development (HRD) und Career Guidance and Counselling (CGC). In: Schröer, A., Blättel-Mink, B., Späte, K. (eds.) *Soziale Innovationen in und von Organisationen. Sozialwissenschaften und Berufspraxis* (pp. 149-165). Springer VS, Wiesbaden. https://doi.org/10.1007/978-3-658-40695-0_10.

Websites:

- <https://cmbodyofknowledge.com/content/introduction-case-management-body-knowledge>
- <https://ecampusontario.pressbooks.pub/homelessness/chapter/1-what-is-the-role-of-case-management-in-social-work/>
- <https://www.planstreetinc.com/a-comprehensive-insight-into-case-management-models/>
- <https://igma3.projectsgallery.eu/en/>
- <https://www.ueberaus.de/www/neue-foerderrichtlinie-der-alphadekade.php>

3. Houdingsaspecten voor multi-actor samenwerking bij de begeleiding van digitale vaardigheidsbehoeften²

De DigiTrans-methodiek is gebaseerd op het idee dat begeleiding bij digitale competentie betere resultaten oplevert als meerdere belanghebbenden samenwerken in het begeleidingsproces. We richten ons op de volgende actoren: Loopbaanbegeleiders (CGC), lerenden (werkenden en werkzoekenden), werkgevers en aanbieders van opleidingen. In dit hoofdstuk kijken we naar de attitudes van deze groepen en beschrijven we welke attitudes de betrokken actoren idealiter zouden moeten hebben om te zorgen voor een goed functionerende samenwerking in de begeleiding van digitale competentie.

Attitude in de context van deze methodiek betekent "Een aangeleerde gerichtheid of bereidheid om dingen te evalueren of om op bepaalde manieren te reageren op bepaalde ideeën, personen of situaties, bewust of onbewust. Attitudes worden ondersteund door waarden en overtuigingen en hebben invloed op gedrag." (UNESCO-IBE 2013, p.6).

Wanneer we kijken naar attitudes die belangrijk zijn voor succesvolle multi-actor loopbaanbegeleiding, kan een onderscheid worden gemaakt tussen twee niveaus: cross-actor attitudes en actor-specifieke attitudes. Cross-actor attitudes verwijzen naar fundamentele attitudes die aanwezig zouden moeten zijn in alle groepen van betrokken actoren om succesvolle multi-actor loopbaanbegeleiding te bereiken. Volgens ons gaat het om de volgende attitudes:

- Geloof in de effectiviteit van multi-actor loopbaanbegeleiding.
- Openheid voor deelname aan loopbaanadviesprocessen met meerdere belanghebbenden.
- Interesse in de perspectieven en kennis van andere belanghebbenden.
- Bereidheid om kritisch na te denken over eigen denk- en handelingspatronen.

Er zijn ook een aantal stakeholder-specifieke attitudes die belangrijk zijn in verband met succesvolle multi-actor loopbaanbegeleiding. Dit verwijst naar attitudes die als specifiek voor een groep actoren worden beschouwd vanwege hun fundamentele kenmerken en hun rol in het multi-actor loopbaanbegeleidingsproces.

Bij het formuleren van de verschillende relevante attitudes hebben we ons deels laten leiden door bestaande competentieprofielen voor de CGC. De attitudes werden voor een groot deel afgeleid van het conceptuele kader van de DigiTrans-methodiek tegen de achtergrond van maatschappelijke veranderingsprocessen (digitale transformatie, demografische verandering), in een poging om de kernvraag te beantwoorden: welke attitudes zijn nodig bij de betrokken actoren zodat multi-actor samenwerking in begeleiding van digitale competentie in de praktijk kan werken?

² Auteurs van hoofdstuk 3: Martin Stark (Universität für Weiterbildung Krems, Oostenrijk), Jenny Schulz (Universiteit voor toegepaste arbeidswetenschappen, Mannheim, Duitsland) en Dennis Trotta (Saxion Hogeschool, Nederland)

Hierna worden voor elke groep actoren, afhankelijk van de toegewezen rol in de multi-actor samenwerking, attitudes beschreven die volgens ons voor elke groep aanwezig zouden moeten zijn of ontwikkeld zouden moeten worden om de DigiTrans methodiek te laten werken. Daarnaast worden de gewenste acties in het kader van multi-actor loopbaanbegeleiding beschreven die overeenkomen met de attitudes voor elke groep actoren.

3.1 Attitudes van CGC's

Zoals reeds vermeld in de principes van de methodiek, is een goed functionerende samenwerking in begeleidingsprocessen een gedeelde verantwoordelijkheid van alle betrokken actoren. Gezien hun expertise in begeleiding, zien we CGC's als de belangrijkste coördinerende actoren als het gaat om het initiëren en implementeren van samenwerkingsprocessen. Dit omvat onder andere inspanningen om de ontwikkeling van de nodige attitudes bij de andere actoren te ondersteunen, als deze nog niet aanwezig zijn. Vanuit ons perspectief zijn er verschillende attitudes die relevant zijn voor CGC's: De specifieke rol die CGC's innemen in deze constellatie van actoren, het gebied van netwerken en samenwerken, werkgeversoriëntatie, gebruik van digitale technologieën in begeleiding, en begeleiding op het gebied van digitale competenties. Hoewel de hieronder beschreven attitudes voor CGC's bedoeld zijn om te helpen bij de implementatie van de methode, moeten CGC's ervoor zorgen dat ze de nationale ethische codes voor CGC's of andere verwante beroepen respecteren wanneer ze de methode toepassen.

Rol van CGC's in samenwerking tussen meerdere actoren:

Afhankelijk van de specifieke context en het ontwerp van de begeleidingsdienst waarin CGC's werken, kan multi-actor samenwerking in begeleidingsprocessen met andere actoren, vooral werkgevers, een verandering in de rol van CGC's betekenen. In sommige gevallen wordt in competentieprofielen van CGC's al rekening gehouden met de eisen van multi-actor samenwerking of het concept van de DigiTrans methodiek. Voorbeelden hiervan zijn het taakgebied sociale systeeminterventies als onderdeel van de European Competence Standards for the Academic Training of Career Practitioners (NICE 2016) of deelaspecten van de IAEVG-competenties voor CGC's (IAEVG 2018), zoals community capacity building. Wat betreft de rol van CGC's in multi-actor samenwerking, beschouwen we de volgende attitudes van CGC's als belangrijk:

- CGC's tonen de wens om samenwerking tussen meerdere actoren te implementeren in begeleiding.
- CGC's erkennen hun leidende rol in de samenwerking tussen meerdere actoren in begeleiding.
- CGC's proberen werknemers en werkzoekenden te ondersteunen die risico lopen door digitale transformatie.
- CGC's spreken hun engagement uit voor een meer inclusief begeleidings- en opleidingsaanbod.

- CGC's respecteren het recht van cliënten op zelfbeschikking in begeleidingsprocessen waarin meerdere partijen samenwerken.

Gewenste acties die voortvloeien uit de attitudes:

- CGC's ontwikkelen scenario's en processen om multi-actor samenwerking in begeleiding te implementeren in hun nationale en lokale context.
- CGC's ondernemen actie om de ontwikkeling te bevorderen van attitudes die samenwerking tussen meerdere betrokken actoren mogelijk maken.
- CGC's werken samen met werkgevers en opleidingsverstrekkers in het operationele werk aan specifieke begeleidingsgevallen.
- CGC's werken samen met werkgevers en opleidingsaanbieders om betere en meer inclusieve begeleidings- en opleidingsaanbiedingen te ontwikkelen.
- CGC's vragen de toestemming van cliënten voordat ze met andere actoren samenwerken aan specifieke zaken.

Netwerken en samenwerken

Een basisvoorwaarde voor succesvolle samenwerkingsprocessen betreft het vestigen van duurzame relaties met actoren in de zin van netwerkstructuren. En' spelen een centrale en actieve rol bij het realiseren van deze relaties en de resulterende netwerken. Bovendien nemen CGC's in de DigiTrans-methodiek ook een centrale coördinerende en faciliterende functie op zich bij de implementatie van concrete samenwerkingsprocessen met meerdere actoren, zoals een casusoverleg. Naar onze mening zijn de volgende attitudes van de CGC's belangrijk voor het opbouwen van netwerken en/of het implementeren van gezamenlijke begeleidingsprocessen:

- CGC's geloven in samenwerking tussen verschillende actoren bij de begeleiding van digitale competenties en dat samenwerking tussen de verschillende actoren doelen kan bereiken die onmogelijk zouden zijn of meer inspanningen zouden vergen om alleen te bereiken.
- CGC's erkennen verschillende belangen van actoren die betrokken zijn bij multi-actor begeleiding.
- CGC's nemen de verantwoordelijkheid op zich voor de implementatie en coördinatie van multi-actor samenwerking in begeleiding.
- CGC's respecteren de mogelijkheden en beperkingen van de betrokken actoren.

Gewenste acties die voortvloeien uit de attitudes:

- CGC's ontwikkelen marketing- en promotiestrategieën die geschikt zijn voor belanghebbenden en passen deze toe.

- CGC's proberen gemeenschappelijke belangen te identificeren tussen de perspectieven van klanten, werkgevers en aanbieders van opleidingen bij het ondersteunen van werknemers en werkzoekenden die risico lopen door digitale transformatie.
- CGC's streven naar een evenwichtige afweging van verschillende belangen en maken belangenconflicten transparant.
- CGC's initiëren relevante samenwerkingsstructuren die moeten worden opgebouwd en onderhouden (netwerken).
- CGC's coördineren de communicatie tussen de dienst, de klanten en andere belanghebbenden.
- CGC's maken efficiënt gebruik van de tijd die werkgevers en opleidingsverstrekkers bijdragen aan samenwerkingsprocessen.

Werkgeversoriëntatie

Afhankelijk van de concrete aard van de begeleidingscontext waarin CGC's werken, kan een directe betrokkenheid van werkgevers in begeleidingsprocessen een nieuwe aanpak zijn in de begeleidingspraktijk. Daarom introduceren we werkgeversoriëntatie als onderdeel van het mogelijk maken van attitudes voor multi-actor samenwerking. Als we kijken naar het rotonde-idee, zijn werkgevers belangrijk in begeleidingsprocessen. Ze kunnen op twee manieren deelnemen. Bij het streven naar verbetering van de digitale competenties van werknemers die nodig zijn op de werkplek, zijn werkgevers een belangrijke bron van informatie met betrekking tot de digitale competentiebehoeften van hun werknemers. In het kader van de CGC-Roundabout voor digitale transformatie kunnen werkgevers echter ook het startpunt van het begeleidingsproces zijn en de rol van opdrachtgever in het begeleidingsproces op zich nemen. Rekening houdend met de DigiTrans-methodiek vinden we de volgende attitudes van CGC's op het gebied van werkgeversoriëntatie belangrijk:

- CGC's zien samenwerking met werkgevers als een kans om doelgroepen te bereiken die normaal geen gebruik zouden maken van begeleidingsaanbiedingen.
- CGC's zien de uitwisseling met werkgevers als een kans om uit de eerste hand te leren over digitale competentiebehoeften in organisaties.
- CGC's zien de ondersteuning van HR-processen van werkgevers als een kans om de opleidingsmogelijkheden en de kwaliteit van opleidingen voor kwetsbare werknemers te verbeteren.

Gewenste acties die voortvloeien uit de attitudes:

- CGC's leren over HR-managementpraktijken van werkgevers en dagen HR-managementpraktijken uit die niet langer geschikt lijken in tijden van digitale transformatie en een tekort aan geschoolde werknemers.

- CGC's proberen werkgevers ervan te overtuigen om zich niet alleen te richten op specifieke organisatorische (digitale) vaardigheidsbehoeften op korte termijn, maar ook op de ontwikkeling van transversale vaardigheden van hun huidige of toekomstige werknemers, omdat dit hun vermogen en motivatie op lange termijn zal verbeteren om vaardigheden te verwerven die de organisatie nodig heeft.
- CGC's stimuleren steun, vooral voor werknemers die door de digitale transformatie buiten de boot dreigen te vallen.

Digitale technologieën in de begeleidingspraktijk

Digitale technologieën hebben een groot potentieel op het gebied van onderwijs- en loopbaanbegeleiding om nieuwe cliëntengroepen te bereiken en effectievere en efficiëntere begeleidingsdiensten aan te bieden. Tegelijkertijd is het cruciaal dat het gebruik van digitale technologieën in begeleidingsdiensten op een inclusieve manier wordt geïmplementeerd en niet leidt tot een situatie waarin het gebruik van begeleidingsdiensten door cliënten met een gebrek aan digitale competentie of digitale infrastructuur, wordt beperkt. Vanuit ons perspectief zijn de volgende attitudes van de CGC's hier relevant:

- CGC's staan open voor digitale verandering en de toepassing van digitale technologieën in de begeleiding.
- CGC's zijn zich ervan bewust dat cliënten met weinig digitale vaardigheden moeite kunnen hebben om toegang te krijgen tot digitale begeleidingsaanbiedingen.

Gewenste acties die voortvloeien uit de attitudes:

- CGC's kijken kritisch naar de kansen en risico's op , zowel voor henzelf als voor hun klanten.
- CGC's om hun eigen acties aan te passen aan verschillende situaties/settings.
- CGC's denken na over hun eigen digitale CGC-diensten en hun effecten in verschillende contexten.
- CGC's gebruiken digitale technologieën ten voordele van hun klanten en garanderen tegelijkertijd de toegankelijkheid van hun diensten voor klanten met een gebrek aan digitale competenties en/of digitale infrastructuur om toegang te krijgen tot digitale diensten.

Loopbaanbegeleiding op het gebied van digitale competentie

Digitale transformatie beïnvloedt alle gebieden van het leven en brengt nieuwe competentievereisten in het beroepsleven en daarbuiten met zich mee (CGC-Digit-Trans Report) (Weber & Schulz 2023). Daarom moet dit competentiegebied in elk begeleidingsproces worden benadrukt, ongeacht of het een specifiek begeleidingsproces voor digitale competentie is of dat de reden voor de begeleiding anders is. Daarnaast geloven we dat het belangrijk is, met het oog op het idee van een leven lang ontwikkelen, om in begeleidingsprocessen niet uitsluitend te focussen

op de directe (digitale) competentiebehoeften, maar ook rekening te houden met de ontwikkeling van belangrijke transversale competenties van de cliënten. Met betrekking tot loopbaanbegeleiding op het gebied van digitale competentie beschouwen we de volgende attitudes van CGC's als belangrijk:

- CGC's internaliseren het belang van digitale competenties als een nieuwe culturele techniek.
- CGC's erkennen het belang van transversale competenties van lerenden als een voorwaarde voor aanpassingsvermogen aan snel veranderende (digitale) competentievereisten.

Gewenste acties die voortvloeien uit de attitudes:

- CGC's besteden speciale aandacht aan de digitale competentiedimensie in het kader van begeleidingsprocessen.
- CGC's proberen adviesmethoden toe te passen en ondersteunen de selectie van opleidingsaanbiedingen die de ontwikkeling van transversale competenties van lerenden bevorderen.

3.2 Attitudes van werkgevers

Voor de implementatie van de DigiTrans-methodiek staan twee attitudes van werkgevers centraal. Enerzijds de houding van werkgevers ten opzichte van het tekort aan vaardigheden en digitale transformatie, die tot uiting komt in bepaalde praktijken op het gebied van human resource management. Anderzijds de houding van werkgevers ten opzichte van samenwerking in het kader van begeleidingsprocessen op het gebied van digitale competentie.

HR in tijden van digitale transformatie en tekort aan geschoold personeel

Demografische veranderingen leiden tot een kleiner aanbod van arbeid en geschoolde werknemers op de arbeidsmarkt, waardoor het voor werkgevers steeds moeilijker wordt om geschoolde werknemers op de arbeidsmarkt te werven. Digitale transformatie betekent dat professionele rollen en competentievereisten zeer snel kunnen veranderen of verouderd raken (Weber & Schulz 2023). Beide vereisen een nieuwe aanpak van werkgevers in HR-management (zie ook hoofdstuk 2 en 5). Vanuit ons oogpunt zijn de volgende attitudes daarom belangrijk in HR-management van de kant van werkgevers:

- Werkgevers zien zichzelf als ondersteuners van risicowerknemers en bijbehorende trainingsactiviteiten.
- Werkgevers willen een beter inzicht krijgen in de (digitale) competentievereisten van functies binnen hun organisatie.
- Werkgevers erkennen dat een tekort aan geschoolde werknemers bijscholing en omscholing van bestaande werknemers en het verwerven van ontbrekende competenties door nieuwe werknemers belangrijker maakt.

- Werkgevers erkennen dat de ontwikkeling van transversale vaardigheden ertoe leidt dat hun werknemers (en dus de hele organisatie) beter in staat zijn om te reageren op veranderende competentievereisten.

Gewenste acties die voortvloeien uit de attitudes:

- Werkgevers reageren op het tekort aan vaardigheden door prioriteit te geven aan omscholing, bijscholing en bijscholing van bestaande werknemers .
- Werkgevers reageren op een tekort aan vaardigheden door open te staan voor het on-the-job verwerven van (digitale) competenties door nieuwe werknemers.
- Werkgevers besteden middelen aan het identificeren van en reageren op competentievereisten als gevolg van digitale transformatieprocessen binnen hun organisatie.
- Werkgevers ondersteunen het leer- en kwalificatieproces van hun werknemers door de nodige middelen ter beschikking te stellen (bv. vrije tijd, financiële steun).

Samenwerking

Wat betreft de bereidheid om deel te nemen aan samenwerkingsprocessen, is het belangrijk dat werkgevers deze deelname zien als een kans, bijvoorbeeld omdat het de mogelijkheid biedt om rechtstreeks in contact te komen met potentiële sollicitanten. Volgens ons zijn de volgende attitudes ten opzichte van samenwerking daarom belangrijk voor werkgevers:

- Werkgevers erkennen dat uitdagingen die voortvloeien uit trends in de samenleving en op de arbeidsmarkt (digitale transformatie, demografische veranderingen) beter kunnen worden overwonnen door samen te werken met CGC-diensten.
- Werkgevers erkennen dat betrokkenheid bij begeleidingsprocessen van individuen een kans is om meer te leren over gedetailleerde competentievereisten van specifieke functies in hun organisatie.
- Werkgevers zien hun betrokkenheid bij begeleidingstrajecten van klanten die geen huidige werknemers zijn als een kans om in contact te komen met potentiële sollicitanten of toekomstige werknemers.

Gewenste acties die voortvloeien uit de attitudes:

- Werkgevers zoeken proactief de ondersteuning van CGC-diensten.
- Werkgevers nemen actief deel aan begeleidingsprocessen en werken samen met CGC-diensten en andere belanghebbenden.
- Werkgevers delen openlijk organisatorische informatie, bijvoorbeeld (digitale) competentie-eisen binnen hun organisatie.

3.3 Houding van aanbieders van opleidingen

Bij het implementeren van de DigiTrans-methodiek in samenwerking met aanbieders van opleidingen zien we twee gebieden die van groot belang zijn: Aan de ene kant de bereidheid om een opleidingsaanbod te ontwikkelen dat aansluit bij de behoeften van de lerenden en werkgevers en aan de andere kant de bereidheid om deel te nemen aan samenwerkingsprocessen in het kader van begeleiding op het gebied van digitale competentie.

Ontwikkeling van opleidingsaanbod op basis van behoeften:

Op dit gebied wordt benadrukt hoe belangrijk het is dat opleidingsaanbieders opleidingen ontwikkelen en aanbieden die voldoen aan de behoeften van lerenden. Met betrekking tot de DigiTrans-methodiek betekent dit dat er een opleidingsaanbod moet worden ontwikkeld dat gericht is op doelgroepen die momenteel niet beschikken over het noodzakelijke niveau van digitale competentie en/of de digitale infrastructuur om toegang te krijgen tot verschillende digitale leeraanbiedingen (bijv. online leerplatforms). Tegelijkertijd zou het belangrijk zijn om leermogelijkheden aan te bieden die de transversale competenties van de deelnemers versterken, die essentieel zijn voor een leven lang leren en het vermogen om beter in te spelen op voortdurende veranderingen in (digitale) competentievereisten.

- Opleiders zijn zich bewust van de risico's van de digitale kloof.
- Zich inzetten voor een inclusief opleidingsaanbod voor lerenden met weinig digitale vaardigheden of een gebrek aan digitale infrastructuur.
- Aanbieders van opleidingen staan open voor aanpassingen van het opleidingsaanbod op maat.

Gewenste acties die voortvloeien uit de attitudes:

- Opleidingsaanbieders besteden middelen om het toelatingsniveau van digitale competenties van lerenden te beoordelen.
- Opleidingsaanbieders spelen in op vastgestelde competentiebehoeften van klanten (individuele en bedrijven) door opleidingen op maat aan te bieden.
- Opleidingsaanbieders maken gebruik van digitale leertechnologieën om opleidingen effectiever en efficiënter te maken, waarbij rekening wordt gehouden met het feit dat klanten in eerste instantie mogelijk niet over de middelen beschikken (zowel qua competenties als qua beschikbare technische infrastructuur) om toegang te krijgen tot digitale en/of blended leeraanbiedingen.
- Opleidingsaanbieders proberen een leeraanbod te creëren dat transversale competenties en een positieve houding ten opzichte van (levenslang) leren bij hun klanten stimuleert.

Samenwerking:

Wat betreft de bereidheid om deel te nemen aan samenwerkingsprocessen, is het belangrijk dat scholingsaanbieders deze deelname als een kans zien en als gunstig ervaren, bijvoorbeeld omdat het de mogelijkheid biedt om de scholingsbehoeften van potentiële klanten beter te leren kennen. Naar onze mening zijn de volgende attitudes ten opzichte van samenwerking daarom belangrijk aan de kant van de opleider:

- Aanbieders van opleidingen tonen bereidheid om hun praktijk aan te passen aan de behoeften van werknemers of werkzoekenden die risico lopen door digitale transformatie.
- Aanbieders van opleidingen zien MACG als een kans om de (digitale) competentiebehoeften van hun klanten (werkgevers & werknemers) beter te leren kennen.

Gewenste acties die voortvloeien uit de attitudes:

- Aanbieders van opleidingen nemen actief deel aan samenwerking en uitwisseling in het kader van begeleidingsprocessen van individuen.
- Aanbieders van opleidingen reageren op advies om hun trainingsmethoden en trainingsaanbod in het algemeen te verbeteren.
- Aanbieders van opleidingen oefenen transparantie uit als het leeraanbod niet voldoet aan de behoeften van een specifieke doelgroep en/of specifieke klanten.

3.4 Attitudes van individuele leerlingen

Bij het implementeren van de DigiTrans methodiek met digitale leerlingen zien we twee gebieden die van groot belang zijn: Enerzijds de bereidheid van lerenden om andere belanghebbenden bij het begeleidingsproces te betrekken en om zelf actief deel te nemen aan het samenwerkingsproces. Anderzijds de houding van lerenden ten opzichte van de ontwikkeling van digitale vaardigheden.

Samenwerking:

Wat betreft de bereidheid om deel te nemen aan samenwerkingsprocessen, is het belangrijk dat lerenden ermee akkoord gaan om andere actoren te betrekken in hun persoonlijk begeleidingsproces. Deze betrokkenheid moet beschouwd worden binnen de vertrouwensvolle begeleidingsrelatie (bv. de CGC-professional en de persoon moeten verduidelijken in welke mate inzicht in de persoonlijke situatie wordt gegeven aan andere actoren). Naar onze mening zijn de volgende attitudes ten opzichte van samenwerking daarom belangrijk van de kant van de lerenden:

- Leerlingen tonen zich bereid om andere actoren (vooral werkgevers & opleidingsaanbieders) te betrekken bij hun begeleidingsproces.

Gewenste acties die voortvloeien uit de attitudes:

- Leerlingen nemen actief deel en wisselen hun vaardigheidsbehoeften uit met werkgevers en/of opleidingsaanbieders.

Ontwikkeling van digitale competenties

Wat de ontwikkeling van digitale competentie betreft, is het van cruciaal belang dat lerenden de noodzaak van verandering aanvaarden, geïnteresseerd zijn om te leren over hun (digitale) competentiebehoeften en in het algemeen openstaan voor het gebruik van digitale technologieën. Volgens ons zijn de volgende attitudes rond de ontwikkeling van (digitale) competenties belangrijk:

- Leerlingen waarderen het om een beter inzicht te krijgen in hun situatie met betrekking tot digitale competenties.
- Leerlingen accepteren de noodzaak van verandering door constante individuele leerinspanningen als antwoord op sneller veranderende competentievereisten.
- Leerlingen staan open voor nieuwe technologieën en zijn geïnteresseerd in de toepassing ervan.

Gewenste acties die voortvloeien uit de attitudes:

- Leerlingen nemen deel aan procedures voor competentiebeoordeling en de selectie van opleidingsmogelijkheden.
- Leerlingen nemen regelmatig deel aan trainingsactiviteiten.
- Leerlingen gebruiken digitale hulpmiddelen en toepassingen die passen bij hun digitale vaardigheidsniveau.

Reflectie over attitudes ten opzichte van multi-actor samenwerking in begeleiding

De hierboven geformuleerde attitudes vertegenwoordigen het ideale geval voor succesvolle begeleiding door meerdere belanghebbenden. Maar zijn deze attitudes realistisch? Het antwoord is ja en nee. Ja, de attitudes zijn realistisch voor zover we geloven dat ze eigentijdse attitudes vertegenwoordigen, d.w.z. attitudes die zijn afgestemd op de huidige ontwikkelingen in de samenleving, de economie en de arbeidsmarkt - in het bijzonder de digitale transformatie en demografische verandering met een bijbehorend tekort aan geschoolde werknemers.

De genoemde attitudes lijken misschien minder realistisch als we kijken naar de praktijk en de attitudes die momenteel de overhand hebben. In de praktijk zullen we bijna zeker actoren tegenkomen die weinig motivatie hebben om deel te nemen aan levenslange leerprocessen, weinig interesse hebben om geld te investeren in de opleiding van werknemers, of geen interesse hebben om op maat gemaakte opleidingsprogramma's te ontwikkelen.

Een typisch voorbeeld in de context van onderwijs- en beroepskeuzebegeleiding is een negatieve houding van de cliënt tegenover de begeleidingsdienst (houding tegenover

onderwijs- en beroepskeuzebegeleiding) of tegenover het onderwerp van de begeleiding (bv. houding tegenover leerprocessen). Terwijl het in de context van loopbaanbegeleiding voor werkenden of werkzoekenden een van de essentiële competenties van CGC's is om om te gaan met begeleidingssituaties met cliënten die een negatieve houding hebben tegenover het begeleidingsaanbod of de daaruit voortvloeiende opties voor actie, kan het een nieuwe uitdaging zijn om om te gaan met negatieve attitudes van werkgevers of aanbieders van opleidingen.

3.5 Attitudes en praktische implementatie van de CGC-Roundabout voor digitale transformatie

Attitudes zijn evaluatief van aard, d.w.z. ze impliceren goedkeuring of afkeuring van een ding, een persoon of een abstract idee, en beïnvloeden ook het gedrag ten opzichte van deze dingen. Daarom hebben we bovenstaande attitudes geformuleerd voor verschillende belanghebbenden, die volgens ons een belangrijke voorwaarde zijn voor de bereidheid van belanghebbenden om samen te werken in het kader van begeleidingsprocessen voor digitale geletterdheid.

Hieronder willen we nagaan wat er in de praktijk kan worden gedaan als de betrokken actoren - in het bijzonder werkgevers en opleidingsverstrekkers - (nog) niet de gewenste attitudes hebben. We zullen bekijken welke strategieën CGC's kunnen gebruiken, in welke mate attitudes kunnen worden veranderd en welke concrete maatregelen kunnen worden genomen om een stimulerende houding voor multi-stakeholderbegeleiding bij de belanghebbenden te bevorderen.

Welke strategieën kunnen worden gebruikt?

Wat kunnen we doen als we bij het implementeren van de CGC-Roundabout voor digitale transformatie stakeholders tegenkomen die (nog) niet de juiste mindset hebben voor het implementeren van deze methode? Volgens ons zijn er twee basisstrategieën die kunnen worden toegepast.

De eerste strategie is eenvoudig: richt je op werkgevers of opleidingsverstrekkers die al de juiste mentaliteit hebben in termen van de hierboven vermelde attitudes.

De tweede strategie is complexer. Deze bestaat uit het opzetten van activiteiten om de houding van belanghebbenden te beïnvloeden om zo de noodzakelijke mentaliteit te bereiken, wat een voorwaarde is voor succesvolle samenwerking.

Kunnen attitudes worden veranderd?

Het huidige onderzoek naar attitudes is gebaseerd op een hybride model van attitudes. Dit betekent dat attitudes zowel aspecten van stabiliteit (attitudes zijn opgeslagen in ons geheugen) als veranderlijkheid (situatieve evaluatie) hebben. In de praktijk betekent dit dat wanneer we attitudes proberen te beïnvloeden, we weerstand moeten verwachten, maar dat verandering heel goed mogelijk is (Albarracin 2018, p. 302).

Vanuit een holistisch perspectief bestaan attitudes in drie verschillende contexten en worden ze daardoor ook beïnvloed (Albarracin 2018, p. 304 e.v.):

- De persoon als geheel - verwijzend naar de rol van persoonlijke waarden, algemene doelen, emoties, linguïstische processen, evaluatieve processen, de levensduur, ontwikkelingsaspecten en de temporele en ruimtelijke context.
- De sociale context - verwijst naar de rol van attitudes van anderen, zoals mededeelnemers van berichten, vrienden, netwerkliden of invloeden van sociale media.
- De historische context - verwijst naar de rol van generatiegebonden, historische en culturele verschuivingen die individuele evaluaties beïnvloeden.

Printerbedrijf in digitaal transformatieproces

Meneer P. is de eigenaar van een drukkerij van de tweede generatie die in de loop der decennia is uitgegroeid tot een middelgroot bedrijf met ongeveer 50 werknemers. Hij is een man van traditie die de dingen graag bij het oude houdt en lange tijd digitale transformatie van zijn bedrijf probeerde te vermijden. De laatste tijd voelt hij een toenemende druk van concurrenten die de productie, verkoop en klantenservice al hebben gedigitaliseerd. Hij besloot dat het tijd was om een inhaalslag te maken en de eerste stap van het bedrijf was het digitaliseren van het productieproces, wat onder andere betekende dat hij nieuwe digitaal gestuurde printers moest kopen en de software om ze in te stellen en technische problemen te analyseren.

Terwijl meneer P. veel tijd besteedde aan het selecteren van de meest geschikte printers, dacht hij niet na over de digitale vaardigheden die zijn printeroperators nodig zouden hebben om de printers en de besturings- en analysesoftware te bedienen. De reden hiervoor was dat alle leveranciers personeelstraining aanboden als extra ondersteuningsdienst.

Tijdens een gesprek met het hoofd van het technische team, die de training plant, wijst de manager erop dat sommige technici waarschijnlijk problemen zullen hebben met het voltooien van de training of het implementeren ervan in het werkproces. Hij heeft de trainingsdocumentatie bekeken en concludeert dat de training verschillende digitale basisvaardigheden vereist die sommige technici in het team nog niet hebben.

Meneer P. weet niet wat hij moet doen. Een paar jaar geleden zou de oplossing eenvoudig zijn geweest: Ontsla de technici in kwestie en neem nieuwe technici aan die al over de nodige digitale basisvaardigheden beschikken. Vorig jaar ging een lid van het team echter met pensioen en het duurde bijna een half jaar voordat meneer P. een geschikte kandidaat kon vinden. Na deze ervaring is meneer P. terughoudend om zijn bestaande technici te laten gaan.

Op een dag, toen hij zijn berichten op LinkedIn bekeek, kwam hij een bericht tegen dat hem en zijn situatie aansprak. Het bericht ging over de huidige uitdagingen van werkgevers en het feit dat veel bedrijven op dit moment voor twee grote uitdagingen staan: De digitale transformatie in de samenleving en de economie en een tekort aan geschoolde werknemers als gevolg van demografische veranderingen. De post zet vraagtekens bij gevestigde praktijken van bedrijfsmanagement en vooral HR-management en beschouwt een cultuuromslag in bedrijven

als onvermijdelijk. Tegelijkertijd wordt benadrukt dat veel bedrijven, vooral KMO's, externe ondersteuning nodig hebben om nieuwe benaderingen in HR-management te implementeren.

Het artikel verwijst ook naar een nieuwe adviesdienst voor bedrijven die wordt aangeboden door een loopbaanadviesbureau. Meneer P. is geïntrigeerd en besluit contact op te nemen en een eerste afspraak te maken met een CGC.

Het voorbeeld illustreert goed waar we in deze sectie naar streven. We hebben het niveau van de persoon, die een reeks attitudes met zich meebrengt die in de loop der tijd zijn gevormd met betrekking tot het management van een bedrijf en het beheer van human resources.

Ontwikkelingen in de sociaal-culturele context (tekort aan vaardigheden, digitale transformatie) stellen deze opgeslagen attitudes op de proef. Overtuigende argumenten in een sociale context (een goed onderbouwde post op sociale media) leiden uiteindelijk tot het loslaten van attitudes en het zoeken naar steun.

Wat kunnen concrete manieren zijn om attitudeverandering te beïnvloeden?

In het voorbeeld van de drukkerij was een post in de sociale media de belangrijkste activiteit om de houding te veranderen. Er zijn echter een aantal andere benaderingen die kunnen helpen om de houding van potentiële medewerkers in ons voordeel te beïnvloeden. Om de ontwikkeling van de juiste attitudes of een verandering van attitudes aan de kant van werkgevers en aanbieders van opleidingen te ondersteunen, kunnen loopbaanbegeleiders (CGC's) verschillende interventies implementeren. Hier zijn enkele benaderingen die effectief kunnen zijn:

Pilootprogramma's en demonstraties - CGC's kunnen kleinschalige pilootprogramma's opstarten met samenwerkingspartners die al de juiste mindset hebben voor samenwerking. Dit biedt de mogelijkheid om de positieve impact van gezamenlijke ontwikkeling van digitale competenties aan te tonen. Deze pilots kunnen dienen als proof of concept en een bredere acceptatie stimuleren.

Erkenning en viering van succes - CGC's kunnen de prestaties van werkgevers en opleidingsaanbieders die met succes hebben samengewerkt bij de ontwikkeling van digitale competenties erkennen en vieren. Deze erkenning kan dienen als motivatie voor anderen.

De eerste twee benaderingen zijn dus een combinatie van de twee strategieën - zoeken naar actoren die al de juiste mentaliteit hebben & werken aan een mentaliteitsverandering.

Voorlichtings- en bewustmakingsworkshops - CGC's kunnen workshops of seminars organiseren over het belang van digitale competentie in het personeelsbestand. Deze sessies kunnen de voordelen van samenwerking benadrukken en concrete voorbeelden geven van succesvolle resultaten.

Aangepaste presentaties en rapporten - CGC's kunnen op maat gemaakte presentaties en rapporten maken die de specifieke voordelen van digitale competentieontwikkeling voor de organisatie laten zien. Dit kunnen casestudies, statistieken en succesverhalen zijn.

Individuele consultaties en evaluaties van behoeften - CGC's kunnen één-op-één consultaties uitvoeren met werkgevers en aanbieders van opleidingen om hun specifieke behoeften en zorgen te begrijpen. Deze persoonlijke aanpak kan helpen bij het identificeren van gebieden waar samenwerking de meeste waarde kan opleveren.

Gefaciliteerde netwerkevenementen - CGC's kunnen evenementen organiseren die werkgevers, opleidingsverstrekkers en CGC's samenbrengen om te netwerken en te discussiëren. Deze evenementen kunnen een platform bieden om ervaringen uit te wisselen en relaties op te bouwen.

Feedbackrondes en voortdurende verbetering - CGC's kunnen regelmatige feedbackmechanismen opzetten om input te verzamelen van werkgevers en opleidingsverstrekkers. Deze feedback kan gebruikt worden om de gezamenlijke aanpak na verloop van tijd te verfijnen en te verbeteren.

Duidelijke communicatie over de voordelen - CGC's moeten de voordelen van samenwerking duidelijk communiceren en benadrukken hoe het leidt tot betere prestaties van het personeel, tevredenheid van de werknemers en algemeen succes van de organisatie.

Belangenbehartiging en beleidsondersteuning - CGC's kunnen pleiten voor beleid en initiatieven die de ontwikkeling van digitale competenties en samenwerking tussen werkgevers, opleidingsaanbieders en CGC's ondersteunen.

Het delen van hulpmiddelen en toolkits - CGC's kunnen werkgevers en aanbieders van opleidingen voorzien van toolkits, hulpmiddelen en beste praktijken voor het implementeren van programma's voor de ontwikkeling van digitale competenties in samenwerkingsverband.

Voortdurende ondersteuning en het opbouwen van relaties - CGC's moeten regelmatig contact onderhouden met werkgevers en opleidingsaanbieders om voortdurende ondersteuning te bieden, problemen aan te pakken en sterke, vertrouwensvolle relaties op te bouwen.

Door deze interventies uit te voeren, kunnen CGC's een cruciale rol spelen in het bevorderen van een positieve houding ten opzichte van samenwerking bij de ontwikkeling van digitale competenties bij werkgevers en aanbieders van opleidingen. Deze gezamenlijke aanpak kan leiden tot effectievere begeleiding en betere digitale competenties bij de beroepsbevolking.

Referenties

- Albarracin, Dolores / Shavitt, Sharon (2018): Attitudes en attitudeverandering. *Annual Review of Psychology*, Vol. 69, pp. 299-327.
- IAEVG (2023 nov. 30). In *International Competencies for Educational and Vocational Guidance Practitioners*. <https://iaevg.com/competencies>
- NICE (2016): *European Competence Standards for the Academic Training of Career Practitioners*. *NICE Handbook Vol. II*, hrsg. von C. Schiersmann, S. Einarsdóttir, J. Katsarov, J. Lerkkanen, R. Mulvey, J. Pouyaud, K. Puke-lis, und P. Weber. Opladen, DE: Verlag Barbara Budrich.

UNESCO IBE (2013). *IBE: Woordenlijst van curriculumterminologie*. Internationaal Bureau voor Onderwijs (IBE) van UNESCO.

Weber P. & Schulz J. (2023 nov. 30). CGC-DigiTrans-rapport. CGC - Roundabout voor digitale transformatie. Professionele Begeleiding & Counseling (CGC) in Multi-Actor-Netwerken. CGC Project. <https://digitransformation.net/report/>

4. Procesmodel "CGC-Roundabout for Digital Transformation ".³

Dit hoofdstuk beschrijft het procesmodel op een praktische manier. Het innovatieve karakter moet duidelijk worden en er worden veel tips en voorbeelden gegeven voor praktische implementatie. Het hoofdstuk begint met een praktische introductie van de centrale concepten die de basis vormen van ons procesmodel. Daarna leggen we uit wat wij zien als het innovatieve karakter van het procesmodel.

Voor een beter begrip wordt de beschrijving van het procesmodel voorafgegaan door enkele basisveronderstellingen. Deze zijn bedoeld om erop te wijzen dat dit model flexibel moet worden gebruikt in de dagelijkse begeleiding en moet worden aangepast aan de respectieve context. In het grootste deel van het hoofdstuk wordt het procesmodel in detail gepresenteerd. We beschrijven de rol van elke actor en hoe verschillende actoren kunnen bijdragen aan het begeleidingsproces in een "rotonde"-benadering. In dit deel worden concrete verwijzingen naar de praktijk gemaakt op basis van casusschetsen. Verwijzingen naar methoden of hulpmiddelen zijn bedoeld om concrete toepassingsmogelijkheden te laten zien.

De volgende termen en ideeën zijn belangrijk voor de methode:

Netwerken met actoren. De oprichting van praktijkgerichte netwerken is een voorwaarde om het digitale transformatieproces concreet te ondersteunen en bijscholing mogelijk te maken. Bovenal moeten de verschillende perspectieven, ervaringen en vaardigheden van de verschillende partners in het netwerk worden gebruikt om tot concrete oplossingen te komen voor problemen van individuen of organisaties (met name werkgevers en onderwijsaanbieders).

Roundabout voor Digitale Transformatie. Dit geeft aan dat het proces open en flexibel is. Het begeleidingsproces kan door verschillende actoren worden geïnitieerd en in de loop van het proces kunnen andere actoren uit het netwerk worden betrokken om tot een succesvolle oplossing van het probleem te komen.

Learning helix. De term "learning helix" wordt gebruikt om te verwijzen naar de mogelijke positieve effecten op individuen en actoren die door het proces kunnen worden bereikt. Volgens Kolb et al. (2000) bestaat het leerproces uit actief experimenteren, concrete ervaring, reflexieve observatie en abstracte conceptualisatie. Succesvolle begeleidingsprocessen in deze zin *zijn* leerprocessen die kunnen leiden tot cumulatieve effecten. Individuele kunnen nieuwe inzichten (concepten) verwerven over hun digitale vaardigheden en leermogelijkheden door concrete ervaringen en reflectie (microniveau). Maar de actoren kunnen ook door samenwerking (concrete ervaringen) en uitwisseling (reflectie van observaties) (mesoniveau) tot nieuwe ideeën komen over noodzakelijke verdere ontwikkelingen, bijvoorbeeld van begeleidingsprocessen, mogelijkheden van ondersteuning of bijscholingsaanbod. Concreet en actief experimenteren speelt een bijzondere rol

³ Auteurs van hoofdstuk 4: Peter Weber en Jenny Schulz (Universiteit voor Toegepaste Arbeidswetenschappen, Mannheim, Duitsland)

in het leerproces op beide niveaus. Samenwerking in het netwerk moet zo concreet en praktisch mogelijk zijn om leerprocessen te stimuleren.

Innovatief potentieel van de methode

Het voorgestelde model bevat een innovatief potentieel, zowel conceptueel als in de manier waarop het ontwikkeld, toegepast en geëvalueerd wordt.

Multi-actor loopbaanbegeleiding (MACG)

Tot nu toe was loopbaan- en bijscholingsbegeleiding vaak individuele begeleiding waarbij begeleiders en cliënten alleen werkten. Loopbaanbegeleiding met meerdere actoren is een uitbreiding van de werkvorm, maar ook een verandering in het karakter van het begeleidingsproces. De methode gaat ervan uit dat geen van de actoren alleen over de noodzakelijke kennis en middelen beschikt om de taken op te lossen die voortvloeien uit de digitale transformatie en de daaruit voortvloeiende opleidingsbehoeften. Daarom is samenwerking noodzakelijk. Wij zien de adviseurs als actoren die een centrale rol spelen in het MACG-concept, bijvoorbeeld door te initiëren, te modereren, uit te nodigen of te begeleiden.

Samenwerking op basis van cases

Deze samenwerking moet niet abstract zijn, maar concreet en case based. Hiervoor zijn nieuwe afspraken en routines tussen de actoren nodig. Mogelijkheden voor korte en snelle communicatie tussen begeleiders, opleiders en werkgevers moeten mogelijk worden gemaakt. Dit gaat samen met veranderingen in de perspectieven van de actoren. Processen kunnen door elke actor opgestart worden (individu, bedrijven, opleidingsverstrekkers), CGC-professionals moeten flexibel zijn in het ondersteunen van de verschillende actoren (bv. ook een bedrijf kan een klant zijn). Videotechnologie of bezoeken ter plaatse kunnen een manier zijn om dit mogelijk te maken. Het ontwikkelen en onderhouden van netwerken moet beter begrepen en gefaciliteerd worden als onderdeel van het werk van loopbaanbegeleiders op operationeel niveau.

Verandering in de resultaten

Met de coöperatieve methode kan het advies over digitale opleidingsbehoeften concreter worden en betere oplossingen ontwikkelen. Dergelijke ondersteuning is gericht op het behalen van succes bij individuele klanten (microniveau) en het bereiken van mensen die tot nu toe weinig toegang hadden tot training. Het doel is hier een betere "digitale inclusie". Tegelijkertijd, en door samenwerking op langere termijn in het veld, belooft de methode een verbetering van het aanbod (bijv. meer op maat gemaakte bijscholing) en de samenwerking tussen de actoren (bijv. communicatie over behoeften, gebrek aan geschoolde werknemers, financieringsmogelijkheden) (mesoniveau).

Analyse van opleidingsbehoeften met betrekking tot digitale competenties

Tot nu toe zijn de behoeften op het gebied van digitale competentie nogal abstract beschreven en gecommuniceerd. Hoewel er systematische beoordelingsinstrumenten zijn (zie hoofdstuk 5), moeten deze op een praktische manier worden gebruikt, zowel met individuele cliënten als bij het beoordelen van bedrijfsbehoeften. Begeleiders moeten bewust worden gemaakt van dergelijke instrumenten en moeten ervaring hebben met het gebruik ervan. Het is ook nodig om kwantitatief verzamelde gegevens te contextualiseren in het gesprek tussen de begeleider en de cliënt. Om dit te kunnen doen, moeten adviseurs in staat zijn om concrete en sectorspecifieke behoeften aan te pakken en vast te leggen.

Hulpmiddelen voor praktische implementatie

De beschreven methode bevat hulpmiddelen en verdere tips voor de praktische uitvoering (zie bijlage). Hoewel het in grote mate afhangt van de houding van de begeleiders en andere actoren of ze het concept van de "rotonde" (zie hoofdstuk 3) naleven, zijn praktische hulpmiddelen ook nuttig om het werk te organiseren en te documenteren. Tegelijkertijd zijn we ons ervan bewust dat mensen in de praktijk vaak hun eigen methoden en hulpmiddelen gebruiken en dat externe richtlijnen en methodologische ideeën meestal moeten worden aangepast.

Coöperatieve ontwikkeling, toepassing en evaluatie/beoordeling

Naast de aspecten die de Roundabout-methode innovatief maken, zal ook het proces van ontwikkeling, toepassing en evaluatie innovatief zijn. Vertegenwoordigers van de relevante stakeholders worden betrokken bij de ontwikkeling en het pilotproces. Hun feedback, ervaringen en methodologische benaderingen worden meegenomen en geïntegreerd in het ontwikkelingsproces. In die zin is deze handleiding een begin en nog geen eindpunt van de methodeontwikkeling.

Fundamentele overwegingen over de methode

We willen de presentatie van het huidige procesmodel graag inleiden met een aantal basisoverwegingen.

Organisatorisch of individueel perspectief

In dit model zijn de voorwaarden voor professionele begeleiding zowel van toepassing op een individuele setting als op organisatieniveau. We gaan ervan uit dat het aangaan van een begeleidingsrelatie, het verhelderen van individuele (of organisatorische) zorgen (of belangen) en het verwerken van de vraag hoe de begeleiding kan bijdragen aan de oplossing van een bestaande probleemsituatie relevant zijn voor beide contexten. In de volgende beschrijving zijn referenties, voorbeelden en methodologische suggesties voor beide perspectieven geïntegreerd.

Digitale transformatie als relevant onderwerp

Of een persoon of organisatie begeleiding nodig heeft of vraagt in verband met digitale transformatie kan niet (altijd) worden bepaald voor de start van een begeleidingstraject. In hun

professionele rol moeten begeleiders ervoor waken te veronderstellen dat de hier behandelde onderwerpen (digitalisering, digitale competenties, bijscholing) de doelen van de begeleiding zijn. Het is veeleer de cliënt (individu, organisatie) met zijn of haar belangen en problemen die het verloop en de doelen van de begeleiding bepalen.

Generiek procesmodel als basis

Het hier gepresenteerde concept is gebaseerd op een generiek procesmodel. Dergelijke modellen worden in veel contexten beschreven en gebruikt (projectmanagement, HRM, organisatieontwikkeling, kwaliteitsmanagement of individuele begeleiding) (Schiersmann & Thiel 2018; Rübner & Weber 2021 Egan 2014; Ertelt, Schulz & Frey 2022). Theoretisch verwijzen ze naar de psychologie van het oplossen van problemen (Complex Problem Solving) (Funke 2012; Funke & Frensch 2017; Dörner 1996). Het model dat we op basis van dergelijke fundamenteen hebben ontwikkeld, bestaat uit zes fasen of stappen. In elk van de fasen hebben de betrokken actoren verschillende taken. Het aantal stappen of de exacte volgorde kan niet rechtstreeks uit de theorie worden afgeleid, maar de relevantie van de stappen is gebaseerd op empirisch onderzoek en kan op basis daarvan worden gerechtvaardigd.

Lineariteit van modellen en niet-lineariteit of de praktijk

Procesmodellen worden lineair beschreven, maar echte processen volgen niet noodzakelijk een lineaire opeenvolging. Ze zijn eerder iteratief, stappen heen en weer en verlopen telkens anders. Er kunnen zowel sprongen als regressies zijn. Begeleiders passen hun benadering aan aan de behoeften en ontwikkelingen van de cliënt. Aspecten uit vorige of eerdere fasen kunnen ook relevant worden in een bepaalde stap (bijv. contractering kan op een later moment opnieuw aan de orde komen of aspecten van evaluatie kunnen een rol spelen aan het eind van afzonderlijke bijeenkomsten). In het algemeen kan gesteld worden dat een dergelijk model niet verleid moet worden om verder te gaan dan de behoeften of mogelijkheden van de cliënt. Empathie en een stabiele werkrelatie zijn belangrijk tijdens het hele proces om de aanpak af te stemmen op de cliënt en zijn mogelijkheden en behoeften.

Eenmalige contacten of begeleidingsprocessen:

Het hieronder beschreven proces verwijst niet naar één enkele afspraak tussen cliënt en begeleider. Er zullen waarschijnlijk meerdere afspraken moeten plaatsvinden. In de fasen tussen de individuele afspraken kunnen contacten met andere actoren belangrijk zijn om mogelijke oplossingen te genereren en vast te leggen.

Methodologische kennis in lijn met kennis over digitalisering

CGC-professionals hebben net als de andere actoren om verschillende redenen behoefte aan kennis over digitalisering, aangezien de werkplek en de arbeidsmarkt voortdurend evolueren als reactie op de technologische vooruitgang. Dit omvat kennis over veranderende functies, kennis over het verwerven en ontwikkelen van digitale vaardigheden, lokale, regionale en wereldwijde trends op de arbeidsmarkt, digitale strategieën voor het zoeken naar een baan, technologische

trends die van invloed zijn op bedrijfstakken, een leven lang leren en aanpassingsvermogen of bewustzijn van cyberbeveiliging en gegevensprivacy en ethiek: Inzicht in ethische implicaties van digitale technologieën en het waarborgen van gegevensprivacy (cf. Weber & Schulz 2023).

Het procesmodel met verschillende fasen

Het procesmodel bestaat uit zes fasen. Deze zijn bepaald als resultaat van het werk in dit project. Op dit moment zullen we de gekozen fasen niet in hun volgorde uitleggen. Binnen elke fase wordt hieronder gedetailleerd beschreven waarom deze aspecten belangrijk zijn en welke taken nodig of nuttig zijn voor de hulpverlener, de cliënt en andere actoren om de afzonderlijke fasen te doorlopen. Daarnaast wordt voor elke fase in het proces een voorbeeld beschreven om de procedure en de ontwikkeling te illustreren.

Tabel: Fasen in het proces

1. Engagement (interesse, beginsituatie, contractering)
2. Assessment (situatie, zelfbeoordeling en bewustzijn)
3. Planning (gebaseerd op behoefteanalyse; richting aangeven, doelen, oplossingen, oriëntatie en planning, afspraken)
4. Actie (activiteiten, uitvoering)
5. Resultaten (resultaten behalen, vastleggen en documenteren)
6. Evaluatie (reflecteer en evalueer het proces)



Afbeelding 1: Het helixmodel van CGC-Roundabout for Digital Transformation

We gaan ervan uit dat de fasen 1 tot en met 4 gericht zijn op begeleidingsactiviteiten. De verdere fasen 5-6 zijn nauw verbonden met de implementatie van verdere training en andere activiteiten en gaan dus verder dan de directe begeleiding. De begeleider heeft een meer begeleidende en ondersteunende rol in deze fasen. Vanuit het perspectief van de CET-aanbieders is de implementatie van trainingsmaatregelen bijzonder relevant, maar het ontwerp van de maatregelen en de begeleiding van de deelnemers in het leerproces maakt geen deel uit van het hier ontwikkelde begeleidingsmodel. Vanuit het perspectief van de werkgevers is kennisoverdracht -

d.w.z. het gebruik van leerresultaten in de werkcontext - het centrale perspectief van beoordeling of evaluatie. In die zin is hun feedback op zowel de begeleiding als op de CET relevant, maar ook deze gaat verder dan het begeleidingsproces en de evaluatie ervan.

Best practices creëren:

We hebben praktische hulpmiddelen of ideeën geïntegreerd, hoe de praktijk kan worden gecreëerd. In het hoofdstuk worden korte informatie en inleidingen tot dergelijke voorbeelden of instrumenten gegeven. De bijlage geeft meer gedetailleerde informatie en beschrijvingen.

Samenwerking met netwerkpartners is van bijzonder belang tijdens het hele proces. Netwerken met andere belanghebbenden (bedrijven, aanbieders van bij- en nascholing, begeleidingsdiensten) is nu een gebruikelijke en belangrijke voorwaarde voor het bereiken van doelen met betrekking tot het veiligstellen van het tekort aan geschoolde werknemers en bij- en nascholing. De analyse van de eigen relaties met andere organisaties is een belangrijke voorwaarde voor hun opname in begeleidingsprocessen.

Best practices creëren:

Naam van het instrument: Systeem-omgevingsanalyse

Doel: Relaties met andere organisaties schetsen en beoordelen.

Korte beschrijving: Een systeem-omgevingsanalyse kan worden gebruikt om de relaties van een organisatie met andere organisaties te schetsen. De systeem-omgevingsanalyse laat de directe relaties van de organisatie zien, maar niet de netwerken. Het kan gebruikt worden in de DigiTrans methode, bijvoorbeeld om operationele relaties met opleidingsaanbieders te verduidelijken, die dan weer ingebracht kunnen worden in het multi-actor overlegproces. Verder kunnen begeleiders deze methode ook gebruiken om te reflecteren op hun eigen relaties en samenwerking (zie bijlage 1).

Om de use case te illustreren, introduceren we fictieve voorbeelden in de beschrijving van de methodefasen. Met behulp van de persona worden de afzonderlijke fasen op voorbeeldige wijze tot leven gewekt.

Voorbeeld: Individuele klant Julia M.

Julia is 51 jaar oud, heeft een ondersteunend gezin, veel ervaring, hoog opgeleid (universitair diploma). Ze had een succesvolle loopbaan in een openbare bibliotheek gedurende meer dan 20 jaar, maar toen werd ze werkloos toen ze 44 was. Op dat moment leidde een relevante verschuiving in het filiaal tot een inkringing van het personeelsbestand en werd de openbare bibliotheek waarvoor ze werkte gesloten. Vanwege haar gezin besloot Julia niet te verhuizen naar een andere stad, waar ze een baan aangeboden kreeg op een universiteit.

Tijdens haar dienstverband deed ze een cursus via de PES en vond ze een nieuwe baan in een middelgroot bedrijf aan een onthaalbalie. Sindsdien had ze wat wisselingen en meestal beëindigde contracten (flexwerker). Haar ervaring is voornamelijk in tijdelijk werk in lager gekwalificeerde banen buiten haar primaire branche. Nu haar vaardigheden met haar verouderd

zijn, heeft ze het gevoel dat ze niet meer zo toekomstbestendig zijn. Ze vraagt haar neef wanneer er problemen zijn, bijvoorbeeld met computers.

Risicofactoren zijn een laag gevoel van eigenwaarde, geen recente ervaring met het gebruik van IT-programma's zoals die zowel op kantoor als in bibliotheken worden gebruikt, lage overtuigingen over zelfeffectiviteit, enige weerstand tegen leren, ze voelt zich buitengesloten en haar verwachtingen zijn aan het afnemen. Haar huidige werkgevers (voornamelijk uitzendbureaus voor flexwerkers) boden haar niet veel ondersteuning bij het omgaan met deze problemen of, als ze dat al deden, zag ze niet in hoe dat nuttig voor haar kon zijn. Ze voelde zich gediscrimineerd omdat ze flexwerker is. Ze schaamt zich voor haar "neergaande" carrière en gebrek aan loopbaanontwikkeling, ze is sterk in het zoeken naar banen en slaagt daar regelmatig in, maar altijd voor korte tijd, ze is gemotiveerd voor vast werk, heeft ervaring in ploegendienst, maar nu kan ze niet in ploegendienst werken, maar ze heeft niet zoveel mogelijkheden om dit te veranderen. Ze heeft een aantal niet zo positieve ervaringen met CGC bij de PES, omdat de diensten onpersoonlijk, geprotocolleerd en meestal online waren, ze geeft de voorkeur aan F2F contacten.

Julia wil heel graag terugkeren op de arbeidsmarkt in haar primaire vakgebied of in een andere stabiele baan, maar de eisen van de arbeidsmarkt sluiten niet aan, niet alleen wat betreft digitale, maar ook andere vaardigheden. Ze is op zoek naar zekerheid. In één woord: ze lijdt aan verliesaversie. Een vriendin vertelde haar over een nieuwe begeleidingsdienst die mensen ondersteunt bij het inhalen van hun digitale vaardigheden. Ze is eerst een beetje sceptisch, maar met de steun van haar vriendin stemt ze in met een afspraak voor een begeleidingssessie.

Voorbeeld: Bedrijf van Mr. E., middelgroot bedrijf

Meneer E. is de eigenaar van een middelgroot familiebedrijf. Hij nam het bedrijf over van zijn vader, die lange tijd vasthield aan beproefde productieprocessen en -procedures. Hoewel de digitalisering in het commerciële gedeelte van het bedrijf al ver gevorderd is, zijn de machines in de productie nog puur conventioneel van aard. Omdat dhr. E. echter wil blijven groeien met zijn bedrijf en in grotere hoeveelheden dan voorheen wil produceren om concurrerend te blijven, besluit hij nieuwe productiemachines aan te schaffen. Dhr. E. vraagt zich af of de eerdere vaardigheden van zijn werknemers voldoende zijn voor de nieuwe machines.

In de volgende paragrafen wordt het begeleidingsproces beschreven in zes fasen. In elke fase komen de perspectieven "begeleiding van een individuele cliënt" en "begeleiding in de context van een zakelijke cliënt" aan bod. We gaan ervan uit dat de fasen analoog beschreven kunnen worden voor de individuele context en de organisatiecontext. In de praktijk hebben de fasen hun eigen bijzonderheden en worden verschillende methoden gebruikt. Begeleiders die werken in de individuele context of in de organisatiecontext hebben specifieke kennis nodig en hebben verschillende ervaringsachtergronden.

De structuur van de volgende fasen is altijd hetzelfde. Eerst wordt een overzicht van de fase gegeven in een tabel. Daarna volgt een korte beschrijving en een presentatie van de rollen (begeleider, cliënt, samenwerkingspartner). Tot slot worden twee casestudies als voorbeeld

gebruikt om inzicht te geven in de begeleiding van een individuele cliënt en een bedrijf als cliënt. In twee fasen wordt dieper ingegaan op de mogelijkheden om netwerkpartners (bv. bedrijven, opleidingsverstrekkers) te betrekken.

4.1 Fase 1: Engagement

Fase	Beschrijving
1. Engagement (interesse, beginsituatie, contractering)	- Initiatie - wat voorafgaat aan begeleiding. - Gelegenheid - cliënt zoekt individueel begeleiding. - De begeleider ondersteunt de cliënt bij het beschrijven van de gelegenheid, bijv. de beginsituatie. - Begeleider en cliënt verduidelijken het belang. - Begeleider doet suggesties over hoe verder te gaan (contracteren).

In de aanloop naar begeleiding hebben cliënten over verschillende dingen nagedacht en activiteiten ondernomen om hun situatie te herkennen of te verbeteren. Daarom is aan het begin van een begeleidingsproces de vraag relevant hoe een individuele (of organisatorische) cliënt zich bewust is geworden van de begeleidings of wat hij/zij ervan verwacht.

Het betrekken van een cliënt (individu of organisatie, d.w.z. een bedrijf) bij een begeleiding- of adviesproces is de eerste en zeer belangrijke fase in het proces. Het legt de basis voor een vertrouwensvolle en oplossingsgerichte samenwerking tussen cliënt, begeleider of consultant en andere partners. Hoewel loopbaanbegeleiding altijd gericht is op het belang van de cliënt (en niet op externe doelen), moeten begeleiders hier tijd en echte interesse in investeren. Waardering en acceptatie zijn centrale middelen om deze fase vorm te geven.

De eerste fase richt zich daarom op de vraag 'waarom' de persoon of organisatie ondersteuning heeft gezocht en wat de uitgangssituatie is. De fase eindigt met een voorstel over hoe verder te gaan in het proces. Hier moet de hulpverlener al ingaan op de mogelijkheden van het werken met derde partners en wijzen op de mogelijke voordelen. In organisaties moet ook worden verduidelijkt of gesprekken met individuen mogelijk zijn.

Raadgever: Relatieopbouw, transparantie en veiligheid. Open gesprek over mogelijke zorgen en belangen, sorteren van zorgen indien nodig. Neemt verantwoordelijkheid voor het verdere proces met contractering.

Individuele cliënt: (bestaande) gedachten over de aanleiding en de beginsituatie (bestaande) emoties over de beginsituatie kunnen een rol spelen.

Organisatorische cliënt: Werkgever of leidinggevende zoekt begeleiding. Veranderingen in het bedrijf of in de omgeving van het bedrijf vereisen actie, bijv. er is bijscholing nodig door de aanwerving van nieuwe medewerkers.

Betrokkenheid en samenwerking: Begeleider verduidelijkt met cliënt of bijv. andere actoren al een rol spelen (bijv. werkgever, werknemers of onderwijsaanbieder) en of er al eerdere activiteiten

hebben plaatsgevonden. Betrokkenheid van samenwerkingspartners wordt, indien van toepassing, als mogelijkheid in het contract opgenomen.

Best practices creëren:**Je netwerk beschrijven:**

De basis voor betrokkenheid en samenwerking is het kennen van je netwerk. Waarschijnlijk bestaan er al verschillende netwerken in jouw organisatie. Waarschijnlijk werk je al samen met veel actoren. Het is in elk geval nuttig om een manier te vinden om je netwerk te beschrijven en een eenvoudige kennismanagementtool te ontwikkelen om deze informatie in je dagelijkse werk te gebruiken. Documentatie van het huidige netwerk is ook een eerste vereiste om hiaten op te sporen en de dichtheid van je netwerk te verbeteren.

Voorbeeld: Individuele klant Julia M.

Op basis van haar eerste positieve mailcontact met haar begeleider maakte Julia een afspraak voor een online begeleidingssessie. Ze zoekt ondersteuning op basis van haar individuele initiatief. Op de website van de organisatie kon ze de profielen van de begeleiders bekijken en een gratis afspraak maken.

De eerste ontmoeting met de begeleider was heel open en vriendelijk. De begeleider nam de tijd om haar werkwijze te introduceren en Julia kon haar huidige beroepssituatie beschrijven. Samen met de begeleider formuleerde ze haar interesse in de begeleiding. Met de hulp van de begeleider wil ze graag uitzoeken of er vervolgoopleidingen zijn die haar kunnen helpen om weer een vaste baan te vinden waar ze kan voortbouwen op haar diploma (bibliothecaris) en haar ervaring in administratieve banen in bedrijven.

Julia heeft aan de begeleider aangegeven dat ze erg onzeker is of ze opnieuw succesvol kan leren (bezorgdheid en interesse). Ze spraken af dat ze tijdens het begeleidingsproces dieper zouden ingaan op Julia's sterke punten en werkervaring en mogelijke vereisten voor een geschikte vervolgopleiding zouden uitwerken. De begeleider stemde er ook mee in om de huidige behoeften op de lokale arbeidsmarkt te onderzoeken en bij opleidingsaanbieders na te gaan of er geschikte opleidingen zijn (contractering). Aan het einde van dit eerste gesprek/de eerste stap was Julia wat zelfverzekerder. Ze dacht dat de begeleider in haar geïnteresseerd was en samen hadden ze een aantal plannen uitgewerkt over hoe de begeleiding kon worden voortgezet (relatieopbouw).

Voorbeeld: Bedrijf van Mr. E.

Meneer E. neemt contact op met de externe HR-adviseur meneer C. In een eerste gesprek, dat plaatsvindt op de locatie van het bedrijf, beschrijft meneer E. zijn verzoek. Hij wil nieuwe machines bestellen voor zijn productiefaciliteit en vraagt zich af of de vaardigheden die zijn werknemers meebrengen voldoende zijn. Meneer C. en meneer E. bezoeken samen de werkplaats met de oude machines. Meneer E. beschrijft de nieuwe functies van de machines die hij heeft besteld. Zo komen meneer C. en meneer E. erachter dat achter de oorspronkelijke zorg over de vraag of de werknemers over de benodigde competenties beschikken, een verborgen zorg schuilgaat om advies over passende bijscholing waarmee de werknemers de benodigde digitale competenties

kunnen verwerven. Dhr. C. noteert de zorg in een gezamenlijk adviesdocument. Dhr. C. benadrukt dat hij als adviseur toegang heeft tot een netwerk van vele aanbieders van opleidingen die hem kunnen helpen bij het selecteren van de juiste opleiding voor de werknemers en het bedrijf. Volgens dhr. C. moeten werknemers en hun leidinggevendenden echter ook aan boord worden gehaald. Dhr. C. biedt aan dat hij het proces kan ondersteunen en begeleiden. Dhr. E. vraagt om een paar dagen bedenktijd. Hij heeft er een goed gevoel over om de coördinatie van het trainingsproces in handen te geven van meneer C. en besluit mee te werken.

Best practices creëren:

Instrument: Richtlijnen voor verduidelijking van aanleiding, zorg, mandaat en contract

De methode ondersteunt de verduidelijking van de aanleiding, de zorg (of het belang), het mandaat en een formeel of informeel contract. "De steeds preciezere verduidelijking van waar het bij de begeleiding (...) precies om zou moeten gaan, kan goed worden beschreven aan de hand van een stroomschema. In navolging van Loth (1998) moeten de termen 'aanleiding', 'zorg', 'opdracht' en 'contract' netjes van elkaar gescheiden worden in een logische verantwoording" (Schlippe & Schweizer 2016, p. 238). De vragen zijn relevant voor de individuele en organisatorische context. Mogelijke vragen ter verduidelijking zijn te vinden in de bijlage (zie bijlage 2).

Instrument: Vragenlijst voor eerste interview met werkgevers

In een organisatiecontext kunnen specifieke aspecten een rol spelen en vereist het initiëren van een advies- of consulting proces meer voorbereiding. Voor een eerste gesprek en voordat de details van het proces (interesse, mandaat, contact) kunnen worden verduidelijkt, kan een gesprek met relevante actoren (eigenaar, HR-expert) nuttig zijn. Zo'n gesprek is contextspecifiek en moet worden voorbereid. In elk geval kan een reeks vragen de begeleider/consultant ondersteunen bij deze stap.

De vragen richten zich op aspecten zoals sector, producten, samenwerking, veranderingsprocessen, personeel en personeelsontwikkeling, speciale uitdagingen, evenals digitalisering en huidige activiteiten met betrekking tot bijscholing (zie bijlage 3).

4.2 Fase 2: Assessment

Fase	Beschrijving
2. Assessment (situatieanalyse, zelfbeoordeling en bewustzijn)	Situatie - Huidige situatie - Huidige of vroegere activiteiten - Ervaring en kennis - Persoonlijke/organisatorische sterke punten en hulpbronnen - Motivatie, gedachten en attitudes voor verdere ontwikkeling (bijv. vervolgonderwijs) - Eerdere informatie / overwegingen voor eigen ontwikkeling - Activiteiten tot nu toe - Randvoorwaarden, in het bijzonder voor leren, persoonlijke omgeving, tijd, enz.

	- Veranderingen in beroep/baan/branches - Mogelijke toekomstige werkgebieden en vereisten Behoeftanalyse - Vastleggen van digitale competenties en competentiebehoeften - Gebruik van vraagtechnieken - Integratie van zelftests (zelfbeoordeling van competenties) - Aansluiting op vereisten in het huidige of toekomstige werkveld
--	--

In deze fase wordt een algemene analyse van de persoonlijke/organisatorische situatie gecombineerd met een specifieke behoeftanalyse met betrekking tot digitale competenties. Dit kan een gesprek omvatten over relevante invloeden op de situatie (systemische benadering) en het ontvouwen van het biografisch verhaal om de professionele en persoonlijke ontwikkeling van de individuele klant te begrijpen en hem/haar de kans te geven om zijn/haar eigen situatie te doordenken. Het kan van de dienst afhangen hoe diep de persoonlijke of organisatorische situatie wordt besproken. Het is echter vooral belangrijk om de aandacht te richten op zowel de objectieve omstandigheden als de subjectieve overwegingen en veronderstellingen van een persoon, om passende oplossingen te ontwikkelen en om de motivatie en zelfverantwoordelijkheid van een persoon voor de volgende fasen te verhogen. De persoon is de expert voor zijn eigen ervaring, motivatie, sterke punten, hoop, twijfels en ideeën. Bovendien gaan we ervan uit dat de persoon een belangrijke bron van kennis is over randvoorwaarden, veranderingen in het beroep en de huidige baan en over de vereisten in de branche die de persoon kent. In een bedrijfscontext kan het relevant zijn om de analyses op twee niveaus te organiseren: organisatorisch en functiegerelateerd en op individueel niveau (gericht op en integratie van individuele werknemers).

Best practices creëren:

Werken met individuen:

- Help je cliënt om na te denken over actuele taken, eigen sterke punten en ervaring. Hiervoor zijn veel hulpmiddelen beschikbaar. De bijlage (nr. 4-7) biedt methodologische ideeën en werkbladen voor een taakanalyse, vaardighedenanalyse, het "toekomstgerichte interview" en een zelfbeoordelingstool op basis van "digitale aanpassingsvermogenindicatoren".
- Gebruik online zelfbeoordelingstools (zoals beschreven in hoofdstuk 5).
- Belangrijk: Bespreek de resultaten van de instrumenten met de cliënt. Interpretatie en conclusies uit deze stap is een gezamenlijke taak in het begeleidingsproces.

Werken met een bedrijf:

- In een bedrijfscontext moet de analyse van de situatie zich op twee niveaus richten. Vanuit een organisatorisch perspectief is het nodig om de situatie in verschillende functies en werkplekken te analyseren. Hiervoor kunnen specifieke hulpmiddelen worden gebruikt. De bijlage (nr. 8-9) bevat methoden en werkbladen. Bijlage 8 is een "functieanalysegesprek", nr. 9 is een hulpmiddel om functiebeschrijvingen en taakdocumentatie te maken en bijlage 10 is een "werknemersbeoordeling van digitale competenties en opleidingsbehoeften".

- Naast de tools die gericht zijn op de situatie in een bedrijf, helpt het gesprek met individuele werknemers om hun situatie en behoeften in kaart te brengen. De tools voor het werken met individuen kunnen hier worden toegepast.
- De begeleider/consultant moet duidelijk maken met wie de resultaten van de situatieanalyse en de beoordeling moeten/kunnen worden besproken.

(Loopbaan)bBegeleider: Dit is een expert in het proces voor verheldering en analyse van de situatie (van een individu of organisatie), ondersteunt de cliënt bij het doorvragen van impulsen, gebruikt kennis over beroepen en branches en neemt maatregelen om de situatie te verhelderen. Voorstellen en actieplannen moeten niet overhaast worden ontwikkeld.

De begeleider kiest passende procedures op basis van de "state of mind" van de cliënt of bestaande structuren en patronen in een organisatorische context. Begeleiders bieden verwijzingen naar de huidige vereisten in beroep of baan (branchespecifiek). De resultaten van de analyses en behoeftenevaluatie moeten samen met de cliënt(en) worden doorgenomen. De begeleider biedt ondersteuning bij de evaluatie en reflectie van de (zelf)beoordelingsprocedures en -resultaten.

Individuele cliënt: Cliënt is expert voor zijn eigen situatie (retrospectief, ervaringsgericht). Bereidheid en terughoudendheid van de cliënt om competenties te beoordelen. Behoefta aan ondersteuning bij het vaststellen van competenties.

Organisatorische klant: Het bedrijf werkt mee door openlijk deel te nemen aan het begeleidingsproces en de beginsituatie in het bedrijf transparant te beschrijven. Indien nodig verkrijgt het bedrijf ontbrekende informatie of bereidt deze voor op het begeleidingsproces.

Betrokkenheid en samenwerking: Betrokkenheid van samenwerkingspartners, indien van toepassing, is opgenomen in het contract als een manier om bijvoorbeeld digitale vereisten in beroep of baan te verduidelijken.

Best practices creëren:

Hulpmiddel: Analyse van vaardigheden

Om een overzicht te krijgen van iemands eerdere werkvelden in begeleidingsprocessen, is de activiteitenanalyse nuttig. Activiteiten die concreet beschreven en geleerd kunnen worden, worden door de cliënt op een gestructureerde manier genoteerd en in het gesprek toegelicht. Een activiteitenoverzicht in tabelvorm is geschikt voor een beter overzicht (Triebel 2022, p. 95 e.v.) (zie bijlage 5). Als alternatief kunnen de activiteiten worden vastgelegd in een mindmap, waarbij in het midden de tijdsperiode en het gebied van activiteit worden vastgelegd (Triebel 2022, p. 109 e.v.). Het doel van de reflectie is om af te leiden over welke (digitale) competenties de cliënt al beschikt.

Hulpmiddel: Zelfevaluatie

In hoofdstuk 5.1 en Bijlage I van dit handboek worden verschillende instrumenten gepresenteerd om competenties op een gestructureerde manier te beoordelen. Als de instrumenten vrij toegankelijk zijn, kunnen cliënten dergelijke instrumenten zelf gebruiken en kunnen praktijkmedewerkers hen ondersteunen op het vlak van technische aspecten en bij de

interpretatie van de resultaten. Praktijkmedewerkers moeten ook zoeken naar instrumenten die beschikbaar zijn in hun nationale of regionale context.

Best practices creëren:

Betrokkenheid van andere actoren - situatieanalyse

Er zijn veel varianten voor het betrekken van de andere actoren, vooral afhankelijk van de lokale situatie en het type netwerk.

Variant indirect contact: De hulpverlener kan indirect gebruik maken (via platforms, aanbodbeschrijvingen, onderzoek, kennismanagement) van netwerkpartners en hun kennis/bronnen. Regionale arbeidsmarktgegevens (Arbeidsmarktinformatie) geven bijvoorbeeld informatie over de vraag naar vaardigheden (bijvoorbeeld in een bepaald beroep), wat ook nuttig kan zijn voor de situatieanalyse van de individuele cliënt. Dergelijk onderzoek is nodig als eerste stap, maar direct contact is onmisbaar.

Variant individueel contact: De consulent kan rechtstreeks contact opnemen met werkgevers of andere actoren/instanties inschakelen voor verduidelijking, bijv. van de vereisten voor specifieke banen/werkplekken. Dit kan bijvoorbeeld via de telefoon, videogesprekken of persoonlijke ontmoetingen.

Variant casusoverleg: Een casusbespreking is een vaste structuur waarin deelnemende deskundigen (begeleiders, vertegenwoordigers van opleidingsaanbieders, werkgevers, kamervertegenwoordigers of iets dergelijks) regelmatig samenkomen om de behoeften aan vaardigheden te bespreken. Begeleiders kunnen hier actuele gevallen inbrengen om de situatie van de cliënten te bespreken.

Voorbeeld: Individuele klant Julia M.

De begeleider vraagt Julia hem te vertellen over haar huidige situatie in de werkcontext en geeft een aanzet tot het vertellen van haar beroeps- en onderwijsbiografie en professionele loopbaan. Samen verzamelden ze de sterke punten die Julia tot nu toe hielpen om haar beroepsleven in goede banen te leiden en moeilijkheden te overwinnen. Het gesprek richtte zich ook op haar houding en ervaring ten opzichte van leren. De begeleider luistert naar haar zorgen en bedenkingen over een opleiding. Samen ontdekten ze enkele criteria voor een redelijke leersituatie. Voor Julia is het vooral belangrijk dat ze het leren kan combineren met haar gezinstaken. De behoefte aan financiële steun tijdens een leerperiode, als Julia niet voor honderd procent kan werken, werd ook besproken.

Het was nuttig om samen naar de arbeidsmarkt te kijken. Julia wil begrijpen of ze een kans heeft om opnieuw een beter gekwalificeerde baan te vinden (als bibliothecaris of in een kantoor). In de ESCO-database analyseerden de cliënt en de consulent de vaardigheden voor het functiegebied "Algemene kantoor- en administratieve taken" wat meer gedetailleerd. Julia bezit de meeste van de benodigde vaardigheden, maar ze wil haar kennis en vaardigheden verdiepen in het gebruik

van ICT in deze context (informatievaardigheden, gegevensverwerking en -beheer, gebruik van computers in een kantoorcontext, gebruik van digitale hulpmiddelen voor samenwerking) (ESCO 2023, <https://esco.ec.europa.eu/en/classification/skills?uri=http://data.europa>). Voor dit gebied (administratieve banen) heeft ze drie mogelijke vacatures gevonden en de functiebeschrijvingen bekeken. Ze zijn het erover eens dat het goed zou zijn als Julia contact opneemt met een van de werkgevers die ze al kent uit een vorige baan. De consulent neemt contact op met twee andere werkgevers en wil nagaan welke ICT-vaardigheden precies vereist zijn en of de werkgever training ondersteunt of een bepaalde trainingsmaatregel kan adviseren om Julia te helpen haar achterstand in te halen. Daarnaast spreekt de consulent met een expert van de Kamer van Koophandel en Industrie over de arbeidsmarktinformatie die relevant is voor het analyseren van Julia's situatie.

Daarnaast planden ze een gestructureerde behoeftenanalyse. Deze is gebaseerd op een handmatige beschrijving van verschillende digitale vaardigheden op een gestructureerde manier. Met de hulp van de begeleider en een zelfevaluatie-instrument identificeerde Julia competenties die volgens haar nog goed ontwikkeld zijn en gebieden waarop ze misschien training nodig heeft. De begeleider gaf Julia ook een internetlink waar Julia een zelfevaluatie kon doen (competentie-zelfevaluatie voor digitale vaardigheden). Ze maakten een nieuwe afspraak om de verzamelde informatie van de werkgevers en de resultaten van de zelfevaluatie te bespreken.

Voorbeeld: Bedrijf van Mr. E.

Meneer E. en meneer C. hebben nog een afspraak om de beginsituatie in het bedrijf te beoordelen. Mevrouw A., een manager die verantwoordelijk is voor de productieruimte en een zeer goed inzicht heeft in de sterke punten van haar werknemers, is ook aanwezig. Samen werken ze de huidige situatie uit, die Mr. C. ook meteen visualiseert op een flip-over. Op de productieafdeling werken 10 mensen. 7 van hen hebben hun basisberoepskwalificatie als freesoperator (tegenwoordig: specialist metaaltechniek (verspaningstechniek)) in het bedrijf behaald en 3 zijn extern in dienst getreden. Twee medewerkers staan op het punt om met pensioen te gaan. Van de overige 8 werknemers zijn er twee tussen de 50 en 60 jaar oud. 4 werknemers zijn tussen de 40 en 50 jaar oud. 2 werknemers zijn tussen de 30 en 40 jaar oud. Aangezien het bedrijf de afgelopen jaren een laag verloop heeft gehad, zijn er geen stagiairs aangenomen.

Samen bespreken ze ook de eerdere activiteiten van alle werknemers. Tijdens het gesprek vraagt meneer C. naar de eerdere trainingspraktijk. Geen van de werknemers heeft de afgelopen 4 jaar bijscholing gevolgd. Mevrouw A. voegt eraan toe dat de werknemers ook nogal terughoudend zijn om bijscholing aan te vragen en liever hun werk doen.

Nadat Mr. C. de actuele status van de voorgaande operationele taken heeft vastgelegd, gaat de aandacht nu vooral uit naar de digitale vaardigheden die de werknemers nodig hebben voor de CNC-machines en de nieuwe 3D-laserscanner.

Meneer C. neemt de tabel met digitale competenties door. Met de hulp van meneer E. en mevrouw A., die de aanschaf en selectie van de nieuwe productiemachines hebben gepland, legt hij de

digitale competenties vast die nodig zijn om de nieuwe machines te bedienen. Meneer C. verzamelt de competentiekenmerken in een tabel en voegt ze bij de gedetailleerde begeleidingsnotities. Hij heeft vooraf bij de werknemers gecheckt of hij deze gegevens mag verzamelen. Hij vraagt hen ook hoe ze denken over verdere training en hoe ze beschikbaar zouden zijn om te leren.

4.3 Fase 3: Planning

Fase	Beschrijving
3. Planning (gebaseerd op behoefteanalyse; gevoel voor richting, doelen, oplossingen, afspraken)	Doelen stellen - Identificatie van mogelijke doelen die de cliënt kan/wil nastreven. - Differentiatie van doelen (bijv. in stappen). Planning van oplossingen - Onderzoek en selectie van mogelijke kwalificatieaanbiedingen. - Mogelijkheden voor financiële steun identificeren. - Het ontwikkelen van verdere oplossingsstappen die nodig kunnen zijn voordat een kwalificatie wordt behaald. Afspraken voor volgende stappen - De te nemen stappen identificeren en overeenkomen tot een tweede bijeenkomst. - Benoem, beschrijf en spreek concrete activiteiten af.

Het planningsproces bestaat uit 3 belangrijke activiteiten. Terwijl het stellen van doelen meestal gezamenlijk wordt gedaan door de begeleider en de cliënt, is het plannen van oplossingen en het overeenkomen van volgende stappen sterk verbonden met andere partners, zoals opleidingsinstituten.

Het stellen van doelen is enerzijds een zeer sterk middel om mensen te motiveren en hun acties richting en energie te geven. Daarom is het stellen van doelen in dit model een onderdeel van het planningsproces. Opgemerkt moet worden dat doelen soms duidelijk lijken ("Ik wil fatsoenlijk werk", "Ik heb een nieuwe baan nodig"). Maar doelen moeten concreet en haalbaar zijn. Doelen stellen kan grote doelen opsplitsen in concrete subdoelen. Of het kan een lange-termijn-doel vernauwen tot realistische en planbare stappen. In een organisatiecontext koppelt het stellen van doelen aan het strategisch denken en zorgt het ervoor dat een activiteit ondersteund wordt doorheen het verdere proces.

De planning van het kwalificatieproces is gebaseerd op degelijk onderzoek naar aanbiedingen die overeenstemmen met de geïdentificeerde behoeften en de contextuele aspecten (tijd, plaats, leervormen enz.). Financiële ondersteuning is vaak ook een zeer belangrijk aspect dat verduidelijkt en gepland moet worden. Indien van toepassing: praktische stappen zoals het bespreken en ondertekenen van een leercontract of het onderhandelen over leerondersteuning van de kant van de werkgever of organisatie (bijv. werktijdverkortung). Als kwalificatie en training gepland zijn voor meerdere werknemers binnen een organisatie, moeten ook aspecten met betrekking tot financiën en praktische regelingen verduidelijkt worden.

Het is handig om duidelijke afspraken te hebben voor de realisatiefase. Wie doet wat en hoe kan ondersteuning worden geboden tijdens het leren. Ook afspraken voor stappen na een training kunnen relevant en nuttig zijn om de cliënt een langer perspectief te geven. Afhankelijk van het verloop van het proces en de aangeboden dienst, is het mogelijk dat deze fase enige tijd nodig heeft om zich te ontwikkelen en dus begint in de ene bijeenkomst en wordt afgerond in een andere. Dit kan vooral nodig zijn als er verduidelijkingen moeten worden gegeven voordat een actie wordt uitgevoerd (bijv. het starten van een cursus).

(Loopbaan)begeleider: deze ondersteunt doelverheldering en differentiatie van doelen, biedt ondersteuning bij het besluitvormingsproces. Begeleider ondersteunt door zijn kennis voor zelforiëntatie en kennis van zoekstrategieën. Begeleider ondersteunt door contacten in zijn netwerk. Begeleider stelt afspraken voor over hoe verder te gaan, vervolgspraak, taakverdeling, etc.

Individuele cliënt: Cliënt werkt doelen uit met ondersteuning van begeleider. Cliënt wordt betrokken bij het verduidelijken van passen, bespreken van randvoorwaarden, etc. Cliënt gaat actief aan de slag om afspraken en volgende stappen te definiëren.

Organisatorische klant: Cliënt draagt doelideeën aan. De cliënt staat open voor het zoeken naar verschillende doeloptyes. De cliënt erkent de faciliterende rol van de begeleider bij het stellen van doelen. Het bedrijf beslist over een alternatieve oplossing, rekening houdend met de randvoorwaarden van de werknemers en de andere bedrijfsdoelen en -strategieën.

Betrokkenheid en samenwerking: Onderwijsaanbieders betrekken om doelstellingen te toetsen (bijv. haalbaarheid). Betrekken van onderwijsaanbieders, bijv. door te informeren naar geschikt aanbod. Betrokkenheid van actoren die financieringsmogelijkheden bieden. Afhankelijk van het verloop van het proces neemt de consulent contact op met andere samenwerkingspartners, bijv. om deelname, registratie etc. te verduidelijken.

Best practices creëren:**Tool: Overzicht verzamelen over bijscholingsaanbod**

Vogelgesang en Pongratz (2021) beschrijven strategieën voor financieringsbegeleiding bij bedrijfsontwikkeling waarmee actoren een overzicht van de belangrijkste financieringsprogramma's kunnen krijgen. Deze strategieën kunnen ook worden toegepast voor het overzicht van het aanbod van vervolgopleidingen. Vogelgesang en Pongratz (2021) wijzen erop dat het nauwelijks mogelijk is om al het aanbod te kennen. Daarom is het vooral belangrijk om een globaal overzicht te krijgen van het aanbiederslandschap en om snel navraag te kunnen doen via duidelijke contacten van de kant van de begeleider. Daarnaast moet de verkregen informatie ook in een beknopte vorm worden verzameld en, indien nodig, gevisualiseerd. Een model voor het overzicht van het CET-aanbod, gebaseerd op Vogelgesang en Pongratz (2021), is te vinden in bijlage 11.

Hulpmiddel: Systeem-omgevingsanalyse

Een systeem-omgevingsanalyse kan worden gebruikt om de relaties van een organisatie met andere organisaties te schetsen. De systeem-omgevingsanalyse toont de directe relaties van de organisatie, maar illustreert geen netwerken (ÖAR Regionalberatung GmbH, cit. in Baumfeld et al. 2008). Het kan bijvoorbeeld gebruikt worden in de DigiTrans methode om operationele relaties met opleidingsaanbieders te verduidelijken, die dan op hun beurt kunnen worden ingebracht in het multi-actor overlegproces. Verder kunnen begeleiders deze methode ook gebruiken om te reflecteren op hun eigen relaties en samenwerking. Een beschrijving van de systeem-omgevingsanalyse is te vinden in bijlage 1.

Hulpmiddel: Competentie-eisen vertalen naar CET-doelstellingen

Dobischat et al. (2008) beschrijven hulpmiddelen voor gebruik in competentiebegeleiding. Het "Werkblad (...) Competentie-eisen vertalen naar CET-doelstellingen" komt uit deze gereedschapskist met methoden en ondersteunt begeleiders bij het vertalen naar kwalificatiethema's in een gezamenlijke dialoog met bedrijven en werknemers. Uitgaande van actuele problemen in de werkcontext, bekijkt de tool onderwerpen om gerelateerde doelstellingen voor kwalificatie te verkrijgen. De tool is te vinden in bijlage 12.

Hulpmiddel: Werknemerslogboek

Met dit hulpmiddel kunnen mensen vastleggen wat er dagelijks gebeurt, zowel in een werkcontext als in een leercontext. Het kan met pen en papier of digitaal zijn. Het vereist dat je het formulier invult en een aantal open vragen of meerkeuzevragen of een checklist beantwoordt. De keuze van de modaliteit en de gebieden om te monitoren hangt af van de werknemer en de specifieke doelen van de activiteit. Het bevordert het reflexieve proces, vergroot het bewustzijn van de sterke en zwakke punten van de werknemers en de organisatie en kan informatie opleveren over verbeterpunten voor beiden (zie bijlage 14).

Voorbeeld: Individuele klant Julia M.

Toen Julia aan het proces begon, waren haar loopbaandoelen nogal vaag. Ze had het gevoel dat ze meer uit haar ervaring en kwalificaties moest halen. Met het proces kreeg ze meer vertrouwen dat er misschien een manier was om dit doel tot op zekere hoogte te realiseren. Het proces tot nu toe heeft haar meer kracht en positief zelfvertrouwen gegeven. Praktisch gezien leerde ze over concrete werkaanbiedingen en de digitale competentiekloof die ze wil en kan aanpakken.

Nu neemt ze de tijd om haar doelen te formuleren. Opschrijven dat ze een nieuwe baan wil, voelt heel goed. Ze ziet het als een moedige stap. Met de steun van de begeleider stelt ze een aantal subdoelen op die ze op deze manier moet bereiken.

- Hoofddoel: een nieuwe, duurzame en gekwalificeerde baan vinden (bijv. kantoorbediende, teamassistent, assistent in de technische documentatie of verwant).
- Subdoel 1: deelnemen aan een training met betrekking tot de volgende competenties (informatievaardigheden, gegevensverwerking en -beheer, gebruik van computers op kantoor, gebruik van digitale hulpmiddelen voor samenwerking).
- Subdoel 2: mogelijke trainingen identificeren en contact opnemen met aanbieders.
- Subdoel 3: ondersteuning verduidelijken (financieel, werkgever indien van toepassing).

Samen met de begeleider onderzocht Julia de verschillende opleidingsaanbiedingen in de regio. Ze identificeerden relevante aanbieders. Met twee aanbieders werd rechtstreeks contact opgenomen om een beter inzicht te krijgen in de mate waarin Julia's behoeften aansluiten bij het aanbod. Verschillende beslissingscriteria werden verzameld en gevisualiseerd. Dit helpt om Julia te selecteren voor een van de aanbiedingen.

Het traject zal waarschijnlijk meer dan een jaar in beslag nemen - een lange tijd. Maar een gedetailleerd plan voor het vinden van de juiste vervolgopleiding en de sollicitatieactiviteiten geeft haar vertrouwen. Het meest cruciale punt lijkt de financiering van de opleiding en haar levensonderhoud te zijn als ze haar huidige baan tot 70% afbouwt. De begeleider liet Julia een haalbare manier zien om een subsidie te krijgen voor de opleidingskosten en ze bespraken de mogelijkheden van ondersteuning door PES/Job Centre voor het verlies van inkomen tijdens de opleidingsfase.

Best practices creëren:

Tool: Gebruik gegevens uit je nationale of regionale context om te zoeken naar behoeften aan vaardigheden, banen en opleidingen. Dergelijke platforms bestaan gedeeltelijk ook op EU-niveau, maar de benodigde informatie is meestal ingebed in een lokale context. Bronnen uit de EU zijn bijvoorbeeld:

De Toolkit Arbeidsmarktinformatie. *Het doel* van de LMI toolkit is om het belang en de relevantie van LMI en ICT levenslange begeleiding te benadrukken, om basisinzichten en voorbeelden te geven en om een overzicht te geven van nuttige bronnen.

<https://www.cedefop.europa.eu/en/tools/resources-guidance/toolkit>

Europass is een set online tools die helpen bij het maken van cv's en sollicitatiebrieven en die gebruikers ook helpen bij het vinden van banen en cursussen in de EU.

<https://europa.eu/europass/en/create-europass-cv>

Het Skills Intelligence Platform bundelt analytisch en onderzoekswerk om beter en synthetischer bewijs te leveren over huidige en toekomstige vaardigheden en trends op de arbeidsmarkt. <https://www.cedefop.europa.eu/en/tools/skills-intelligence>

ESCO. Europese vaardigheden/competenties, kwalificaties en beroepen. De ESCO-classificatie identificeert en categoriseert vaardigheden, competenties en beroepen die relevant zijn voor de EU-arbeidsmarkt en onderwijs en opleiding. Het toont systematisch de relaties tussen de verschillende concepten. <https://esco.ec.europa.eu/en>

Voorbeeld: Bedrijf van Mr. E.

Meneer C. en meneer E. verzamelen samen verschillende mogelijke oplossingen. Meneer C. zorgt ervoor dat meneer E. zich niet te snel vastlegt op één oplossing. Meneer C. maakt een matrix op een flip-over met de velden "wie?", "wat?", "hoe?" en "waar?" en vult deze oplossingslijst met de eerste ideeën van meneer E..

Meneer C. moedigt Meneer E. aan om ook de open matrixvelden in te vullen door specifieke vragen te stellen. Dhr. C. verzamelt in deze fase alle mogelijke oplossingen, zelfs als deze conflicten veroorzaken binnen of tussen de matrixvelden. Na het verzamelen staan de kosten en het verdere trainingsaanbod nog open. Dhr. C. vraagt dhr. E. om voor de volgende vergadering een bijscholingsbudget op te stellen. Dhr. E. bereidt dit voor met zijn financiële afdeling. Dhr. C. heeft goede contacten met aanbieders van bijscholing en weet welke aanbiedingen er zijn. Hij neemt informatie over aanbiedingen mee naar de volgende vergadering.

Bij de volgende ontmoeting tussen de heer C. en de heer E. is het hoofd van de productieafdeling, mevrouw A., ook weer aanwezig. De heer C. presenteert de aanbiedingen van de opleidingsaanbieders "FUTURE", "Strategy" en "ChaNce". Er wordt een brainstormsessie gehouden over mogelijke oplossingen. De heer E. en mevrouw A. kiezen samen voor het aanbod van de opleidingsaanbieder "ChaNce".

Meneer C. matigt de beslissing van mevrouw A. en meneer E. en ondersteunt hen bij het vinden van hun eigen beslissingscriteria. ChaNce biedt geen follow-up ondersteuning in het bedrijf, maar A. en E. willen dit wel. Daarom belt de heer C. de opleidingsaanbieder in het bijzijn van beiden en samen maken ze telefonisch duidelijk wanneer de start van de opleiding mogelijk zou zijn en of er follow-up ondersteuning kan worden toegevoegd. Aan het einde van het gesprek neemt C. de vervolgstappen door met E. Hij geeft aan dat hij ondersteunend zal zijn.

Best practices creëren:

Betrokkenheid van andere actoren - planning

De betrokkenheid van andere belanghebbenden is van bijzonder belang in het planningsproces. Het doel van deze fase is om passende oplossingen te vinden in de vorm van aanbiedingen en ondersteuningsopties voor de cliënt.

Best practices creëren:

Variant indirect contact: De begeleider kan indirect gebruik maken (via platforms, aanbodbeschrijvingen, onderzoek, kennisbeheer) van netwerkpartners en hun kennis/bronnen. Met name informatie over het aanbod van vervolgoopleidingen is vaak toegankelijk via databanken. Ook informatie over financieringsmogelijkheden kan op deze manier worden verkregen.

Variant individueel contact: Om de fit tussen het CET-aanbod en de behoeften van de cliënt te waarborgen, neemt de begeleider zo nodig contact op met aanbieders en andere experts. Naast de fit gaat het bijvoorbeeld ook om de randvoorwaarden, ondersteuning in het leerproces, financiering of de benodigde randvoorwaarden of contracten. Om de neutraliteit te bewaren, kan het nodig zijn contact op te nemen met verschillende aanbieders.

Variant casusoverleg: Als dit is vastgesteld, kunnen de betrokken deskundigen (begeleiders, vertegenwoordigers van opleidingsaanbieders, werkgevers, kamervertegenwoordigers of iets dergelijks) bijeenkomen in casusconferenties om het lokale CET-aanbod te bespreken. Begeleiders kunnen hier lopende casussen inbrengen om de situatie van de cliënt te bespreken.

4.4 Fase 4: Actie

Fase	Beschrijving
4. Actie (activiteiten, implementatiestappen)	- Indien van toepassing, worden stappen ondernomen die nodig zijn voor de start van de vervolgoopleiding (bijv. contracten, aanvragen, overeenkomsten). - Verdere opleidingsmaatregel wordt gerealiseerd - Klant gaat verder studeren - Klant krijgt ondersteuning waar van toepassing

De focus van deze fase is de uitvoering van een geplande activiteit, bijvoorbeeld door een cliënt die een vervolgoopleiding gaat volgen. Dit vereist meestal verschillende verduidelijkingen waarbij de begeleider een ondersteunende rol speelt. Er moeten bijvoorbeeld aanvragen worden voorbereid, afspraken worden gemaakt of een contract worden gesloten. Het mogelijk maken van financiële ondersteuning voor deelname aan bij- en nascholing kan ook extra stappen vereisen. In het geval van mensen in loondienst kan het nodig zijn om met de werkgever de werktijden en -tijden voor het volgen van bij- en nascholing te verduidelijken. Tijdens het volgen van bij- en nascholing biedt de begeleider ondersteuning als dat nuttig en nodig is. Dit is vooral relevant als de cliënt moeilijkheden kan ondervinden (bv. leren, verzoenen met andere rollen).

(Loopbaan)begeleider: deze ondersteunt stappen die nodig zijn voor de start van de vervolgoopleiding (bijv. contracten, sollicitaties, afspraken). Begeleider is aanspreekbaar als verdere verduidelijking of ondersteuning in het leerproces nodig is.

Individuele cliënt: Actieve deelname aan bijscholingsmaatregel. Cliënt gebruikt contact met begeleider, bedrijf of trainingsaanbieder wanneer nodig.

Organisatorische klant: Het bedrijf bereidt alles voor op de bijscholing van de werknemers. Het communiceert bijvoorbeeld welke werknemers deelnemen aan bijscholing en stemt dit af met de aanbieder van de opleiding. Indien nodig sluit het bedrijf een samenwerkingsovereenkomst af met de opleidingsverstrekker. Het bedrijf ondersteunt de werknemers bij hun bijscholing.

Betrokkenheid en samenwerking: Begeleider werkt samen met werkgevers en aanbieders van opleidingen om de stappen te verduidelijken die nodig zijn voordat de opleiding begint. Samenwerkingspartners ondersteunen de uitvoering van de maatregel.

Best practices creëren:

Hulpmiddel: Volgende stappen en actieplan

Het doel van de tool is om samen met de cliënt volgende stappen en acties te documenteren en te concretiseren. De geformuleerde en beëindigde acties helpen de klant om acties te organiseren en te controleren. Het planningsproces ondersteunt realistische inschattingen en kan ook voorbereiden op obstakels. Terwijl het actieplan voor een individu zich richt op zijn/haar directe loopbaan en legerelateerde acties, kan een plan voor een bedrijf of organisatie de administratieve stappen omvatten om acties voor meerdere medewerkers te realiseren (zie bijlage 15).

Voorbeeld: Individuele klant Julia M.

Julia heeft met hulp van de begeleider een aanbieder gevonden voor een geschikte training. De tijden voor de training werden besproken met de aanbieder. De grootste uitdaging op dit moment is de financiering. Julia kan haar huidige werktijden verminderen, maar hierdoor zal haar inkomen dalen. De begeleider ondersteunt Julia met mogelijke financiering voor deze tussenfase. Julia en de begeleider ontwikkelden een schriftelijk actieplan om de volgende stappen te documenteren. Het actieplan omvatte de trainingsfase, maar ook Julia's doel om nieuwe mogelijkheden op de arbeidsmarkt te vinden.

De opleiding kon dus beginnen. Julia heeft in het begin wat twijfels en wat praktische problemen om het leren naast werk en gezin te organiseren. De begeleider kon Julia opnieuw steunen en haar aanmoedigen om wat druk van zichzelf af te nemen, bijvoorbeeld met haar gezin, en om haar leertijd te plannen.

Tegelijkertijd is Julia op zoek gegaan naar een nieuwe werkgever. Haar opleiding duurt in totaal 6 maanden en daarna wil ze zo snel mogelijk een nieuwe baan vinden. Door de begeleiding heeft Julia nieuwe strategieën geleerd voor het vinden van een baan, die ze nu kan gebruiken. Ze benadert verschillende werkgevers en solliciteert op eigen initiatief. De begeleider kan haar hierbij verder ondersteunen met zijn netwerkcontacten. Hij stuurt haar tips over vacatures en Julia kan haar ervaringen met solliciteren met hem bespreken.

Voorbeeld: Bedrijf van Mr. E.

Meneer C. is weer te gast bij meneer E. in het bedrijf. Vandaag komt de heer W. van de opleidingsaanbieder ook, omdat het bedrijf en de opleidingsaanbieder een samenwerkingsovereenkomst hebben gesloten. Daarnaast worden de werknemers geïnformeerd over de bijscholing. Dhr. E. heeft nog vragen over financieringsmogelijkheden. Meneer C. kan meneer E. in contact brengen met een contactpersoon in zijn netwerk, die hem zal bellen.

Een paar dagen later worden de nieuwe machines geleverd en beginnen de werknemers van meneer E. aan hun twee weken durende training. Meneer C. informeert bij meneer E. naar de voortgang. Meneer E. heeft geen problemen en is tevreden.

4.5 Fase 5: Resultaten

Fase	Beschrijving
5. Resultaten (resultaten behalen, vastleggen en documenteren)	- Afronding van verdere opleiding - Leerresultaten - Overdracht van leerresultaten naar de wereld van het werk (on the job, werk zoeken) - Verdere ondersteuningsbehoeften

Het resultaat van het hele proces is in wezen de voltooiing van beroepsonderwijs en -opleiding, de identificatie van leerresultaten en vervolgens de overdracht van de resultaten naar de werkplek, bijv. naar een huidige baan, naar een verlengde baan bij de huidige werkgever of ook naar een nieuwe baan (in geval van verandering van baan of eerdere werkloosheid of herintreding op de arbeidsmarkt). Begeleiding kan in deze fase ondersteuning bieden bij zowel het reflecteren op leerresultaten als bij het presenteren van leerresultaten aan werkgevers (bijv. het bijwerken van sollicitatiedocumenten). Begeleiders kunnen ook ondersteuning bieden voor verdere stappen en overeengekomen doelen die verder gaan dan CVET.

Vertrouwenspersoon: Begeleider is beschikbaar als verdere verduidelijking of ondersteuning bij de overdracht nodig is. De begeleider documenteert (indien van toepassing) de resultaten of ondersteunt de cliënt bij het presenteren van de bereikte leerresultaten (bijv. bijwerken van CV).

Individuele cliënt: Cliënt informeert over de resultaten, cliënt neemt vervolgstappen, cliënt formuleert verdere interesse en behoefte aan ondersteuning (indien van toepassing).

Organisatorische klant: Het bedrijf informeert de begeleider over de afronding van de bijscholing en over verdere zorgen.

Betrokkenheid en samenwerking: Samenwerkingspartners documenteren de resultaten (bijv. geven certificaat voor training)

Voorbeeld: Individuele klant Julia M.

Julia ontmoette de begeleider opnieuw na het afronden van haar training. Samen bespraken ze de leerresultaten en de begeleider hielp Julia met het invullen van haar sollicitatiedocumenten om Julia's kansen op een nieuwe baan te vergroten. De begeleider controleerde samen met Julia de volledigheid van het certificaat dat ze had ontvangen. Met zijn hulp lukte het Julia om haar CV bij te werken en te solliciteren naar een nieuwe baan.

Voorbeeld: Bedrijf van Mr. E.

Na vier weken is de training afgerond. Mr. E. informeert Mr. C. over het einde van de bijscholing en het resultaat.

Best practices creëren:**Certificaat Voortgezette Opleiding Gereedschap**

Aan het einde van een bijscholingsprogramma moet ervoor gezorgd worden dat het bijscholingsprogramma, de inhoud en de resultaten ervan gedocumenteerd zijn. In de regel is de opleidingsinstelling verantwoordelijk voor het leveren van dergelijk bewijs. Naast de naam van de deelnemer en de instelling moeten ook de titel, de periode van de opleiding en de reikwijdte van de opleiding gedocumenteerd worden. De inhoud en leerresultaten moeten ook worden gedocumenteerd. Het dossier bevat ook informatie over het al dan niet behalen van een certificaat of aanwezigheidsverklaring. Het is ook raadzaam om met het Europese profielpaspoort te werken. Zie hier: <https://europa.eu/europass/en> (zie ook bijlage 16).

4.6 Fase 6: Evaluatie

Fase	Beschrijving
6. Evaluatie (reflectie en beoordeling)	- Evaluatie van het begeleidingsproces en de resultaten - Indien van toepassing: Stimuleren van een nieuw bijscholingsproces of verdere loopbaanstappen (bijv. zoeken naar een baan)

Het doel van de evaluatie is om het begeleidingsproces en de resultaten weer te geven en vast te leggen. Het voordeel is aan de ene kant de verbetering van de begeleidingdienst en het opdoen van kennis voor een betere samenwerking in het netwerk. Anderzijds ondersteunt de reflectie de cliënt om een beter inzicht te krijgen in zijn leertraject, sterke punten en toekomstplannen. Het kan cliënten stimuleren om het leerproces en verdere loopbaanstappen voort te zetten.

Vertrouwenspersoon: De Begeleider begeleidt evaluatie en reflectie. De begeleider staat open voor suggesties, wensen en kritiek. De begeleider geeft bevindingen/ervaringen die relevant zijn buiten de individuele casus door aan samenwerkingspartners (anoniem). De begeleider ondersteunt de cliënt om na te denken over zijn eigen leertraject, ontwikkelde sterke punten en volgende stappen.

Individuele cliënt: De cliënt geeft zijn visie op het begeleidingsproces en de resultaten.

Organisatorische cliënt: Cliënt geeft zijn visie op het begeleidingsproces en de resultaten.

Betrokkenheid en samenwerking: Andere samenwerkingspartners worden bij de evaluatie betrokken indien nodig en van toepassing.

Voorbeeld: Individuele klant Julia M.

In dezelfde sessie (zie fase 5) nemen de begeleider en Julia de tijd om het proces te bespreken en te reflecteren (evaluatie). Enerzijds gaat het erom erachter te komen hoe Julia de begeleiding heeft ervaren, wat helpend en ondersteunend was en hoe de begeleiding nog effectiever had kunnen zijn. Anderzijds wil de begeleider Julia opnieuw laten zien welke ontwikkeling ze heeft doorgemaakt en hoe ze haar hulpbronnen heeft gebruikt en ontwikkeld. Julia heeft niet alleen haar competenties en behoeften erkend, maar ze heeft ook meer zelfvertrouwen opgebouwd om zich met haar vaardigheden op de arbeidsmarkt te laten gelden.

Daarnaast hebben Julia en de begeleider afgesproken dat de mogelijkheden voor vervolgoopleidingen zullen worden besproken met de aanbieder van de opleiding. Julia gaat nu haar algemene doel aanpakken, namelijk het vinden van een nieuwe baan.

Voorbeeld: Bedrijf van Mr. E.

Na een half jaar ontmoeten meneer C., meneer E., mevrouw A. en meneer W. elkaar opnieuw. Met behulp van een feedbackformulier krijgt meneer C. feedback over hoe het adviesproces en de betrokkenheid van andere actoren hebben gewerkt vanuit het perspectief van de aanwezigen. Uit de feedback trekt meneer C. conclusies voor zijn verdere adviesactiviteiten. Hij wendt zich ook in vertrouwen tot zijn collega om samen te reflecteren.

Best practices creëren:

Voor de evaluatie en reflectie van begeleidingssessies en -processen kunnen kwalitatieve en kwantitatieve instrumenten worden gebruikt (zie bijlage 17 en 18). Ook de logboekmethode (bijlage 14) is nuttig, als de cliënt er al mee gewerkt heeft in de eerdere fasen van het proces.

Hulpmiddel: Feedbackvragen

Aan het einde van een bijscholingsprogramma moeten open vragen beantwoord worden en moet de CGC-professional feedback verzamelen over het begeleidingsproces.

Hulpmiddel: Gestructureerd feedbackformulier

Een feedbackformulier kan worden gebruikt aan het einde van begeleidingssessies of de -processen om gestructureerde feedback van de cliënt te krijgen (monitoring van de service) en om de reflectie van de cliënt te stimuleren (zelfreflectie).

Referenties

- Baumfeld, L., Langthaler, H., Payer, H. & Scheer, G. (2008). Instrumente für NetzwerkerInnen. [Hulpmiddelen voor netwerkers]. In S. Bauer-Wolf, H. Payer & G. Scheer (Eds.): *Erfolgreich durch Netzwerkkompetenz Handbuch für Regionalentwicklung* (p. 110 - 183). Wien: Springer.
- Dobischat, R., Düsseldorf, K. & Fischell, M. (2008). *Leitfaden für die Qualifizierungsberatung von kleinen und mittleren Unternehmen (KMU)*. Universität Duisburg-Essen. DOI: 10.25656/01:1649
- Dörner D (1996) *De logica van het falen. Fouten herkennen en vermijden in complexe situaties*. Addison-Wesley, Reading.
- Egan, G. (2014). *De bekwame helper: A Problem-Management and Opportunity-Development Approach to Helping* (10 ed.). Brooks/Cole.
- Ertelt, B. J., Schulz, W. E., & Frey, A. (2022). *Competenties voor counselors*. Springer Boeken.
- Folgheraiter, F. (2004). *Relationeel sociaal werk: Naar netwerken en maatschappelijke praktijken*. Jessica Kingsley Uitgevers.
- Freund, U. H., & Stotz, W. (2021). *Koöperatieve Prozessgestaltung in der sozialen Arbeit: ein methodenintegratives Lehrbuch* [Coöperatief procesontwerp in het sociaal werk: een methode-integratief leerboek]. Kohlhammer Verlag.
- Funke J, Frensch PA (2007) Complexe probleemoplossing: het Europese perspectief - 10 jaar later. In: Jonassen DH (red.) *Leren oplossen van complexe wetenschappelijke problemen* (pp 25-47). Lawrence Erlbaum.
- Funke, J. (2012). Complex probleem oplossen. *Encyclopedie van de leerwetenschappen* (682-685). Heidelberg: Springer.
- Kolb, D. A., Rubin, I. M., & Osland, J. (2000): *Organisatiegedrag: An Experiential Approach* (7e ed.). Pearson Education.
- MAGS (Ministerium für Arbeit, Gesundheit und Soziales des Landes Nordrhein-Westfalen) (2018). *Talentkompas NRW. Fähigkeiten und Interessen erkennen und einsetzen* [Talentkompas NRW. Het herkennen en benutten van vaardigheden en interesses]. MAGS.
- Rodríguez , M. D., & Ferreira, J. (2018). De bijdrage van de interventie in sociale netwerken en maatschappelijk werk op lokaal niveau aan sociale en menselijke ontwikkeling. *European Journal of Social Work*, 21(6), 863-875.
- Rübner, M., & Weber, P. (2021) (2023 nov. 30). *Grundlagenpapier zur Weiterentwicklung der Beratungskonzeption der Bundesagentur für Arbeit (BeKo)* [Grundlagenpapier zur Weiterentwicklung der Beratungskonzeption der Bundesagentur für Arbeit (BeKo)]. Bundesagentur für Arbeit https://www.arbeitsagentur.de/datei/grundlagenpapier-zur-weiterentwicklung-der-beratungskonzeption-der-ba_ba032370.pdf

- Schiersmann, C., & Thiel, H. U. (2018). *Organisationsentwicklung: Prinzipien und Strategien von Veränderungsprozessen* [Organisatieontwikkeling: principes en strategieën van veranderingsprocessen]. Springer-Verlag.
- Triebel, C. (2022). *Wie ben ik? Wat kan ik? Wat wil ik? Potenzialorientiertes Karrierecoaching* [Wie ben ik? Wat kan ik? Wat wil ik? Potentieelgerichte loopbaancoaching]. Klett-Cotta.
- Vogelgesang, M., Pongratz, P. (2021). Fördermittelberatung in der Wirtschaftsförderung [Adviseren over financiering bij bedrijfsontwikkeling]. In: Stember, J., Vogelgesang, M., Pongratz, P., Fink, A. (Eds.): *Handbuch Innovative Wirtschaftsförderung*. Springer Gabler, Wiesbaden.

Websites:

- <https://esco.ec.europa.eu/en>
- <https://esco.ec.europa.eu/en/classification/skills?uri=http://data.europa>
- <https://europa.eu/europass/en/create-europass-cv>
- <https://www.cedefop.europa.eu/en/tools/resources-guidance/toolkit>
- <https://www.cedefop.europa.eu/en/tools/skills-intelligence>

5. Beoordeling en suggesties voor de ontwikkeling van digitale vaardigheden⁴

Met behulp van de *CGC Roundabout for Digital Transformation*-methode helpen CGC-practitioners cliënten met beperkte digitale vaardigheden en cliënten in laaggeschoolde banen om het risico op verlies te overwinnen. Om het cliënten gemakkelijker te maken deel te nemen aan activiteiten die hun digitale attitudes en vaardigheden kunnen verbeteren, en bijgevolg positieve antwoorden te geven op de digitale trends in de wereld van werk, hebben CGC-medewerkers instrumenten nodig waarmee ze de digitale competentie kunnen beoordelen en de ontwikkeling van deze competenties in de loop van de tijd kunnen volgen. Een interindividueel perspectief, met een specifieke focus op dimensies zoals digitale houding en zelfredzaamheid, en een contextueel perspectief, met een specifieke focus op organisaties, is gevolgd bij het beoordelen van vragenlijsten en schalen.

Hier presenteren we de resultaten van onze analyse op basis van de volgende inclusiecriteria:

- Het publicatiejaar van de artikelen is vanaf 2013;
- De steekproef van het onderzoek bestaat uit de algemene bevolking en is niet specifiek voor de onderwijscontext (bijv. studenten, docenten);
- Het materiaal is bij voorkeur open access;
- Het instrument bestaat niet uit een prestatiegerichte beoordeling. Aan dit onderwerp wijden we een extra specifieke paragraaf.

Het eerste deel van het hoofdstuk richt zich op een aantal zelfbeoordelingstools en online platforms die CGC-professionals kunnen gebruiken met werkende of werkzoekende cliënten. Het tweede deel introduceert het concept Digitale Volwassenheid en richt zich op hulpmiddelen voor het beoordelen van de digitale volwassenheid van organisaties. Het derde deel is gewijd aan prestatiegerichte beoordelingsinstrumenten. In het vierde deel worden enkele suggesties gegeven voor assessment en het zoeken naar training voor de ontwikkeling van digitale vaardigheden, evenals een praktisch voorbeeld van kwantitatieve assessment.

5.1 De digitale vaardigheden van werknemers beoordelen

Rekening houdend met de inclusiecriteria van ons onderzoek, bieden we hier een lijst van zelfbeoordelvragenlijsten die CGC-professionals kunnen gebruiken om het niveau van digitale competentie van hun cliënten te analyseren. De bijlage bevat een tabel met de belangrijkste kenmerken van deze instrumenten en voorbeelden van items. Hier geven we ook een gedetailleerd beeld van één instrument, de Digital Self Efficacy Scale als voorbeeld van reflecties over de toepassing van instrumenten.

⁴ Auteurs van hoofdstuk 5: Francesca Zuanetti en Dennis Trotta (Saxion Universiteit, Nederland), Lea Ferrari* en Teresa Maria Sgaramella (Universiteit van Padova, Italië)

Zelfbeoordelingsvragenlijsten uit de literatuur

Media and Technology Usage and Attitudes Scale (MTUAS; Rosen et al. 2013). De MTUAS meet media- en technologiegebruik en attitudes bij volwassenen. De schaal bestaat uit 60 items verdeeld in 15 subschalen als volgt:

- 11 subschalen combineren het gebruik van oudere (bijv. televisie) met recentere technologieën (bijv. smartphones), evenals beoordelingen op basis van apparaten (bijv. de subschaal televisiekijken) in tegenstelling tot beoordelingen zonder apparaten (bijv. de subschaal e-mailen).
- 4 subschalen voor attitudes meten zowel positieve als negatieve attitudes ten opzichte van technologie, evenals attitudes die angst voor en afhankelijkheid van technologie weergeven en voorkeuren voor taakomschakeling boven taakvoltooiing.

CGC-professionals wordt voorgesteld om de subschalen samen of afzonderlijk te gebruiken omdat deze intern betrouwbaar en extern valide zijn. Bovendien kunnen ze de subschalen zo formuleren dat ze beschikbaar zijn voor nieuwe items als nieuwe technologieën, software of apps (zoals voor de sociale netwerkschalen, waarbij onderzoekers specifiek Facebookgebruik onderzochten) of om specifiek technologiegebruik te onderzoeken. De schaal kan worden aangevraagd bij L.D. Rosen (lrosen@csudh.edu).

Internet Skills Scale (ISS; Van Deursen et al. 2015). Deze schaal meet vijf soorten vaardigheden van basis- tot gevorderd niveau in het gebruik van internet: Operationeel, Informatie Navigatie, Sociaal, Creatief, Mobiel. We stellen voor om deze schaal te gebruiken omdat vaardigheden niet gerelateerd zijn aan platform of activiteiten. Dit zorgt voor een zekere mate van onafhankelijkheid van welk type activiteit trending is of welke nieuwe platforms populair worden. De schaal kan worden aangevraagd bij Alexander J. A. M. van Deursen (a.j.a.m.vandeursen@utwente.nl).

DIGISOC-vragenlijst (Peart et al. 2020). De DIGISOC-vragenlijst beoordeelt digitale en sociaal-civiele vaardigheden bij jonge individuen (16-35 jaar). Onderzoekers ontwikkelden dit instrument omdat beide vaardigheden belangrijk zijn voor het ontwikkelen van digitaal burgerschap. De toegenomen betrokkenheid van mensen bij participatieve en maatschappelijke acties door het gebruik van technologie heeft ertoe geleid dat veel mensen technologie gebruiken om informatie op te zoeken, maar ook om te creëren, te delen, te communiceren en kritisch na te denken. De 59 Likert-items hebben betrekking op vijf subdimensies van Digitale Vaardigheden en zes subdimensies van Socio-civische Vaardigheden die verwijzen naar algemene activiteiten die geen verband houden met het gebruik van specifieke software of apps. CGC-professionals kunnen deze vragenlijst gebruiken om respondenten bewust te maken van hoe ze ICT-technologieën gebruiken vanuit praktisch, ethisch en sociaal-civiel perspectief.

General Attitudes towards Artificial Intelligence Scale (GAAIS; Schepman & Rodway 2020). De schaal heeft twee subschalen: een positieve subschaal, die het maatschappelijke en persoonlijke nut van het gebruik van AI weergeeft, en een negatieve subschaal, die de bezorgdheid weergeeft. De schaal bestaat uit 20 items waarop de cliënt antwoordt met een vijfpunts-Likertschaal (1= helemaal mee oneens; 5= helemaal mee eens). We raden aan deze schaal te gebruiken bij

cliënten die werken of op zoek zijn naar een baan waarvoor AI moet worden gebruikt. Aangezien mensen verschillende (in sommige gevallen tegengestelde) standpunten hebben over het gebruik van AI, kan de CGC practitioner deze schaal nuttig vinden om met de cliënt na te denken over zijn/haar houding tegenover AI om te begrijpen of de persoon zich er goed bij voelt. Om aan te zetten tot kritisch denken en om controversiële gevoelens ten aanzien van het werken met AI te voorkomen, raden we aan om na te denken over ethische aspecten, voor- en nadelen voor zijn/haar werk of de compromissen die hij/zij kan sluiten. De schaal kan worden gedownload van de bijlage van het artikel op de volgende link: <https://doi.org/10.1016/j.chbr.2020.100014>.

Digital Self Efficacy Scale (DSE-schaal; Ulfert-Blank & Schmidt 2022). De DSE-schaal is gebaseerd op DigComp 2.1 en de sociale-cognitietheorie van Bandura en beoordeelt de digitale zelfeffectiviteit in heterogene volwassen populaties. Aangezien DigComp 2.1 digitale competenties beschrijft in termen van algemene acties (d.w.z. taken, functies), zijn de 27 items van de schaal onafhankelijk van specifieke digitale systemen. De schaal bestaat uit vijf subdimensies die onafhankelijk van elkaar kunnen worden gebruikt. De schaal wordt aanbevolen aan CGC-professionals die werken met personen die toegang hebben tot digitale systemen en basiskennis hebben van computers.

Een blik op de tools: de Digitale Zelfredzaamheidsschaal

De DSE-schaal is gevalideerd in het Duits en door de auteurs vertaald naar het Engels. Voordat de persoon antwoordt, krijgt hij de volgende instructies: "We zullen je nu vragen hoe je digitale systemen gebruikt. Digitale systemen zijn digitale toepassingen (bv. software of apps), digitale apparaten (bv. computers of smartphones) en digitale omgevingen (bv. internet of berichtendiensten).

De persoon beantwoordt de items op een zespunts Likertschaal (1= helemaal mee oneens; 6= helemaal mee eens). Hier geven we enkele voorbeelden van het DSE-item voor elk van de vijf subdimensies.

Informatie- en gegevensvaardigheden

- Zoeken naar specifieke informatie in digitale omgevingen.
- Digitale inhoud opslaan en organiseren zodat ik het gemakkelijk terug kan vinden.

Communicatie en samenwerking

- Deelnemen aan openbare discussies en activiteiten in digitale omgevingen.
- Digitale systemen gebruiken om met anderen samen te werken.

Digitale inhoud maken

- Juridische aspecten in digitale omgevingen identificeren, zoals gebruiksvoorwaarden en licenties.

Veiligheid

- Mijn persoonlijke gegevens beschermen in digitale omgevingen.
- Gezondheidsrisico's herkennen die samenhangen met het gebruik van digitale omgevingen.

Probleemoplossend

- Diverse oplossingen vinden en toepassen voor technische problemen die zich voordoen.
- De digitale vaardigheden die ik mis identificeren en verbeteren.

We benadrukken dat sommige items zo geformuleerd zijn dat de respondent minstens enige digitale basiskennis nodig heeft. Items verwijzen naar algemene activiteiten en zijn onafhankelijk van specifieke digitale systemen: de CGC-beoefenaar moet dit aspect specificeren aan de klant. In feite kan de persoon het moeilijk vinden om het item te beantwoorden zonder te verwijzen naar een specifiek digitaal systeem en de vaardigheden te evalueren die hij/zij zelf herkent bij het voltooien van de taak/activiteit. Daarom raden we de CGC-medewerker aan om, terwijl de cliënt antwoordt of na de scorebeoordeling, de antwoorden samen met de cliënt te analyseren om zijn/haar bewustzijn over het digitale competentieniveau te verdiepen (misschien door de specifieke vaardigheden of de digitale systemen die hij/zij gebruikt op te sommen), met bijzondere aandacht voor zijn/haar zelfeffectiviteit. Naast deze individuele en zeer persoonlijke manier om een hulpmiddel op een narratieve manier te gebruiken tijdens een begeleidingssessie, is het ook mogelijk om een rapport op te stellen dat de hulpbronnen en zwakke punten van de respondent samenvat om te bespreken tijdens een begeleidingssessie. Het is natuurlijk mogelijk om een inter- of intra-individuele procedure te volgen voor de analyse van de gegeven antwoorden. In de inter-individuele procedure, of normatieve evaluatie, worden de antwoorden vergeleken met de normen die meestal berekend worden tijdens de ontwikkeling van het instrument. In dit geval kan het belangrijk zijn om de kenmerken van deze steekproef te kennen om beter te kunnen reflecteren op de resultaten van de klant. Als we bijvoorbeeld een instrument scoren dat is ingevuld door een 35-jarige man die drie maanden geleden vanuit Libië naar ons land is gekomen en we vergelijken hem met een steekproef van Europese adolescenten, dan kunnen we zijn competenties overschatten of onderschatten. Dit kan natuurlijk een operatie zijn die niet legitiem is en informatie geven die niet realistisch is. Het zou beter zijn om hem te vergelijken met volwassenen van dezelfde leeftijd en hetzelfde geslacht. In dit verband moet ook worden opgemerkt dat veel online hulpmiddelen zeer grote en heterogene normatieve steekproeven gebruiken die proberen met deze kwestie rekening te houden. In de intra-individuele procedure worden de sterke en zwakke punten van de cliënt geïdentificeerd zonder vergelijking met de scores van andere individuen. We berekenen gewoon het gemiddelde van de scores voor elke factor of subdimensie van de vragenlijst. Dit is vooral nuttig als we geen steekproef hebben om de gegevens mee te vergelijken.

Zelfevaluatie-instrumenten voorgesteld door Europese Unie

De DigCompSAT-tool is in 2020 gepubliceerd door de Europese Unie. Het is bedoeld om de set DigComp 2.1-competenties die overeenkomen met niveaus 1 tot 6 (basis, gemiddeld en gevorderd) empirisch te testen. Dit worden beschouwd als de meest benodigde digitale competentieniveaus voor de meeste Europese burgers voor hun werk en loopbaanontwikkeling. Het kost een respondent ongeveer 20-30 minuten om de 82-item test in te vullen, waarvan de laatste te vinden is in het pilot onderzoeksrapport (<https://publications.jrc.ec.europa.eu/repository/handle/JRC123226>).

Het Platform Digitale Vaardigheden en Banen (<https://digital-skills-jobs.europa.eu/en>) is gebaseerd op de DigCompSAT en is in 2021 gelanceerd. Het platform, dat de test (<https://digital-skills-jobs.europa.eu/digitalskills/screen/home>), het rapport met de resultaten van de

respondenten en een leerroudekaart voor twee leerdoelen omvat, is gratis en wordt vertaald in 29 talen. Om het rapport met de resultaten te bekijken en te downloaden, moet de respondent:

- enkele basisgegevens te verstrekken (bv. droomjob, huidig beroep of opleidingsniveau) om de vragen aan te passen aan zijn/haar behoeften. Deze informatie is niet verplicht;
- een eerste reeks van tien vragen beantwoorden die helpen om na te denken over zijn/haar digitale vaardigheidsniveau;
- een tweede reeks vragen beantwoorden die de kennis en het prestatieniveau testen.

MyDigiSkills is een platform ontwikkeld door een groep van meerdere actoren. Net als het Platform Digitale Vaardigheden en Banen biedt het respondenten de mogelijkheid om hun digitale vaardigheden op de vijf gebieden van DigComp 2.1 zelf te beoordelen. Het platform is ontwikkeld door All Digital, de organisatie die de ontwikkeling van DigCompSat heeft geleid en die netwerken vertegenwoordigt van digitale competentiecentra, ICT-leercentra, centra voor volwassenenonderwijs en bibliotheken in heel Europa waar kinderen en volwassenen toegang hebben tot het internet en de nieuwste digitale vaardigheden kunnen leren. Het platform zou nuttig kunnen zijn voor CGC-medewerkers die loopbaanbegeleiding in groepsverband aanbieden, aangezien All Digital en de partners van MyDigiSkills derden de mogelijkheid bieden om de dienst te gebruiken met een groep gebruikers (<https://mydigiskills.eu/>).

Digitale vaardigheden voor integratie en actief burgerschap. Om de digitale competentie te beoordelen, kunnen praktijkmensen de online vragenlijst ontwikkeld door het *Digital Skills for Integration and Active Citizenship* project, medegefinancierd door het Erasmus+ programma van de Europese Unie (<https://discproject.eu>), nuttig vinden. De tool is beschikbaar in meerdere talen (Engels, Frans, Duits, Spaans, Nederlands, Fins en Sloveens) en het invullen duurt ongeveer 5-7 minuten. Respondenten ontvangen de resultaten per e-mail, met het digitale vaardigheidsniveau op zeven gebieden: ICT-essentials, tekstverwerking, informatie- en datageletterdheid, dagelijkse digitale hulpmiddelen, online samenwerking, IT-beveiliging, hulpmiddelen voor actief burgerschap.

5.2 De digitale volwassenheid van de organisatie beoordelen

Vooral in het bedrijfsleven heeft het begrip Digitale Volwassenheid de laatste tijd steeds meer aandacht gekregen. Het kan worden gedefinieerd als de mate van ontwikkeling en gebruik van digitale technologieën en de naadloze integratie ervan in de kernprocessen van het bedrijf. Door hun digitale volwassenheid te beoordelen, kunnen organisaties hun sterke en zwakke punten onderscheiden en zo hun investeringen in technologie en initiatieven voor het verbeteren van vaardigheden sturen. Naarmate organisaties digitaal volwassener worden, is de kans groter dat ze hun werknemers digitale opleidings- en ontwikkelingsmogelijkheden bieden. Denk hierbij aan online cursussen, webinars en andere digitale middelen waartoe werknemers overal toegang hebben. Maar ondanks deze klinkende premissen gaapt er nog steeds een diepe kloof tussen de vraag naar en het aanbod van vaardigheden. Bovendien leidt de loutere aanwezigheid van technologieën niet automatisch tot de gewenste organisatorische verbeteringen (Ochoa-Urrego & Pena 2021). Daarom wordt de rol van CGC een katalysator van verandering, aangezien het verbeteren van de loopbaanontwikkeling van werknemers van cruciaal belang is. Daarom moet

CGC aan beide kanten werken, organisaties en klanten, om te zorgen voor een soepele ontwikkeling van vaardigheden in een win-winscenario.

Van de meest relevante modellen wordt het Capability Maturity Model (CMM) veel gebruikt als basis voor de beoordeling (Caiado et al. 2016). Het bevat specifieke criteria of dimensies waaraan organisaties worden getoetst. Deze criteria omvatten een breed scala aan capaciteiten die, in de context van digitale volwassenheid, relevant zijn voor essentiële concepten van digitale transformatie, waaronder de invoering van technologie, processen, cultuur en strategie. Deze aspecten worden doorgaans weergegeven in verschillende volwassenheidsniveaus, vaak van "laag" tot "hoog". Deze niveaus bieden een gestructureerd kader voor het beoordelen van de digitale gereedheid en vooruitgang. Bovendien dienen deze resultaten als waardevolle hulpmiddelen voor benchmarking, zodat organisaties hun prestaties kunnen vergelijken met benchmarks en best practices in de sector.

Ondanks dat CGC niet direct betrokken kon worden bij het beoordelen van de digitale volwassenheid van een organisatie, geloven we dat de kennis van deze dimensie en deze tools kunnen worden beschouwd in het systeem van invloeden die een rol kunnen spelen in de Roundabout-methodiek om een significante en gevoelige samenwerking op te bouwen en effectiever te zijn in het verbeteren van de digitale vaardigheden van risicowerkers.

Hieronder staan enkele schalen en tools die vaak worden gebruikt om de digitale volwassenheid van organisaties te beoordelen. Net als in de vorige sectie kan de lezer instrumenten vinden die in de academische wereld zijn ontwikkeld en instrumenten die door instellingen zijn voorgesteld.

Beoordelingsinstrumenten voor digitale volwassenheid uit de literatuur

Digital Maturity Assessment (DMA), (Kalpaka 2023). Deze beoordeling heeft 6 hoofddimensies (digitale bedrijfsstrategie, digitale gereedheid, mensgerichte digitalisering, gegevensbeheer, automatisering en kunstmatige intelligentie, groene digitalisering) en 11 bijbehorende subdimensies. Hoewel de 6 beschreven dimensies over het algemeen relevant zijn voor veel verschillende soorten bedrijven, is het doel in het bijzonder ontworpen voor het MKB en organisaties in de publieke sector. De beoordelingstool is beschikbaar door [hier](#) te klikken.

Een holistisch digitaal volwassenheidsmodel (Aras & Büyüközkan 2023). Het Holistic Digital Maturity Model, dat voortkomt uit een uitgebreid en up-to-date systematisch literatuuronderzoek, is een sectoronafhankelijke schaal die nuttig kan zijn voor elk type organisatie, in elke sector (d.w.z. publiek en privaat). Dit beoordelingsinstrument bestaat uit 6 dimensies, namelijk: Digitale Strategie, Digitale Waarde, Digitale Processen, Digitale Technologie en Data, Digitaal Werk, Digitaal Bestuur. Aan de zes dimensies en vijf verschillende volwassenheidsniveaus zijn 24 subdimensies gekoppeld. Het artikel bevat de relevante informatie voor CGC, om het model en de items in meer detail te begrijpen. Het artikel, gepubliceerd in een Open Access-formaat door MDPI, kan [hier](#) worden geraadpleegd.

Beoordelingsinstrumenten voor digitale volwassenheid voorgesteld door instellingen

Digital Maturity Assessment Diagnostic van KPMG. Het invullen van deze maturiteitstest neemt ongeveer 15 minuten in beslag, waarna de resultaten worden weergegeven op de hoofdpagina van de officiële KPMG-website. Met een uitgebreid begrip van de belangrijkste industrienormen kunnen CGC-professionals zich concentreren op de beste aanpak. Deze beoordelingstool is opgebouwd rond 8 hoofddimensies die als cruciaal worden beschouwd voor het bereiken van digitale transformatie en de status van "verbonden ondernemingen". De 8 dimensies zijn: Inzichtgestuurde strategieën, Innovatieve producten en diensten, Experience Centricity by Design, Naadloze interacties en handel, Responsieve operaties en toeleveringsketen, Afgestemd en bevoegd personeelsbestand, Digitaal aangedreven technologiearchitectuur, Geïntegreerd partner- en alliantie-ecosysteem. De beoordelingstool kan hier worden geopend: <https://kpmg.com/au/en/home/services/advisory/management-consulting/technology/digital-maturity-assessment.html>.

Digital Maturity Assessment door Digital Leadership. Dit online assessment, ontwikkeld door DigitalLeadership, richt zich op 15 cruciale competenties: Cultuur, Leiderschap, Budget, Innovatie, Capaciteit, Werving, Leren, Projectmanagement, Technologie, Data, Rapportage, Inzicht, Communicatie, Service Delivery en Interne Systemen. De tool is gratis te gebruiken en vereist geen registratie. U kunt de tool openen door hier te klikken: <https://digitalmaturity.org/digital-maturity-framework/>.

Score digitale volwassenheid door BDC. Deze online beoordeling is relatief kort en onderzoekt een paar dimensies met 13 vragen. Het geeft direct feedback over de volwassenheid van het bedrijf, met een duidelijke benchmark voor het type industrie waarin het bedrijf zich bevindt. Het stelt CGC in staat om een snel en duidelijk overzicht te krijgen, maar het mist diepere inzichten in vergelijking met andere tools op deze lijst. De beoordeling kan worden geopend door hier te klikken : <https://www.bdc.ca/en/articles-tools/entrepreneur-toolkit/business-assessments/digital-maturity>.

5.3 Beoordeling op basis van prestaties

Zoals we in dit rapport herhaaldelijk hebben aangegeven en zoals de lezer aan den lijve zal hebben ondervonden, is de digitale wereld voortdurend en snel in ontwikkeling. Deze hoge ontwikkelingssnelheid van applicaties, software, manieren van werken, samenwerken, communiceren of leren vereist voortdurend leren en updaten om bij te blijven. Deze snelheid heeft echter ook gevolgen voor de mogelijkheid/manier om iemands kennis en vaardigheden in het gebruik van digitale hulpmiddelen te detecteren en te monitoren. Dit is nog complexer als je bedenkt dat er voor dezelfde activiteit of dienst vaak veel alternatieven beschikbaar zijn die op bijna minimale details van elkaar verschillen.

Sommige CGC-professionals zullen namelijk assessmenttools moeten bedenken die praktische kennis of vaardigheden meten met betrekking tot de werking van een bepaalde digitale tool of software. Het gebeurt bijvoorbeeld vaak dat de kandidaat bij aanwerving wordt gevraagd om een digitale vaardigheid die op het cv staat te bevestigen door middel van een praktische test of

oefening/toets. Het kan ook gebeuren dat de klant, bij het kiezen van een training voor het gebruik van een digitale tool of software, wil weten op welk niveau (bv. basis, gemiddeld, gevorderd) zijn/haar kennis overeenkomt. Het is duidelijk dat de CGC-professional niet in staat is om zelfstandig specifieke assessments te identificeren of te construeren, aangezien dit een diepgaande kennis zou vereisen van alle tools en software die momenteel op de markt zijn.

Opnieuw benadrukken we de noodzaak om het MACG-perspectief te hanteren. In die zin zou de CGC-professional een prestatiebeoordeling kunnen opstellen in samenwerking met de werkgever (of een manager met expertise in de tool/software). Voor de CGC-professional biedt dit gespreksmoment hem of haar ook de mogelijkheid om de werkgever te ondersteunen bij het identificeren en definiëren van de minimumvereisten voor het gebruik van de tool en/of de leerontwikkelingsverwachtingen die hij of zij heeft voor zijn of haar werknemer. Als de klant een werkzoekende is, kan de CGC-professional als praktische oefening een taak voorstellen die vergelijkbaar is met de taak die de persoon tijdens het sollicitatiegesprek zal uitvoeren. Volgens dezelfde redenering zou de CGC-professional ook de instelling voor voortgezette opleiding kunnen betrekken bij de constructie van de prestatiegerichte beoordeling.

Een belangrijk aspect waaraan de CGC-professional met zijn of haar cliënt kan werken, zijn argumentatieve vaardigheden, die nuttig zijn in de fase van het selectiegesprek om iemands operationele keuze te motiveren ten opzichte van een andere. Een bijkomend aspect waar de CGC-professional met zijn of haar cliënt rekening mee moet houden, is stressmanagement als de test zou worden afgelegd in aanwezigheid van een waarnemer zoals de werkgever of een manager.

5.4 Bewegen op de rotonde: Suggesties voor de praktijk

Tips voor de beoordeling van de Roundabout

Rekening houdend met de verschillende specifieke kenmerken van werknemers met beperkte digitale vaardigheden en werknemers in laaggeschoolde jobs, kunnen CGC's in hun dagelijkse praktijk in verschillende omgevingen en landen te maken krijgen met enkele cruciale elementen waarmee rekening moet worden gehouden tijdens de Roundabout-evaluatie.

Ten eerste is de keuze en het gebruik van een instrument gerelateerd aan de situatie van de cliënt en het algemene doel van de actie. Er moet bijvoorbeeld rekening worden gehouden met de deskundigheid van de cliënt in het gebruik van online enquêtes. Voor mensen die geen of zeer weinig vaardigheden hebben, kan het paradoxaal zijn om te vragen sommige vragen te beantwoorden met behulp van een computer of tablet. Sommige cliënten zouden baat kunnen hebben bij een korte training, het vertrouwd raken met het platform en wat supervisie terwijl ze antwoorden. Zelfevaluatie thuis zou niet de beste oplossing kunnen zijn, dus wordt het CGC opgeroepen om de setting voor de evaluatiefase te organiseren.

Natuurlijk kan het gebruik van online tools zeer voordelig zijn omdat ze het mogelijk maken om de resultaten snel en gemakkelijk te verkrijgen. Daarnaast kunnen CGC-behandelaars overwegen om hun cliënten te vragen de vragenlijst zelf te beantwoorden tussen de sessies door, wat tijd bespaart en de mensen betrokken houdt. Deze optie vereist ongetwijfeld een basisniveau van

digitale vaardigheden, evenals toegang tot hulpmiddelen zoals laptops en smartphones, en het internet. In sommige gevallen kan een vorm van begeleiding nodig zijn.

Ten tweede beschikken de CGC over een brede waaier van instrumenten die ontwikkeld zijn in verschillende omgevingen en met verschillende doeleinden. Om een geïnformeerde keuze te maken over het gebruik ervan, moeten de voor- en nadelen in overweging genomen worden. Het is bijvoorbeeld een gangbare mening dat sommige instrumenten die ontwikkeld zijn door de academische wereld eerder abstract zijn, als resultaat van systematische reviews of conceptuele exploratie. Daardoor bestaat het risico dat ze onvoldoende inzichten bieden in gebruiksklare mogelijkheden of in trends binnen de sector. Aan de andere kant zijn veel tools die door instellingen zijn ontwikkeld niet volledig toegankelijk zonder tegen een betaalmuur aan te lopen. Dit is het geval voor de "Digital Business Aptitude" van KPMG en de "Digital Quotient" van McKinsey. Bovendien worden veel van deze instrumenten voortdurend bijgewerkt en herzien. Psychometrische vereisten konden niet bekend zijn en vaak wordt ook hun beschikbaarheid veranderd van openbaar naar privé.

Ten derde, aangezien de technologische vooruitgang snel gaat, hebben vragenlijsten en schalen aan de ene kant de neiging om snel oud te worden, aan de andere kant maken de zeer gespecialiseerde digitale vaardigheden van sommige functies het bijna onmogelijk om een specifiek beoordelingsinstrument te vinden. Bijgevolg bevinden CGC's zich in de positie dat ze sommige vragen moeten aanpassen, bijvoorbeeld aan nieuwe sociale media of aan specifieke taken van een nieuwe functie. Dit suggereert dat de resultaten op een meer gepersonaliseerde en kwalitatieve manier moeten worden gebruikt dan als een manier om de werknemer te vergelijken met de gemiddelden en standaarddeviaties van de standaardisatiesteekproef van het gebruikte instrument. Dat wil zeggen dat sommige items en de dimensies van de instrumenten door het CGC kunnen worden gebruikt als leidraad voor interviews en als stimulans om te bespreken tijdens begeleidingssessies (zie bijvoorbeeld het instrument in Bijlage 7: Indicatoren voor digitaal aanpassingsvermogen en Bijlage 8: Eenvoudig functieanalyse-interview over de behoefte aan digitale vaardigheden).

Digitale competentie beoordelen in de Multi-Actoren Loopbaanbegeleiding

Het beoordelingsproces stelt de klant in staat om zich bewust te worden van het niveau van digitale vaardigheden en de houding ten opzichte van het gebruik van digitale hulpmiddelen. Dit proces stelt ons in staat om het leer-/beroepsdoel beter te identificeren en vervolgens de middelen of behoeften die het bereiken van het doel vergemakkelijken. Om dit te kunnen doen, is het belangrijk dat alle belanghebbenden bij het proces worden betrokken, aangezien elk van hen kan bijdragen aan (of een belemmering kan vormen voor) het proces van digitale competentieontwikkeling. Op basis van de resultaten van het assessment kan de CGC-medewerker de Multi-Actoren Loopbaanbegeleiding op micro- of mesoniveau activeren om samen met de cliënt de benodigde ondersteuning te identificeren. Op microniveau kan de CGC-medewerker ervoor kiezen om te pleiten voor de behoefte aan zelfsturing van de cliënt door hem te ondersteunen bij het vinden van de middelen die hij nodig heeft van zijn werkgever (bv. studieverlof, financiering voor een leergang, de mogelijkheid om projectwerk te doen) en/of van aanbieders van voortgezette professionele opleidingen (bv. de mogelijkheid om een specifieke

leergang over digitale vaardigheden te volgen). Hierbij moet de CGC-medewerker rekening houden met de houding van de cliënt (zie hoofdstuk 3). We gaan ervan uit dat de betrokkenheid van de cliënt bij het doelbereidingsproces groter zal zijn als hij/zij een positieve houding heeft ten opzichte van digitale hulpmiddelen (attitude subschaal van MTUAS) en self-efficacy in het gebruik ervan (Digital Self-Efficacy Scale).

Vanuit het MACG-perspectief helpt het beoordelen van het digitale competentieniveau de CGC-practitioner bij het ondersteunen van professionele onderwijsaanbieders, die de leermogelijkheden beter kunnen voorstellen op basis van het digitale competentieniveau en de behoeften van de klant. Als CGC in een bedrijf plaatsvindt, kunnen de assessmenttools de werknemer of de HRM een gedetailleerder beeld geven van het digitale competentieniveau van de werkgever, op basis waarvan leerdoelen en -processen worden ontwikkeld.

Trainingen zoeken voor de ontwikkeling van digitale vaardigheden

CGC'ers kunnen hun klanten ondersteunen door hen ook een overzicht te geven van opleidingsmogelijkheden voor de ontwikkeling van digitale vaardigheden. Terwijl het in het geval van persoonlijke activiteiten vereist is dat de professional vertrouwd is met het opleidingsaanbod en/of de lokale opleidingsaanbieders, waarmee het CGC-DigiTrans-model zelf wil samenwerken, kan het in het geval van afstandsonderwijs nuttig zijn om vertrouwd te raken met sommige onlineplatforms.

De CGC-professional moet de persoon dan ondersteunen bij het bepalen van de cursus die het best past bij zijn of haar behoeften, waarbij ook zorgvuldig rekening wordt gehouden met de persoonlijke kenmerken van de cliënt (mate van autonomie in het gebruik van een pc of smartphone, handicap, mate van motivatie...) en de contextuele kenmerken die een constante aanwezigheid bij de cursus kunnen garanderen en aanmoedigen (in het bezit zijn van digitale hulpmiddelen en een internetverbinding, aanwezigheid van rustige ruimtes waar de cursus kan worden gevolgd, beschikbare tijd voor training...).

Wat door de EU gefinancierde initiatieven betreft, stellen we Digital SkillUp (<https://www.digitalskillup.eu/>) voor, een bijdrage aan het platform voor digitale vaardigheden en banen dat de leerpijl voor opkomende technologieën vormt. Het biedt eenvoudig te volgen online cursussen in 10 Europese talen om burgers, werknemers, werkzoekenden en organisaties (vooral kmo's) te helpen hun weg te vinden naar bij- en omscholing rond opkomende technologieën en digitale transformatie. Er is geen voorkennis van opkomende technologieën nodig om de cursussen te volgen.

Voorbeeld van kwantitatieve beoordeling: Gerd de printeroperator

Gerd (55 jaar) werkt al 32 jaar als druktechnicus in een commerciële drukkerij. De laatste jaren investeert het bedrijf, net als de meeste bedrijven in de grafische industrie, in het digitaliseringsproces. Binnen afzienbare tijd zal een digitale machine de werkzaamheden van Gerd overnemen. Uit een gesprek dat hij had met de personeelsmanager hoorde Gerd dat het management het als een strategische lijn heeft opgevat om te investeren in trainingen die worden aangeboden aan werknemers met een gemiddeld niveau van digitale vaardigheden, wat nodig is

om te leren omgaan met de digitale machines die in het bedrijf zijn geïntroduceerd. Gerd behoort niet tot deze groep werknemers, omdat hij over digitale basiskennis en -vaardigheden beschikt. Hij loopt dus een groot risico om zijn baan te verliezen.

De personeelsmanager, gezien de moeite die Gerd heeft om zich aan te passen aan de veranderingen die plaatsvinden in het bedrijf en de grafische industrie, en in overeenstemming met het management, stelt een bijeenkomst voor met de CGC die samenwerkt met het bedrijf. Gerd stemt met tegenzin in, vooral omdat hij zich de afgelopen periode erg gestrest heeft gevoeld vanwege de onzekerheid over zijn professionele toekomst.

Tijdens de eerste sessie merkte de CGC op dat Gerd:

- wil een nieuwe baan vinden, maar hij verzet zich tegen verandering: hij denkt niet na over de mogelijkheid om betrokken te zijn bij verschillende werkactiviteiten of banen en zich aan te passen aan de veranderingen in het bedrijf en de grafische sector;
- verwerpt het idee om tijd en energie te steken in technische en opleidingscursussen gericht op de ontwikkeling van digitale vaardigheden, ondanks het feit dat zijn middelbareschooldiploma niet meer toereikend is;
- beweert dat hij weet hoe hij essentiële digitale hulpmiddelen en software (online bankieren, persoonlijk e-mailbeheer...) moet gebruiken voor het dagelijks leven, maar hij ziet zichzelf niet werken met digitale machines.

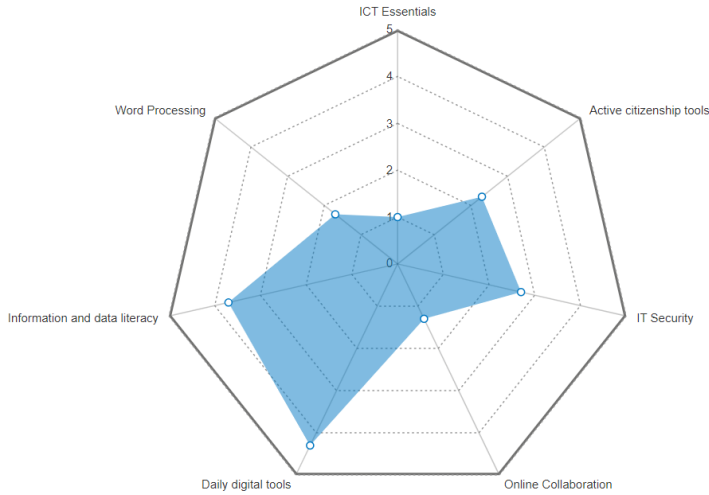
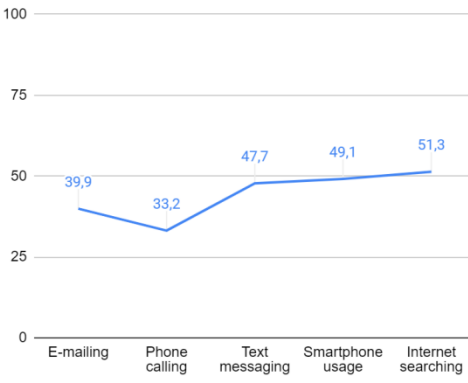
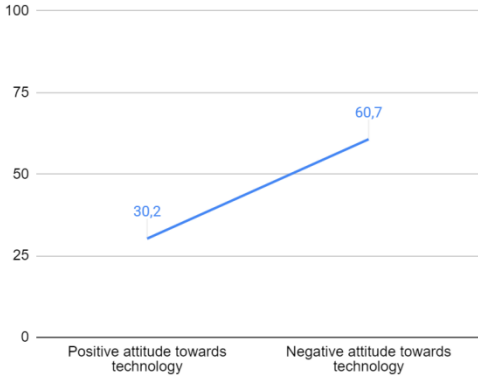
De CGC besluit om zijn algemene niveau van digitale competentie te onderzoeken met de online zelfbeoordelingstool van het DISC project, hoe en hoe vaak hij media en technologie gebruikt en zijn houding ten opzichte van technologie met behulp van de MTUAS. Uit de MTUAS selecteert de CGC specifieke subschalen:

- Gebruiksubschaal: smartphonegebruik, zoeken op internet, e-mailen, sms'en, bellen;
- Subschaal Attitude: positieve attitudes tegenover technologie, negatieve attitudes tegenover technologie.

Het CGC bespreekt de resultaten met Gerd tijdens de tweede sessie. Het CGC legt Gerd het doel van het assessmentproces uit en hoe de resultaten helpen bij het reflectieproces over het plannen van zijn professionele toekomst.

Aangezien de MTUAS geen online tool is, maakt het CGC een online enquête (bijv. Google Forms) waarin alle items van de subschalen worden ingevoerd. Gerd beantwoordt de online vragenlijsten met de computer van het CGC. Hierbij moet worden opgemerkt dat de begeleider rekening hield met Gerds verklaarde bekwaamheid in het gebruik van de pc tijdens de eerste sessie (geen angst voor technologie) en de mogelijkheid om Gerd te ondersteunen bij technische problemen, indien nodig. Na het invullen van de vragenlijsten bekijkt de CGC samen met Gerd de resultaten zoals beschreven in de grafiek (zie tabblad 1).

Tabel: Resultaten van de antwoorden van Gerd op de MTUAS

Gereedschap	Resultaten
DISC	
MTUAS	Usage subscale  Attitude subscale 

Gerd geeft commentaar op de resultaten en beweert dat hij door omstandigheden moest leren omgaan met de smartphone, omdat hij via messaging apps moest communiceren met zijn dochters en vrijwilligers bij de liefdadigheidsinstelling waar hij bij betrokken is. Het leren gebruiken van de smartphone kostte hem veel moeite en was alleen mogelijk dankzij de steun van zijn familie. Gezien de moeilijkheden die hij had en omdat hij zich niet zelfverzekerd voelt als het op technologie aankomt, heeft hij nooit iets anders willen leren.

Vervolgens stelt het CGC de volgende vragen om de discussie te ondersteunen:

- Hoe verandert digitalisering uw baan?
- Wat vind je ervan als je in je huidige bedrijf een training moet volgen om digitale vaardigheden te ontwikkelen?
- Welke voordelen ziet u in het volgen van een cursus digitale vaardigheden voor uw werk en loopbaan?
- Je zei dat je veel tijd en energie hebt gestoken in het leren gebruiken van de smartphone. Hoe voel je je nu als je ziet welke weg je hebt afgelegd en welke resultaten je hebt bereikt?

Wat waren de externe ondersteuning die je in staat stelden om dit te bereiken? Wat waren de obstakels?

- Wat zijn de stappen die je de komende weken zou kunnen nemen om je digitale vaardigheden verder te ontwikkelen? Wie zou je daarbij kunnen ondersteunen?

Referenties

- Aras, A., & Büyüközkan, G. (2023). Begeleiding van de Digitale Transformatie Reis: A Holistic Digital Maturity Model Based on a Systematic Literature Review. *Systemen*, 11(4), 213.
- Caiado, R. G. G., Lima, G. B. A., Nascimento, D. L. D. M., Vieira Neto, J., & Oliveira, R. A. M. D. (2016). Guidelines to risk management maturity in construction projects. *brazilian journal of operations & production management*, 13(3), 372-385.
- Clifford, I., Kluzer, S., Troia, S., Jakobsone, M., & Zandbergs, U. (2020). *DigCompSat. Een instrument voor zelfreflectie voor het Europese digitale kader voor burgers* (nr. JRC123226). Gemeenschappelijk Centrum voor Onderzoek (locatie Sevilla).
- Helsper, E. J., van Deursen, A. J. A. M., & Eynon, R. (2015). Tastbare uitkomsten van internetgebruik: van digitale vaardigheden naar tastbare uitkomsten projectrapport.
- Kalpaka, A., Digital Maturity Assessment (DMA) Framework and Questionnaires for SMEs/PSOs: A guidance document for EDIHs, Europese Commissie, 2023, JRC133234.
- Ochoa-Urrego, R. L., & Peña-Reyes, J. I. (2021). Digitale volwassenheidsmodellen: een systematisch literatuuronderzoek. *Digitalisering: Approaches, Case Studies, and Tools for Strategy, Transformation and Implementation*, 71-85.
- Peart, M. T., Gutiérrez-Esteban, P., & Cubo-Delgado, S. (2020). Ontwikkeling van de vragenlijst voor digitale en sociaal-civische vaardigheden (DIGISOC). *Educational Technology Research and Development*, 68, 3327-3351.
- Rosen, L. D., Whaling, K., Carrier, L. M., Cheever, N. A., & Rokkum, J. (2013). De media en technologie gebruik en attitudes schaal: Een empirisch onderzoek. *Computers in menselijk gedrag*, 29(6), 2501-2511.
- Schepman, A., & Rodway, P. (2020). Initial validation of the general attitudes towards Artificial Intelligence Scale. *Computers in menselijk gedrag rapporten*, 1, 100014.
- Ulfert-Blank, A. S., & Schmidt, I. (2022). Het beoordelen van digitale zelfredzaamheid: Review en schaalontwikkeling. *Computers & Onderwijs*, 104626.

Websites:

- <https://digital-skills-jobs.europa.eu/en>
- <https://mydigiskills.eu/>
- <https://discproject.eu>
- <https://kpmg.com/au/en/home/services/advisory/management-consulting/technology/digital-maturity-assessment.html>
- <https://digitalmaturity.org/digital-maturity-framework/>

- <https://www.bdc.ca/en/articles-tools/entrepreneur-toolkit/business-assessments/digital-maturity>
- <https://www.digitalskillup.eu/it/>

Bijlage

Tools voor zelfbeoordeling	I
Roundabout procesmodel begeleiding in het netwerk	V
Methodiek voor individuele begeleidingsaanvragen.....	VI
Best practices creëren - overzicht van instrumenten en bronnen	I
Instrumenten om de samenwerking voor te bereiden	III
Instrumenten voor fase 1 (Opdracht)	V
Instrumenten voor fase 2 (Assessment)	IX
Instrumenten voor fase 3 (Planning)	XXVII
Instrumenten voor fase 4 (Actie)	XXXIII
Instrumenten voor fase 5 (Resultaten).....	XXXIV
Instrumenten voor fase 6 (Evaluatie)	XXXVI

Tools voor zelfbeoordeling

Naam Tool	Auteur	Jaar	Link	Open Toegang	N. item	Subschalen en/of subdimensies	Voorbeeld van item
Schaal voor media- en technologiegebruik en -attitudes	Rosen, Whaling, Carrier, Cheever & Rokkum	2013	http://dx.doi.org/10.1016/j.chb.2013.06.006	Geen	60	<u>Media en Technologie Gebruik Schaal (MTUS)</u> Smartphonegebruik, algemeen sociaal mediagebruik, zoeken op internet, e-mailen, delen van media, sms'en, videospellen, online vriendschappen, online vriendschappen, Facebook vriendschappen, bellen met de telefoon, tv kijken <u>Attitudes subschalen</u> Positieve houding ten opzichte van technologie, angst om zonder technologie te zitten, negatieve houding ten opzichte van technologie, voorkeur voor wisselen van taak	Voor de MTUS worden de meeste items geformuleerd op basis van de temporele frequentie van de actie: <i>Ex. 1 - Mobiele telefoongesprekken voeren en ontvangen.</i> <i>Voorbeeld 2 - Informatie zoeken met een mobiele telefoon.</i> Voor de Attitudeschaal geeft de persoon de mate van overeenstemming aan: <i>Ex. 3 - Ik vind het belangrijk dat ik op internet kan wanneer ik maar wil.</i> <i>Ex. 4 - Nieuwe technologie maakt het leven ingewikkelder.</i>

Naam Tool	Auteur	Jaar	Link	Open Toegang	N. item	Subschalen en/of subdimensies	Voorbeeld van item
Schaal voor internetvaardigheden	Van Deursen, Helsper & Eynon	2015	http://dx.doi.org/10.1080/1369118X.2015.1078834	Geen	23 (met andere 12 optionele items)	<u>Operationeel</u> , <u>Informatie Navigatie</u> , <u>Sociaal</u> , <u>Creatief</u> , <u>Mobiel</u>	<i>Ex. 1 - Ik weet hoe ik een nieuw tabblad in mijn browser moet openen. Voorbeeld 2 - Soms kom ik op websites terecht zonder te weten hoe ik daar terecht ben gekomen. Ex. 3 - Ik weet welke verschillende soorten licenties van toepassing zijn op online content.</i>
Vragenlijst digitale en sociaal-civische vaardigheden (DIGISO C)	Peart, Gutiérrez-Esteban & Cubo-Delgado	2020	https://doi.org/10.1007/s11423-020-09824-y	Ja	59	<u>Dimensie digitale vaardigheden</u> (26) Beheer en gebruik van informatie en gegevens, Communicatievaardigheden, Creëren van digitale inhoud, Beheer en beveiliging van informatie en digitale inhoud, Ethiek en digitale verantwoordelijkheid <u>Sociaal-civiele vaardigheden</u> (33) Sociale en politieke gedragingen en attitudes, Digitale empathie, Sociale en digitale betrokkenheid, Kritisch denken, Democratische attitudes, Prosociaal gedrag	<i>Ex.1 - Ik zoek en raadpleeg informatie in een digitale omgeving. Voorbeeld 2 - Ik communiceer mijn ideeën met mensen die ik ken. Ex.3 - Ik gebruik verschillende digitale content om mezelf uit te drukken in een digitale omgeving. Ex.4 - Ik kan informatie transformeren en organiseren in verschillende formaten. Voorbeeld. 5 - Ik maak deel uit van een sociale netwerkgroep die over politieke onderwerpen praat. Ex. 6 - Ik probeer te luisteren naar meningen die verschillen van de mijne voordat ik beslissingen neem.</i>

Naam Tool	Auteur	Jaar	Link	Open Toegang	N. item	Subschalen en/of subdimensies	Voorbeeld van item
Algemeen houding ten opzichte van kunstmatige intelligentie Schaal	Schepman & Rodway	2020	https://doi.org/10.1016/j.chbr.2020.100014	Ja	20	Positief, Negatief	<i>Ex. 1 - Voor routinetransacties heb ik liever interactie met een kunstmatig intelligent systeem dan met een mens. Voorbeeld 2 - Kunstmatig intelligente systemen kunnen mensen helpen zich gelukkiger te voelen. Ex. 3 - Ik huiver van ongemak als ik denk aan toekomstige toepassingen van Kunstmatige Intelligentie.</i>
Schaal voor digitale zelfeffectiviteit	Ulfert-Blank & Schmidt	2022	https://doi.org/10.1016/j.compedu.2022.104626	Ja	27	Informatie- en gegevensvaardigheden, Communicatie en samenwerking, Digitale inhoud maken, Veiligheid, Problemen oplossen	<i>Ex. 1 - Verzet je tegen onrechtvaardigheid in digitale omgevingen. Voorbeeld 2 - De digitale vaardigheden die ik mis identificeren en verbeteren. Ex. 3 - Digitale inhoud opslaan en organiseren zodat ik het gemakkelijk terug kan vinden.</i>
Het DigComp SAT-hulpprogramma	Europese Unie	2020	https://publications.jrc.ec.europa.eu/repository/handle/JRC123226	Ja	82	Informatie- en gegevensvaardigheden, Communicatie en samenwerking, Digitale inhoud maken, Veiligheid, Problemen oplossen	<i>Ex. 1 - Ik sta open voor het delen van digitale inhoud waarvan ik denk dat die interessant en nuttig kan zijn voor anderen. Voorbeeld 2 - Ik weet hoe ik me online moet gedragen afhankelijk van de situatie (bijv. formeel vs. informeel). Ex. 3 - Ik kan scripts, macro's en eenvoudige toepassingen schrijven om de uitvoering van een taak te automatiseren.</i>
Het platform	Europese Unie	2021	https://digital-skills-	Ja (online)	82	Informatie- en gegevensvaardigheden,	-

Naam Tool	Auteur	Jaar	Link	Open Toegang	N. item	Subschalen en/of subdimensies	Voorbeeld van item
voor digitale vaardigheden en banen			jobs.europa.eu/en			Communicatie en samenwerking, Digitale inhoud maken, Veiligheid, Problemen oplossen	
MyDigiSkills	DigCompSAT-project van de Gemeenschappelijke Onderzoeksraad van de Europese Commissie	2021	https://mydigiskills.eu/	Ja (online)	-	Informatie- en gegevensvaardigheden, Communicatie en samenwerking, Digitale inhoud maken, Veiligheid, Problemen oplossen	-
Digitale vaardigheden voor integratie en actief burgerschap	Digitale vaardigheden voor integratie en actief burgerschap (Erasmus+ project)	-	https://discproject.eu	Ja (online)	-	ICT Essentials, Tekstverwerking, Informatie- en gegevensvaardigheden, Dagelijkse digitale hulpmiddelen, Online samenwerking, IT-beveiliging, Hulpmiddelen voor actief burgerschap	<i>Ex. 1 - Ik kan een gebruikersaccount met wachtwoordbeveiliging maken en de beveiligingsfuncties aanpassen. Voorbeeld 2 - Ik kan verbinding maken met een draadloos netwerk en ik begrijp de verschillende beveiligingsopties.</i>

Procesmodel voor Roundaboutbegeleiding in het netwerk

Fase	Procesbeschrijving	Klant	Raadsman	Betrokkenheid / Samenwerking
1. Engagement (interesse, beginsituatie, contract)				
2. Assessment (situatie, zelfbeoordeling en bewustzijn)				
3. Planning (gebaseerd op behoefteanalyse; richting aangeven, doelen, oplossingen, oriëntatie en planning, afspraken)				
4. Actie (activiteiten, uitvoering)				
5. Resultaten (resultaten behalen, vastleggen en documenteren)				
6. Evaluatie (reflectie en beoordeling)				

Methodiek voor individuele adviesaanvragen

Fase	Procesbeschrijving	Klant	Raadsman	Betrokkenheid / Samenwerking	Opmerking
1. Engagement (interesse, beginsituatie, contract)	Gelegenheid - Cliënt zoekt individueel begeleiding. Begeleider ondersteunt cliënt bij het beschrijven van de gelegenheid, bijv. beginsituatie Begeleider en cliënt verduidelijken de zorgen Begeleider doet suggesties over hoe verder te gaan (contracteren)	(bestaande) gedachten over de gelegenheid en de uitgangssituatie (bestaande) emoties met betrekking tot de uitgangssituatie kunnen een rol spelen	Relatieopbouw, transparantie en veiligheid Open discussie over mogelijke zorgen, sorteren van zorgen indien nodig Neemt verantwoordelijkheid voor het verdere proces met contractering	Begeleider verduidelijkt met cliënt of bijv. andere actoren al een rol spelen (bijv. werkgever of onderwijsaanbieder) en of eerdere activiteiten al hebben plaatsgevonden. De betrokkenheid van samenwerkingspartners wordt, indien van toepassing, als mogelijkheid opgenomen in het contract.	Of er een reden en een verzoek is met betrekking tot digitale competenties of professionele ontwikkeling moet situationeel worden verduidelijkt.
2. Assessment (situatie,	Situatie	Cliënt is expert voor zijn eigen situatie	Begeleider is een expert in het proces om	De betrokkenheid van samenwerkingspart	

Fase	Procesbeschrijving	Klant	Raadsman	Betrokkenheid / Samenwerking	Opmerking
zelfbeoordeling en bewustzijn)	- Huidige of vroegere activiteiten - Ervaring en kennis - Persoonlijke sterke punten en hulpbronnen - Motivatie, gedachten en attitudes voor verdere ontwikkeling (bijv. vervolgonderwijs) - Eerdere informatie / overwegingen voor eigen ontwikkeling - Activiteiten tot nu toe, - Randvoorwaarden, in het bijzonder voor leren,	(retrospectief, ervaringsgericht)	de situatie te verduidelijken De cliënt ondersteunen bij vraagimpulsen Kennis over beroepen/activiteiten gebruiken om situatie te verduidelijken Niet overhaast voorstellen en actieplannen ontwikkelen	ners, indien van toepassing, wordt opgenomen in het contract als een manier om bijvoorbeeld digitale vereisten te verduidelijken.	

Fase	Procesbeschrijving	Klant	Raadsman	Betrokkenheid / Samenwerking	Opmerking
	persoonlijke omgeving, tijd, enz. - Veranderingen in beroep/baan - Mogelijke toekomstige werkgebieden en vereisten				
Voortzetting met focus op behoeftenanalyse voor digitale competenties	Behoeftanalyse - Vastleggen van digitale competenties en competentiebehoeften - Gebruik van vraagtechnieken - Integratie van zelftests (zelfbeoordeling van competenties) - Aansluiting op vereisten in het	Bereidheid en voorbehoud van de klant om competenties te beoordelen Ondersteuningsbehoeften bij het identificeren van competenties	De juiste procedures kiezen op basis van de "gemoedstoestand" van de cliënt. Verwijzingen naar de huidige vereisten in zijn/haar beroep/activiteit Bekendmaking van de resultaten van de behoeftenevaluatie Begeleiding bij de evaluatie/reflectie van	Werkgevers betrekken bij de vereisten Gebruik van LMI voor competentievereist en Samenwerking met aanbieders van competentie-zelfevaluaties	

Fase	Procesbeschrijving	Klant	Raadsman	Betrokkenheid / Samenwerking	Opmerking
	huidige of toekomstige werkveld - ...		de zelfevaluatieprocedures /resultaten		
3. planning (gebaseerd op behoefteanalyse; gevoel voor richting, doelen, oplossingen, afspraken)	Identificatie van mogelijke doelen die de cliënt kan/wil nastreven Differentiatie van doelen (bijv. in stappen).	Cliënt werk doelen uit met ondersteuning van begeleider	Begeleider ondersteunt doelverheldering en differentiatie van doelen, ondersteuning bij besluitvormingsproces	Betrek onderwijsaanbieder s bij het testen van doelstellingen (bijv. haalbaarheid).	
Vervolgplanning: Oplossingen	Onderzoek en selectie van mogelijke kwalificatieaanbiedingen Mogelijkheden voor financiële steun identificeren Het ontwikkelen van verdere	De klant wordt erbij betrokken om de pasvorm te verduidelijken, randvoorwaarden te bespreken, enz.	Begeleider ondersteunt door zijn oriëntatiekennis en kennis van zoekstrategieën begeleider ondersteund door contacten in zijn netwerk Begeleider ondersteunt met kennis van	Betrek onderwijsaanbieder s, bijvoorbeeld door te informeren naar geschikte aanbiedingen. Financieringsmogelijkheden van derden Voordeel	De ontwikkeling van oplossingen is misschien slechts tot op zekere hoogte mogelijk in een eerste bespreking > daarna

Fase	Procesbeschrijving	Klant	Raadsman	Betrokkenheid / Samenwerking	Opmerking
	oplossingsstappen die nodig kunnen zijn voordat een kwalificatie wordt behaald.		financieringsmogelijkheden	Betrek werkgever (bijv. over de haalbaarheid van doelen)	afspraken over de verdere procedure, nabespreking, taakverdeling, enz.)
Vervolgplanning: Afspraken / volgende stappen	De te nemen stappen identificeren en overeenkomen tot een tweede bijeenkomst. Concrete activiteiten benoemen en afspreken	Klant gaat actief aan de slag om afspraken en volgende stappen vast te leggen	Begeleider stelt afspraken voor over hoe verder te gaan, vervolgbijeenkomst, verdeling van taken, enz.	Afhankelijk van het verloop van het proces: Begeleider neemt contact op met andere samenwerkingspartners, bijv. om deelname, registratie etc. te verduidelijken.	Afhankelijk van het verloop van het proces: Zijn er meerdere besprekingen nodig? Moeten er verduidelijkingen worden aangebracht vóór de uitvoering (actie)?

Fase	Procesbeschrijving	Klant	Raadsman	Betrokkenheid / Samenwerking	Opmerking
4. Actie (activiteiten, implementatiestappen)	Verdere opleidingsmaatregel wordt gerealiseerd Klant gaat verder studeren Indien van toepassing, worden stappen ondernomen die nodig zijn voor de start van de vervolgopleiding (bijv. contracten, aanvragen, overeenkomsten)	Actieve deelname aan een bijscholingsmaatregel Cliënt gebruikt contact met begeleider, bedrijf of trainingsaanbieder wanneer nodig	Begeleider ondersteunt stappen die nodig zijn voor de start van de vervolgopleiding (bijv. contracten, sollicitaties, overeenkomsten). Begeleider is aanspreekbaar als verdere verduidelijking of ondersteuning in het leerproces nodig is	Begeleider werkt samen met werkgevers en aanbieders van opleidingen om de stappen te verduidelijken die nodig zijn voordat de opleiding begint. Samenwerkingspartners ondersteunen de uitvoering van de maatregel	
5. Resultaten (resultaten behalen, vastleggen en documenteren)	Afronding van verdere opleiding Leerresultaten Overdracht van leerresultaten naar de wereld	Klant informeert over de resultaten (indien van toepassing) Klant neemt volgende stappen	Begeleider is beschikbaar als verdere verduidelijking of ondersteuning bij de overdracht nodig is	Samenwerkingspartners documenteren de resultaten (bijv. geven certificaat voor training)	

Fase	Procesbeschrijving	Klant	Raadsman	Betrokkenheid / Samenwerking	Opmerking
	van het werk (on the job, werk zoeken) Verdere ondersteuningsbehoeften	Cliënt formuleert verdere interesse en behoefte aan ondersteuning	Begeleider documenteert (indien van toepassing) de resultaten / uitkomsten		
6. Evaluatie (reflectie en beoordeling)	Herziening van het gesprek (procesleven) en de resultaten als vast onderdeel Indien van toepassing: Het stimuleren van een nieuw bijscholingsproces. Indien van toepassing: Het stimuleren van een nieuw bijscholingsproces of verdere loopbaanstappen	Cliënt geeft zijn mening over begeleidingsproces en -resultaten	Begeleider begeleidt evaluatie/reflectie Begeleider staat open voor suggesties, wensen, kritiek Begeleider geeft bevindingen/ervaringen die relevant zijn buiten de individuele casus door aan samenwerkingspartners	Indien nodig worden ook andere samenwerkingspartners bij de evaluatie betrokken.	Het object van de evaluatie is het begeleidingsproces. Het voordeel is a. de verbetering van de begeleiding en b. het opdoen van kennis voor samenwerking in het netwerk.

Fase	Procesbeschrijving	Klant	Raadsman	Betrokkenheid / Samenwerking	Opmerking
	(bijv. werk zoeken)				

Best practices creëren - overzicht van instrumenten en bronnen

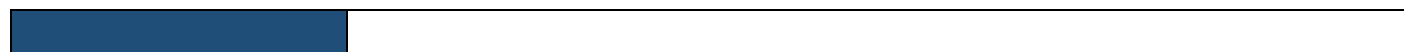
Nr	Instrument	Bron
	De samenwerking voorbereiden	
1	Systeem-omgeving-analyse	Baumfeld, Langthaler, Payer & Scheer (2008)
	1. Engagement (interesse, beginsituatie, contract)	
2	Richtlijnen voor verduidelijking van aanleiding, zorg, mandaat en contract	Schlippe & Schweizer (2016)
3	Vragenlijst voor eerste interview met werkgevers	Sixt & Iller (2004)
	2. Assessment (situatie, zelfbeoordeling en bewustzijn)	
4	Taakanalyse	MAGS (2013)
5	Analyse van vaardigheden	Triebel (2022)
6	Toekomstgericht interview	Eigen bron
7	Indicatoren voor digitaal aanpassingsvermogen	Eigen bron
8	Eenvoudige functieanalyse interview	Eigen bron
9	Functiebeschrijving en taakdocumentatie	Dobischat, Düsseldorf & Fischell (2008)
10	Werknemers beoordelen op digitale competenties en opleidingsbehoeften	Dobischat, Düsseldorf & Fischell (2008)
	3. Planning (gebaseerd op behoefteanalyse; richting aangeven, doelen, oplossingen, oriëntatie en planning, afspraken)	
11	Overzicht verzamelen over het aanbod van vervolgopleidingen	Vogelgesang & Pongratz (2021)
12	Competentie-eisen vertalen naar CET-doelstellingen	Dobischat, Düsseldorf & Fischell (2008)
13	SMART-Methode	Drucker (2011)
14	Logboek werknemer	Talwar D, Kumar S, Acharya S & Madaan (2021)

	4. Actie (activiteiten, uitvoering)	
15	Volgende stappen en actieplan	Triebel (2022)
	5. Resultaten (resultaten behalen, vastleggen en documenteren)	
16	Certificaat voor permanente educatie	Dobischat, Düsseldorf & Fischell (2008)
	6. Evaluatie (reflecteren en evalueren van het proces)	
17	Feedback vragen	Eigen bron
18	Gestructureerd feedbackformulier	Gillen & Pross (2005)

Instrumenten om de samenwerking voor te bereiden

Bijlage 1: Systeem-omgeving-analyse

Naam van het gereedschap	Systeem-omgevingsanalyse
Gebruik in de fase	De samenwerking voorbereiden
Doel	Relaties met andere organisaties schetsen en beoordelen
Korte beschrijving	Een systeem-omgevingsanalyse kan worden gebruikt om de relaties van een organisatie met andere organisaties te schetsen. De systeem-omgevingsanalyse toont de directe relaties van de organisatie, maar illustreert geen netwerken (ÖAR Regionalberatung GmbH, cit. in Baumfeld, Langthaler, Payer & Scheer, 2008). Het kan bijvoorbeeld gebruikt worden in de DigiTrans methode om operationele relaties met opleidingsaanbieders te verduidelijken, die dan op hun beurt kunnen worden ingebracht in het multi-actor overlegproces. Verder kunnen begeleiders deze methode ook gebruiken om te reflecteren op hun eigen relaties en samenwerking.
Instructies	Procedure van de systeem-omgevingsanalyse (ÖAR Regionalberatung GmbH, geciteerd in Baumfeld et al. 2008; eigen aanpassingen): 1. Verzamelen van alle relevante systemen/organisaties/actoren in de omgeving. Deze worden vervolgens op matrixkaarten van verschillende grootte geschreven, afhankelijk van hun belang (bijv. omvang of kracht). 2. De eigen organisatie of persoon wordt in het midden gelegd. De andere moderatiekaarten worden dan rond de eigen kaart gelegd. Kaarten met een groot belang worden duidelijk gemaakt door ze op korte afstand van het midden te leggen. 3. Vervolgens worden de relaties van de andere kaarten met de eigen organisatie/persoon verduidelijkt. Nauwe relaties krijgen meerdere verbindingslijnen. Losse relaties worden alleen aangegeven met stippellijnen. 4. Vervolgens worden de relaties geëvalueerd. Goede relaties worden gemarkeerd met een hartje, problematische relaties met een bliksemschicht en neutrale of niet te beoordelen relaties met een vraagteken. 5. De systeem-omgevingsanalyse kan vervolgens worden besproken in het adviesgesprek en de middelen, of verdere netwerkactoren kunnen worden geïdentificeerd met betrekking tot verschillende vragen.
Bron	Bron: Baumfeld, L., Langthaler, H., Payer, H. & Scheer, G. (2008). Instrumente für NetzwerkerInnen. In S. Bauer-Wolf, H. Payer & G. Scheer (Eds.): Erfolgreich durch Netzwerkkompetenz Handbuch für Regionalentwicklung (p. 110 - 183). Wien: Springer. (Eigen Translatie).



Instrumenten voor fase 1 (Opdracht)

Bijlage 2: Richtlijnen voor verduidelijking van aanleiding, zorg, mandaat en contract

Naam van het instrument	Richtlijnen voor het verduidelijken van interesse, beginsituatie en contract
Gebruik in de fase	1 (Engagement)
Doel	De methode ondersteunt de verduidelijking van de aanleiding, de zorg (of het belang), het mandaat en een formeel of informeel contract. "De steeds preciezere verheldering van waar het bij de begeleiding (...) precies om zou moeten gaan, kan goed worden beschreven aan de hand van een stroomschema. In navolging van Loth (1998) moeten de termen 'aanleiding', 'zorg', 'opdracht' en 'contract' netjes van elkaar gescheiden worden in een logische verantwoording" (Schlippe & Schweizer 2016, p. 238).
Korte beschrijving	De methode stelt voor onderscheid te maken tussen de vier termen. In welke volgorde of met welke intensiteit de verheldering wordt georganiseerd en of alles duidelijk is aan het begin van een proces kan verschillen per situatie en cliënt. In een organisatiecontext kan zo'n proces formeler zijn dan in een sessie met een individu. De term "contract" kan worden opgevat als formeel (bijvoorbeeld in een schriftelijke overeenkomst) of meer als informeel. Het Instrument richt zich op de volgende aspecten en helpt begeleider en cliënt om duidelijkheid te krijgen: • Weet ik wat de reden is dat de persoon die begeleiding zoekt naar mij toe komt? • Weet ik wat de specifieke zorg is die mijn klant wil realiseren? • Weet ik wat mijn klant in dit opzicht precies van me wil? • Ben ik bereid en in staat om precies dat te bieden?
Instructies	Vragen zoals de volgende kunnen worden gebruikt: 1. Gelegenheid: Wat brengt je hier? • Wat brengt je hier, was er een aanleiding, een actuele gelegenheid? • Waarom wil je nu begeleiding? 2. Bezorgdheid: Wat wil je hier bereiken? • Wat wil je dat hier vandaag gebeurt? • Wat moet er gebeuren aan het einde van de sessie van vandaag, wat moet er gebeuren aan het einde van het begeleidingsproces? • Over huidige ideeën voor oplossingen: Wat moet er volgens jou nu gebeuren? 3. Opdracht: Wat verwacht je van de begeleiding?

	• Wat wil je precies van me? • Wie (derden) hebben nog meer verwachtingen van de begeleiding? En wat precies? 4. Overeenkomst, contract: Wat bied ik aan? • Ik heb het begrepen (samenvatten): ... • Een basis vinden voor samenwerking via: ○ a) Aanpassing en afbakening: Ik kan dat met mijn middelen, wij kunnen dat hier in de instelling, dat - althans in deze vorm - niet, maar ○ b) Aanbod: Dit is wat ik je kan bieden ... • Ontwerp van het externe kader (visie op het proces, data, samenwerking met belanghebbenden, financiering, enz.)
Bron	Eigen bewerking uit Bron: Schlippe & Schweizer (2016). Lehrbuch der systemischen Therapie und Beratung I (pp. 238 - 241). Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht. (Eigen T ranslation).

Bijlage 3: Vragenlijst voor eerste interview met werkgevers

Naam van het instrument	Vragenlijst voor eerste interview met werkgevers
Gebruik in de fase	1 (Engagement)
Doel	Inzicht krijgen in de uitgangssituatie van een bedrijf, interesse tonen in de kenmerken ervan en dergelijke aspecten koppelen aan digitalisering en bijscholing.
Korte beschrijving	Veranderingen zijn beïnvloedende factoren voor permanente vorming. De vragen gaan over actuele veranderingen en leggen een verband met eerdere nascholingsactiviteiten. Er wordt speciale aandacht besteed aan het aspect digitalisering. In een organisatorische context kunnen specifieke aspecten een rol spelen en de start van een advies- of consultingproces vergt meer voorbereiding. Voor een eerste gesprek en voordat de details van het proces (interesse, mandaat, contact) kunnen worden verduidelijkt, kan een gesprek met relevante actoren (eigenaar, HR-expert) nuttig zijn. Zo'n gesprek is contextspecifiek en moet worden voorbereid. In ieder geval kan een set vragen de begeleider/consultant ondersteunen bij deze stap. De vragen richten zich op aspecten als sector, producten, samenwerking, veranderingsprocessen, personeel en personeelsontwikkeling, speciale uitdagingen, digitalisering en huidige activiteiten op het gebied van bijscholing.
Instructies	Vragen: A. Initiële situatie van het bedrijf/organisatie: • In welke sector is uw bedrijf actief en wat zijn de huidige kenmerken van deze sector? • Wat zijn je belangrijkste producten of diensten? Welke nieuwe producten of diensten zijn of worden momenteel toegevoegd? • Met wie werk je momenteel samen om veranderingsprocessen vorm te geven (technologie, personeel)? • Waar vinden of hebben de afgelopen jaren in uw bedrijf veranderingsprocessen plaatsgevonden? • Welke innovaties zijn/worden geïntroduceerd? • Welke technologieën zijn/worden geïntroduceerd? • Wat zijn specifieke veranderingen/ontwikkelingen gericht op digitalisering? • Welke organisatorische veranderingen hebben plaatsgevonden/vinden plaats? • Ziet u uitdagingen voor het bedrijf? • Welke maatregelen heb je al genomen om ze aan te pakken? B. Huidige activiteiten met betrekking tot bijscholing

	• Welke veranderingen hebben er plaatsgevonden op het gebied van human resources? • Welke activiteiten worden ondernomen om deze verandering met betrekking tot personeel vorm te geven? • Wat voor soort trainingsactiviteiten zijn er tot nu toe geïmplementeerd? (formeel, niet-formeel, informeel) • Welke groepen werknemers (kunnen) deelnemen aan bijscholing? • Zijn er specifieke activiteiten met betrekking tot digitale vaardigheidstraining? • Waar zie je een behoefte aan meer training (formeel, niet-formeel, informeel?)
Bron	Eigen bewerking uit Bron: Iller, C. & Sixt, A. (2004): Flexibel, praktisch, zielgenau: Handbuch für kleine und mittlere Unternehmen zur Ermittlung des betrieblichen Weiterbildungsbedarfs (p. 11). Heidelberg: BeKUM. (Eigen vertaling).

Instrumenten voor fase 2 (Assessment)

Bijlage 4: Taakanalyse

Naam van het instrument	Taakanalyse
Gebruik in de fase	2 (Beoordeling)
Doel	Doel: Het doel van dit hulpmiddel is het stimuleren van een dialoog en analyses met de cliënt over zijn huidige belangrijkste werktaken en taken die hij graag uitvoert.
Korte beschrijving	Zowel ons dagelijks leven als ons werk wordt gekenmerkt door activiteiten. We gebruiken werkwoorden (activiteitenwoorden) zoals "voorbereiden", "rijden", "schrijven" of "telefoneren" om te beschrijven wat we doen. De cliënten worden aangemoedigd om hun activiteiten (werkcontext, dagelijks leven) te beschrijven (schriftelijk of in dialoog). Ze worden ook gevraagd welke activiteiten ze het leukst vinden om te doen. Sleutelwoorden kunnen worden gebruikt om reflectie te stimuleren.
Instructies	Wat doe je in je dagelijkse leven en op je werk? Telefoon je, assembleer je of plan je? Maak een bewuste keuze om geen onderscheid te maken tussen werk en vrije tijd. Noteer spontaan wat er in je opkomt. Zorg ervoor dat je werkwoorden (activiteitenwoorden) gebruikt in je beschrijving. De volgende vragen kunnen je helpen: Wat doe ik als met mensen omgaat? Wat moet ik doen als met informatie te maken heeft? Wat doe ik als omgaat met met voorwerpen, dieren, planten, enz. Je kunt de voorbeelden (voorbeelden voor activiteiten) gebruiken om je lijst aan te vullen. Dit is wat ik doe:

	Ik vind dit vooral leuk om te doen: 1. Markeer deze activiteit in kleur in je lijst hierboven. 2. Selecteer nu drie activiteiten die je favoriet zijn en voer ze hier in: 1. _____ 2. _____ 3. _____ Voorbeelden van activiteiten: Ontwerpen, bespreken, schilderen, communiceren, adviseren, onderzoeken, opstellen, organiseren, bouwen, programmeren, verkopen, sorteren, schrijven, opvoeden, ondersteunen, instrueren, onderhandelen, repareren, koken, voorbereiden, rijden, onderwijzen, opruimen, ontwikkelen, luisteren, leren, telefoneren, plannen, berekenen, uitleggen, observeren, ontwikkelen, motiveren, controleren, tellen, samenwerken, visualiseren, documenteren, herkennen, oplossen, bewerken, ...
Bron	Eigen bewerking uit Bron: MAGS (Ministerium für Arbeit, Gesundheit und Soziales des Landes Nordrhein-Westfalen) (2018). Talentkompass NRW. Fähigkeiten und Interessen erkennen und einsetzen (pp. 19ff.). Düsseldorf: MAGS. (Eigen vertaling).

Bijlage 5: Analyse van vaardigheden

Naam van het instrument	Analyse van vaardigheden																	
Gebruik in de fase	2 (Beoordeling)																	
Doel	Het doel van de reflectie is om af te leiden over welke (digitale) competenties de klant al beschikt.																	
Korte beschrijving	Om een overzicht te krijgen van iemands eerdere werkvelden en de bijbehorende vaardigheden in begeleidingsprocessen, is de activiteitenanalyse nuttig. Activiteiten die concreet beschreven en geleerd kunnen worden, worden door de cliënt op een gestructureerde manier genoteerd en in het gesprek toegelicht. Een activiteitenoverzicht in tabelvorm is geschikt voor een beter overzicht (cf. Triebel 2022, p. 95 e.v.). Als alternatief kunnen de activiteiten worden vastgelegd in een mindmap, waarbij in het midden de tijdsperiode en het gebied van activiteit worden vastgelegd (Triebel, 2022, p. 109 e.v.).																	
Instructies	Tabel: <table><tr><th>Tijdsperiode</th><th>Bedrijf/werkgever</th><th>Activiteitsgebied/project</th><th>Vaardigheden/taken</th><th>Vaardigheid (basiskennis, gevorderde kennis, expertkennis)</th><th>Eigen evaluatie (vond ik dat leuk om te doen?)</th></tr><tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr></table> Bron: Triebel, 2022, S. 96 f.; eigen toevoegingen/aanpassingen						Tijdsperiode	Bedrijf/werkgever	Activiteitsgebied/project	Vaardigheden/taken	Vaardigheid (basiskennis, gevorderde kennis, expertkennis)	Eigen evaluatie (vond ik dat leuk om te doen?)						
Tijdsperiode	Bedrijf/werkgever	Activiteitsgebied/project	Vaardigheden/taken	Vaardigheid (basiskennis, gevorderde kennis, expertkennis)	Eigen evaluatie (vond ik dat leuk om te doen?)													
Bron	Eigen bewerking uit Bron: Triebel, C. (2022). Wie ben ik? Was kann ich? Wat wil ik? Potenzialorientiertes Karrierecoaching (Vol. 333) (pp. 90ff). Klett-Cotta. (Eigen vertaling).																	

Bijlage 6: Toekomstgericht interview "digitalisering"

Naam van het instrument	Toekomstgericht interview "digitalisering"
Gebruik in de fase	2 (Beoordeling)
Doel	Doel is om met cliënten te praten over veranderingen in de wereld van werk of op hun werkplek of in hun bedrijf. Informatie verzamelen over veranderingen en een aanzet geven tot reflectie over de eigen ontwikkelingsbehoeften. Naast de voordelen op het niveau van informatie, kunnen de vragen ook worden gebruikt om attitudes en emoties te observeren en aan de orde te stellen.
Korte beschrijving	Het instrument bevat 14 vragen. De vragen combineren huidige en toekomstige uitdagingen met kwalificatiebehoeften. De begeleider kan een set vragen of de hele vragenlijst gebruiken. De vragen van het toekomstgerichte interview kunnen bijvoorbeeld worden gebruikt in adviesdiensten over digitalisering in de professionele omgeving (op de werkplek of in individuele adviesessies), in bedrijven voor de brede registratie en vergelijking van organisatorische en individuele behoeften, in individuele adviesessies voor een diepgaande analyse van verdere opleidingsbehoeften en professionele mogelijkheden/eisen, evenals voor de bewustmaking van personeelsontwikkelingsbehoeften in KMO's (ook in verband met organisatieprojecten, enz.).
Instructies	Vragen voor interview of dialoog: Perspectief "huidige taken": • Welke activiteiten voer je uit in je job? • Welke van deze activiteiten worden vandaag al digitaal ondersteund? • Zal het belang van technologie toenemen? • Hoe zal dit je werk beïnvloeden? Perspectief "technologische veranderingen": • Welke technologische veranderingen zie je in je beroep/bedrijf? • Welke technologieën worden geïntroduceerd en welke vaardigheden zijn vereist om ze te gebruiken? • Ziet u kansen of risico's in het gebruik van deze technologieën in de context van uw werk? Perspectief "veranderingen in de werkorganisatie": • Zijn er gebieden in je bedrijf waar organisatorische veranderingen op komst zijn?

	• Worden er nieuwe producten of productiemethoden ontwikkeld of geïntroduceerd in je bedrijf? • Is de organisatie aan het veranderen, bijvoorbeeld door overnames, outsourcing, enz. Wordt u direct of indirect beïnvloed door de huidige veranderingen? Perspectief "kwalificatie": • Welke kwalificaties of bijscholing heb je al gevolgd om je voor te bereiden op de digitalisering van je taken? • Kent u bijscholings- of vervolmakingscursussen die u hierbij kunnen helpen? • Welke bijscholing (thematisch) zou je voorbereiden op de digitale transformatie?
Bron	Eigen bewerking uit Bron: Dobischat, R., Düsseldorf, K., & Fischell, M. (2008). Leitfaden für die Qualifizierungsberatung von kleinen und mittleren Unternehmen (KMU). Universität Duisburg-Essen. DOI: 10.25656/01:1649. (Eigen vertaling).

Bijlage 7: Indicatoren voor digitale aanpasbaarheid

Naam van het instrument	Indicatoren voor digitaal aanpassingsvermogen
Gebruik in de fase	2 (Assessment)
Doel	De vragen over "Digitaal aanpassingsvermogen" zijn gebaseerd op het concept "Loopbaanaanpassingsvermogen" (Savickas). De 5 categorieën van het concept werden overgezet naar het aspect digitalisering. De vragen kunnen in dialoog of systematisch gebruikt worden. Ze kunnen ook worden gebruikt om actiegebieden te identificeren voor begeleiding met de cliënt. De indicatoren kunnen ook worden geschaald, waardoor het geen gevalideerd diagnostisch instrument is, maar eerder dient om het onderwerp van professioneel en digitaal aanpassingsvermogen te verdiepen tijdens het interview.
Korte beschrijving	Het Career Adaptability concept bestaat uit de categorieën: Concern, Control, Curiosity en Confidence. De indicatoren voor digitaal aanpassingsvermogen kunnen onder andere gebruikt worden: • Voor adviseurs om impulsen in twijfel te trekken en het aanpassingsvermogen van adviesvragers te onderzoeken • Voor zelfbeoordeling in het individuele aanpassingsproces en als indicatie van de aanpassingsbehoeften • Het aanpassingsvermogen van het personeel (het digitale volwassenheidsniveau van het personeel en het bedrijf) systematisch registreren • De impact evalueren/meten van adviesdiensten die digitale verandering begeleiden (pre-post metingen) De vijf concepten in het kort: Bezorgdheid - belang van doelen en intenties. Dit omvat ook het bewustzijn van het belang van de eigen loopbaankeuze, het loopbaanpad of de eigen ontwikkelingsbehoeften, evenals de formulering en reflectie van intenties en doelen (Ratschinkski 2014 gebaseerd op Savickas 1997) Controle - planningsgedrag. Mensen kunnen (in beperkte mate) controle krijgen over hun eigen toekomst door verantwoordelijkheid te nemen voor hun eigen professionele en loopbaanontwikkeling. Als deze worden georganiseerd en nagestreefd door eigen inspanningen op lange termijn, neemt de kans op succes toe. Planningsgedrag omvat verschillende aspecten, maar vooral het verzamelen van informatie en het nemen van beslissingen. (Ratschinkski 2014)

	Nieuwsgierigheid - nieuwsgierigheid en exploratie. Dit vermogen "maakt denken over mogelijkheden en (kritisch) verkennen van opties mogelijk voor de fit tussen het zelf en verschillende omgevingsscenario's" (Ratschinski 2014, p. 13). In het bijzonder de aspecten van openheid voor nieuwe ervaringen, het verkennen/exploreren van mogelijkheden en opties. Er kan een onderscheid worden gemaakt tussen zelfverkenning (wie ben ik, wat definieert mij, welke vaardigheden heb ik) en omgevingsverkenning (welke mogelijkheden zijn er) (cf. Ratschinski 2014, 13). Vertrouwen - verwachtingen en vertrouwen. Vertrouwen verwijst in het bijzonder naar "vertrouwen in de eigen capaciteiten (...) om problemen op te lossen en obstakels te overwinnen" (Ratschinski 2014, p. 14). Het omvat echter ook vertrouwen in de betrouwbaarheid van de sociale omgeving (ibid.). De verwachting van toekomstig succes en het oplossen van komende taken heeft een positief effect op de eigen inspanningen en motivatie om ze op te lossen en bevordert zo uiteindelijk het daadwerkelijke succes (zie het concept van self-efficacy volgens Bandura).
Instructies	Indicatoren voor digitaal aanpassingsvermogen: Bezorgdheid (schaal met betrekking tot digitalisering) (schaal 1-5): • Ik denk na over hoe mijn toekomst eruit zou kunnen zien in de gedigitaliseerde wereld • Ik realiseer me dat ik digitale kwesties vandaag moet aanpakken, omdat ze mijn toekomst zullen bepalen • Ik bereid me nu al voor op de digitale uitdagingen van de toekomst Controle (schaal in relatie tot digitalisering) (schaal 1-5): • Ik blijf optimistisch als ik denk aan de uitdaging van digitalisering • Ik weet dat ik relevante beslissingen moet nemen voor mijn eigen deelname aan de digitale wereld van het werk • Ik neem verantwoordelijkheid voor mijn acties om de digitale uitdagingen aan te gaan Nieuwsgierigheid (schaal in relatie tot digitalisering) (schaal 1-5): • Ik behandel de huidige omgevingsveranderingen met betrekking tot de digitalisering van onderwijs en werk • Ik gebruik verschillende manieren om met digitalisering om te gaan • Ik ben nieuwsgierig naar nieuwe kansen die ontstaan door digitalisering

	Vertrouwen (schaal met betrekking tot digitalisering) (schaal 1-5): • Ik ben ervan overtuigd dat ik de taken die ik krijg in de context van digitalisering goed zal kunnen uitvoeren • Ik zal nieuwe vaardigheden leren die ik nodig heb voor gedigitaliseerd werk • Ik kan problemen oplossen waarmee ik zal worden geconfronteerd in de context van de digitalisering van werk en onderwijs
Bron	Bron: Eigen ontwikkeling. De indicatoren en vragen zijn gebaseerd op het concept loopbaanaanpassingsvermogen (Johnston u.a. 2013; Ratschinski u.a. 2014). Johnston, C. S., Luciano, E. C., Maggiori, C., Ruch, W., & Rossier, J. (2013). Validation of the German version of the Career Adapt-Abilities Scale and its relation to orientations to happiness and work stress. <i>Tijdschrift voor Beroepsgedrag</i>, 83(3), 295-304. Ratschinski, G., Sommer, J., & Kunert, C. Die Evaluation des Berufsorientierungsprogramms des BMBF-Entstehung, Konzept und erste Ergebnisse. (Eigen vertaling).

Bijlage 8: Eenvoudig functieanalyse-interview over behoeften aan digitale vaardigheden

Naam van het instrument	Eenvoudige functieanalyse-interview over behoeften aan digitale competenties
Gebruik in de fase	2 (Assessment)
Doel	De methode ondersteunt de analyse van digitale competentiebehoeften voor een specifieke functie in een organisatie.
Korte beschrijving	De methode is bedoeld om een eenvoudig kader te bieden voor de analyse van competentiebehoeften in een organisatie dat kan worden gebruikt bij het werken met werkgevers. De methode bouwt voort op het DigiTrans competentieraamwerk (Weber & Schulz 2023) en zijn competentiedimensies: • Technische expertise • Informatie, gegevens en mediacompetentie • Communicatie en samenwerking • Creatie van digitale inhoud • Transversale competenties Daarnaast biedt de methode ook vragen om de beveiligingseisen van een functie te analyseren, evenals de frequentie van technologische veranderingen in de organisatie, de opleidingscultuur in de organisatie en uitdagingen met betrekking tot digitale competentieontwikkeling in het verleden. Hieronder vind je een voorbeeldgespreksleidraad voor een functieanalyse met een vertegenwoordiger van de werkgever. Deze bestaat uit twee delen. Een kerngedeelte dat de digitale competentiedimensies van het DigiTrans raamwerk voor digitale competentie omvat. Een optioneel deel dat situationeel kan worden gebruikt en aanvullende informatie kan bieden voor het plannen van geschikte leerprocessen of leeraanbiedingen.
Instructies	Vragen: • Functieoverzicht en verantwoordelijkheden: ○ Kunt u een gedetailleerde beschrijving geven van de functie, inclusief de belangrijkste verantwoordelijkheden en taken? ○ Wat zijn de belangrijkste doelstellingen van deze functie? • Technische expertise: ○ Kunt u aangeven welke technische vaardigheden en kennis vereist zijn om de taken met betrekking tot deze functie effectief uit te voeren? ○ Zijn er specifieke software, hardware of technische platforms die cruciaal zijn voor succes in deze functie? ○ Kunt u voorbeelden geven van situaties waarin een hoog niveau van technische expertise essentieel is?

- **Informatie, gegevens en mediacompetentie:**
 - Houdt deze functie taken in met betrekking tot het verwerken, analyseren of interpreteren van gegevens en informatie?
 - Zijn er specifieke gegevensbeheersystemen, software of tools die werknemers in deze functie moeten gebruiken?
 - Hoe belangrijk is het vermogen om digitale media-inhoud kritisch te beoordelen en te gebruiken voor deze functie?
- **Communicatie en samenwerking:**
 - Kun je het belang beschrijven van effectieve digitale communicatie, zowel intern als extern, voor deze functie?
 - Worden er specifieke platforms, tools of software gebruikt voor communicatie en samenwerking binnen de organisatie of met externe belanghebbenden?
 - Hoe cruciaal is de mogelijkheid om digitaal samen te werken met collega's of teams?
- **Creatie van digitale inhoud:**
 - Zijn er binnen deze functie verantwoordelijkheden die te maken hebben met het maken, bewerken of cureren van digitale content?
 - Moeten medewerkers specifieke software of tools gebruiken voor het maken van content, en zo ja, welke?
 - Kunt u voorbeelden geven van het soort digitale inhoud dat in deze functie kan worden gecreëerd?
- **Transversale competenties:**
 - Zijn er overkoepelende competenties of vaardigheden die betrekking hebben op alle aspecten van deze functie?
 - Moeten werknemers blijf geven van aanpassingsvermogen, probleemoplossend vermogen of andere transversale competenties in de digitale context?
 - Kunt u voorbeelden geven van situaties waarin transversale competenties bijzonder cruciaal zijn?
- **Beveiliging en naleving:**
 - Zijn er specifieke digitale beveiligingsprotocollen of compliancevereisten waaraan werknemers in deze functie zich moeten houden?
 - Hoe belangrijk is gegevensbeveiliging binnen de reikwijdte van deze functie?
- **Aanpassingsvermogen aan technologische veranderingen:**
 - Hoe vaak verandert de technologie of het digitale landschap binnen het domein van deze functie?
 - Hoe belangrijk is het voor werknemers in deze functie om zich aan te passen aan nieuwe digitale tools of updates?
 - Zijn er verwachte veranderingen of trends in technologie die in de nabije toekomst van invloed zouden kunnen zijn op de digitale competentiebehoeften voor deze functie?
- **Training en onboarding voor digitale hulpmiddelen:**

	○ Wat voor soort training of inwerkproces is er om werknemers vertrouwd te maken met de digitale hulpmiddelen die relevant zijn voor deze functie? ○ Zijn er doorlopende leermogelijkheden voor de ontwikkeling van digitale vaardigheden? ● Succesverhalen en uitdagingen: ○ Kunt u succesverhalen vertellen van werknemers die uitblinken in deze rol dankzij hun vaardigheid met digitale hulpmiddelen? ○ Waren er uitdagingen met betrekking tot digitale competentie in deze rol en hoe werden deze aangepakt? Door deze vragen binnen elke dimensie te behandelen, is het de bedoeling om een volledig inzicht te krijgen in de specifieke digitale competentiebehoeften voor deze functie. Deze informatie kan worden gebruikt om opleidings- en ontwikkelingsprogramma's op maat te maken zodat werknemers over de nodige digitale competenties beschikken.
Bron	Bron: Eigen Bron , gebaseerd op het DigiTrans Competentiemodel: Weber P. & Schulz J. (2023). CGC-DigiTrans-rapport. CGC - Roundabout voor digitale transformatie. Professionele Begeleiding & Counseling (CGC) in Multi-Actor-Netwerken. CGC Project. https://digitransformation.net/report/ [11.12.2023] Chat-GPT werd gebruikt om de vragen te formuleren op basis van deze bron.

Bijlage 9: Functiebeschrijving en taakdocumentatie

Naam van het instrument	Functiebeschrijving en taakdocumentatie													
Gebruik in de fase	2 (Assessment)													
Doel	Functiebeschrijvingen en taakdocumentatie helpen werkgevers en werknemers om huidige en toekomstige taken vast te stellen en plannen te maken, bijvoorbeeld voor veranderingen of bijscholing.													
Korte beschrijving	De analyse kan worden uitgevoerd door observatie, zelfdocumentatie, schriftelijke ondervraging, schatting, enz. Zowel managers als werknemers kunnen hierbij betrokken worden. De resultaten kunnen worden besproken of verder verwerkt met bijvoorbeeld de consultant.													
Instructies	Functie: Functiehouder: Gemaakt in de periode van: tot Gemaakt door: (naam) (Afdeling):..... Registratiemethode: (observatie, zelfdocumentatie, schriftelijke enquête, schatting, enz:) A) Functiebeschrijving <table border="1"> <tr> <td>Functieomschrijving:</td><td></td></tr> <tr> <td>Functiehouder: (naam)</td><td></td></tr> <tr> <td>Schoolopleiding/beroepsopleiding</td><td></td></tr> <tr> <td>Loopbaan van de werknemer in het bedrijf</td><td></td></tr> <tr> <td>Werkervaring</td><td></td></tr> <tr> <td>Bijscholing</td><td></td></tr> </table>		Functieomschrijving:		Functiehouder: (naam)		Schoolopleiding/beroepsopleiding		Loopbaan van de werknemer in het bedrijf		Werkervaring		Bijscholing	
Functieomschrijving:														
Functiehouder: (naam)														
Schoolopleiding/beroepsopleiding														
Loopbaan van de werknemer in het bedrijf														
Werkervaring														
Bijscholing														

	Speciale gebieden van expertise/activiteiten	
	Gespecialiseerde kennis	
	Taken die momenteel worden uitgevoerd	
	Toekomstige taken	
	Competenties die nog moeten worden verworven voor de huidige taken	
	Competenties die nog moeten worden verworven voor toekomstige taken	
	B) Eenvoudige taakdocumentatie	
	Werkopdracht is uitgegeven door:	
	Persoon, functie, afdeling:	
	Activiteit op de werkplek: Activiteit A Activiteit B Activiteit C Activiteit D Activiteit E ...	
	Tijdsbereik van de activiteit: Activiteit A Activiteit B Activiteit C Activiteit D Activiteit E ...	
	Gebruikte arbeidsmiddelen (gereedschappen, machines, computers, media, enz.)	

	Activiteit A Activiteit B Activiteit C Activiteit D Activiteit E ...		
	Werkresultaat/product gaat naar: Customer Department Supervisor Etc....		
Bron	Eigen bewerking uit Bron: Dobischat, R.; Düsseldorf, K.; Fischel, M. (2008). Leitfaden für die Qualifizierungsberatung von kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) (pp. 37-38) Essen: Universität Duisburg-Essen. (Eigen vertaling).		

Bijlage 10: Werknemersbeoordeling over digitale competentie en opleidingsbehoeften

Naam van het instrument	Werknemers beoordelen op digitale competenties en opleidingsbehoeften
Gebruik in de fase	2 (Assessment)
Doel	Problemen identificeren in termen van digitale competentielacunes en overeenkomstige opleidingsbehoeften voor een specifieke functie en werknemer.
Korte beschrijving	Het 'werknemersgesprek' om de huidige en toekomstige vaardigheidsbehoeften te beoordelen is een eenvoudige manier om de leer- en trainingsbehoeften op het gebied van digitale geletterdheid vast te stellen. Een gesprek toont altijd persoonlijke waardering en onderstreept het belang dat je hecht aan de werknemer. Maak altijd duidelijk dat dit geen "controlegesprek" is, maar een constructieve poging om oplossingen te vinden voor knelpunten vanuit het oogpunt van de werknemer. De werknemer kan zelf de beslissende suggesties doen, wensen uiten, enz. in de precieze identificatie van behoeften. Je kunt bijvoorbeeld het volgende schema gebruiken, maar je kunt ook variëren met de volgorde en de vragen. De ondervraagde moet het verloop van het gesprek kunnen beïnvloeden.
Instructies	Sjabloon voor werknemersbeoordeling: Interviewer: _____ Datum van het gesprek: _____ Datum laatste werknemersbeoordeling: _____ Medewerker: _____ Afdeling: _____ Functieomschrijving: _____ Reden voor het gesprek: _____ _____ _____ _____ _____ Waar denkt de werknemer dat hij of zij bijzonder goed in is om goed aan zijn of haar werkvereisten te voldoen?

Algemene problemen en oplossingen met betrekking tot het gebruik van digitale apparaten en toepassingen in de organisatie:

Welke problemen, onafhankelijk van zijn of haar eigen werk, kan de werknemer identificeren met betrekking tot het gebruik van digitale apparaten en toepassingen in operationele werkprocessen?

Welke oplossingen (organisatie, apparatuur met hardware en software, verandering van verantwoordelijkheden, etc.) zijn vanuit het oogpunt van de werknemer nuttig om de geïdentificeerde problemen aan te pakken?

In hoeverre kunnen leer- of bijscholingsactiviteiten in de breedste zin hierbij helpen?

Werknemerspecifieke problemen en oplossingen met betrekking tot het gebruik van digitale apparaten en toepassingen

Opmerking: Dit onderdeel richt zich op de individuele problemen en mogelijke oplossingen van een werknemer met betrekking tot het gebruik van digitale apparaten en toepassingen in het werkproces. De diepgang waarmee dit punt in het interview wordt behandeld, kan afhangen van de complexiteit van de taken, de intensiteit van het gebruik van digitale apparaten en toepassingen in deze functie en het vermogen van de werknemer om na te denken en zich uit te drukken over het gebruik van digitale apparaten en toepassingen in het werkproces. Daarom kunnen, naast een algemene vraag over problemen in het werkproces, specifieke vragen over verschillende dimensies van digitale competentie (Weber & Schulz 2023) worden gebruikt om de problemen van de werknemer te identificeren.

Hoe belangrijk is het gebruik van digitale apparaten en toepassingen in deze functie? Met welke digitale apparaten of toepassingen die belangrijk zijn voor deze functie heeft de medewerker problemen? Kan hij of zij voorbeelden geven van situaties waarin zich problemen voordoen?

Hoe belangrijk zijn taken met betrekking tot het verwerken, analyseren of interpreteren van gegevens en informatie in deze functie? Wat voor problemen ondervindt de werknemer bij het uitvoeren van deze taken?

Hoe belangrijk zijn taken met betrekking tot digitale communicatie, zowel intern als extern, in deze functie? Wat voor problemen ondervindt de werknemer bij het uitvoeren van aanverwante taken?

	Hoe belangrijk zijn taken met betrekking tot het creëren, bewerken of cureren van digitale inhoud in deze functie? Wat voor problemen ondervindt de medewerker bij het uitvoeren van gerelateerde taken?		
	Leer- en trainingsactiviteiten Welke leer- en trainingsactiviteiten stimuleert de werknemer om zijn of haar eigen werkproblemen te verminderen of verbeteringen te realiseren?		
	Problemen (noem specifieke apparaten/toepassingen)	Onderwerp competentie/voortgezette opleiding	Prioriteit
Bron	Eigen bewerking uit Bron: Dobischat, R., Düsseldorf, K. & Fischell, M. (2008). Leitfaden für die Qualifizierungsberatung von kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) (p.46 f.). Universität Duisburg-Essen. DOI: 10.25656/01:1649. (Eigen vertaling).		

Instrumenten voor fase 3 (Planning)

Bijlage 11: Overzicht verzamelen over het aanbod van vervolgoopleidingen

Naam van het instrument	Voorbeeldoverzichten van aanbiedingen voor permanente educatie																									
Gebruik in de fase	3 (Planning)																									
Doel	Het doel is om een gestructureerd overzicht te krijgen van opleidingsmogelijkheden en om kennis op een gestructureerde manier vast te leggen en te delen binnen de organisatie.																									
Korte beschrijving	Vogelgesang en Pongratz (2021) beschrijven strategieën voor financieringsadvies op het gebied van economische ontwikkeling, die door actoren kunnen worden gebruikt om een overzicht van de belangrijkste financieringsprogramma's te krijgen. Deze strategieën kunnen ook worden toegepast op het overzicht van het opleidingsaanbod. Vogelgesang en Pongratz (2021) wijzen erop dat het nauwelijks mogelijk is om al het aanbod te kennen. Daarom is het vooral belangrijk om een globaal overzicht te krijgen van het aanbiederslandschap en snel navraag te kunnen doen via duidelijke contacten van de kant van de begeleider. Bovendien moet de verzamelde informatie worden samengevat en indien nodig gevisualiseerd. Dit model voor het overzicht van nascholingsaanbod, gebaseerd op Vogelgesang en Pongratz (2021), heeft zijn eigen aanpassingen.																									
Instructies	Sjabloonoverzichten van bij- en nascholingsaanbod (Bron: eigen bewerking, gebaseerd op Vogelgesang & Pongratz, 2021) <table><tr><td>Categorie</td><td>Informatie</td></tr><tr><td>Programma</td><td></td></tr><tr><td>Leverancier van bijscholing</td><td></td></tr><tr><td>Doelgroep(en)</td><td></td></tr><tr><td>Takken</td><td></td></tr><tr><td>Leerdoelen</td><td></td></tr><tr><td>Leerstijl (hybride, in aanwezigheid, ...)</td><td></td></tr><tr><td>Inhoud</td><td></td></tr><tr><td>Minimum aantal deelnemers</td><td></td></tr><tr><td>Wanneer vindt de training plaats?</td><td></td></tr><tr><td>Financieringsmogelijkheden</td><td></td></tr><tr><td>Contactpersoon (telefoonnummer, e-mailadres)</td><td></td></tr></table>		Categorie	Informatie	Programma		Leverancier van bijscholing		Doelgroep(en)		Takken		Leerdoelen		Leerstijl (hybride, in aanwezigheid, ...)		Inhoud		Minimum aantal deelnemers		Wanneer vindt de training plaats?		Financieringsmogelijkheden		Contactpersoon (telefoonnummer, e-mailadres)	
Categorie	Informatie																									
Programma																										
Leverancier van bijscholing																										
Doelgroep(en)																										
Takken																										
Leerdoelen																										
Leerstijl (hybride, in aanwezigheid, ...)																										
Inhoud																										
Minimum aantal deelnemers																										
Wanneer vindt de training plaats?																										
Financieringsmogelijkheden																										
Contactpersoon (telefoonnummer, e-mailadres)																										

Bron	Eigen bewerking uit Bron: Vogelgesang, M., Pongratz, P. (2021). Fördermittelberatung in der Wirtschaftsförderung. In: Stember, J., Vogelgesang, M., Pongratz, P., Fink, A. (eds) Handbuch Innovative Wirtschaftsförderung. Springer Gabler, Wiesbaden. https://doi-org.hdba.idm.oclc.org/10.1007/978-3-658-33603-5_20 . (Eigen vertaling).
------	---

Bijlage 12: Competentie-eisen vertalen naar CET-doelstellingen

Naam van het instrument	Competentie-eisen vertalen naar CET-doelstellingen				
Gebruik in de fase	3 (Planning)				
Doel	Doelstellingen voor kwalificatie verzamelen				
Korte beschrijving	Dobischat et al. (2008) beschrijven instrumenten die gebruikt kunnen worden in verband met begeleiding in de context van bijscholing. Het gepresenteerde werkblad 'Competentie-eisen vertalen naar CET-doelen' komt uit deze gereedschapskist en ondersteunt begeleiders bij het vertalen van competentie-eisen naar CET-onderwerpen in een gezamenlijke dialoog met bedrijven en werknemers. Vertrekkend van actuele problemen in de werkcontext, onderzoeken zij tool onderwerpen om te komen tot gerelateerde trainingsdoelstellingen.				
Instructies	De volgende tabel helpt je bij het vertalen van competentie-eisen naar kwalificatie-inhoud of kwalificatieonderwerpen.				
	Huidig prestatieprobleem of toekomstige werkvereisten	Oorzaak van het probleem (bijv. "gebrek aan expertise", bedieningsprobleem)	Kwalificatiedoel (bijv. softwaretoepassing van specifieke software)	Kwalificatieniveau (basis, gevorderd, expert)	Of in van kwal
Denk eraan dat je, indien mogelijk, deze tabel met vereisten rechtstreeks met de werknemers of hun supervisors/lijnmanagers doorneemt! Het is noodzakelijk dat u dit werkblad in samenwerking ontwikkelt, een schriftelijke enquête alleen is niet voldoende.					
Bron	Eigen bewerking uit Bron: Dobischat, R., Düsseldorf, K. & Fischell, M. (2008). Leitfaden für Qualifizierungsberatung von kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) (pp. 42f.). Universität Duisburg-Essen. DOI: 10.25656/01:1649. (Eigen vertaling).				

Bijlage 13: SMART-methode

Naam van het instrument	SMART-methode
Gebruik in de fase	3 (Planning)
Doel	Doelen formuleren en concretiseren met individuele klanten of in de organisatie
Korte beschrijving	De SMART-methode is een methode die gebruikt wordt door medewerkers in bedrijven, organisaties en overheden om te controleren of doelstellingen (bijvoorbeeld projectdoelstellingen of doelafspraken) duidelijk en specifiek geformuleerd zijn. Deze methode werd oorspronkelijk uitgevonden door Peter Drucker, een managementonderzoeker en managementconsultant uit de VS. De term "SMART" is een acroniem en staat voor Specifiek, Meetbaar, Aantrekkelijk, Realistisch en Tijdgebonden. Wanneer een doel of een reeks doelen wordt geformuleerd, moeten de volgende stappen worden gebruikt.
Instructies	Stappen: 1. Het doel moet specifiek zijn. Dit betekent dat het op een duidelijke en gemakkelijk te begrijpen manier moet worden geformuleerd 2. Het bereiken van het doel moet meetbaar zijn. Afhankelijk van de doelstelling kunnen kwantitatieve factoren zoals kerncijfers of kwalitatieve factoren zoals tevredenheid worden gebruikt. 3. Doelen zullen alleen door de betrokken werknemers worden geaccepteerd als ze aantrekkelijk zijn. Het moet daarom duidelijk zijn welke specifieke voordelen ze kunnen halen uit het bereiken van de doelstellingen. 4. Alleen realistische doelen kunnen worden bereikt. Doelen mogen ambitieus geformuleerd zijn, maar ze moeten ook haalbaar zijn voor de organisatie of autoriteit. Onrealistische doelen daarentegen zullen hoogstwaarschijnlijk niet worden bereikt en kunnen ook een demotiverend effect hebben op werknemers. 5. Uiteindelijk moet het doel ook een deadline hebben. Er moet een specifiek tijdstip worden vastgesteld waarop het doel kan worden gemeten.
Bron	Eigen bewerking van Bron: Orgahandbuch.de https://www.orgahandbuch.de/OHB/DE/OrganisationshandbuchNEU/4_MethodenUndTechniken/methodenUndTechniken-node.html?sessionId=08045B4F0723445CC06A07F2804EA991.2_cid505. (Eigen vertaling). Drucker (2011). Mensen en prestaties: Het beste van Peter Drucker over management. Routledge.

Bijlage 14: Logboek werknemer

Naam van het instrument	Logboek werknemer																																																				
Gebruik in de fase	3 (Planning)																																																				
Doel	Monitoring van het leren en de werkervaring																																																				
Korte beschrijving	Met dit hulpmiddel kunnen mensen vastleggen wat er dagelijks gebeurt, zowel in een werkcontext als in een leercontext. Het kan met pen en papier of digitaal zijn. Het vereist dat je het formulier invult en een aantal open vragen of meerkeuzevragen of een checklist beantwoordt. De keuze van de modaliteit en de gebieden om te monitoren hangt af van de werknemer en de specifieke doelen van de activiteit. Het bevordert het reflexieve proces, verhoogt het bewustzijn van de sterke en zwakke punten van de werknemers en de organisatie en kan informatie opleveren over verbeterpunten voor beiden. Het wordt vaak gebruikt op scholen en universiteiten om de vooruitgang van studenten op te volgen en in werkomgevingen waar het nodig is om strikt bij te houden wat er gebeurt. Het wordt bijvoorbeeld veel gebruikt door piloten, dokters, verpleegkundigen, leerkrachten enz.																																																				
Instructies	De vastgelegde informatie heeft meestal betrekking op wanneer, waar en wat er is gedaan en wat er is geleerd Arbeidsparticipatie: dag..... <table border="1"> <thead> <tr> <th>Activiteit</th><th>Aantal uitgevoerde activiteiten</th><th>Aantal activiteiten waaraan is deelgenomen</th><th>Score</th></tr> </thead> <tbody> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> </tbody> </table> Vaardigheden <table border="1"> <thead> <tr> <th rowspan="2">Behandelde competentie</th><th rowspan="2">Naam van de activiteit</th><th colspan="3">Behaald competentieniveau</th></tr> <tr> <th>Waargenomen</th><th>Uitgevoerd onder toezicht</th><th>Zelfstandig uitgevoerd</th></tr> </thead> <tbody> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> </tbody> </table> Gedrag en ethiek <table border="1"> <thead> <tr> <th>Punt van overweging</th><th colspan="5">score</th></tr> <tr> <th> </th><th>1</th><th>2</th><th>3</th><th>4</th><th>5</th></tr> </thead> <tbody> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> </tbody> </table>	Activiteit	Aantal uitgevoerde activiteiten	Aantal activiteiten waaraan is deelgenomen	Score													Behandelde competentie	Naam van de activiteit	Behaald competentieniveau			Waargenomen	Uitgevoerd onder toezicht	Zelfstandig uitgevoerd											Punt van overweging	score						1	2	3	4	5						
Activiteit	Aantal uitgevoerde activiteiten	Aantal activiteiten waaraan is deelgenomen	Score																																																		
Behandelde competentie	Naam van de activiteit	Behaald competentieniveau																																																			
		Waargenomen	Uitgevoerd onder toezicht	Zelfstandig uitgevoerd																																																	
Punt van overweging	score																																																				
	1	2	3	4	5																																																

	Stiptheid						
	Regelmatige aanwezigheid						
	Verzorging van de werkplek						
	Contact met collega's						
	Rapportage met klanten						
							
Bron	Eigen bewerking uit Bron: Talwar D, Kumar S, Acharya S, Madaan S: Designing a log book for medicine post graduate - fruitful? Geneesmiddelen en celtherapieën in de hematologie. 2021, 10:3792-801.						

Instrumenten voor fase 4 (Actie)

Bijlage 15: Volgende stappen en actieplan

Naam van het instrument	Volgende stappen en actieplan																												
Gebruik in de fase	4 (Actie)																												
Doel	Volgende stappen en acties documenteren en concretiseren.																												
Korte beschrijving	De geformuleerde en beëindigde acties helpen de klant om acties te organiseren en te controleren. Het planningsproces ondersteunt realistische inschattingen en kan ook voorbereiden op obstakels. Terwijl het actieplan voor een individu zich richt op zijn/haar directe loopbaan en leergerelateerde acties, kan een plan voor een bedrijf of organisatie de administratieve stappen omvatten om acties voor meerdere medewerkers te realiseren.																												
Instructies	Vragen: • Wat te doen • Tot wanneer • Wat zijn de taken of obstakels • Hoe kunnen de taken worden uitgevoerd • Wie kan ondersteunen • Wat moet je doen als je vast komt te zitten? Tabel: <table border="1"> <thead> <tr> <th>Wat te doen</th><th>Tot wanneer</th><th>Wat zijn de taken of obstakels</th><th>Hoe kunnen de taken worden uitgevoerd</th><th>Wie kan ondersteunen</th><th>Wat moet je doen als je vast komt te zitten?</th></tr> </thead> <tbody> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> </tbody> </table>					Wat te doen	Tot wanneer	Wat zijn de taken of obstakels	Hoe kunnen de taken worden uitgevoerd	Wie kan ondersteunen	Wat moet je doen als je vast komt te zitten?																		
Wat te doen	Tot wanneer	Wat zijn de taken of obstakels	Hoe kunnen de taken worden uitgevoerd	Wie kan ondersteunen	Wat moet je doen als je vast komt te zitten?																								
Bron	Eigen bewerking uit Bron: Triebel, C. (2022). Wie ben ik? Was kann ich? Wat wil ik? Potenzialorientiertes Karrierecoaching (Vol. 333) (pp. 142 e.v.). Klett-Cotta. (Eigen vertaling).																												

Instrumenten voor fase 5 (Resultaten)

Bijlage 16: Certificaat van permanente educatie

Naam van het instrument	Certificaat voor permanente educatie
Gebruik in de fase	5 (Resultaten)
Doel	Aan het einde van een bijscholingsprogramma moet ervoor gezorgd worden dat het bijscholingsprogramma, de inhoud en de resultaten ervan gedocumenteerd zijn.
Korte beschrijving	In de regel is het opleidingsinstituut verantwoordelijk voor het leveren van dergelijk bewijs. Naast de naam van de deelnemer en de instelling moeten ook de titel, de periode van de training en de reikwijdte van de training worden gedocumenteerd. De inhoud en leerresultaten moeten ook worden gedocumenteerd. Het dossier bevat ook informatie of er een certificaat of aanwezigheidsverklaring is verkregen. Het is ook raadzaam om met het Europees profielpaspoort te werken. Zie hier: www.europass-info.de . https://europa.eu/europass/en
Instructies	Vorm (voorbeeld) Certificaat voor permanente educatie: Mr./Mrs. Heeft het volgende trainingsprogramma afgerond aan onze instelling: het volgende kwalificatieprogramma heeft voltooid. Het programma duurde van: tot:

	en had een totale duur van: uur. De volgende inhoud werd onderwezen: Het programma werd succesvol afgerond met een certificaat: /een certificaat van deelname Plaats/datum: Stempel/handtekening:
Bron	Eigen bewerking uit Bron: Dobischat, R., Düsseldorf, K. & Fischell, M. (2008). Leitfaden für die Qualifizierungsberatung von kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) (pp. 71f.) Universität Duisburg-Essen. DOI: 10.25656/01:1649. (Eigen vertaling).

Instrumenten voor fase 6 (Evaluatie)

Bijlage 17: Feedbackvragen

Naam van het instrument	Feedback vragen
Gebruik in de fase	6 (Evaluatie)
Doel	Aan het einde van een bijscholingsprogramma moeten open vragen beantwoord worden en moet de CGC-professional feedback verzamelen over het begeleidingsproces.
Korte beschrijving	De volgende vragen helpen de CCG-professional bij het verzamelen van feedback en bij het vinden van verdere begeleidingsbehoeften. De vragen kunnen worden gesteld in een bilateraal interview of in een schriftelijke feedbackenquête. Naast werkgevers moet u ook werknemers en aanbieders van opleidingen vragen stellen. Je kunt de antwoorden gebruiken om na te denken over het begeleidingsproces. Stel jezelf de volgende vragen bij het analyseren van de antwoorden: - Wat wil ik graag behouden als begeleider? - Wat zou ik willen veranderen? - Wat ging er goed vanuit mijn oogpunt? - Wat zou ik de volgende keer willen verbeteren?
Instructies	Vragen: Begeleidingsproces • Hoe heb je het begeleidingsproces ervaren? • Wat was goed vanuit jouw oogpunt? • Wat kan er vanuit jouw standpunt worden veranderd? Coördinatie van het netwerk • Hoe heb je de netwerkcoördinatie ervaren? • Wat was goed vanuit jouw oogpunt? • Wat kan er vanuit jouw standpunt worden veranderd? • In welke vorm moet het netwerk worden voortgezet? • Welke rol kan de begeleider hierin spelen? Verdere trainingsbehoeften • Heb je nog verdere opleidingsbehoeften? • Zo ja, welke? • Zo niet, hoe reageren we dan op nieuwe trainingsbehoeften die ontstaan? Verdere begeleiding nodig • Welke vragen blijven nog open? • Heb je nog andere begeleidingsbehoeften?

	• Zo ja, welke? • Zo niet, hoe reageert u op nieuwe begeleidingbehoefte die ontstaan?
Bron	Eigen bron (Schulz)

Bijlage 18: Feedbackformulier structuren

Naam van het instrument	Gestructureerd feedbackformulier
Gebruik in de fase	6 (Evaluatie)
Doel	Een feedbackformulier kan worden gebruikt aan het einde van begeleidingssessies en -processen om gestructureerde feedback van de cliënt te krijgen (monitoring van de service) en om de reflectie van de cliënt te stimuleren (zelfreflectie).
Korte beschrijving	Een gestructureerd feedbackformulier kan digitaal of op papier worden aangeboden. De vragen in een feedbackformulier moeten worden aangepast aan de betreffende dienst. De cliënt moet tijd en een beschermde ruimte krijgen om feedback te geven zonder beïnvloed te worden. Het is belangrijk dat het feedbackformulier anoniem wordt ingediend (digitaal, via een brievenbus of iets dergelijks).
Instructies	Vragen voor een schaalevaluatie • is volledig van toepassing, • is meestal van toepassing, • geldt minder, • niet van toepassing Denk terug aan het (de) interview(s): Hoe zou u de volgende uitspraken beoordelen? Kruis één vakje aan voor elke uitspraak. Vervolgens kunt u openlijk feedback geven op enkele vragen. • De sessie/het proces heeft mijn kijk op permanente educatie bevestigd. • Ik heb nieuwe ideeën en antwoorden gekregen voor mijn bijscholing. • Ik kreeg antwoorden op mijn vragen. • Ik heb dingen geleerd die ik nog niet wist. • Het interview motiveerde me om meer na te denken over permanente educatie. • Het interview heeft nieuwe vragen bij me opgeroepen. • De tijd die ik aan het interview heb besteed, was de moeite waard. • Ik zou graag nog een keer de kans krijgen om op deze manier te praten. • Er zouden meer van dit soort adviesdiensten moeten zijn. • Ik zou dergelijke gesprekken ook aanbevelen aan andere collega's/mensen. Open vragen Wat ik het leukste vond aan het interview was ...

	Ik vond minder ...

	Na het gesprek wil ik graag follow-up ondersteuning

	Over het algemeen was ik
	☐ zeer tevreden
	☐ tevreden
	☐ minder tevreden
	☐ niet tevreden
	Is er nog iets dat je ons wilt vertellen? _____
Bron	Eigen bewerking uit Bron: Gillen, J., & Proß, Gerald (2005). Kompetenzreflektor. 2. Auflage. Projekt "Kompetenzentwicklung in vernetzten Lernstrukturen - Gestaltung arbeitnehmerorientierter Arbeits-, Beratungs- und Weiterbildungskonzepte" (KomNetz). (Eigen vertaling).