

Mei 2026

Inleiding

De laatste jaren wordt er door de overheid en het bedrijfsleven geïnvesteerd in leren en ontwikkelen. Een onderdeel hiervan vormen leerpaden en ontwikkelpaden om scholing van professionals te stimuleren en faciliteren, een leven lang leren te stimuleren en zo tekorten op de arbeidsmarkt te verminderen. Voor de archiefsector bestaan er nog geen leer/ontwikkelpaden. In het onlangs gepubliceerde onderzoek naar capaciteit en het leeraanbod voor archivariissen en informatieprofessionals, 'We have a GAP!' worden loopbaanpaden en ontwikkelpaden cruciaal genoemd voor leren en ontwikkelen van archivariissen en informatieprofessionals.

In het KVAN programma Lifelong Learning is een eerste opzet gemaakt voor twee leerroutes:

1. een leerroute voor de archiefprofessional om met gebruikmaking van de in dit programma ontwikkelde tools aan de slag te gaan met leren en ontwikkelen.
2. een leerroute voor instellingen om met gebruikmaking van de ontwikkelde tools een lerende organisatie in te richten om leren & ontwikkelen te stimuleren en faciliteren.

In het KVAN project Permanente Ontwikkeling worden de leerroutes uitgewerkt tot 1) ontwikkelpaden voor professionals en 2) routekaarten voor instellingen. Deze ondersteunen professionals in hun professionele ontwikkeling en instellingen bij organisatieontwikkeling en het stimuleren van een lerende organisatie. De ontwikkel- en routepaden maken deel uit van het raamwerk voor permanente archiefeducatie.



In deze notitie wordt de methodiek beschreven op basis waarvan de ontwikkelpaden en routekaarten in de volgende fase van het project uitgewerkt zullen worden. Hierbij streven wij ernaar om het ontwikkelpad voor de aangewezen archivaris samen met het Leerhuis samen te ontwikkelen.

De methodiek is tot stand gekomen op basis van deskresearch en input van het Leerhuis en HR professionals. In de volgende fase van het project zal worden uitgewerkt hoe de ontwikkelpaden kunnen worden ingepast in het platform voor permanente archiefeducatie. In het op te stellen overdrachtsplan voor de borging van de projectresultaten zal worden uitgewerkt wie de rol van kwaliteitsbewaker kan gaan invullen.

De notitie is als volgt ingedeeld:

1. Over ontwikkelpaden
2. Methodiek ontwikkelpaden voor archiefprofessionals
3. Methodiek routekaarten voor archiefinstellingen

1. Over ontwikkelpaden

Op dit moment worden er zowel binnen de overheid als de commerciële sector ontwikkelpaden of leerpaden gecreëerd als instrument voor professionele ontwikkeling en de koppeling met passend opleidingsaanbod. Leerpaden richten zich voornamelijk op het verbeteren van kennis en vaardigheden in de huidige functie, terwijl ontwikkelpaden zich tevens richten op de langere termijn ontwikkeling. In de praktijk worden de termen vaak door elkaar gebruikt, waarbij de overheid voornamelijk spreekt van ontwikkelpaden en commerciële aanbieders vooral kiezen voor de term leerpaden. Binnen het KVAN-project ligt de focus niet alleen op het volgen van opleidingen, maar breder op permanente ontwikkeling, professionele groei, loopbaanontwikkeling en duurzame inzetbaarheid. Daarom sluit de term *ontwikkelpaden* beter aan bij het project dan de meer opleidingsgerichte term *leerpaden*.

Ontwikkelpaden worden opgebouwd uit een aantal tools of bouwstenen. Deze instrumenten vormen samen een route die een professional kan volgen om zich verder te bekwamen in het huidige werkveld of verbreding naar een ander werkterrein. Een ontwikkelpad ziet er globaal als volgt uit:



Enkele voorbeelden van ontwikkelpaden

De rijksoverheid heeft een aantal ontwikkelpaden opgezet, die gebaseerd zijn op functies en functieboeken en meestal alleen toegankelijk zijn voor de eigen medewerkers.

- [Sectorale ontwikkelpaden](#) door het Ministerie SZW. Deze ontwikkelpaden beschrijven welke functies, instroomroutes en opleidingsmogelijkheden er binnen sectoren zijn.
- [Leeroverzicht.nl](#) voor sectorale ontwikkelpaden geïnitieerd door de rijksoverheid, vakbonden, werkgeversorganisaties en organisaties van opleiders om een passende opleiding in de buurt te vinden, met financieringsinformatie en advies.
- Het [Leerhuis informatiehuishouding](#) spreekt niet expliciet van ontwikkelpaden, maar biedt wel ondersteuning, kennis en opleidingsaanbod op een gestructureerde manier aan voor informatieprofessionals, leidinggevend en rijksambtenaren. Het opleidingsaanbod bestaat uit diverse vormen (trainingen, e-learning, themasessies en webinars). Een deel van de trainingen is aanbesteed en wordt momenteel uitgevoerd door GO opleidingen.
- Het [LOC-platform](#) voor leren, ontwikkelen en kennisdelen binnen het Ministerie van BZK ontwikkelt op aanvraag leerpaden en routekaarten, onderwijsprogramma's en maatwerk leeractiviteiten. Het leeraanbod is afkomstig van: Leer-Rijk, RADIO, SkillsTown Online Academy en eigen leeractiviteiten.

Naast overheidsinitiatieven zijn er ook commerciële aanbieders van leeromgevingen waarbij organisaties in één online omgeving opleidingen kunnen beheren en volgen én gepersonaliseerde content aanbieden om interactie en zelfgestuurd leren te stimuleren. Voorbeelden hiervan zijn [Skillstown](#), [BCS](#), [Plusport](#) en [Studytube](#).

De gekozen voorbeelden laten zien dat je op verschillende manieren invulling kunt geven aan leer- en ontwikkelpaden. Voor het KVAN project nemen we elementen als interactie en zelfgestuurd leren mee in de ontwikkelpaden. Qua opzet sluiten de overheidsinitiatieven van het Leerhuis en het LOC-platform goed aan bij de doelstelling van het KVAN project om leren en ontwikkelen niet alleen voor professionals aan te bieden maar om ook aandacht te besteden aan instellingen en het ontwikkelen van een leercultuur. Daarnaast richten beide initiatieven zich net als het KVAN project niet alleen op opleidingsaanbod maar ook expliciet op de ondersteuning bij het leerproces.

2. Methodiek Ontwikkelpaden voor archiefprofessionals

2.1 Kaders en uitgangspunten

In het KVAN project Permanente Ontwikkeling worden ontwikkelpaden uitgewerkt die de professional kan volgen om zich te (blijven) ontwikkelen in een bepaald domein en om toe te groeien naar een nieuw domein. Dit betekent dat er ontwikkelpaden komen voor instromers en voor bijscholing (upskilling en reskilling). Ook zal er een ontwikkelpad worden uitgewerkt voor de rol van aangewezen archivaris. De ontwikkelpaden en de bijbehorende tools / instrumenten zijn nadrukkelijk geen instrumenten voor functiewaardering of beoordeling.

Met behulp van een ontwikkelpad doorloopt de professional de route naar een passende opleiding of andere leervorm en wordt hij/zij gestimuleerd om zich te blijven ontwikkelen. De ontwikkelpaden stimuleren daarmee de regierol van de professional (zelfgestuurd leren), ze:

- Helpen bij het nadenken over eigen kwaliteiten en leerpunten
- Maken zichtbaar wat er nodig is om bij te blijven in het vakgebied, expert te worden en relevant te blijven voor huidige en toekomstige werkgevers
- Maken leren en ontwikkelen concreet, bespreekbaar en meetbaar (bijvoorbeeld in POP-gesprekken)
- Helpen bij de keuze voor een passende opleiding of andere leer- of gedragsinterventie

Een ontwikkelpad voor elke groeifase

Voor elke fase van professionele ontwikkeling, vanaf de start in de archiefsector t/m loopbaanoriëntatie zullen ontwikkelpaden worden gemaakt, aansluitend bij de leerbehoefte van de professional van dat moment. Er komen ontwikkelpaden voor de volgende loopbaanfasen:

- Onboarding van nieuwe instroom
- Groei en verdieping binnen het eigen domein (vakgebied)
- Groei en verbreding naar een nieuw vakinhoudelijk domein
- Ontwikkeling naar het domein van de aangewezen archivaris
- Ontwikkeling naar het domein van het management

Schematische voorstelling van de ontwikkelpaden op het online platform permanente archiefeducatie



2.2 Opbouw van de ontwikkelpadenmethodiek (fasering)

De ontwikkelpaden worden opgebouwd volgens de internationale CPD-methode (Continuing Professional Development), die aansluit bij de dynamiek van het archiefwerkveld, waarin continue professionele ontwikkeling noodzakelijk is om duurzaam inzetbaar en vakbekwaam te blijven. Dit is een gestructureerde methode voor permanente professionele ontwikkeling en het continu verbeteren van vaardigheden, waarbij formeel, informeel leren en werkplekleren betrokken worden. Het cyclische proces helpt professionals om hun kennis up-to-date te houden. De methode bestaat uit een de volgende fasen:

1. Identificeren van leerbehoeften (Identify/Assess)
2. Plannen (Plan)
3. Actie ondernemen/Uitvoeren (Act/Do):
4. Toepassen in de praktijk (Implement)
5. Reflecteren en Evalueren (Reflect/Evaluate)

Na de evaluatie begint de cyclus opnieuw, waarmee professionele ontwikkeling een continu proces wordt.



Overzicht fasering ontwikkelpadenmethodiek

Onderstaand overzicht toont de fasering van de ontwikkelpadenmethodiek, waarbij de instrumenten in groen zijn weergegeven.

Fase	Onderwerpen	Resultaat
1. Identificeren van leerbehoeften	- Huidige situatie en ambities (Zelfscan) - Inzicht in leren & ontwikkelen (E-learning) - Inzicht in kennis en competenties (Kenniss- en competentieprofielen)	Inzicht in de leer- en ontwikkelbehoefte (GAP-analyse)
2. Persoonlijk ontwikkelplan opstellen	- Concreet plan uitwerken ontwikkelen (Portfolio) - Prioriteiten en doelen (Portfolio)	Concrete doelstellingen met realistische match
3. Leeractiviteit uitvoeren	- Opleiding of andere leervorm selecteren (Keuzehulp opleidingen, Keuzehulp leervormen) opleidingen) - Toegang opleidingsaanbod (Toegang opleidingsaanbod) - Bijhouden leeractiviteit (Portfolio)	Opleiding of andere leervorm gevolgd
4. Toepassen in de praktijk	- Waarde toevoegen aan functie/ loopbaan - Herhalen (Zelfscan, Kennis- en competentieprofielen)	Borging en continue verbetering van leren en ontwikkelen
5. Reflecteren & evalueren	- Reflectie op de gevolgde leeractiviteit en concrete toepassing van het geleerde (Portfolio)	Kwaliteitscheck

2.3 Bouwstenen en instrumenten binnen de ontwikkelpaden

Binnen de verschillende fasen van de ontwikkelpadenmethodiek worden bestaande instrumenten ingezet. Deze instrumenten zijn ontwikkeld binnen het programma Permanente Ontwikkeling en het eerdere programma Lifelong Learning en vormen samen de bouwstenen van de ontwikkelpaden. De kennis- en competentieprofielen met een indeling in drie niveaus (Basis, Startend, Verdiepend) vormen daarbij de basis voor het formuleren van de leervraag.

De onderstaande instrumenten worden flexibel ingezet binnen de verschillende fasen en versterken elkaar binnen de totale aanpak. De ontwikkelpaden fungeren hiermee als verbindend kader waarin de instrumenten in samenhang worden toegepast.

Instrument	Rol binnen de ontwikkelpaden
Zelfscan	Inzicht in ontwikkelvraag en ambities
Kennis- en competentieprofielen	Inzicht in benodigde kennis, vaardigheden en ontwikkelrichtingen
Portfolio	Werkboek acties en borging van leren en ontwikkelen
Keuzehulp leervormen (nog te ontwikkelen)	Ondersteuning bij het kiezen van leervormen (formeel en informeel leren)
Keuzehulp opleidingen	Ondersteuning bij het kiezen van passende opleidingen en cursussen
E-learning (professionals)	Inhoudelijke onderbouwing en ondersteuning ontwikkeltraject
Toegang opleidingsaanbod (nog te ontwikkelen)	Koppeling leervraag met actueel opleidingsaanbod

2.4 Vorm en toepassing van de ontwikkelpaden

De ontwikkelpaden krijgen een heldere en overzichtelijke vorm, zodat professionals direct aan de slag kunnen en niet kunnen 'verdwalen'. Hiervoor kijken we bijvoorbeeld naar de vorm die het Leerhuis hanteert voor onder meer de [handreiking Onboarding](#), waarbij op een overzichtelijke en interactieve manier kennis, uitleg, tips en toegang tot geselecteerd opleidingsaanbod kan worden gepresenteerd. Dit kan met behulp van interactieve PDF's of een online omgeving gerealiseerd worden, met functionaliteiten zoals klikbare onderdelen, verwijzingen naar instrumenten en tools, praktische stappen en checklists en invulvelden voor eigen uitwerking.

3. Methodiek Routekaarten voor archiefinstellingen

Inleiding

Bij de ontwikkeling van de methodiek voor routekaarten is aangesloten bij bestaande inzichten rondom lerende organisaties, strategische personeelsontwikkeling en learning & development (L&D), binnen zowel de overheid als de commerciële sector. Deze inzichten zijn vertaald naar een samenhangende en praktische aanpak voor archiefinstellingen.

De onderliggende methodiek van de routekaart is generiek en voor alle organisaties gelijk. De concrete invulling van de routekaart is echter contextafhankelijk en kan per organisatie verschillen, afhankelijk van factoren zoals ontwikkelfase, kerntaken en de mate van autonomie van professionals. Tegelijkertijd kunnen routekaarten ook organisatie-overstijgend worden toegepast, bijvoorbeeld in de vorm van gedeelde routekaarten voor gezamenlijke opleidingsprogramma's, regionale samenwerkingen en kennisnetwerken.

3.1 Kader en uitgangspunten

Waar ontwikkelpaden zich richten op de individuele professional, richten routekaarten zich op de organisatie en het creëren van de randvoorwaarden voor leren en ontwikkelen. Wanneer ontwikkelpaden in samenhang met de organisatiecontext worden ontwikkeld, vergroot dit de kans dat het geleerde duurzaam wordt toegepast in de professionele praktijk. Routekaarten helpen organisaties om:

- om zich tot een lerende organisatie te ontwikkelen (leercultuur)
- strategische personeelsontwikkeling vorm te geven
- leren te verbinden aan organisatiedoelen
- professionals te stimuleren in hun regierol
- onboarden van nieuwe medewerkers
- wijziging bij werving & selectie

Binnen het KVAN-project wordt gekozen voor de term *routekaarten*. Deze term benadrukt dat het gaat om het bieden van richting en structuur, zonder een vaststaand of lineair traject voor te schrijven. Routekaarten geven houvast, maar laten ruimte voor organisaties om eigen keuzes te maken, passend bij hun specifieke context en ontwikkelfase.

Uitgangspunten voor routekaarten

De methodiek voor routekaarten is gebaseerd op de volgende uitgangspunten:

- Lerende organisatie als fundament - Leren is een structureel onderdeel van de organisatie en verweven met het dagelijks werk.
- Verbinding met organisatiedoelen - Leren en ontwikkelen is gekoppeld aan strategie, toekomstige ontwikkelingen en benodigde kennis en vaardigheden (strategische personeelsontwikkeling).
- Eigenaarschap en zelfregie - De organisatie stimuleert en faciliteert, de professional neemt regie over zijn/haar ontwikkeling.
- Samenhang in instrumenten - Routekaarten brengen bestaande HR- en L&D-instrumenten in samenhang bij elkaar.
- Continu en cyclisch verbeteren - Routekaarten kennen een cyclisch karakter waarbij continu wordt gemonitord, geëvalueerd en bijgestuurd.

3.3 Opbouw van de routekaartmethodiek (fasering)

Om organisaties te ondersteunen bij het stapsgewijs ontwikkelen van een lerende organisatie, is ook de routekaartmethodiek opgebouwd uit een aantal samenhangende fasen. Deze fasen bieden houvast bij het analyseren van de huidige situatie, het bepalen van richting en het inrichten en borgen van leren en ontwikkelen binnen de organisatie. De methodiek kent een cyclisch karakter, waarbij organisaties continu monitoren, leren en bijsturen (PDCA).



Overzicht fasering routekaartmethodiek

Onderstaand overzicht toont de fasering van de routekaartmethodiek, waarbij de instrumenten in groen zijn weergegeven.

Fase	Onderwerpen	Resultaat
1. Analyse & inzicht	- Huidige leercultuur (Organisatiescan + Zelfscan) - Analyse strategie en ambities - Inzicht in kennis en competenties (Kennis- en competentieprofielen)	Inzicht in de huidige situatie en ontwikkelbehoefte van de organisatie
2. Richting bepalen	- Visie op leren en ontwikkelen (Handreiking lifelong learning) - Gewenste leercultuur (Portfolio) - Prioriteiten en doelen (Portfolio)	Duidelijke ontwikkelrichting en concrete doelstellingen
3. Inrichten & organiseren	- Opleidingsbeleid (Portfolio) - Inzet van instrumenten (o.a. Kwaliteitskader opleidingen) - Koppeling met HR-processen (werving, onboarding, L&D)	Concrete inrichting van leren en ontwikkelen binnen de organisatie
4. Stimuleren & uitvoeren	- Faciliteren van leeractiviteiten (E-learning, Keuzehulp opleidingen, Keuzehulp leervormen) - Stimuleren van kennisdeling - Werkplekleren en experimenteren	Actieve leercultuur en betrokken medewerkers
5. Evalueren & bijstellen	- Monitoren voortgang (Portfolio) - Evaluatie en feedback - Herhalen Organisatiescan	Borging en continue verbetering van leren en ontwikkelen

3.4 Bouwstenen en instrumenten binnen de routekaart

Binnen de verschillende fasen van de routekaartmethodiek worden bestaande instrumenten ingezet. De onderstaande instrumenten worden flexibel ingezet binnen de verschillende fasen en versterken elkaar binnen de totale aanpak.

Instrument	Rol binnen de routekaart
Organisatiescan	Inzicht in de huidige situatie en ontwikkeling van de leercultuur
Kennis- en competentieprofielen	Inzicht in benodigde kennis, vaardigheden en ontwikkelrichtingen
Kwaliteitskader opleidingen	Selectie en beoordeling van passend opleidingsaanbod
Keuzehulp leervormen (nog te ontwikkelen)	Ondersteuning bij het kiezen van leervormen (formeel en informeel leren)
Keuzehulp opleidingen	Ondersteuning bij het kiezen van passende opleidingen en cursussen
Toegang Opleidingsaanbod (nog te ontwikkelen)	Koppeling leervraag met actueel opleidingsaanbod
Zelfscan (professional)	Input voor ontwikkelgesprekken en koppeling met ontwikkelpaden
Portfolio	Uitwerking van acties en borging van leren en ontwikkelen
Handreiking Lifelong Learning	Inhoudelijke onderbouwing, theorie en best practices
E-learning (instellingen)	Ondersteuning bij het stimuleren van een lerende organisatie

3.5 Vorm en toepassing van de routekaart

De routekaarten worden op dezelfde wijze als de ontwikkelpaden vormgegeven, zie 2.4.

Ter afsluiting volgt een overzicht van de samenhang van de verschillende besproken instrumenten.

Samenhang tussen instrumenten – één samenhangend geheel

