



Ministerie van Sociale Zaken
en Werkgelegenheid

LEERCULTUUR CONFERENTIE 2025

Leren op de werkvloer levert aardig wat op



27 november 2025

vandaag gedaan
vandaag geleerd

SAMEN BOUWEN AAN EEN STERKE LEERCULTUUR

Terugblik Leercultuur Conferentie 2025

Hoe kan leren en ontwikkelen in het mkb een vanzelfsprekend onderdeel worden van het dagelijkse werk? Met die vraag houden vele organisaties zich dagelijks bezig. De inzichten die dat oplevert zijn veel waard.

Daarom organiseerde het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid op donderdag 27 november 2025 de derde editie van de landelijke Leercultuur Conferentie. In de Prodentfabriek in Amersfoort deelden professionals op het gebied van leren en ontwikkelen in het mkb hun ervaringen en ideeën.

De conferentie werd bijgewoond door bijna 200 mensen, waaronder adviseurs, branche- en sectorvertegenwoordigers, opleidingsfondsen en beleidsmakers. “Jullie zijn onderdeel van een beweging”, kregen zij te horen van dagvoorzitter Marijke Roskam. Een eerste rondje door de zaal maakte duidelijk dat er geen gebrek is aan mooie oplossingen en initiatieven. Maar óók dat het stimuleren van een leercultuur een soort marathon is: het vraagt een lange adem. Voor het mkb wordt er van alles gefaciliteerd. Maar hoe maak je er ook tijd en ruimte voor in de organisatie zélf?

Ook Poonam Brar kent deze uitdaging. Als afdelingshoofd Loopbaan en Ontwikkelen bij de directie Arbeidsverhoudingen van SZW heette zij de aanwezigen officieel welkom. Ze sprak de wens uit dat elke deelnemer met ten minste één waardevol contact of inzicht naar huis zou gaan. “Iets waarvan je denkt: hier kan ik concreet mee aan de slag.”



INSPIRERENDE LUNCH ALS AFTRAP

Het inhoudelijke deel van de dag begon met inspirerende bijdragen van onderzoeker Stephan Corporaal en ras-ondernemer Arko van Brakel. Terwijl de deelnemers genoten van hun lunch, hielden Stephan en Arko in zeven minuten een pitch over leren en ontwikkelen, die ze afsloten met een vraag aan de zaal.

Stephan Corporaal:
'Niet praten maar doen'

Stephan pleitte ervoor vooral te stoppen met jeukwoorden als 'leercultuur'. Niet praten maar dóen, was zijn centrale boodschap. Daarvoor had hij een aantal concrete tips. Bijvoorbeeld om aan de slag te gaan met een concrete uitdaging. Met name in praktijkgerichte sectoren als de bouw zitten werknemers volgens hem niet te wachten op een praatclubje. Zij moeten vooral beschermd worden tegen vage terminologie en hinderlijke bureaucratie. "Pak een herkenbaar technisch vraagstuk. Dan gaan ze 'aan' en komt vanzelf hun leervraag bovendrijven."

Al doende leren

De vraag die Stephan aan de zaal stelde, was: 'Wat hebben jullie geleerd van jullie grootste successen rond informeel leren in het MKB?' Per tafel deelden de deelnemers hun ervaringen. Eén van die inzichten was: maak het mogelijk om al doende te leren. Een goed voorbeeld hiervan is de vinden in de agrarische sector: de inzet van groene persona's maakt het hier mogelijk om beter aan te sluiten bij individuele voorkeurstijlen van medewerkers op het gebied van leren en ontwikkelen.

Hoewel het belang van informeel leren onder professionals breed gedeeld wordt, roept het soms ook vragen op. Een van de aanwezigen vroeg zich bijvoorbeeld af hoe je van informele begeleiding van medewerkers toch iets kunt vastleggen; iets wat mensen in hun volgende carrièrestap kunnen meenemen.

Arko van Brakel:

'Niet alle aandacht naar de operatie'

Na Stephan was het de beurt aan ondernemer, spreker en schrijver Arko van Brakel. Hij nam de aanwezigen mee naar de jaren dertig van de vorige eeuw, toen zijn opa schilder werd en twee gezellen in dienst nam die het vak van hem konden leren. "De meester-gezel-relatie is eigenlijk informeel leren avant la lettre", stelde hij. Informeel leren is naar Arko's overtuiging nog altijd nauw verweven met ondernemerschap. "Alleen vinden ondernemers het vaak lastig om hier tijd voor te vinden. Zij worden vaak de business ingezogen, in plaats van dat ze aan de business werken."

Fouten maken biedt kansen

Een belangrijke randvoorwaarde van informeel leren is volgens Arko een veilige omgeving, waarin voldoende aandacht is voor zowel feedback geven als ontvangen. Want fouten bieden eigenlijk altijd een kans om iets te verbeteren, weet Arko. "Het is de basis van elke lerende organisatie."

De vraag die Arko voor de zaal had, luidde: 'Hoe komen we van praten over leercultuur naar actie bij de ondernemer?' Kortom, hoe voorkom je in een drukke organisatie dat alle aandacht naar de operatie gaat? De aanwezigen zijn het er over eens dat het essentieel is om duidelijk te maken wat leren en ontwikkelen concreet oplevert, zowel voor de ondernemer als voor de medewerker. Een goede onderlinge relatie is daarbij een randvoorwaarde. "En dat betekent ook met elkaar kunnen lachen", weet Arko.



SAMEN VERDIEPEN: INZICHTEN UIT VIJF DEELSESSIES

Na de inspiratielunch gingen de deelnemers uiteen voor twee rondes met deelsessies. Zij konden daarbij kiezen uit vijf sessies.

Deelsessie 1:

Bouwstenen voor LLO-initiatieven met blijvende impact

Jeroen Buis en Tjitte Alkema (SER)

Hoe zorg je ervoor dat een initiatief voor Leven Lang Ontwikkelen (LLO) écht duurzaam wordt en kan opschalen? Daar ging de deelsessie van de Sociaal-Economische Raad (SER) over. Beleidsmedewerkers Jeroen Buis en Tjitte Alkema van de SER begonnen de sessie met een aantal highlights uit de recent gepubliceerde Monitor Leercultuur 2025. Nederland doet het internationaal helemaal niet zo slecht op het gebied van formeel en informeel leren. “Maar LLO-initiatieven zijn vaak nog tijdelijk en versnipperd”, geeft Jeroen aan. “Vooral bij het mkb en met name in een aantal specifieke sectoren valt nog steeds veel te winnen.”

Acht succesfactoren

Uit een landelijke praktijkverkenning van de SER en de Goldschmeding Foundation blijkt dat acht succesfactoren bepalend zijn voor het opschalen en verduurzamen van LLO-initiatieven. Voorbeelden hiervan zijn ‘Digitale tools’, ‘Start klein, groei slim’ en ‘Begeleiding en betrokkenheid’. Op basis van dit inzicht lanceerde de SER dit jaar de [LLO Actiescan](#): een dialooginstrument dat organisaties helpt om concreet met de succesfactoren aan de slag te gaan. Organisaties worden ermee uitgedaagd twee centrale vragen te beantwoorden: Waar staan we, en waar willen we naar toe?

Tijdens de sessie gingen deelnemers met het gloednieuwe instrument aan de slag aan de hand van eigen voorbeelden uit de praktijk. Door elkaar te bevragen over de succesfactoren kwamen zij tot een score én goede gesprekken. Want de scan is geen vorm van toetsing of een benchmark, maar eerder een manier om het gesprek over LLO te structureren. Jeroen: “Als je hierover vooraf hebt nagedacht, vergroot je de kans dat je bouwt aan een leercultuur die toekomstbestendig is.”

Deelnemer:

“Als het gaat om leren en ontwikkelen, is er een wezenlijk verschil tussen begeleiding en betrokkenheid.”



Deelsessie 2:

Een veilige werkomgeving is teamwork

Arko van Brakel

Tijdens zijn pitch eerder op de dag benadrukte Arko van Brakel al het belang van een veilige werkomgeving. In zijn deelsessie ging hij hier verder op in. Tijdens een energieke presentatie putte hij uit zijn rijke ervaring als ondernemer, directeur van opleidingsinstituut de Baak en voorzitter van Stichting 155. In al die rollen leerde hij: Failure is the mother of all success. Maar hoe zorg je in de praktijk dat mensen fouten durven maken? Daarover ging hij met de deelnemers in gesprek.

Niet te snel oordelen

Eén van de randvoorwaarden voor een veilige omgeving is volgens Arko dat er niet te snel geoordeeld wordt. In een team hoor je nieuwsgierig naar elkaar te zijn: dat is de enige manier om als mens te groeien. Hoewel die nieuwsgierigheid vaak in kleine dingen zit, kan het toch lastig zijn daarvoor als ondernemer ruimte te geven, zeker als je boos bent. Die boosheid kun je nooit helemaal voorkomen. “Maar als het een keer misgaat, zeg dan sorry. Want ook dat is belangrijk voor een veilige omgeving.”

Om het belang van teamwork voor leren en ontwikkelen te illustreren maakt Arko de vergelijking met pestgedrag: pesten is de ander klein houden en zelf niet groeien. Ook in een werkomgeving wordt soms (onbewust) een pestomgeving gecreëerd. Bijvoorbeeld doordat mensen informatie voor zichzelf houden.

Tomatentelers als voorbeeld

Als goed voorbeeld van teamwork haalt Arko de Westlandse tomatenteelt aan. ‘Altijd elkaars paadje afmaken’, leerde hij daar als jonge jongen. Het lijkt iets kleins, maar er zit meer achter: je doet het met elkaar. Zo bedachten ze in de tuinbouw ook de studiekeringen: om uit de crisis van de jaren '80 te komen gingen concurrenten in groepjes samen kennis uitwisselen. “Dat leidde bij alle telers tot veel hogere opbrengsten.”

Arko:

**“Het gaat mis als je geen feedback meer geeft om de lieve vrede te bewaren.
En soms moet je iemand ook zijn fout gunnen.”**



Deelsessie 3:

De Roadshow Leercultuur komt naar je toe: leren en ontwikkelen in het mkb

Esmee Smelt (Katapult) en Arie Pieter van Wensveen (&IMPACT)

Esmee Smelt van netwerkorganisatie Katapult en Arie Pieter van Wensveen van &IMPACT brachten tijdens hun deelsessie de praktijk van leren en ontwikkelen in het mkb scherp in beeld. Esmee opende met inzichten uit de Roadshow Leercultuur, waar ondernemers laten zien hoe zij 'leren' incorporeren in hun bedrijfsstrategie. Urgentiebesef, eigenaarschap in alle lagen en trots op het vakmanschap vormen daarbij de kern.

Cruciale vakkennis blijft impliciet

Daarna nam Arie Pieter van Wensveen de deelnemers mee in de dagelijkse realiteit van technische mkb-bedrijven. Met voorbeelden uit vijf pilotbedrijven liet hij zien hoe cruciale vakkennis vaak impliciet blijft en pas zichtbaar wordt wanneer het misgaat. Hij schetste hoe bedrijven stap voor stap grip krijgen op hun processen: door werk te structureren, te vereenvoudigen en te standaardiseren. Daarbij is het belangrijk expliciet te maken wat een vakman precies doet dat leidt tot kwaliteit.

Aan de hand van concrete situaties liet Arie Pieter zien hoe verschillen tussen teams kunnen leiden tot kwaliteitsproblemen – zoals twee bouwteams waarbij het ene team zorgvuldig werkt en het andere routinematig fouten maakt – en hoe bedrijven die voorkomen via leermeesterschap, korte werk-instructies en het zichtbaar maken van kwaliteitskritische stappen. Ook de inzetbaarheidsmatrix kwam voorbij: een praktisch instrument om inzicht te krijgen in vaardigheden, taakverdeling en ontwikkelkansen.

Randvoorwaarden moeten kloppen

Esmee sloot af met een bredere reflectie: leren werkt alleen als de randvoorwaarden kloppen. Tijd, aandacht en structuur zijn noodzakelijk, zeker in kleine bedrijven waar de waan van de dag vaak overheerst. De oproep aan de zaal was helder: blijf samenwerken, deel wat werkt en help ondernemers om de stap te zetten naar een stevige leercultuur.

Deelnemer:

“Als we geen tijd maken om mensen op te leiden, blijven we elkaar alleen maar vertellen dat het druk is. Je moet het belangrijk genoeg vinden om het bovenaan je agenda te zetten.”



Deelsessie 4:

De FoutenFabriek: Hoe ontwikkel je radicale openheid over fouten op de werkvloer?

Frank Deuring (De FoutenFabriek)

Onderzoek wijst uit dat je het beste leert in een omgeving waar je fouten mag maken. Maar hoe creëer je zo'n cultuur, waarin fouten maken niet wordt afgestraft, maar aangemoedigd? In de deelsessie van de FoutenFabriek deelde Frank Deuring verschillende manieren om radicale openheid te creëren op de werkvloer. Hierbij liet hij de deelnemers een aantal speelse oefeningen doen.

Toegeven van fouten belonen

De eerste oefening was een variatie op 'ik ga op reis en ik neem mee'. Totaal zeven deelnemers verzonnen daarbij om de beurt een bijvoeglijk naamwoord bij hun naam (bijvoorbeeld: fantastische Frank). De volgende in de rij noemde alle namen voor hen in het rijtje én die van zichzelf, enzovoort. Elke keer als een deelnemer het fout had, stapte die naar voren en zei: "Ik weet het niet meer!" De overige deelnemers in het publiek gaven dan een groot applaus. Op die manier werden niet de fouten zélf beloond, maar het toegeven van de fout.

De volgende oefening. Stel je voor: er is een ongelimiteerd budget om met de hele groep een uitje te organiseren. Maar elke keer als je iets voorstelt, wijst de ander het af of zegt: "Ja, maar..." Duo's probeerde dit uit, maar kwamen er al gauw achter dat dit erg frustrerend is. "Ik werd gewoon een beetje boos", zei een deelnemer. "Ik bedenken de hele tijd leuke dingen en jij schiet ze allemaal af."

'Ja, en...'

Frank gaf aan dat een antwoord dat begint met "Ja, en..." veel beter werkt. Doordat iemand je afwijst of wanneer er alsmaar weer obstakels worden opgeworpen, schakelt je creatieve brein uit. Door te beginnen met "Ja, en..." help je je collega's in een creatief proces, waar fouten maken oké is.

Deelnemer:

"Het gaat niet om het stimuleren van fouten, maar om het toegeven daarvan. Daarmee zorg je voor groei, in plaats van wildgroei."



Deelsessie 5:

Leercultuuraanpak vanuit samenwerking 'Aanvalsplan Techniek'

Carolien van Blitterswijk (FME) en
Nienke de Bruijn (Aanvalsplan Techniek)

In de sessie van branche-initiatief Aanvalsplan Techniek (AT) namen Carolien van Blitterswijk van ondernemersorganisatie FME en Nienke de Bruijn van Aanvalsplan Techniek deelnemers mee in hun aanpak. Het doel van de betrokken partners is om in de komende tien jaar 60.000 vacatures te vullen in de bouw-, energie- en technieksector. Een flinke opgave, die vraagt om een groeiende leercultuur.

Werven én behouden van personeel

Om die leercultuur te stimuleren vertaalde AT de SZW-campagne Leren op de werkvloer levert aardig wat op naar een eigen, specifieke campagne voor technische sectoren. Met aansprekende voorbeelden, zoals verhalen van de medewerkers van Marvo, een bedrijf gespecialiseerd in draaiende onderdelen. Door aan te tonen dat een leercultuur écht werkt, stimuleert AT de inrichting van werkvloeren waar medewerkers kunnen leren en doorgroeien. Daarmee werk je niet alleen aan het werven van nieuwe medewerkers, maar aan het behouden van personeel. "Nét zo belangrijk", zegt Nienke.

Daarnaast stimuleert AT de sectoren om de Quickscan Leercultuur in te vullen. Dat doet ze door duidelijk te maken wat hiervan de toegevoegde waarde is: het geeft een idee van hoe de leercultuur bij jouw bedrijf wordt ervaren. Op basis daarvan kun je stappen zetten om die leercultuur te verbeteren en daar later de vruchten van plukken. Een medewerker van een sectororganisatie: "Het invullen van de quickscan kan openingen bieden. Er bijvoorbeeld toe leiden dat bedrijven aanhaken bij de sectorale MDIEU-regeling. Een win-win situatie."

Deelnemer:

"Investeren in mensen gaat ook om elkaar iets gunnen."



ELKE DAG EEN PROCENTJE BETER

Arjen Banach

De dag werd afgesloten door een keynote speech van organisatiefuturesloog Arjen Banach. 'Je stijgt niet naar het niveau van je strategie of doelen. Je daalt naar het niveau van je cultuur.' Met deze en andere stellingen prikkelde hij het publiek om net even wat anders naar het onderwerp leercultuur te kijken. Een status quo heb je eigenlijk nooit in het mkb. De vraag is dus: hoe kun je elke dag een procentje beter worden? Daar ging hij op in via drie elementen: tijd, veiligheid en urgentie.

Als het gaat om tijd is het volgens Arjen belangrijk om onderscheid te maken tussen drie typen werkzaamheden: (A) waarde creërend werk, (B) werk dat geen waarde creëert maar wel noodzakelijk is (C) en werk dat geen waarde creëert en niet noodzakelijk is. In het mkb gebeurt volgens hem veel C-werk, 'omdat we dat nu eenmaal zo doen.' Voor leren is in elk bedrijf tijd te vinden. "Geef medewerkers hier bijvoorbeeld 1 uur per week voor. Om te switchen van uitvoerder naar uitvinder van hun werk."

Durven stilstaan bij wat je doet en een minderheid durven vormen: ook dat is volgens Arjen essentieel in een leercultuur. Het vraagt om een veilige omgeving. Dat legde hij uit door middel van een kwadrant waarin de psychologische veiligheid is uitgezet tegen de werkdruk. Waar medewerkers nog vaak in de zombie zone, comfort zone of hyper zone zitten, is het belangrijk ze meer in de leerzone te krijgen. Reflectie is daarbij essentieel: bespreek wat goed ging én wat er beter kan.

Het derde en laatste element om tot een goede leercultuur te komen is urgentie. Arjen ziet in het mkb vaak nog ondernemers die – trots als ze zijn – alles in eigen hand willen houden. "Maar de alwetende ondernemer bestaat niet meer." Ondernemers hebben iedere medewerker hard nodig en moeten de onwetendheid durven omarmen, vindt Arjen. "Bied medewerkers vooral ook ruimte om creatief te zijn en te experimenteren."



Poëtisch en prikkelend einde

‘Blijf je de uitvoerder die lekker op zijn kennis teert, of word je de uitvinder, die vragen stelt en experimenteert? Ga ontdekken hoe jouw werk weer van jou wordt, zolang je maar iets probeert. Wees die uitvinder, jij bent toch niet mentaal gepensioneerd?’

Op poëtische wijze gaf Arjan de deelnemers tot slot nog een aantal prikkelende vragen mee. Voor tijdens de borrel én de komende tijd in hun werkpraktijk.

MEER WETEN?

Bezoek mijnleercultuur.nl voor meer inspiratie en praktijkvoorbeelden om werken, leren en ontwikkelen te versterken.

