

Tussentijdse notitie

Effectevaluatie Expeditie-regeling

Effectevaluatie Expeditie-regeling

TUSSENTIJDSE NOTITIE

Auteurs

Rosanne Schaap
Henri Bussink
Tamara Doeve

Amsterdam, 15 juli 2025
Publicatienr. 22153

© 2025 Regioplan, in opdracht van UWV

Het gebruik van cijfers en/of teksten als toelichting of ondersteuning in artikelen, scripties en boeken is toegestaan mits de bron duidelijk wordt vermeld. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand en/of openbaar gemaakt in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of op enige andere manier zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van Regioplan. Regioplan aanvaardt geen aansprakelijkheid voor drukfouten en/of andere onvolkomenheden.

Inhoudsopgave

1	Introductie	4
1.1	<i>Aanleiding.....</i>	<i>4</i>
1.2	<i>Achtergrond Expeditie-regeling</i>	<i>4</i>
1.3	<i>Onderzoeksvragen</i>	<i>4</i>
1.4	<i>Onderzoeksmethode.....</i>	<i>5</i>
1.5	<i>Leeswijzer.....</i>	<i>5</i>
2	Tussentijdse resultaten effectevaluatie	6
2.1	<i>Beleidstheorie</i>	<i>6</i>
2.2	<i>Huidige stand van zaken projecten eerste tijdvak</i>	<i>7</i>
2.3	<i>Doeltreffendheid van de Expeditie-regeling</i>	<i>8</i>
2.4	<i>Doelmatigheid van de Expeditie-regeling</i>	<i>11</i>
3	Conclusies en aanbevelingen	15
3.1	<i>Tussentijdse conclusies</i>	<i>15</i>
3.2	<i>Aanbevelingen tot nu toe.....</i>	<i>17</i>
3.3	<i>Aandachtspunten voor eindevaluatie Expeditie-regeling</i>	<i>17</i>

1 Introductie

1.1 Aanleiding

In mei 2022 introduceerde het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (SZW) een nieuwe subsidieregeling: de tijdelijke subsidieregeling onderzoek en experimenten duurzame inzetbaarheidsinterventies, ook wel de Expeditie-regeling genoemd. Regioplan en SEO Economisch Onderzoek evalueren in opdracht van het ministerie van SZW deze regeling. In 2023 hebben Regioplan en SEO Economisch Onderzoek een procesevaluatie uitgevoerd over het eerste tijdvak¹, om onder meer zicht te krijgen op de aanloop naar de eerste aanvraagperiode, de aanvraagprocedure, de communicatie rondom de regeling en het beoordelingsproces.

In aanvulling op de procesevaluatie hebben Regioplan en SEO Economisch Onderzoek ook een effectevaluatie over het eerste tijdvak uitgevoerd. De effectevaluatie biedt inzicht in de resultaten en effecten en de doelmatigheid van de Expeditie-regeling. Daarnaast verschaft de effectevaluatie informatie over factoren die de effectiviteit en doelmatigheid van de regeling (kunnen) beïnvloeden. De effectevaluatie verloopt in twee stappen. In deze notitie presenteren we de voorlopige inzichten, omdat de meeste projecten ten tijde van de effectevaluatie nog niet waren afgerond. In 2027 volgt er nog een eindrapport van de effectevaluatie over de Expeditie-regeling.

1.2 Achtergrond Expeditie-regeling

Doelen Expeditie-regeling

Het doel van de Expeditie-regeling is het stimuleren van het ontwikkelen of verder ontwikkelen van uitvoerbare, overdraagbare en gevalideerde praktijk- en wetenschappelijke kennis op het terrein van duurzame inzetbaarheid (DI) en leven lang ontwikkelen (LLO) teneinde de toepassing in bedrijven, sectoren en organisaties te vergroten en zo meer werkenden te bereiken.² Met de Expeditie-regeling wil het ministerie een maatschappelijke beweging stimuleren waarin interventies, werkwijzen en methodieken op het gebied van DI en LLO vaker, beter en sneller worden toegepast.

Ten tijde van het eerste aanvraagtijdvak, mei 2022, wil het ministerie dit met de Expeditie-regeling bereiken door op aanvraag subsidie te verstrekken voor de volgende activiteiten die passen bij de doelen van de regeling³:

- activiteit A: het ontwikkelen, uitvoeren en onderzoeken van experimenten in bedrijven of organisaties om de ontwikkeling van nieuwe praktijken en inzichten te ondersteunen; of
- activiteit B: het breder toepasbaar maken van praktijkkennis of wetenschappelijke kennis via het implementeren van interventies, werkwijzen of methodieken, en het door middel van onderzoek bepalen van succesfactoren.

In het voorjaar van 2024 is een tweede aanvraagtijdvak geopend. Op basis van de procesevaluatie die wij hebben uitgevoerd over het eerste tijdvak is er een aantal wijzigingen doorgevoerd. Een van de wijzigingen is het laten vervallen van het onderscheid tussen aanvragen voor activiteit A en B. Dit onderscheid is losgelaten omdat het verschil tussen deze activiteiten niet helder was.

Samenwerkingsverband

Aanvragen voor de Expeditie-regeling kunnen worden ingediend door samenwerkingsverbanden van minimaal twee partijen: onderzoek en praktijk. Partijen uit de praktijk kunnen bestaan uit werkgevers, opleidings- en ontwikkelingsfondsen, werkgevers- en werknemersorganisaties, bedrijven of brancheverenigingen. Naast de implementatie van praktijk- en/of wetenschappelijke kennis is onderzoek een essentieel onderdeel van de projecten. De onderzoeksinstelling maakt daarom deel uit van het samenwerkingsverband en is verantwoordelijk voor de opzet en uitvoering van het onderzoek.

1.3 Onderzoeksvragen

De effectevaluatie biedt onder meer inzicht in de effectiviteit, doelmatigheid en verklarende factoren voor effectiviteit en doelmatigheid van het eerste tijdvak van de Expeditie-regeling. Vragen die hierbij centraal zijn:

¹ Schaap, R., Bussink, H., Doeve, T., Otto, I. (2023) *Procesevaluatie Expeditieregeling*. Regioplan en SEO Economisch onderzoek. In opdracht van het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid.

² Staatscourant 2022, 11641, Artikel 3. Doel en reikwijdte van de regeling.

³ Staatscourant 2022, 11641, Artikel 4. Subsidieerbare activiteiten en Staatscourant 2024, 1881, Artikel 1B.

Effectiviteit

1. In hoeverre is de regeling uitgeput?
2. Wat is de verdeling van de subsidies over sectoren, doelgroepen en typen activiteiten?
3. In hoeverre was de uitvoering van de subsidieregeling rechtmatig?
4. Hebben de aanvragen bijgedragen aan het doel van de regeling?
5. Welke neveneffecten zijn er opgetreden?

Doelmatigheid

6. Hoe verhouden de kosten van de subsidieregeling zich tot de opbrengsten ervan?
7. Wat is de meerwaarde van de regeling? Zouden aanvragers zonder deze subsidieregeling anders hebben gehandeld?

Verklarende factoren

8. Welke factoren in het proces verklaren de mate van effectiviteit en doelmatigheid van de subsidieregeling?
9. Welke externe factoren zijn van invloed geweest op het effect en de doelmatigheid?
10. Hoe kunnen effectiviteit en doelmatigheid worden verhoogd?
11. Hoe is de samenloop met andere subsidieregelingen op dit terrein (zoals SLIM en MDIEU)?

1.4 Onderzoeksmethode

Voor de effectevaluatie zijn tussen januari en maart 2025 focusgroepen georganiseerd met betrokkenen van de projecten in het eerste tijdvak. Het doel van de focusgroepen was drieledig.

- **Effectiviteit op projectniveau:** het eerste doel was inzicht verkrijgen in de tussentijdse voortgang van de doelen van de projecten binnen de Expeditie-regeling. Daarbij is onderzocht met welke activiteiten deze doelen bereikt worden en hoe zij geoperationaliseerd, gemonitord en geëvalueerd worden.
- **Effectiviteit en doelmatigheid van de regeling:** het tweede doel was inzicht verkrijgen in hoeverre de projecten bijdragen aan de overkoepelende doelstellingen van de regeling en de meerwaarde van de regeling. Dit werd apart besproken voor de twee wijzen waarop de Expeditie-regeling de doelen van de regeling beoogt te bereiken (activiteit A & B). Ook gingen we voor dit doel expliciet in op het samenwerkingsverband en de mate waarin dat bijdraagt aan de effectiviteit en doelmatigheid van de regeling.
- **Verklarende factoren:** het derde doel was om factoren in kaart te brengen die de effectiviteit en doelmatigheid van de regeling beïnvloeden. Daarvoor zijn succesfactoren en belemmeringen uitgevraagd, en mogelijke verbeteringen voor effectiviteit en doelmatigheid.

In het eerste tijdvak hebben vier projecten een subsidie binnen de Expeditie-regeling ontvangen. Per project is één focusgroep georganiseerd. In totaal hebben zestien betrokkenen deelgenomen aan de focusgroepen.

- **SDPI:** het SDPI-project bestaat uit drie deelprojecten: 'Eigen regie', 'Technologisering' en 'Zwaar werk'. Voor het deelproject 'Eigen regie' hebben we gesproken met de FNV en de onderzoekspartij Windesheim. Voor het deelproject 'Technologisering' hebben we gesproken met Saxion, en voor het deelproject 'Zwaar werk' hebben we gesproken met A-advies. Tot slot hebben we ook de projectleider van de AWWN gesproken die een overkoepelend beeld heeft van alle deelprojecten samen.
- **Groene persona's:** in dit project hebben we gesproken met LTO Noord en de onderzoekspartij Wageningen University.
- **Leerambassadeurs:** in dit project hebben we gesproken met CNV en de onderzoekspartij, HAN University of Applied Sciences.
- **Skills4Skills:** in dit project hebben we gesproken met Stichting Oom, PKM en de onderzoekspartij Panteia.

1.5 Leeswijzer

Hoofdstuk 2 beschrijft de resultaten van de effectevaluatie en geeft inzicht in de huidige stand van zaken in de projecten van het eerste tijdvak, de effectiviteit en doelmatigheid van de regeling tot nu toe en verklarende factoren. Dit gebeurt aan de hand van de verschillende fasen van de beleidstheorie. In hoofdstuk 3 worden tussentijdse conclusies getrokken en aanbevelingen gedaan om de Expeditie-regeling in een nieuw tijdvak te verbeteren. Ook worden er enkele aandachtspunten beschreven voor de eindevaluatie van Expeditie-regeling.

2 Tussentijdse resultaten effectevaluatie

2.1 Beleidstheorie

De resultaten structureren we aan de hand van een beleidstheorie. Dit is een beschrijving van de relaties tussen de **input** (de beleidsmiddelen), **throughput** (beleidsactiviteiten binnen de Expeditie-regeling), **output** (beleidsprestaties), **outcomes** (beleidseffecten) en **impact** (beleidsimpact). Door inzicht te verkrijgen in de relatie tussen deze onderdelen, en dan vooral de relatie tussen beleidsactiviteiten (throughput), beleidsprestaties en -effecten (output en outcome) kan de effectiviteit van de Expeditie-regeling worden vastgesteld. En door de relatie tussen beleidsprestaties en -effecten (throughput en output) en beleidsmiddelen (input) kan doelmatigheid worden vastgesteld. Tot slot besteedt de beleidstheorie ook aandacht aan **contextfactoren** die van invloed kunnen zijn op de effectiviteit en doelmatigheid van de Expeditie-regeling.

- **Beleidsmiddelen** (input): de beleidsmiddelen die zijn ingezet voor de Expeditie-regeling betreffen tijdelijke subsidies voor onderzoek en experimenten op het gebied van DI en LLO. Voor activiteit A was in 2022 in totaal € 3 miljoen beschikbaar en € 150.000 tot € 1 miljoen per aanvraag. Er was geen cofinanciering noodzakelijk en er gold een looptijd van één tot twee jaar. Voor activiteit B was in 2022 in totaal € 12 miljoen beschikbaar en € 1 miljoen tot € 4 miljoen per aanvraag. Ook hier was geen cofinanciering noodzakelijk en de looptijd voor activiteit B was twee tot vier jaar. [Deze notitie beschrijft in hoeverre de regeling is uitgeput en wat de looptijd en voortgang is van de projecten in het eerste tijdvak.](#) Ook projecten in het tweede aanvraagtijdvak zijn ten tijde van deze effectevaluatie gestart. In 2024 was er in totaal 21,3 miljoen euro beschikbaar en van 750.000 tot 4 miljoen euro per aanvraag voor projecten van een looptijd van één tot vier jaar. Deze effectevaluatie zal ook inzicht geven in de mate waarin de beleidsmiddelen voor het tweede aanvraagtijdvak zijn uitgeput. Vanwege het laten vervallen van het onderscheid tussen activiteit A en B, zal dit onderscheid niet gemaakt worden.
- **Beleidsactiviteiten** (throughput): de beleidsactiviteiten van de Expeditie-regeling betreffen voor het eerste aanvraagtijdvak activiteit A en B. Activiteit A is gericht op het ontwikkelen, uitvoeren en onderzoeken van experimenten in bedrijven of organisaties om de ontwikkeling van nieuwe praktijken en inzichten te ondersteunen. Activiteit B is gericht op het breder toepasbaar maken van praktijkkennis of wetenschappelijke kennis via het implementeren van interventies, werkwijzen of methodieken, en het door middel van onderzoek bepalen van succesfactoren. [Deze notitie beschrijft welke typen activiteiten projecten in het eerste tijdvak hebben uitgevoerd, en in welke sectoren en onder welke doelgroepen.](#) Voor projecten in het tweede aanvraagtijdvak geven we inzicht in welke sectoren, en onder welke doelgroepen deze projecten worden uitgevoerd.
- **Beleidsprestaties** (output): de beleidsprestaties van de Expeditie-regeling betreffen alle concrete prestaties van de activiteiten, die uiteindelijk moeten bijdragen aan de doelen van de Expeditie-regeling. Hierbij gaat het om prestaties ten aanzien van het (door-)ontwikkelen, uitvoeren en onderzoeken van experimenten; prestaties gericht op het implementeren van interventies, werkwijzen of methodieken; of prestaties gericht op onderzoek voor het bepalen van werkzame elementen en succesfactoren. [Deze notitie beschrijft op welke wijze \(prestaties\) de projecten in het eerste tijdvak bijdragen aan de doelen van de Expeditie-regeling.](#)
- **Beleidseffecten** (outcome): de beleidseffecten hebben betrekking op de (geoperationaliseerde) doelen van de Expeditie-regeling, waar de activiteiten (in theorie) aan bijdragen. Het doel van de Expeditie-regeling is het stimuleren van het ontwikkelen of verder ontwikkelen van uitvoerbare, overdraagbare en gevalideerde praktijk- en wetenschappelijke kennis op het terrein van DI en LLO teneinde de toepassing in bedrijven, sectoren en organisaties te vergroten en zo meer werkenden te bereiken. [Deze notitie beschrijft de voorlopige bevindingen van de mate waarin de projecten in het eerste tijdvak \(mogelijk\) bijdragen aan de doelen van de Expeditie-regeling \(=doeltreffendheid\).](#) Ook beschrijven we in deze notitie de (mogelijke) meerwaarde van de subsidieregeling (=doelmatigheid).
- **Beleidsimpact** (impact): de beleidsimpact betreft de langetermijnpact van de Expeditie-regeling. Hierbij gaat het om het stimuleren/realiseren van een maatschappelijke beweging waarin interventies, werkwijzen en methodieken op het gebied van DI en LLO vaker, beter en sneller worden toegepast, ten behoeve van het uiteindelijke maatschappelijke doel: mensen langer en productief aan het werk te houden. [In deze notitie beschrijven we nog niet de mate waarin de projecten in het eerste tijdvak bijdragen aan de langetermijnpact van de Expeditie-regeling, omdat projecten in het eerste tijdvak nog niet zijn afgerond ten tijde van deze evaluatie.](#)
- **Contextfactoren**: contextfactoren voor de Expeditie-regeling bestaan uit succesfactoren en belemmeringen die de uitvoering en de gestelde doelen van de Expeditie-regeling kunnen beïnvloeden, en de mate van effectiviteit en doelmatigheid kunnen verklaren of de wijze waarop deze verhoogd kunnen worden. [Deze notitie beschrijft de voorlopige bevindingen over succesfactoren en belemmeringen van de projecten in het eerste tijdvak, die mogelijk van invloed zijn op de uitvoering en de gestelde doelen van de Expeditie-regeling.](#) Ook worden verbeteringen in deze notitie in kaart gebracht om de doeltreffendheid en doelmatigheid te verbeteren.

2.2 Huidige stand van zaken projecten eerste tijdvak

2.2.1 Uitputting, looptijd en voortgang van projecten

Uitputting

In het eerste aanvraagstijdvak zijn er voor activiteit A twee aanvragen ingediend, die beide zijn afgewezen en waardoor het totale budget van 3 miljoen voor activiteit A niet is uitgeput. Voor activiteit B zijn er acht aanvragen ingediend, waarvan er vier aanvragen zijn gehonoreerd. Het budget voor activiteit B was 12 miljoen. Met de vier gehonoreerde projecten is het budget voor 87 procent uitgeput.

Uitputting tweede aanvraagstijdvak

In het voorjaar van 2024 is een tweede aanvraagstijdvak geopend. In totaal zijn er in het tweede tijdvak twintig aanvragen ingediend voor ruim 50 miljoen. Van deze aanvragen zijn alleen de eerste vijftien beoordeeld, omdat vijf aanvragen onvolledig waren. Na beoordeling hebben negen aanvragen volledig en één gedeeltelijk een subsidie ontvangen. Het beschikbare budget voor het tweede aanvraagstijdvak was in totaal 21,3 miljoen, en is 100% uitgeput. Het budget voor het tweede tijdvak was opgehoogd, omdat het budget in het eerste tijdvak niet volledig was uitgeput.

Looptijd en voortgang van projecten

De initiële looptijd van de projecten varieert tussen de 24 en 48 maanden. Ten tijde van de effectevaluatie was één project in de afrondende fase, en waren drie projecten nog maar kort bezig met uitvoeringsfase. De looptijd van alle projecten is langer dan initieel werd verwacht. Een belangrijke reden hiervoor was de moeizame werving van organisaties om interventies uit te voeren en te onderzoeken. De projecten zijn praktijkgericht, en zijn daarmee voor een groot deel afhankelijk van de bereidheid van organisaties om deel te nemen. Veel organisaties worden vooral gestuurd door kortetermijnbelangen en houden zich bezig met de dagelijkse gang van zaken, zoals personeelsplanning of productie. Daarmee hebben ze minder aandacht, urgentie of tijd voor investeringen in DI en LLO. Voor organisaties kan het een grote stap zijn om deel te nemen aan een project, waardoor het tijd kost om vertrouwen op te bouwen en de toegevoegde waarde van projecten inzichtelijk te maken. Bovendien kan iedere organisatie een andere aanpak voor de werving vragen. Daarnaast zijn projecten sterk afhankelijk van individuen in organisaties, die de uitvoering van projecten mogelijk maken. Wanneer deze personen wegvallen of beperkt beschikbaar zijn, komt de voortgang van projecten al snel onder druk te staan. Tot slot vergde het voor sommige projecten tijd om de samenwerking tussen partijen in het samenwerkingsverband op gang te brengen, wat in de beginfase tot vertragingen heeft geleid. Waar voorheen vooral individueel werd gewerkt, moesten partijen nu gezamenlijk optrekken. Dit vereiste het opbouwen van wederzijds vertrouwen, het leren kennen van elkaars werkwijzen en onderlinge afstemming.

2.2.2 Typen activiteiten en verdeling over sectoren en doelgroepen

Thema's van projecten

De vier projecten binnen het eerste tijdvak van de Expeditie-regeling richten zich elk op verschillende aspecten van DI en LLO. Drie van de vier projecten leggen daarbij specifiek de nadruk op het thema *leven lang ontwikkelen* en zijn sterk verbonden met het thema *leercultuur*. Zo richt *Groene Persona's* zich op het versterken van de leercultuur binnen de agrarische sector, en beoogt *Skills4Skills* de leercultuur binnen de metaalsector te realiseren. Het project *Leerambassadeurs* wil leren en ontwikkelen laagdrempelig maken, door met leerambassadeurs medewerkers te stimuleren zichzelf én hun collega's te blijven ontwikkelen. Het vierde project, *SDPI*, bestaat uit drie deelprojecten die zich richten op de thema's: *gezond en veilig werken*, *leven lang ontwikkelen* en *eigen regie*. Deze deelprojecten gaan over het versterken van eigen regie en autonomie, het implementeren van preventieve maatregelen bij zwaar werk, en de mensgerichte implementatie van technologie op de werkvloer.

Typen activiteiten

De projecten voeren overkoepelend vergelijkbare activiteiten uit. Ze zijn vooral praktijkgericht en vraaggestuurd ingericht. Dit betekent dat een methodiek of instrument ter bevordering van DI of LLO wordt afgestemd op de behoeften van deelnemende organisaties. Via een intakegesprek, een probleemanalyse of een nulmeting wordt eerst onderzocht waar organisaties tegenaanlopen en wat zij nodig hebben. Op basis daarvan wordt samen met organisaties een passend plan van aanpak opgesteld. Interventies worden dus niet vooraf opgelegd, maar in gezamenlijkheid bepaald en uitgewerkt. Daarnaast ligt in de projecten ook de nadruk op het doorontwikkelen van bestaande kennis of praktijken, zodat deze

beter aansluiten op de praktijk en geschikt zijn voor toepassing binnen specifieke sectoren. Dit gebeurt door een bestaande praktijk te testen en evalueren in verschillende organisaties. Zo ontstaat inzicht in wat wel en niet werkt binnen diverse organisatiecontexten. Tot slot is er in de projecten ook enige aandacht voor borging en opschaling: projecten verkennen manieren om de opgedane kennis te verspreiden en ervoor te zorgen dat interventies ook buiten deelnemende organisaties kunnen worden toegepast.

Typen onderzoeksactiviteiten

Binnen de projecten richt het onderzoek zich overkoepelend op het implementeren en evalueren van bestaande interventies in de praktijk (activiteit B). Door middel van casusonderzoek en pilots in organisaties wordt verkend welke factoren of voorwaarden bepalend zijn voor een succesvolle implementatie. De focus ligt daarbij op het identificeren van succesfactoren en belemmeringen, het achterhalen van werkzame mechanismen en het beantwoorden van de vraag wat in welke context wel of juist niet werkt. Kenmerkend voor de onderzoeksactiviteiten in de projecten is het lerend onderzoeken vanuit de praktijk: de projecten gaan letterlijk 'op expeditie'. Door interventies toe te passen in organisaties en hierop te reflecteren, ontstaat inzicht in de werking en toepasbaarheid ervan. Projecten zijn iteratief en worden aangepast op basis van wat er in de praktijk wordt ervaren, met expliciete aandacht voor de context van elke organisatie. De onderzoeksactiviteiten omvatten verschillende typen evaluaties, waaronder effect- en procesevaluaties met metingen op meerdere momenten (zoals nul-, tussen- en eindmetingen). Ook implementatieonderzoek wordt ingezet om specifiek in te gaan op het achterhalen van de wijze waarop een interventie geïmplementeerd kan worden. In veel gevallen hanteren projecten een mixed-methodsbenadering waarin kwantitatieve en kwalitatieve data gecombineerd worden. Hierbij wordt er gebruikgemaakt van vragenlijsten met voor- en nametingen, gecombineerd met interviews op meerdere niveaus binnen organisaties – van medewerkers tot management.

Verdeling over sectoren en doelgroepen

De projecten binnen de Expeditie-regeling zijn verspreid over diverse sectoren. Het *SDPI*-project is uitgevoerd in uiteenlopende sectoren, zoals de schoonmaak, groenvoorziening, detailhandel, metaal en overheid, de textielreiniging en de bouw en installatietechniek. *Groene Persona's* richt zich specifiek op de groene (agrarische) sector, terwijl *Skills4Skills* plaatsvindt binnen bedrijven in de metaalsector. Het project *Leerambassadeurs* is gericht op werknemers in verschillende sectoren. Dit project is gestart in sectoren zoals de bouw, schoonmaak, metaal, logistiek en de kinderopvang, maar in dit project worden ook sectoroverstijgende succesfactoren onderzocht om het concept breder toepasbaar te maken.

Sectoren en doelgroepen projecten tweede aanvraagtijsvak

In het tweede aanvraagtijsvak van de Expeditie-regeling richten de projecten zich op verschillende sectoren, waaronder zorg en welzijn, infrastructuur, technische installatie, energie en techniek, en de kunstsector. Naast projecten in deze sectoren zijn er een aantal projecten die zich richten op specifieke doelgroepen, zoals uitzendkrachten, werkenden met een chronische gezondheidsaandoening en zzp'ers.

2.3 Doeltreffendheid van de Expeditie-regeling

2.3.1 Hoe dragen projecten bij aan de doelen van de regeling

De Expeditie-regeling is opgezet met als doel het ontwikkelen en breder toepasbaar maken van uitvoerbare, overdraagbare en gevalideerde kennis over DI en LLO. Dit moet uiteindelijk bijdragen aan een bredere toepassing van interventies, werkwijzen en methodieken binnen bedrijven en sectoren. Binnen de regeling zijn twee sporen te onderscheiden: het ontwikkelen van nieuwe kennis en praktijken (gericht op kennisontwikkeling), en het breder toepasbaar maken van die kennis en praktijken (gericht op kennisdeling). De projecten dragen op beide punten bij, al bevinden de meeste zich nog midden in dit proces.

Bijdrage aan het stimuleren van onderzoek en experimenten (kennisontwikkeling)

Alle projecten benutten de experimenteerruimte die de regeling biedt. Binnen de kaders en voorwaarden van de Expeditie-regeling die zijn opgesteld om goed onderzoek te waarborgen, worden bestaande interventies toegepast binnen werkomgevingen, met als doel deze door te ontwikkelen en te evalueren in de praktijk. Daarbij wordt ruimte geboden voor maatwerk, onderweg leren en het bijstellen van aanpakken op basis van praktijkervaring. De onderzoeks-component, die een verplicht onderdeel van de regeling is, wordt door projecten actief benut om meer inzicht te verkrijgen in

de werkzame elementen van interventies. Er wordt onder meer onderzocht welke factoren bijdragen aan succesvolle toepassing en wat de randvoorwaarden zijn voor het stimuleren van leren en ontwikkelen in organisaties. Daarbij gaat het om aspecten zoals leiderschap, betrokkenheid van medewerkers, ondersteuning door hr, organisatorische context en sectorale kenmerken. De opbrengsten zijn op dit moment nog grotendeels in opbouw. De meeste projecten bevinden zich in een uitvoerings- of tussenevaluatiefase, waardoor nog niet gesproken kan worden van uitgekristalliseerde kennis. Wel ontstaat gaandeweg meer inzicht in de processen en condities die een rol spelen in het slagen van de interventies. Deze inzichten kunnen – afhankelijk van verdere analyse en het verloop van de projecten – op termijn bijdragen aan een betere onderbouwing van werkzame elementen voor DI en LLO in de praktijk.

Bijdrage aan breder toepasbaar maken van kennis (kennisdeling)

Een tweede belangrijke doelstelling van de regeling is het breder toepasbaar maken van praktijkkennis. Ook hier zetten projecten stappen, al is dit onderwerp in de meeste gevallen ook nog in ontwikkeling. Door interventies te testen bij uiteenlopende werkgevers en in verschillende sectorale contexten, ontstaan eerste ideeën over hoe bestaande aanpakken aangepast kunnen worden aan specifieke behoeften en omstandigheden. Enerzijds draagt dit bij aan de toepasbaarheid van interventies, omdat deze beter aansluiten bij de praktijk van werkgevers. Anderzijds is het door de contextspecifieke aard van veel interventies lastig om generieke inzichten te formuleren. Elk bedrijf en elke sector kent eigen dynamieken, wat het vertalen naar bredere toepassingen complex maakt. In een aantal projecten wordt al voorzichtig nagedacht over manieren om kennis overdraagbaar te maken – bijvoorbeeld via visuele hulpmiddelen, handreikingen of formats – maar concrete producten of toepassingen zijn over het algemeen nog in ontwikkeling. Ook de vraag hoe kennis duurzaam geborgd kan worden, bijvoorbeeld via cao's of sectorale infrastructuur, komt in toenemende mate op de agenda van de projecten, maar was ten tijde van de effectevaluatie meestal nog niet uitgewerkt. Om de bredere toepasbaarheid van kennis verder te versterken, is aanvullend door het ministerie van SZW een opschalingsprogramma gestart. In dat kader is Capgemini ingeschakeld om betrokkenen binnen projecten te faciliteren en te ondersteunen bij het breder toepasbaar maken van kennis.

2.3.2 Succesfactoren en belemmeringen die effectiviteit (kunnen) beïnvloeden

De effectiviteit van de Expeditie-regeling hangt nauw samen met kenmerken vanuit de regeling zelf als factoren binnen de projecten en deelnemende organisaties. In deze paragraaf worden de belangrijkste succesfactoren en belemmeringen besproken die zijn opgehaald in de focusgroepen.

Succesfactoren

Vanuit de regeling:

- **Experimenteerruimte:** een onderscheidend kenmerk van de regeling is de ruimte voor experimenteren, binnen de vooraf gestelde kaders van de regeling. Projecten hoeven niet te voldoen aan vooraf vastgelegde uitkomsten, wat maatwerk en creativiteit stimuleert. Binnen de grenzen van het oorspronkelijke projectplan biedt de regeling voldoende ruimte om iteratief te leren zodat interventies voortdurend kunnen worden aangepast en verbeterd. Hierdoor sluiten ze beter aan op de context en behoeften van bedrijven. Deze voortdurende afstemming verhoogt de kans op duurzame effecten. Ook maakt de experimenteerruimte het mogelijk om werkzame elementen van bestaande aanpakken in uiteenlopende contexten te onderzoeken. Dit vergroot het inzicht in wat werkt, waarom het werkt en onder welke omstandigheden het werkt.
- **Samenwerkingsverbanden:** de regeling verplicht samenwerking tussen werkgevers, werknemersorganisaties, kennisinstellingen en andere partijen. Deze samenwerking levert meerwaarde op voor alle betrokkenen. Onderzoeksinstellingen kunnen interventies beter afstemmen op de praktijk, terwijl sociale partners profiteren van een sterkere en meer onafhankelijke onderzoekscomponent. De gedeelde aanpak draagt bij aan draagvlak bij bedrijven en medewerkers en vergroot de kans op bredere toepassing van de inzichten.
- **Gebruik van bestaande interventies:** het feit dat ook bestaande interventies mogen worden ingezet, maakt het mogelijk om sneller van start te gaan en voorkomt dat het wiel opnieuw uitgevonden moet worden. Dit bevordert de haalbaarheid van opschaling.
- **Kruisbestuiving tussen projecten:** intervisiebijeenkomsten en gezamenlijke sessies worden door de samenwerkingsverbanden als waardevol ervaren. Ze bieden de mogelijkheid om van elkaars ervaringen te leren en dragen bij aan het verbreden van inzichten en het verbeteren van overdraagbaarheid.

Binnen projecten en deelnemende organisaties:

- **Actieve betrokkenheid van hr, directie en middenmanagement:** de effectiviteit van interventies wordt sterk beïnvloed door de mate waarin sleutelfiguren binnen de organisatie het belang van DI en LLO onderschrijven en actief faciliteren. Zij zorgen voor tijd, ruimte, middelen en beleidsmatige verankering. Ook kunnen zij het goede voorbeeld geven

door het belang van DI en LLO zichtbaar uit te dragen en consequent te integreren in hun eigen werkpraktijk, wat als belangrijk wordt gezien voor draagvlak onder medewerkers.

- **Samenwerking tussen lagen en afdelingen:** wanneer verschillende niveaus binnen een organisatie samenwerken, voornamelijk tussen hr, directie en managers op de werkvloer, verbetert de samenhang en continuïteit van de interventies binnen bedrijven. Fragmentatie belemmert daarentegen het proces van de interventies. Vertrouwen, open communicatie en de mogelijkheid tot kritische reflectie tussen hr, directie en leidinggevendenden zijn hierbij belangrijke voorwaarden voor deze samenwerking en afstemming.
- **Waardering van kleine successen:** het zichtbaar maken en delen van tussentijdse resultaten – hoe bescheiden ook – helpt betrokkenen in projecten om de energie vast te houden en andere bedrijven te motiveren om ook deel te nemen aan het project. In hoeverre tussentijdse resultaten momenteel gedeeld worden in projecten is niet bekend.

Belemmeringen

Vanuit de regeling:

- **Beperkt inzicht in langetermijneffecten:** hoewel projecten een looptijd tot vier jaar hebben, is het nog altijd lastig om structurele gedragsverandering te meten en duurzame borging van resultaten binnen organisaties te realiseren. Veel effecten, zeker op het gebied van DI en LLO, worden pas zichtbaar na langere tijd, wat de borging van resultaten bemoeilijkt. Hierdoor is het lastig om binnen de looptijd impact te meten omdat die zich veelal voorbij de looptijd van het project voordoet.
- **Weinig sturing op implementatie en borging:** de regeling biedt wel ruimte voor experiment, maar omdat de nadruk op kennisontwikkeling ligt, stuurt de regeling beperkt op daadwerkelijke implementatie of structurele gedragsverandering. Hierdoor blijft de impact in sommige gevallen beperkt tot de projectperiode. De beperkte tijd voor effectmeting versterkt dit punt.

Binnen projecten en deelnemende organisaties:

- **Veranderende bedrijfscontext:** factoren zoals directiewissels, reorganisaties, plotselinge drukte of personeelsverloop beïnvloeden de voortgang van projecten. Ze kunnen ertoe leiden dat interventies worden uitgesteld of gestaakt, of dat het onderzoek minder representatief wordt.
- **Weerstand of terughoudendheid bij bedrijven:** in sommige gevallen is er sprake van wantrouwen tegenover de betrokkenheid van vakbonden of externe partijen bij bedrijven. Ook speelt verandermoeheid een rol, of overheerst de aandacht voor dagelijkse operationele druk. Dit bemoeilijkt zowel de werving van organisaties als de uitvoering van interventies in organisaties.
- **Afhankelijkheid van betrokkenheid binnen bedrijven:** de voortgang van interventies is in hoge mate afhankelijk van de motivatie en inzet van hr-functionarissen of leidinggevendenden. In veel kleinere organisaties ontbreekt een vaste hr-afdeling. Daardoor is er minder capaciteit om leerinterventies uit te voeren en structureel te borgen. Dit vergroot de kwetsbaarheid van initiatieven: als de interne betrokkenheid wegvalt, valt het traject vaak stil.
- **Sectorale verschillen bemoeilijken opschaling:** hoewel de regeling inzet op sectoroverstijgende toepasbaarheid, blijkt het lastig om generieke richtlijnen te formuleren die voor alle sectoren werken. Verschillen in cultuur, structuur, omvang en leerbehoeften maken dat bredere toepassing maatwerk en aanvullende investeringen vereist.

Deze succesfactoren en belemmeringen laten zien dat de regeling randvoorwaarden creëert voor effectiviteit, maar dat duurzame impact mede afhankelijk is van de context van projecten. De ruimte voor experiment, samenwerking en praktijkgericht leren wordt breed gewaardeerd, maar vraagt ook om voldoende tijd, ondersteuning, steun van sleutelfiguren en afstemming met bedrijven om interventies te kunnen uitvoeren en werkelijk structureel verschil te maken.

2.3.3 Factoren die de doeltreffendheid van de regeling kunnen verhogen

Betrokken partijen signaleren verbeterpunten die kunnen bijdragen aan een grotere effectiviteit van de regeling. Deze aanbevelingen hebben betrekking op de opzet, timing, sturing en ondersteuning van projecten, evenals op kennisdeling en borging.

Verlenging of aanvullende fase voor borging

Hoewel de looptijd van projecten met vier jaar relatief lang is, is een wens onder de betrokkenen van projecten het verlengen van de looptijd van de regeling. De huidige looptijd wordt door velen als te kort ervaren om structurele gedragsverandering of borging van interventies in organisaties te meten binnen de looptijd van het project. Vanuit de betrokkenen worden verschillende varianten geopperd:

- de mogelijkheid om enkele jaren na afronding van de projecten een eindmeting te doen met een subsidie;

- het toevoegen van een aparte fase voor nazorg en borging, gericht op verankering van resultaten in sectorale structuren of cao-afspraken;
- een meer flexibele startdatum, waarbij de projectlooptijd pas ingaat zodra deelnemende bedrijven formeel zijn aangesloten, zodat de opstarttijd niet ten koste gaat van de uitvoering.

Deze voorstellen zijn ingegeven door de constatering dat het realiseren van veranderingen op DI en LLO binnen bedrijven een langdurig en iteratief proces is, dat pas op de middellange termijn zichtbare resultaten oplevert.

Meer sturing op impact en overdraagbaarheid vanaf de start

Betrokkenen van de projecten vinden dat de regeling hen veel ruimte biedt om te experimenteren, wat als positief wordt ervaren. Tegelijkertijd merken zij op dat er in de opzet van de regeling relatief weinig structurele aandacht is voor impact, overdraagbaarheid en borging. Hoewel er gedurende de uitvoering van projecten wél bijeenkomsten worden georganiseerd om in te gaan op impact en overdraagbaarheid en borging, bestaat er vanuit de praktijk behoefte aan aanvullende, lichte sturingsmechanismen die deze aspecten explicieter in beeld brengen. Enkele voorgestelde suggesties zijn:

- het opnemen van impact- en borgingscriteria in de beoordelings- of rapportageformats;
- het ontwikkelen van formats, checklists of zelfevaluatie-instrumenten waarmee betrokkenen van projecten zichzelf kunnen toetsen op structurele toepasbaarheid, overdraagbaarheid en duurzame verankering.

Deze ideeën zijn bedoeld om betrokkenen vanaf de start al bewust te maken van de noodzaak om na te denken over de bredere inzetbaarheid en bestendigheid van hun interventies en de kennis die het project oplevert, zonder de experimenteer ruimte te beperken.

Meer ondersteuning voor bedrijven in de praktijk

Een terugkerend thema in de praktijkervaringen van de projecten is dat deelnemende bedrijven – zeker het mkb – vaak ondersteuning nodig hebben bij het creëren van randvoorwaarden voor LLO en DI. Dit betreft onder meer het vrijmaken van tijd, het aanpassen van roosters of het aanhaken van hr. Vanuit betrokkenen worden daarom de volgende suggesties gedaan waar betrokkenen in de uitvoering van interventies idealiter rekening mee houden:

- Veranker in nieuwe projecten expliciet een hr-component, zoals trainingen voor leidinggevend en/of beleidsadvies.
- Stimuleer dat projecten ondersteuning bieden bij praktische vraagstukken zoals het organiseren van leertijd of het opnemen van leren in werkroosters.
- Zorg dat projecten bedrijven niet alleen inhoudelijk ondersteunen, maar ook ontzorgen op organisatorisch vlak.

De gedachte hierachter is dat interventies alleen succesvol kunnen zijn als bedrijven in staat worden gesteld om deze daadwerkelijk te implementeren en te borgen in hun bedrijfsvoering.

Actieve kennisdeling en afstemming stimuleren

Betrokkenen van projecten geven aan veel te leren van kennisuitwisseling met andere initiatieven binnen de regeling, waar momenteel ook vanuit de bijeenkomsten van Capgemini op wordt ingezet. Deze bijeenkomsten worden als zeer waardevol ervaren. Tegelijkertijd zien betrokkenen ook ruimte voor versterking, met name op het vlak van overdraagbaarheid en sectoroverstijgende toepassing. Concrete ideeën die door betrokkenen zijn aangedragen:

- Organiseer thematische bijeenkomsten waarin projecten uit een eerdere tranche hun inzichten delen met nieuwe projecten.
- Stimuleer gerichte uitwisseling over hoe interventies breder toepasbaar gemaakt kunnen worden; veel projecten geven aan hier nog weinig systematisch over te hebben nagedacht, maar staan open voor ondersteuning.
- Faciliteer ontmoetingen tussen projecten die aan vergelijkbare thema's werken om wederzijds leren te bevorderen.
- Stimuleer meer afstemming tussen vergelijkbare regelingen (zoals SLIM en MDIEU) om versnippering van kennis te voorkomen en bestaande inzichten beter te benutten.

Door deze vormen van kennisdeling structureel te organiseren, kan de regeling bijdragen aan een bredere maatschappelijke beweging rond LLO en DI.

2.4 Doelmatigheid van de Expeditie-regeling

2.4.1 Meerwaarde van de Expeditie-regeling

De Expeditie-regeling wordt door betrokkenen van projecten overwegend van meerwaarde geacht. Op basis van hun ervaringen geven zij aan dat de regeling mogelijkheden biedt die volgens hen zonder deze impuls niet of in veel

beperktere mate gerealiseerd zouden zijn. Deze inschatting is gebaseerd op hun reflecties en observaties tijdens de uitvoering. Hoewel het hier gaat om verwachte meerwaarde, en niet om bewezen effecten op basis van effectmetingen, onderstrepen de betrokkenen de unieke combinatie van experimenteerruimte, samenwerking en praktijkgericht onderzoek als meerwaarde van de regeling ten opzichte van bestaande subsidiemogelijkheden.

Ruimte om te experimenteren en leren in de praktijk

Betrokkenen benadrukken dat de regeling ruimte creëert om te experimenteren in een realistische bedrijfscontext, zonder dat vooraf vastomlijnde en meetbare eindresultaten vereist zijn. In tegenstelling tot regelingen zoals SLIM of MDIEU, die sterk resultaatgedreven zijn, kan men in projecten binnen de Expeditie-regeling gaandeweg bijsturen, leren van fouten en interventies aanpassen aan de dagelijkse praktijk. Deze experimenteerruimte maakt het voor organisaties mogelijk om een leerproces in te richten dat aansluit bij de dynamiek en complexiteit van de werkvloer. Veel betrokkenen geven aan dat zij zonder deze regeling niet of nauwelijks begonnen waren aan hun project. Redenen hiervoor zijn onder andere het ontbreken van structurele middelen, onvoldoende urgentiebesef binnen bedrijven, of het ontbreken van passende subsidieregelingen waarin maatwerk en procesgericht leren centraal staan.

Combinatie van praktijk en onderzoek

Een ander element dat als meerwaarde wordt ervaren, is de verplichte koppeling van de toepassing van interventies aan wetenschappelijk onderzoek. De regeling zorgt ervoor dat praktijkervaringen systematisch worden geëvalueerd, wat niet alleen leidt tot inhoudelijke verbeteringen binnen projecten, maar ook tot overdraagbare inzichten voor andere bedrijven of sectoren. Zonder deze koppeling – en de financiering die deze koppeling mogelijk maakt – zou deze vorm van lerend onderzoek vaak ontbreken. Betrokkenen geven aan dat zij zonder de regeling nauwelijks of geen ruimte zouden hebben gehad voor structurele monitoring, tussentijdse bijstelling of kennisdeling. Betrokkenen onderkennen het belang van onderzoekers als *'critical friends'*. Onderzoekers zorgen voor continue reflectie, inhoudelijke aanscherping en onderbouwing.

Stimulans voor samenwerking die anders niet zou ontstaan

Een belangrijk neveneffect van de regeling is dat deze samenwerking tot stand brengt tussen partijen die elkaar in de praktijk vaak niet vanzelf vinden. Vakbonden, werkgeversorganisaties, bedrijven en kennisinstellingen worden als het ware 'gedwongen' om samen te werken aan een gedeeld doel. Juist deze multidisciplinaire samenwerking wordt als meerwaarde gezien: deze samenwerking versterkt het draagvlak binnen sectoren, vergroot de uitvoerbaarheid van interventies en verbetert de kwaliteit van het onderzoek. Zonder de Expeditie-regeling zouden veel van deze samenwerkingen volgens betrokkenen niet zijn ontstaan. In sommige gevallen bouwt de regeling voort op bestaande relaties, maar vaak is er sprake van nieuwe verbindingen die dankzij de regeling zijn gelegd.

Infrastructuur voor toepassing interventies buiten de eigen context

De uitvoering van projecten in uiteenlopende sectoren zorgt voor eerste inzichten in de overdraagbaarheid van interventies. Hoewel deze overdraagbaarheid nog in ontwikkeling is, ervaren betrokkenen dat de regeling een infrastructuur biedt om sectoroverstijgend leren op te starten. De bijeenkomsten en interviews die vanuit de regeling worden georganiseerd, worden als waardevol ervaren voor het uitwisselen van aanpakken, dilemma's en succesfactoren. Ook hier geldt: zonder de structuur en financiering van de regeling zouden dergelijke uitwisselingen tussen projecten naar verwachting niet plaatsvinden, of beperkt blijven tot informele contacten.

Laagdrempelige toegang voor bedrijven met beperkte middelen

Tot slot wordt de regeling als meerwaarde beschouwd vanwege de financiële impuls die bedrijven over de streep helpt om met DI en LLO aan de slag te gaan. Met name organisaties die normaal gesproken weinig investeren in DI en LLO – bijvoorbeeld vanwege beperkte capaciteit, gebrek aan hr-structuur of doordat DI en LLO geringe prioriteit heeft – krijgen via de regeling toegang tot ondersteuning en/of begeleiding bij de toepassing van interventies. De drempel om te beginnen wordt daarmee verlaagd. Betrokkenen van projecten zeggen dat zij dankzij de regeling in contact zijn gekomen met bedrijven die anders niet hadden deelgenomen, of die zonder deze ondersteuning niet de ruimte hadden gehad om met experimenten aan de slag te gaan.

2.4.2 Succesfactoren en belemmeringen de doelmatigheid (kunnen) beïnvloeden

De doelmatigheid van de Expeditie-regeling wordt in belangrijke mate bepaald door hoe effectief en efficiënt de ingezette middelen bijdragen aan het behalen van de beoogde resultaten. Vanuit de ervaringen van de deelnemende projecten zijn er verschillende factoren geïdentificeerd die deze doelmatigheid kunnen versterken of juist onder druk zetten.

Hieronder wordt een overzicht gegeven van de belangrijkste succesfactoren en belemmeringen zoals deze in de praktijk zijn ervaren.

Succesfactoren

- **Gebruik van bestaande kennis en interventies:** een belangrijke efficiëntiewinst wordt geboekt doordat projecten gebruik mogen maken van reeds ontwikkelde kennis en praktijken. Dit bespaart ontwikkeltijd en vergroot de kans op effectiviteit, omdat interventies niet vanaf nul hoeven te worden ontworpen. De koppeling met onderzoek zorgt ervoor dat keuzes onderbouwd zijn en interventies bewezen waarde hebben.
- **Combineren van interventies binnen één project:** binnen de regeling is ruimte om verschillende interventies naast elkaar of in samenhang toe te passen. Dit stelt betrokkenen van projecten in staat om maatwerk te leveren en interventies te bundelen tot een meer geïntegreerde aanpak. Dit verhoogt niet alleen de relevantie voor bedrijven, maar kan ook leiden tot een groter effect per bestede euro.
- **Gerichtere inzet van middelen door betere behoeftebepaling:** in projecten waar vooraf aandacht wordt besteed aan het verhelderen van behoeften in organisaties – bijvoorbeeld via intakegesprekken, of nulmetingen – worden interventies gericht en effectiever ingezet. Dit voorkomt verspilling aan irrelevante of niet-passende interventies en draagt bij aan een hogere opbrengst van dezelfde investering.
- **Potentiële schaalvoordelen bij bredere toepasbaarheid:** in projecten waarin inzichten ook buiten de oorspronkelijke context bruikbaar zijn, worden mogelijkheden gecreëerd voor toekomstige schaalvoordelen. Als de ontwikkelde methoden overdraagbaar blijken, kunnen latere gebruikers profiteren van eerder ontwikkelde kennis zonder opnieuw te hoeven investeren.
- **Financiële impuls vergroot de uitvoeringskracht:** de hoogte van de subsidie voor projecten biedt mogelijkheden om op grotere schaal te opereren, meer bedrijven te betrekken en tijd en ruimte te reserveren voor interactie, reflectie en doorontwikkeling. Dit maakt een intensieve en leergerichte aanpak mogelijk, die zonder deze middelen niet realiseerbaar zou zijn. Betrokkenen zeggen:
 - de regeling samenwerking tussen sociale partners en onderzoekers mogelijk maakt;
 - de schaal en diversiteit van het experiment groter is dan in reguliere praktijk;
 - de aanpak flexibeler en innovatiever is dan bij standaardprojecten;
 - bedrijven door de regeling geactiveerd worden om met DI en LLO aan de slag te gaan.Bij minder financiële middelen zou de aanpak volgens betrokkenen minder intensief zijn, zouden minder organisaties deelnemen en zou er minder ruimte zijn voor maatwerk, monitoring en bijstelling.

Belemmeringen

- **Hoge opstartkosten van samenwerking:** hoewel samenwerking tussen diverse partijen als meerwaarde wordt gezien, gaat het opzetten en afstemmen van deze samenwerking gepaard met aanzienlijke tijdsinvesteringen. Vooral in het begin kost het veel moeite om afspraken te maken, vertrouwen op te bouwen en processen goed op elkaar af te stemmen. Deze inspanning is nodig, maar drukt wel tijdelijk op de uitvoeringscapaciteit.
- **Vertraagde start door wervingsproblemen:** verschillende projecten zijn later gestart dan gepland doordat de werving van bedrijven moeizaam verliep. Dit leidde tot onderbenutting van middelen in de eerste maanden en beperkte de tijd voor uitvoering. De doelmatigheid van middelen wordt hierdoor onder druk gezet, zeker als er hierdoor versneld in projecten gewerkt moet worden.
- **Beperkte focus op borging en duurzame implementatie:** betrokkenen signaleren dat er in de praktijk nog onvoldoende nadruk ligt op structurele verankering van interventies binnen organisaties. Wanneer acties na afloop van het project stilvallen, gaat de opgebouwde kennis deels verloren. Zonder duidelijke borging bestaat het risico dat investeringen tijdelijk effect sorteren, maar niet leiden tot structurele verandering – wat de doelmatigheid op langere termijn beperkt.
- **Beperkt inzicht in benutting en leerrendement:** hoewel de regeling een projectlooptijd van vier jaar kent, geven veel betrokkenen bij projecten aan dat het meten van langetermijneffecten lastig is om binnen de projectperiode te realiseren. Veel effecten manifesteren zich pas op de lange termijn. Ook de mogelijkheid om na afloop kennis breed te verspreiden of structureel in te bedden, blijft daardoor beperkt.

2.4.3 Meerwaarde van de Expeditie-regeling ten opzichte van andere regelingen

Betrokkenen van projecten ervaren de Expeditie-regeling als onderscheidend ten opzichte van andere, bestaande subsidieregelingen op het terrein van DI en LLO. Zij noemen een aantal kenmerken die de regeling volgens hen effectiever en waardevoller maken voor zowel de praktijk als het beleid. De regeling sluit volgens de betrokkenen beter aan op de realiteit van organisaties en de complexiteit van gedrags- en cultuurverandering, en biedt ruimte voor samenwerking, onderzoek en experiment die elders vaak ontbreekt.

Meer ruimte voor experimenteren en leren in de praktijk

Een belangrijk verschil met andere regelingen is dat de Expeditie-regeling expliciet ruimte biedt voor experimenteren en leren tijdens de uitvoering. Er worden geen harde eisen gesteld aan vooraf gedefinieerde resultaten, waardoor projecten ruimte krijgen om voortschrijdend inzicht te benutten, bij te stellen en te leren van wat niet werkt. Deze procesgerichte benadering wordt als waardevol ervaren, zeker in vergelijking met regelingen zoals SLIM en MDIEU, die sterk resultaatgericht zijn en vaak een gedetailleerd projectplan met meetbare eindproducten vereisen. Hier ligt minder ruimte voor iteratie of aanpassing tijdens de looptijd. De Expeditie-regeling wordt daarentegen gezien als een 'lerende regeling', die leren centraal stelt en waardoor interventies gaandeweg verder ontwikkeld kunnen worden. Dit komt de kwaliteit en relevantie van de uitkomsten ten goede, en verhoogt volgens betrokkenen de kans op duurzaam effect.

Verplichte en structurele samenwerking tussen praktijk en onderzoek

Een tweede kenmerkende meerwaarde van de Expeditie-regeling is de verplichte samenwerking tussen werkgevers, werknemersorganisaties en kennisinstellingen. Deze structurele samenwerking wordt door betrokkenen als inhoudelijk verrijkend en organisatorisch versterkend gezien. De regeling dwingt betrokkenen om vanuit verschillende perspectieven samen te werken, wat leidt tot meer draagvlak, een bredere blik en een betere aansluiting bij zowel praktijk als onderzoek. In vergelijking met andere regelingen:

- SLIM is vaak bedrijfsgericht en richt zich vooral op concrete leerinterventies zonder dat wetenschappelijke onderbouwing vereist is.
- MDIEU richt zich primair op beleidsontwikkeling rond duurzame inzetbaarheid en pensioen, en kent geen expliciete koppeling met praktijkgericht onderzoek.

Andere initiatieven resulteren volgens betrokkenen regelmatig in losse, incidentele projecten, zonder structurele verbanden of vervolfinanciering. De Expeditie-regeling wordt juist gewaardeerd om haar nadruk op structurele verandering binnen organisaties en sectoren.

Sectoroverstijgende werking

Tot slot beschouwen betrokkenen het feit dat de Expeditie-regeling sectoroverstijgend werkt als een onderscheidend kenmerk van de regeling. Omdat binnen veel projecten dezelfde interventies worden getest in verschillende sectoren, ontstaan inzichten die niet alleen relevant zijn voor één type organisatie. Hierdoor kunnen succesvolle werkwijzen makkelijker vertaald worden naar andere contexten. Dit staat in contrast met regelingen die zich richten op sectorale speerpunten (zoals in veel SLIM- en MDIEU-projecten), waarin de toepasbaarheid en leeropbrengsten veelal beperkt blijven tot de context waarin het project is uitgevoerd.

2.4.4 Factoren die de doelmatigheid kunnen verhogen

Op basis van de ervaringen binnen de projecten zijn er verschillende suggesties aangedragen om de doelmatigheid van de Expeditie-regeling verder te verhogen. Deze aanbevelingen richten zich vooral op het beter benutten van de opgebouwde kennis, het vergroten van de structurele effecten en het waarborgen van continuïteit na afloop van de subsidiëring. Door hier vanaf de start van projecten expliciet aandacht aan te geven, kunnen de maatschappelijke opbrengsten van de regeling per geïnvesteerde euro toenemen.

Meer aandacht voor brede toepasbaarheid vanaf de start

Betrokkenen geven aan dat de nadruk in de uitvoering sterk ligt op implementatie en maatwerk binnen de deelnemende bedrijven. Dit sluit goed aan bij de praktijk, maar gaat in veel gevallen ten koste van het bewust nadenken over overdraagbaarheid van interventies. De vraag hoe inzichten breder toepasbaar kunnen worden gemaakt – bijvoorbeeld binnen de sector of bij andere typen bedrijven – krijgt pas laat aandacht. Het zou de doelmatigheid van de regeling vergroten als vanaf de start van het project meer expliciete ruimte wordt ingebouwd voor het ontwikkelen van overdraagbare kennis. Denk aan het stimuleren van:

- formats voor kennisdeling (bijv. toolkits, praatplaten of handleidingen);
- reflectie op werkzame principes die losstaan van context;
- sectoroverstijgende leerbijeenkomsten waarin overdraagbaarheid centraal staat.

Door al tijdens de projectfase systematisch na te denken over hoe inzichten vertaald kunnen worden naar andere settings, ontstaat meer opbrengst uit dezelfde investering. Onlangs is het ministerie van SZW gestart met een opschalingsprogramma om betrokkenen te ondersteunen bij het breder toepasbaar maken van kennis.

Borging van resultaten na afloop van de regeling

Een andere terugkerende uitdaging is het voortzetten van succesvolle initiatieven na afloop van de regeling, wanneer de structurele subsidie stopt. Hoewel veel samenwerkingen inhoudelijk sterk zijn en er commitment is vanuit de betrokken partijen, blijft de financiering een knelpunt. Betrokkenen signaleren dat het borgen van samenwerking en werkwijzen in veel gevallen dreigt stil te vallen zodra de externe impuls wegvalt. Om deze dreiging van terugval te voorkomen, stellen betrokkenen voor om meer vanaf het begin na te denken over de structurele inbedding van de resultaten. Mogelijke routes die genoemd worden zijn:

- **cao-afspraken**, waarin succesvolle interventies of rollen (zoals leerambassadeurs) formeel worden opgenomen;
- **bestaande overlegstructuren** binnen sectoren benutten om samenwerking voort te zetten, bijvoorbeeld via sociale partners of scholingsfondsen;
- **doorverwijzing naar andere regelingen of (co)financieringsinstrumenten**, zoals SLIM of MDIEU of ESF, om initiatieven door te ontwikkelen of op te schalen.

Door de betrokkenen van projecten te stimuleren al tijdens de subsidieperiode afspraken te maken over deze vervolgstucturen, wordt de kans vergroot dat de opgedane kennis en werkwijzen blijvend effect sorteren. Dit verhoogt de doelmatigheid van de regeling over de gehele looptijd – ook na het formele einde van een project.

3 Conclusies en aanbevelingen

In dit hoofdstuk staan de tussentijdse conclusies van de effectevaluatie over het eerste tijdvak van de Expeditie-regeling. De tussentijdse conclusies geven voorlopige inzichten in de effectiviteit, doelmatigheid en verklarende factoren voor de effectiviteit en doelmatigheid.

3.1 Tussentijdse conclusies

3.1.1 Effectiviteit

Het doel van de Expeditie-regeling is het ontwikkelen en breder toepasbaar maken van uitvoerbare, overdraagbare en gevalideerde kennis over DI en LLO. Hierin zijn twee sporen te onderscheiden: de ontwikkeling van nieuwe kennis en praktijken (kennisontwikkeling), en het breder toepasbaar maken van die kennis en praktijken (kennisdeling). Hieronder bespreken we in hoeverre en op welke manier de projecten tot nu toe bijdragen aan deze twee sporen.

- **Kennisontwikkeling:** alle projecten dragen bij aan kennisontwikkeling. Doordat zij de experimenteerruimte benutten die de regeling biedt, worden bestaande theorieën of interventies toegepast en doorontwikkeld in de praktijk. En door de toepassing en doorontwikkeling in de praktijk te evalueren verkrijgen projecten meer inzicht in de werkzame elementen van interventies. Hoewel de meeste projecten zich nog in de uitvoerende fase bevinden en de kennisopbrengsten nog niet volledig zijn uitgekristalliseerd, wordt er gaandeweg al veel geleerd over de processen en de condities die van invloed zijn op de toepassing van interventies. Op termijn moet nog blijken of deze inzichten ook uiteindelijk leiden tot gevalideerde kennis over de toepassing van interventies in de praktijk.
- **Kennisdeling:** ook dragen projecten bij aan het breder toepasbaar maken van kennis, alhoewel dit in mindere mate gebeurt dan de kennisontwikkeling. Door interventies in diverse organisaties en sectoren toe te passen, verkrijgen projecten meer inzicht in hoe bestaande praktijken in specifieke contexten kunnen worden toegepast. De contextspecifieke kennis maakt het wel lastig om generieke inzichten te genereren, en om kennis overdraagbaar te maken naar andere organisaties of sectoren. In sommige projecten denkt men daarom wel al na over een verspreiding van kennis buiten deelnemende organisaties en sectoren, maar dat was ten tijde van de effectevaluatie nog in beperkte mate uitgewerkt. Ook de vraag hoe kennis duurzaam geborgd kan worden is meestal nog niet uitgewerkt. In de vervolgfases van projecten moet nog blijken of dit meer aandacht zal krijgen. Een positieve ontwikkeling die hier aan bijdraagt, is dat het ministerie van SZW met Capgemini is gestart met een opschalingsprogramma.

3.1.2 Verklarende factoren voor effectiviteit

Succesfactoren en belemmeringen die effectiviteit (kunnen) beïnvloeden richten zich op factoren van de regeling zelf, en op factoren binnen projecten en deelnemende organisaties. Hieronder bespreken we de belangrijkste succesfactoren en belemmeringen.

- De Expeditie-regeling biedt betrokkenen in projecten experimenteerruimte, waardoor ze kunnen leren door te doen en inzicht krijgen in wat werkt, waarom en in welke context. Door de experimenteerruimte kunnen betrokkenen ook iteratief leren. Dit stelt hen in staat om gaandeweg aanpassingen te doen voor de praktijk, wat de aansluiting van interventies op behoeften van organisaties en sectoren vergroot. Ook de samenwerking tussen onderzoek en praktijk versterkt zowel de inhoudelijke afstemming met de praktijk als het draagvlak voor interventies, wat bijdraagt aan een

breder toepassing van kennis. Hoewel de looptijd van projecten met vier jaar relatief ruim is, vormt deze in de praktijk toch een belemmering voor het zichtbaar maken van langdurige effecten en het meten van impact. Bovendien is er, naast het opschalingsprogramma, nog onvoldoende sturing op implementatie en borging van interventies vanaf de start en na afloop van projecten.

- Binnen de uitvoering van projecten zijn verschillende factoren van invloed op de effectiviteit. Deze effectiviteit wordt sterk bepaald door de bedrijfscontext en de betrokkenheid van sleutelfiguren binnen organisaties. Betrokkenheid van hr, directie of management zorgt voor tijd, middelen, beleidsmatige verankering en draagvlak. Ook samenwerking tussen verschillende lagen in de organisatie, voornamelijk tussen hr, directie en managers op de werkvloer, versterkt de continuïteit van interventies. Tegelijkertijd kan weerstand of terughoudendheid bij bedrijven – bijvoorbeeld door verandermoedigheid of operationele druk – de werving van bedrijven en de uitvoering van interventies in bedrijven belemmeren. De voortgang stopt bovendien wanneer gemotiveerde sleutelfiguren ontbreken, wegvallen of als er geen structurele hr-functie aanwezig is, zoals vaak het geval is in kleinere bedrijven. Tot slot maken sectorale verschillen het lastig om generieke, overdraagbare inzichten te formuleren, wat de opschaling van interventies kan bemoeilijken.

3.1.3 Doelmatigheid

De Expeditie-regeling wordt overwegend van meerwaarde ervaren. Deelnemende projecten stellen dat de regeling mogelijkheden biedt die zonder deze financiële impuls waarschijnlijk niet, of slechts in beperkte mate, gerealiseerd worden. Hierbij gaat het om de volgende aspecten die, ten opzichte van andere regelingen, van meerwaarde worden geacht:

- **Experimenteerruimte en iteratief leren:** deze regeling biedt ruimte om te experimenteren en te onderzoeken wat wel en niet werkt in de praktijk, en de interventies aan te passen aan de dagelijkse praktijk. Dit iteratieve karakter stelt betrokkenen in staat om gaandeweg bij te sturen, wat bijdraagt aan de kwaliteit en de relevantie van de uitkomsten en de kans op duurzame effecten vergroot. Deze ruimte voor experimenteren en leren is in andere regelingen vaak beperkter aanwezig.
- **Samenwerking praktijk en onderzoek:** de regeling stimuleert structurele samenwerking tussen onderzoek en praktijk, wat leidt tot beter uitvoerbare interventies én tot praktijkgericht onderzoek van hogere kwaliteit. Deze samenwerking resulteert in bredere kennisopbrengsten en overdraagbare inzichten. Waar in andere regelingen de koppeling met praktijkgericht onderzoek minder expliciet aanwezig is en vaker bestaat uit incidentele projecten die tijdelijk van aard zijn, richt de Expeditie-regeling zich expliciet op structurele verandering en langdurige kennisontwikkeling.
- **Sectoroverstijgende aanpak en kennisuitwisseling:** de Expeditie-regeling stimuleert sectoroverstijgend leren doordat men de mogelijkheid krijgt om interventies in verschillende bedrijven en sectoren te onderzoeken. Bovendien biedt de regeling een infrastructuur voor kennisdeling die zonder deze ondersteuning niet of slechts in beperkte mate zou plaatsvinden. Hierdoor wordt sectoroverstijgende kennisuitwisseling over DI en LLO bevorderd. Uit deze evaluatie blijkt echter dat betrokkenen in projecten nog beperkt aandacht hebben voor de bredere toepasbaarheid en borging van resultaten. Hoewel het ministerie van SZW is gestart met een opschalingsprogramma, is het nog niet bekend of dit onderdeel van de regeling in de praktijk van meerwaarde gaat zijn.

3.1.4 Verklarende factoren voor doelmatigheid

Succesfactoren en belemmeringen die de doelmatigheid van de regeling (kunnen) beïnvloeden richten zich op factoren die bepalen hoe effectief en efficiënt de ingezette middelen kunnen worden ingezet om de beoogde doelen te behalen.

- De efficiëntie van projecten wordt versterkt door de mogelijkheid om gebruik te maken van bestaande kennis en interventies, die in samenhang kunnen worden toegepast. Dit bespaart tijd en vergroot de kans op effectieve interventies. Daarnaast zorgt de ruimte in de Expeditie-regeling ervoor dat aanpakken op maat kunnen worden afgestemd op behoeften van organisaties. Ook stelt de hoogte van de financiële impuls projecten in staat om op grotere schaal, intensiever en leergericht te werken.
- Tegelijkertijd ervaren betrokkenen ook belemmeringen voor een efficiënte uitvoering van projecten. Het opzetten en het afstemmen van samenwerking tussen partijen vroeg in de beginfase veel tijd, en daarnaast verliep de werving van bedrijven in alle projecten moeizaam, wat leidde tot vertragingen in de opstartfase. Verder blijft structurele borging van interventies vaak achterwege. Hoewel de looptijd van projecten met vier jaar relatief ruim is, vormt deze in de praktijk toch een beperking voor het realiseren van duurzame effecten. Zonder duidelijke borging en het ontbreken van inzicht over het realiseren van duurzame effecten, bestaat het risico op het alleen bereiken van tijdelijke effecten, wat de doelmatigheid op de lange termijn beperkt.

3.2 Aanbevelingen tot nu toe

Op basis van de tussentijdse conclusies en suggesties van betrokkenen om de Expeditie-regeling te verbeteren, geven we hieronder de belangrijkste aanbevelingen voor een nieuw tijdvak.

- **Bouw voldoende tijd in voor de opstartfase.** Hoewel projecten vier jaar mogen duren en een flexibele looptijd kennen, duurde de opstartfase in bijna alle projecten in het eerste tijdvak langer dan werd verwacht. De werving van deelnemende organisaties en de opbouw van samenwerking vragen meer tijd, terwijl de beginfase van projecten essentieel is voor het leggen van contacten, het opbouwen van vertrouwen en het gezamenlijk formuleren van een plan van aanpak. Het flexibel omgaan met de opstartfase of een ruimere looptijd bij de start van een project zouden kunnen voorkomen dat de opstartfase ten koste gaat van de uitvoering.
- **Meer sturen op overdraagbaarheid en borging.** In de huidige projecten is nog weinig nagedacht over hoe resultaten breder verspreid of duurzaam geborgd kunnen worden. Dit beperkt de doeltreffendheid van de regeling, omdat een doel van de Expeditie-regeling ook is om kennis over werkzame praktijken sectorbreed of sectoroverstijgend toepasbaar te maken. Door vanaf de start explicieter te sturen op bredere toepasbaarheid en borging kan de impact van projecten worden vergroot en kan beter worden aangesloten bij het doel van de regeling. Dit kan bijvoorbeeld door hier bij aanvang in de regeling al criteria voor op te nemen, begeleidingsstructuren voor in te bouwen, of tijdens de projectfase al na te denken over structuren die het vervolg na afloop van de subsidieperiode kunnen faciliteren.
- **Meer sturing op (sectoroverstijgende) kennisdeling en verspreiding.** Betrokkenen bij projecten waarderen de kennisdeling met andere projecten binnen de regeling, maar vonden ten tijde van de effectevaluatie dat de kennisdeling nog beter georganiseerd kan worden. De bijeenkomsten die in het kader van het opschalingsprogramma georganiseerd worden door Capgemini dragen bij aan de kennisdeling. De uitwisseling tussen bijvoorbeeld vergelijkbare projecten binnen of met projecten in vergelijkbare regelingen te faciliteren, kan bijdragen aan sector overstijgend leren en een bredere toepassing van kennis.

3.3 Aandachtspunten voor eindevaluatie Expeditie-regeling

Op basis van de huidige evaluatie zijn er twee aandachtspunten geformuleerd voor het bepalen van de doeltreffendheid, en daarmee de doelmatigheid in de eindevaluatie van de Expeditie-regeling.

- **Kennisontwikkeling:** hoewel er vertrouwen is in de mate waarin projecten kennis opleveren binnen de context waarin de interventies zijn toegepast (interne validiteit), vormt de toepasbaarheid van deze kennis buiten deze context een risico (externe validiteit). Door de moeizame werving en het beperkte aantal deelnemende bedrijven in sommige projecten is de generaliseerbaarheid van de bevindingen naar andere bedrijven of sectoren niet vanzelfsprekend. Dit kan beperkte kennis opleveren over wat werkt in welke context. De eindevaluatie zou expliciet moeten nagaan in hoeverre zich dit ontwikkelt in projecten die nog lopen, en in hoeverre de ontwikkelde kennis breder toepasbaar is.
- **Kennisdeling:** in veel projecten was er tijdens de uitvoering van de effectevaluatie nog weinig structurele aandacht voor de borging en de verspreiding van kennis. Dit vormt een knelpunt voor het realiseren van de beoogde bredere verspreiding van kennis naar andere bedrijven of sectoren en belemmert daarmee de bredere impact van de regeling. Het opschalingsprogramma van het ministerie van SZW draagt bij aan kennisdeling en borging. In de eindevaluatie moet onderzocht worden hoe de kennisdeling verder gaat verlopen in de lopende projecten, en of er op basis van de eindevaluatie uitspraken gedaan kunnen worden over impact.

Regioplan

Transformatorweg 38
1014 AK Amsterdam
T +31(0)20 531 53 15
www.regioplan.nl



REGIOPLAN
PARTNER VOOR MAATSCHAPPELIJKE IMPACT