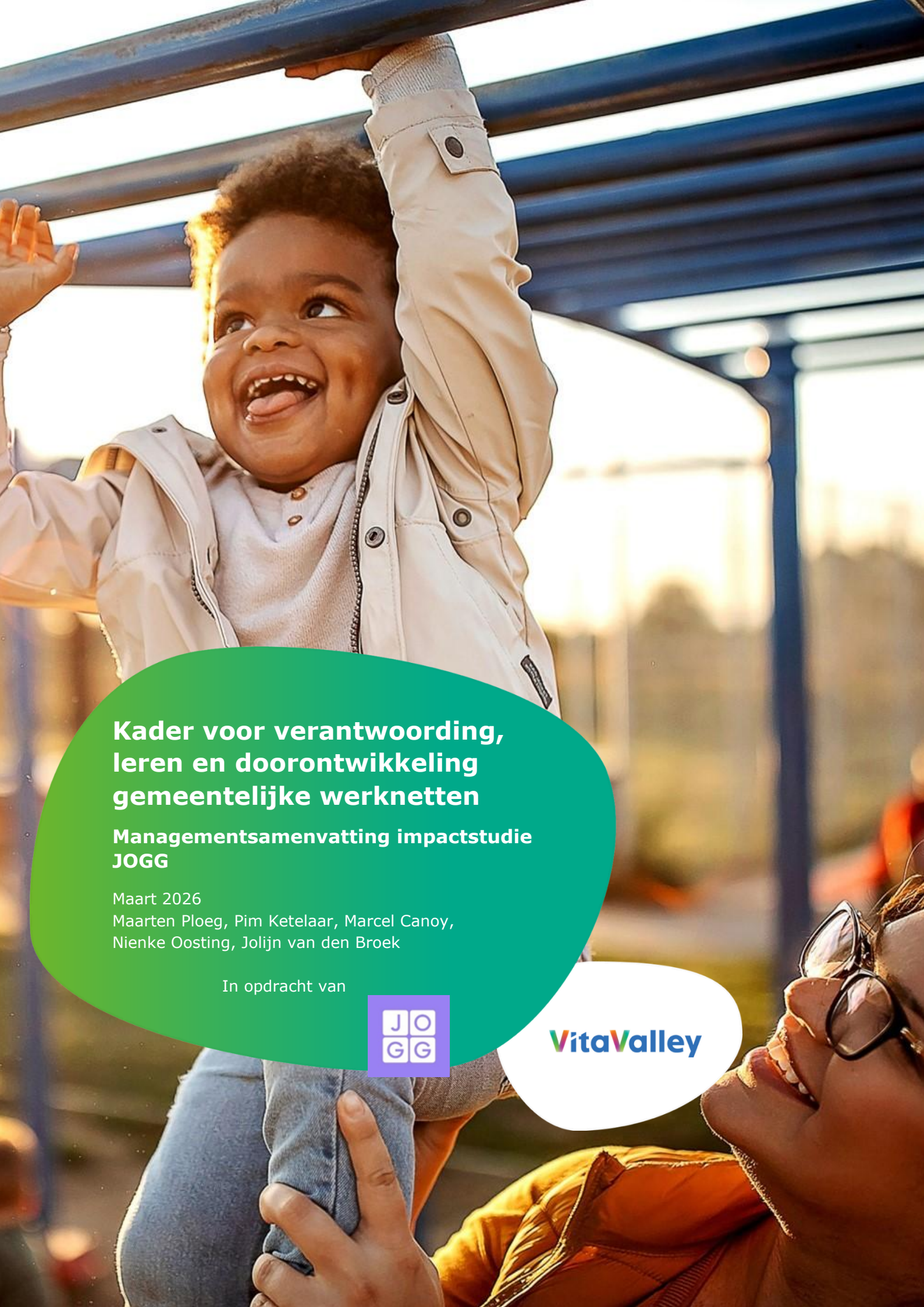




Kader voor verantwoording, leren en doorontwikkeling gemeentelijke werknetten

Managementsamenvatting impactstudie JOGG

Maart 2026

Maarten Ploeg, Pim Ketelaar, Marcel Canoy,
Nienke Oosting, Jolijn van den Broek

In opdracht van



VitaValley

Deze managementsamenvatting komt uit de landelijke rapportage impactstudie JOGG: kader voor verantwoording en doorontwikkeling gemeentelijke werknetten. Deze impactstudie bestaat uit een portfolio van zeven gemeentelijke rapportages (Elburg, Eindhoven, Gouda, Lelystad, Nijmegen, Veendam en Weert) en een landelijke rapportage. Voor meer informatie wendt u zich tot onze opdrachtgever:

JOGG
Casuariestraat 13
2511 VB Den Haag
070 219 2265



Managementsamenvatting

Deze managementsamenvatting bestaat uit 2 deelanalyses

- I. **Analyse aanpak werknetten** bij het inrichten van een gezonde leefomgeving. In dit deel beschrijven we de werkwijze en de werkzame elementen van werknetten die JOGG ondersteunt.
- II. **Social Return on Investmentanalyse**. In het tweede onderdeel bespreken we de kosten en baten van werknetten in Nederland.

I. Analyse aanpak werknetten bij het inrichten van een gezonde leefomgeving

Lokale werknetten als basis voor gezondere omgeving

De maatschappelijke opgave waar JOGG aan werkt – een gezonde leefomgeving waarin de gezonde keuze de makkelijke keuze is voor kinderen en jongeren – is per definitie complex. Een gezonde omgeving creëer je niet vanuit één domein, door één interventie of door één partij. Zij komt tot stand in een samenspel van beleid, uitvoering, leefomgeving, sociale normen en dagelijks gedrag. Juist daarom staat samenwerking centraal in de JOGG-aanpak.

De landelijke impactstudie van JOGG-werknetten laat zien dat *lokale netwerken de basis vormen onder alles wat JOGG doet*. In die 'werknetten' werken gemeenten, GGD'en, scholen, kinderopvang, sport, welzijn en andere lokale partners samen aan een gezondere omgeving voor kinderen en jongeren. Dit gemeentelijke ecosysteem is een dynamisch systeem waarin organisaties elkaar beïnvloeden en afhankelijk zijn van elkaar voor bijvoorbeeld producten, diensten, kennis en innovatie.

De kern van de JOGG-aanpak is dan ook niet een verzameling activiteiten, maar het *organiseren en versterken van samenwerking* om duurzame en concrete verandering te creëren. Geen losstaande projecten, maar een samenhangend geheel.

De rol van JOGG landelijk: randvoorwaardelijk en ondersteunend

JOGG landelijk staat aan de lat om gemeenten zo goed mogelijk te ondersteunen bij het bouwen en onderhouden van deze lokale werknetten. Niet door de lokale verantwoordelijkheid over te nemen, maar door te *faciliteren, verbinden en versterken*. De landelijke ondersteuning biedt gemeenten en lokale professionals houvast in een complex speelveld:

- Door kaders en een gezamenlijke taal te bieden;
- Door kennis, instrumenten en bewezen werkwijzen beschikbaar te maken;
- Door te investeren in professionalisering en leren;
- En door gemeenten te helpen bij het organiseren van samenwerking over domeinen heen.

De landelijke impactstudie laat zien dat deze ondersteuning zich vertaalt in beter functionerende werknetten. Gemeenten hoeven het wiel niet steeds opnieuw uit te vinden en lokale professionals staan er niet alleen voor. Daarmee wordt samenwerking

minder afhankelijk van individuele inzet en meer onderdeel van een duurzame lokale infrastructuur.

Waarom samenwerking niet vanzelf gaat

Samenwerken klinkt vanzelfsprekend, maar is dat in de praktijk niet. Lokale partners opereren vanuit verschillende domeinen, financieringsstromen, wetten, routines en professionele culturen. Ze hebben eigen doelen, verantwoordingslogica's en tijdshorizonten. Zonder structuur, regie en gedeelde taal blijft samenwerking vaak incidenteel, persoonsafhankelijk en kwetsbaar.

De impactstudie bevestigt dit beeld. Er zijn diverse variabelen die een rol spelen bij de kwaliteit van de samenwerking, onder meer:

- De periode dat het werknets actief is; een startend werknets heeft minder effect dan een ervaren werknets.
- Het aantal en de soorten deelnemende organisaties in het werknets.
- De tijdsinzet van de JOGG-regisseur en de deelnemende partijen.
- De kwaliteit en ervaring van deelnemende en begeleidende professionals en de mate van eigenaarschap.
- De politieke kleur en stabiliteit van de gemeenteraad en het college van B&W.
- De mate waarin partijen langdurig en voorspelbaar financieren.
- De mate waarin deelnemende partijen beleid over de inrichting van een gezonde omgeving hebben en uitvoeren.

In werknets worden deelnemende organisaties geïnspireerd om een gezonde leefomgeving niet als project of incident maar als beleid te zien. Organisaties met beleid en directies/bestuurders die toezien op de uitvoering zijn waardevolle spelers bij het inrichten van de gezonde leefomgeving.

Aandacht voor passende evaluatie van werknets

Deelnemende organisaties en financiers zoeken naar een passende aanpak om de omgeving gezonder te maken. De gemeente heeft invloed op het werknets en kan dit evalueren op kosten en baten. De kosten kan zij optimaliseren door een adequate inzet van mensen en middelen, dit kan per gemeente verschillen. De baten kan zij evalueren op bereik en effect. Hiervoor is de SROI-analyse een geschikt dialoogmiddel.

Daarnaast dient de gemeente ook mee te nemen dat landelijke variabelen een rol spelen, bijvoorbeeld als het gaat om wet- en regelgeving waar werknets geen invloed op hebben. En op die variabelen heeft de gemeente geen directe invloed.

Wat werknets opleveren: efficiency als voorwaarde, niet als doel

Een belangrijk – en meetbaar – effect van goed functionerende werknets is *efficiënter samenwerken*. Partners weten elkaar sneller te vinden, stemmen beter af en kunnen in dezelfde tijd meer realiseren. Die tijdswinst is in de SROI-analyse vertaald naar financiële waarde. Dat maakt zichtbaar dat investeren in samenwerking loont: de directe baten overstijgen de kosten met een ratio van 1.4 gemiddeld.

Tegelijkertijd is het cruciaal om scherp te blijven op wat dit betekent – en wat niet. De efficiencywinst is *niet het uiteindelijke doel* van de JOGG-aanpak. Het is een noodzakelijke voorwaarde. Zonder efficiëntere samenwerking blijven inspanningen versnipperd en kost preventie onnodig veel tijd en energie.

“Indirecte” impact: waar het echt om draait

De echte waarde zit niet in financiële waarde maar in wat die samenwerking mogelijk maakt: een rijker en beter samenhangend aanbod, meer bereik, betere aansluiting bij de leefwereld van kinderen en jongeren en uiteindelijk een gezondere leefomgeving voor een gezonde jeugd.

De impactstudie is expliciet over de grenzen van wat hard te kwantificeren is. De relatie tussen lokale samenwerking en gezondheidsuitkomsten is complex en wordt beïnvloed door veel factoren buiten de invloedssfeer van JOGG of het werknets. Dat vraagt om zorgvuldigheid in claims, en om zorgvuldigheid op het aanspreken van werknets van JOGG op zaken waar ze geen invloed op hebben. Oftewel men moet voorzichtig zijn om werknets of JOGG verantwoordelijk te houden voor effecten of resultaten die buiten hun invloed liggen.

Waar het echt om draait: indirecte impact

Tegelijkertijd laat de studie overtuigend zien dat *indirecte effecten reëel zijn*. Deze indirecte effecten zijn lastiger toe te schrijven en te monetariseren, maar vormen wel de kern van de maatschappelijke waarde.

In de studie zijn kwaliteit van leven, minder zorgkosten, minder kosten sociaal domein en jeugdzorg op waarde berekend op basis van meermalen getoetste schattingen. Daarnaast zijn een aantal andere indirecte baten beschreven die moeilijk monetariseerbaar zijn.

De hoofdconclusie is dat inzet op samenwerken in een werknets rendeert. De baten-kosten-ratio reflecteert dit met een positieve ratio.

Het onderzoek als onderbouwing, niet als eindpunt

De landelijke impactstudie is geen eindbewijs en pretendeert dat ook niet te zijn. Zij biedt een onderbouwd en transparant kader om te laten zien *waar de waarde van JOGG zit* en hoe die waarde tot stand komt. Juist door expliciet te zijn over aannames en onzekerheden, *nodigt het onderzoek uit tot dialoog in plaats van tot simplistische conclusies*.

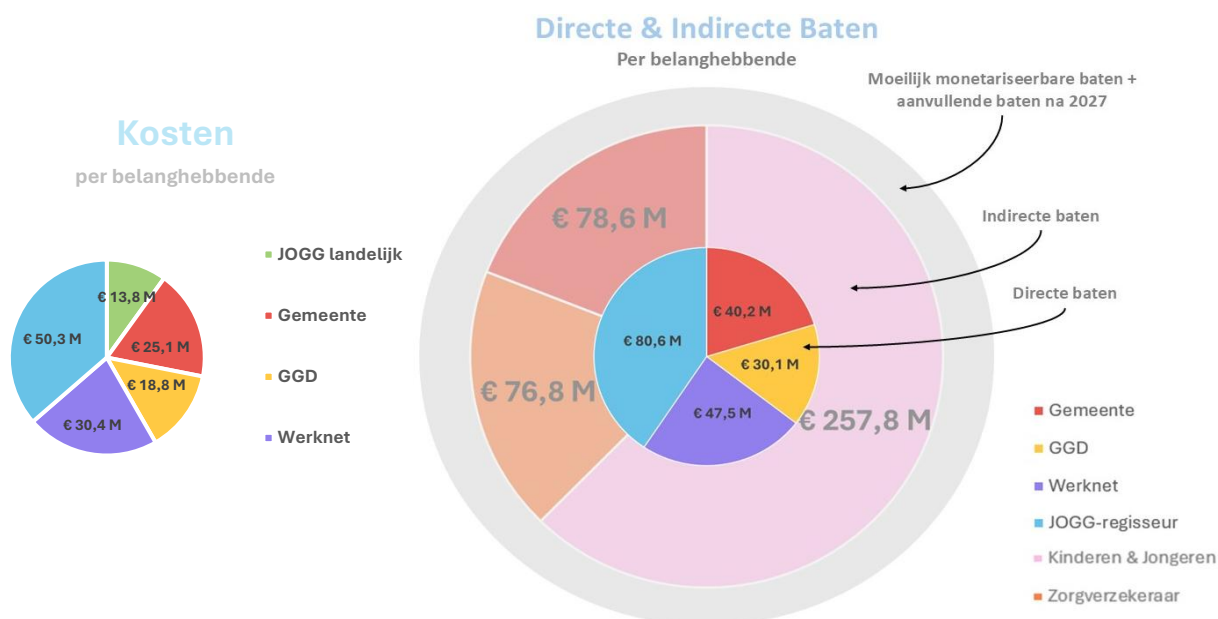
II. Social Return On Investment analyse werknetten

Maatschappelijke waarde overtreft kosten

De maatschappelijke waarde van 261 werknetten overtreft de kosten. We analyseerden dit over de periode 2023-2027. De baten vallen toe aan kinderen & jongeren, gemeente, GGD, werknet, JOGG-regisseur en zorgverzekeraar. In de tabel zijn de moeilijk monetariseerbare baten en de aanvullende baten na 2027 niet meegenomen (zie hoofdstuk 5 voor toelichting).

Kosten	Directe baten	Indirecte baten
Indicatoren		
Werknet JOGG landelijk	Efficiency	Kwaliteit van leven Minder kosten Zvw, sociaal domein, Jeugdwet
Calculatie	Calculatie	Schatting
€ 138,4M	€198,4M	€ 384,4M
Baten/kosten-ratio 1,4		
Directe + indirecte baten/kosten-ratio 4,2		

In onderstaande diagrammen zijn de kosten en baten van alle werknetten in Nederland over de periode 2023-2027 per belanghouder weergegeven. De afgezwakte kleuren van het taartdiagram over indirecte baten en moeilijk monetariseerbare baten + aanvullende baten na 2027 geven aan dat hier geen harde causaliteit is. Voor de leesbaarheid is de omvang van de diagrammen aangepast in grootte. Het rechterdiagram had in werkelijkheid vanwege de hogere waarde vele malen groter moeten zijn.



De analyse kwam tot stand op basis van 7 workshops in de gemeenten van onderzoek met in totaal 130 deelnemers, 31 interviews met experts en uitgebreid literatuuronderzoek. De gemeentelijke analyses zijn in elk werknets ten minste drie keer getoetst. De uitkomsten zijn geëxtrapoleerd naar 261 gemeentes.

Werknetten en Theory of Change

Een werknets is een gemeentelijke netwerkorganisatie die bestaat uit een verzameling van onderscheiden organisaties en professionals en beleidsmedewerkers van diverse domeinen die beleid afstemmen en kennis delen. De deelnemende organisaties ontplooiën activiteiten gericht op het inrichten van een gezonde samenleving. De activiteiten worden uitgevoerd in samenwerking met en door bijvoorbeeld de GGD, sportverenigingen, scholen en partners in de wijken zoals zorgaanbieders, sociale teams, kinderopvang en JGZ en andere. Een betaalde JOGG-regisseur begeleidt zo'n werknets. De bedoeling van het werknets is om beter samen te werken, zodat er meer en betere activiteiten aangeboden worden die bovendien sneller beschikbaar zijn. Daardoor worden er ook meer kinderen en jongeren sneller en doelgerichter bereikt. In de Theory of Change beschrijven we de lokale aanpak van JOGG (hoofdstuk 1).

Verandering vindt plaats in een ecosysteem

Wie is er eigenlijk verantwoordelijk voor een gezonde leefomgeving? De vraag stellen is makkelijk, hem beantwoorden lastig. Immers, er zijn heel veel spelers die invloed en belang hebben. Daarbij hebben de kinderen en jongeren en hun gezinnen ook een verantwoordelijkheid om van de gezonde leefomgeving en de daarin geboden activiteiten gebruik te maken. En wie is er verantwoordelijk voor het 'nudgen', een subtiel duwtje in de goede richting geven, zij zelf of iemand anders en wie dan? De gemeente kan ook veel doen bij het inrichten van de openbare ruimte en de overheid kan met wet- en regelgeving beïnvloeden. Maatschappijvisies zijn ook belangrijk: focus je op individuele verantwoordelijkheid en keuzevrijheid of geloof je meer in het collectief?

Er zijn dus heel veel afhankelijkheden. Het is daarom ondoenlijk om JOGG of het werknets verantwoordelijk te maken voor de inrichting van de gezonde leefomgeving, en zeker niet voor de effecten daarvan op de burgers. Zolang bijvoorbeeld de voedings- en tabaksindustrie ruim baan krijgt, krijg je een ander effect dan als je deze branche beperkingen oplegt. Na de Theory of Change presenteren we in hoofdstuk (2) een ecosysteemanalyse waarin we de omvang en complexiteit uitleggen van de omgeving waarin het werknets opereert.

Verskil meten tussen wel en geen werknets in een gemeente

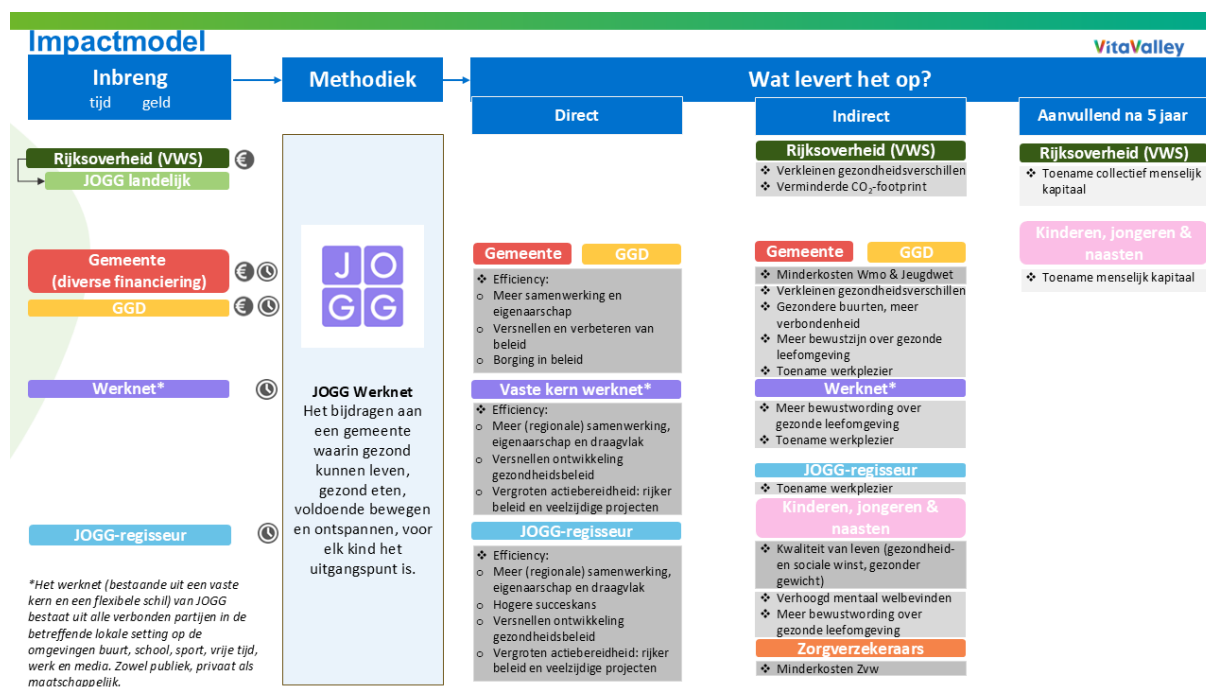
Een SROI van een werknets doet twee dingen. Ten eerste maakt het een inschatting van de directe kosten en baten van een werknets, afgezet tegen wat redelijkerwijze verwacht kan worden voor deze domeinoverstijgende aanpak in gemeenten die niet een JOGG-aanpak volgen. Op die manier krijgen we inzicht in de toegevoegde waarde voor een gemeente om een JOGG-gemeente te zijn.

Impactmodel

Via literatuuronderzoek, toetsingen in gemeentelijke workshops en bij experts ontwikkelden we onderstaand impactmodel. We identificeerden de volgende belanghebbenden:

- Kinderen, jongeren & naasten
- Rijksoverheid
- Gemeente
- GGD
- Werknet
- JOGG-regisseur
- Zorgverzekeraar

Per belanghebbende zijn de kosten (links) en de baten (rechts) weergegeven



Figuur 1: Het impactmodel

Legenda: donkergrijs gekaderd = meegenomen in de SROI-berekening (gemonetariseerd), grijs = moeilijk monetariseerbaar, lichtgrijs = baten na 2027

Kosten van werknets

In deze zeven gemeenten van ons onderzoek brachten we de activiteiten en het bereik van de werknets in kaart. De werkwijze – en daarmee de boekhouding van de werknets – vertoont veel overeenkomsten. We extrapoleerden de kosten van de zeven werknets in de gemeentes van onderzoek naar landelijk 261 gemeentes.

De totale (directe) kosten voor alle huidige en toekomstige JOGG-werknetten komen daarmee neer op 138,4M in de periode 2023-2027.

Directe baten versus kosten

We berekenden vervolgens de directe baten die we definieerden als efficiency voor de deelnemende organisaties. We kunnen hier een helder causaal verband laten zien. In onze analyse is de verhouding directe baten-kosten licht positief, dus we mogen concluderen dat een werknets bedrijfsmatig gezien de moeite waard is. Dat is op zich mooi en geruststellend voor gemeenten, maar zegt nog niets over of het werknets een gezondere leefomgeving realiseert. Immers, een werknets is een middel en geen doel.

De directe baten van de JOGG-werknetten in de periode 2023-2027 bedragen €198.4M en daarmee komt de directe-baten-kosten-ratio op 1,4.

Over het berekenen van indirecte baten

Volgens de deelnemers in de workshops en de experts is het zonder meer duidelijk dat een werknets een gezondere leefomgeving bevordert. Ze kwamen met allerlei voorbeelden en toonden een groot vertrouwen in de werking van een werknets. Tientallen keren toetsten we ons impactmodel met daarin een beschrijving van zogenaamde indirecte baten van het werknets, waarmee we haar impact via de gezonde(re) leefomgeving op de belanghebbenden zouden kunnen meten. We presenteerden de volgende indicatoren: toename kwaliteit van leven, minder zorgkosten, minder kosten sociaal domein inclusief jeugdzorg, toename werkplezier, meer bewustwording, verkleinen gezondheidsverschillen, gezondere buurt/meer verbondenheid en verminderde uitstoot CO2.

De indicatoren werden stevast herkend, maar een harde causaliteit tussen de inspanningen van het werknets en het meten van deze indicatoren waardoor een betrouwbare kwantitatieve berekening mogelijk is, blijkt lastig. Maar dat neemt niet weg dat er een verband is, alleen we kunnen dit niet betrouwbaar in maatschappelijke geldwaarde uitdrukken.

Indirecte baten zijn er, dús maken we een schatting

Onderzoekers kunnen ervoor kiezen om geen uitspraken te doen als causaliteit niet hard is. Het risico van het niet zichtbaar maken van indirecte baten is dat belanghouders dan (bij snelle of oppervlakkige lezing van een rapport) kunnen concluderen dat het object van onderzoek – in ons geval het werknets – ook niet de moeite waard is. En dat is onterecht, want er is wel maatschappelijke waarde, maar die is niet betrouwbaar in geld uit te drukken. Als we de indirecte baten niet meenemen voeren we met onvolledige informatie een dialoog en trekken we mogelijk onjuiste conclusies.

Daarom hebben we, mede op aangeven van de deelnemers in de workshops en de experts – ervoor gekozen om van de indicatoren toename kwaliteit van leven, minder zorgkosten en minder kosten sociaal domein inclusief jeugdzorg een berekening in geldwaarde op te zetten.

Als we de indirecte baten voor de JOGG-werknetten in de periode 2023-2027 totaliseren met de directe baten van €582,8M komt de totale baten-kosten-ratio op 4,2.

Indirecte baten die we kwalitatief beschrijven

De andere indicatoren voor het meten van de baten te weten toename werkplezier, meer bewustwording, verkleinen gezondheidsverschillen, gezondere buurt/meer verbondenheid en verminderde uitstoot CO2 kwalificeren we als moeilijk monetariseerbaar en hebben we alleen kwalitatief beschreven. Ook voor deze indicatoren geldt: ze hebben waarde, maar we kunnen ze niet meten.

Baten in de toekomst

Klopt het gezegde dat wie de jeugd heeft ook de toekomst heeft? Of in dit verband beter gezegd: de gezonde jeugd met een gezonde toekomst. Ja dat klopt, dat kunnen we uit onderzoek concluderen. Wie bijvoorbeeld gezond is, kan op school beter leren en dat is een voorspelling voor de carrière later in het leven. Kinderen met obesitas maken later meer gebruik van zorg. Als het werknet er dus aan bijdraagt om overgewicht en obesitas bij kinderen te voorkomen, dan zijn er in de toekomst financiële baten – minder zorgkosten. Zie hoofdstuk 5 voor verdere toelichting.

Een harde causaliteit tussen werknet en baten in de toekomst is ook hier niet te maken. Maar evenals bij de redenering over de indirecte effecten: het betekent niet dat de effecten er niet zijn.

Colofon

© VitaValley 2026

Deze managementsamenvatting komt uit de landelijke rapportage impactstudie JOGG: kader voor verantwoording en doorontwikkeling gemeentelijke werknetten.

Op deze publicatie van VitaValley is de [Creative Commons CC BY-NC-SA 4.0](#) licentie van toepassing.

Dit betekent dat het gebruikt mag worden als wordt voldaan aan onderstaande voorwaarden:

- Naamsvermelding (vermelding van VitaValley, eventuele auteur(s) en een URL of hyperlink naar het materiaal);
- Er wordt een link geplaatst naar de [Creative Commons licentie](#);
- Wijzigingen worden aangeduid;
- Het gebruik mag niet-commercieel zijn;
- Afgeleide werken zijn toegestaan, maar worden onder dezelfde licentie vrijgegeven (gelijk delen).

Op content van derden, teksten in de publicatie waar dit specifiek bij benoemd staat en op beeldmateriaal is deze licentie niet van toepassing.

Auteurs

Maarten Ploeg, Pim Ketelaar, Marcel Canoy, Nienke Oosting, Jolijn van den Broek

Contactgegevens

Zonneoordlaan 17

6718 TK Ede

0318 65 77 15

info@vitavalley.nl

www.vitavalley.nl

VitaValley is een Algemeen Nut Beogende Instelling.



Wij zijn een onafhankelijke netwerkorganisatie en realiseren sinds 2004 innovaties met grote impact op het werk van zorgprofessionals en op de gezondheid van veel burgers. We beogen een transitie van zorg naar gezondheid en als er toch zorg nodig is, dan zo veel mogelijk op de juiste plek. Dit doen wij door middel van het opzetten van landelijke leernetwerken, het meetbaar maken van maatschappelijke impact en het ontwikkelen van kennis- en innovatieprogramma's.

Stichting VitaValley is een Algemeen Nut Beoogde Instelling (ANBI).

Ga voor een actueel overzicht van onze programma's, partners en cases naar www.vitavalley.nl

VitaValley