



gezonde jeugd
gezonde toekomst

Bestuursverslag 2024

Versie 25-04-2025

Inhoudsopgave

Inhoudsopgave	2
Managementsamenvatting	3
Inleiding	4
1. Financiering	5
2. Impact maken als partner van gemeenten	5
3. Opvang grotere vraag	6
4. Impact aantonen	7
5. Doorontwikkeling JOGG-aanpak	8
6. Publiek-Private Samenwerking	9
7. Internationaal	10
8. Preventie onder druk	11
9. Organisatie	11
10. Toekomst	13
Bijlage: risicobeheersing	14

Managementsamenvatting

In 2024 zetten we flinke stappen richting een samenleving waarin gezond leven normaal is. Voor álle kinderen en jongeren. Niet alleen, maar samen met gemeenten, organisaties en bedrijven. Onze rol als partner van gemeenten werd sterker. De JOGG-aanpak landde daardoor beter. Door scherp lokaal advies, goede afstemming en een frisse blik op beleid ('Health in and for all Policies'), kregen gemeenten precies wat ze nodig hadden: ondersteuning die werkt.

Slimme groei voor een grotere impact

Zeventien nieuwe gemeenten begonnen aan de JOGG-aanpak. Dat brengt de teller op 238. Om die groei bij te houden, pakten we het slim aan: regionale samenwerking werd sterker, er kwamen nieuwe trainingen en we lanceerden de JOGG-Academy. Zo zorgen we dat onze professionals niet alleen beter werken, maar ook hun kennis verspreiden.

Ook kinderen met overgewicht of obesitas konden op ons rekenen

Steeds meer gemeenten (nu 129) werken met Kind naar Gezonder Gewicht. We investeerden in een betere uitrol van de aanpak. Zo zorgden we dat kennis over overgewicht en obesitas niet versnipperd, maar werd gebundeld en beter beschikbaar werd.

Impact meten is geen vinkje zetten

We lieten zien dat de JOGG-aanpak werkt. Het Mulier Instituut toonde aan: we zorgen voor samenwerking én voor blijvende verandering in beleid. En uit de SROI-analyse bleek: elke euro in KnGG levert €3,20 op aan maatschappelijke winst, minder zorgkosten en een betere kwaliteit van leven. Maar we kregen ook kritiek op onze impact. Nieuwe cijfers van het RIVM lieten zien dat het BMI van kinderen in JOGG-gemeenten niet daalde. Klinkt als tegenwind, maar wij zien: leefstijlverandering is complex en daar doet het meten van het BMI geen recht aan. Daarom maken we onze impact beter meetbaar, met doelen die passen bij wat we écht willen bereiken.

Lokaal, nationaal én internationaal lieten we van ons horen

We verbonden partijen voor onze gezamenlijke misse: een gezondere leefomgeving. Lokaal brachten we publieke én private partijen samen, bijvoorbeeld in initiatieven als de Groentebboxjes (Aldi) en Trommel zonder Rommel (Lidl). Landelijk namen we het voortouw in de Werkgroep Gezonde Voedselomgeving en Informatievoorziening, onderdeel van het Nationaal Preventieakkoord. In Europa organiseerden we een roundtable over community-based preventie tijdens de European Week of Regions and Cities.

Ons team? Gedreven, scherp en in beweging

We werkten in 2024 met een team van denkers én doeners. Adviseurs, verbinders, kennisdelers. We geloven dat een gezonde organisatie begint bij gezonde medewerkers. Vitaliteit op de werkvloer stond daarom hoog op de agenda: met sporten, spellen, wekelijkse beweegmomenten en een vitaliteitsweek.

Vooruitkijken met realisme én lef

We bouwen door aan een gezondere toekomst. Tegelijkertijd bereiden we ons voor op een mogelijke subsidiekrimp vanuit VWS. Zodra dat concreet wordt, bekijken we wat dat betekent voor onze plannen en voor onze meerjarenstrategie 2025–2030. We wachten niet af. We blijven bewegen.

Inleiding

Sinds 2010 werkt JOGG samen met gemeenten aan een gezondere leefomgeving voor kinderen en jongeren én ondersteunt zij kinderen met overgewicht en obesitas en hun gezin. Ook in 2024 heeft zij zich hier met volle kracht voor ingezet.

Kinderen en jongeren worden in onze ongezonde samenleving nog steeds dagelijks gestimuleerd om ongezond te eten, weinig te bewegen en een stressvol leven te leiden. Voor een duurzame verandering van leefstijl moeten we daarom de samenleving gezonder inrichten, waardoor gezond leven voor iedereen mogelijk, makkelijk en normaal wordt. Samen met ons werknets zorgen we dat:

- In alle gemeenten in Nederland de sociale en fysieke leefomgeving gezonder wordt gemaakt door middel van een aanpak op alle beleidsniveaus, binnen alle beleidsterreinen, lokaal, en met alle betrokkenen van bedrijfsleven tot kinderen, jongeren en hun ouders/verzorgers.
- Dat daardoor meer kinderen en jongeren opgroeien in een gezonde omgeving met een gezonde leefstijl.
- En dat daarmee een stijging in de ontwikkeling van gezond gewicht bij kinderen en jongeren wordt gerealiseerd.

Om dit te bereiken is JOGG partner van gemeenten en helpen wij bij het implementeren van een onderbouwde preventiemethodiek. Eind 2024 vormden 238 JOGG-gemeenten een bijna landelijk dekkende preventiestructuur. In al deze gemeenten creëren lokale JOGG-teams een breed werknets van partijen - van onder meer sportclubs, scholen, buurthuizen, supermarkten, de GGD en zorginstellingen - die samen werken aan het realiseren van een gezondere leefomgeving, met als uitgangspunt dat gezondheid in al het beleid een rol moet spelen (Health in and for all policies).

Het lokale JOGG-team legt met dit werknets het fundament. Daarop wordt enerzijds met de aanpak Kind naar Gezonder Gewicht specifiek gewerkt aan zorg en ondersteuning voor het kind met overgewicht of obesitas. Anderzijds wordt er actief gebouwd aan een gezonde samenleving door het creëren van een gezonder voedingsaanbod en meer beweegmogelijkheden. Dat doen we in leefomgevingen waar kinderen en jongeren tot 23 jaar veel komen. Daarnaast werkt JOGG actiegericht samen, worden afspraken gemaakt en wordt kennis gedeeld met een landelijk werknets van maatschappelijke organisaties, bedrijven en kennisinstellingen

Dit bestuursverslag biedt een overzicht van onze belangrijkste activiteiten en resultaten in 2024. In de volgende hoofdstukken gaan we dieper in op onze financiële ontwikkelingen en onze belangrijkste focuspunten voor 2024. Ook geven we een vooruitblik op de toekomst. Hiermee hopen we inzicht te geven hoe JOGG impact blijft maken in de leefomgeving van kinderen en jongeren. Zo creëren we een gezonde jeugd voor een gezonde toekomst.

1. Financiering

JOGG is in 2024 nagenoeg volledig gefinancierd door het Ministerie van Volksgezondheid Welzijn en Sport (VWS). Om groei van JOGG-gemeenten en KnGG-gemeenten te kunnen opvangen met kwalitatieve goede ondersteuning heeft VWS voor 2024 in totaal een subsidie verleend van ad € 10.986.356,-. Dit bedrag is € 230.517,- hoger dan in 2023 en is als volgt gealloceerd:

Instellingssubsidie	€	6.964.450
Caribisch Nederland	€	252.000
JOGG-organisatie en aanpak	€	1.500.000
Kind naar Gezonder Gewicht	€	2.229.906
Kopgroep Gezonde Sportevenementen	€	40.000
Totaal	€	10.986.356

In Q3 2024 heeft VWS de totale subsidie ten opzichte van de initiële aanvraag 2024 verhoogd met een bedrag van ad € 802.411,- (OVA ad € 333.361,- en herziening ad € 469.050,-).

De overige financiering ad € 234.353,- is vanuit onderstaande partners ontvangen:

Jantje Beton	€	95.047
Stichting IGBT	€	56.899
ALDI	€	40.000
GGD Hecht hollands midden	€	37.500
Diverse bijdragen	€	4.907
Totaal	€	234.353

2. Impact maken als partner van gemeenten

JOGG helpt JOGG-gemeenten en regio's in het waarmaken van een gezondere samenleving met ondersteuning op lokaal beleid en de uitvoering ervan. In 2024 lag een sterke focus op versterking van onze lokale advisering.

Meer integraliteit in de aanpak

Door de accounthouders is steviger ingezet op de JOGG-aanpak als leidende methodiek voor gezondheidspreventie. Dit zorgt voor meer integraliteit, ook met andere programma's zoals OKO, Kansrijke Start en Gezonde School in gemeenten. We zorgden ook dat inzichten uit de praktijk beter verankerd worden in beleid. Daarom verstevigden we de basis van de aanpak met een visie en plan op Health in and for all Policies. Ook stuurden we in gemeenten meer aan op het realiseren en regisseren van een stevig werknet, in samenhang van de GALA- en IZA-plannen van de gemeenten.

Sterkere samenwerking

De JOGG-aanpak en Kind naar Gezonder Gewicht (KnGG) gaan hand in hand, omdat preventie en passende zorg onlosmakelijk met elkaar verbonden zijn. Omdat meer gemeenten werken met

de KnGG-aanpak, hebben accounthouders vaker de taak, samen met de KnGG-adviseur, om KnGG mee te nemen in hun advisering.

Ook het samenspel tussen accounthouders JOGG-aanpak en adviseurs gezonde omgeving is beter op elkaar afgestemd, waardoor de adviseur gezonde omgeving effectiever is ingezet. Adviseurs gezonde omgeving zijn vaker aangesloten bij regionale en provinciale bijeenkomsten, waar ze direct meerdere JOGG-gemeenten tegelijk bereiken en kunnen adviseren. En de resultaten van de JOGG-monitor, de jaarlijkse enquête om inzichtelijk te krijgen wat JOGG-teams lokaal bereikt hebben, geven goed inzicht in kansen voor een gezondere omgeving per gemeente en op provinciaal niveau. Hierdoor worden er sneller kansen voor omgevingsadvies gesignaleerd en worden gemeenten gerichter geadviseerd.

3. Opvang grotere vraag

In 2024 groeide het aantal JOGG-gemeenten naar 238 en het aantal Kind naar Gezonder Gewicht (KnGG)-gemeenten naar 129. Om de grotere vraag op te vangen, maakten we bewuste keuzes in de mate van ondersteuning per gemeente (differentiatie) en werkten we aan sterkere regionale samenwerking.

Groei aantal JOGG-gemeenten

Mede door het Gezond Actief Leven Akkoord (GALA) groeide het aantal JOGG-gemeenten met 17 nieuwe gemeenten in 2024, waardoor het eindtotaal op 238 kwam. Daarnaast startten we gesprekken met 50 gemeenten over mogelijke aansluiting.

Door groei van de gemeenten en de hoeveelheid gemeenten per accounthouder moesten we efficiënter gaan werken. Een nieuw trainingsstarttraject, waarin we groepen JOGG-regisseurs en -beleidsmedewerkers opleiden, stelde ons in staat nieuwe gemeenten intensiever en effectiever te begeleiden. Door deze efficiëntieslag, worden coaches en experts bijna alleen nog ingezet voor maatwerkvraagstukken van gemeenten.

Groei aantal KnGG-gemeenten¹

Ook in 2024 zijn gemeenten en regio's ondersteund bij de implementatie en borging van de KnGG-aanpak, waarvan 81 nieuwe gemeenten. Eind 2024 werkten daardoor 129 gemeenten aan de implementatie van KnGG, in lijn met de verwachte groei naar 125. Daarnaast steeg het aantal regio's dat hiermee aan de slag ging, mede door het Integraal Zorg Akkoord (IZA). Hierdoor groeide het aantal regiocoördinatoren, voornamelijk vanuit GGD's, van 3 naar 37.

Om het relatief nieuwe model van de KnGG-aanpak efficiënt en effectief te implementeren, is het belangrijk dat een aantal randvoorwaarden verder worden ontwikkeld. Zo zetten we ons in 2024 in voor het kwaliteitsborgingstraject van de centrale zorgverlener en de kinderlifestijlcoach, rollen die cruciaal zijn bij de implementatie van KnGG. Voor de centrale zorgverlener is een competentieprofiel opgeleverd en de opleiding verder ontwikkeld. Voor de kinderleefstijlcoach is een start gemaakt met draagvlak creëren bij beroeps- en

¹ Meer informatie over de aanpak Kind naar Gezonder Gewicht, is te vinden op: www.kindnaargezondergewicht.nl

brancheverenigingen. Ook werkten we samen met PON en Care for Obesity/VU aan het borgen van de kennis over overgewicht en obesitas. Kennis werd beter gebundeld, toegankelijker gemaakt en eenduidig gecommuniceerd.

Verdere implementatie JOGG-aanpak op BES-eilanden

Sinds 2013 zijn de BES-eilanden (Bonaire, Sint-Eustatius en Saba) JOGG-gemeenten en werken we ook daar volgens de JOGG-aanpak. Het feit dat de omgeving en de omstandigheden anders zijn en de eilanden onderling zeer verschillen, zien we een grote uitdaging bij het verbinden van bestuur, beleid en praktijk. Dit vraagt met name om verdieping in mensen en cultuur. In 2024 heeft de directeur-bestuurder van JOGG een bezoek gebracht aan de eilanden. Ook is er een onderwijs- en kinderopvangdelegatie van Sint-Eustatius naar Nederland gekomen om te ervaren hoe er in Europees Nederland wordt gewerkt aan een gezondere school en opvang.

De JOGG-Academy

We lanceerden in 2024 de JOGG-Academy, een online platform met trainingen, tools, e-learningen en omgevingsadvies. Het platform helpt onze accounthouders, adviseurs gezonde omgeving, regiocoördinatoren en experts onze expertise en ondersteuning efficiënter, aantrekkelijker en toegankelijker over te brengen aan het regionale en lokale werknet. Het platform is grotendeels openbaar, zodat de kennis met het brede werknet gedeeld kan worden. De JOGG-Academy is te bekijken via: www.jogg-academy.nl.

4. Impact aantonen

In 2024 zijn belangrijke stappen gezet om de impact van de JOGG-aanpak op een gezonde leefstijl beter in kaart te brengen. Dit gebeurde onder andere door nieuwe meetmethoden en een Social Return on Investment (SROI)-analyse.

RIVM-rapport over de impact van de JOGG-aanpak

In mei 2024 publiceerde het RIVM een update over de impact van de JOGG-aanpak op overgewicht en beweeggedrag. Anders dan vier jaar geleden werd geen BMI-verschil gevonden tussen JOGG- en niet-JOGG-gemeenten. Daardoor werd door sommigen de conclusie getrokken dat de JOGG-aanpak niet werkt. Dit doet echter geen recht aan de complexiteit van leefstijlverandering en de rol die JOGG daarin kan spelen.

Een verandering in leefstijl is enorm complex. Naast individueel gedrag, spelen ook sociale, economische en culturele aspecten een rol. De huidige inrichting van onze samenleving, waarin het moeilijk is om gezond te kunnen leven en gezonde keuzes te kunnen maken (in het bijzonder voor mensen in kwetsbare posities), houdt de problemen in stand. Duurzame BMI-daling vereist langdurige, samenhangende maatregelen op meerdere niveaus en van vele spelers.

Nieuwe indicatoren om impact te meten

Om de impact van het werk van JOGG beter te duiden zijn we in 2024 gestart met een traject, onder andere via het Transmission-model van New Foresight, om tot nieuwe indicatoren te komen. Zo kan nog beter bepaald worden waar we de meeste impact kunnen maken. De inzichten uit dit traject zullen in 2025 leiden tot concrete JOGG-doelstellingen voor onder andere het verbeteren van het voedings- en beweegaanbod en voor de inzet van onze methodiek.

Daarnaast is eind 2024 een Social Return On Investment (SROI)-analyse van de JOGG-aanpak gestart om de belangen, inbreng en met name de opbrengsten van betrokken stakeholders in kaart te brengen. Deze internationaal gevalideerde methode maakt vervolgens de economische en maatschappelijke waarde hiervan zichtbaar en maakt het daardoor beter mogelijk om de dialoog te voeren over 'wat iets waard is' en hoe we onze financiering zo effectief mogelijk kunnen inzetten.

Tot slot hebben Motivaction en Het Onderzoekshuis in opdracht van JOGG onderzoek gedaan naar hoe ouders, kinderen en jongeren een gezonde leefomgeving en de JOGG-aanpak beleven. Motivaction hield een opiniepeiling onder 1.063 ouders met kinderen in de leeftijd van nul tot zeventien jaar. Hieruit kwam onder meer naar voren dat tachtig procent van de ouders het belangrijk vindt dat de leefomgeving van hun kinderen gezonder wordt. Het Onderzoekshuis deed kwalitatief onderzoek naar de wijze waarop kinderen, jongeren en ouders de JOGG-aanpak hebben ervaren, aan de hand van gesprekken met ouders in verschillende JOGG-gemeenten. De uitkomsten van dit onderzoek volgen in 2025. We verwachten dat de inzichten uit beide onderzoeken gaan helpen om ons gericht in te zetten op de gebieden waar de grootste verbeteringen mogelijk zijn.

Social Return On Investment-analyse Kind naar Gezonder Gewicht

In 2024 liet een Social Return On Investment (SROI)-analyse, uitgevoerd in opdracht van JOGG, zien dat elke geïnvesteerde euro in de aanpak Kind naar Gezonder Gewicht (KnGG) €3,20 aan maatschappelijke winst oplevert. De grootste besparingen zitten bij jeugdzorg en zorgverzekeraars, terwijl professionals in zorg en welzijn efficiënter kunnen werken. Nog belangrijker: de analyse bevestigt dat kinderen door deze aanpak een betere kwaliteit van leven ervaren en minder schoolverzuim hebben.

Monitoring en evaluatie van onze lopende inspanningen

Om de impact van de JOGG-aanpak beter te monitoren en zichtbaar te maken, hebben we in 2024 verschillende instrumenten ingezet. De JOGG/KnGG-monitor brengt in kaart waar JOGG-gemeenten lokaal staan in het uitrollen van de JOGG-aanpak en het biedt inzicht in kansen voor de toekomst. Daarnaast hebben we een Feiten en Cijfers-database ontwikkeld om relevante data structureel te verzamelen en te benutten voor het aantonen van onze impact. Het potentiële bereik van onze JOGG-aanpak werd duidelijk uit een analyse door het Mulier Instituut. Deze analyse toonde aan dat JOGG actief is in 64% van alle buurten, oplopend tot 77% in buurten met een lage sociaaleconomische status. Met het delen van 28 praktijkvoorbeelden op de JOGG-Academy, ondersteund door video's en een groeiende database, maakten we de impact van de JOGG-aanpak zichtbaar en hielpen we JOGG-gemeenten succesfactoren in hun aanpak uit te wisselen. Met deze verschillende instrumenten blijven we gericht werken aan een gezondere leefomgeving voor kinderen en jongeren.

5. Doorontwikkeling JOGG-aanpak

In 2020 is een multidisciplinair team, gecoördineerd door het Mulier Instituut, gestart met een praktijkgericht onafhankelijk wetenschappelijk onderzoek naar de JOGG-aanpak. In 2024 is het eindrapport van het onderzoeksconsortium opgeleverd. De uitkomsten vormen een belangrijke bijdrage aan de aanscherping van de JOGG-aanpak.

JOGG-aanpak draagt bij aan structurele samenwerking en borging in beleid

Hoofddoel van het vierjarige onderzoek door het Erasmus MC, het Amsterdam UMC en het Mulier Instituut was om te evalueren wat de opbrengsten en werkzame elementen zijn van de lokale JOGG-aanpak op de omgeving, de leefstijl en het gewicht van kinderen en jongeren in JOGG-gemeenten. De belangrijkste conclusies uit het eindrapport van het consortium waren:

De JOGG-aanpak laat op korte termijn zien dat het ervoor zorgt dat meer stakeholders het belangrijk vinden om bij te dragen aan het gezond inrichten van de omgeving van kinderen en jongeren. Daardoor ontstaan lokaal concrete succesvolle initiatieven. Op lange termijn leidt de aanpak tot eigenaarschap bij steeds meer organisaties, meer structurele samenwerking en borging in beleid.

De belangrijkste uitkomsten van dit onderzoek worden meegenomen in de aanscherping van de JOGG-aanpak. Onder meer hebben we ons wetenschappelijke model aangepast aan de hand van de uitkomsten van het onderzoek. Deze nieuwe inzichten zullen in 2025 verder doorvertaald worden in ons gehele ondersteuningsaanbod (advisering, trainingen, JOGG-Academy).

6. Publiek-Private Samenwerking

Een belangrijk speerpunt voor JOGG is het verbinden van publieke en private partijen om te werken aan een gezonde voedselomgeving. Ook in 2024 implementeerden we weer succesvolle PPS-initiatieven op landelijk en lokaal niveau.

Landelijke aanjager van de gezonde voedselomgeving

Op nationaal niveau hebben wij een leidende rol gespeeld in de Werkgroep Gezonde Voedselomgeving en Informatievoorziening van het Nationaal Preventieakkoord. Zo organiseerden we met deze werkgroep het event 'Op weg naar een gezondere voedselomgeving' waar grote bedrijven uit verschillende branches hun ideeën met elkaar deelden en een eerste stap zetten naar betere samenwerking over de sectoren heen.

Daarnaast hebben wij onze rol als aanjager en beheerder van het Akkoord Gezonde Voeding Op Scholen en de Ambitie Gezond Uit verder uitgebreid. In 2024 schonk JOGG extra aandacht aan de kwaliteit van het Akkoord Gezonde Voeding Op Scholen. Dit leidde ertoe dat we afscheid namen van één partij en 47 ondertekenaars met een bereik van 828 schoollocaties extra uitgedaagd zijn om zich in te zetten voor een gezondere schoolomgeving, onder meer door met elk van hen concrete afspraken te maken. De ambitie Gezond Uit breidde met 8 nieuwe ondertekenaars uit tot 36, met een totaal bereik van 125 locaties in Nederland.

We hebben in 2024 samen met onze partners onderzocht hoe de samenwerkingen op beide ambities in de toekomst kunnen worden versterkt, bijvoorbeeld door het samenvoegen van (deel)ambities en uitbreiden naar andere omgevingen. Dit heeft geleid tot een nieuwe visie op de totale eetomgeving en concrete plannen om onze ambitie op het gezonder maken van de eetomgeving door te ontwikkelen. Dit traject zal concreet vorm krijgen in 2025.

Lokale ondersteuning in het opzetten van publiek-private samenwerkingen

Op lokaal niveau hebben JOGG-teams gerichte ondersteuning gekregen bij het opzetten van publiek-private samenwerkingen. Zo zijn de lokale samenwerkingen met Betaald Voetbal Organisaties (BVO's) verder geïntensiveerd en zijn de lokale PPS-modules uit ons ondersteuningsaanbod, zoals de Groenteboxjes met Aldi en Trommel Zonder Rommel met Lidl, weer in meer gemeenten geïmplementeerd. Dankzij de implementatie van de 'waardemeting PPS'-tool hebben we in 2024 beter inzicht verkregen in de waarde die onze samenwerkingen wederzijds genereren. Voor JOGG zit die waarde naast de mensen en middelen die een samenwerking oplevert, ook op het draagvlak voor projecten en op de toegang tot de netwerken van onze samenwerkingspartners.

7. Internationaal

De uitdagingen waar JOGG zich in Nederland voor inzet, houden niet op bij de grens. We realiseren ons dat lokale, nationale én internationale aandacht voor een gezondere leefomgeving nodig is om onze JOGG-gemeenten zo goed mogelijk te kunnen ondersteunen in onze gezamenlijke missie. In 2024 hebben we ons gericht op het versterken van onze positie in Brussel en het vergroten van de internationale impact van JOGG. Dat deden we onder meer door agendasetting op Europees niveau, door in te spelen op internationale belangstelling en door de verbinding tussen Europa en Nederlandse gemeenten te versterken.

Agendasetting op Europees niveau

In 2024 heeft JOGG haar invloed in Brussel vergroot door gesprekken te voeren met de Europese Commissie, Europarlementariërs en andere stakeholders. We pleitten voor het integreren van gezondheid in al het beleid (Health in and for all policies). Rond de Europese verkiezingen versterkten we onze public affairs-inzet met een position paper en contacten met nieuwe Europarlementariërs. Daarnaast registreerden we JOGG in het EU-transparantieregister en traden we toe tot het EU Policy Platform, wat onze zichtbaarheid en invloed binnen de Brusselse context verder vergrootte.

Erkenning als best practice en internationale belangstelling

JOGG kreeg in 2024 brede internationale erkenning, onder andere als best practice in rapportages van DG Health en de OECD. Ook de KnGG-aanpak wordt als Europees koploper gezien, wat kansen biedt om JOGG en KnGG gezamenlijk te positioneren. We verkenden met externe partijen hoe we deze aanpak internationaal kunnen presenteren en benutten voor toekomstige EU-subsidies. Daarnaast deelden we onze kennis via presentaties, zoals bij EuroHealthNet en een werkbezoek van een Deense delegatie. Tijdens een OECD-workshop in Baskenland presenteerden we JOGG als blauwdruk voor andere Europese gemeenten.

Verbinding tussen Europa en Nederlandse gemeenten

Om de brug te slaan tussen het werk van JOGG-gemeenten en het werk van de Europese Unie organiseerde JOGG als verbinder een roundtable event tijdens de European Week of the Regions and Cities in Brussel. Europese spelers en het lokale bestuur werden hierdoor gestimuleerd om elkaar beter te leren vinden, zodat de stem van regio's in Europa wordt gehoord en community-based preventie hoger op de Europese agenda komt.

8. Preventie onder druk

In mei 2024 presenteerde het nieuwe kabinet o.l.v. premier Schoof haar hoofdlijnenakkoord. Het kabinet gaf weliswaar aan preventie meer centraal te stellen, maar tegelijkertijd werden er ook bezuinigingen aangekondigd. Daarnaast waren, mede door bovenstaand RIVM-rapport, Kamerleden én de nieuwe staatssecretaris kritisch over de impact van JOGG. Het was dus belangrijk om onze meerwaarde actief te tonen.

Werkbezoeken

We hebben Kamerlid Judith Tielen (VVD) en staatssecretaris Vincent Karremans in een persoonlijk werkbezoek in de praktijk kunnen laten zien hoe de JOGG-aanpak in de gemeente tot concreet resultaat leidt. Kamerlid Tielen bezocht de gemeente Zeist, waar ze meer hoorde over hoe JOGG Zeist in de campagne Gezonde Schoollunches samenwerkt met supermarkten. Staatssecretaris Karremans sprak tijdens zijn werkbezoek aan JOGG-gemeente Dordrecht onder andere met ouders, ondernemers en beleidsadviseurs over de lokale inzet voor een gezondere leefomgeving en de hulp aan kinderen met overgewicht met de aanpak Kind naar Gezonder Gewicht. Naast de JOGG-wethouder van de gastgemeente waren bij de werkbezoeken ook verschillende JOGG-wethouders betrokken van omliggende JOGG-gemeenten.

9. Organisatie

Het landelijke JOGG-team voor de ondersteuning aan JOGG-gemeenten bestaat uit een mix van denkers en doeners, verbinders en samenwerkers, adviseurs en kennisdelers. Eind 2024 bestond ons team uit 63 medewerkers. Daarnaast heeft de organisatie een flexibele schil van mensen die we extern inhuren voor de JOGG-aanpak. We hebben ruimte geboden aan vier stagiaires die hun afstudeeropdracht en stage bij JOGG hebben afgerond. De organisatie kenmerkt zich door een grote mate van betrokkenheid van het team voor een gezamenlijk doel: gezonde jeugd, gezonde toekomst.

Samenstelling bestuur en toezicht

JOGG kent een governancestructuur van een eenhoofdig bestuur met een raad van toezicht. In 2024 was de samenstelling als volgt:

- Bestuur: Marjon Bachra
- Raad van Toezicht: Paul Depla (voorzitter), Erik Lenselink*), Nicole Teeuwen, Araya Sumter, Arko van Brakel en Carmen de Jonge.

*) afgetreden per 31 december 2024 vanwege einde benoemingstermijn.

Bouwen aan een sterke organisatie

Bij JOGG geloven we in een gezonde organisatiecultuur waarin medewerkers kunnen groeien en bijdragen aan onze missie. In 2024 is onder meer het HR-beleid op basis van de in 2023 geactualiseerde HR-visie verder geprofessionaliseerd. Ook zijn de HR-processen verder geautomatiseerd, waardoor zaken als salarisverwerking, declaraties en verlofregistratie efficiënter verlopen.

Een stevige basis voor de OR

JOGG heeft vanaf 2023 een Ondernemingsraad (OR). De structuur staat en de samenwerking met Bestuur en de portefeuillehouder RVT is open en transparant. De OR heeft mede de kernwaarden van de organisatie bepaald en actief bijgedragen aan organisatievraagstukken. De OR heeft professionele ondersteuning gekregen voor de invulling van haar OR-taken.

Investeren in ontwikkeling en groei

JOGG zet zich in om medewerkers te ondersteunen in hun groei en talenten te benutten. Hiervoor hebben we competentie management opgezet, inclusief een competentiewoordenboek en een gesprekscyclus waarmee we in 2025 starten. Uit het Medewerkersbetrokkenheidsonderzoek van 2024 blijkt dat medewerkers zich sterk verbonden voelen met JOGG: 75% zou ons aanbevelen als werkgever, en we behoren tot de top 10 beste werkgevers in vergelijking met organisaties waar het onderzoeksbureau hetzelfde onderzoek in 2024 heeft afgenomen. Er werden ook verbeterpunten genoemd, zoals doorgroeimogelijkheden en diversiteit in de samenstelling van onze medewerkerspopulatie, zodat deze beter aansluit bij de organisatie. Gezien de grootte en aard van de organisatie, de wijze van financiering (en de afnemende subsidie van VWS de komende jaren) zijn er wel grenzen aan wat de organisatie in dit opzicht kan bieden.

Uit een benchmark van Human Capital Group blijkt dat de salarissen bij JOGG marktconform zijn. Voor Team Leads is er meer variatie, wat samenhangt met verschillen in verantwoordelijkheden en span of control.

Een gezonde, veilige en inclusieve werkcultuur

Practice what you preach: JOGG staat midden in de samenleving en hecht veel waarde aan een gezonde werkcultuur. Vitaliteit op de werkvloer blijft een speerpunt. Ons Vitaliteitsteam organiseerde diverse activiteiten, van sport en spel tot een vitaliteitsweek. Ook zijn er korte, wekelijkse beweegmomenten op de werkvloer. We geloven dat een gezonde organisatie begint bij gezonde medewerkers.

Om medewerkers meer ruimte te geven voor werk-privébalans, hebben we kaders opgesteld voor werken vanuit het buitenland en onbetaald verlof. In 2024 maakten twee collega's hier gebruik van.

We blijven ook veiligheid, integriteit en inclusiviteit hoog op de agenda zetten. De rol van de vertrouwenspersoon wordt beter onder de aandacht gebracht, onder andere in onze onboarding.

In 2024 hebben we 15 nieuwe collega's verwelkomd, waarvan 10 via ons netwerk. Voor specifieke functies hebben we wervingsbureaus ingeschakeld. We blijven zoeken naar manieren om diversiteit binnen ons team te versterken.

Risicobeheer

JOGG heeft een risicoparagraaf die jaarlijks door het bestuur wordt besproken met de RvT. Het managementteam bespreekt wekelijks de ontwikkelingen en potentiële risico's binnen de publieke, politieke en private sectoren, alsook interne aangelegenheden. De risicoparagraaf (als bijlage bij dit bestuursverslag gevoegd) beschrijft de risico's, potentiële impact en beheersmaatregelen.

10. Toekomst

In 2024 is een start gemaakt met de meerjarenstrategie 2025-2030 van JOGG. Er zijn strategische dialoogsessies gehouden met wethouders, gesprekken geweest met kennispartners en met medewerkers van JOGG. Om in de toekomst helder te kunnen sturen en keuzes te maken, hebben we met externe hulp, collega's en partners op al deze thema's onze visie, rollen en positie in het werkveld vastgesteld. Daarnaast zijn er binnen de afdeling Expertise trajecten gestart voor het opnieuw definiëren van de ambitie, de visie, de werkwijze en de doelstellingen van JOGG (theory of change).

Tegelijkertijd trad in 2024 het kabinet Schoof aan en werden grote bezuinigingen aangekondigd, met taakstellingen voor alle ministeries. Het ministerie van VWS heeft bezuinigingen aangekondigd op preventie die het gehele preventieveld, waaronder JOGG, zullen raken. Dit is vanzelfsprekend van invloed op de verdere vormgeving van de meerjarenstrategie 2025-2030 van JOGG. Eind 2024 heeft het ministerie van VWS haar voornemen kenbaar gemaakt dat per 2026 de subsidie aan JOGG wordt verminderd. Begin 2025 wordt het voornemen van VWS concreet en zal JOGG zich in 2025 voorbereiden hoe de bezuinigingen het hoofd te bieden. Hierbij zullen we goed aansluiten bij huidige en nieuwe beleidsontwikkelingen van het kabinet, waaronder de samenhangende effectieve preventiestrategie van de staatssecretaris van VWS. En JOGG heeft hierin al een duidelijke stap naar voren gezet om gesprekken te voeren met organisaties waarmee we de krachten kunnen bundelen,

De focus op onze core-business in de ondersteuning aan gemeenten voor het implementeren van de JOGG-aanpak en het realiseren van een gezonde leefomgeving zal worden gehandhaafd, en tegelijkertijd zullen we keuzes moeten maken in bepaalde projecten dan wel hiervoor andere financiering moeten zoeken. We zullen daarom in 2025 extra inzetten op het aantrekken van aanvullende financiering, zoals fondsen, het bedrijfsleven en de EU, en zo minder afhankelijk van VWS te zijn. We realiseren ons daarbij dat, nu veel organisaties geconfronteerd worden met bezuinigingen, de druk op andere financieringsbronnen ook groter wordt.

De meerjarenstrategie 2025-2030 zal in 2025 verder worden afgerond waarin de keuzes naar aanleiding van de bezuinigingen vanzelfsprekend worden opgenomen.

Bijlage: risicobeheersing

Risicoparagraaf JOGG 2025

In deze risicoparagraaf worden de voornaamste risico's waarmee JOGG geconfronteerd zou kunnen worden beschreven. Wat is de mogelijke impact als een risico zich voordoet, wat is de verwachting dat een risico zich zal voordoen op korte dan wel langere termijn en welke beheersmaatregelen worden ingezet. De risicoparagraaf is voor het eerst in 2021 opgesteld en wordt jaarlijks geüpdatet. De coronapandemie heeft ons geleerd dat sommige risico's niet zijn te voorspellen en het belangrijk is dat de organisatie voldoende wendbaar is en blijft, om in te spelen op hetgeen nodig is bij onverwachte risico's. Dit passen we vanzelfsprekend ook toe op de verwachte en inmiddels aangekondigde bezuinigingen door VWS die ook JOGG raken. Voor de update 2025 zien we de risico's die we al in 2024 als risico hadden aangegeven bewaarheid. We hebben ons hier in 2024 op voorbereid waardoor we in 2025 de maatregelen tijdig uitgewerkt hebben om bezuinigingen die vanaf 2026 ingaan het hoofd te bieden.

Update 2025

- Strategisch: urgentie impact en resultaten JOGG laten zien
- Financieel: Nieuw kabinet 2024 o.l.v. premier Schoof, bezuinigingen op preventie in 2024 aangekondigd en vanaf 2026 eerste bezuinigingen voor JOGG
- Financieel: Bezuinigingen gemeentefonds (ravijnjaar 2026)
- Gemeenteraadsverkiezingen 2026 en politiek keuzes

Update 2024

- Strategisch: geopolitieke onzekerheden
- Financieel: bezuinigingen VWS-begroting, bezuinigingen gemeenten, nieuw kabinet regeerakkoord en preventie
- PPS niet meer als risico opgenomen. Integraal onderdeel van de JOGG-aanpak en rol JOGG binnen Nationaal Preventieakkoord helder.

Update 2023:

- Corona ten einde
- Nieuw beleid voor gemeenten (GALA/SPUK);
- Stagneren groei JOGG-beweging geen risico meer
- Nieuw: voldoende impact en zichtbaarheid resultaten integrale aanpak;
- PPS en JOGG als trekker werkgroep voedselomgeving Nationaal Preventieakkoord;
- Inkomsten volledig subsidie van VWS. In kader van meerjarenstrategie 2025-2030 Meer financieringsbronnen realiseren (meerdere directies binnen VWS, meer ministeries, Groeifonds, e.a.)

Risicomanagement

Het risicomanagement valt onder directe verantwoordelijkheid van het Bestuur. Het MT en de Leads/programmamanagers zijn goed aangesloten en betrokken voor het signaleren van en anticiperen op potentiële risico's zoals bijstellen van doelen en activiteiten. Komt regulier terug in bestuurs- en directievergaderingen.

Wat verstaan we onder risico en risicocategorieën

Voor deze risicoparagraaf verstaan we onder 'risico' een onzekere gebeurtenis met mogelijke gevolgen voor het realiseren van onze doelstellingen. De onzekere gebeurtenis kan zich voordoen door interne of externe oorzaken. We onderscheiden de volgende risico-categorieën:

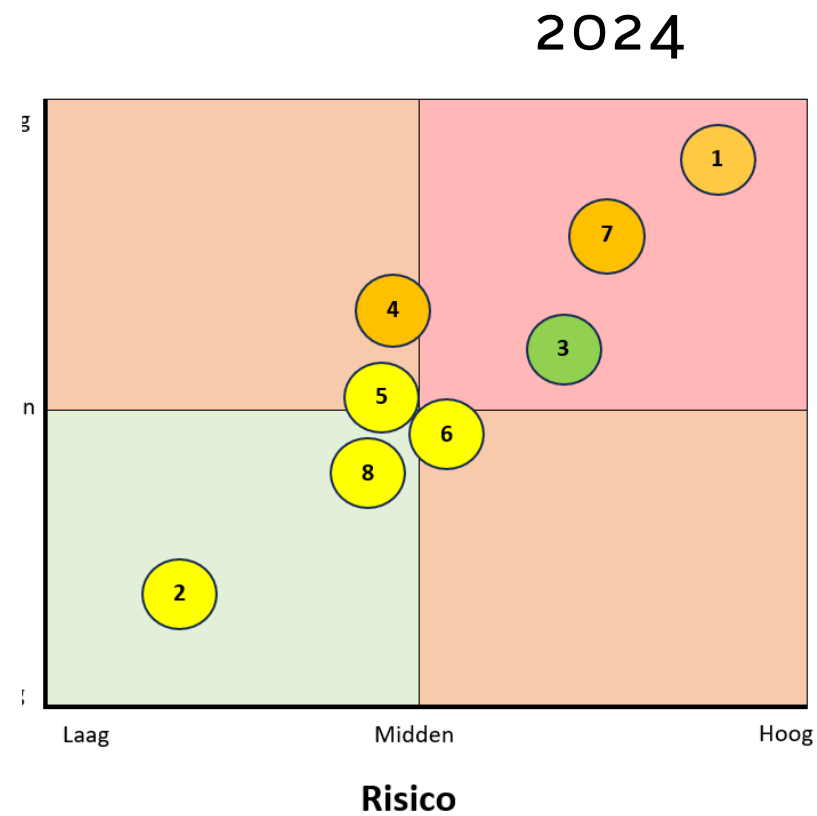
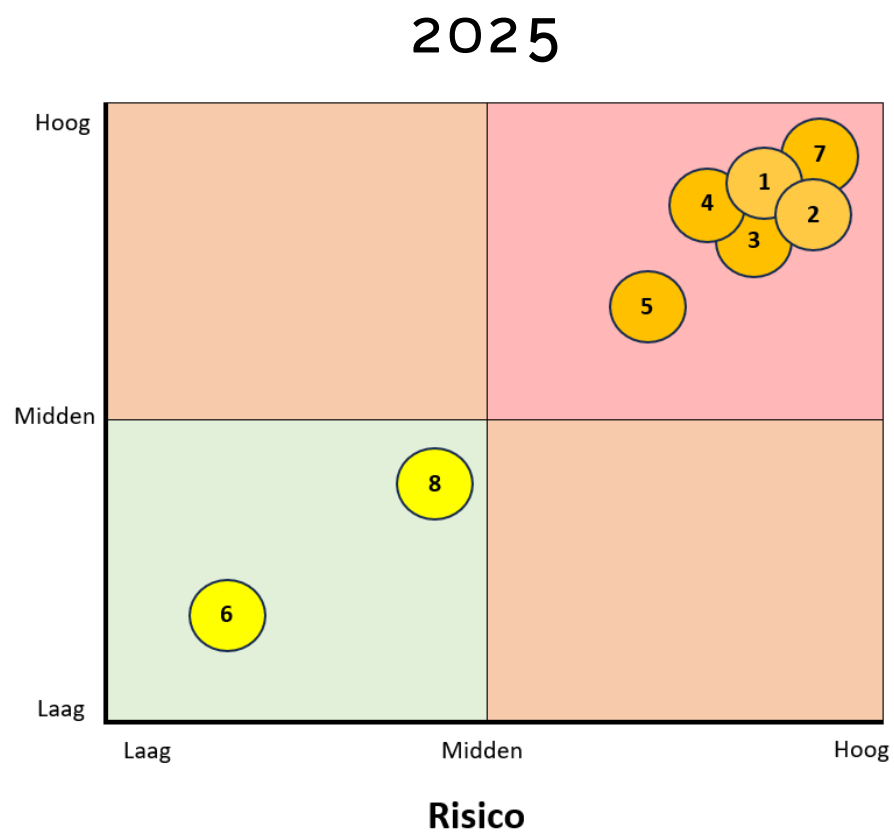
Onder de risicocategorieën kunnen meerdere risico's vallen. Voor elk van deze risico's wordt kort beschreven:

- Inschatting dat het risico zich ook daadwerkelijk zal voordoen, met - indien mogelijk - een inschatting als een risico op korte (één à twee jaar) of langere termijn (drie tot vijf jaar) of wel een continue risico;
- Impact als het risico zich voordoet;
- Beheersmaatregelen, continue of maatregelen voor de meer korte termijn en langere termijn.

Wat verstaan we onder risico en risicocategorieën

Voor deze risicoparagraaf verstaan we onder 'risico' een onzekere gebeurtenis met mogelijke gevolgen voor het realiseren van onze doelstellingen. De onzekere gebeurtenis kan zich voordoen door interne of externe oorzaken. We onderscheiden de volgende risico-categorieën:

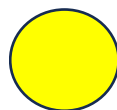
- a. Strategische risico's
Risico's en onzekerheden, vaak met een externe ontstaansgrond die een belemmering vormen voor de strategie en of de jaarplannen te realiseren en invloed hebben op de lange termijn doelen.
- b. Operationele risico's
Risico's ten aanzien van processen binnen de organisatie en die van invloed kunnen zijn op kortetermijndoelstellingen (bijv. interne organisatie en administratie, implementatie technologie e.d.).
- c. Financiële risico's
Risico's ten aanzien van inkomsten.
- d. Wet- en regelgeving risico's
Risico's van nieuwe wet- en regelgeving waar de organisatie mee geconfronteerd wordt met impact op het realiseren van de doelen, en het opereren in een omgeving met complexe regelgeving.



Legenda



= korte termijn



= middellange termijn/continue



= lange termijn

Strategische Risico's: risico's en onzekerheden, vaak met een externe ontstaansgrond die een belemmering vormen om de strategie en of de werkplannen te realiseren en invloed hebben op de lange termijn doelstellingen

	Risico	Impact en Inschatting	Beheersmaatregelen
1	<u>Geopolitieke onzekere tijden</u> Het is onrustig in Europa en de wereld. De oorlog in Oekraïne bedreigt de stabiliteit in Europa. Binnen EU- en de NAVO-verband wordt gesproken over een 'oorlogseconomie' met verschuivingen in prioriteiten overheidsbegroting.	Op dit moment als een substantieel risico aan te merken, en tegelijkertijd lastig inschatting te maken of de huidige instabiliteit verstrekende gevolgen zal hebben voor Nederland. Wel is de verwachting dat de overheid qua financiën hierop zal anticiperen. De impact voor JOGG zal substantieel zijn, preventie en leefstijl naar verwachting geen of veel minder prioriteit.	- Alert zijn, bewustzijn binnen de organisatie, geen paniek; - Als er echt andere tijden aanbreken heeft JOGG daar als zodanig geen invloed op, anders dan zorgen voor voldoende financiële buffers voor enige continuïteit en afbouw; - Gesprek met VWS voor ten minste behoud basisfinanciering.
2	<u>Te veel verschillende beleidsinitiatieven overheid preventie/leefstijl</u> Door een veelheid aan initiatieven vanuit de overheid op het gebied aan preventie en gezonde leefstijl zien gemeenten en andere stakeholders door de bomen het bos niet meer. De politiek slaat hierop aan en wordt steeds kritischer op de resultaten.	Wijziging van de risico inschatting in 2025 naar groot omdat <i>staatssecretaris Karremans in het kader van de bezuinigingen op preventie heeft aangekondigd te willen toewerken naar een samenhangende effectieve preventiestrategie</i> . Dit gaat hopelijk bijdragen aan het terugdringen, meer samenwerking en/of samenhang tussen verschillende beleidsinitiatieven en organisaties actief op preventie De impact voor JOGG kan groot zijn. Daar waar JOGG een sterke positie in het veld heeft is dit vanuit landelijk (VWS) niet meer vanzelfsprekend. We worden wel gezien als verbinder tussen verschillende initiatieven en stakeholders voor preventie en het creëren van een gezonde omgeving. En dat biedt ook kansen.	- JOGG is een wendbare organisatie en kan makkelijk inspelen op nieuwe politieke thema's en initiatieven. - Aansluiten bij nieuwe thema's en projecten die voortvloeien uit beleidsplannen van het nieuwe kabinet en de samenhangende effectieve preventiestrategie van de staatssecretaris. - Nadrukkelijke positionering van JOGG als implementatiepartner, onderscheiden van andere organisaties in preventie (zoals kennisinstellingen) – JOGG levert een concrete bijdrage om de staatssecretaris te helpen om tot een dergelijke strategie te komen. - Samenwerkingen met andere organisaties worden al verkend om actief mee te denken en werken. - Relevant blijven voor gemeenten in ondersteuning, onder meer met behulp van de JOGG-Academy voor meer maatwerk en efficiency in ondersteuning aan gemeenten.
3	<u>Onvoldoende realiseren resultaten lokaal/zichtbare impact</u> JOGG is in grote mate afhankelijk van de lokale (werkn) organisatie en professionals voor het behalen van resultaten en het zichtbaar maken van de impact van de implementatie van de JOGG-aanpak. Daarbij is een gezonde leefomgeving creëren een kwestie van de lange adem. Onvoldoende resultaten is een afbreukrisico voor de waarde en het investeren in de implementatie van de JOGG-aanpak.	Het risico is groter geworden door andere politieke wind, kritische Kamerleden en analyse RIVM naar de werking van de JOGG-aanpak (voorjaar 2024). Impact korte termijn en ongoing: afbreukrisico JOGG	- Zichtbare resultaten laten zien blijft belangrijk focuspunt: - o SROI Kind naar Gezonder Gewicht - o SROI JOGG-aanpak - Goede voorbeelden tussen gemeenten delen en richting politiek en overheid (werkbezoeken) - Investeren in ondersteuning aan gemeenten om concrete resultaten te laten zien (cijfers en proces) - Investeren in borgen JOGG-aanpak in lokaal beleid - Uitkomsten van het promotieonderzoek en het transitie-model van New4sight benutten om in samenwerking met RIVM-indicatoren op te stellen waar JOGG op afgerekend kan worden.

4	<u>Landelijke politieke agenda</u> Het in de zomer van 2024 aangetreden kabinet o.l.v. premier Schoof staat voor bezuinigen /taakstellingen voor alle ministeries. VWS bezuinigt fors op preventie De verwachting in de risicoparagraaf van 2024 aangegeven dat er een centrumrechts kabinet met minder aandacht voor preventie zou komen is uitgekomen. <u>Lokale politiek agenda</u> Gemeenteraadsverkiezingen 2026	Van risico naar feit dat nieuw kabinet andere prioriteiten zal stellen. Vanwege de verwachte samenstelling, bezuinigingen en andere prioriteiten. Met impact voor JOGG qua financiën (zie hierna onder 7) Inschatting groot risico, mede door ravijnjaar en politieke prioriteiten Impact kan groot zijn voor JOGG	- Stakeholdermanagement en Public Affairs activiteiten goed ingericht met concrete actieagenda (jaarplan). Investeren in de relatie met VWS, en andere departementen (integraliteit), verschillende politieke partijen (regulier, niet alleen tijdens verkiezingen) en andere relevante stakeholders - JOGG positioneert zich als apolitek. - JOGG is flexibel en in staat aan te sluiten bij verschillende politieke agenda's. - Impact en goede voorbeelden tonen - Actieplan gemeenteraadsverkiezingen (dialoogsessies met wethouders, lobby, social media etc)
---	---	---	--

Operationele risico's: risico's ten aanzien van processen binnen de organisatie en die van invloed kunnen zijn op kortetermijndoelstellingen (bijv. interne organisatie en administratie, implementatie technologie e.d.)

	Risico	Impact en Inschatting	Beheersmaatregelen
5	<u>Organisatie en administratieve regeldruk</u> Groeit: de organisatie is de afgelopen jaren flink gegroeid en dit heeft tot aanpassing in processen geleid. Meer administratieve regeldruk (financiële verantwoording, aanbestedingsinrichting) en meer afstemming tussen teams. JOGG bestaat grotendeels dankzij publieke middelen en dat verlangt een adequate en efficiënte organisatie en voldoen aan de (wettelijke) verplichtingen die daarbij horen. Krimp: aanpassen organisatie als gevolg van bezuinigingen.	Reëel risico, aanpassen organisatie aan de omstandigheden van groei naar krimp, gezien de bezuinigingen en tegelijkertijd wendbaar en flexibel te blijven en diensten te kunnen blijven verlenen aan gemeenten. De interne regeldruk neemt daarmee nog niet navenant af. De impact zit in de aanpassingen van groei naar krimp en het aanpassen van de processen daarop	- Continue monitoren en eventueel bijstellen wat wel en niet moet/nodig is - Bewaken juiste balans tussen een slagvaardige organisatie en bureaucratie, overleg- en managementstructuren praktisch houden. - Aanpassen en voorbereiden organisatie op nieuwe tijden van krimp als doorontwikkeling. Routekaart incl. handelingsperspectief, wordt gemaakt om(financiële) consequenties voor de organisatie inzichtelijk te hebben.
6	<u>Arbeidsmarkt</u> Krapte op de arbeidsmarkt.	Inschatting is gering risico. Impact niet groot. En omgekeerd als we afscheid moeten nemen van mensen vinden zij in de regel gemakkelijk ander werk. (Ervaring tot op heden)	- HR-beleid op toegespitst, rekening houdend met verwachte onrust die zal ontstaan vanwege noodzakelijke krimp - JOGG vangt op- en afschalen op door balans van vaste medewerkers en een flexibele schil.

Financiële risico's: risico's inzake inkomsten en verantwoorde besteding gericht op de doelen

	Risico	Impact en Inschatting	Beheersmaatregelen
7	<u>Bezuinigingen op preventie</u> Op het JOGG-budget wordt bezuinigd. Besluit VWS voornemen gedeeltelijke weigering subsidie vanaf 2026 <u>Bezuinigingen Gemeentefonds (ravijnjaar)</u> Minder geld van landelijk voor gemeenten terwijl de taakstellingen en opgaven voor gemeenten gelijk blijven. Waar gaan gemeenten op bezuinigen? Risico voor implementatie JOGG-aanpak.	Geen risico meer maar feit; bezuinigingen vanaf 2026 Impact voor JOGG is groot, bijstellen ambitie en afschalen van activiteiten. Impact op organisatie (krimp. Afscheid van mensen, en activiteiten stopzetten of anders vormgeven Impact dat JOGG-gemeenten afscheid nemen vanwege onvoldoende beschikbare middelen voor JOGG, andere prioriteiten.	- Zienswijze ingediend op het voornemen te bezuinigen op de subsidie vanaf 2026 - Bezwaarprocedure - Kansen voor nieuwe projecten en/of programma's (preventiestrategie Karremans) - Efficiency en maatwerk in lokale ondersteuning; - Voorbereidingen om de bezuinigingen over de jaren heen wat te dempen - In welke mate reserves benutten - Andere financieringsbronnen (bedrijven, fondsen, andere ministeries, EU e.a.) - Doorontwikkeling van de organisaties door slimme samenwerkingen met partnerorganisaties (zoals bv kennisinstituten, de Beweegalliantie en Alles is Gezondheid)

Wet- en regelgeving risico's: risico's van nieuwe wet- en regelgeving waar de organisatie mee geconfronteerd wordt met impact op het realiseren van de doelen, en het werken in een omgeving met complexe regelgeving

	Risico	Impact en Inschatting	Beheersmaatregelen
8	<u>Regeldruk financiële verantwoording</u> Het voldoen aan de regels voor financiële verantwoording van de subsidie aan de hand van de hiervoor geldende regelgeving is meer complex geworden/er wordt steeds meer gevraagd door VWS en accountant. VWS ligt na corona onder vergrootglas van Financien	Misschien minder een risico als wel een gegeven. Risico zit in het behoud van de juiste balans tussen regeldruk en de belasting voor de organisatie (kosten) meer geldstromen (andere financieringsbronnen) zal leiden tot meer diverse verantwoording van organisatie/governance, besteding en verantwoording. Impact voor JOGG is de extra belasting voor de interne organisatie. Zie ook hierboven onder organisatie en administratieve regeldruk.	- Zorgvuldige toepassing van wet- en regelgeving met een balans in praktisch handelen en het inrichten van processen. - Onderdeel van het traject andere financieringsbronnen op welke wijze organiseren/governance en verantwoording kost gaat voor de baat uit (balans) - Regulier overleg directie, finance en bedrijfsvoering.

