Meerjarenplan 2026 - 2028

November 2025

Navigeren naar waarde

VitaValley

Navigeren naar waarde

Navigeren naar waarde is de centrale metafoor in ons meerjarenplan.
Het verwijst naar ons vakmanschap om richting te geven aan transformatie in het hoogcomplexe zorg- en sociaal domein. Ons doel: maatschappelijke impact realiseren.

De reis kent 5 stappen:

1. Maatschappelijke opgave agenderen
2. Praktijkcoalities ontwikkelen
3. Implementatieprogramma's initiëren
4. Waarde bepalen
5. Oplossingen borgen

In goed gezelschap navigeren we samen naar waarde. Zodat waardevolle initiatieven worden geborgd, versneld en verankerd.

Maarten Ploeg
Voorzitter raad van bestuur

Pim Ketelaar
Lid raad van bestuur

Officiële naam
Stichting VitaValley

KvK
09147953

RSIN
814424387

Contactgegevens

Zonneoordlaan 17
6718 TK Ede
0318 – 65 77 15
info@vitavalley.nl
www.vitavalley.nl

Bestuur

- Maarten Ploeg, voorzitter raad van bestuur
- Pim Ketelaar, lid raad van bestuur

Raad van Toezicht

- Joos Vaessens, voorzitter raad van toezicht
- Vivian Broex, lid raad van toezicht
- Jempi Moens, lid raad van toezicht

VitaValley is een Algemeen Nut Beogende Instelling.

Meer informatie over ons beleid en financiële huishouding is te vinden op onze website.

Het Meerjarenplan 2026-2028 is vastgesteld in de vergadering van de Raad van Toezicht op 26-11-2025.

Onze impactstudies maken de transformatie van zorg en sociaal domein mogelijk

Waarom dit nodig is

Bewoners en professionals in de praktijk weten wat werkt. Ze zien de waarde van zorgzame buurten, domeinoverstijgende samenwerking en preventieve aanpakken. Ze voelen dat het klopt en ervaren de impact.

Maar zodra initiatieven multidisciplinair, sector-overstijgend of domein-overstijgend zijn, is de uitdaging groot om hun waarde uit te drukken. Want deze initiatieven worden niet erkend in de huidige rekensystemen. Het gevolg: structurele financiering ontbreekt, waarde wordt niet benut en de transformatie vertraagt.

Waarom dit nodig is

VitaValley maakt het onzichtbare zichtbaar. We doorbreken de impasse met een methode die recht doet aan de praktijk. Een methode gebaseerd op harde feiten, onderbouwde referenties en collectieve wijsheid. Een methode die transparantie biedt waar nu verwarring heerst.

We ontwikkelen leidraden voor transformatie in zorg en sociaal domein. Deze leidraden bieden houvast aan iedereen die wil navigeren naar waarde. Ze geven richting aan beleidsmakers, financiers en uitvoerders. Ze versnellen waar nu vertraging optreedt. Het is het IJkpunt waarop alle belanghebbenden kunnen vertrouwen.

Reizen in goed gezelschap

In de komende jaren maken onze impactstudies de transformatie mogelijk. We bundelen krachten met systeemspelers om regels en routines aan te passen. We zorgen dat de goede dingen ook echt gebeuren. We navigeren samen naar waarde.

Dit meerjarenbeleidsplan beschrijft de stip op de horizon waar we samen naartoe navigeren. En hoe we die reis gaan maken.

Inhoud

Visie: naar een veerkrachtige en gezonde samenleving 6

Missie: vergroten van transformatievermogen 7

Kernwaarden 8

Impactstudies met impact 9

Van cluster naar leidraad 14

IJkpunt voor het navigeren naar waarde 17

Organisatie 19

Begroting 2026-2028 22

Bijlage: Sustainable Development Goals 23

Visie: naar een veerkrachtige en gezonde samenleving

Brede gezondheid en sterke sociale basis

We werken toe naar een samenleving waarin positieve gezondheid centraal staat. Mensen worden niet alleen gezien als patiënten of cliënten, maar als mensen met fysieke, mentale en sociale veerkracht. Een samenleving met een sterke sociale basis, waarin zorg dichtbij en in de gemeenschap plaatsvindt. Waarin formele en informele netwerken samenwerken en mensen minder afhankelijk zijn van professionele zorg.

Duurzame samenwerking

We streven naar een systeem van duurzame samenwerking. Een integrale aanpak over domeinen heen: zorg, welzijn, wonen, werk en leefomgeving. Ministeries, gemeenten, zorgverzekeraars, GGD-organisaties, zorgorganisaties en burgers werken samen aan gedeelde maatschappelijke doelen.

Preventie en waarde

We willen dat gezondheidsverschillen zo klein mogelijk zijn. Er is aandacht voor de sociaaleconomische determinanten van gezondheid en gelijke kansen op gezondheid. We investeren in preventie en vroegsignalering: het voorkomen van problemen in plaats van het behandelen ervan. Middelen worden duurzaam ingezet door te verschuiven van dure curatieve zorg naar kosteneffectieve preventie en ondersteuning. Niet het aantal behandelingen staat centraal, maar de maatschappelijke waarde.

Bijdrage aan Sustainable Development Goals

VitaValley draagt bij aan de Sustainable Development Goals van de Verenigde Naties. Primair richten we ons op doel 3: “Goede Gezondheid en Welzijn”. Dit gaat over goede gezondheid voor mensen van alle leeftijden. Iedereen hoort in zo goed mogelijke gezondheid te kunnen leven, door behandeling van ziektes en psychische problemen en door preventie.
Voor een uitgebreide toelichting zie bijlage 1.

Missie: vergroten van transformatievermogen

De transformatie die we versnellen

We werken aan een fundamentele verandering in hoe we zorg organiseren en leveren. Van curatief naar preventief. Van ziekenhuis naar thuis en buurt. Van aanbodgestuurd naar vraaggestuurd. Van verkokerd naar geïntegreerd. De kern: mensen langer gezond houden en passende zorg dichterbij huis. Problemen voorkomen in plaats van aanpakken. En letten op de kracht van burgers.

VitaValley wil deze transformatie versnellen. We vergroten het vermogen om te kunnen transformeren bij belanghebbenden[1]. We richten ons op mensen, processen en systemen:

We vergroten absorptievermogen
Belanghebbenden begrijpen de verandering, maken die zich eigen en passen nieuwe inzichten toe. Meer mensen gaan het andere gedrag, de nieuwe regel, de andere routine toepassen. En ze raken onderling verbonden.

We vergroten verbindend vermogen
We initiëren en creëren samenwerkingsverbanden waarin belanghebbenden samenwerken aan een maatschappelijke opgave.

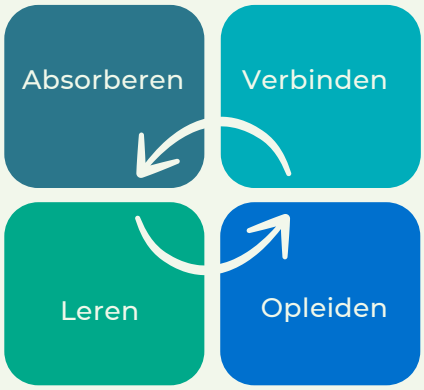
We vergroten opleidend vermogen
We scheppen mogelijkheden voor praktijkleren.

We vergroten lerend vermogen
We bevorderen een cultuur van openheid en onderzoek in situaties waarin je niet meteen weet wat je moet doen.

Een veilige omgeving

We creëren een veilige omgeving waarin de belanghebbenden via experiment en dialoog vertrouwen ontwikkelen om vastgelopen kwesties los te maken. Een omgeving waarin je vrijuit oplossingen kunt verkennen die bestaande regels en routines raken. Waarin je tot een dialoog en compromis kunt komen zonder angst voor repercussies.

We maken dit mogelijk door onze kennis van het systeem, onze analysekracht, ons luistervermogen en onze vaardigheden in groepsdynamiek.



Figuur 1: versnelling van transformatie

1 Gebaseerd op het gedachtegoed van A. Edmonson

Kernwaarden

Bij de transformatie van zorg- en sociaal domein moeten veel partijen routines en regels loslaten. Het is dan helpend om met alle belanghebbenden een nieuwe weg in te slaan.

Een beetje meer WIJ
VWS, zorgverzekeraars, gemeenten, GGD-organisaties, uitvoerders in zorg en welzijn, kennisorganisaties, brancheverenigingen, vertegenwoordigers van patiënten en burgers komen samen verder dan alleen.

Een beetje meer ZIEL
Kennis is er genoeg in Nederland, maar kennen we elkaar ook? Zijn we voldoende verbonden om samen vertrouwen te hebben in een oplossingsrichting? Spiegelen we de bedoeling?

Focus op essentie
Meer traditioneel onderzoek helpt niet, meer implementatie des te meer. We spelen creatief in op veranderingen en houden vol. We gaan met belanghebbenden dieper op de materie in en 'proeven elkaars nieren': 'Ja, dít is de essentie'.

Focus op waarde
Kosten maak je, meer of minder, maar nooit als doel. Waarde is de bedoeling. En als de waarde herkend is, dan heeft het systeem de verantwoordelijkheid voor het bijbehorende financiële arrangement.

Focus op borging
VitaValley begeleidt landelijke, regionale en gemeentelijke dialogen waarbij bewijslast van doorbraken leidt tot borging in nieuwe en afbraak van overbodige regels en routines.

Impactstudies met impact

Van onderzoek naar verandering

Een impactstudie van VitaValley is geen deskresearch door mensen achter een scherm. Het is een interventie die al tijdens het onderzoek transformatie op gang brengt. Zodra we aan tafel zitten, gebeurt er iets. Belanghebbenden komen tot elkaar. Vastzittende discussies komen los. Betere keuzes worden mogelijk.

Dat is wat we bedoelen met 'impactstudies met impact': de verandering begint al bij het eerste gesprek. Wij zijn aan het veranderen terwijl we aan het onderzoeken zijn.

Onze impactstudies versnellen de transformatie in zorg- en sociaal domein.

Wat is een impactstudie?

Een impactstudie is een wetenschappelijk onderbouwde studie van maatschappelijke en economische effecten van een aanpak, programma of interventie. We gebruiken kwantitatieve en kwalitatieve methoden, voeren een doorlopende dialoog met belanghebbenden en zorgen dat mensen tot elkaar komen en betere keuzes maken.

De 5 onderdelen

Een impactstudie bestaat uit 5 onderdelen:

1. Maatschappelijke opgave agenderen
2. Praktijkcoalities ontwikkelen
3. Implementatieprogramma's initiëren
4. Waarde bepalen (SROI-analyse)
5. Oplossingen borgen

Deze onderdelen vormen samen de 'systeemdynamische dialoog'. Hoe dit werkt, lees je bij 'Strategie: systeemdynamische dialoog'.

Waarvoor gebruiken we impactstudies?

De studies zijn prospectief en/of retrospectief en zijn bedoeld om:

- Veelbelovende oplossingen te agenderen, vastzittende discussies los te maken en richting te geven aan nieuwe mogelijkheden.
- Het complexe ecosysteem te doorgronden, inzicht te krijgen in wie welke rol speelt en wat nodig is voor verandering.
- Langetermijneffecten te begrijpen, verder te kijken dan directe economische resultaten en duurzame impact in kaart te brengen en te monitoren.

- Waardecreatie zichtbaar te maken, bijvoorbeeld via een kosten-batenanalyse die maatschappelijke waarde onderbouwt.
- Verantwoording af te leggen aan financiers en politiek met transparante, feitelijke onderbouwing.
- Beleid en financiering van bewezen oplossingen te bevorderen. En ervoor te zorgen dat wat werkt ook structureel mogelijk wordt.

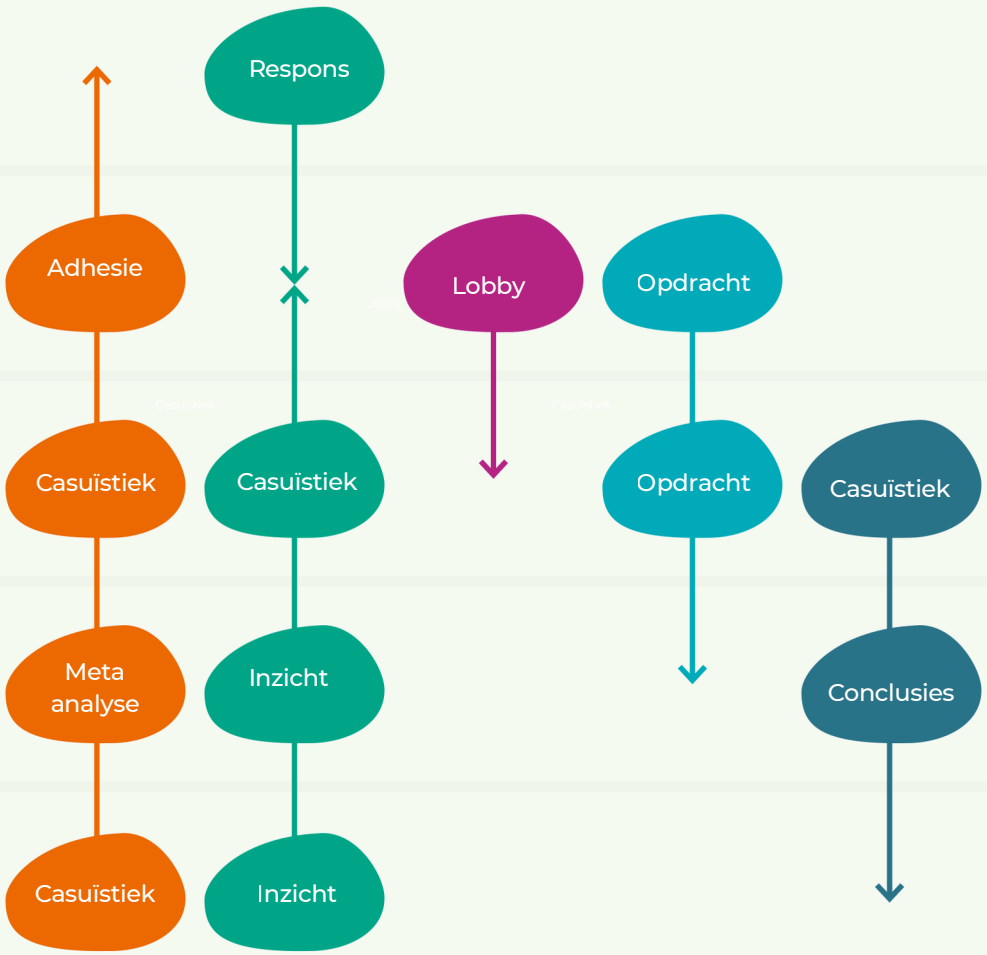
Om inzicht te geven in de waardecreatie gebruiken we de internationaal gevalideerde SROI-methodologie (Social Return on Investment).

Strategie: Systeemdynamische dialoog

We werken in een hoogcomplex en omvangrijk ecosysteem. Dat vraagt om een aanpak waarbij we maatschappelijke opgaves benaderen als dynamische systemen. In plaats van lineaire oorzaak-gevolgrelaties te zoeken, kijken we naar onderlinge samenhang, terugkoppeling, tijdsdynamiek en gedragspatronen binnen het systeem. De systeemdynamische dialoog van VitaValley is gebaseerd op het model van De Caluwé en Kaats[2] en kent 5 bouwstenen.

Bouwstenen	Proces	Product	Opdrachtgever
Maatschappelijke opgaves agenderen	• Initiatief nemen • Verantwoordelijk-heid dragen • Weerstand omarmen	Agenda	VitaValley
Praktijkcoalities ontwikkelen	• Eigenaarschap initiëren • Rollen definiëren • Bronnen ontsluiten	Kennismakerij	VitaValley Systeempartij(en)
Implementatie-programma's initiëren	• Pioniers inzetten • Kennis delen • Verbinding organiseren	Community of Practice	VitaValley Systeempartij(en)
Samen sturen middels Impact-studies	• Betekenis articuleren • Draagvlak realiseren • Richting aangeven	SROI	Systeempartij(en) en uitvoerende partij
Oplossingen borgen	• Consensus bereiken • Besluit nemen • Systemisch inbedden	Opgave belang-hebbenden	Systeempartij(en) VitaValley

Samenhang



Figuur 2: versnelling van transformatie

[2] Ebook: Samenwerken-aan-maatschappelijke-opgaven

De 5 bouwstenen

De 5 bouwstenen zijn afzonderlijke activiteiten die ook elkaar voeden. Dit is een iteratief proces.

1. Maatschappelijke opgave

Een maatschappelijke opgave richt zich op een hoogcomplex probleem waarbij verschillende belanghebbenden nodig zijn om een nieuw narratief te formuleren.
In de opgave is opgenomen:

- Een analyse van het hoogcomplexe probleem.
- De verwachtingen over de bijdrage van specifieke belanghebbenden.
- De belofte bij het aanvaarden van een nieuw handelingsperspectief.

2. Praktijkcoalitie

Een praktijkcoalitie neemt de maatschappelijke opgave serieus en ontwikkelt een strategie om in de praktijk te experimenteren en te onderzoeken.

Dit zijn vertegenwoordigers vanuit de systeemwereld en de uitvoerende wereld die samen de uitdaging aangaan. Met een steeds groter wordende groep komen ze tot een oplossing, waarbij iedereen zijn verantwoordelijkheid neemt.

Voorbeeld: van oud naar nieuw narratief

Het oude narratief: Zorg is georganiseerd rond expertise en specialisaties. Professionals weten wat nodig is en leveren gerichte interventies. Het systeem stuurt via individuele indicaties, betaaltitels en protocollen.

Het nieuwe narratief: Het is fijn om voluit te leven, en dat regelen we samen in de wijk en met familie en naasten. We bouwen aan een rijke voedingsbodem waarin initiatieven vanuit de buurt zelf kunnen groeien. Community eerst, interventies volgen vanzelf.

3. Implementatieprogramma

Een implementatieprogramma ondersteunt experimenten in de regio, gemeente of wijk. Er vindt onderzoek plaats naar werkingsmechanismen en uitkomsten. Dit wordt vervolgens gebruikt bij het ontwikkelen van de impactstudie en dient als bewijslast in het borgingsproces. Belangrijk element is het creëren van een voorhoede: voldoende volume om voorbij het point of no return te komen.

4. SROI-analyse

Een SROI-analyse brengt de maatschappelijke waarde van een veronderstelde oplossing in beeld. Deze analyses gebruiken we in besluitvormingsprocessen. De SROI-methodologie biedt de structuur voor een meer uniforme en transparante aanpak van waardebepaling.

5. Oplossingen borgen

Over de uitkomsten van het implementatieprogramma en de impactstudie praten we onder meer met Zorginstituut Nederland, de Nederlandse Zorgautoriteit, VWS, zorgverzekeraars en gemeenten. Bij voldoende bewijslast zetten we in op borging van nieuwe aanpakken en interventies. Dat betekent: duurzaam financieren, verankeren in regelgeving en opnemen in beleid. Want borging is breder dan financiering alleen. Het gaat om het scheppen van randvoorwaarden die het floreren van waardevolle initiatieven mogelijk maken.

Financiering van de bouwstenen

In de rechterkolom van figuur 2 op pagina 11 zijn de financiers van de bouwstenen benoemd. VitaValley gebruikt haar bestemmingsreserve voor investeren in agendering en praktijkcoalities.

Clusters van impactstudies

Eind 2025 bevat ons portfolio 5 clusters van impactstudies:

1. Wijkaanpak (bijvoorbeeld sociaal centrum Eijsden)
2. Domeinoverstijgende aanpak in gemeentes (bijvoorbeeld JOGG - Gezonde Jeugd, Gezonde Toekomst)
3. Domeinoverstijgende interventies in gemeentes (bijvoorbeeld erop af teams)
4. Regionale samenwerking (bijvoorbeeld herstelnetwerken Noord en Midden Limburg)
5. Sectoroverstijgende samenwerking in het zorgdomein (bijvoorbeeld transmurale hartzorg)

Dit portfolio ontwikkelt zich in de komende jaren verder. Nieuwe clusters kunnen ontstaan. Bestaande clusters kunnen onvolledig zijn.

Van cluster naar leidraad

Elk cluster van impactstudies heeft zijn eigen kenmerken. Verschillende vraagstukken vragen om verschillende referenties, prijzen en berekeningswijzen. Tegelijk werken we voor alle clusters met dezelfde methodiek en transparantie. De geclusterde informatie maakt het mogelijk om per cluster standaarden te ontwikkelen. Die standaarden noemen we leidraden.

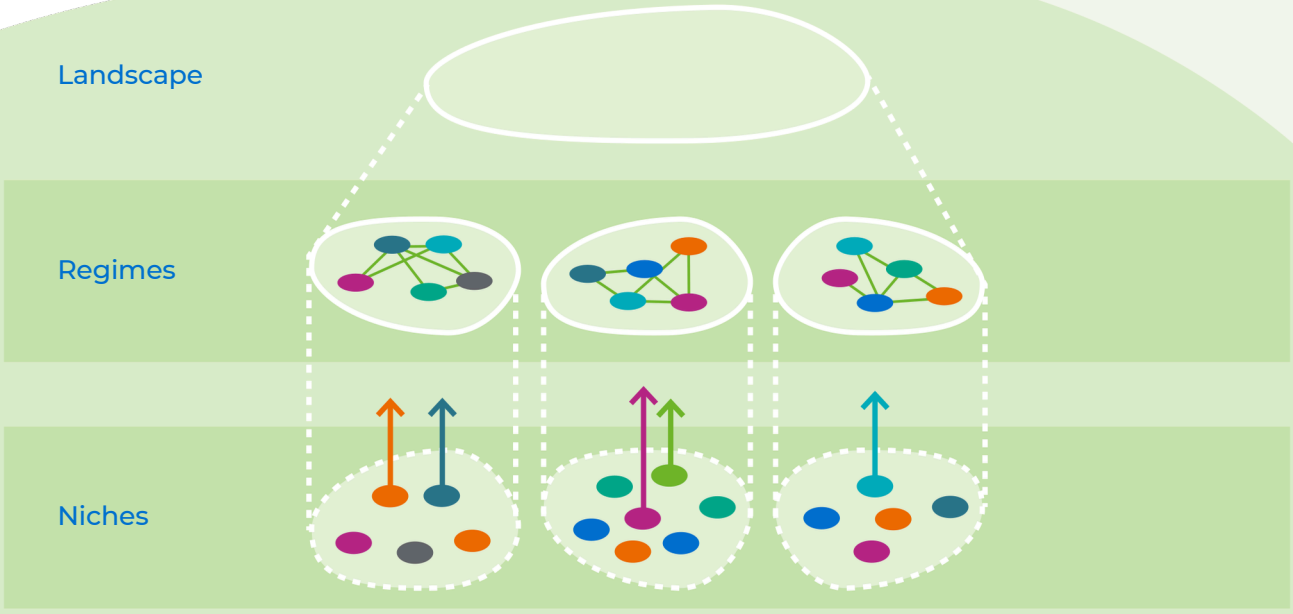
Wat is een leidraad?

Een leidraad geeft per cluster de standaard voor:

- Referentieprijzen
- Literatuur
- Beredenering van opbrengsten
- Berekeningen van opbrengsten
- De mate waarin een oplossing bijdraagt aan de opbrengst (impactafslag)
- Het voorspellen en monitoren van transities in zorg en welzijn

Hoe analyseren we clusters?

Voor het analyseren van clusters gebruiken we de *multi-level perspective theory*[3,4]. Deze theorie helpt ons begrijpen hoe innovaties zich ontwikkelen en doorbreken in complexe systemen zoals het zorg- en sociaal domein.



Figuur 3: mulit-level perspective theory

[3] The-multi-level-perspective-on-sustainability-transitions-background-overview-and-current-research-topics.pdf
[4] PII: S0048-7333(02)00062-8

De multi-level perspective theory onderscheidt 3 niveaus:

1. Landscape
Stip op de horizon: positieve gezondheid, sterke sociale basis, systeem van duurzame samenwerking, geringe gezondheidsverschillen, duurzame inzet van middelen en focus op maatschappelijke waarde.

2. Regimes
Systeemspelers die opereren binnen de wetten van het zorg- en sociaal domein: Wet langdurige zorg, Zorgverzekeringswet, Wet publieke gezondheid, Wet maatschappelijke ondersteuning, Jeugdwet en Woningwet.

3. Niches
Innovaties in de praktijk uitgevoerd door burger-, cliënt- en patiëntinitiatieven in samenwerking met organisaties in het zorg- en sociaal domein.

Voorbeeld: de wijkaanpak

De uitdaging

In buurten werken bewoners en professionals samen aan eenzaamheid, gezondheid, opvoeding en financiën. Dat werkt. Maar wie bekostigt de coördinator in het buurthuis? Systeemspelers hebben moeite om deze domeinoverstijgende samenwerking te financieren. De waarde blijft onbenut.

Fase 1: een cluster van impactstudies

VitaValley maakt impactstudies in zeven verschillende wijken. Met de systeemdynamische aanpak brengen we de waarde van de coördinerende functie in kaart. De studies leiden tot praktijkcoalities waarin belanghebbenden en systeemspelers samen navigeren naar oplossingen.

Van cluster naar leidraad

VitaValley bereikt met systeemspelers overeenstemming om waar nodig regels en routines aan te passen. Op basis van het cluster van impactstudies ontwikkelen we een leidraad: de standaard voor inrichting en bekostiging van de wijkaanpak. Deze leidraad geeft duidelijke richting aan beleidsmakers, financiers en uitvoerders.

Fase 2 en 3: opschaling via het IJkpunt

Met de leidraad en onze advisering gaan steeds meer gemeenten aan de slag. Op middellange termijn werkt een kwart van alle buurten volgens de leidraad. Dat is het kantelpunt. Jan Rotmans stelt in zijn boek 'Omarm de Chaos': als een kwart van een systeem een verandering écht wil, is de verandering bijna niet meer te stoppen. Na dat kantelpunt volgt volledige implementatie vanzelf.

Het bereik

In Nederland zijn circa 3000 wijken. Per wijk zijn naar schatting 10 organisaties betrokken met 20 professionals die samen met 50 vrijwilligers 500 burgers bereiken.

	Fase 1 7 wijken	Fase 2 750 wijken (25%)	Fase 3 >3.000 wijken
Organisaties	70	7.500	>30.000
Professionals	140	15.000	>60.000
Vrijwilligers	350	37.500	>150.000
Burgers	3.500	375.000	>1.500.000

De waarde

Deze aantallen vertalen zich in concrete waarde:

- Voor organisaties: efficiënter werken, minder verzuim, behoud van personeel.
- Voor professionals: meer arbeidssatisfactie en zingeving.
- Voor burgers: betere kwaliteit van leven, gezondheidswinst, meer participatie, hoger inkomen.
- Voor systeemspelers: lagere kosten in Wet langdurige zorg, Zorgverzekeringswet, Wet maatschappelijke ondersteuning en Jeugdwet. Minder uitkeringen.

IJkpunt voor het navigeren naar waarde

Waarom we een IJkpunt nodig hebben

Steeds meer belanghebbenden zetten impactstudies in. Ze gebruiken ze om de waarde van een oplossingsrichting te bespreken en om een ingezette verandering te monitoren. Deze ontwikkeling is logisch. De transformatieopgave in zorg- en sociaal domein is groot. In 2025 gaat het om ruim 114 miljard euro[5]. Duizenden organisaties gaan hun werkwijzen ingrijpend veranderen. Daarbij verschuift een deel van het budget. De belangen zijn groot. Juist nu het middel impactstudie meer en meer opkomt, is een standaard noodzakelijk. Zonder standaard ontstaat een onwenselijke situatie.

Wat gaat er nu mis?

Plannen worden op verschillende grondslagen voorzien van opbrengstberekeningen. Die berekeningen zijn regelmatig te somber, maar vaker overdreven optimistisch. Dit leidt tot argwaan over het middel impactstudie. Nog erger: het vertraagt de transformatie. De makers van impactanalyses hoeven nu niet transparant te zijn over hun grondslagen. Behalve VitaValley publiceert vrijwel geen enkele andere partij impactstudies volledig. Daarmee is een nationaal afwegingskader ver weg. Ook dit vertraagt de transformatie. Op grond waarvan beslis je over plannen? Hoe monitor je de uitvoering? Deze vragen blijven nu te vaak onbeantwoord, of worden verschillend beantwoord door verschillende partijen.

Waarom een uniforme aanpak belangrijk is

Meer gezamenlijke waardebepaling is nodig. Het beredeneren en berekenen van bewijslast gaat nu versnipperd en te langzaam. Zonder gemeenschappelijke standaard blijft iedereen het wiel opnieuw uitvinden. Gemeenten, zorgorganisaties en andere partijen kunnen niet van elkaar leren. Ze kunnen niet bouwen op elkaars kennis. Een uniforme aanpak maakt het mogelijk om oplossingen te vergelijken. Om te zien wat werkt en wat niet. Om sneller te schakelen. Om betrouwbare keuzes te maken over waar je in investeert. Daarom bundelen we krachten en zetten we in op een meer uniforme aanpak.

[5] https://www.zorgvisie.nl/zorguitgaven-naar-1146-miljard-euro-dit-zijn-de-meest-opvallende-beleidskeuzes/

Wat is het IJkpunt?

Het IJkpunt is het centrale punt waar impactstudies en leidraden samenkomen. Het is de verzamelplek waarop alle belanghebbenden kunnen vertrouwen. In de afgelopen jaren ontwikkelde VitaValley ruim 100 impactstudies. Vrijwel alle impactstudies betreffen onderzoek naar nieuwe samenwerkingsverbanden die sectoroverstijgend en domeinoverstijgend zijn. Deze impactstudies vormen de basis voor het IJkpunt.

1. Systeemdynamische dialoog: de methode waarmee we werken
2. Impactstudies: het resultaat van die dialoog
3. Clusters: impactstudies die bij elkaar horen
4. Leidraden: per cluster een leidraad
5. Het IJkpunt: alle leidraden samen vormen het IJkpunt

Hoe ontstaat het IJkpunt?

We spannen ons in om in de komende 3 jaar het IJkpunt voor transformatie in zorg- en sociaal domein te realiseren. Daarvoor zetten we in op 5 sporen:

1. We blijven investeren in steeds betere impactstudies op basis van het IJkpunt en ontwikkelen ons impact-onderzoek verder door.
2. We verankeren het IJkpunt academisch als de erkende standaard voor navigeren naar maatschappelijke waarde.
3. We ontwikkelen een AI-tool waarmee we een sterk fundament leggen onder onze analyses en de efficiency vergroten.
4. We verfijnen de systeemdynamische aanpak waarmee we impactstudies maken.
5. We delen onze kennis en inzichten via gezaghebbende publicaties en presentaties, zodat het IJkpunt autoriteit krijgt in het veld.

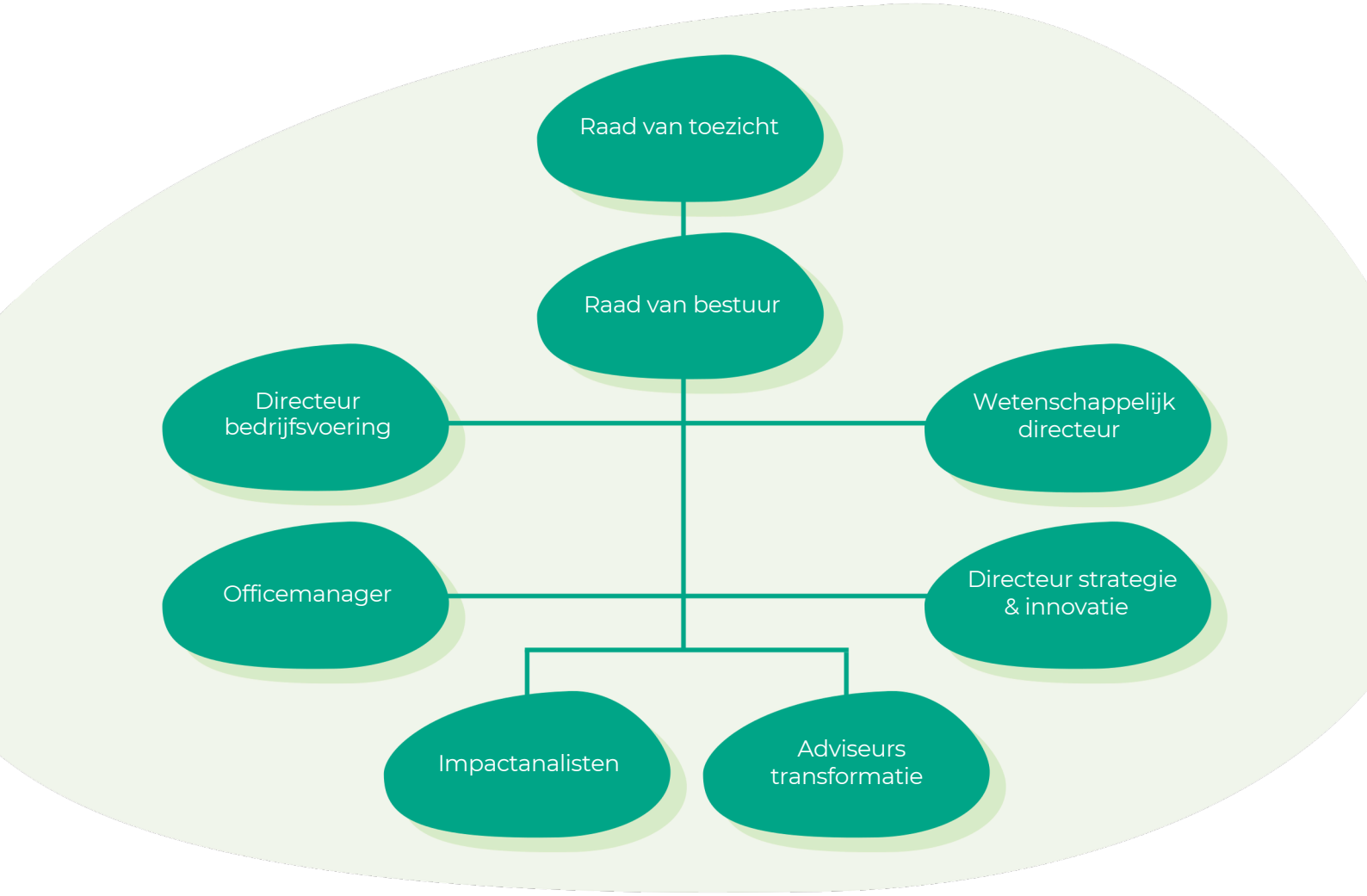
Met systeempartijen zoeken we eigenaren en verankeren we het IJkpunt.

Het is niet de intentie van VitaValley om zoveel mogelijk impactstudies te doen. We kunnen ons voorstellen dat andere organisaties op basis van de beschikbare leidraden ook impactstudies doen en dat we hen daarbij begeleiden.

VitaValley zoekt eigenaren voor de leidraden. Zo zetten we sneller de wissels om en navigeren we naar waarde. We transformeren naar een gezondere samenleving met meer gezonde levensjaren voor alle Nederlanders.

Organisatie

VitaValley is een onafhankelijke stichting met een ANBI-status. Wij realiseren sinds 2004 innovaties met grote impact op de gezondheid van veel burgers en het werk van professionals in zorg en welzijn. Wij zijn een lerende en ondernemende organisatie en altijd op zoek naar maximalisatie van onze impact.



Mensen

Onze mensen bepalen de impact die VitaValley maakt. Het team bestaat uit sterk geëngageerde, ervaren bestuurders, directeuren, impactanalisten en adviseurs transformatie. De samenstelling weerspiegelt een breed palet aan expertise: medewerkers in vaste dienst en ervaren externe experts die tijdelijk worden aangetrokken om specifieke kennis en perspectieven in te brengen. Voor de taken die ingebed zijn in de organisatie heeft VitaValley vaste medewerkers in dienst. Daarnaast huurt VitaValley externe medewerkers in op basis van hun ervaring en expertise. Twee bestuurders vormen de raad van bestuur en hebben samen de verantwoordelijkheid voor VitaValley. De raad van toezicht controleert en adviseert de raad van bestuur op de uitvoer van de taken.

Vestiging

VitaValley is de trotse bewoner van Landgoed Zonneoord in Ede. Hier was ooit een koloniehuis waar 'bleekneusjes uit de grote stad' konden aansterken. Tienduizenden kinderen werden er gevoed en opgevoed. Bij elkaar kwamen ze duizenden kilo's aan. Wat een impact had hun verblijf van die paar weken. Na verloop van tijd werd Zonneoord een kindertehuis. Opvoeden stond er nog steeds centraal, maar de doelgroepen veranderden. Tot subsidies stopten. De nieuwe bewoner was een internationaal opererend softwarebedrijf. Ook dat bedrijf kende zo zijn impact. Op dit moment is Landgoed Zonneoord een Kennis en Innovatie Campus voor een gezonde samenleving. Er zijn diverse organisaties gevestigd die aan dat doel bijdragen. Kortom: het maken van positieve impact voor een gezonde samenleving staat nog altijd centraal op Landgoed Zonneoord.

ICT-infrastructuur

VitaValley maakt gebruik van diverse digitale tools: cloudopslag, samenwerkingsplatforms, digitale communicatiekanalen en data-analyseoplossingen. Deze ondersteunen medewerkers in hun werkzaamheden. VitaValley investeert continu in een toekomstbestendige ICT-infrastructuur die veiligheid, flexibiliteit en innovatie ondersteunt. Daarbij zetten we actief in op de integratie van kunstmatige intelligentie (AI) in de werkprocessen, met oog voor ethiek, privacy en transparantie. AI wordt selectief toegepast om processen te optimaliseren, data-analyses te versterken en medewerkers te ondersteunen. Dit gebeurt altijd binnen de kaders van de geldende wet- en regelgeving zoals de AI Act en AVG. VitaValley stimuleert AI-geletterdheid onder medewerkers en borgt dat AI-systemen uitlegbaar, veilig en verantwoord worden ingezet. Hiervoor gelden duidelijke afspraken over gebruik, monitoring en periodieke evaluatie.

Financieel beleid, vermogensbeheer en verslaglegging

VitaValley staat financieel op eigen benen. De inkomsten bestaan voor een klein deel uit subsidies en voor het merendeel uit baten van opdrachten. Omdat VitaValley een ANBI-status heeft, komen alle financiële middelen ten goede aan het algemeen nut. Het eigen vermogen bestaat uit een continuïteitsreserve en een bestemmingsreserve. Een eventueel behaald resultaat komt ten bate van een van beide reserves. Zo verzekeren we de continuïteit van de organisatie en de ontwikkeling van de activiteiten voor het algemeen belang. VitaValley rapporteert jaarlijks over de uitgevoerde activiteiten en resultaten in een sociaal en financieel jaarverslag. Zie hier de laatste jaarverslagen. Daarnaast publiceert VitaValley als ANBI-stichting elk jaar haar gegevens via de ANBI-publicatie.

Communicatie

In haar publicaties en berichten profileert VitaValley zich geëngageerd en gezaghebbend. Met de veronderstelde rol als IJkpunt voor transformatie als stip op de nabije horizon werken we zorgvuldig toe naar opinieleiderschap. We zeggen dat niet van onszelf maar zijn vol vertrouwen dat het veld ons die positie geeft. Voor het verspreiden van onze boodschap gebruiken we op gepaste wijze sociale media.

Begroting 2026 - 2028

	2026	2027	2028
Baten	Begroting	Begroting	Begroting
Opbrengsten uit activiteiten 1 t/m 5	€ 1.500.000	€ 2.000.000	€ 2.500.000
Overige baten (o.a. programma's)	€ 500.000	€ 1.000.000	€ 1.500.000
Totale baten	€ 2.000.000	€ 3.000.000	€ 4.000.000

	2026	2027	2028
Lasten	Begroting	Begroting	Begroting
Besteed aan doelstellingen			
Projectkosten	€ 500.000	€ 1.000.000	€ 1.500.000
R&D	€ 200.000	€ 500.000	€ 500.000
Overige bedrijfskosten			
Personeelskosten	€ 1.100.000	€ 1.400.000	€ 1.700.000
Huisvesting	€ 30.000	€ 50.000	€ 60.000
Kantoor- en administratiekosten	€ 50.000	€ 70.000	€ 90.000
Algemene kosten	€ 20.000	€ 30.000	€ 50.000
Financiële baten/lasten			
Rentebaten/-lasten	€ -	€ -	€ -
Totale lasten	€ - 1.900.000	€ - 2.850.000	€ - 3.800.000
Resultaat	€ 100.000	€ 150.000	€ 200.000

Uitgangspunten bij de meerjarenbegroting

- De opbrengsten van de activiteiten 1 t/m 5 zijn de kern van de baten. Opdrachtgevers/financiers zijn de partijen zoals aangegeven in het bouwstenenmodel (p. 10). Deze activiteiten voeren we zo veel mogelijk zelf uit met medewerkers in loondienst.
- De overige baten zijn onzekerder. Voorbeeld: programma's waarvoor VitaValley penvoerder is. Deze activiteiten besteden we voor een groot deel uit.
- We besteden elk jaar zo'n 10% van de inkomsten aan Research & Development. Dit betreft de doorontwikkeling van de propositie van VitaValley met name gericht op de activiteiten 1 en 2, AI-ontwikkeling, inclusief disseminatie en publicatie met betrekking tot de uitgevoerde activiteiten.
- We streven elk jaar naar een positief resultaat van maximaal 5% van de omzet die ten gunste komt van de continuïteitsreserve en de bestemmingsreserve (zie ook hierboven), om daarmee de continuïteit en de ontwikkeling van de organisatie te waarborgen.

Bijlage:
Sustainable Development Goals

VitaValley draagt bij aan de volgende Sustainable Development Goals (SDG's) van de Verenigde Naties[6] door te focussen op specifieke indicatoren.

VitaValley richt zich primair op SDG 3 - Goede Gezondheid en Welzijn. SDG 3 gaat over goede gezondheid voor mensen van alle leeftijden. Iedereen hoort in zo goed mogelijke gezondheid te kunnen leven, door behandeling van ziektes en psychische problemen en door preventie. Daarnaast is er een relatie met andere SDG's vanuit het principe Health in all policies[7].

	Doel	Indicator	Toelichting
3	Goede gezondheid en welzijn	Toename kwaliteit van leven	Bevorderen bredere gezondheidsdefinities zoals mentale veerkracht en zingeving.
3 & 11	Goede gezondheid en welzijn & Duurzame steden en gemeenschappen	Aantal succesvolle verwijzingen van zorg naar welzijn	Versterkt de sociale basis en maakt zorg onderdeel van de leefomgeving.
3 & 12	Ongelijkheid verminderen	Aantal initiatieven met aantoonbare maatschappelijke impact	Bevordert duurzame inzet van middelen en voorkomt overconsumptie van zorg.
10 & 16	Ongelijkheid verminderen & Vrede, justitie en sterke publieke diensten	Aantal initiatieven met aantoonbare maatschappelijke impact	Richt zich op inclusie, rechtvaardigheid en versterking van publieke waarde.
17	Partnerschappen om doelstellingen te bereiken	Aantal domeinoverstijgende samenwerkingsverbanden	Stimuleert samenwerking tussen zorg, welzijn, wonen en werk.

De Rijksoverheid brengt elk jaar verslag uit over wat er in Nederland nog moet gebeuren om de SDG's in 2030 te bereiken[8].

6 Geba THE 17 GOALS | Sustainable Development
7 https://www.who.int/activities/promoting-health-in-all-policies-and-intersectoral-action-capacities
8 https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/vn/duurzame-ontwikkelingsdoelen

Bewoners en professionals in de praktijk weten wat werkt. Zorgzame buurten, domeinoverstijgende samenwerking, preventieve aanpakken. Ze zien de waarde. Ze ervaren de impact. Nu is het tijd om die waarde zichtbaar te maken en te borgen.

VitaValley maakt het onzichtbare zichtbaar. Wij zijn de enige onafhankelijke organisatie in Nederland die transparante impactstudies publiceert van essentiële doorbraken in het gehele zorg- en sociaal domein. Met 100+ studies als fundament ontwikkelen we het IJkpunt: de standaard voor het navigeren naar waarde. Het biedt houvast voor beleidsmakers, financiers en uitvoerders.

In goed gezelschap versnellen we transformatie. Zodat waardevolle initiatieven worden erkend, gefinancierd en verankerd.

VitaValley