



NONNA'S KOERSDOCUMENT

2026-2027

OVER DIT DOCUMENT

Een verhaallijn opgetekend met de belangrijkste uitdagingen en aanknopingspunten in de ouderenzorg. Gevoed door praktijkervaring, het AZWA | HLO en de ontwikkelingen uit andere netwerken in onze regio. Met het gesprek over de waarde en inhoud van samen. En de juiste afbakening van onderwerpen waar wij, Netwerk Nonna, als collectief in optrekken.

Koersdocument Netwerk Nonna 2026 /2027

Context

Tijdens de **bestuurlijke heidagen begin 2025** is gesproken over huidige en gewenste focus van Netwerk Nonna. We hebben deze dagen met elkaar vastgesteld dat we samen onze maatschappelijke verantwoordelijkheid om de zorg en ondersteuning voor kwetsbare ouderen in onze regio **beschikbaar en toegankelijkheid te houden** blijven nemen. Daarbij blijft kwaliteit van bestaan en eigen regie een belangrijk uitgangspunt. Maar hier is wel een aanscherping van onze strategie voor nodig. Met meer oog voor de lange lijnen en minder aandacht voor optimalisatieslagen die worden ingegeven door de waan van de dag.

Aan deze opdracht heeft de **commissie strategie** invulling gegeven. In het AB van 19 mei werden de eerste contouren besproken. Met als doel de inhoud aan te scherpen en om de belangrijkste discussiepunten op te halen. In het AB van 23 juni gaan we hier dieper op in. Na het vaststellen van de strategie wordt een advies uitgebracht over de benodigde (programma)ondersteuning. In september maken we de vertaalslag naar de projecten die in 2026 doorgang vinden (conform de jaarplancycclus).

Opbouw notitie

De commissie heeft een **verhaallijn** opgetekend met de belangrijkste uitdagingen en aanknopingspunten in de ouderenzorg. Gevoed door eerdere notities, praktijkervaring, het AZWA | HLO en de ontwikkelingen uit andere netwerken in onze regio. Daarnaast is het gesprek gevoerd over de **waarde en inhoud van samen**. En **de juiste afbakening** van onderwerpen waar wij als collectief in optrekken.

De verhaallijn: Van zorg naar samenredzaamheid

Onze maatschappelijke opgave

De maatschappelijke opgave rond ouder worden is groot, in Nederland en ook in de regio Nijmegen. Wat zien we vanuit het perspectief van de (ouderen)zorg? Het aantal ouderen neemt toe, zorgvragen worden complexer en er zijn niet genoeg mensen om deze zorg te bieden. De intramurale verpleeghuiscapaciteit kan de groei niet opvangen. In onze zorgregio Nijmegen blijft de verpleeghuiscapaciteit de komende jaren nagenoeg hetzelfde (circa 3.000 plaatsen). De grootste groep zorgvragers zal daarom (Wlz-)zorg thuis ontvangen. De verdeling van en toegang tot het aantal schaarse plekken Beschut en Beschermd wonen, zal daardoor naar verwachting de komende jaren veranderen. Met als aannemelijk gevolg een verzwaring van de zorg voor de cliënten die nog wel van 'Beschermd en Beschut wonen'-locaties gebruik kunnen maken. Vanuit ouderenzorgperspectief zijn er daarom zorgen over de (toekomstige) toegankelijkheid, kwaliteit, betaalbaarheid en professionele capaciteit.

Voor nu en later
Het intensief zorgen voor kwetsbare ouderen (thuis of in een verpleeghuis) is echter slechts het topje van een levenslooppiramide. Het voorbereiden op ouder worden is in feite een levenslang proces waar mensen zelf, de samenleving en uiteenlopende organisaties allemaal een rol in spelen. Wanneer we dan ook uitzoomen zien we dat er een **breder maatschappelijke opgave** voor ons ligt:

‘Hoe kunnen we in een vergrijzende samenleving het betekenisvol ouder worden van mensen bevorderen in alle levensdomeinen? Op een manier die mensgericht, economisch volhoudbaar, maatschappelijk ingebed en duurzaam is.’

Met deze maatschappelijk opgave wordt duidelijk dat ook vele andere partijen een rol hebben te spelen in het zorgen voor betekenisvol ouder worden. En dat ook onze eigen toekomstige rol als Nonna-organisaties breder zal worden dan het sec professioneel verlenen van intensieve zorg in de laatste levensfase. Als expertorganisaties zijn we vanuit ons perspectief betrokken bij het hele levensloopproces in de laatste levensfase; dus bij de instroom, doorstroom alsmede de uitstroom van ouderen. In het steeds scherpere besef dat de intramurale verblijfsfase een steeds korter wordende duur kent.

Op zoek naar nieuwe rollen van Nonna-organisaties

Als Nonna-organisaties hebben we veel in huis. We zijn experts op het gebied van zorg voor ouderen, in verpleeghuizen en in wijken. We beschikken over menskracht, expertise, informatie/data, gebouwen, gemeenschappelijke voorzieningen en hulpmiddelen, alsmede een solide positie, goede reputatie en legio relevante maatschappelijke contacten & netwerken. Deze worden nu vooral ‘intramuraal’ aangewend, *voor de genoemde korte verblijfsduur*. Onze ambitie is om deze ‘assets’ ook meer buiten de muren van de instellingen, in de maatschappij in te zetten.

Samenredzaamheid

Als V&V-organisaties willen en kunnen we echter niet de brede maatschappelijke opgave geheel voor onze rekening nemen. *Samenredzaamheid* is de kern van onze visie: het in wederkerigheid met diverse andere partners zoeken naar het optimale samenspel voor de opgaven waar we voor staan – op verschillende niveaus – en het vervolgens verantwoordelijk invullen van ieders nieuwe rol. Samen, samenredzaamheid: samen met beroepskracht en naastenkracht, samen met andere organisaties en samen met systeemspelers. Samen om de zorg voor kwetsbare ouderen toegankelijk te houden.

Welke nieuwe rollen we als V&V-organisaties precies willen en kunnen vervullen, zullen we de komende jaren al actielerend in de praktijk gaan ontdekken. We hanteren daarvoor een transitiekundige aanpak, die ook doel en richting zoekend is.

Vertrekpunten voor onze transitiekundige werkwijze

We hanteren een aantal vertrekpunten voor onze transitiekundige aanpak als Nonna-netwerk.

- ☞ Het maatschappelijke landschap van de ouderenzorg is in ontwikkeling: we verkennen onze toekomstbeelden, door te experimenteren en te leren in de praktijk. Ons Nonna-innovatiewerk is daarom ook altijd een doel en richting zoekend proces (en niet een optimalisatiebenadering om van A naar B te komen).
- ☞ We stellen de bedoeling ‘betekenisvol ouder worden’ centraal bij alles wat we doen bij onze Nonna-innovaties en denken niet meer in intramurale en extramurale schotjes of in de verschillende wetten (Wmo, Wlz, Zvw, etc); de mensen en de leefwereld zijn leidend.
- ☞ Vanuit onze maatschappelijke opgave ontwikkelen we concepten die passen bij de ontwikkelingen en cultuur in onze regio en bij de eigen signatuur van de verschillende Nonna-organisaties. We hanteren niet één vaststaand concept voor kwaliteit van leven, maar maken gebruik van en laten ons inspireren door de waarden van verschillende reeds ontwikkelde concepten zoals re-ablement, positieve gezondheid, sociale benadering dementie, zorg in mijn wijk, de presentiebenadering, etc. In de proefondervindelijke assemblage van deze concepten ontwikkelen we onze eigen aanpak voor de regio Nijmegen.
- ☞ We vertonen transformatief leiderschap op alle niveaus: we proberen te kijken vanuit een maatschappelijk compleet perspectief, zijn altijd gericht op de bedoeling en op de langere termijn, beseffen dat we in een liminale (overgangs-) fase zitten waarbij we oude zekerheden in structuur, cultuur en werkwijzen moeten durven loslaten en het nieuwe houvast gaan ontdekken, waarbij we nieuwe aanpakken ontwikkelen en tegelijkertijd oude ontmantelen (‘nieuw voor oud’). We opereren vanuit een scherper besef van onze unieke positie.
- ☞ Vanuit dit zelfbewustzijn nemen we een eigen geprofileerde plek in aan andere (beleids)tafels en bij andere innovatienetwerken, zoals Nijmegen op één lijn (NOEL), Zorg in mijn Wijk, de georganiseerde eerste lijn, ziekenhuizen en ontwikkelen we nieuwe partnerschappen in de leefwereld met bewonersorganisaties en partijen in het veld van kunst en cultuur, in het sociale domein etc. Op deze manier ontwikkelen we een ecosysteem voor praktijkinnovaties gericht op betekenisvol ouder worden.
- ☞ We maken hierbij ook werk van systemische innovatie: wanneer we nieuwe interventies ontwikkelen die hun waarde hebben bewezen in de praktijk en waar nodig met een maatschappelijke businesscase zijn onderbouwd, agenderen we die interventie actief en indringend bij de systeemspelers (zoals zorgfinanciers, gemeenten) om daar de juiste condities te creëren qua financiering, regelgeving, routekaarten.

- ☞ Per strategisch thema bepalen we waar we leidend zijn (alles rond verpleegzorg, maar ook thema's als ontwikkelen van gemeenschapskracht in wijken, sociaal arrangeren, ontmoetingsplekken, maatschappelijke dialoog, etc.) en waar we volgend zijn (zoals kijken naar NOEL voor I&T en regionaal werkgeverschap).
- ☞ Het eigenaarschap voor deze aanpak is de cruciale succesfactor; voorbeeldgedrag en executiekracht van de Nonna-bestuurders versterkt draagvlak en mobilisatie van de eigen Nonna-medewerkers.

Verkennen en aanleggen van nieuwe paden

Als maatschappij zoeken we dus nieuwe (uit)wegen. Dat vraagt radicale veranderingen in het gedrag van alle betrokken partijen: van de ouderen van morgen, van hun omgeving, van onze organisaties en professionals, en van systeempartijen als overheden en financiers. Ook van ons als V&V-organisaties in de regio Nijmegen. Met elkaar zetten we een beweging in gang. Gebaseerd op de inzichten en ervaringen van de afgelopen jaren hebben we een aantal ankerpunten die ons helpen naar een nieuw perspectief voor zorg en ondersteuning.

1. Wonen met gemeenschapszorg.

Als V&V-organisaties koersen we enerzijds nadrukkelijk op het ondersteunen van zelf- en samenredzaamheid van ouderen thuis, door het beschikbaar stellen van onze V&V-expertise en infrastructuur in wijken. Traditionele verpleeghuizen maken plaats voor gemeenschapsgerichte woonzorgconcepten, waar ouderen langer zelfstandig kunnen wonen met behulp van technologie en lokale informele netwerken.

2. Optimaal benutten van beroepskracht, naastenkracht en zorgtechnologie

Als we niks doen, moet in 2030 een op de vijf werkenden een baan in de zorg of welzijn hebben om aan de zorgvraag te voldoen. We moeten het werk zo organiseren dat we de groeiende zorgvraag kunnen opvangen, zonder dat we veel meer medewerkers nodig hebben. Dit vraagt een andere kijk op het verlenen van zorg en ondersteuning. We verlichten de druk door anders te kijken, te denken en te doen in samenwerking met de maatschappij, zorgsectoren, onderwijsinstellingen, overheden en de zorgprofessionals. We focussen op het werven en behoud van medewerkers en het optimaal benutten van menselijk kapitaal in brede zin. *Daarvoor zetten we sterk in op skillsbased werken en opleiden.*

3. Systemen die ondersteunen

Om de beide paden 1 en 2 goed te kunnen verkennen, realiseren en verduurzamen is het ook nodig dat de systemische condities steunend zijn, en niet remmend zoals nu op diverse onderwerpen voorkomt. Het gaat dan onder meer om *nieuwe organisatievormen* (netwerksamenwerking in de eigen V&V-sector,

Voor nu en later domeinverbindend samenwerken met andere sectoren, lokale infrastructuur in wijken en buurten), *andere vormen van financiering* (structurele langjarige financiering van transitietrajecten, van projectmatige naar structurele financiering voor bewezen innovaties én voor nieuwe rollen & diensten V&V-organisaties, structurele financieringstitels voor domeinverbindende samenwerking op het niveau van wijk of populatie, inzet van Zvw- en Wlz-middelen in het sociale domein), *institutionele samenwerking* (het samenspel met institutionele partners als gemeenten, onderwijs, bewonersinitiatieven, *routekaarten voor integraal plannen van woonzorgvoorzieningen, MGZ en huisartsenzorg, etc.*), *regelgeving* (bijvoorbeeld rond bekwaam = bevoegd, etc.).

Met samenredzaamheid komen we verder

Met elkaar zetten we deze beweging in gang, op de drie onderscheiden paden. In plaats van gefragmenteerde initiatieven richten we ons als Nonna-netwerk op het ontwikkelen van een samenhangende en duurzame verandering. Met gemeenschappelijke motieven en drijvers verenigen we ons in Netwerk Nonna en kiezen we voor samenredzaamheid als kern van onze visie. Samen als Nonna-partijen én samen met andere maatschappelijke partners.

Samenwerking met andere maatschappelijke actoren

We staan voor deze maatschappelijke opgave niet alleen. Want als de vraagstukken van de samenleving als geheel zijn, dan zijn de oplossingen dat ook. Daarom zoeken wij als Nonna-netwerk actief de samenwerking met bewoners en andere organisaties (in wonen, zorg en welzijn) en in domeinoverstijgende netwerken, zoals NOEL en Zorg in mijn Wijk¹. Maar ook met burgerkracht en bewonerszelforganisaties. We maken in deze uiteenlopende samenwerkingsvormen gebruik van referentiedocumenten (zoals het Generiek Kompas, het IZA-regiobeeld, HLO- en AZWA-nota's en koersdocumenten van belangrijke samenwerkingsverbanden). Soms zijn we dus aanjager en soms uitvoerder. Afhankelijk van waar verantwoordelijkheden liggen, waar de inhoudelijke expertise zit en waar kansen zich voordoen.

Samenredzaamheid als insteek voor onze transitieaanpak

¹ Zie www.regionijmegenopeenlijn.nl en www.zorginmijnwijk.nl

Voor nu en later
Vanuit onze gedeelde ambitie en drijfveren hebben we daarmee een insteek voor onze gezamenlijke Nonna-activiteiten. Wat we *samen* oppakken:

- ☞ Draagt bij aan onze gedeelde maatschappelijke opgave & agenda en past in minstens **een van de drie gekozen (transitie)paden**.
- ☞ Versterkt onze groei in netwerkvolwassenheid en in aspecten die daarbij een rol spelen (recht doen aan belangen en vormgeven van relaties & coalities, organisatie- en samenwerkingsprocessen).
- ☞ Leert ons over de nieuwe (maatschappelijke) rollen die we willen spelen en de condities waaronder we dat succesvol kunnen doen.
- ☞ Is systeeminnovatief en bestaat uit een **mix van optimalisatieprojecten** (efficiencylagen in werkprocessen) en **transformatietrajecten** (ingrijpende veranderingen in structuren, cultuur, werkwijzen en onderliggende paradigma's).
- ☞ Draagt bij aan onze **maatschappelijke positionering** als (V&V-)sector en het samenspel met diverse partijen als bewoners(initiatieven), wijken en buurten, aanbieders van onder meer wonen, welzijn en zorg, gemeenten en andere overheden, financiers en systeemspelers.

Gezamenlijk zullen we steeds scherper gaan bepalen waar we wel van zijn én waar we niet van zijn. **Spelregels** (zoals afspraken over de wijze van besluitvorming) gaan ons helpen scherpe keuzes te maken om zo tot een **ambitieuw maar uitvoerbaar** projectportfolio te komen. We weten dat in onze samenwerking morele dilemma's² kunnen ontstaan wanneer waarden of belangen van Nonna-organisaties botsen. Denk bijvoorbeeld aan gelijke behandeling versus maatwerk en resultaatgericht werken versus procesgericht samenwerken. Hierover moet het goede gesprek gevoerd worden. Dergelijke dilemma's worden besproken binnen Nonna in een **moreel beraad**, begeleid door een gespreksleider.

² Een moreel dilemma is een situatie waarin je moet kiezen tussen twee of meer handelwijzen, waarbij elke keuze morele gevolgen heeft | je altijd iets 'verliest' qua rechtvaardigheid, eerlijkheid of integriteit | en er geen juiste of onjuiste keuze is.

Nonna



www.netwerknonna.nl