



Kader weerbare zorg

versie november 2025

Een weerbare keten in een instabiele wereld

Acute Zorgregio Oost

Een weerbare keten

De toenemende geopolitieke instabiliteit en de onvoorspelbare dynamiek tussen wereldmachten onderstrepen de noodzaak om vitale processen in Nederland te versterken. Eén van deze processen is de acute en langdurige zorg. In het licht van mogelijke crisisscenario's is het essentieel dat zorginstellingen voorbereid, weerbaar en veerkrachtig zijn. Dit vraagt om gezamenlijke actie en regionale afstemming.

Na de oproep van het kabinet aan alle Nederlanders voor het aanleggen van een noodpakket in het voorjaar, is er een groeiend bewustzijn over het voorbereiden op crises en calamiteiten. Hierdoor is ook hernieuwde belangstelling in de weerbaarheid van de gezondheidszorg ontstaan. De Coalitie Weerbare Zorg heeft het voortouw genomen in het onderzoeken van de vraagstukken rond weerbare zorg op landelijk niveau. Voor de regio is er nog partij die hierin de regie pakt.

Netwerkbureau AZO signaleert deze vraag en heeft daarom besloten om een eerste aanzet te doen in het in kaart brengen van de weerbaarheid van onze (niet-)acute zorgketen. Hiervoor is een werkgroep met een aantal ketenpartners samengesteld en is de afgelopen periode gewerkt aan een kader. Dit kader is opgesteld om de weerbaarheid (en paraatheid) van de ketenpartners in de regio inzichtelijk te maken. Dit is een eerste stap in de richting van een weerbare keten in alle omstandigheden. Ook benadrukt netwerkbureau AZO dat dit alleen mogelijk is bij goede, gedegen regionale ketensamenwerking.

Veranderende crisisdynamiek

De aard van crises verandert. Waar voorheen werd uitgegaan van kortdurende incidenten, moeten we nu rekening houden met langdurige verstoringen met brede impact. Dit vraagt om een nieuwe benadering van crisisvoorbereiding. Daarnaast bestaat de verwachting dat er sprake kan zijn van meerdere crises tegelijkertijd. Denk aan: uitval van elektriciteit door sabotage tijdens opvang van groot aantal gewonde militairen vanuit Oekraïens front. Dit gaat maximale rek van ons zorgstelsel vragen. Crisisplanvorming vormt hier al een goede basis voor, maar dient voor sommige vraagstukken te worden uitgebreid.

De focus op voorbereiding op crises en calamiteiten is daarom bijzonder saillant in de huidige tijdsgeest. Mondiale ontwikkelingen die deze urgentie versterken:

- Klimaatverandering en energietransitie – Onzekerheid over drinkwatervoorziening en elektriciteit door extreme weersomstandigheden en netcongestie.
- Kwetsbare leveringsketens – Beperkte beschikbaarheid van medicijnen en medische hulpmiddelen door geopolitieke spanningen en handelsbeperkingen.
- Militaire dreiging – Toenemende spanningen met Rusland en het reële scenario van Nederlandse betrokkenheid bij een conflict.

- Hybride oorlogsvoering – Dreiging van sabotage, cyberaanvallen en desinformatiecampagnes gericht op maatschappelijke ontwrichting.
- Afhankelijkheid van een aantal kritieke processen – uitval nutsbedrijven, langdurige stroomuitval

Toelichting scenario militair conflict

Als gevolg van toegenomen geopolitieke dreiging waarschuwt Defensie voor scenario's met grote aantallen gewonden die richting Nederland worden verplaatst ([o.a. Landelijk Crisisplan Militaire Dreigingen / LCP-MD](#)). Dit vraagt om een goede militair-civiele geneeskundige keten en spreiding van gewonden. Dit kader neemt dit scenario mee voor de volledigheid van de inventarisatie rond het thema weerbare zorg.

Toelichting kader

De onderstaande tabel is opgedeeld in een aantal thema's. Deze thema's zijn zo gedefinieerd om een redelijke orde aan te houden, maar zijn niet gerangschikt op relevantie of urgentie. Dit betekent niet dat vragen die nu onder een thema vallen, niet ook relevant zijn voor of invloed hebben op andere thema's. Met het invullen van de onderstaande tabel hoopt het netwerkbureau hiaten in voorbereiding op crisis, paraatheid en weerbaarheid duidelijk te maken. Toekomstige crisisplanvorming (per organisatie en regionaal) kan hierop worden bijgestuurd.

Zie dit kader als richtlijn om te toetsen hoever de organisatie is in de voorbereiding op verschillende, ernstige en langdurige crises. Dit dient als checklist om te kijken waar we nu als regionale keten staan. De werkgroep heeft een eerste lijst van onderwerpen opgesteld waarvan verwacht wordt dat als deze in de organisatie geborgd zijn, er een goede basis ligt in het weerbaar maken van de organisatie in alle omstandigheden.

Thema	Inventarisatie	Toelichting	Verantwoordelijke partij/ bij wie moet je deze vraag uitzetten?
Zorgcapaciteit (bij militaire escalatie)	Is bekend welke groep slachtoffers kan worden opgevangen binnen de organisatie?		Traumachirurg/ medisch specialist
	Welke beddencapaciteit kan de organisatie leveren bij opvang van oorlogsslachtoffers?	Denk daarbij aan: - IC - Heelkunde/trauma - Neurochirurgie - Revalidatie	Traumachirurg/ medisch specialist, capaciteitsmanager
	Moet voor deze groep patiënten meer, andere of nieuwe beddencapaciteit worden gecreëerd?	Hoeveel 1-persoonsbedden zijn er in huis?	Traumachirurg/ medisch specialist
	Bestaat de mogelijkheid om voor deze groep patiënten aparte afdelingen (cohorten) in te richten?		Capaciteitsmanager
	Bestaat er een protocol infectieziekten voor deze groep patiënten?	Er wordt verwacht dat al deze patiënten eerst minimaal 24 uur op een 1-persoonskamer geïsoleerd moeten worden, voor doorplaatsing of cohortering.	Infectiepreventie/ziekten
	Over hoeveel isolatie units beschikt de organisatie en wat is de reguliere bezettingsgraad hiervan?		Capaciteitsmanager
	Bestaat er een plan/matrix om de zorg op te schalen wanneer de instroom van deze nieuwe groep patiënten dit vraagt?	Voorbeelden hiervan zijn: - Personeel extra uren laten werken. - Flexibel inzetten van medewerkers op andere afdelingen. - Inzet zorgreservisten. - Uitstellen bepaalde zorg. - Inhuren extra OK-capaciteit bij private instellingen. - Afschalen kwaliteit zorg.	Capaciteitsmanager, HR, afdelingshoofden
	Bestaat er een plan/matrix voor afschaling van reguliere en planbare zorg wanneer de	Bij voorbeeld aangepaste COVID-plannen. Denk hierbij ook aan verdringingseffecten.	Capaciteitsmanager

Thema	Inventarisatie	Toelichting	Verantwoordelijke partij/ bij wie moet je deze vraag uitzetten?
	instroom van deze nieuwe groep patiënten dit vraagt?		
	Bestaat er een orgaan dat afweegt of het eventueel op- en/of afschalen van zorg moreel/ethisch aanvaardbaar is?	Denk aan een moreel beraad of een medisch ethische commissie.	Medisch ethicus/RvB
Personeel (bij verschillende crises)	Is bekend hoeveel en welke (medisch, paramedisch, ondersteunend) medewerkers reservist of veteraan zijn en dus opgeroepen kunnen worden?	Neem hier ook medewerkers mee die op een andere manier aan Defensie verbonden zijn.	HR
	Wordt er gebruik gemaakt van een regionale poule waar medewerkers in de acute zorg tussen organisaties kunnen worden uitgewisseld?		Capaciteitsmanager, HR, teamleiders verpleegafdelingen
	Bestaat er een plan voor psychosociale hulp aan medewerkers en is het mogelijk om dit plan in te zetten in situatie militaire escalatie?		ARBO
	Is uitwisseling van personeel met soortgelijke organisaties mogelijk?		HR
	Is het mogelijk om personeel uit de private sector in te zetten?		HR
	Is bekend welke taken en bevoegdheden extra inzetbaar personeel krijgt?	Denk hierbij bijvoorbeeld aan medewerkers die instromen vanuit de Zorgreserve.	HR?
	Is personeel opgeleid om verschillende/andere (oorlogsletsel, trauma) patiëntencategorieën te behandelen?	Denk hierbij aan: - Medisch specialisten: <u>ATLS</u>, <u>APLS</u>, <u>DTSC</u> of <u>DATC</u> cursussen - Verpleegkundigen: <u>EMSB cursus</u> - Ondersteunend medisch personeel - Paramedici	Onderwijsinstituut/leerhuis/Afdeling onderwijs
	Is de logistieke operatie geborgd in situatie militaire escalatie?	Dat wil zeggen: - Ontstaat er een tekort aan personeel in situatie militaire escalatie, vanwege groeiende of andere werkzaamheden,	Manager facilitair

Thema	Inventarisatie	Toelichting	Verantwoordelijke partij/ bij wie moet je deze vraag uitzetten?
		of omdat deel van het personeel ergens anders ingezet wordt? - Is het kennisniveau bij personeel toereikend voor werk in situatie militaire escalatie?	
	Is het personeel al voldoende meegenomen in crisisplanvorming en is er geoefend met verschillende scenario's?	Is de opschalingsmatrix bekend bij de sleutelfunctionarissen? Heeft het personeel ervaring met crises?	Adviseur crisisbeheersing
	Is er proces ingericht voor opvang van personeel bij mentale uitputting/kwetsbaarheid?		HRM
	Is al geïnventariseerd welk personeel met welke kennis en capaciteiten inzetbaar is tijdens een crisis?	Is hier ook al een cyclus voor het bijhouden van inzetbaarheid van personeel tijdens crisis voor ingericht?	HRM/personeelszaken
	Krijgt het personeel voldoende tools om zich in de koude fase voor te bereiden?	Zijn er scholingen of E-learnings die personeel makkelijk kunnen volgen om crisis kennis up-to-date te houden?	Adviseur crisisbeheersing
Cybersecurity	Voldoet de organisatie aan de NIS2?		CISO
	Is de organisatie aangesloten bij Z-cert?		CISO
	Beschikt de organisatie over noodcommunicatievoorziening?	En hoe redundant? GSM netwerk van KPN en Vodafone, wat bij uitval hiervan, back up met portofoons?	CISO
	Normen over inrichting van de IT-infrastructuur (nader invullen in overleg met CISO).	Afhankelijkheid niet-Europese leveranciers, redundantie in het systeem, informatie in cloud of on site etc.	CISO
	Beschikt de organisatie over een Computer Emergency Respons Team (hoe is de calamiteiten organisatie op het gebied van IT procesmatig ingericht?)		CISO
	Hoe is de crisisorganisatie procesmatig ingericht op het gebied van IT?	Bijvoorbeeld: functioneert de crisisorganisatie nog als ook alle IT-systemen uitgevallen zijn?	CISO
	Is er een contract met een cybersecurity bedrijf, om in te schakelen in de responsfase?		CISO

Thema	Inventarisatie	Toelichting	Verantwoordelijke partij/ bij wie moet je deze vraag uitzetten?
	Beschikt de organisatie over een Security Operations Centre (SOC) voor 24/7 monitoring van het netwerk?		CISO
	Bestaat er een IT-continuïteitsplan?	Denk hierbij aan: - Is duidelijk wat de belangrijkste applicaties zijn? - Zijn er workarounds voor de belangrijkste applicaties? - Met welke externe partijen moet hierover afspraken worden gemaakt? - Wat zijn hierin afhankelijkheden? - Wat is afgesproken over RTO, RPO, BIV etc.?	CISO
	Is er een werkwijze voor het toekennen van digitale machtigingen en rechten voor extra of extern personeel tijdens een crisis?	Kan nieuw personeel tijdens een crisis gebruikmaken van alle systemen waar eigen medewerkers ook gebruik van maken? Hoe is dit AVG-technisch voor personeel, maar ook patiënten geregeld?	CISO
Weerbaarheid organisatie bij langdurige uitval van voorzieningen	Hoe lang kan de organisatie draaien op noodstroom geleverd door een Noodstroomvoorziening?		Manager facilitair
	Is in het geval van grootschalige uitval van elektriciteit waarbij de organisatie langdurig op dieselaggegraten moet draaien er een rantsoeneringsplan om zo lang mogelijk met de dieselvoorraad te kunnen doen?		Manager facilitair
	Voor hoeveel uur beschikt de organisatie nog over water wanneer de levering door het waterbedrijf stopt?		Manager facilitair
	Heeft de organisatie mogelijkheid om alternatieve waterbronnen aan te sluiten op		Manager facilitair

Thema	Inventarisatie	Toelichting	Verantwoordelijke partij/ bij wie moet je deze vraag uitzetten?
	het systeem en is er een contract voor spoed waterleveranties?		
	Heeft de organisatie alternatieven wanneer gaslevering stopt?		Manager facilitair
	Welke rantsoeneringsplannen bestaan er verder binnen de organisatie, e.g. water, elektriciteit, gas, medische gassen?		Manager facilitair
	Welke kritieke processen zijn er nodig om de crisisorganisatie draaiende te houden?		Adviseur crisisbeheersing
	Hoe lang houdt de organisatie het met al de voorraden (nutsvoorzieningen, middelen en materialen, medicatie) vol?		Inkoop, magazijn, logistiek, apotheek
	Is het huidige bedrijfscontinuïteitsplan up-to-date?		Afdeling bedrijfscontinuïteit
	Zijn de effecten van crisis op het verzorgingsgebied in kaart gebracht?		Afdeling bedrijfscontinuïteit
	Zijn er tools die gemakkelijk verdeeld kunnen worden onder personeel of locaties bij een crisis?	Zijn er taakkaarten, handleidingen of checklists die decentraal verspreid zijn?	Adviseur crisisbeheersing
Awareness binnen de organisatie	Is het personeel op de hoogte van mogelijke risico's die de organisaties bedreigen?		Adviseur crisisbeheersing
	Is het OTO-programma gericht op weerbare zorg?		Adviseur crisisbeheersing
	Is er regelmatige nieuwsvoorziening over het thema weerbare zorg?		Adviseur crisisbeheersing
	Via welke informatiestromen worden collega's geïnformeerd over planvorming of beleid?		Management
	Is er behoefte aan regionale scholing (sectorspecifiek of overkoepelend) over weerbare zorg?		Adviseur crisisbeheersing
	Bestaat er een plan voor het bereiken van personeel bij uitrol van nieuwe planvorming?	Hoe worden collega's meegenomen in nieuw beleid?	Management

Thema	Inventarisatie	Toelichting	Verantwoordelijke partij/ bij wie moet je deze vraag uitzetten?
Vorraden	Heeft de organisatie zicht op wat de kritieke materialen zijn?	Denk aan medicatie, bloedproducten, operatiematerialen zoals externe fixateurs.	Inkoop en logistiek
	Hoe groot zijn de voorraden die van kritieke middelen aangehouden worden en hoe lang kan hiermee bij stokken levering worden doorgedraaid?		Inkoop
	Is er sprake van spreiding van leveranciers voor de kritieke middelen om afhankelijkheid van een enkele leverancier te verminderen?		Inkoop
	Wat zijn de afspraken rond het aanhouden van een noodvoorraad voor medicijnen?		Inkoop en apotheek
	Welke voorraden zijn specifiek extra nodig voor traumageneeskunde?	Denk aan bloedproducten, verbandmiddelen, schorten, fixateurs etc.	Traumachirurg
	Welke afspraken met leveranciers van medische middelen moeten hiervoor nog aanvullend gemaakt worden?		Inkoop
	Bestaan er rantsoeneringsplannen voor bloedproducten, medicatie, infuuszakken of andere medische middelen?		Strategie, bedrijfsvoering
Regio- en ketensamenwerking	Wordt er rekening gehouden met instroom, doorstroom en uitstroom van patiënten?	Zijn de ketenpartners in beeld (1e, 2e, 3e lijn en revalidatie)? Is er contact met de gemeente over plaatsing van buitenlandse patiënten?	Transferpunt, relatiemanager zorgpartners
	Zijn de Zelfstandige Behandelcentra (ZBC's) in beeld, i.e. Bergman Clinics of Maartenskliniek?		Relatiemanager zorgpartner
	Hoe is het LCPS/RCPS proces intern geregeld?	Hoe komt aangemelde patiënt in de organisatie binnen? Wie bepaalt welke patiënten er worden ontvangen en hoe is routing binnen de organisatie vervolgens geregeld?	Contactpersoon RCPS, Manager acute zorg en capaciteitsmanager
	Is de rol van ketenpartners in crises bekend?		Adviseur crisisbeheersing
	Is de adviseursfunctie van de GGD in beeld voor de ketenpartners?	De GGD adviseert ketenpartners zoals de Gemeente, veiligheidsregio en zorgorganisaties binnen de domeinen van hun crisistaken. Zij bieden daarin ook handelingsperspectief.	Liaison GGD

Thema	Inventarisatie	Toelichting	Verantwoordelijke partij/ bij wie moet je deze vraag uitzetten?
	Is er regelmatig contact met de GHOR?		Adviseur crisisbeheersing
	Worden crisisplannen met partners gedeeld?		
	Zijn er noodcommunicatie afspraken gemaakt met ketenpartners bij een crisis?	Op welke processen of partners leun je dan?	Adviseur crisisbeheersing
Extreem weer	Is bekend hoeveel mm regen per uur de waterafvoer aankan?		Manager facilitair/vastgoed
	Is bekend op welke maximale temperatuur de koelinstallatie is berekend? En welke maatregelen kunnen getroffen worden bij overschrijding van berekende temperaturen?		Manager facilitair/vastgoed
	Ligt de organisatie in een gebied met een verhoogd overstromingsrisico?		Adviseur crisisbeheersing
	Ligt de organisatie in een gebied met een verhoogd (natuur)brandrisico?		Adviseur crisisbeheersing
	Is er rekening gehouden met het (zorg) risicoprofiel bij het opstellen van het continuïteitsplan?		Adviseur crisisbeheersing
Na de crisis	Is er ook een plan voor na de crisis?		Bedrijfscontinuïteitsdeskundige