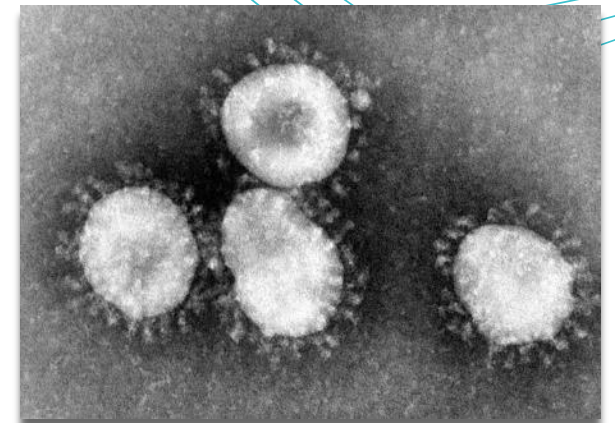


# Langdurige crises: lessen uit Groningen

*(en uit andere acute  
rampen en sluimerende  
crises die burgers raken)*

Prof. dr. Michel Dückers

11 maart 2026 – NIPV Masterclass



# Acute rampen en sluimerende crises

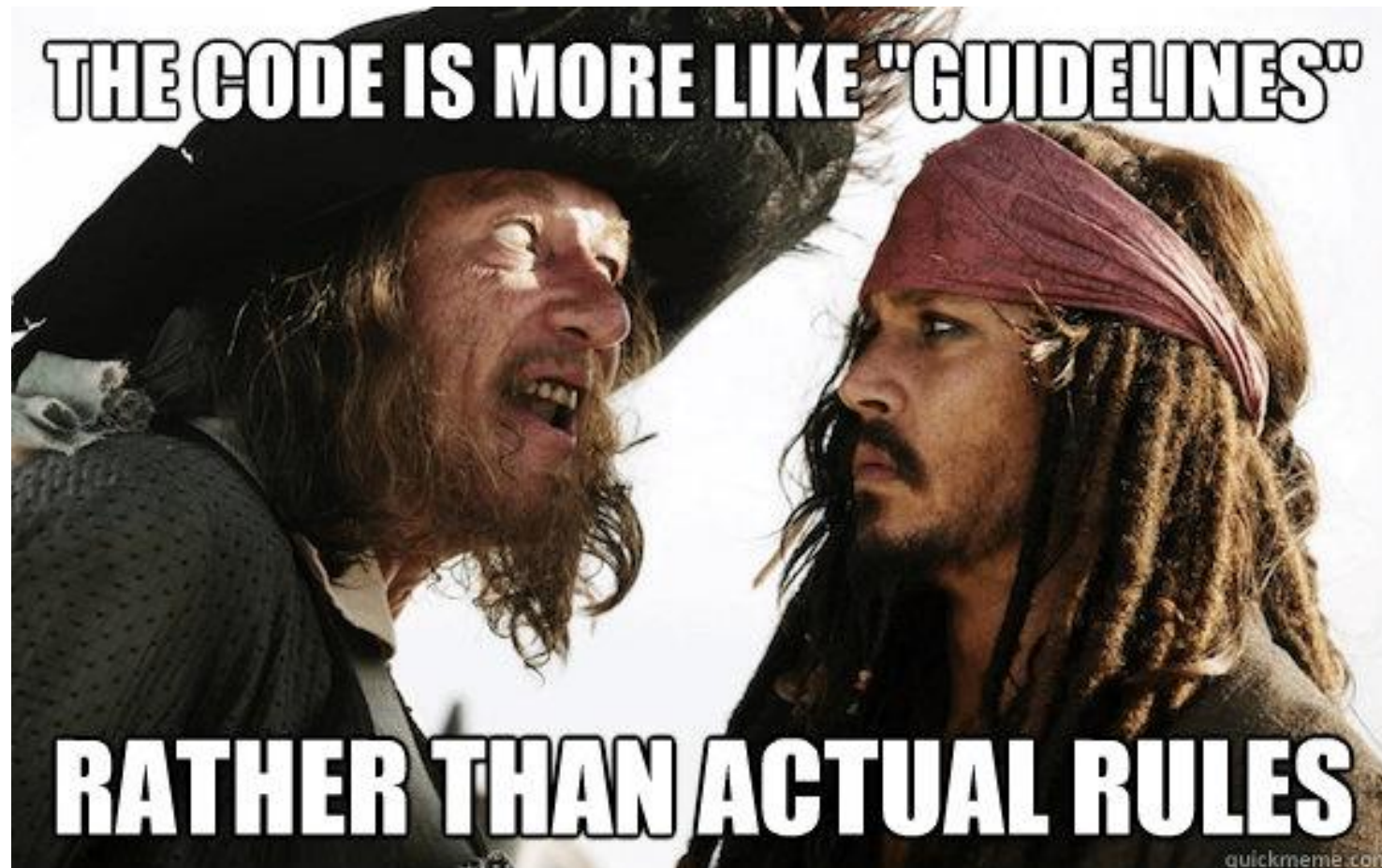


Overeenkomsten

Verschillen



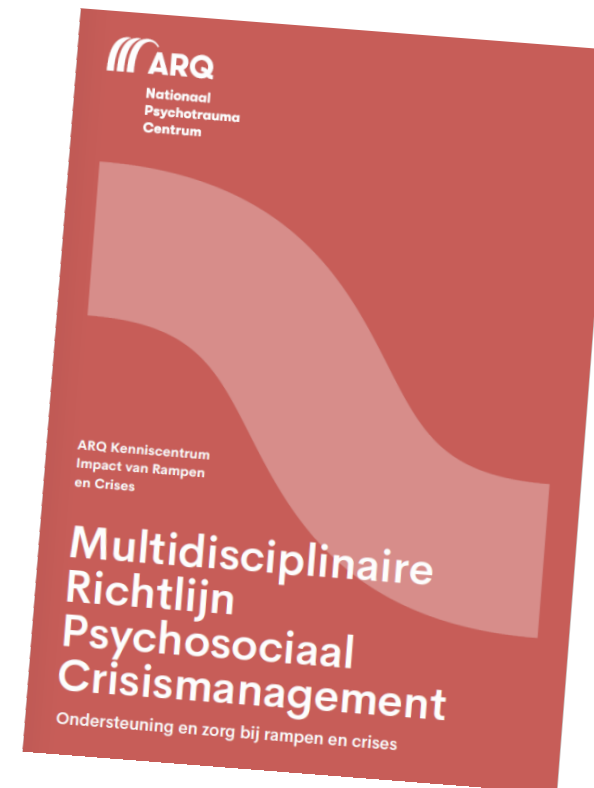
# Uitgangspunten... regels... richtlijnen...



Beeld: Walt Disney Pictures (2003)

# Richtlijn PCM: ondersteuning en zorg

- Multidisciplinaire richtlijn: 2007 (GGZ), 2014 (public health), 2023 (public health and safety)
- Subsidie: Ministerie van VWS
- Betrokkenen uit drie domeinen: beleid, praktijk en wetenschap
- Bevat uitgangspunten, kaders en aanbevelingen, onderbouwd met inzichten uit “de drie domeinen”



# Achtergrond: botsende paradigma

	Anticipatieparadigma
Algemene focus	(vermeende) hulpbehoefendheid en risico psychopathologie
Acute fase	Onmiddellijke grootschalige psychosociale interventies gericht op voorkomen of dempen psychopathologie
Nafase	Idem, vanuit gespecialiseerde organisaties
Hoofdrol	GGZ-professionals, burgemeester, crisisteam
Communicatie	Gericht op benadrukken hulpeloosheid en slachtofferschap, opstuwen verwachtingen
Attitude	Drang en dwang tot handelen, beter te veel dan te weinig, angst voor fouten



*\* aanspreken  
veerkracht,  
resilience  
vermogen van  
mensen enz.*

Bron: Leferink (2010)

# Drie uitgangspunten

- **Sluit aan bij behoeften, problemen en risicofactoren**

Psychosociale ondersteuning en zorg sluit aan bij behoeften en problemen van getroffenen.

Bij het plannen en uitvoeren ervan dient bovendien rekening te worden gehouden met risicofactoren en risicogroepen.

- **Sluit aan bij dynamiek en fase**

Iedere gebeurtenis is anders, de omstandigheden en de impact van een ramp zijn nooit hetzelfde.

Behoeften, problemen en risicofactoren kunnen variëren over tijd en per fase. Tevens kennen verliesverwerking en herstel verschillende stadia. Iedere fase vraagt andere ondersteuning en zorg.

- **Sluit aan bij veerkracht en zelfredzaamheid**

Naar verwachting komt het overgrote deel van de getroffenen de gevolgen van een ramp te boven zonder dat professionele hulp nodig is. Hulpverleners, overheden en organisaties zullen oog moeten hebben voor natuurlijke herstelvermogens en kwetsbaarheden van getroffenen en [beschikbare] steunbronnen.

# En nog eens drie uitgangspunten...

- **Sluit aan bij de context van de getroffene**

Ondanks algemene patronen is ieder individu uniek. Dit komt tot uiting in behoeften, herstelvermogen, kwetsbaarheden en problemen van de individuele getroffene. Psychosociaal crisismanagement dient aan te sluiten bij de behoeften van het individu. Het individu mag niet de dupe worden van de groepsaanpak.

- **Sluit aan bij aanwezige hulpverleningscapaciteit**

De kans is groot dat er in het gebied waar de gebeurtenis zich heeft voorgedaan of in de omgeving van de getroffene al sociale steunbronnen of professionele capaciteit aanwezig zijn. Benut eerst deze capaciteit voordat wordt besloten tot aanvullende psychosociale ondersteuning en zorg.

- **Evalueer psychosociale ondersteuning en zorg**

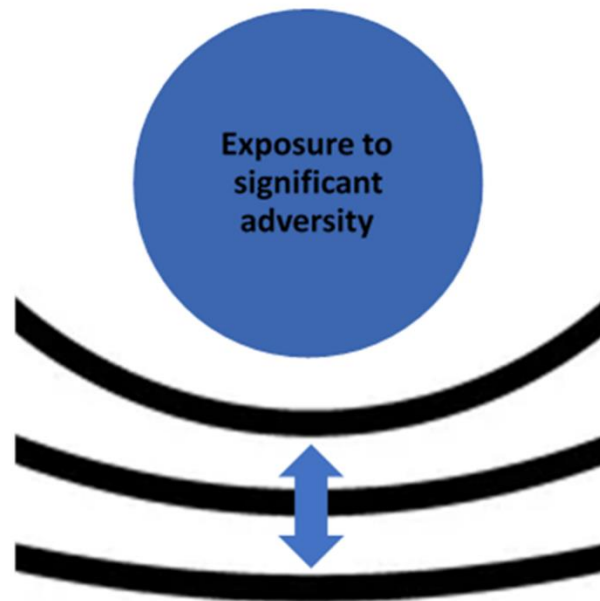
Evalueer of het besluit tot afwachten of interveniëren het verwachte effect heeft en of aan gangbare kwaliteitscriteria is voldaan. Analyseer mogelijke verklaringen en leer daarvan met het doel de kwaliteit te verbeteren.

# Categorieën van ondersteuning en zorg

Categorie	Omschrijving
Basishulp	bijvoorbeeld veiligheid, medische zorg, eten, drinken, medicatie en onderdak
Informatie	over de gebeurtenis, de stand van zaken, lot van dierbaren, mogelijke stressreacties
Sociale en emotionele steun	hereniging dierbaren, luisterend oor, betrokkenheid, erkenning
Praktische hulp	administratie, huishouden, juridisch advies, financiële ondersteuning
Zorg bij gezondheidsklachten	preventie, signaleren, diagnose en behandeling

# Modellen

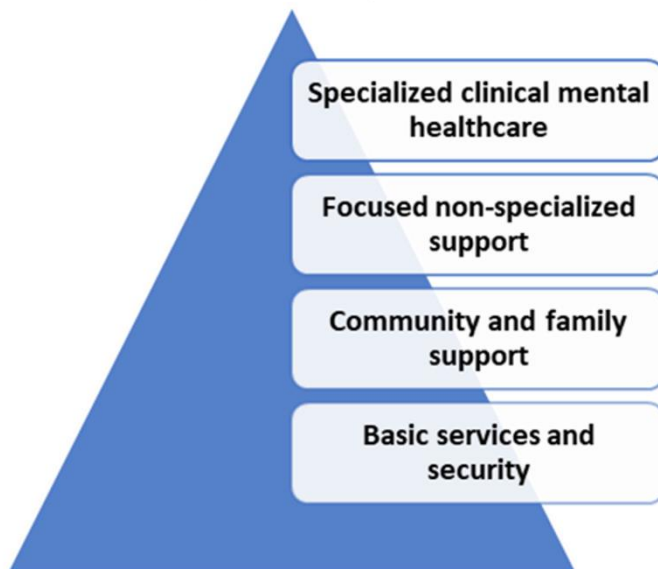
**Model 1. Resilience**  
*(e.g. Ungar 2011)*



Bron: Dückers et al. (2022)

# Modellen

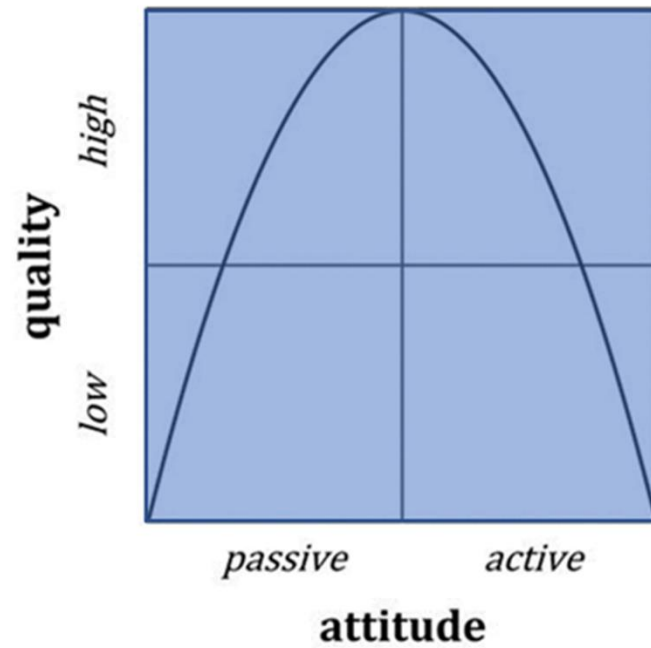
**Model 3.** Psychosocial  
Intervention Pyramid  
(IASC, 2007)



Bron: Dückers et al. (2022)

# Modellen

**Model 5.** Parabolic Model  
(Dückers & Thormar, 2015)



Bron: Dückers et al. (2022)

# Acute rampen en sluimerende crises



Overeenkomsten

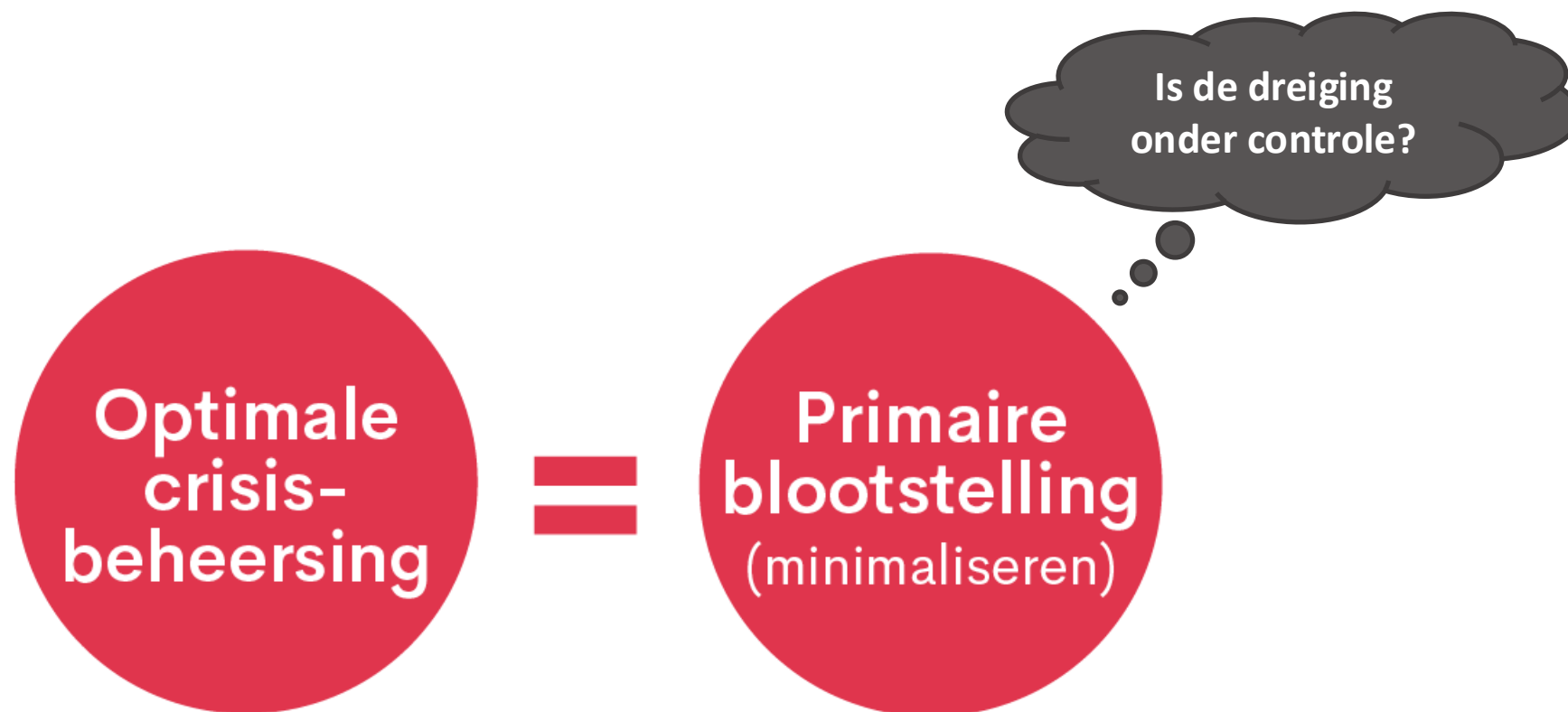
Verschillen



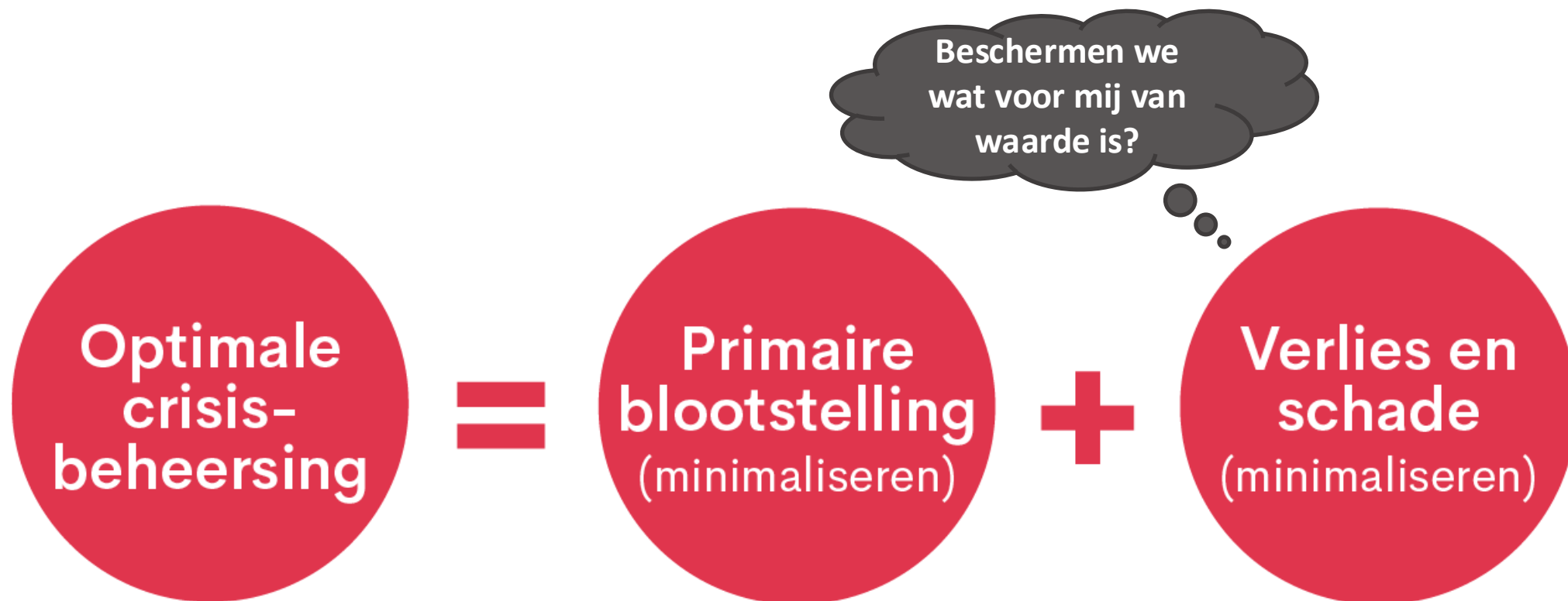
# Wat verwacht de burger in een crisiscontext?

Optimale  
crisis-  
beheersing

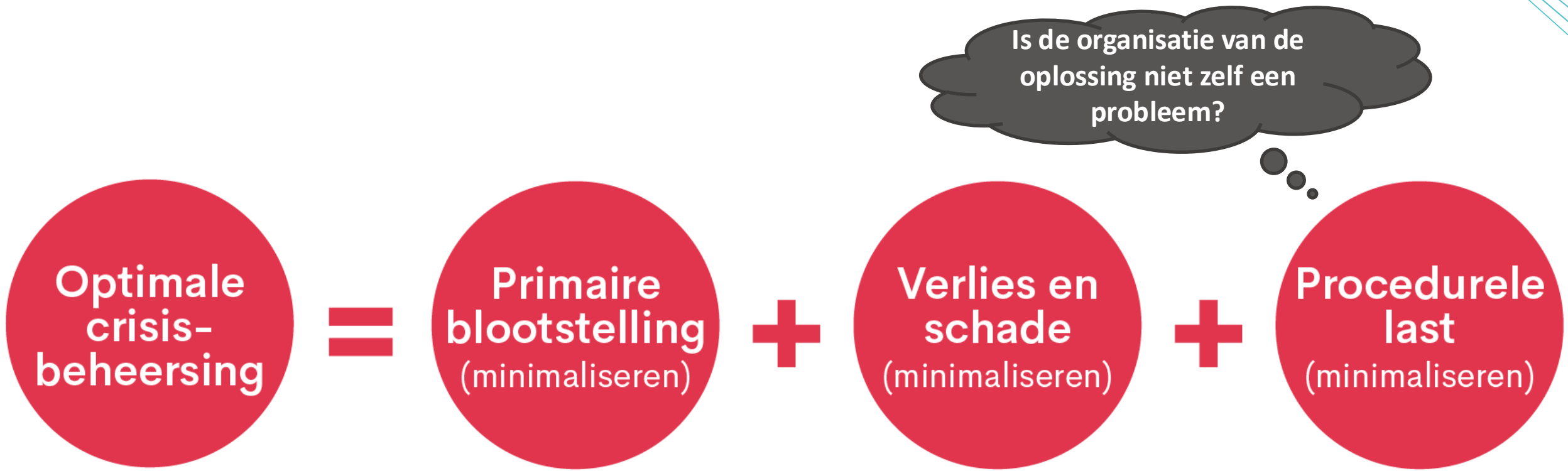
# Wat verwacht de burger in een crisiscontext?



# Wat verwacht de burger in een crisiscontext?



# Wat verwacht de burger in een crisiscontext?



Bron: Dückers (2022)

# Wat verwacht de burger in een crisiscontext?

Word ik serieus genomen,  
gezien, betrokken en  
gesteund?



# Wat verwacht de burger in een crisiscontext?



Optimale  
crisis-  
beheersing

=

Primaire  
blootstelling  
(minimaliseren)

+

Verlies en  
schade  
(minimaliseren)

+

Procedurale  
last  
(minimaliseren)

+

Erkenning  
(maximaliseren)

+

Hoop en  
perspectief  
(maximaliseren)

# Wat verwacht de burger in een crisiscontext?

Wat mag ik hier verwachten?

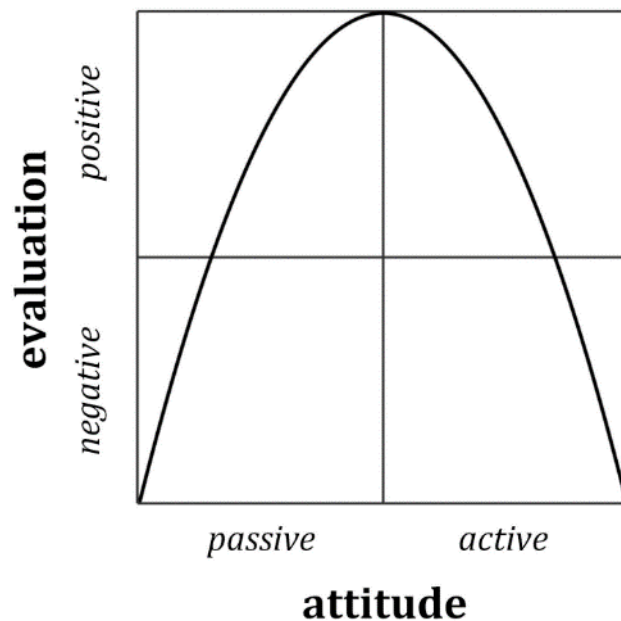


Persoonlijk  
Crisisfase  
Tijd en plaats

Bron: Dückers (2022)

# Wat is goed? De houding naar burgers maakt uit...

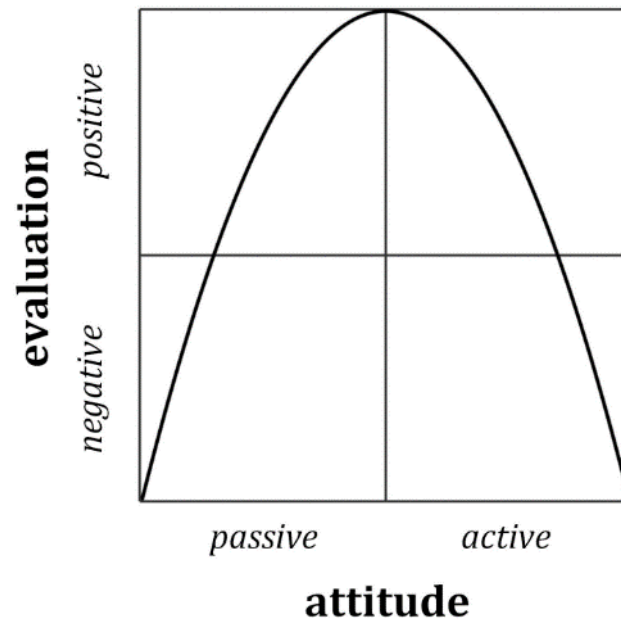
Kwaliteit kan van alles zijn:  
behoeftegericht,  
effectief,  
efficiënt, tijdig,  
veilig, gelijkheid,  
proportionaliteit



# Wat is goed? De houding naar burgers maakt uit...

Prima afwachtend

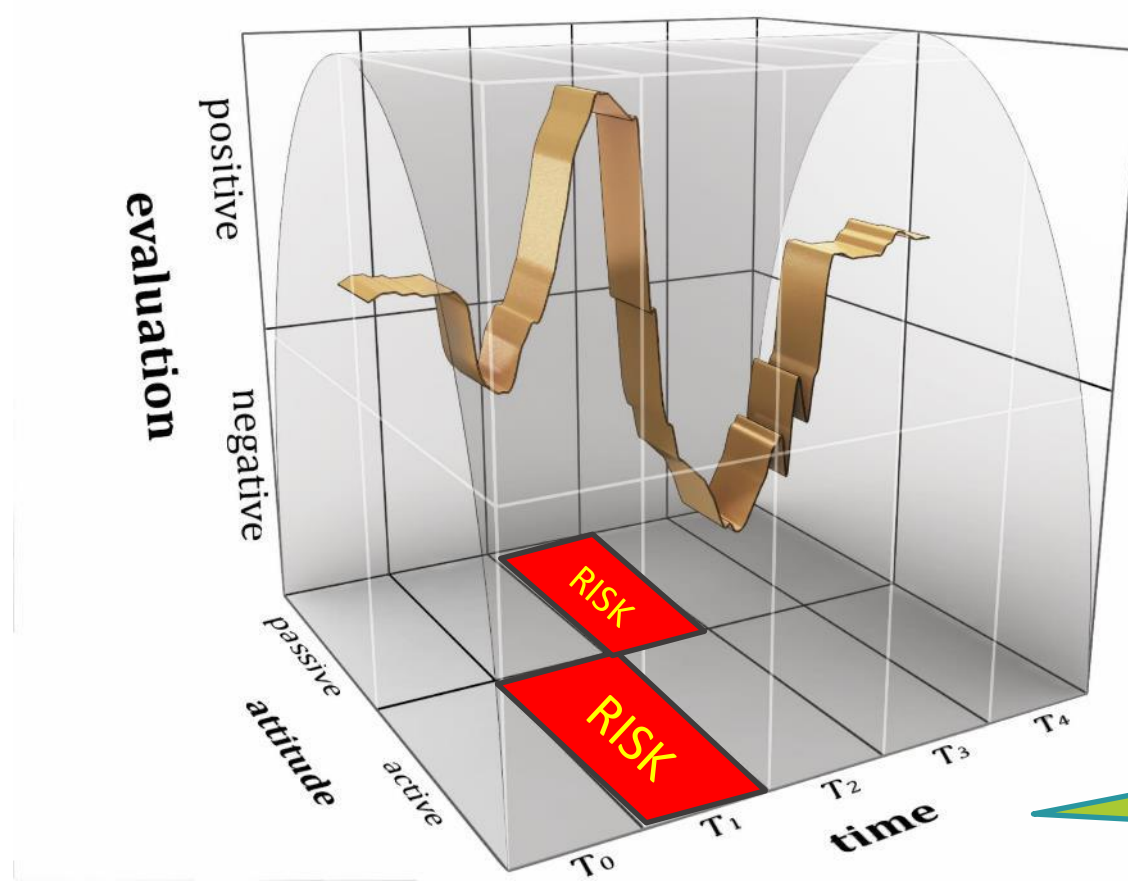
Tekortschieten



Prima proactief

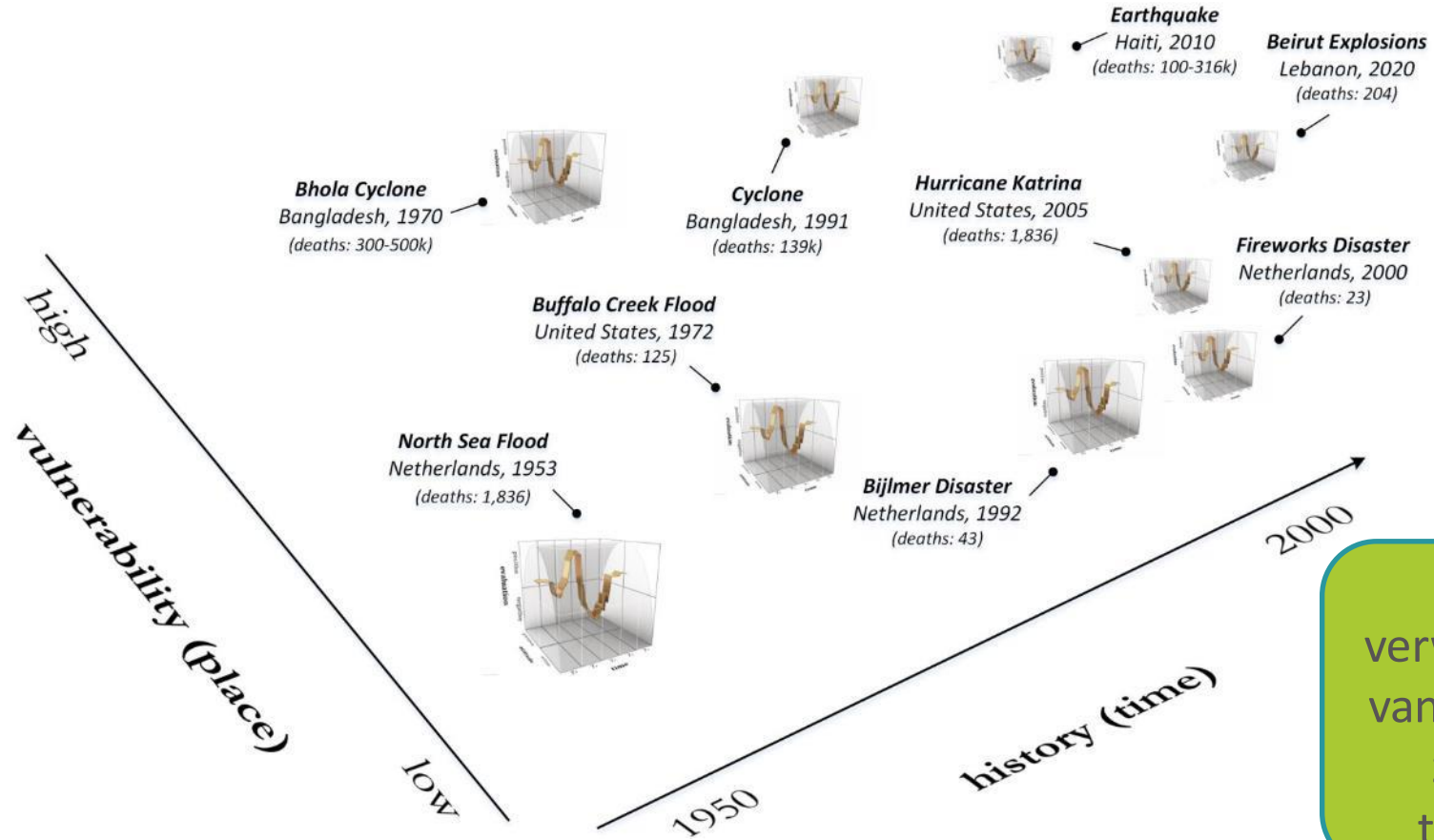
Doorschieten

# Wat is goed? De crisisfase maakt uit...



*Per fase zullen andere zaken (en dus aandachtspunten) spelen*

# Wat is goed? Tijd en plaats maken uit...



Behoeften en verwachtingen hangen af van wat mensen gewend zijn en dat varieert tussen tijd en plaats

# Context huidige Nederlandse samenleving

## Cultuur:

- Individualistisch, non-hiërarchisch, hedonistisch, feminien
- Gewend aan welvaart en veiligheid
- Weinig respect voor autoriteiten (tanend gezag)
- Weinig bereidheid te vechten in oorlogstijd
- Mentale problemen (kwetsbaarheidsparadox)

## Context crisisbeheersing:

- (Te) hoge verwachtingen
- Stevige meningen (zeker op sociale media)
- Media die uitvergrooten, sensatiezucht, personificatie
- Afnemen vertrouwen in (rijks)overheid

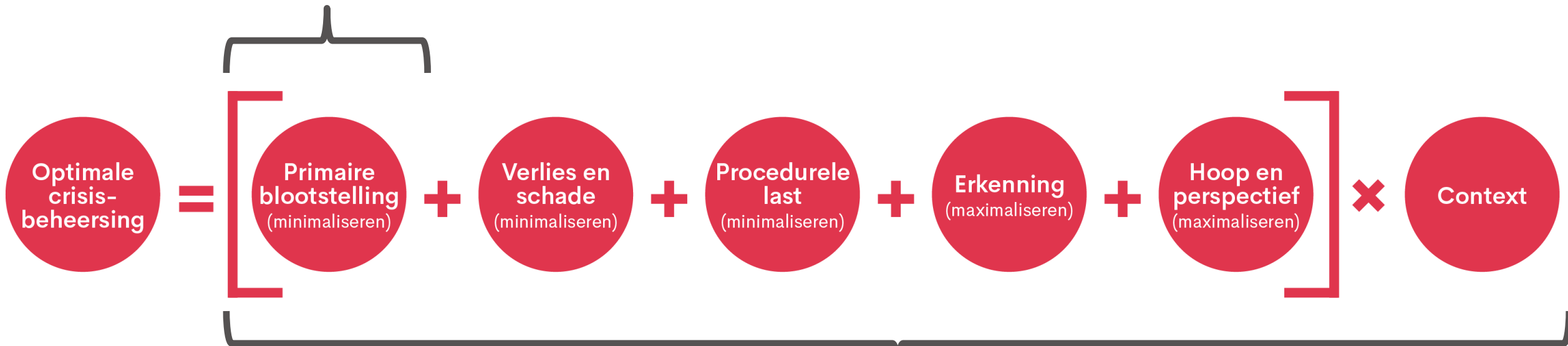


# Bredere trend: van risico- naar crisissamenleving



# Bredere trend: van fysieke naar publieke veiligheid

Fysieke veiligheid,  
Focus: acuut



Fysieke en sociale veiligheid,  
Focus: alle schakels

# Waar we (minder) goed in zijn



*Pretty*  
**BAD**



Now this is not the end. It is not even the beginning of the end. But it is, perhaps, the end of the beginning.

(Winston Churchill)

izquotes.com

# Acute rampen en sluimerende crises

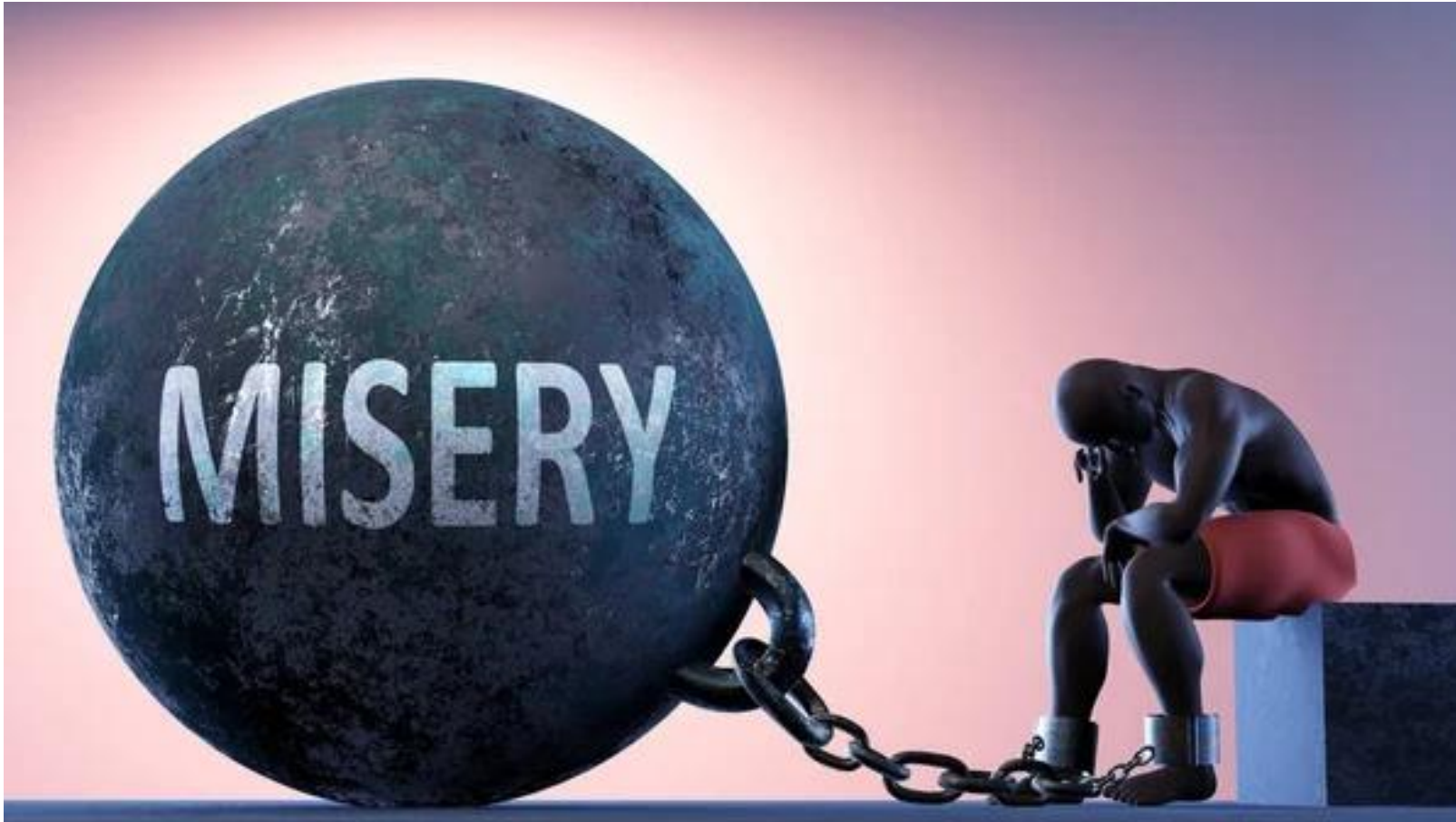


Overeenkomsten

Verschillen



# Belevingswereld: één kluwen van ellende



Beeld: Depositphotos

# Acute rampen en sluimerende crises



Overeenkomsten

Verschillen



# Wicked problems (“ongestructureerde problemen”)



Bron: Rittel & Webber (1973)

# Acute rampen en sluimerende crises



Overeenkomsten

Verschillen



# Gebrek aan pasklare oplossingen



Beeld: Paramount Pictures (1985)

# Acute rampen en sluimerende crises

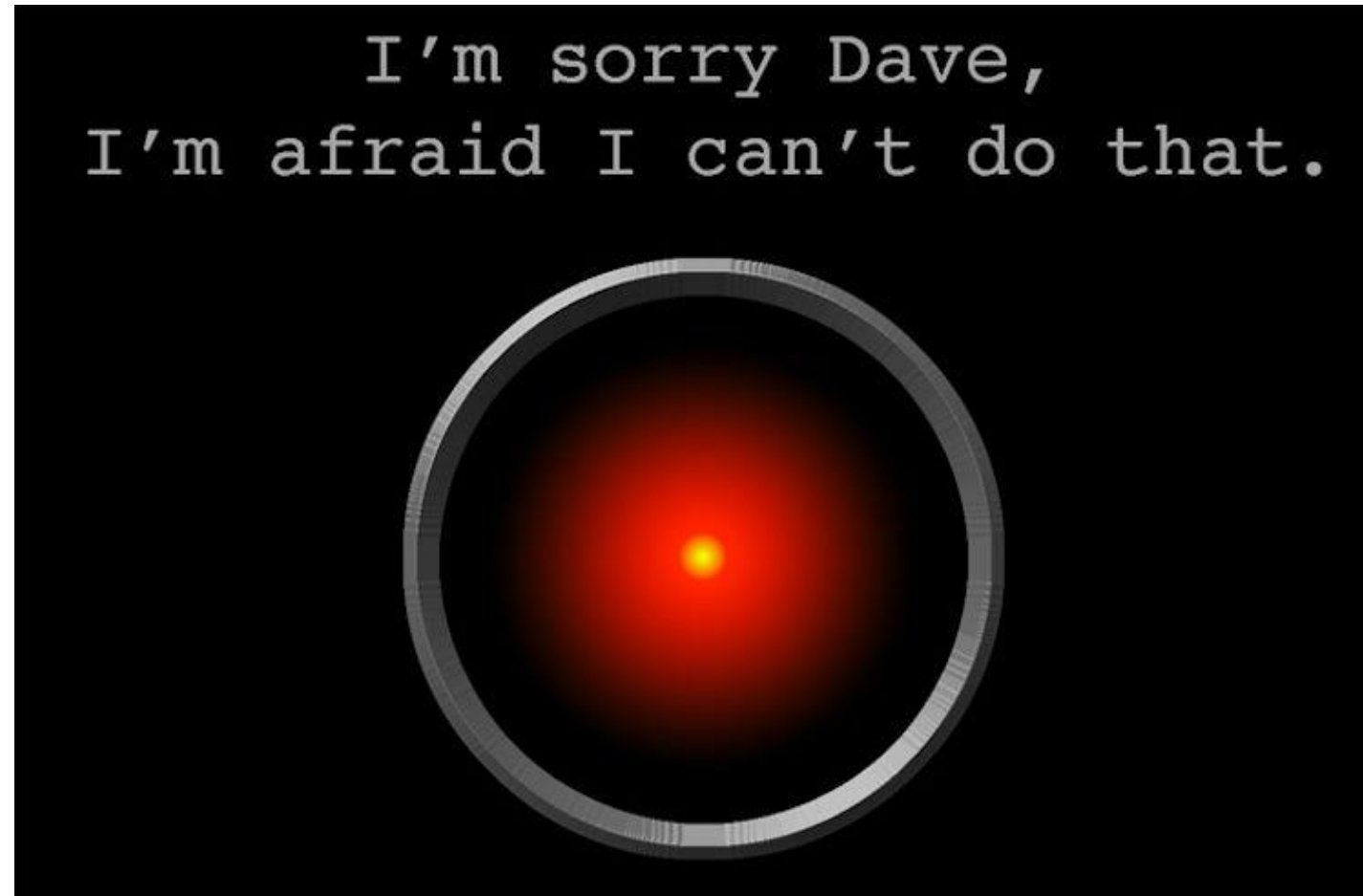


Overeenkomsten

Verschillen



# Stysteem als beperking



Beeld: Metro-Goldwyn-Mayer (1968)

# Belang van dialoog

## Demystificatie van het systeem: interpretaties van systeemfalen

1. **Macroniveau: verstoord samenspel tussen drie basisfuncties**: besluitvorming, uitvoering en toezicht waarvan burgers de dupe zijn → Cruciale informatie over risico's is beperkt beschikbaar en vooral bekend bij uitvoering, komt onvoldoende terecht bij toezichthouders en wordt beperkt meegenomen in besluitvorming (zie PEAG 2023)
2. **Mesoniveau: (on)duidelijkheid in verantwoordelijkheden** rondom taken in de combinatie van organisaties: ieder onderdeel van dit netwerk (of deze 'meta-organisatie') is gefocust op een eigen deeltaak of aandachtspunt van de totale opdracht die gedupeerde burgers in crisistijd aangaat

# Stysteem als beperking

## Demystificatie van het systeem: interpretaties van systeemfalen (*vervolg*)

- 3. Microniveau: individuele probleemoplossing wordt uitgewerkt in 'silo's'**  
toegesplitst op een deeltaak; silo's met een bureaucratisch back office, afgeschermd door een front office waarin een contactpersoon met gedupeerde burgers spreekt, begrip uit voor de situatie, problemen herkent en wil oplossen maar over te weinig beslis- en regelruimte beschikt om daar zelf voor te zorgen en binnen het back office om toestemming moet vragen

# Computer says no



Beeld: BBC (2004)

# Stysteem als beperking

## Demystificatie van het systeem: interpretaties van systeemfalen (*vervolg*)

- 3. Microniveau:** individuele probleemoplossing wordt uitgewerkt in 'silo's' toegespitst op een deeltaak; silo's met een bureaucratisch back office, afgeschermd door een front office waarin een contactpersoon met gedupeerde burgers spreekt, begrip uit voor de situatie, problemen herkent en wil oplossen maar over te weinig beslis- en regelruimte beschikt om daar zelf voor te zorgen en binnen het back office om toestemming moet vragen
- 4. Universeel:** *willen maar niet durven: uitspreken dat langdurige inzet nodig is voor herstel vs. daadwerkelijk langdurig mensen, middelen en tijd beschikbaar stellen*

# Acute rampen en sluimerende crises



Overeenkomsten

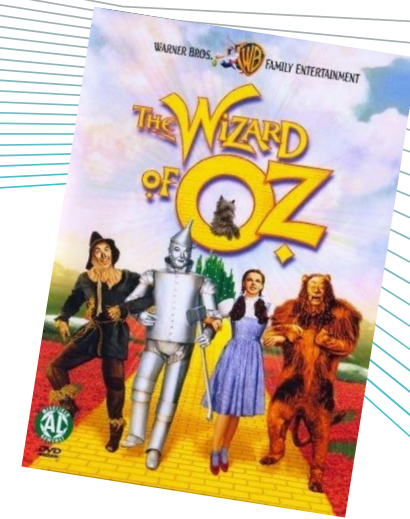
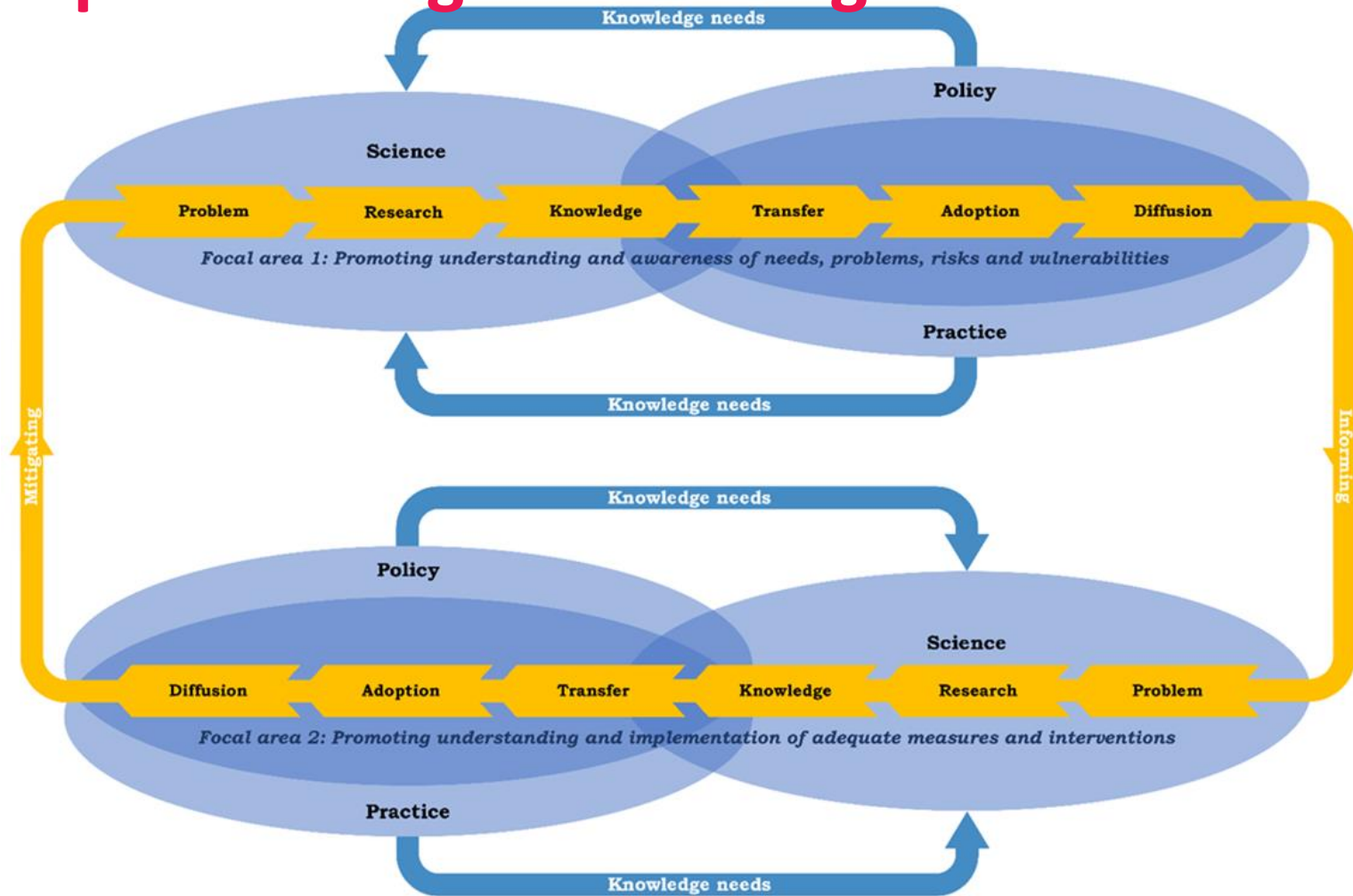
Verschillen



# Het gouden pad: belang van dialoog

Tegeltjes-  
wijsheden in  
Comic Sans:

- Zoek een gouden pad (verf het desnoods zelf) en volg het
- Koester een talentvol team dat je kunt vertrouwen
- Oplossingen, ze zijn er best zolang je niet alleen problemen wilt zien



# Acute rampen en sluimerende crises

Overeenkomsten



Verschillen



# Evidente dreiging



VS.

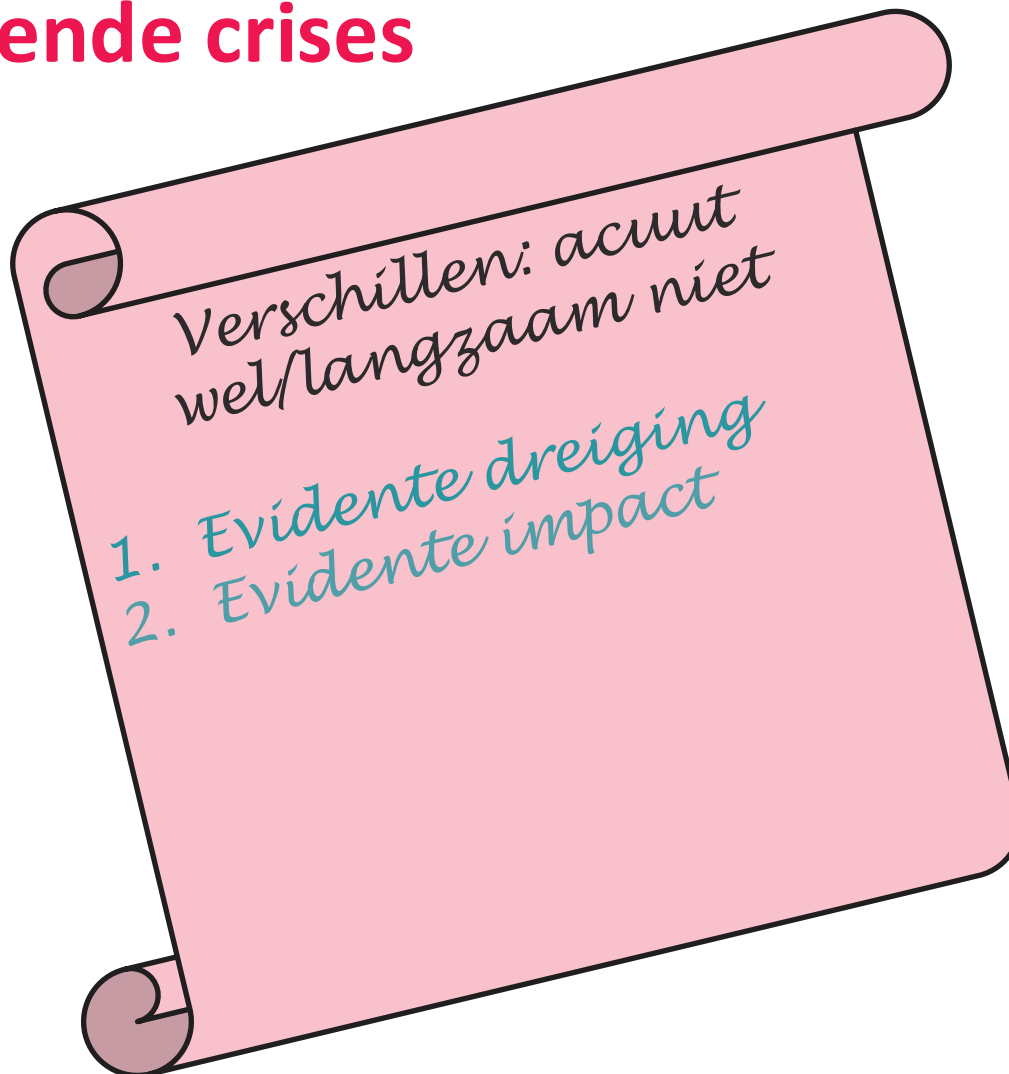
THE  
INVISIBLE  
THREAT

# Acute rampen en sluimerende crises

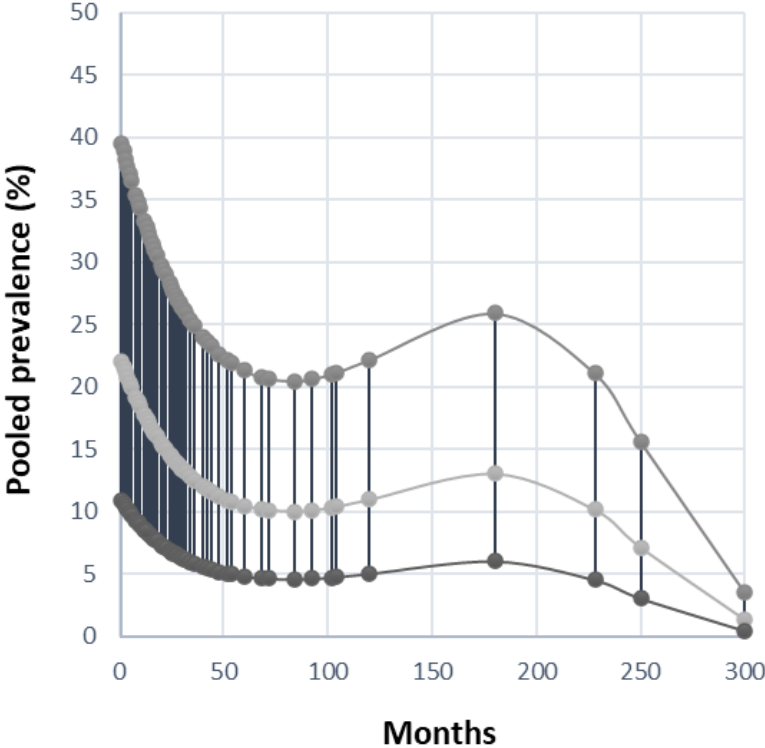
Overeenkomsten



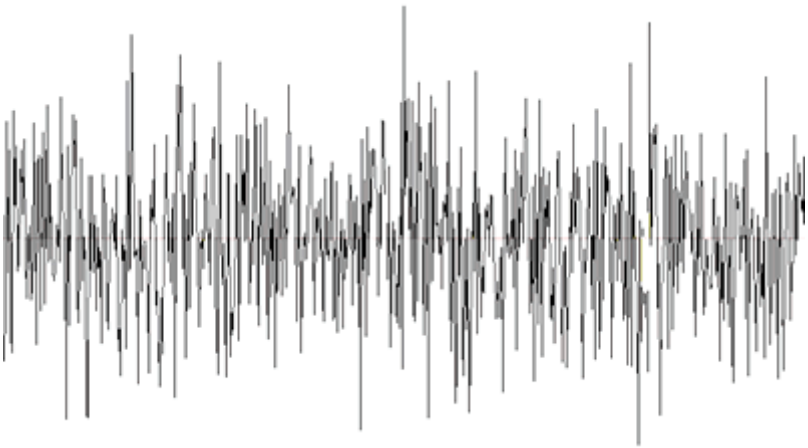
Verschillen



# Evidente impact



VS.



Bron: Dückers et al. (2026)

# Acute rampen en sluimerende crises

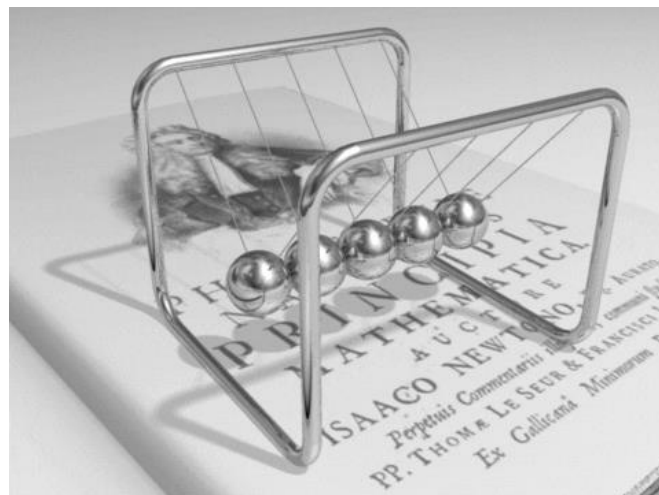
Overeenkomsten



Verschillen



# Momentum



VEEL

vs.

WEINIG

**momentum**<sup>1</sup> impuls, hoeveelheid van beweging<sup>2</sup> vaart (ook *figuurlijk*), (stuw)kracht: *gain* (of: *gather*) *momentum* aan stootkracht winnen

# Acute rampen en sluimerende crises

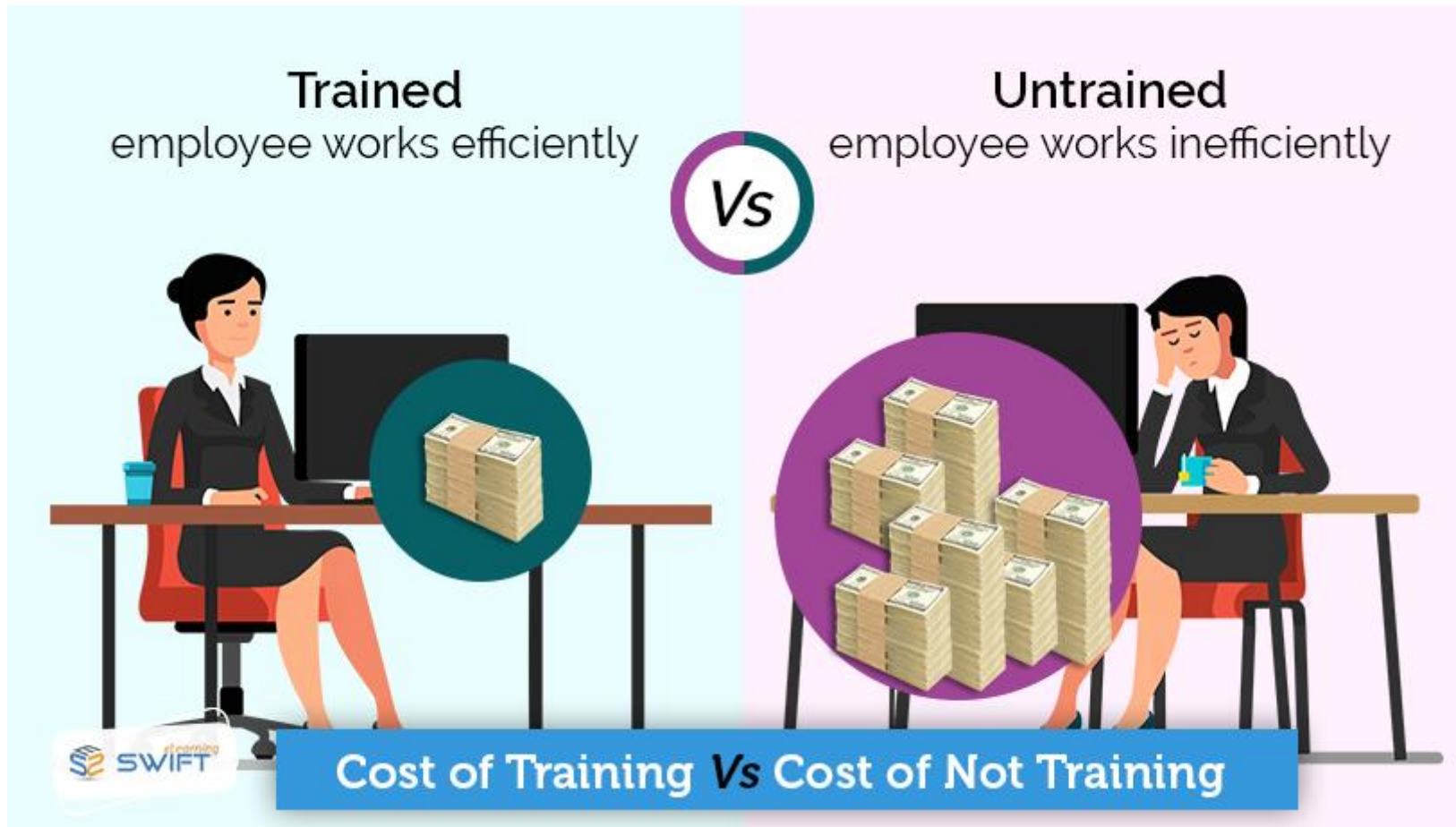
Overeenkomsten



Verschillen



# Beproefde crisisorganisatie



# Acute rampen en sluimerende crises

Overeenkomsten



Verschillen

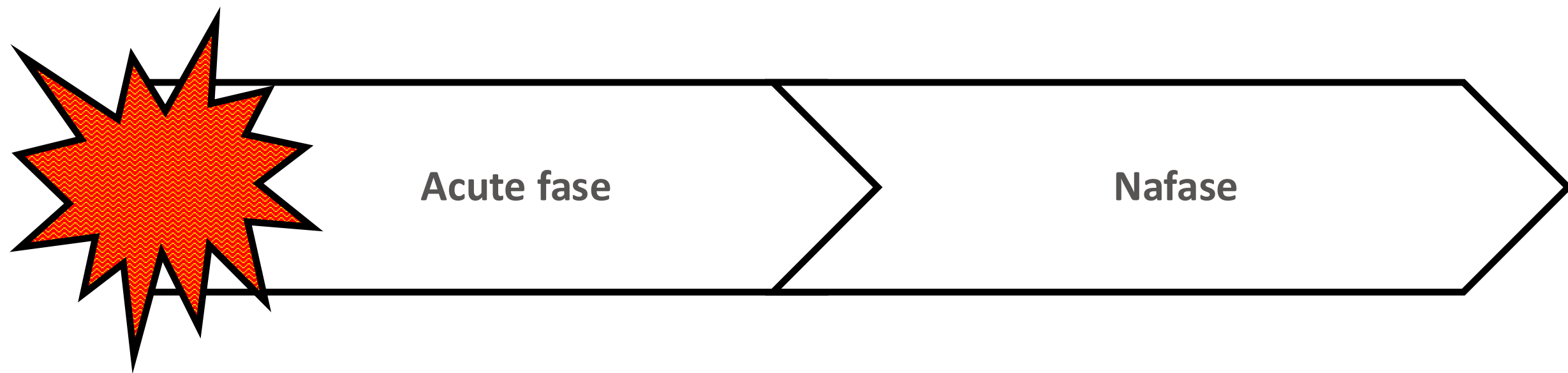


# Onze opgave in de crisistijdlijn



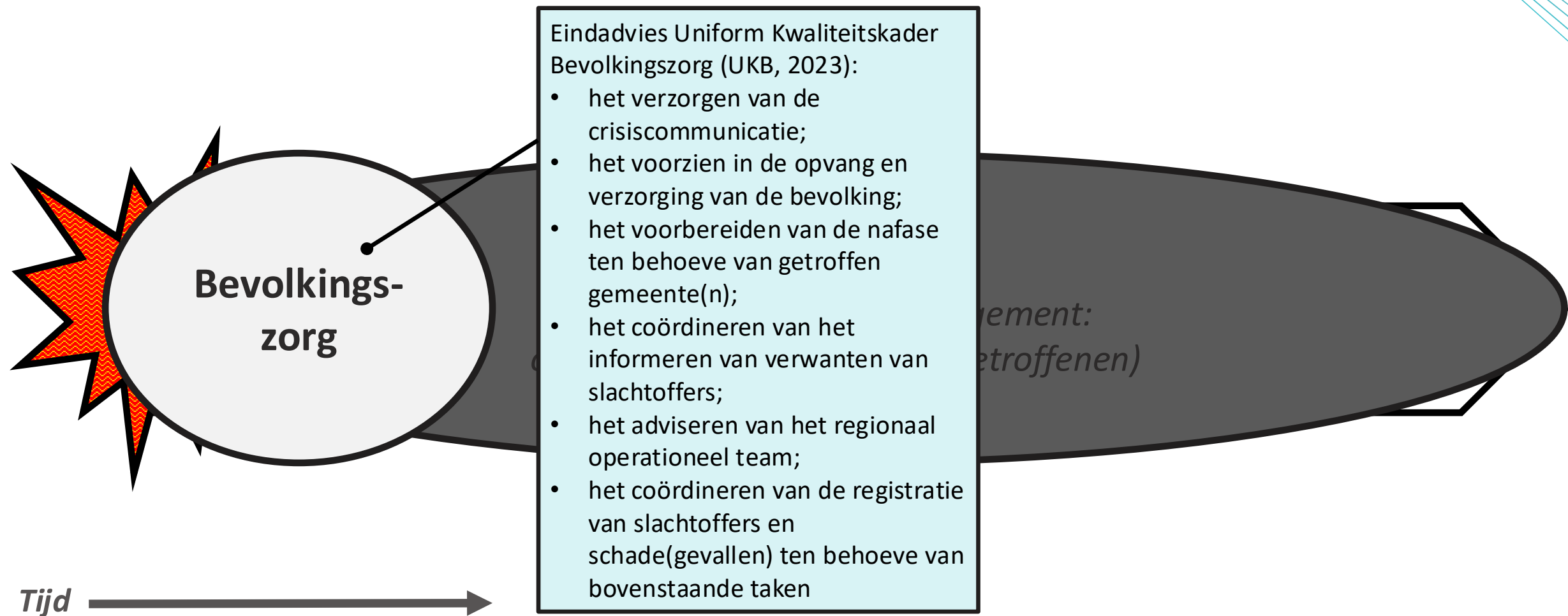
Tijd →

# Onze opgave in de tijdslijn van de acute ramp



Tijd →

# Onze opgave in de tijdslijn van de acute ramp



**Bevolkings-  
zorg**

Eindadvies Uniform Kwaliteitskader  
Bevolkingszorg (UKB, 2023):

- het verzorgen van de crisiscommunicatie;
- het voorzien in de opvang en verzorging van de bevolking;
- het voorbereiden van de nafase ten behoeve van getroffen gemeente(n);
- het coördineren van het informeren van verwanten van slachtoffers;
- het adviseren van het regionaal operationeel team;
- het coördineren van de registratie van slachtoffers en schade(gevallen) ten behoeve van bovenstaande taken

Management:  
(getroffenen)

Tijd

# Onze opgave in de

## Bevolkings- zorg

Nationaal Handboek  
Crisisbesluitvorming/ Rijksbrede  
visie en strategie voor de nafase  
(NCTV, 2023; JenV 2012):

- Coördinatie en organisatie nafase
- Verantwoording afleggen/politieke verantwoording
- Continuïteit en herstel vitale processen
- Registreren en volgen getroffen/evacués/slachtoffers
- (Her)huisvesting, herstel en wederopbouw
- Voedselvoorziening
- Gezondheidszorg
- Psychosociale zorg/hulp
- Stimuleren sociale cohesie samenleving

- Noodmaatregelen sociale zekerheid
- Monitoren/aanpak natuur-, milieu- en landschapsschade
- Afvalverwerking/afvoer rioolwater
- Continuïteit openbaar bestuur, rechtspraak, politie etc.
- Continuïteit transport (o.a. vitale infrastructuur)
- Continuïteit economisch leven/marktwerking
- Veiligstellen cultureel erfgoed
- Damage assessment
- Reconstructie van het getroffen gebied
- Schadevergoedingen en financiële voorzieningen
- Registratie tijdelijke/semi-

- permanente opvang geëvacueerd vee, diergezondheid en dierenwelzijn
- Continuïteit hulpdiensten
- Publieksinformatie
- Uitvaart, rouwverwerking en herdenkingen
- (Strafrechtelijk) onderzoek en aansprakelijkheid
- (Rijks)toezicht
- Evaluatieonderzoek

Tijd



# Nafasehotdog: de augurk is cruciaal (serveertip)



# Positief slotakkoord: Rijksoverheid wil leren

Onderzoek Nationale Ombudsman:

1. Doe alleen beloftes die waargemaakt kunnen worden.
2. Bepaal van tevoren welk doel bereikt moet worden met het hersteltraject.
3. Kies hoe de relatie met gedupeerden in het hersteltraject wordt vormgegeven.
4. Laat ICT-systemen en werkprocessen niet leidend zijn.
5. Geef niet te veel prioriteit aan het afleggen van verantwoording en het controleren van gedupeerden en uitvoerders.



# Tien tips bij herstel

6. Bied uitvoerders ruimte om mee te denken over de opzet van het hersteltraject en geef ze mandaat om naar eigen inzicht herstel te bieden.
7. Zoek uit wat gedupeerden nodig hebben en leer van bestaande kennis en ervaring.
8. Ga en blijf in gesprek met gedupeerden.
9. Maak gebruik van kennis die er binnen en buiten de eigen organisatie is over hoe aan te sluiten bij behoeften van gedupeerden.
10. Organiseer een kennisnetwerk waar opgedane kennis en ervaring samenkomt en deze breed toegankelijk is.



# Programma erkenning en herstel

- Leren van Groninger gaswinning, toeslagenschandaal, Chroom VI, Q-koorts, Schoolgijzeling Bovensmilde, uitwonendenbeurs om te voorkomen en het beter te doen
- Community Erkenning & Herstel (Rijksambtenaren)
- Rijksbrede visie op Erkenning & Herstel (in ontwikkeling)
- Pool van herstelpartners (“flexibel inzetbare kundige medewerkers”)
- Website, Magazine, Podcast
- Goede stappen, maar vooral ook breed en systematisch inbedden in uitvoeringspraktijk (persoonlijke taxatie)

# In dit verband niet vergeten: lessen van Groningen

- Onafhankelijke monitor sinds 2016: vinger aan pols
- Dialoog werkt: begeleidingscommissie, klankbordgroepen
- Zowat ieder aspect dat je kunt bedenken heeft effect op sociale uitkomsten:
  - Bodembeweging/aardbevingen
  - Schade
  - Versterkingstrajecten
  - Gedoe met instanties (last die wordt ervaren)
- Mechanismen:
  - Belang van veiligheidsgevoel
  - Belang van procedurele last
- Maak impact zichtbaar zolang de crisis niet voorbij is (veiligheidsklep tegen “systeem”)



# Iedere dag nieuwe kansen!

Take home messages in Comic Sans:

- Wat je zelden doet, doe je zelden goed
- Reken je niet rijk, zelfs als je weet wat komen gaat,
- Wie goed doet, goed ontmoet  
(probeer het anders morgen weer)



- Als het gaat om acute rampen en sluimerende crises weten we al héél veel, het enige wat we hoeven te doen is het toepassen!

Dank voor  
uw aandacht

Contact:

Prof. dr. M.L.A. Dückers

E-mail: [m.l.a.duckers@rug.nl](mailto:m.l.a.duckers@rug.nl)

Tel: +31 (0)6 1066 1321