Sociaal en Cultureel Planbureau

Zet de mens centraal in de crisisaanpak

Karen van Oudenhoven-van der Zee
Kees Boersma

Den Haag, september 2026

Inhoud

1.	Inleiding	3
2.	Individuele reacties op crisissituaties	4
3.	De rol van de sociale context	6
4.	Het samenspel tussen overheid en burgers	11
5.	Collaboratief bestuur in de praktijk	15
6.	Conclusies	18
	Literatuur	19

1. Inleiding

In deze tijd van crisisdreiging is er veel aandacht voor wat ons land weerbaar[1] maakt. We denken dan al snel aan maatregelen die de krijgsmacht versterken of vitale functies beschermen tegen cyberaanvallen of stroomstoringen. We vergeten daarbij vaak dat weerbaarheid voor een groot deel steunt op de kracht van mensen en hun onderlinge verbanden. Denk aan mensen die onbaatzuchtig gaten opvullen die ontstaan door uitval van publieke voorzieningen, zoals onderwijs of sport. Of buren die elkaar bijstaan als de paniek toeslaat en praktische hulp bieden met voedselvoorraden of bij het herstel van schade.

Het belang van sociaal kapitaal voor weerbaarheid wordt steeds meer onderkend (Schobert et al. 2023). Toch heeft de mens nog steeds geen centrale plek in de crisisaanpak. In dit essay pleiten we ervoor de mens centraal te stellen in weerbaarheidsbeleid en gaan we in op de vraag wat daarvoor nodig is.

1.1 Leeswijzer

In het volgende hoofdstuk bespreken we eerst hoe mensen individueel reageren op crisissituaties en hoe hun reacties kunnen verschillen. Wat maakt dat de een bevriest en de ander in actie schiet? In het derde hoofdstuk bespreken we wat maakt dat mensen in gemeenschapsverband actief worden en hulp bieden aan anderen. Deze gemeenschapszin wordt steeds meer als pijler gezien voor overheidsbeleid, maar is niet altijd vanzelfsprekend: soms krijgt een 'ieder voor zich-houding' de overhand. Hoe voorkomen we dat dat gebeurt? We gaan in op het belang van gemeenschapszin, participatie van gemarginaliseerde groepen en rechtvaardigheid voor zowel solidariteit als collectieve actie. In het vierde en vijfde hoofdstuk gaan we in op de vraag hoe de overheid in de crisisaanpak effectief kan samenwerken met burgers. Steeds meer gemeenten zoeken verbinding met wijkbewoners om samen een infrastructuur in te richten voor crisissituaties en noodplannen te ontwikkelen.[2] De kwaliteit van deze samenwerkingen bepaalt mede of burgers zich willen en kunnen inzetten voor een weerbare samenleving. In dit essay pleiten we voor collaboratief bestuur en illustreren hoe dit vorm kan krijgen in de praktijk.

Gelijkwaardig samenwerken aan weerbaarheid vraagt een verandering in grondhouding bij alle betrokkenen. In de conclusies besteden we dan ook aandacht aan de cultuurverandering die nodig is bij de overheid en onder burgers om de mens centraal te krijgen in de crisisaanpak.

1 *In navolging van het Nederlands Instituut Publieke Veiligheid (NIPV) zullen we de term weerbaarheid in dit essay gebruiken voor de voorbereiding op een crisis. We gebruiken het woord veerkracht als kenmerk van het handelen tijdens een crisis.*

2 *In opdracht van de Vereniging van Nederlandse Gemeenten (VNG) en het Veiligheidsberaad is de NIPV in 2026 een pilot Noodsteunpunten gestart om te analyseren hoe het samenspel tussen gemeenten, veiligheidsregio's en de samenleving effectief vorm kan krijgen rond deze steunpunten.*

2. Individuele reacties op crisissituaties

Crisissituaties hebben een ingrijpende impact op mensen. Tijdens de coronapandemie raakten mensen het gevoel van controle over hun leven deels kwijt. Wat overheerste was onzekerheid en angst over hun gezondheid en die van dierbaren en over de invloed van de crisis op de terugkeer naar het 'normale' leven. Ook in de huidige tijd van crisisdreiging zijn mensen bezorgd over wat er in de wereld gebeurt en wat de gevolgen zijn voor hun eigen leven (Den Ridder et al. 2026). Steeds vaker merken we bij calamiteiten hoe afhankelijk onze samenleving is geworden van stroomvoorziening, internet en digitale dienstverlening.

2.1 De invloed van persoonlijkheid

Uit de psychologie weten we dat mensen meer rigide handelen wanneer zij existentiële dreiging ervaren (Greenberg et al. 1986; Staw et al. 1981). We zijn dan geneigd te blijven hangen in vaste gedragspatronen en minder open te staan voor nieuwe dingen en andere invalshoeken. Dat is lastig, omdat inventieve oplossingen juist belangrijk zijn in crisissituaties.

Nu is het niet zo dat iedereen hetzelfde reageert: we gaan allemaal anders om met stressvolle situaties. Dat heeft een belangrijke basis in onze persoonlijkheid (zie tabel 2.1). Daarbij spelen twee typen persoonlijkheidskenmerken een rol: eigenschappen die onze stressreacties dempen en eigenschappen die maken dat we toenadering zoeken tot situaties die een uitdaging vormen. Wat het eerste type persoonlijkheidskenmerken betreft, beschermen eigenschappen als emotionele stabiliteit en flexibiliteit ons tegen verlammende angst en onzekerheid (Van der Zee en Van Oudenhoven 2013). Een emotioneel stabiel persoon zal tijdens een crisissituatie dan ook veel minder in paniek raken. Daardoor is diegene beter in staat om zichzelf en anderen te helpen dan een relatief minder stabiel persoon.

Of een stressbestendig en flexibel iemand uiteindelijk in actie komt, hangt af van eigenschappen als eigen-effectiviteit, nieuwsgierigheid, sociaal initiatief en empathie. Dit tweede type eigenschappen bepaalt of iemand een crisissituatie actief verkent en op zoek gaat naar creatieve oplossingen, of juist meer afwachtend reageert. Een gevoel van eigen-effectiviteit zorgt voor voldoende zelfvertrouwen om in actie te komen. Eigenschappen als sociaal initiatief en empathie dragen bij aan de neiging om dat samen met anderen te doen. Nieuwsgierigheid draagt bij aan een open en onderzoekende houding die de eerdergenoemde rigide stressreacties overstijgt. ▶

2.2 Psychologische veerkracht

Mensen die hoog scoren op beide typen eigenschappen hebben een hoog niveau van wat we psychologische veerkracht zullen noemen. Individuen met een hoog niveau van psychologische veerkracht zullen in crisissituaties dus minder last hebben van machteloosheid en zullen sneller geneigd zijn tot actie. Dat heeft te maken met hun neiging om minder dreiging te ervaren en oplossingen te zien voor uitdagingen.
Hoewel psychologische veerkracht een belangrijke erfelijke basis heeft en beperkt te trainen is, kunnen mensen wel weerbaarder worden voor crisissituaties door ervaring op te doen en te oefenen. Zo ontwikkelen mensen als het ware een 'crisisscript' waardoor ze crisissituaties als minder onzeker en oncontroleerbaar ervaren.

Tabel 2.1

Aspecten van psychologische veerkracht tijdens een crisissituatie

omgaan met onzekerheid en controleverlies door de crisissituatie

- emotionele stabiliteit: het vermogen om te gaan met onzekerheid en stress
- flexibiliteit: het vermogen het eigen gedrag aan te passen wanneer de situatie daar om vraagt

exploratie van de crisissituatie zelf en van mogelijke oplossingen

- eigen-effectiviteit: het vertrouwen met het eigen gedrag bepaalde uitkomsten te kunnen bereiken
- nieuwsgierigheid: een open, onderzoekende houding richting nieuwe, onverwachte situaties en uitdagingen
- sociaal initiatief: een neiging sociale situaties actief tegemoet te treden en initiatief te nemen
- empathie: het vermogen zich in te leven in de gevoelens, gedachten en gedragingen van anderen

Bron: Van der Zee en Van Oudenhoven 2014

3. De rol van de sociale context

Veerkracht gaat niet alleen over individuele eigenschappen. Mensen met weinig psychologische veerkracht kunnen toch goed gedijen in een crisissituatie door de steun die zij krijgen van mensen uit hun naaste omgeving, de wijkagent of een buurtcoach. Omgekeerd kan een persoon met veel psychologische veerkracht extreem kwetsbaar zijn door sociaal isolement en armoede. In dit hoofdstuk zullen we bespreken hoe weerbaarheid samenhangt met sterke gemeenschapszin, participatie van gemarginaliseerde groepen, en een rechtvaardige behandeling door de overheid.

3.1 Gemeenschapszin

Positieve waarde van gemeenschapszin
Gemeenschapszin is een van de belangrijkste factoren die bijdraagt aan weerbaarheid. Gemeenschapszin verwijst naar de sterkte van de verbanden tussen mensen uit een gemeenschap. Een gemeenschap is een groep mensen die iets met elkaar gemeen heeft. Vaak denken we bij een gemeenschap aan mensen die een geografische locatie delen, maar het kan ook gaan om gedeelde overtuigingen, zoals lidmaatschap van dezelfde kerk of politieke partij. Of het kan om een gedeeld doel gaan, denk aan collega's in hetzelfde bedrijf of vrijwilligers die zich inzetten voor het milieu of voor armoedebestrijding (McMillan en Chavis 1986).

Gemeenschapszin wordt vaak getriggerd door crisissituaties. Tijdens de coronacrisis zagen we bijvoorbeeld hoe mensen spontaan boodschappen deden voor kwetsbare ouderen (Sitrin en Sembrar 2020). Die hulpbereidheid is verklaarbaar: een crisissituatie zorgt namelijk voor een gedeeld lot en daarmee voor een gemeenschappelijke sociale identiteit, ook tussen mensen die voorheen niet tot dezelfde gemeenschap behoorden. De norm is dat je elkaar helpt, omdat je allemaal in hetzelfde schuitje zit (Drury et al. 2019).

Waarom zijn sterke banden tussen mensen zo belangrijk voor weerbaarheid? Een essentieel kenmerk van gemeenschapszin is emotionele verbondenheid (McMillan en Chavis 1986). Die verbondenheid werkt als een buffer tegen stress (Helliwell et al. 2014). ▶

“Een essentieel kenmerk van gemeenschapszin is emotionele verbondenheid (McMillan en Chavis 1986).”

Daarnaast motiveert gemeenschapszin mensen om zich in te zetten voor het algemeen belang. Onderzoek laat bijvoorbeeld zien dat de bereidheid van bewoners om de politie te helpen criminaliteit tegen te gaan in hun buurt sterker is wanneer zij zich meer verbonden voelen met de gemeenschap (Ward 2026). Zeker voor mensen met weinig psychologische veerkracht helpt onderlinge verbondenheid bovendien voor het zelfvertrouwen dat in actie komen helpt. Dit komt doordat het in groepsverband gemakkelijker is om de problemen die ontstaan tijdens crisissituaties op te lossen (zie bv. Bandura 1996; Collins et al. 2014).

Contraproductieve werking van gemeenschapszin

Het is belangrijk te beseffen dat het gevoel van de hiervoor beschreven lotsverbondenheid een houdbaarheidsdatum heeft. Wanneer een crisis langer aanhoudt en het onmiddellijke gevoel van lotsverbondenheid wegzakt, worden oude groepsgrenzen weer saillanter. Gemeenschapszin gaat na verloop van tijd weer meer over mensen in de directe woonomgeving die net zo arm of rijk zijn of dezelfde religie of politieke kleur hebben. Of er ontstaan nieuwe groepen, zoals de coronasceptici tijdens de pandemie.

Wanneer oude groepsgrenzen belangrijker worden naarmate een crisis langer duurt, kan solidariteit richting andere groepen onder druk komen te staan. Sterke binding met de eigen groep kan dan leiden tot wantrouwen en afwijzing van andere groepen. Zo kwam de hulpbereidheid tijdens de coronapandemie geleidelijk meer onder druk te staan (Bor et al. 2023) en ontstonden er spanningen tussen coronasceptici en niet-sceptici (Schaper en Hartman 2023).

Er zijn ook groepsdynamieken die op het eerste gezicht functioneel lijken maar toch uiteindelijk contraproductief zijn. Een voorbeeld daarvan is de terroristische aanslag op het Noorse eiland Utøya tijdens een zomerkamp van de Arbeiderspartij. Op zoek naar steun onderhielden de kinderen in het kamp nauw appcontact met vrienden en familie buiten het eiland. Dat contact werkte goed om kalm te blijven. Ze kregen dus goede steun vanuit de gemeenschap. Tegelijkertijd bleek de familie- en vriendenkring, hoewel zij de belangrijkste directe informatiebron vormden van de kinderen, in veel gevallen niet over betrouwbare informatie te beschikken. Vanwege de hechte netwerken konden geruchten en misinformatie zich namelijk gemakkelijk verspreiden (Morsut et al. 2022). ▶

3.2 Participatie van gemarginaliseerde groepen

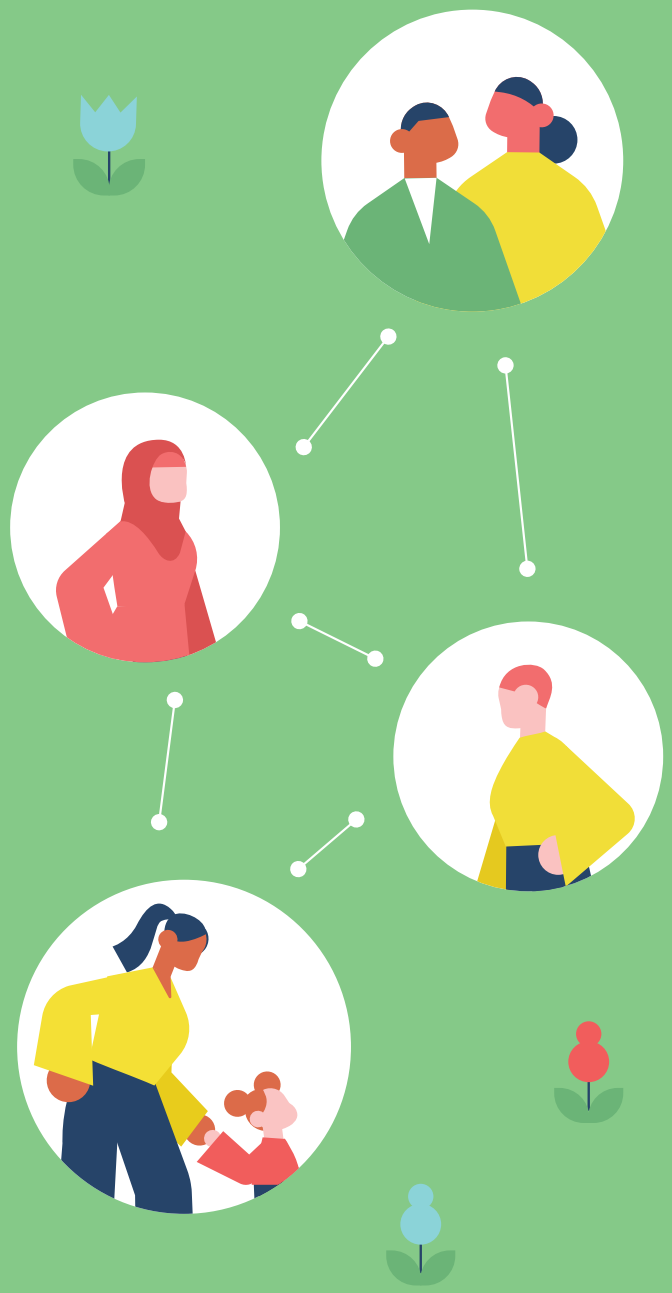
In crisistijd is het van groot belang dat mensen die aan de rand van de samenleving leven niet uit beeld raken (Campbell en Jovchelovitch 2000). Tijdens orkaan Katrina werd pijnlijk duidelijk hoe mensen in armoede of met een migratieachtergrond ernstiger geraakt werden door een crisis en het herstel van hun schade veel trager op gang kwam.

Het betrekken van mensen uit gemarginaliseerde groepen bij de voorbereiding en aanpak van crises is van belang, omdat zij vanuit hun dagelijkse leefwereld waardevolle kennis hebben over hun specifieke behoeften, kwetsbaarheden en mogelijke handelingsperspectieven.
In een effectieve crisisaanpak hebben overheden en hulporganisaties deze groepen al vóór een crisis actief in beeld en gaan ze met hen in gesprek over wat nodig is om hen ook tijdens een crisis goed te kunnen bereiken en ondersteunen. Hun ervaringen en belangen kunnen zo worden meegenomen in beleid, crisisplannen en de inrichting van hulp en voorzieningen. Participatie kan daarnaast voor betrokkenen zelf betekenisvol zijn. Niet alleen om te voorkomen dat ze worden vergeten, maar ook omdat ze dan invloed kunnen uitoefenen op besluiten die hun leefomgeving en dagelijks leven raken. Of en in welke mate mensen zich vervolgens actief willen inzetten voor grotere weerbaarheid, hangt samen met de mate waarin zij ervaren dat hun kennis en bijdrage serieus worden genomen en daadwerkelijk kunnen bijdragen aan verbetering van de positie van hun groep.

Daarbij is het essentieel om symbolische en materiële belemmeringen die participatie in de weg staan weg te nemen. Met de ‘Denk vooruit’-campagne worden mensen bijvoorbeeld gestimuleerd een noodpakket in huis te hebben (NCTV 2025). Maar zo’n noodpakket is geen optie voor mensen die dakloos zijn of in armoede leven. De kans is groot dat deze mensen zich niet aangesproken voelen en afhaken. Als mensen niet het gevoel hebben dat de overheid er voor hen is, is de kans groot dat hun bereidheid om te participeren afneemt.

Dat geldt bijvoorbeeld ook voor coronasceptici.
Zij kwamen tijdens de coronacrisis in verzet tegen de coronamaatregelen. Ze ervaarden dat hun persoonlijke vrijheid te zeer werd aangetast en trokken de wetenschappelijke onderbouwing van coronamaatregelen in twijfel. Voor hun gevoel had de overheid nauwelijks serieuze aandacht voor hun zorgen en frustraties (Schaper en Hartman 2023). Zij ervoeren bovendien uitsluiting door de media en de maatschappij. Het is te verwachten dat deze groep ook tijdens volgende crisissituaties een sceptische houding aanneemt. Voor hen zal een voorlichtingsbrochure als Denk Vooruit vermoedelijk niet voldoende motivatie zijn om te investeren in weerbaarheid.

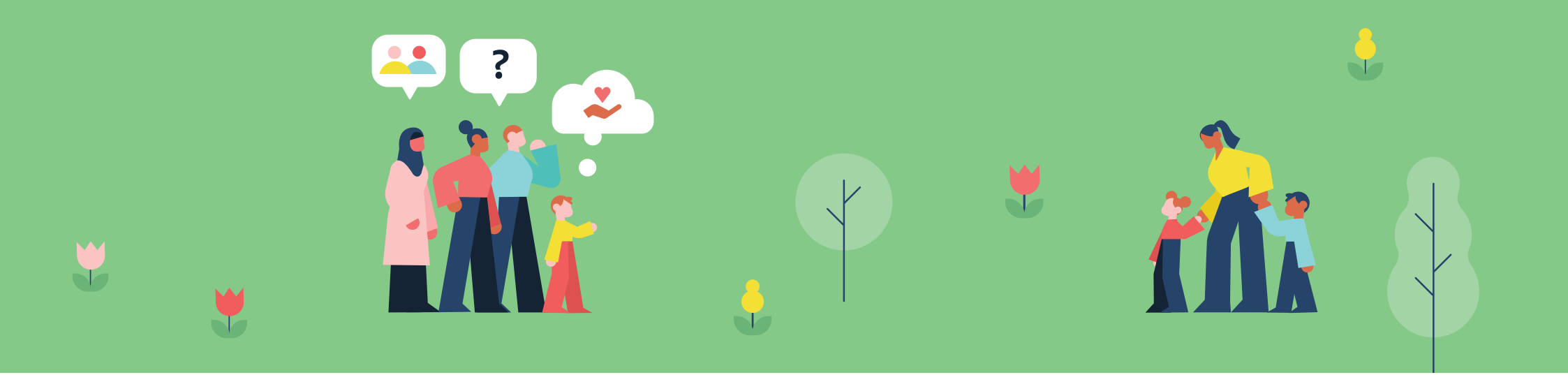
Voor een weerbare samenleving is het belangrijk om moeite te doen om de participatie van mensen in een ▶



gemarginaliseerde positie te bevorderen. Een mooie illustratie hiervan is de open uitnodiging om mee te denken over noodscenario's in de Rotterdamse wijk Bloemhof (Deloitte 2026). Daar is de gemeente met bewoners aan de slag gegaan vanuit de vraag wat er nodig is als bijvoorbeeld 72 uur lang de stroom uitvalt. Gezamenlijk hebben zij gedefinieerd welke problemen in de wijk ontstaan op het moment dat er een crisis uitbreekt en welke bewoners kwetsbaar zijn. Vervolgens hebben zij een gezamenlijke aanpak bedacht. Mensen die competenties die belangrijk zijn in crisissituaties verder wilden ontwikkelen, kregen van de gemeente een cursus aangeboden. Ook in andere wijken en op andere plaatsen in Nederland ontwikkelen zich dit soort initiatieven.

3.3 Rechtvaardig optreden

Of mensen tijdens een crisis bereid zijn zich coöperatief op te stellen, hangt ook af van de mate waarin zij zich rechtvaardig behandeld voelen door de overheid (Van den Bos 2023). Denk aan de beelden in het nieuws van boze inwoners uit de provincie Groningen (Busscher en Vojvodić 2025; Postmes et al. 2024). Deze inwoners hadden het gevoel dat ze bij de afhandeling van de aardbevingsschade niet de hulp en ondersteuning kregen die hen toekwam. Uit onderzoek is bekend dat het bij rechtvaardigheid niet alleen gaat over waar iemand zelf recht op heeft, maar ook dat anderen een eerlijk aandeel krijgen (distributieve rechtvaardigheid). De weging daarvan kan verschuiven over de tijd: zo kan de brede acceptatie voor een zware compensatie voor mensen die het zwaarst getroffen zijn door een crisis (SCP 2024; Tafti en Tomlinson 2018) afbrokkelen over tijd. Bijvoorbeeld als mensen onmacht voelen over hun eigen situatie.
Het is nog belangrijker dat mensen procedures als transparant en eerlijk ervaren (procedurele rechtvaardigheid). Tijdens de hersteloperatie in Groningen voelden bewoners zich onrechtvaardig behandeld als gevolg van in hun ogen willekeurige verschillen in schadeafhandeling (Pardo et al. 2024; Peeters et al. 2020). Buren in dezelfde straat maakten bijvoorbeeld niet dezelfde aanspraak op herstel.
Mensen vinden de technische overwegingen die vaak de belangrijkste afwegingsgrond voor de overheid zijn niet altijd rechtvaardig. Gevoelens van onrechtvaardigheid leiden tot weerstand tegen de crisisaanpak en een breder wantrouwen in de overheid. Dat kan voorkomen worden door mensen actief te betrekken bij de ontwikkeling van de crisisaanpak en de afwegingskaders voor schadeafhandeling. ▶



Tabel 3.1

Weerbaarheidsfactoren in de sociale context

beschermfactor	kansen	risico's
gemeenschapszin	• stressreductie • collectief zelfvertrouwen • collectieve actie	• spanningen tussen gemeenschappen • gemeenschappelijk verzet • gebrek aan juiste hulpbronnen
participatie van gemarginaliseerde groepen	• toegang tot leefwereld (hulpbehoefte en hulpbronnen) gemarginaliseerde groepen • versterking eigen-effectiviteit • verhoging inclusiviteit aanpak • vertrouwen in de overheid	• onvoldoende aansluiting op behoefte • symbolische en materiële belemmeringen • wantrouwen in de overheid
rechtvaardigheid	• versterking van vertrouwen in de overheid • draagvlak voor aanpak	• verschillende en verschuivende noties van rechtvaardigheid • inconsistentie als trigger voor onrechtvaardigheidsgevoelens • afbrokkeling solidariteit

Bron: SCP

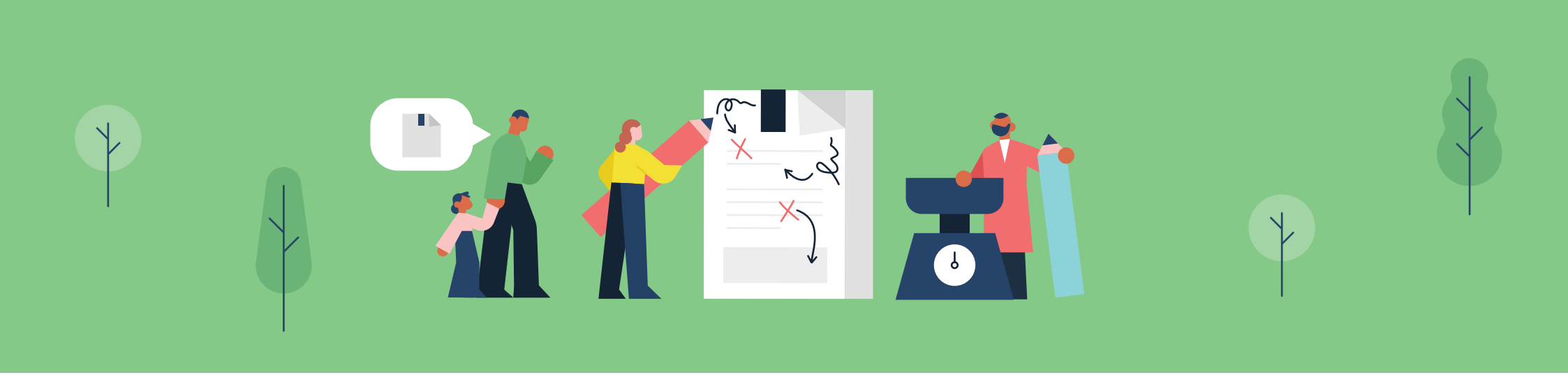
4. Het samenspel tussen overheid en burgers

4.1 Burgercollectieven

Burgercollectieven zijn een belangrijke verbindingsschakel tussen de overheid en de gemeenschap. Burgercollectieven hebben lokale kennis, sterke sociale netwerken en ervaring met zelforganisatie. Vooral in kwetsbare buurten kunnen zij snel signaleren wat er speelt en hulp bieden waar formele instanties dat niet direct kunnen. Zij zijn goed ingebed in bestaande buurtstructuren en actief gericht op het ondersteunen van kwetsbare bewoners. Vaak werken burgerinitiatieven ook al buiten crisistijd samen met overheidspartijen, waardoor zij goed in beeld zijn (Azarhoosh et al. 2023; Ghorashi et al. 2023).

Verschil in visie op goed bestuur

Toch gaat de onderlinge samenwerking niet vanzelf goed. Dat komt vooral door verschillende organisatielogica's die voortkomen uit verschillende visies op goed bestuur. Formele crisispartijen vanuit de overheid werken doorgaans volgens principes van *good governance*, zoals accountability en legitimiteit (tabel 4.1): wie is verantwoordelijk bij fouten? Op welke basis mag iemand een bepaalde taak uitvoeren? In de samenwerking tussen de overheid en burgercollectieven die nu vaak de vorm krijgt van een subsidierelatie, moeten burgercollectieven doorgaans voldoen aan de systematiek van de overheid (Moor et al. 2025; Van Oudenhoven-van der Zee 2025). Op die manier loopt de overheid zo weinig mogelijk risico op inefficiënte bestedingen en kan ze zich op haar eigen wijze blijven verantwoorden. Maar wanneer de overheid burgercollectieven als informele crisispartij in de mal van good governance plaatst, doorkruist dat principes die essentieel zijn voor het goed functioneren van burgercollectieven. Burgercollectieven worden namelijk vooral gedragen door wat in de economische literatuur community governance wordt genoemd (Bowles en Gintis 2002). Daarbij staan wederzijds vertrouwen tussen deelnemers, opgebouwde sociale netwerken en de bereidheid elkaar te helpen centraal. Deze principes maken dat mensen zich met elkaar blijven inzetten voor een maatschappelijk doel, zonder dat daarvoor uitgebreide formele controlemechanismen of institutionele structuren nodig zijn. Juist deze manier van organiseren maakt burgercollectieven waardevol ten tijde van crises. ▶



Tabel 4.1

Governanceprincipes van formele en informele crisispartijen

formele crisispartijen	informele crisispartijen
accountability: wie is verantwoordelijk bij fouten?	**vertrouwen:** geldt vertrouwen in de goede intenties van andere deelnemers als basis voor de samenwerking?
legitimiteit: op welke basis mag iemand een rol spelen?	**reciprociteit**: hebben deelnemers het gevoel dat zij kunnen rekenen op elkaars inzet?
transparantie: is aan de voorkant helder wie meedoet onder welke voorwaarden?	**betrokkenheid:** worden deelnemers voldoende betrokken bij belangrijke besluiten?
	draagvlak: wordt het belangrijk gevonden dat deelnemers achter de besluiten staan die worden genomen?

Bron: SCP

4.2 Waar burgercollectieven en overheid elkaar ontmoeten: collaboratief bestuur

Op welke manier kan de samenwerking tussen formele en informele crisispartijen effectiever verlopen? Dat kan door informele crisispartijen al in de crisisvoorbereiding een gelijkwaardige positie te geven aan de besluitvormingstafel zodat hun stem meer gewicht krijgt. Die gelijkwaardigheid gaat niet alleen over inhoudelijke besluiten, maar ook over de manier van (samen)werken.

Collaboratief bestuur betekent dat overheidsorganisaties niet-overheidsactoren betrekken in een collectief besluitvormingsproces met als doel om beleid of overheidsprogramma's te ontwikkelen of te implementeren. Dat kunnen naast burgers ook bedrijven of maatschappelijke organisaties zijn (Ansell en Gash 2008). ▶

“Collaboratief bestuur maakt het mogelijk om verschillende perspectieven, ideeën, vaardigheden en hulpbronnen samen te brengen in teams, taskforces, netwerken of partnerships.”

De inbreng van de niet-overheidspartijen is niet vrijblijvend: zij hebben een formele positie en een actieve rol in de besluitvorming. De besluitvorming kenmerkt zich door een deliberatieproces dat uiteindelijk gericht is op het nemen van een consensusbesluit. De gedachte is dat verschillende actoren met verschillende perspectieven, ideeën, vaardigheden en hulpbronnen worden samengebracht in teams, *taskforces*, netwerken of *partnerships*. De uitwisseling van verschillende perspectieven helpt om rigide crisisreacties tegen te gaan. De onderlinge samenwerking biedt kansen voor coördinatie tussen organisaties en bestuursniveaus met verschillende organisatielogica’s. Ze helpt bovendien betrokken actoren en bestuursniveaus eigenaarschap te laten ontwikkelen van nieuwe en ingrijpende oplossingen. Een nadeel van collaboratief bestuur is dat het tijdrovend is. Die tijd is er vaak niet tijdens een crisis. Het is dan ook belangrijk de samenwerking al te starten tijdens de voorbereidings- en ontwerpfase van crisissituaties en niet pas in de uitvoeringsfase (zoals de neiging kan zijn bij pilots rond de noodsteunpunten). Zo kunnen partijen wennen aan samenwerken en afspraken maken over snelle besluitvorming.

Een ander nadeel van collaboratief bestuur is dat vertegenwoordigers aan tafel niet altijd voldoende mandaat hebben om namens de eigen achterban te spreken. Daardoor kan de slagkracht van de samenwerking afnemen. Ook is er soms sprake van een te grote vrijblijvendheid: als de samenwerking onvoldoende juridische basis heeft, kunnen partijen zich weer terugtrekken uit gemaakte afspraken. De angst dat dit gebeurt staat dan in de weg van wederzijds vertrouwen en reciprociteit.

In kader 4.2 werken we een aantal praktijkvoorbeelden uit van het collaboratief bestuur in het Amsterdamse Crisisweerbaarheid Living Lab.

Het Amsterdamse Crisisweerbaarheid Living Lab is opgericht vanuit de Vrije Universiteit Amsterdam. Hierin werken formele en informele crisisactoren uit de Amsterdamse context in co-creatie om vanuit hun verschillende invalshoeken te komen tot een vernieuwende crisisaanpak (Boersma et al. 2022). De voorbeeldscenario’s hierna illustreren de toepassing van collaboratief bestuur in de voorbereiding op toekomstige crisisscenario’s (scenario’s 1-3) en tijdens de coronacrisis (scenario 4). ▶

Scenario 1: Aanslag in de Javastraat

Formele hulpinstanties bespraken samen met buurtbewoners en vrijwilligers van buurtcentrum De Meevaart in de Indische buurt in Amsterdam het scenario van een mogelijke aanslag in de Javastraat tijdens Koningsdag. Daarbij stonden vragen centraal als: welke vluchtroutes kunnen beschikbaar gesteld worden? Welke informatievoorziening is er nodig? En welke mogelijkheden zijn er voor bewoners om te helpen? Gezamenlijk werd een plan uitgedacht voor de rol van de politie als informant en voor de inzet van winkels en supermarkten om mensen onder te brengen.

Scenario's 2 en 3: Stroomuitval en hittestress

Deelnemers aan dit living lab waren bewoners, vertegenwoordigers van burgercollectieven uit Amsterdam Nieuw-West, maatschappelijke organisaties, de gemeente Amsterdam, woningcorporaties, de Veiligheidsregio en het Rode Kruis. De scenario's werden doorlopen in het kader van onderzoek in opdracht van het Kenniscentrum Ongelijkheid. Dit gebeurde in nauwe samenwerking met de in de wijk Slotervaart gevestigde stichting Samenwonen-Samenleven. Ze hielpen de deelnemers zich in mogelijke noodsituaties te verplaatsen en actief na te denken over de gevolgen van elk scenario voor de wijk. Ook bedachten ze mogelijke handelingsopties. Daarbij konden ook de ervaringen van de explosie in Osdorp worden benut: die vond enkele dagen voor de bijeenkomst plaats.

In het living lab werden de kwetsbaarheden in de wijk en mogelijke hulpinitiatieven in kaart gebracht. Deels leunen die hulpinitiatieven en netwerken op al bestaande lokale netwerken, deels ontstaan zij spontaan. Een belangrijke conclusie uit de explosiecasus was dat bewoners onmisbaar zijn voor een snelle en effectieve respons tijdens een crisis in de wijk. En dat lokale kennis, ervaring en inzet van bewoners beter kunnen worden benut. Bewoners gaven aan dat cruciale informatie hen niet altijd tijdig bereikte. Ook was het voor hen onduidelijk welke verantwoordelijkheden bij formele hulp- en overheidsorganisaties liggen en welke bij maatschappelijke organisaties, burgercollectieven en spontane vrijwilligers.

Om de inzet van bewoners effectief te benutten, zijn duidelijke coördinatie van die inzet, een goede informatievoorziening en nazorg van belang. De inzet van sleutelpersonen die de werkwijzen van de verschillende betrokkenen goed kennen is cruciaal voor de coördinatie van activiteiten. Sleutelpersonen kunnen in noodsituaties een grote rol spelen in de samenwerking en de crisisweerbaarheid versterken.

Scenario 4: Coronacrisis

In scenario 4 bespraken deelnemers van een living lab hoe mensen die tijdens de coronacrisis onzichtbaar waren voor instanties beter te bereiken zijn in toekomstige crisissituaties. In de coronatijd werden in de Indische Buurt in Amsterdam gratis maaltijden georganiseerd om deze groep bewoners te ondersteunen. Verschillende burgercollectieven, vrijwilligers en lokale netwerken waren betrokken bij afhaal- en bezorgmaaltijden.

De gemeente Amsterdam was in eerste instantie terughoudend vanwege regels rond voedselveiligheid, vergunningen en aansprakelijkheid. Die formele kaders botsten met de snelle en informele opzet van het bewonersinitiatief. Via een pragmatische samenwerking vonden betrokkenen een oplossing door een netwerk van tussenpersonen in te zetten. Deze tussenpersonen spraken de taal van bewoners én ambtenaren. Uiteindelijk gaf de gemeente zelf subsidie om de continuïteit van het initiatief te waarborgen. Op basis van deze ervaringen was de conclusie dat een gecoördineerde eenheid nodig is voor een goede afstemming tussen informele en formele initiatieven.

5. Collaboratief bestuur in de praktijk

Wat zijn belangrijke voorwaarden waaronder collaboratief bestuur goed kan werken? In dit hoofdstuk gaan we in op het belang van gelijkwaardigheid, de inzet van tussenpersonen en een passende systematiek van verantwoording.

5.1 Gelijkwaardigheid

In het vorige hoofdstuk bespraken we dat collaboratief bestuur verschillende gedaanten kan aannemen, bijvoorbeeld in een taskforce of netwerkstructuur. Om de gelijkwaardigheid van betrokken partijen te borgen is het belangrijk dat er een nieuw orgaan wordt ingericht dat buiten de betrokken partijen geplaatst wordt. Zo'n apart orgaan draagt ook bij aan het gevoel van rechtvaardigheid bij informele crisispartijen en hun achterban. Zij ontmoeten formele crisispartijen namelijk via een aparte organisatie waar zij zelf ook onderdeel van zijn en dat hun perspectief en dat van de overheid bij elkaar brengt. Natuurlijk is de samenwerking tussen overheids- en niet-overheidspartijen nooit volledig gelijkwaardig: de overheid heeft middelen en sturingsmogelijkheden die de andere betrokken partijen niet hebben. Bovendien gaat het hier om het bewaken van sociale grondrechten waarvoor de overheid een belangrijke verantwoordelijkheid heeft. De gelijkwaardigheid zit vooral in participatie in de probleemdefinitie (wat zijn de uitdagingen die ontstaan tijdens een crisis) en het definiëren van een aanpak. De voorbeelden uit het Amsterdamse Crisisweerbaarheid Living Lab laten mooi zien hoe de mens op die manier meer centraal komt te staan in de crisisaanpak.

5.2 Explicitering van doel en manier van samenwerken

Om collaboratief bestuur te laten slagen is het belangrijk dat samenwerkingspartners het eens worden over het doel en de manier van samenwerken (Thomson et al. 2009). Welke inhoudelijke doelen staan centraal in de samenwerking? Hoe zorgen partijen voor snelle beslissingen en het voorkomen van ingewikkelde administratieve procedures? Hoe gaan zij om met onderlinge conflicten? Daarbij horen ook afspraken over het commitment van betrokken organisaties. Anders ligt vrijblijvendheid op de loer. Tenslotte werkt samenwerking niet zonder onderling vertrouwen en een gevoel van wederkerigheid. Het vraagt tijd en informeel contact om die op te bouwen. Tijdens de crisislabs was er veel tijd om elkaar informeel te leren kennen en gebruikte men creatieve werkvormen zoals een *World Café*. ▶

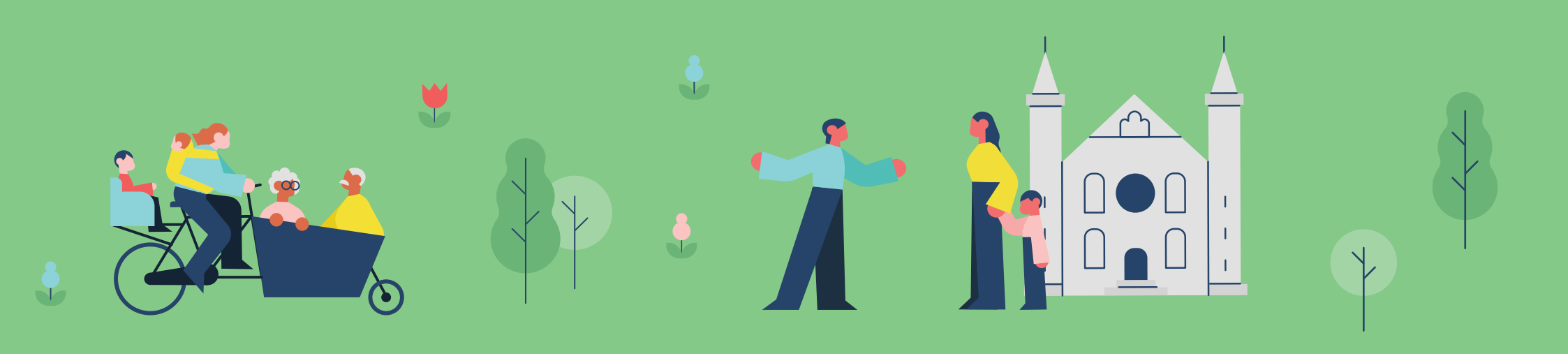
“Vertrouwen in de wijk bouw je namelijk niet op tijdens een crisismoment, maar juist in het dagelijkse leven.”

5.3 De inzet van tussenpersonen

Cruciaal in collaboratief bestuur is de inzet van tussenpersonen of intermediairs (Ansell en Gash 2008; Emerson en Nabatchi 2015). Tussenpersonen begrijpen de wereld van de overheid en die van maatschappelijke actoren, en zijn dan ook essentieel voor het functioneren van netwerkstructuren. Zij kunnen de vertaling maken tussen informele netwerken en formele instituties, verwachtingen op elkaar afstemmen en de samenwerking operationeel maken. Juist via zulke brugfuncties kan het spanningsveld tussen formeel en informeel niet alleen worden overbrugd, maar ook productief worden gemaakt. Tussenpersonen kunnen regels pragmatisch interpreteren, afstemming organiseren en vertrouwen opbouwen tussen partijen die anders moeilijk met elkaar zouden samenwerken. In crisissituaties blijkt deze bemiddelende rol bepalend voor effectieve en flexibele samenwerking.

Tussenpersonen goed toerusten voor hun rol
Een goed toegeruste tussenpersoon is geen formele nieuwe functie, maar eerder een rol die iemand vervult tussen de twee werelden. Daarvoor heeft een tussenpersoon een aantal dingen nodig. Allereerst is het verkrijgen van mandaat en handelingsruimte cruciaal. De tussenpersoon moet in crisissituaties beslissingen kunnen nemen of in elk geval snel kunnen schakelen tussen verschillende werelden zonder langdurige bureaucratische procedures. Ten tweede is relationele continuïteit belangrijk. Vertrouwen in de wijk bouw je namelijk niet op tijdens een crisismoment, maar juist in het dagelijkse leven. Dat betekent dat een tussenpersoon langdurig en zichtbaar aanwezig moet zijn in de buurtgemeenschap.

Tot slot is verbindingen kunnen leggen essentieel. Daarbij gaat het niet alleen om kennis van de inhoud (zoals van regels, beleid, procedures, werkwijzen van burgercollectieven), maar juist ook over invoelend vermogen en communicatieve vaardigheden. Teruggrijpend naar de eigenschappen die we bespraken in hoofdstuk 2, is het belangrijk dat de tussenpersoon psychologische veerkracht heeft. Op basis van die vaardigheden kunnen tussenpersonen een positie verwerven in het sociale netwerk om misverstanden tussen formele en informele werkwijzen op tijd te signaleren. In crisissituaties blijkt deze combinatie van mandaat, nabijheid en netwerkpositie bepalend voor effectieve samenwerking tussen overheidspartijen en burgercollectieven. ▶



5.4 Passende verantwoordingssystematiek

Elke bestuursvorm vraagt een vorm van verantwoording. Voor formele crisispartijen is het belangrijk dat zij kunnen aanwijzen wie verantwoordelijk is voor besluiten en voor de verschillende uitvoeringstaken. Bij collaboratief bestuur is dat soms mogelijk en soms niet. In het voorbeeld van het uitdelen van voedsel tijdens de coronacrisis hield de gemeente de verantwoordelijkheid voor de voedselveiligheid, terwijl burgercollectieven hielpen om de doelgroep te bereiken. Het is dan soms lastig om een verantwoordelijke aan te wijzen, omdat meerdere mensen betrokken zijn bij een besluit of de uitvoering daarvan. Daarbij gaat verantwoording in burgercollectieven veel meer over wat er teweeg gebracht wordt in de samenleving. Wie zijn er bereikt en actief geworden door beleid dat is ingezet? Wat heeft dat beleid bij mensen teweeggebracht?

Beide vormen van verantwoording zijn belangrijk. Het is bijvoorbeeld belangrijk om de schuldige aan te kunnen wijzen als mensen ziek worden door de maaltijden die zijn uitgedeeld. Degene die nalatig is geweest kan daar dan op worden aangesproken en iets leren van diens fouten, bijvoorbeeld als het voedsel sneller bedorven was dan vooraf ingeschat. Maar in de verantwoording naar de samenleving is het minstens zo belangrijk te weten wat er bereikt is voor mensen en wat de betrokkenheid is geweest vanuit verschillende groepen mensen. Essentieel is ook het antwoord op de vraag of mensen de besluitvorming en de uitwerking daarvan rechtvaardig vonden (Sørensen en Torfing 2021). Zijn mensen uit de buurt zelf ook gaan helpen? Zijn de belangrijkste mensen bereikt, namelijk die mensen die het voedsel het meeste nodig hadden? En hoe is het proces van samenwerking tussen formele en informele partijen tijdens de crisis verlopen? Heeft de taakverdeling tussen formele en informele crisispartijen goed gewerkt, of waren er communicatieproblemen en zelfs conflicten? Hoe heeft het onderling vertrouwen zich ontwikkeld?

In de praktijk van collaboratief bestuur zou het formuleren van sociale doelen een belangrijke plek verdienen. De doelen kunnen een vertrekpunt voor verantwoording zijn en het collaboratief bestuur kan ze gebruiken bij tussentijdse evaluaties. Op die manier kan er op tijd bijgestuurd worden. Dit vraagt om een aanpak die zich richt op alle lagen van het openbaar bestuur: van gemeenten en veiligheidsregio's tot provincies en rijk. Daarnaast vraagt het om een goede afstemming tussen deze bestuurslagen. Sociale doelen zouden daarom niet alleen per bestuurslaag moeten worden geformuleerd, maar ook in samenhang met elkaar, zodat verantwoordelijkheden, verwachtingen en inspanningen op elkaar aansluiten en gezamenlijk bijdragen aan het versterken van de maatschappelijke weerbaarheid.

6. Conclusies

De kern van dit essay is de oproep om de mens meer centraal te stellen in de crisisaanpak. Mensen verschillen in de manier waarop zij reageren op crisissituaties. Voor een deel heeft dat te maken met hun persoonlijkheid, voor een deel met hun sociaalmaatschappelijke positie en leefsituatie. Gemeenschapszin is een belangrijke bron die helpt tegen stress en om met elkaar crisissituaties te lijf te gaan. Maar soms leidt het behoren tot een groep of een gemeenschap juist tot uitsluiting van de mensen die het meest kwetsbaar zijn of tot gezamenlijke weerstand tegen de crisisaanpak, zoals we zagen bij de coronacrisis. Om te zorgen dat gemeenschapszin positief bijdraagt aan weerbaarheid is het belangrijk om aandacht te hebben voor mensen die gemarginaliseerd dreigen te worden in de crisisaanpak en om burgers rechtvaardig te behandelen. Burgercollectieven kunnen daarin een belangrijke rol spelen, omdat zij dicht bij de gemeenschap staan, de behoeftes van mensen goed kennen en weten wie kwetsbaar zijn. In het tweede gedeelte van het essay hebben we dan ook betoogd dat crisisweerbaarheid sterk afhankelijk is van de effectieve samenwerking tussen formele crisispartijen en burgercollectieven.

Een goede wisselwerking tussen de formele en informele structuren maakt het mogelijk om lokale kennis en snelle, flexibele actie te combineren met formele capaciteit en geplande inzet.

Die goede wisselwerking komt niet vanzelf tot stand. Waar formele organisaties sturen op verantwoording en structuur, opereren burgercollectieven vaak juist via vertrouwen, sociale netwerken en flexibiliteit. Het vraagt een cultuuromslag bij overheden en formele hulpinstanties om dat verschil te onderkennen. Op dit moment gaan veel crisisaanpakken er impliciet nog steeds van uit dat formele organisaties en informele burgercollectieven volgens dezelfde logica moeten werken. Onderzoek laat zien dat juist onderkenning van het spanningsveld tussen beide werelden bijdraagt aan een effectieve crisisaanpak (Schmidt 2019).

Een cultuuromslag betekent bovendien dat overheden niet alleen ruimte moeten bieden aan informele werkwijzen, maar deze ook actief moeten waarderen en inbedden in de crisisaanpak. Dat vraagt om een verschuiving van controle en uniformiteit naar het bewust verdelen of afwisselen van taken (Carlson et al. 2017). Zo kunnen informele organisaties bijvoorbeeld kwetsbare groepen signaleren, terwijl de overheid verantwoordelijk blijft voor financiering en logistieke coördinatie.

Tegelijkertijd vraagt dit ook iets van burgercollectieven zelf. Zij moeten beter en explicieter kunnen aangeven waar hun kracht ligt, en waar zij ondersteuning van de overheid nodig hebben. Bijvoorbeeld op het gebied van financiering, opschaling of juridische borging. Dit vergroot de kans dat hun informele werkwijze behouden blijft, terwijl zij toch effectief kunnen aansluiten op formele structuren.

Kortom, via collaboratief bestuur is het mogelijk om formele organisaties en informele burgercollectieven in crisissituaties zo te laten samenwerken dat zij elkaar versterken. Daarmee komt de mens meer centraal te staan in de crisisaanpak. Dit vraagt tijd, aandacht en institutionele ruimte. Als samenleving zullen we daar bewust in moeten investeren. Want weerbaarheid kan niet zonder de kracht van mensen.

Literatuur

Ansell, C. en A. Gash (2008). Collaborative governance in theory and practice. In: *Journal of public administration research and theory*, jg. 18, nr. 4, p. 543-571.

Azarhoosh, F., K. Boersma en H. Ghorashi (2023). Inclusief besturen: Met tunnelvisies en cijferdenken komen we er niet. In: *Tijdschrift voor sociale vraagstukken*, jg. 2023, p. 30-35.

Bandura, A. (1996). *Self-Efficacy in Changing Societies*. Cambridge: Cambridge University Press.

Boersma, K., R. Berg, J. Rijbroek, P. Ardai, F. Azarhoosh, F. Forozesh, S. de Kort, A.J. van Scheepstal en J. Bos (2022). Exploring the potential of local stakeholders' involvement in crisis management. The living lab approach in a case study from Amsterdam. In: *International Journal of Disaster Risk Reduction*, jg. 79, 103179.

Bor, A., F. Jørgensen en M.B. Petersen (2023). The COVID-19 pandemic eroded system support but not social solidarity. In: PLOS One, jg. 18, nr. 8, e0288644.

Bos, K. van den (2023). *Elkaar eerlijk behandelen*. Den Haag: Boom juridisch.

Bowles, S. en H. Gintis (2002). Social capital and community governance. In: *The Economic Journal*, jg. 112, nr. 483, p. 419-436.

Busscher, N. en E. Vojvodić (2025). Gas extraction and earthquakes in The Netherlands: drawing lessons from the response to ongoing social conflict and tensions. In: *Sustainability*, jg. 17, nr. 17, p. 7612.

Campbell, C. en S. Jovchelovitch (2000). Health, community and development: Towards a social psychology of participation. In: *Journal of Community & Applied Social Psychology*, jg. 10, nr. 4, p. 255-270.

Carlson, E.J., M.S. Poole, N.J. Lambert en J.C. Lammers (2017). A study of organizational reponses to dilemmas in interorganizational emergency management. In: *Communication Research*, jg. 44, nr. 2, p. 287-315.

Collins, C.R., J.W. Neal en Z.P. Neal (2014). Transforming individual civic engagement into community collective efficacy: The role of bonding social capital. In: *American Journal of Community Psychology*, jg. 54, nr. 3, p. 328-336.

Deloitte (2026). Hoe Rotterdam werkt aan weerbare wijken. Geraadpleegd 29 juli 2026 via www.deloitte.com/nl/nl/Industries/defense-security-justice/perspectives/hoe-rotterdam-werkt-aan-weerbare-wijken.html.

Drury, J., H. Carter, C. Cocking, E. Ntontis, S. Tekin Guven en R. Amlôt (2019). Facilitating collective psychosocial resilience in the public in emergencies: Twelve recommendations based on the social identity approach. In: *Frontiers Public Health*, jg. 7, p. 141.

Emerson, K. en T. Nabatchi (2015). *Collaborative governance regimes*. Washington: Georgetown University Press.

Ghorashi, H., K. Boersma en F. Azarhoosh (2023). Tussen-denken en inclusief besturen rond armoede. In: T. Overmans, M. Honingh en M. Noordegraaf (red.), *Maatschappelijke Bestuurskunde: Hoe verbindende bestuurskundigen (kunnen) inspelen op maatschappelijke vraagstukken* (p. 97-112). Den Haag: Boom uitgevers.

Greenberg, J., T. Pyszczynski en S. Solomon (1986). The causes and consequences of a need for self-esteem: A terror management theory. In: R.F. Baumeister (red.), *Public self and private self* (p. 189-212). New York: Springer New York.

Helliwell, J.F., H. Huang en S. Wang (2014). Social capital and well-being in times of crisis. In: *Journal of Happiness Studies*, jg. 15, nr. 1, p. 145-162.

Leoni, G., A. Lai, R. Stacchezzini, I. Steccolini, S. Brammer, M. Linnenluecke en I. Demirag (2022). The pervasive role of accounting and accountability during the COVID-19 emergency. In: *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, jg. 35, nr. 1, p. 1-19.

McMillan, D.W. en D.M. Chavis (1986). Sense of community: A definition and theory. In: *Journal of Community Psychology*, jg. 4, p. 6-23.

Moor, T. de, D. Czischke, C. van Eijk, M. Groep-Foncke, L. Held, L.G. Horlings, L. Jans, R. Kleinhans en I. van Meerkerk (2025). Burgercollectieven aan het roer? In co-creatie met de overheid naar succesvolle transities. In: *Bestuurswetenschappen*, jg. 79, p. 64-83.

Morsut, C., C. Kuran, B.I. Kruke, T.O. Nævestad, K. Orru en S. Hansson (2022). A critical appraisal of individual social capital in crisis response. In: *Risk, Hazards & Crisis in Public Policy*, jg. 13, nr. 2, p. 176-199.

NCTV, Nationaal Coördinator Terrorismebestrijding en Veiligheid (2025). Overheid start campagne Denk vooruit: voorbereiden op noodsituatie steeds belangrijker. Geraadpleegd 19 juli 2026 via www.nctv.nl/actueel/nieuws/2025/11/03/overheid-start-campagne-denk-vooruit-voorbereiden-op-noodsituatie-steeds-belangrijker.

Oudenhoven-van der Zee, K.I. (2025). *Wat ons verbindt: Bouwstenen van een veerkrachtige samenleving* (oratie). Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau.

Pardo, A.D.J., N. Busscher en T. Postmes (2024). Societal conflict due to gas extraction in the Netherlands: Towards the integral application of transitional justice principles. In: *International Journal of Rule of Law, Transitional Justice and Human Rights*, jg. 14, nr. 14, p. 57-79.

Peeters, T., E. Smits van Waesberghe, A. Mesic, R. van Wonderen, M. Jansen, T. Lambregts, A. Leijenhorst, M. Pauels, J. Pieterse en A. de Zeeuw (2020). *Van persoonlijke krenking tot vertrouwensbreuk*. Utrecht: Verwey-Jonker Instituut.

Postmes, T., N. Busscher, S. Hupkes, A. de Julio en E. Vojvodic (2024). The Groningen Gas Field: The Role of Science in a Slow-Onset Disaster. In: *Climate Change and Safety in High-Risk Industries*, p. 63-75.

Ridder, J. den, J. Boelhouwer en B. Geurkink (2026). *Burgerperspectieven 2026|2*: De stemming. Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau.

Schaper, J. en C. Hartman (2023). *Sceptische visies in het coronadebat: Lessen uit een mixed methods-onderzoek naar coronascepsis in Nederland*. Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau.

Schmidt, A. (2019). Tensions and dilemmas in crisis governance: Responding to citizen volunteers. In: *Administration & Society*, jg. 51, nr. 7, p. 1171-1195.

Schobert, M., K. Orru, F. Gabel, K. Nero, P. Windsheimer, M. Klaos en T.O. Nævestad (2023). The three A's of social capital in crises: Challenges with the availability, accessibility and activatability of social support. In: *International Journal of Disaster Risk Reduction*, jg. 92, 103704.

SCP (2024). Overheidshandelen tijdens en na crisis: *Vier aandachtspunten voor goed overheidshandelen rond crisissituaties*. Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau.
Sitrin, M. en C. Sembrar (2020). Pandemic Solidarity: Mutual Aid during the Covid-19 Crisis. Londen: Pluto Press.

Sørensen, E. en J. Torfing (2021). Accountable government through collaborative governance? In: *Administrative Sciences*, jg. 11, nr. 4, p. 127.

Staw, B.M., L.E. Sandelands en J.E. Dutton (1981). Threat rigidity effects in organizational behavior: A multilevel analysis. In: *Administrative Science Quarterly*, jg. 26, nr. 4, p. 501-524.

Tafti, M.T. en R. Tomlinson (2018). Theorizing distributive justice and the practice of post-disaster housing recovery. In: *Environmental Hazards*, jg. 18, nr. 1, p. 7-25.

Thomson, A.M., J.L. Perry en T.K. Miller (2009). Conceptualizing and measuring collaboration. In: *Journal of Public Administration Research and Theory*, jg. 19, nr. 1, p. 23-56.

Ward, R.E. (2026). Citizen interest in collaborative crime prevention: Do Beliefs about the Police Matter? In: *Sociological Inquiry*, jg. 96, nr. 3, e70033.

Zee, K.I. van der en J.P. van Oudenhoven (2013). Culture shock or challenge? The role of personality as a determinant of intercultural competence. In: *Journal of Cross-Cultural Psychology*, jg. 44, nr. 6, p. 928-940.

Zee, K.I. van der en J.P. van Oudenhoven (2014). Personality and multicultural effectiveness. In: V. Benet-Martinez en Y.Y. Hong (red.), *The Oxford handbook of multicultural identity* (p. 255-275). Oxford: Oxford University Press.

Colofon

Auteurs
Karen van Oudenhoven-van der Zee is directeur van het Sociaal en Cultureel Planbureau. Daarnaast bekleedt zij een bijzondere leerstoel Maatschappelijke Veerkracht aan de Vrije Universiteit Amsterdam.

Kees Boersma is directeur van het Centrum Defensie en Weerbare Samenleving en hoogleraar Organisatorische en Technologische Innovatie en Maatschappelijke Veerkracht aan de Vrije Universiteit Amsterdam.

Woord van dank
De volgende mensen waren bereid ons van waardevol commentaar te voorzien: Lisanne de Blok, Lotte Prins en Diederick van Rijn.