



Bedrijfstakonderzoek
BTO 2021.025 | Juli 2021

Crisis bij waterkwaliteit

Rapport

Crisis bij waterkwaliteit

BTO 2021.025 | Juli 2021

Dit onderzoek is onderdeel van het collectieve Bedrijfstakonderzoek van KWR, de waterbedrijven en Vewin.

Opdrachtnummer

402045 - 155

Projectmanager

Jos Frijns

Opdrachtgever

BTO - Thematisch onderzoek - Chemische veiligheid & Klant

Auteur(s)

Dr. Brouwer, S. (Stijn); Van Aalderen, N. (Nicolien) MSc.

Kwaliteitsborger(s)

Prof. Dr. van Leeuwen, K. (Kees)

Verzonden naar

Dit rapport is verspreid onder BTO-participanten.

Een jaar na publicatie is het openbaar.

Keywords

crisiscommunicatie

Jaar van publicatie
2021

Meer informatie

Dr. Stijn Brouwer
T +31 (0)30 60 69 511
E stijn.brouwer@kwrwater.nl

PO Box 1072
3430 BB Nieuwegein
The Netherlands

T +31 (0)30 60 69 511
F +31 (0)30 60 61 165
E info@kwrwater.nl
I www.kwrwater.nl



Juli 2021 ©

Alle rechten voorbehouden aan KWR. Niets uit deze uitgave mag - zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van KWR - worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen, of enig andere manier.

Managementsamenvatting

Goede voorbereiding op crises in het drinkwaterdomein is mogelijk met situationele crisiscommunicatie

Auteur(s) dr. Stijn Brouwer, Nicolien van Aalderen, MSc.

Door het in kaart brengen van wetenschappelijke inzichten in crisiscommunicatie en welke adequate responsstrategieën hiervoor bestaan in het drinkwaterdomein, biedt deze studie handvatten waarmee drinkwaterbedrijven zich goed kunnen voorbereiden op crisissituaties. Hoewel zulke gevallen zich in het Nederlandse drinkwaterdomein relatief weinig voordoen, is het belangrijk dat de sector hierop weet te anticiperen. Crisiscommunicatie vormt hiervan een essentieel onderdeel. Want hoewel elke crisis anders is en dus vraagt om een specifieke manier van communiceren, bestaan ook mechanismen en principes die in dit kader breed toepasbaar zijn. Met deze studie bieden we inzicht in de informatiebehoefte bij het ontstaan van een crisis, waarom het belangrijk is om als drinkwaterbedrijf te zijn voorbereid op reputatiemanagement, op welke manier dit mogelijk is, en waarom de effectiviteit van de verschillende responsstrategieën situationeel bepaald is. Tot slot maakt deze studie onder meer duidelijk wat het belang is van transparantie, consistentie, vertrouwen, empathie en kennis van de mens achter de meter.



Onrust in de Amsterdamse tuindorpen over de kwaliteit van water na loodmetingen

Belang: crisiscommunicatie vereist een gedegen voorbereiding

Bij het ontstaan van een crisis bestaat de behoefte aan informatie en verwacht de omgeving dat de betrokken organisatie snel acteert. Dit is voor een crisis bij waterkwaliteit niet anders. De drinkwatersector heeft niet voor niets draaiboeken

klaarliggen om in het geval van een crisis adequaat te kunnen optreden. Een apart aspect hiervan betreft de crisiscommunicatie en dit onderzoek voorziet in de behoefte om ook hierop gedegen te zijn voorbereid. De wetenschappelijke inzichten op dit gebied zijn in kaart gebracht en kennis is verzameld over de meest adequate responsstrategieën.

Aanpak: literatuuronderzoek met vertaling hiervan naar het drinkwaterdomein

Voor het in kaart brengen van de wetenschappelijke kijk op crisiscommunicatie is literatuuronderzoek verricht naar crisiscommunicatie, risicocommunicatie en reputatiemanagement. Een vertaling hiervan naar de praktijk van de Nederlandse drinkwatersector is vervolgens uitgevoerd door te kijken naar specifieke studies binnen het drinkwaterdomein. Hierbij is nadrukkelijk voortgebouwd op en verwezen naar eerdere BTO-studies.

Resultaten: effectiviteit van crisisresponsstrategieën is situationeel bepaald

Omdat elke crisis anders is, vraagt dit om een specifieke manier van communiceren. Toch bestaan er ook breed toepasbare mechanismen en principes voor crisiscommunicatie. Wat alle crises bijvoorbeeld gemeen hebben, is dat zij een enorme informatiebehoefte creëren. In de eerste plaats hebben mensen behoefte aan instruerende informatie met antwoord op de vraag hoe zij zichzelf fysiek kunnen veiligstellen. Vervolgens willen mensen zich psychologisch veilig voelen. Hiertoe hebben zij zogenoemde ‘aanpassingsinformatie’ nodig. Deze informatie legt onder meer uit wat er is gebeurd en geeft toelichting op het tegengaan van een soortgelijke crisis in de toekomst. Tot slot is het als organisatie raadzaam om met effectieve communicatie de reputatieschade zo klein mogelijk te houden.

Wat effectieve crisisresponsstrategieën zijn om in bovengenoemde behoeften te voorzien, is situationeel bepaald. Maar wat de unieke omstandigheden van een crisis ook zijn, mensen zullen in het geval van negatieve en onverwachte gebeurtenissen vrijwel altijd een verantwoordelijke zoeken. En wanneer klanten of andere stakeholders een organisatie verantwoordelijk houden voor een

crisis, heeft dit een negatief effect op diens reputatie. Vervolgens heeft dit gevolgen voor het (aankoop)gedrag van mensen en bijvoorbeeld voor de manier waarop zij de veiligheid van drinkwater ervaren. Hoezeer een crisis resulteert in reputatieschade hangt af van een aantal variabelen, waaronder crisisverantwoordelijkheid, crishistorie, eerdere reputatie, emoties en de gekozen crisisresponsstrategie. Hierbij gaat het niet alleen om woorden, maar ook om de daden die genomen worden als antwoord op de crisis.

Toepassing: inzicht in *evidence-based response* strategieën bij een crisis

Deze studie biedt inzicht in een tiental crisiscommunicatiestrategieën, verdeeld over vier categorieën: (i) ontkennen, (ii) afzwakken, (iii) herstellen en (iv) steunen. Daarnaast beschrijven we een aantal elementen die binnen elke vorm van crisiscommunicatie essentieel zijn. Het gaat hierbij om transparantie, consistentie, vertrouwen, empathie en tijd. Tot slot laat dit onderzoek zien hoe belangrijk het is om altijd goed naar de omgeving te luisteren, waarbij voor drinkwaterbedrijven de klanten uiteraard een hele belangrijke groep vormen. Alleen door kennis van de mens achter de meter, kan effectief worden gecommuniceerd. Zeker wanneer dit gebeurt in een context van crisis.

Het Rapport

Dit onderzoek is beschreven in het rapport *Crisis bij waterkwaliteit* (BTO-2021.025).

Een eerder verschenen rapport binnen het project ‘Crisis bij waterkwaliteit’ is getiteld *Omgaan met Crisis: Lood in de Amsterdamse Tuindorpen* (BTO-2020.051).

Inhoud

Managementsamenvatting	1	
1	Introductie	3
1.1	Aanleiding	3
1.2	Wanneer spreken we van een crisis?	4
1.3	Crisiscommunicatie in context	6
2	Crisiscommunicatie	7
2.1	Informatiebehoefte	7
2.2	Instruerende informatie	7
2.3	Aanpassingsinformatie	8
2.3.1	Transparantie	9
2.3.2	Consistentie	10
2.3.3	De rol van vertrouwen en empathie	11
2.3.4	Van feiten tot duiding	12
2.4	De factor tijd	12
2.5	Omgevingsanalyses	15
2.6	Eigen medewerkers	17
2.7	Media	18
3	Reputatiemanagement	19
3.1	Situationele crisiscommunicatie	19
3.2	Crisisresponsstrategieën	21
3.2.1	Ontkenstrategieën	21
3.2.2	Afzwakstrategieën	22
3.2.3	Herstelstrategieën	23
3.2.4	Versterkstrategieën	25
3.3	Tot slot	27
4	Luisteren naar je klant	28
4.1	De klant als signaleerder	28
4.2	De mens achter de watermeter	31
Literatuur	35	
I	Bijlage – Drinkwaterincidenten	37
II	Bijlage - Sentimentanalyse	39
III	Bijlage – Klantperspectieven	42

1 Introductie

1.1 Aanleiding

In het huidige sociale mediatijdperk kunnen bedrijven en instituties gemakkelijk kritisch worden gevolgd, beoordeeld, en zo nu en dan geslachttofferd. Daarnaast dragen sociale media ertoe bij dat berichten zich razendsnel kunnen verspreiden. Iedere burger kan met een tweet of de plaatsing van een video fungeren als journalist, waardoor nieuws zich razendsnel kan verspreiden. Of de wereld daarmee ook transparanter wordt is nog maar zeer de vraag, maar feit is wel dat hierdoor bedrijven en instituties – hierna aangeduid als organisaties - potentieel kwetsbaar zijn geworden. Wanneer er een crisis ontstaat, is er behoefte aan informatie en verwacht de omgeving dat je als betrokken organisatie snel acteert, en indien mogelijk zelfs een proactieve houding aanneemt in de crisiscommunicatie. Een dergelijke snelle respons maakt organisaties minder reactief, en geeft mogelijkheden het crisisbeeld wat ontstaat mede zelf te bepalen. Proactieve crisiscommunicatie vereist echter wel een gedegen voorbereiding.

Voor het adequaat omgaan met crises in de drinkwatersector liggen dan ook niet voor niets draaiboeken klaar, zijn structuren opgebouwd waarbij diverse actoren (zoals het RIVM) betrokken zijn, en is ervaringskennis opgebouwd. Dit onderzoek voorziet in de behoefte deze crisiscommunicatievoorbereiding te verdiepen door het in kaart brengen van wetenschappelijke inzichten op het gebied van crisiscommunicatie, en meer specifiek, kennis te verzamelen over de meest adequate responsstrategieën bij incidenten met chemische stoffen in drinkwater(bronnen). Het onderzoek is hiermee een vervolg op het BTO-project Risicoperceptie (2019.023) wat zich richtte op de perceptie en handvatten aangaande de structurele communicatie over de aanwezigheid van antropogene stoffen in drinkwater(bronnen), anders dan het type communicatie wat vereist is bij calamiteiten.

Voorliggend rapport is het tweede rapport in het kader van het BTO-onderzoek 'Crisis bij waterkwaliteit', een gezamenlijk onderzoek van de themagroepen 'Chemische Veiligheid' en 'Klant'. Waar het eerste rapport binnen dit project (Aaldereen et al., 2020) zich specifiek richtte op één casus – en wel de crisis rondom de loden drinkwaterleidingen in de Amsterdamse tuindorpen – en daarbij inzoomde op de beleving van de bewoner, gaat het in dit rapport om het bredere plaatje en staat crisiscommunicatie centraal.

Iedere crisis is uiteraard weer anders, en vraagt daarmee om een andere manier van communiceren. In deze studie gaat het dan ook niet om het formuleren van concrete berichten. De literatuur biedt echter wel inzicht in achterliggende mechanismen en principes voor crisiscommunicatie die breed van toepassing zijn. In de volgende hoofdstukken worden deze uiteengezet.

Na dit inleidende hoofdstuk bestaat dit rapport uit een drietal hoofdstukken. Hoofdstuk 2 richt zich op de theoretische achtergrond van crisiscommunicatie vanuit de toepassing, inclusief de inventarisatie van praktische adviezen waar als drinkwaterbedrijf rekening mee moet worden gehouden tijdens een crisis. Reputatiemanagement, inclusief de uitwerking van diverse crisisresponsstrategieën staan centraal in Hoofdstuk 3. In het afsluitende hoofdstuk gaat het over de rol van de klant en het belang van het goed luisteren naar je klant in de context van crisiscommunicatie. Op verschillende plekken binnen deze hoofdstukken zijn praktijkvoorbeelden van waterkwaliteitscrises opgenomen met een bijzondere plek voor de loodcasus in de Amsterdamse tuindorpen, waarmee een verbinding wordt gelegd met het eerste rapport binnen dit BTO-onderzoek 'Crisis bij waterkwaliteit' (i.e. Aaldereen et al., 2020).

1.2 Wanneer spreken we van een crisis?

Stamsnijder (2002:3) definieert een crisis als een onverwachte gebeurtenis die leidt tot vergaande materiële en immateriële gevolgen voor een bedrijf, organisatie of persoon, waarbij onder tijdsdruk beslissingen moeten worden genomen. Hierbij volgt hij de oorsprong van het woord crisis, wat zou afstammen van het Griekse *krisis*, dat beslissing betekent.

Wanneer iets een crisis is, is subjectief. Hierbij geldt het credo: *if men define situations as real, they are real in their consequences*. Dus als klanten of andere stakeholders iets als een crisis ervaren, is voor hen die crisis een realiteit.

Coombs (2007) maakt onderscheid tussen drie verschillende soorten crises¹ op basis van de mate van verantwoordelijkheid die de organisatie heeft op de crisissituatie:

- Slachtoffercrisis: crisissituatie waarin de organisatie geen schuld heeft, en hierbij in zekere mate ook zélf slachtoffer van is.
- Incidentele crisis: crisissituatie waarin de organisatie weliswaar verantwoordelijkheid draagt voor de crisis, maar deze onopzettelijk is ontstaan.
- Vermijdbare crisis: crisissituatie waarin de organisatie zowel verantwoordelijkheid als schuld heeft.

Een andere indeling is opgesteld door Stamsnijder (2002) die crises indeelt op basis van het type gebeurtenis, variërend van rampen, ordeverstoringen, terrorisme, internationale of regionale conflicten, tot bedrijfscrisis. Ook van al die verschillende typen van crises bestaan weer tal van definities en indelingen. Voor rampen wordt bijvoorbeeld vaak de definitie van McFarlane and Norris (2006: 4) gebruikt. Zij definiëren een ramp als een *'potentieel traumatische gebeurtenis die collectief wordt beleefd, een acuut begin heeft, en van beperkte duur is'*.² Rampen kunnen zowel een natuurlijke oorzaak (zoals bijvoorbeeld aardbevingen en orkanen), een technologische oorzaak (bijvoorbeeld olieramp), of een menselijke oorzaak hebben (zoals bijvoorbeeld terrorisme) (Houston et al., 2015). Grotendeels in lijn hiermee gebruikt Tangena (2018) in zijn overzichtsstudie naar wereldwijde drinkwaterincidenten de indeling van incidenten door (i) menselijke fouten; ii) technisch falen; (iii) moedwillige verstoringen; en (iv) natuurlijke gebeurtenissen.³ In onderstaande tabel wordt deze vierdeling geïllustreerd door vier concrete voorbeelden uit het Nederlandse drinkwaterdomein.⁴

¹ In het Engelstalige literatuur wordt gesproken over respectievelijk de *victim, accidental* en *preventable crisis* Coombs (2007).

² Vertaling door de auteurs van dit rapport.

³ Naast deze vierindeling binnen de dimensie 'oorzaak van het incident' maakt Tangena (2018) ook nog een indeling langs de dimensies 'aard van het incident' (i.e. chemische verontreiniging, microbiologische verontreiniging en fysieke aantasting) en 'systeemonderdeel' (i.e. ruwwaterbron, pompstation, leidingnet).

⁴ Om de voorbeelden in dit rapport van verschillende crisis in context te plaatsen zijn in Bijlage I de resultaten opgenomen van inventarisatie van drinkwaterincidenten in de westerse wereld.

Oorzaak	Voorbeeld	
Menselijke fout	Leidsche Rijn (2001)	Doordat bij vergissing in een proefproject met een dubbel net het drinkwaternet werd gekoppeld aan het huishoudwaternet - met daarin water dat slechts een gedeeltelijke zuivering had ondergaan en bedoeld was voor huishoudelijke toepassingen - ontstaat een crisis (microbiologische verontreiniging, leidingnet) waarbij 37 inwoners maag- en darmklachten oplopen. Na het aanvankelijk afkondigen van een kookadvies om het abnormaal hoge gehalte aan colibacterieën te doden is binnen enkele dagen het leveren van huishoudwater ongedaan gemaakt.
Technisch falen	Heel (2015)	De crisis (chemische verontreiniging, bron) begon nadat in de zomer van 2015 de mosselmonitor bij de inlaat van het WML spaarbekken bij Heel alarm sloeg waarna tot maximaal een periode van 139 dagen geen Maaswater is ingenomen door WML, Dunea en Evides. Na twee weken bleek dat het alarm veroorzaakt werd een te hoge concentratie van o.a. pyrazool (90 tot 100 µg/l), terwijl de signaleringswaarde voor dergelijke onbekende stoffen 1 µg/l bedraagt. Niet veel later blijkt dat de stof afkomstig is van een fabriek op het industrieterrein Chemelot. Waar normaliter pyrazool vrijwel volledig verwijderd wordt in de afvalwaterzuivering is dat nu niet gebeurd omdat – zo blijkt achteraf – de biomassa uit de afvalwaterzuivering niet meer in staat bleek pyrazool effectief af te breken nadat de fabriek voor onderhoud tijdelijk buiten gebruik was geweest. Omdat de inname van pyrazool-houdend rivierwater op tijd is gestaakt is de volksgezondheid niet in gevaar geweest.
Moedwillige verstoring	Deurne (1981)	Kortstondige crisis (chemische verontreiniging, leidingnet) waarbij inwoners in het Brabantse Deurne plots groen water uit hun kraan kregen als gevolg, van wat bleek, een grap van enkele Deurenaren die het lukt 9 liter kleurvloeistof in het drinkwaternet te brengen. Bij deze crisis is de volksgezondheid niet in het geding geweest.
Natuurlijke gebeurtenis	Gloucestershire, GB (2007)	Door een overstroming van de revier de Severn komt een drinkwaterzuivering onder water te staan, waarna de installatie wordt afgesloten. Als gevolg van deze crisis (fysieke aantasting, zuivering) komen 140.000 huishoudens zonder kraanwater te zitten. Na herstart van de installatie volgt nog een kookadvies van een week.

Tabel 1: Illustratie type crises naar oorzaak op basis van Tangena (2018) waarbij iedere crisis tussen haakjes getypeerd is naar de dimensies 'aard van het incident' en systeemonderdeel.

Crisis zijn per definitie onvoorspelbaar. Tegelijkertijd kunnen ze altijd gebeuren, en is het dus goed om vooraf na te denken hoe hiermee om te gaan. Het voorbereiden op crisiscommunicatie is daar een onderdeel van. Crisiscommunicatie kan gedefinieerd worden als 'het aanbieden van informatie van zenders aan ontvangers met het

doel de escalatie van een crisissituatie, en daarmee materiële en immateriële gevolgen, te beperken (Stamsnijder, 2002 :13).

1.3 Crisiscommunicatie in context

Doel van deze sectie is om helderheid te scheppen wat bedoeld wordt met crisiscommunicatie, en hoezeer dit anders is dan wel overlapt met risicocommunicatie en rampencommunicatie. Houston et al. (2015) geeft in die context aan dat het bij crisiscommunicatiestudies primair gaat over het bestuderen van strategieën die het imago van organisaties kunnen beschermen tijdens een crisis. In deze studie hanteren we een minder nauwe definitie en bezien we in navolging van Stamsnijder (2002) crisiscommunicatie als communicatie met als doel om escalatie van een crisissituatie en daarmee materiële en immateriële gevolgen te beperken. Studies over risicocommunicatie gaan daarentegen over het begrijpen hoe de kennis, de perceptie en het gedrag van individuen beïnvloed kan worden. Risicocommunicatie behelst dan ook de communicatie over risico's waaraan mensen kunnen blootstaan voordat een crisis of een ramp zich voordoet. Anders dan crisiscommunicatie, welke plaatsvindt tijdens en na het voltrekken van een crisis, is het communiceren over risico's iets wat ook los van rampen en crisis plaatsvindt. Wel is het communiceren over risico's vaak onderdeel van crisiscommunicatie, maar andersom geldt dit dus niet.

Een belangrijk doel van risicocommunicatie, zoals ook beschreven in het BTO-rapport Risicoperceptie (Brouwer et al., 2019) is het verkleinen van de afstand tussen de gepercipieerde subjectieve risicobeleving van leken en de technische risicoanalyses van experts. Traditioneel was dit soort communicatie sterk gericht op het publiek laten begrijpen van de 'echte' risico's. Later is er meer begrip gekomen dat ook subjectieve risicopercepties waarheid zijn. Bovendien is steeds meer duidelijk geworden dat de reden waarom het publiek risico-informatie vaak anders interpreteert en waardeert dan experts of wetenschappers niet is omdat zij irrationeel zijn, maar omdat ze risico's op een andere manier evalueren, namelijk in de context van hun eigen leven (Holmes et al., 2009). Coombs (2010) beziet risicocommunicatie dan ook expliciet niet als eenrichtingsverkeer, maar eerder als een dialoog tussen hen die risico's veroorzaken en zij die de risico's moeten dragen. Vanuit die opvatting is risicocommunicatie dus ook veel meer gericht op het zorgen dat zij die het risico moeten dragen zich comfortabeler voelen met het risico. Hiertoe behoort nog steeds het uitleggen van de risicoanalyse, maar behoort ook het begrijpen waar de zorgen liggen van hen die het risico moeten dragen.

Rampencommunicatie relateert aan zowel crisis- als risicocommunicatie, maar heeft wel een duidelijk andere focus (Houston et al., 2015). Feitelijk beperkt rampencommunicatie zich tot communicatie om het aantal slachtoffers bij een ramp te minimaliseren. Auteurs als Coombs (2019) zien dit soort instruerende informatie als de eerste fase, en dus een belangrijk onderdeel van crisiscommunicatie zelf.

Crisiscommunicatie	Communicatie om escalatie van een crisissituatie en daarmee materiële en immateriële gevolgen te beperken.
Risicocommunicatie	Communicatie om de afstand tussen de gepercipieerde subjectieve risicobeleving van leken en de technische risicoanalyses van experts te verkleinen.
Rampencommunicatie	Communicatie om het aantal slachtoffers bij een ramp te minimaliseren.

Tabel 2: Definities

2 Crisiscommunicatie

2.1 Informatiebehoefte

Wat alle crises gemeen hebben is dat zij een enorme informatiebehoefte creëren. In de eerste plaats willen mensen weten hoe ze zichzelf fysiek veilig kunnen stellen. Dat kan bijvoorbeeld door ramen en deuren te sluiten bij een brand of door besmette producten terug te brengen naar de winkel. In de literatuur wordt de informatie die antwoord geeft op dit soort vragen instruerende informatie genoemd (of in het Engels *instructing information*). In de tweede plaats willen mensen zich ook psychologisch veilig voelen. Betrokken organisaties kunnen daarbij helpen door het geven van zogenaamde aanpassingsinformatie (of in het Engels: *adjusting information*). Dit is informatie waarmee onder meer wordt uitgelegd wat er is gebeurd, en toe te lichten hoe een soortgelijke crisis in de toekomst voorkomen kan worden (Claeys and Koppen, 2019). In dit hoofdstuk worden beide vormen van informatie – volgens Coombs (2019) het fundament van iedere crisis response - nader toegelicht. Over het derde centrale element binnen de crisiscommunicatie, reputatiemanagement, is een apart hoofdstuk opgenomen. Reputatiemanagement betreft communicatie om de reputatieschade van de bij de crisis betrokken organisatie zo klein mogelijk te houden.

2.2 Instruerende informatie

De eerste prioriteit bij iedere vorm van crisiscommunicatie moet gericht zijn op het beperken van fysieke schade en het minimaliseren van de gezondheidsrisico's van alle betrokkenen, mocht dat aan de orde zijn (Roberts and Veil, 2016, Coombs, 2019). Veruit de belangrijkste boodschap in een dergelijke situatie behelst het type informatie wat ziekte, letsel of dood kan voorkomen (Reynolds et al., 2002). Dat kan informatie zijn over hoe te evacueren, hoe en waar een veilige schuilplaats te vinden, maar ook informatie over de noodzaak bepaalde producten terug naar de winkel te brengen. Binnen het domein van drinkwater zou het kunnen gaan over een kookadvies of het dringende advies om, al dan niet voor bepaalde toepassingen, tijdelijk helemaal geen water uit de kraan te gebruiken. Wanneer niet gestart wordt met informatie over wat betrokkenen kunnen doen om fysieke schade te beperken, en bijvoorbeeld eerst de nadruk wordt gelegd op de achtergrond van de crisis of de mogelijke schuldige, verzuimt de organisatie zijn taak om het welzijn van het algemeen publiek te beschermen (Roberts and Veil, 2016).

Praktijkvoorbeeld instruerende informatie: kookadvies kraanwater

Brabant Water zorgt voor schoon en veilig kraanwater. Toch kan het door een storing, lekkage of geplande werkzaamheden gebeuren dat uw kraanwater niet schoon genoeg is. U kunt het water uit de kraan dan niet drinken.

Wat moet ik doen bij een kookadvies?

Kook uw water drie minuten door voordat u het gebruikt. Dit geldt voor het maken van koffie, thee, limonade, flesvoeding, voor tandenpoetsen en voor het bereiden van de maaltijd. Als u water kookt, gaan alle eventuele aanwezige bacteriën dood.

- Kook het water in een pan of fluitketel. Gebruik hiervoor niet de waterkoker. Een waterkoker verhit het water meestal niet drie minuten of langer tot honderd graden Celsius.
- Voor huishoudelijk gebruik (toilet doorspoelen, wassen, schoonmaken, tuin etc.) hoeft u het water niet te koken.
- U kunt gewoon douchen en in bad gaan. Wij adviseren u wel om in deze gevallen geen water door te slikken.
- Na het koken is het water veilig om te drinken.

Waarom ontvang ik een kookadvies?

Een kookadvies is vaak een voorzorgsmaatregel. Na werkzaamheden, een lekkage of bij problemen in het leidingnet kunt u dit kookadvies ontvangen. Bijvoorbeeld omdat de kans bestaat dat er vuil in de leiding is gekomen. Brabant Water neemt geen risico als het om uw gezondheid gaat. Daarom ontvangt u een kookadvies. Na drie minuten doorkoken zijn alle bacteriën en virussen, die mogelijk in het water zitten, gedood en kunt u het kraanwater veilig drinken.

Hoe lang duurt een kookadvies?

De vraag om uw kraanwater te koken is tijdelijk en duurt meerdere dagen. Als uit onderzoek blijkt dat het koken niet meer nodig is, laten wij u dit zo snel mogelijk weten. U ontvangt hiervoor een kaartje thuis.

Bron: <https://www.brabantwater.nl/klantenservice/kookadvies> (d.d. 01-10-2020)

2.3 Aanpassingsinformatie

Nadat informatie is versterkt hoe betrokkenen fysieke schade kunnen beperken pleiten auteurs als Coombs (2019) ervoor dat alle aandacht uitgaat naar het verstrekken van informatie om het psychologische welzijn van de betrokkenen te ondersteunen. Dit is nodig omdat een crisis vaak gepaard gaat met veel stress over de onzekerheid over (de mogelijke) schade die betrokkenen ondervinden. Bij aanpassingsinformatie gaat het kortweg om informatievervalsing om betrokkenen te helpen om de psychologische schade als gevolg van een crisis te minimaliseren.

Op het meest basale niveau bestaat dit soort informatie uit feitelijke informatie over de gebeurtenis (Coombs, 2019). Naast zaken als de vorm en de snelheid van informatie is ook de inhoud van de boodschap van belang. Volgens Stamsnijder (2002) moet de boodschap altijd de volgende vragen beantwoorden:

- Wat zijn de feiten? Wat heeft waar, wanneer plaatsgevonden?
- Wie zijn er bij het incident betrokken. Wie heeft het gedaan, wie heeft er schuld?
- Hoe heeft dit kunnen gebeuren? Waardoor is het incident ontstaan, wat zijn de oorzaken?

2.3.1 Transparantie

In de literatuur wordt transparantie als een cruciaal kenmerk van adequate crisiscommunicatie beschouwd. Zo is transparantie vastgelegd als een van de sleutelprincipes van de WHO Outbreak Communication Guidelines (WHO, 2008). Hierbij onderstrepen zij dat transparantie niet iets is voor op den duur, of voor later in het proces, maar iets voortdurend. Dit betekent volgens hen het tijdig verstrekken van de volledige informatie over risico's, en het proactief communiceren wanneer nieuwe ontwikkelingen zich voordoen. Volgens Coombs (2019) betekent transparantie in de praktijk dat organisaties: (i) te allen tijde bereid moeten zijn de media te woord te staan, (ii) bereid moeten zijn om informatie te delen, en (iii) eerlijk moeten zijn. Dan gaat het bijvoorbeeld ook over de impact van de risico's. Het advies is om hierover realistisch te zijn. Immers, als later blijkt dat de effecten veel ernstiger zijn dan aanvankelijk gecommuniceerd, dan zal dat grote invloed hebben op de beeldvorming en het vertrouwen.

Transparantie betekent echter niet dat je in je communicatie alles moet vertellen wat je weet. Peters (2018) stelt in deze dat er ook maatschappelijk geaccepteerde grenzen zijn waarbinnen terughoudendheid of zelfs niets zeggen op zijn plaats is. Het meest duidelijke voorbeeld hierbij is informatie over ongevallen met persoonlijke slachtoffers waarbij familieleden nog niet geïnformeerd zijn, privacygevoelige informatie over patiënten, of informatie binnen lopende rechtszaken. Wanneer een situatie vraagt om terughoudendheid en geen volledige transparantie kan worden gegeven is het echter belangrijk om duidelijk te zijn over de reden waarom je niet open kunt zijn, en daarnaast aan te geven wanneer je verwacht wel meer te kunnen vertellen (Stewart and Cash, 1997).

Wanneer het gaat over transparantie is het verder van belang te realiseren dat er een verschil zit tussen het beschikbaar maken van data en de toegankelijkheid van data, waarbij voor dat laatste geldt dat deze ook "vertaald" moeten worden. In dit verband wordt ook wel gesproken over de transparantieparadox. Naarmate meer informatie beschikbaar komt, neemt het inzicht af (Stamsnijder, 2002). Tussen de extremen 'zo min mogelijk vertellen en *'full disclosure'*, oftewel volledig openheid, zit een wereld aan grijstinten. Welke tint in welke situatie de meest adequate is, zou altijd moeten afhangen van de vraag 'wat moeten mensen weten?', en niet zoals vaak traditioneel gedacht 'wat willen we vertellen?'.

Sinds 2010 is er binnen bijvoorbeeld het veiligheidsdomein in Nederland veel veranderd op dit gebied. Anders dan daarvoor, toen er gecommuniceerd werd vanuit de situatie: we vertellen wat we weten en willen delen, is nadien getracht van 'buiten naar binnen' te communiceren, dus aan te sluiten bij de informatiebehoefte van burgers. De focus is hiermee verschoven naar de vraag: 'waar hebben burgers behoefte aan?' (Stubbé and Veldhuis, 2014).

- ❖ Wees in crisiscommunicatie altijd open en eerlijk (Peters, 2018) en redeneer vanuit de kennisbehoefte van betrokkenen (Stubbe en Veldhuis, 2014)

Transparantie en van buiten naar binnen communiceren in de Amsterdamse loodcrisis

In de Amsterdamse tuindorpen zijn in verschillende woningblokken loden leidingen aangetroffen die resulteerden in een norm-overschrijdende loodconcentraties in het kraanwater. Uit een analyse door van Aalderen et al. (2020) van deze 'crisis' op basis van een vragenlijst (n=74) en 24 interviews blijkt dat de informatievoorziening niet altijd aansloot bij de behoefte van de bewoners. 66% geeft aan niet voldoende geïnformeerd te zijn en 23% was aanvankelijk niet voldoende geïnformeerd. Bewoners die niet voldoende geïnformeerd zijn geven aan behoefte te hebben aan meer informatie over de werkzaamheden dan over de effecten van lood op de gezondheid.

De informatiebehoefte van bewoners bleek in deze casus daarnaast ook anders dan vooraf verwacht door het drinkwaterbedrijf (zij voelden zich niet direct de probleemeigenaar in deze casus: loden leidingen komen enkel voor na de watermeter en hiervoor zijn de woningeigenaren verantwoordelijk), waarbij transparantie en

openheid heel belangrijk bleken. Wanneer het vertrouwen van bewoners in een organisatie afneemt door bijvoorbeeld twijfels over de kwaliteit van het water, kan een gebrek aan transparantie al snel wantrouwen oproepen. In de tuindorpen is er bijvoorbeeld wantrouwen ontstaan rondom de openbare tappunten. Bewoners werden naar deze tappunten verwezen als er loden leidingen in hun eigen woning waren aangetroffen. Echter, er leefden er in de wijk ook vragen over de kwaliteit van dit water, waarop het drinkwaterbedrijf hier een onderzoek naar heeft gedaan. Uit dit onderzoek bleek dat de kwaliteit van het water in orde was. *“We hebben toen deze conclusie gedeeld zonder het onderliggende rapport hierbij beschikbaar te maken. Hierna werd er op Facebook gesuggereerd dat de uitkomsten niet klopten en dat Waternet iets te verbergen heeft. Dat hadden we dus beter gelijk online kunnen zetten. Het stomme hierbij is ook nog dat de belangrijkste reden waarom we het niet online zetten puur praktisch van aard was: we konden geen pdf's op de website toevoegen.”* Dit voorbeeld laat zien dat het niet openbaar maken van dergelijke informatie in een gespannen situatie snel de suggestie kan wekken dat er informatie wordt achtergehouden. Ondanks dat er werd voldaan aan de vraag 'wat moeten mensen weten' (wat is de kwaliteit van het tappunt?), sloot de gekozen manier van communiceren niet aan bij de kennisbehoeften van bewoners (is het onderzoek naar de kwaliteit zorgvuldig gedaan?). Door dergelijke sentimenten (zoals wantrouwen) in het oog te houden kan (escalatie van) incidenten worden voorkomen.

2.3.2 Consistentie

Naast het belang van transparantie wordt in de crisiscommunicatieliteratuur gehamerd op het belang van consistente berichtgeving. Wanneer de communicatie consistent, ofwel niet-tegenstrijdig is, helpt dit de ontvanger om te gaan met de onzekerheid die vaak bij een crisis komt kijken, en verhoogt het daarmee gevoelens van zelfredzaamheid (Reynolds and Seeger, 2005). Daarnaast is het belangrijk om op te merken dat consistente berichtgeving als geloofwaardiger wordt ervaren dan inconsistente boodschappen (Clampitt, 1991 in Coombs, 2019). Wanneer experts elkaar tegenspreken veroorzaakt dat veel onzekerheid waardoor burgers uiteindelijk passief zouden kunnen worden. Als informatie uit verschillende bronnen (informatie van experts, de overheid, eigen observatie, de buurvrouw) elkaar daarentegen versterkt, leidt dat tot actie (Stubbé and Veldhuis, 2014). Nu is het in een veelstemmige wereld natuurlijk een illusie te denken dat één enkel drinkwaterbedrijf, of welke partij dan ook, ervoor kan zorgen dat alle informatie vanuit verschillende bronnen consistent is. Wel kan het zijn best doen om in ieder geval de boodschap vanuit de eigen organisatie, de drinkwatersector en andere overheden goed met elkaar af te stemmen

- ❖ Spreek met één mond: zeker tijdens een crisis is het essentieel dat de boodschappen vanuit de organisatie consistent zijn (Coombs, 2019). Gegeven het feit dat medewerkers gezien worden als een geloofwaardige bron van informatie, en zij ook gemakkelijk informatie kunnen verspreiden is het belangrijk hen op de hoogte te houden (Peters, 2018).

Een gebrek aan consistentie bij de aluminiumsulfaatcrisis in Camelford, GB (1988)

Uit de evaluatie van de grootste crisis in de Britse drinkwatervoorziening waarbij het drinkwaternet verontreinigd werd met aluminiumsulfaat (zie ook hoofdstuk 4), 400 mensen ziek werden en twee inwoners stierven, is de communicatie naar drinkwaterklanten niet goed gegaan. Zo werden aanvankelijk tegenstrijdige adviezen gegeven variërend van 'water koken', 'niet drinken als het vies smaakt', tot het 'water is helemaal goed'. Het in 1989 opgerichte expertpanel om de gezondheidsaspecten van de crisis te onderzoeken concludeert onder meer dat accurate en tijdige informatie veel gezondheidsproblemen en angst bij de bevolking had kunnen voorkomen (Tangena, 2018).

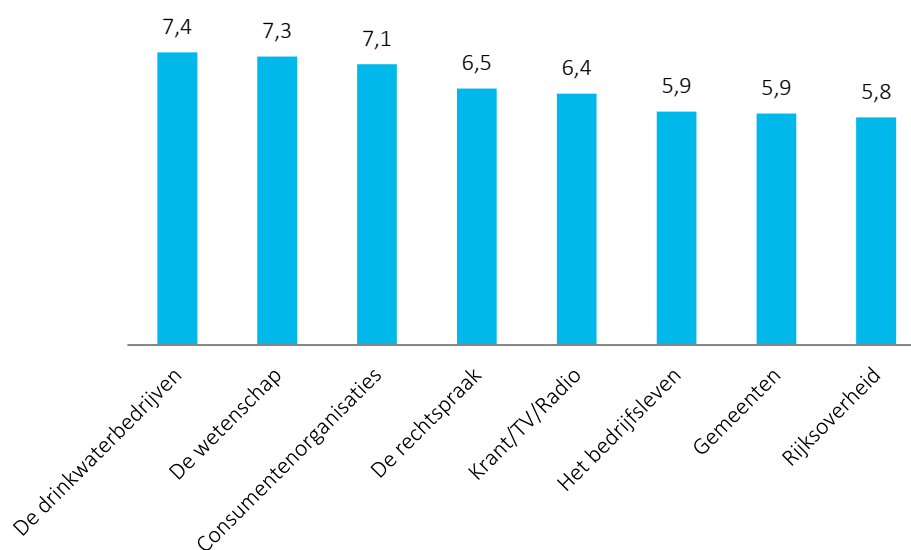
2.3.3 De rol van vertrouwen en empathie

Vertrouwen en betrouwbaarheid zijn altijd belangrijk, maar zeker tijdens een crisissituatie. Hierbij bouw je als organisatie voort op het vertrouwen dat er in de loop van de jaren is ontstaan. Zoals in onderstaand kader nader wordt toegelicht is de uitgangspositie van de Nederlandse drinkwatersector in dit opzicht goed: het gemiddelde rapportcijfer wat klanten geven voor het vertrouwen dat zij in hun drinkwaterbedrijf hebben is een 7.4. Maar ook al moge de uitgangspositie gunstig zijn, vertrouwen is iets wat snel kan afbrokkelen. Het is dus een element waar ook tijdens de crisis zelf serieus rekening mee moet worden gehouden. Vertrouwen tijdens een crisis kan volgens Coombs (2019) gewonnen worden door in de eerste plaats controle uit te stralen. Door het laten zien dat je als organisatie accurate en complete kennis hebt over de crisis wordt je gezien als expert, en wordt het beeld van een organisatie die controle heeft over de crisis versterkt. Daarnaast wordt in deze context veelvuldig gewezen op het belang van empathie daar het laten zien van compassie met de betrokkenen het gevoel van vertrouwen in de organisatie zou versterken (Coombs, 2019, Peters, 2018). Vanuit diezelfde redentatie stellen Claeys and Koppen (2019) dat juist wanneer het gaat om aanpassingsinformatie het van belang is dat empathie wordt getoond, en expliciet de zorg dat mensen zich psychologisch veilig voelen moet worden meegenomen.

- ❖ Wees empathisch – laat als organisatie zien dat je je kunt inleven in de ander - en laat compassie zien, oftewel een diepe betrokkenheid voor wat de ander beleeft en ervaart als gevolg van de crisis (Claeys and Koppen, 2019).
- ❖ Toon begrip voor de emoties die er leven en kom pas daarna met rationele argumentatie (Peters, 2018).

Vertrouwen in de Nederlandse drinkwatersector

Wanneer we kijken naar het vertrouwen dat Nederlandse drinkwaterklanten hebben in hun eigen drinkwaterbedrijf, dan laten onderstaande cijfers zien dat het vertrouwen gemiddeld gezien ruim voldoende tot goed is. Op een schaal van 1 tot 10, waarbij een 1 staat voor geen enkel vertrouwen en een 10 voor alle vertrouwen, geven klanten gemiddeld de score 7,4 voor de drinkwaterbedrijven. Dit geeft drinkwaterbedrijven een gunstige uitgangspositie, zeker in vergelijking met het institutioneel vertrouwen van drinkwaterklanten in andere instanties.



Figuur 1: Gemiddelde score voor het vertrouwen in de verschillende instanties (uit: Brouwer et al., 2019)

2.3.4 Van feiten tot duiding

Naast dat betrokkenen behoefte hebben aan informatie over wat er is gebeurd, wil men weten wat er gedaan zal worden om herhaling te voorkomen en hen te beschermen tegen een nieuwe crises in de toekomst. Hierbij staan de volgende vragen centraal:

- Waarmee wordt de schade beperkt en waarmee wordt voorkomen dat dit nog een keer kan gebeuren?
- Waartoe leidt dit incident? Wat zijn de gevolgen, immaterieel, voor personen en voor zaken? Wat is de indirecte schade?

In de praktijk zal er vaak tijd nodig zijn om dit soort maatregelen te identificeren en te implementeren. Eerst is het dus zaak de oorzaak van de crisis goed in kaart te brengen. Wanneer dit nog niet het geval is, verwordt dit soort informatie al snel tot speculatie. Dit moet echter te allen tijde voorkomen worden in crisiscommunicatie (Coombs, 2019).

Volgens Stubbé and Veldhuis (2014) zouden burgers zichzelf vier vragen stellen voordat ze tot actie over gaan: (i) Is er iets aan de hand?; (ii) Raakt dat mij?; (iii) Kan ik daar iets aan doen?; en (iv) Wat kan ik daar aan doen? Wanneer het antwoord op één van deze vier vragen niet voorhanden is zou de kans groot zijn dat burgers niet in actie komen. Feitelijk pleiten zij er dan ook voor om instruerende- en aanpassingsinformatie grotendeels gelijktijdig te verstrekken.

Crisiscommunicatie vanuit de overheid waarbij een gezondheidselement van toepassing is, bestaat dan ook uit de volgende drie stappen, waarbij steeds de informatiebehoefte van de burger zelf centraal staat (Stubbé and Veldhuis, 2014):

1. Het leveren van **feitelijke informatie**.
2. Het geven van een **concrete instructie**.
3. Het **duiden** van de crisis (inclusief antwoord op de vraag Hoe kon dit nu gebeuren? Wie is verantwoordelijk? En hoe moet het nu verder?)

Achterliggend idee is dus dat burgers eerst moeten vaststellen dat er iets aan de hand is en dat dit hen zelf raakt. Pas daarna gaan ze op zoek naar een handelingsperspectief. Is het mogelijk om iets te doen? Direct betrokkenen hebben pas behoefte aan de duiding (stap 3) wanneer de eerste dreiging van het incident afgenomen is, en de situatie onder controle lijkt. Stakeholders die niet direct geraakt zijn en de crisis vanaf een afstand volgen hebben deze behoefte al veel eerder (Stubbé and Veldhuis, 2014).

- ❖ Direct en niet-direct betrokkenen bij een crisis hebben op verschillende momenten behoefte aan een ander type informatie. Waar direct betrokkenen in eerste instantie primair behoefte hebben aan feitelijke informatie en concrete instructie, hebben niet-direct betrokken al veel eerder behoefte aan het duiden van de crisis.

2.4 De factor tijd

Naast de wijze waarop een organisatie reageert op een crisissituatie is de snelheid waarop zij reageert van cruciaal belang. Auteurs als Peters (2018) stellen dat in het huidige sociale mediatijdperk de responsetijd van organisaties bij een crisis zelfs zou zijn teruggelopen van 24 uur tot 24 minuten. De omgeving oefent immers steeds meer druk uit. Via de sociale media kunnen organisaties gemakkelijk kritisch worden gevolgd, beoordeeld, en zo nu en dan geslachtofferd. In hoeverre de acceptabele responstijd vandaag de dag werkelijk is teruggelopen tot 24 minuten, of

dat er meer tijd is, zal uiteraard situationeel bepaald zijn. Dat snelheid echter vaak geboden is, is een terugkomend element in de literatuur (Coombs, 2019, Benoit, 2015, Peters, 2018).

Vaststaat is dat de informatiebehoefte bij de omgeving, zeker in de eerste fase van een crisis, vaak groot is. Er is in die beginfase van een crisis vaak sprake van een informatievacuüm (Coombs, 2019). Wanneer burgers en andere stakeholders niet precies weten wat er aan de hand is, gaan ze vaak zelf op zoek naar aanvullende informatie (Stubbé and Veldhuis, 2014). Als de overheid of de organisatie deze informatie niet zelf verschaft, is de kans groot dat anderen dat zullen doen. In de woorden van Coombs (2019, p.131) *Any information void will be filled somehow and by someone. (...) If the crisis team does not supply the initial crisis information, some other groups will.* Vaak zullen dit de media zijn, die hiermee direct het beeld van de crisis bepalen. Het is daarna moeilijk om dat nog te veranderen. Een andere mogelijkheid is dat er door dit informatievacuüm speculatie ontstaat. Met andere woorden, dat er als gevolg van een gebrek aan informatie een geruchtenstroom op gang komt en foute informatie wordt verspreid. In sommige gevallen kan dit het gevolg zijn van kwade opzet om de organisatie te schaden (Coombs, 2019). Het voorkomen van speculatie is van essentieel belang, want juist door geruchtvorming kan een crisis snel uit de hand lopen. Immers, zeker omdat de tijdsdruk bij een crisis vaak hoog is, worden in een dergelijke situatie veronderstellingen sneller als feitelijke waarheid aangenomen (Stamsnijder, 2002). Zoals al eerder aangestipt moet hierbij rekening worden gehouden met het feit dat uit onderzoek zou blijken dat in stresssituaties, zoals crises vaak zijn, de capaciteit van mensen om informatie te verwerken tot 80% afneemt (Gilman, 2004). Snel reageren is dus belangrijk om geruchtvorming en onjuiste berichtgeving in de omgeving zoveel mogelijk te voorkomen. Daarnaast achten auteurs als Peters (2018) het raadzaam om als organisatie zélf de woordvoering te doen en daarmee ook de beeldvorming zelf te beïnvloeden.

De factor tijd in de Amsterdamse loodcrisis

Uit een analyse van de Amsterdamse loodcrisis door van Aalderen et al. (2020) blijkt dat, ondanks dat bewoners naar de betrokken woningcorporatie kijken voor de oplossing van het probleem, zij wel berichten hadden verwacht en gewenst van andere betrokken partijen zoals de gemeente, het waterbedrijf en de GGD. Zo geeft ca. de helft van de respondenten aan geen bericht te hebben ontvangen van deze instanties, maar hier wel behoefte aan hadden. Uit de interviews bleek ook dat bewoners de berichtgeving die er was als te laat, te summier en te onpersoonlijk hebben ervaren.

De berichtgeving werd als laat ervaren omdat veel bewoners over de aanwezigheid van loden leidingen op de hoogte zijn gesteld door berichtgeving in de media. Veel bewoners ontvingen pas bericht vanuit de genoemde instanties nadat zij hierover al veel hadden gelezen in lokale media of er over hadden gehoord via burelen. Uit de interviews blijkt dat respondenten hierdoor soms al vrij veel informatie hadden over de aanwezigheid van en de gevolgen van lood in kraanwater. Veel van de vragen die naar aanleiding van deze mediaberichten ontstonden bleken niet te worden beantwoord in de berichtgeving en de hierop volgende communicatie met de betrokken instanties. Dit leidde tot onrust, wantrouwen en speculaties bij sommige respondenten. Zo werd lood in kraanwater gelinkt aan verschillende gezondheidsproblemen die niet voorkomen in gezondheidsrisico's zoals beschreven door de GGD. Respondenten gaven hierbij soms ook aan te weten dat deze klachten niet wetenschappelijk erkend worden, maar dat zij deze desondanks hebben. Ook hier lijkt dus een informatievacuüm te zijn ontstaan, waarin alternatieve lezingen van de situatie de ruimte kregen om te verspreiden onder bewoners.

Peters (2018) maakt in deze onderscheid tussen inhoudelijke en procescommunicatie. Inhoudelijke communicatie is vaak op korte termijn niet of nauwelijks te geven. Procescommunicatie kan volgens hem echter wel altijd. Het idee van ‘we weten nog niets dus we communiceren niet’ is zijn inziens dan ook slechts een excuus. Zo geeft deze studie een voorbeeld van een processtatement na het uitbreken van een brand: ‘*We hebben te maken met een brand. We doen er samen met de hulpdiensten alles aan om iedereen veilig uit ons gebouw te krijgen. Daar is onze aandacht nu volledig op gericht. Over twee uur geven we een update met actuele informatie*’ (Peters 2018: 31). Uiteraard schept dit de verplichting om na twee uur daadwerkelijk met feiten en later met duiding te komen, maar het geeft aan dat communiceren over het proces dus ook heel goed mogelijk is. Precies vanuit dezelfde redenering wordt ook in de handleiding van IenM (2017) een voorbeeld gegeven van procesinformatie, en het idee dat dit soort informatie belangrijk is en moet worden verspreid, ook al zijn nog niet alle feiten bekend. Zij schrijven ‘geef liever aan dat het RIVM over een uur de meetresultaten heeft, dan te wachten tot die meetresultaten er zijn. Zo ben je toch zichtbaar, en zorg je voor vertrouwen en het idee dat informatie tijdig wordt gedeeld’.

Elementen processtatement⁵

- **Feiten:** geef een korte beschrijving van wat er gebeurd is op basis van de op dat moment bekende harde feiten (Peters, 2018).
- **Empathie:** toon empathie voor de omgeving als deze hinder ondervindt van de crisis (Peters, 2018).
- **Actie:** geef een beschrijving van de acties die je onderneemt om de zaken op te lossen en onder controle te krijgen (Peters, 2018).
- **Handelingsperspectief:** biedt de omgeving handelingsperspectief of een handelingsinstructie (zoals sluit ramen en deuren) (Peters, 2018).
- **Vervolg:** geef aan wanneer je via welk kanaal met meer informatie zult komen (Peters, 2018).

Het is evident dat de druk om snel te reageren betekent dat de kans op fouten en onnauwkeurigheden in de communicatie groter wordt. Volgens auteurs als Coombs (2019) is het risico van niet of laat communiceren echter nog veel groter. Met andere woorden, zij stellen dat de voordelen die snelle communicatie met zich meebrengt veel groter zijn dan de risico's die daarmee gepaard gaan. Hierbij geldt wederom dat communiceren over het proces altijd kan. Daarnaast geldt dat het ook prima is wanneer het verhaal en de feiten niet direct compleet zijn. Het is daarbij van belang te realiseren dat het geen schande is wanneer je als organisatie bepaalde zaken nog niet weet. Het advies is om daar direct eerlijk over te zijn, en om daarnaast aan te geven wanneer je verwacht deze informatie wél te hebben, en dat deze dan gedeeld zal worden. Een incompleet verhaal is dus geen zonde. Wat volgens Coombs (2019, p.132) wel te allen tijde vermeden moet worden is het niet verstrekken van beloofde informatie of antwoorden met “geen commentaar”, daar stakeholders dit zouden kunnen als interpreteren als “wij zijn schuldig”.

⁵ In de literatuur wordt in deze vaak verwezen naar elementen uit het zogenaamde *holding statement*.

Wees zelf de boodschapper van slecht nieuws

In de literatuur over crisiscommunicatie wordt vaak gesproken over het begrip *stealing thunder*. Hiermee wordt bedoeld dat het over het algemeen raadzaam is voor organisaties om zélf - dus proactief - met slecht nieuws naar buiten te komen, en niet te wachten dat anderen dat doen, wanneer je enkel nog kunt reageren. Zo zou *stealing thunder* zorgen voor meer geloofwaardigheid, meer vertrouwen, positievere media-aandacht, en als gevolg daarvan minder reputatieschade (Claeys and Koppen, 2019, Coombs, 2019). Wanneer je als organisatie zelf met slecht nieuws naar buiten treedt, kun je als organisatie het eerste beeld van de crisis bepalen. Het geeft je de kans als organisatie om zelf het nieuws te framen. Ook laat je als organisatie zo minder ruimte voor geruchten en speculatie. Door bovendien meteen alles op tafel te gooien, valt er vervolgens voor de media minder te rapen en is de kans minder groot dat het iedere dag een nieuw verhaal oplevert. Bovendien zou het een eerlijke en verantwoordelijke indruk maken. Wanneer je het zelf naar buiten brengen van slecht nieuws nalaat en dit nieuws komt op een later moment tóch uit, dan moet je direct in de verdediging en loop je als organisatie het risico vanaf het allereerste moment achter de feiten aan te lopen (Peters, 2018, Coombs, 2019).

- ❖ Communiceren kan altijd: ook direct na het ontstaan van een crisis kan over het proces worden gecommuniceerd. Als organisatie geef je daarmee aan wat er gebeurd is en wat je gaat doen om de crisissituatie verder op te lossen. Je laat met andere woorden zien dat je bezig bent om de crisis aan te pakken en op te lossen. Inhoud en duiding vragen meer tijd, dus die volgen. ‘Geen commentaar’ is de slechtst denkbare reactie (Peters, 2018).
- ❖ Publicatieritme: wees richting de omgeving duidelijk ook over het publicatieritme. Als organisatie is het goed om aan te geven wanneer je weer gaat communiceren. Het is daarbij belangrijk dit dan ook daadwerkelijk te doen, ook als er geen nieuwe informatie is.

2.5 Omgevingsanalyses

Een cruciaal onderdeel van crisiscommunicatie is het goed luisteren naar de omgeving, waarbij voor drinkwaterbedrijven de klanten uiteraard een hele belangrijke groep vormen. Alleen door kennis van wat er speelt in de omgeving en een begrip wie de ontvanger van je boodschap is kan effectief worden gecommuniceerd, en de communicatie worden bijgesteld wanneer nodig. Het gaat hierbij om inzicht in onder meer de wensen, zorgen, behoeften en het wereldbeeld van de ontvanger. Het zijn immers deze beelden van de ontvanger die bepalen hoe de boodschap wordt ontvangen, of wel of niet verwacht mag worden dat ontvangers handelen op basis van het bericht, en hoe de communicatie bijvoorbeeld impact heeft op het vertrouwen (Andrews et al., 2020). In Sectie 4.2 ‘De mens achter de watermeter’ wordt nader ingegaan de subjectieve wereldbeelden van verschillende type klanten.

Bij iedere crisis zijn diverse groepen ontvangers te onderscheiden. Een manier van differentiatie is door te kijken naar de manier waarop een crisis diverse groepen raakt, inclusief slachtoffers, potentiële slachtoffers, non-slachtoffers en voyeurs (Coombs, 2019). Daarnaast kan je groepen onderscheiden als familie, hulpverleners en de eigen medewerkers van de organisatie (Reynolds & Seeger, 2005). Volgens Peters (2018) gaat het bij een gedegen omgevingsanalyse met name om de elementen informatiebehoefte (is er sprake van een informatietekort?), betekenisgeving (hoe wordt de crisis geduid, en welke emoties leven er?), en gedrag, oftewel schadebeperking (wat is het gedrag van de omgeving naar aanleiding van de crisis?). Benoit (2015), die in zijn werk zich voornamelijk richt op het element reputatiemanagement binnen het bredere veld van crisiscommunicatie, legt in deze de nadruk op

het belang van het goed kennen van de attitude van de omgeving. Attitudes bestaan volgens Benoit (2015) uit twee elementen:

- Overtuigingen (feiten: omschrijvingen van mensen, objecten en gebeurtenissen)
- Waarden (bestaande uit gunstige of ongunstige beoordelingen)

Voor een attitude zijn beide elementen van belang; het is een combinatie van beide. Het voorbeeld dat Benoit (2015) in deze geeft gaat over de attitude die mensen kunnen hebben over de Amerikaanse politicus Mitt Romney. Mensen kunnen bijvoorbeeld weten dat Romney een Republikein is (overtuiging). Daarnaast hebben de meeste Amerikanen een oordeel over de republikeinse partij, dit kan positief of negatief zijn (waarde). Mensen zullen dus veelal een positieve attitude hebben over Romney wanneer zij de republikeinse ideologie steunen, en een negatieve attitude wanneer zij deze ideologie juist niet steunen.

De moeilijkheid is uiteraard dat mensen vaak verschillende overtuiging-waarde combinaties hebben over een en dezelfde persoon, gebeurtenis of organisatie. Mensen weten over die persoon, gebeurtenis of organisatie immers vaak verschillende dingen, en die zaken beoordelen ze ieder op een andere manier. De uiteindelijke attitude over iemand of iets bestaat uit de samenstelling van al de overtuiging- waarde combinaties over die persoon, gebeurtenis of organisatie. Bijvoorbeeld, iemand die over Bill Clinton weet dat hij een Democraat is, president was, wet X heeft doorgevoerd, en zijn vrouw ontrouw is geweest kan de eerste drie elementen als positief beoordelen, en het laatste element als negatief. De attitude versus Bill Clinton zal dan vermoedelijk toch positief uitpakken. Iemand met precies dezelfde kennis kan echter deze vier zaken geheel anders beoordelen, en er dus een andere attitude op na houden. Dat mensen er verschillende attitudes op na houden kan dus verklaard worden uit het feit dat (i) mensen vaak verschillende dingen over iets of iemand weten (overtuiging), en daarnaast die zaken vaak anders beoordelen (waarden).

Studies zouden aangeven dat in de praktijk meestal iemands attitude versus een persoon, gebeurtenis of organisatie bepaald wordt tussen vijf tot negen overtuiging- waarde combinaties. Bepaald is dus wat op het moment dat iemands attitude wordt geactiveerd de dominante combinaties zijn, en welke wellicht op de achtergrond zijn geraakt. Feit is dat bij een crisis bepaalde overtuiging-waarde combinaties sterk geactiveerd worden en zo de attitude dus in korte tijd kan veranderen (Benoit, 2015). Tegelijkertijd moet een persoon of organisatie die tracht de attitude van mensen te veranderen zo goed mogelijk de achtergrond van deze attitude kennen, m.a.w., zowel een idee krijgen van de onderliggende overtuigingen als waarden.

Het veranderen van iemands attitude kan volgens Benoit (2015) op verschillende manieren, via zowel de route van overtuigingen als die van waarden. Zo kun je bijvoorbeeld iemands attitude schaden door te vertellen dat iemand iets heeft gestolen (het creëren van een nieuwe overtuiging), wetende dat dit soort gedrag negatief wordt beoordeeld (waarde). Een andere mogelijkheid is om de samenhangende waarde over een actie, gedachte of gebeurtenis waarvan de ontvanger reeds kennis heeft te veranderen. Bijvoorbeeld, de attitude over een bepaalde politicus waarvan algemeen bekend is dat deze streeft naar het verlagen van de belastingen, kan veranderd worden door campagne te voeren op de schaduwkant van het verlangen van belastingen, bijvoorbeeld dat het de ongelijkheid in de maatschappij kan vergroten en de schuldenberg van de overheid doen vergroten.

Sentimentanalyse

Voor het monitoren van het sentiment in de omgeving is het van belang breed te kijken en te luisteren. Dit kan middels een sentimentanalyse. Hierbij kunnen diverse technieken en kanalen worden toegepast. Bekende methoden zijn het monitoren van de media en sociale media, al dan niet gebruikmakend van (sociale) media tools

die alle media in één omgeving samenbrengen. Het is hierbij van belang goed te realiseren dat een kanaal als Twitter niet representatief is. Om ook andere stemmen te horen (de stille meerderheid) kan het goed zijn ook realtime publieksonderzoek te organiseren, bijvoorbeeld in de vorm van focusgroepen. Het gaat hierbij uitdrukkelijk niet enkel om kwantitatieve aspecten (bijv. wat is het bereik van een bepaalde boodschap of hoe vaak wordt iets gezegd), maar zeker ook om de kwalitatieve aspecten (kloppen de feiten, hoe is de *tone of voice* van de berichten).

Het volgen van het sentiment is een continu proces, en relevant in alle fasen van een crisis. Tijdens de crisis is het belangrijk om te volgen hoe het sentiment zich ontwikkelt. Maar ook na afloop van de crisis is het belangrijk te weten hoe bijvoorbeeld het vertrouwen zich ontwikkelt, welke klantgroepen sceptisch blijven, en bij wie emoties eventueel hoog kunnen oplopen (Peters, 2018).

- ❖ Stel de behoeften van de gedupeerden centraal: de crisis zoals de omgeving die waarneemt, is voor hen de realiteit. Als organisatie is het dus belangrijk deze werkelijkheid te kennen, hiermee om te gaan en rekening te houden met de gevoelens en verwachtingen van gedupeerden en slachtoffers (Peters, 2018).

Binnen BTO-verkennend onderzoek is in 2020 geëxploreerd op welke manieren drinkwaterbedrijven het sentiment van hun klanten op een reguliere manier zouden kunnen monitoren. De belangrijkste praktische relevantie van deze verkenning is bijgesloten in Bijlage II.

Stamsnijder (2002) claimt in deze context dat proactieve crisiscommunicatie vanaf eind jaren negentig steeds meer plaats heeft gemaakt voor een zogenaamde interactieve crisiscommunicatie, wat inhoudt dat organisaties in voortdurende dialoog zijn met hun omgeving. De nadruk ligt daarbij niet op zenden en onafhankelijkheid, maar op luisteren en het smeden van allianties. Een belangrijk verschil tussen proactieve en interactieve crisiscommunicatie betreft tevens de communicatie over risico's. Bij een interactieve manier van communiceren hoort het continu en transparant communiceren over risico's. En dus niet alleen op het moment dat er iets aan de hand is. Hoe hier binnen de drinkwatersector vorm aan kan worden gegeven is onderzocht in het BTO-project 'Risicoperceptie' (Brouwer et al., 2019, Brouwer et al., 2020).

2.6 Eigen medewerkers

Wanneer het gaat over crisiscommunicatie is er een belangrijke groep stakeholders die vaak vergeten wordt, maar tegelijkertijd van groot belang is: de eigen medewerkers (Coombs, 2019). Niet alleen zijn de eigen medewerkers de ogen en oren van een organisatie, en daarmee van cruciaal belang voor het doorgeven van signalen uit de omgeving, ze worden bovendien vaak gezien als een geloofwaardige informatiebron door de omgeving (Peters, 2018). Volgens Edelman (2013 in Coombs 2019) zouden werknemers door de omgeving zelfs meer vertrouwd worden dan de CEO van organisaties. In de praktijk zie je dan ook dat zeker bij een crisis medewerkers vaak vragen krijgen van vrienden en familie, en soms zelfs ook vanuit de media. Dit maakt dat het cruciaal is voor organisaties om de eigen medewerkers goed en tijdig te informeren in het geval er zich een crisis voordoet.

- ❖ Gegeven het feit dat medewerkers gezien worden als een geloofwaardige bron van informatie en zij ook gemakkelijk informatie kunnen verspreiden is het belangrijk hen op de hoogte te houden (Peters, 2018).

2.7 Media

Media volgen crises vaak op de voet. De uitdrukking ‘een ramp in het land is een feest voor de krant’ is hiervan een getuige. Volgens Stamsnijder (2002) vormt een crisis tegenwoordig vaak materiaal voor wat hij vergelijkt met een *blockbuster*: een groot goedlopend verhaal dat eindeloos wordt uitgesponnen. Een belangrijk element waar in deze context rekening mee moet worden gehouden is dat de media vaak inzoomen op de zogenoemde persoonlijke verhalen en het persoonlijke leed, en de emotionele beleving van slachtoffers en burgers (IenM, 2017). Interessant is hierbij de kruisbestuiving die vaak ontstaat tussen de media en de slachtoffers van een crisis (Stamsnijder, 2002). Zoals gezegd is (een deel van) de media vaak op zoek naar de personificatie van leed. Andersom gebruiken slachtoffers die media vaak om hun argumenten tegen de in hun ogen schuldige partij kracht bij te zetten. Deze beleving en emotie wordt vervolgens vaak afgezet tegen het feitenrelaas van de betrokken organisatie. Dit maakt het van belang altijd oog en oor te hebben voor die individuele voorbeelden, met andere woorden, in je crisiscommunicatie ruimte in te bouwen om te anticiperen op emotie en gevoel van het individu (IenM, 2017).

Journalisten fungeren niet alleen als verslaggever en spiegel van de samenleving, maar hebben ook de rol van speurneus en vergrootglas. Dit betekent dat zij niet alleen de volgers van een crisis zijn, maar ook een crisis kunnen veroorzaken, bijvoorbeeld door het aan de kaak stellen van misstanden.

- ❖ Bouw in de crisiscommunicatie ruimte in om te kunnen anticiperen op emoties en individuele verhalen.



Figuur 2: Overzicht van enkele koppen in de nationale en regionale media over lood in kraanwater (bron: NRC Handelsblad, NOS, AT5, Parool en de Volkskrant).

3 Reputatiemanagement

3.1 Situationele crisiscommunicatie

Zoals in het vorige hoofdstuk beschreven zijn er verschillende type crises en daaraan gerelateerd, verschillende mate van verantwoordelijkheid die organisaties hebben op die crisissituatie. Ongeacht het type crisis en de (door het publiek gepercipieerde) verantwoordelijkheid die organisaties hebben, zegt de crisiscommunicatieliteratuur (cf. Coombs, 2007) dat het eigenlijk altijd raadzaam is om als organisatie te communiceren. De aard van deze reactie zou wel aangepast moeten worden aan het type crisis, ofwel, is situationeel bepaald.

Een leidende theorie binnen crisiscommunicatie is de situationele crisiscommunicatietheorie (SCCT) van Coombs (2007), die op zijn beurt voortbouwt op de attributietheorie (Weiner, 1986). Centraal uitgangspunt binnen beide theorieën is het idee dat mensen een verantwoordelijke zoeken wanneer zij geconfronteerd worden met negatieve en onverwachte gebeurtenissen. En deze verklaring zouden zij zoeken bij de autoriteit of de organisatie die zij verantwoordelijk houden voor het ontstaan ervan (Coombs, 2019).

De SCCT gaat er vervolgens vanuit dat wanneer klanten of andere stakeholders een autoriteit of een organisatie verantwoordelijkheid toeschrijven, dit een (negatief) effect heeft op de reputatie van die organisatie. De reputatie beïnvloedt vervolgens de gedragsintenties. Hoewel studies uit de gedragswetenschappen (Webb and Sheeran, 2006, Kahneman, 2003) laten zien dat gedragsintenties niet een-op-een vertaald kunnen naar daadwerkelijk gedrag, is de reputatie van de organisatie wel een belangrijke factor hierin. De SCCT gaat er kortom vanuit dat wanneer een organisatie (in de ogen van het publiek) verantwoordelijk is voor het veroorzaken van een crisis mensen negatiever over deze organisatie gaan denken, en als een gevolg daarvan hun gedrag aanpassen door bijvoorbeeld het afnemen van minder producten of diensten en/of zich vaker negatief uitlaten over de organisatie (Janssen and Gerards, 2016, Coombs, 2010, Coombs, 2007). Hoezeer een crisis resulteert in reputatieschade en daarna de gedragsintentie beïnvloedt hangt af van een vijftal variabelen:

- I. **Crisisverantwoordelijkheid:** De negatieve impact op de reputatie van de autoriteit of organisatie hangt in de SCCT af van de mate van verantwoordelijkheid die stakeholders hen toeschrijven voor de crisis. Cruciaal hierbij is of de organisatie ook zelf als slachtoffer wordt gezien van de crisis, zoals bijvoorbeeld vaak het geval is bij natuurrampen zoals stormen en aardbevingen. Wanneer dit het geval is schrijven stakeholders over het algemeen geen tot weinig verantwoordelijkheid toe aan de betreffende organisatie, en is de reputatieschade derhalve (zeer) beperkt. Wanneer een crisis volgt uit – wat ervaren wordt als – een onopzettelijk incident, achten stakeholders organisaties doorgaans in enige mate verantwoordelijk en is de reputatieschade groter. Het gaat hierbij bijvoorbeeld om industriële ongelukken en terugroepacties door technische productiefouten. De reputatieschade is het grootst wanneer sprake is van een vermijdbare crisis, een opzettelijk incident zoals bedrijfsschandalen, industriële ongelukken of terugroepacties door menselijke productiefouten (Coombs, 2007). In onderstaande oorzakelijkheidsmatrix is aangegeven wanneer de schade het grootst is, aflopend op een schaal van 1 (het grootst) tot 4 (het kleinst).

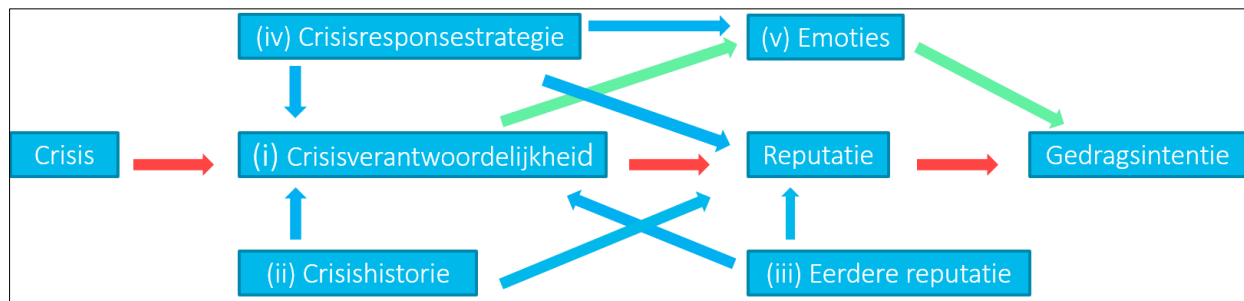
<i>Oorzaak</i>	<i>Intentionaliteit</i>	
	<i>Expres</i>	<i>Per ongeluk</i>
<i>Intern</i>	1	2
<i>Extern</i>	3	4

Tabel 3: Oorzakelijkheidsmatrix, gebaseerd op Stamsnijder (2002)

- II. **Crisishistorie:** De mate van de toegeschreven crisisverantwoordelijkheid en hoezeer dit resulteert in reputatieschade hangt bovendien af van de crishistorie van de betrokken organisatie. Wanneer deze eerder betrokken is geweest bij crises dan is het publiek bij een nieuwe crisis eerder geneigd de organisatie (opnieuw) verantwoordelijk te houden en loopt de reputatie meer schade op (Coombs, 2004).
- III. **Eerdere reputatie:** Ook de eerder opgebouwde reputatie van de betreffende autoriteit of organisatie kan de toegedichte verantwoordelijkheid dempen of juist versterken. Wanneer een organisatie een negatieve of zwakke reputatie heeft, zijn stakeholders eerder geneigd om de verantwoordelijkheid voor een crisis aan de organisatie toe te schrijven, met alle negatieve gevolgen voor de reputatie van dien. Een goede reputatie daarentegen zorgt ervoor dat een crisis minder snel wordt toegeschreven. Organisaties met een goede reputatie en een sterke band met hun stakeholders zijn dus meer crisisbestendig (Coombs, 2019). Zoals toegelicht in Hoofdstuk 2 hebben Nederlandse drinkwaterbedrijven vanuit dit perspectief een sterke uitgangspositie, getuige het relatief grote vertrouwen dat klanten in hen stellen. In de meer populaire literatuur over crisiscommunicatie (e.g. Peters, 2018), waarbij bijvoorbeeld wordt gesteld dat het feitelijk niet meer meetelt wat je als organisatie de afgelopen twintig jaar hebt opgebouwd, maar enkel hoe je vandaag omgaat met een crisissituatie, wordt aan deze variabele vaak voorbijgegaan.
- IV. **Crisisresponsstrategie:** Wanneer een situatie eenmaal als een crisis wordt ervaren en organisaties daarin verzeild raken, is dit meestal niet meer ongedaan te maken. Wel kunnen organisaties trachten de perceptie van de crisis te beïnvloeden door een keuze te maken voor een te volgen scenario om de crisis te managen, i.e. door het kiezen voor een bepaalde ‘crisisresponsstrategie’, zoals uitgebreid beschreven is Sectie 3.2. Bij crisisresponsstrategieën gaat het niet alleen om woorden, maar ook om de daden die genomen worden als antwoord op de crisis (Coombs, 2019). De SCCT veronderstelt dat crisisresponsestrategieën invloed hebben op de ervaren crisisverantwoordelijkheid, op de reputatie, en tot slot op de vijfde variabele van de SCCT: emotie.
- V. **Emoties:** Crises gaan vaak gepaard met emoties. In de literatuur is er met name veel aandacht voor woede (Coombs, 2007, Kim and Cameron, 2011). De SCCT veronderstelt dat emoties beïnvloed worden door de ervaren crisisverantwoordelijkheid en daarnaast door de crisiscommunicatie. Deze emoties beïnvloeden op hun beurt weer de gedragsintentie. Zoals eerder opgemerkt door onder meer Janssen and Gerards (2016) is het opvallend dat de SCCT veronderstelt dat emoties geen effect hebben op de reputatie van de organisatie.

Alles overziend zou je kunnen zeggen dat de SCCT twee routes onderscheidt waarlangs gedragsintenties tot stand komen: 1) een primair rationele route – in Figuur 3 afgebeeld via de pijlen in rood - waarbij afwegingen over verantwoordelijkheid leiden tot een oordeel over de reputatie waaruit gedragsintenties volgen en 2) een intuïtieve route waarbij ‘schuld’ leidt tot een emotionele respons die richting geeft aan het gedrag. De intuïtieve is in Figuur 3

afgebeeld via de pijlen in groen. De blauwe pijlen staan voor de overige relaties tussen de factoren centraal binnen SCCT.



Figuur 3: Situationele crisiscommunicatietheorie (SCCT)

3.2 Crisisresponsstrategieën

Zoals hierboven beschreven wordt in de SCCT een centrale rol toegekend aan crisisresponsstrategieën, waarbij het begrip *responsiveness* centraal staat. Het gaat hierbij over zowel de snelheid waarmee, als de wijze waarop een organisatie middels haar communicatie reageert op de ontstane crisis. Dit zijn bepalende factoren voor de vraag hoezeer een organisatie goed of slecht uit een crisissituatie gaat komen. De crisiscommunicatie heeft niet alleen invloed op de ervaren crisisverantwoordelijkheid, maar ook op de reputatie en de emotie. Coombs (2019) onderscheidt tien verschillende crisiscommunicatiestrategieën, onderverdeeld in vier soorten responsstrategieën: 1) ontkennen, 2) afzwakken 3) herstellen en 4) steunen. Andere auteurs, inclusief Benoit (2015) en Stamsnijder (2002), identificeren net weer andere strategieën, maar in de kern wijken deze niet sterk van elkaar af. Welke type het meest effectief is, is *situationeel* bepaald. Belangrijke overwegingen die horen bij dit keuzeprocess zijn de omgeving (past de response bij de verwachtingen en behoeften?), geloofwaardigheid, reputatie en verantwoordelijkheid (in hoeverre draag je schuld?). Wanneer gekozen is voor een strategie of een combinatie van strategieën dan worden deze vervolgens toegepast gedurende de gehele crisis. Enkel wanneer er sprake is van volstrekt nieuwe feiten kan dit volgens de theorie resulteren in een andere strategie. In de hieropvolgende paragrafen worden deze vier type responsstrategieën verder uitgewerkt.

3.2.1 Ontkenstrategieën

Ontkenstrategieën zijn strategieën die organisaties inzetten om het (veronderstelde) verband tussen de crisis en zichzelf te ontkennen. In de literatuur worden ontkenstrategieën over het algemeen enkel als effectief gezien wanneer de organisatie ook zelf slachtoffer is of onterecht in verband wordt gebracht met een crisis. Dit is bijvoorbeeld mogelijk wanneer door speculatie valse informatie wordt verspreid, of wanneer een crisis die betrekking heeft op een specifieke organisatie onterecht wordt gelinkt aan een gehele bedrijfstak (Coombs, 2019). Bekende voorbeelden hiervan zijn terugroepacties van specifieke producten, bijvoorbeeld een bepaalde soort pindakaas van een specifiek merk, waarna alle type pindakaas van alle merken ineens hiermee in verband worden gebracht en niet meer worden gekocht. Er zijn drie sleutelstrategieën om het (veronderstelde) verband tussen de crisis en zichzelf te ontkennen: (i) het aanvallen van de aanklager; (ii) het aanwijzen van een alternatieve zondebok; en (iii) het bestaan van een crisis überhaupt ontkennen.

Het aanvallen van de aanklager

Bij het aanvallen van de aanklager is het doel om de geloofwaardigheid van de partij die spreekt over een crisis te elimineren of deze monddood te maken. Dit kan bijvoorbeeld door twijfel te zaaien over hoe eerlijk die partij is. Benoit (2015) geeft hierbij het voorbeeld van een beschuldiging van diefstal: 'Joe zegt dat ik geld van hem heb gestolen, maar Joe is een chronische leugenaar'. Een andere vorm van het aanvallen van de aanklager kan zijn door te dreigen met een rechtszaak (Coombs, 2019).

Zondebok aanwijzen

Kern van de zondebokstrategie – ook wel distantiestrategie genoemd – is het ontkennen van enige relatie met de oorzaak van het incident. Hiertoe wordt de schuld aan een andere partij toegeschreven, en daarnaast de eigen positie, taken en verantwoordelijkheden duidelijk gemaakt. Doel is, met andere woorden, om iemand anders de schuld te geven en zelf van iedere blaam gezuiverd te blijven. De organisatie geeft hiermee duidelijk aan dat niet alles van haar kan worden verwacht. Zij verwijst hiervoor naar instanties die deze verantwoordelijkheid *wel* hebben. Vaak wordt als onderdeel van deze strategie wel spijt betuigd en beloofd dat er alles aan gedaan zal worden om het goed te maken voor de consument. Hierbij is empathie en het laten weten dat u de positie van de ander begrijpt belangrijk (Stamsnijder, 2002). Een voorbeeld van een zondebok aanwijzen in de voedselindustrie is de schuld geven aan een van de leveranciers in de keten. De pindakaasfabriek geeft bijvoorbeeld de schuld van een schandaal aan een van zijn leveranciers die ondeugdelijke pinda's zou hebben geleverd. Volgens Coombs (2019) is het aanwijzen van een zondebok een zeer risicovolle strategie. Vaak zullen klanten immers de fabriek verantwoordelijk houden voor zijn eindproduct én haar inkoopbeleid. Hiermee kan een crisis verworden tot een dubbele crisis: rondom het product zelf, én door de manier waarop hiermee vervolgens wordt omgegaan.

Crisis ontkennen

De strategie 'crisis ontkennen' behelst het ontkennen dat er sprake is van een crisis. Dit gaat echter voorbij aan het idee van de subjectiviteit van een crisis. Vanuit dit idee is iets reeds een crisis wanneer klanten of andere stakeholders iets als een crisis ervaren. Immers, die beleving is voor hen de realiteit. Auteurs als Peters (2018) stellen dan ook dat het ontkennen van een crisis gevaarlijk is vanuit reputatiemanagement. Toch is juist deze strategie de initiële reactie van veel organisaties. Hiermee gaat veel tijd verloren, gaat de kans het crisisbeeld proactief (mede) vorm te geven verloren, en kan de reputatieschade snel groter worden. Als een organisatie het vertrouwen dat klanten en andere stakeholders hebben schaadt door in een crisissituatie niet eerlijk en transparant te zijn, kan dat de organisatie nog lang achtervolgen (Peters, 2018).

3.2.2 Afzwakstrategieën

Afzwakstrategieën zijn strategieën waarmee organisaties weliswaar verantwoordelijkheid nemen, maar deze trachten te minimaliseren door ofwel hun eigen rol erin klein te maken, of door de ernst van de crisis te bagatelliseren. Deze aanpak is volgens de SCCT vooral effectief wanneer er sprake is van een incident; dus wanneer de organisatie wel verantwoordelijk is, maar niet echt schuld draagt.

Zichzelf excuseren

De crisismanager minimaliseert de verantwoordelijkheid van de organisatie door te ontkennen dat er met opzet schade is veroorzaakt en/of claimt de gebeurtenissen die de crisis hebben getriggerd niet te hebben kunnen beheersen.

Zichzelf rechtvaardigen

Bij het zichzelf rechtvaardigen heeft de crisismanager tot doel de waargenomen schade die veroorzaakt is door de crisis te minimaliseren. Benoit (2015) noemt deze strategie dan ook niet voor niets expliciet de minimalisatiestrategie. Een voorbeeld uit het alledaagse leven van deze strategie is het volgende: 'Ik brak inderdaad deze vaas, maar gelukkig was het geen dure of bijzondere vaas'.

3.2.3 Herstelstrategieën

De derde categorie zijn de 'herstelstrategieën'. Dit zijn strategieën waarmee organisaties de verantwoordelijkheid voor de crisis op zich nemen en trachten de schade te beperken door in te spelen op de vergevingsgezindheid van klanten en andere stakeholders. Het zijn strategieën die met name effectief worden geacht wanneer de organisatie in kwestie zelf schuldig of medeschuldig is aan het ontstaan van de crisis (Shaw et al., 2003).

Excuses en compensatie geven

Het maken van excuses wordt over het algemeen gewaardeerd omdat het een erkenning is van de sociale normen die worden overtreden, het respect toont aan de slachtoffers, en daarmee mogelijkheden opent om de relatie tussen de organisatie en de slachtoffers te herstellen. Volgens Coombs (2019) is het aanbieden van excuses de meest complexe en tevens meest controversiële crisiscommunicatiestrategie.

Belangrijke kenmerken van de excuusstrategie zijn volgens Stamsnijder (2002):

- Het betreft een schuldbekentenis en geen spijtbetuiging. Bij een schuldbekentenis geeft de organisatie toe dat het iets verkeerd heeft gedaan, iets heeft nagelaten of tekort is geschoten. Hiermee wordt dan verantwoordelijkheid genomen voor de schade. Bij een spijtbetuiging ontbreekt de intentie om de gemaakte fout te herstellen. Hierbij ligt de nadruk op het tonen van leedwezen over iets waarvan men het gevoel heeft dat het ook anders had kunnen zijn (Stamsnijder, 2002).
- De grootste nadruk wordt gelegd op de maatregelen die de organisatie treft, m.a.w. het goede dat de organisatie doet, dan wel naar aanleiding van de crisis wil gaan doen, wordt onder de aandacht gebracht.
- De situatie wordt als uitzonderlijk en eenmalig bestempeld. De excuusstrategie is volgens Stamsnijder (2002) dan ook niet of veel minder effectief wanneer niet kan worden teruggegrepen op het verleden omdat er ook eerder al fouten gemaakt zijn.

In algemene zin kan gesteld worden dat excuses gebruikt worden als een reactie op een transgressie, ofwel een overtreding van een bepaalde verwachting of norm. Janssen and Gerards (2016) geven ter verduidelijking het voorbeeld van iemand die te laat komt op een afspraak waarbij de wachtende partij bijvoorbeeld door een opmerking

als 'je bent te laat' duidelijk maakt dit niet op prijs te stellen. Het is hiermee duidelijk dat de verwachting van op tijd komen en de ander niet te laten wachten is geschonden, waardoor de relatie tussen de twee onder druk komt te staan. Door het maken van excuses opent de laatkomer de weg naar herstel van die relatie. Voor een beter begrip van waarom dit zo is geven Janssen and Gerards (2016) aan dat het maken van excuses meerdere functies kan vervullen:

- Excuses demonstreren dat de overtreding van een bepaalde verwachting of norm geen kwade opzet was. Het onderstrepen daarvan is belangrijk omdat het hiermee voor beide partijen duidelijk wordt dat zij nog steeds belangrijke normen delen (in dit geval de norm 'we laten elkaar niet wachten en komen op tijd').
- Excuses tonen dat de zender (de laatkomer, i.e. degene die de excuses maakt) respect heeft voor de (behoeften van de) ontvanger (de wachtende partij).
- Bij de ontvanger nemen excuses de verantwoordelijkheid voor de ongemakkelijke situatie weg (die kon zich bijvoorbeeld afvragen 'heb ik wel de goede tijd in mijn agenda gezet?').
- Excuses tonen dat de zender zich verantwoordelijk voelt voor de ontstane situatie (let op: dat wil niet per definitie zeggen dat de zender de schuld hoeft te hebben).
- Tot slot, doordat de zender door het maken van de excuses zichzelf 'vernederd' en afhankelijk wordt van de andere partij om de excuses aanvaard te zien, kunnen excuses de sociale verhoudingen herstellen.

Excuses zijn er in alle soorten en maten, waarbij de meest basale uiting van spijt een simpele 'sorry' of 'het spijt me' behelst. Er kan hierbij een onderscheid gemaakt worden tussen enerzijds volledige excuses en anderzijds gedeeltelijke excuses (Coombs, 2019). Bij volledige excuses accepteert de excuserende partij de verantwoordelijkheid, en belooft dat de crisis niet nog eens zal plaatsvinden, uit bezorgdheid, en betuigt spijt. Bij gedeeltelijke excuses gaat het slechts om een uiting van bezorgdheid en het betuigen van spijt, maar neemt de organisatie niet de verantwoordelijkheid, en daarmee ook juridische verantwoordelijkheid op zich.

Vaak komen organisaties weg met gedeeltelijke excuses, en worden deze door stakeholders ervaren als volledige excuses. Maar niet altijd. Het gevaar van het maken van gedeeltelijke excuses is dat stakeholders een gebrek aan oprechtheid kunnen ervaren, en als gevolg daarvan negatief reageren. Het kan daarmee resulteren in een toename van wantrouwen en woede (Coombs, 2019).

Ook Janssen and Gerards (2016) differentiëren tussen verschillende vormen van het maken van excuses, en kijken hierbij met name hoe simpel of uitgebreid deze zijn. Basale uiting van spijt ('sorry' of 'het spijt me') kunnen volgens hen worden uitgebreid door een of meer van de volgende elementen toe te voegen:

- Precisering van waar je precies spijt van hebt, ofwel het nader omschrijven van welke overtreden norm of verwachting je spijt hebt (bv.: 'het was niet mijn bedoeling om te laat te komen en onzorgvuldig te zijn met jouw tijd. Ik weet dat op tijd komen belangrijk voor je is').
- Uiteenzetting van de oorzaak waarom de norm of verwachting is overtreden ('ik wilde nog even een paar e-mailtjes versturen en toen ben ik de tijd vergeten').
- Uiting van het nemen van verantwoordelijkheid ('maar dat is geen excuus; ik moet gewoon op tijd zijn').

- Belofte de norm of de verachting in de toekomst niet nogmaals te overtreden ('en ik beloof je: in het vervolg kom ik op tijd').

Tot slot scharen Janssen and Gerards (2016) ook het aanbod om 'schade' ter herstellen ('om het goed te maken, wil ik graag het eten betalen vanavond') als een element van spijt betuigen. Coombs (2019) ziet dit echter als een aparte strategie (compensatie geven). Interessant aan het werk van Benoit (2015) is dat zij een expliciet onderscheid maken tussen een corrigerende maatregel – om het gedane kwaad te herstellen – en compensatie geven, waarmee ter goedmaking geld of een ander goed van waarde wordt aangeboden. In de eerste vorm zou een ober die in een restaurant die drankjes over iemand heen laat vallen aanbieden de kleding te laten behandelen in de stomerij, in het geval van compensatie zou deze in plaats daarvan bijvoorbeeld de drankjes en het dessert van de rekening halen.

Een nieuwe gouden standaard?

In de zomer van 2015 werd bekend dat het Britse oliebedrijf BP 18,7 miljard dollar schadevergoeding uitkeert aan de staten Alabama, Florida, Mississippi, Louisiana en Texas en ongeveer vierhonderd lagere overheden. Dit als gevolg van de olieramp in de Golf van Mexico in 2010, veroorzaakt door een explosie op het half-afzinkbare platform Deepwater Horizon. Dat is het hoogste bedrag dat ooit betaald is als schadeclaim door een bedrijf in de Verenigde Staten. Volgens een berekening van The Wall Street Journal komt dit bedrag nog boven op de ruim 40 miljard dollar die reeds eerder was uitgekeerd aan slachtoffers en als tegemoetkoming voor schoonmaakkosten ([Volkskrant 2015](#)).

In de crisiscommunicatieliteratuur is deze crisis echter niet alleen bekend vanwege het feit dat deze ramp gezien wordt als de ergste olieverontreiniging in de geschiedenis van de VS en de astronomische bedragen om dit te compenseren, maar vooraleerst om de manier waarop het bedrijf naar de buitenwereld heeft laten zien hoezeer zij zich inspanden om de schade te herstellen. Waar veel bedrijven hier geen of nauwelijks in investeren heeft BP hun corrigerende acties ondersteund met diverse bewijzen, inclusief statistieken (bijv. 6000 schepen ingezet voor de schoonmaak, 120.000 claims betaald ect.), citaties (bijv. van terugkomende toeristen), en foto's en video's (bijv. van schone stranden en genietende toeristen). Volgens Benoit (2015) heeft BP hiermee mogelijk zelfs een nieuwe "gouden standaard" gezet wanneer het gaat om het herstel van imagoschade.

3.2.4 Versterkstrategieën

De zogenaamde versterkstrategieën, waarbij bijvoorbeeld de lange staat van dienst en de prestaties uit het verleden worden benadrukt, zijn complementair aan de andere strategieën. Ook het kiezen van een slachtofferrol wordt hiertoe gerekend. Het zijn strategieën die wanneer op zichzelf gebruikt niet effectief zouden zijn, maar in combinatie met andere strategieën wel krachtig kunnen zijn (Coombs, 2019).

Herinneren

Bij de herinneringsstrategie wordt niet alleen aandacht gevestigd op de getroffen maatregelen, maar in het bijzonder op de in het verleden geleverde prestaties. Het goede dat de organisatie heeft gedaan wordt in herinnering gebracht. Deze strategie kan met name effectief zijn wanneer de beheersbaarheid van het incident hoog is en de oorzaak intern. Voorwaarde is wel dat er een verleden moet zijn om trots op te zijn (Stamsnijder, 2002).

Gevlij

Deze strategie, in de literatuur bekend als de zogenaamde *ingratiation* strategie, wordt ingezet met het als doel door de buitenwereld te vlijen. Een bekende manier om dit te doen is door betrokken stakeholders te complimenteren of zelfs op te hemelen. Ook wanneer een organisatie het imago tracht te versterken door na een crisis bijvoorbeeld goede doelen of lokale sportclubs te gaan sponsoren zou onder deze strategie geschaard kunnen worden. Het risico van deze strategie is echter dat slachtoffers en andere stakeholders het ervaren als een poging de aandacht af te leiden van de crisis (Coombs, 2019).

Slachtofferschap

Kern van deze strategie is dat de organisatie probeert sympathie te winnen bij haar stakeholders door zichzelf als (mede)slachtoffer neer te zetten ('Helaas, wij zijn getroffen door...'). Getracht wordt om het incident zo te etaleren dat het gezien wordt als een ongelukkige samenloop van omstandigheden dat niet te voorkomen was geweest door een hogere mate van opmerkzaamheid. Onderdeel van de strategie is het geven van een spijtbetuinging, maar geen schuldbekenenis. Sterker nog, de schuld die voor een deel binnen de organisatie ligt, wordt afgewenteld (Stamsnijder, 2002).

In onderstaande Tabel worden alle crisisresponsstrategieën op basis van het werk van Coombs (2019) nog eens kort samengevat.

Ontkennen	
Crisis ontkennen	De crisismanager beweert dat er geen crisis is.
Aanklager aanvallen	De crisismanager tracht de geloofwaardigheid van de partij die claimt dat er iets fout is binnen de organisatie onderuit te halen en/of deze monddood te maken.
Zondebok aanwijzen	De crisismanager geeft de schuld van de crisis aan een organisatie of persoon buiten de eigen organisatie.
Afzwakken	
Zichzelf excuseren	De crisismanager minimaliseert de verantwoordelijkheid van de organisatie door te ontkennen dat er met opzet schade is veroorzaakt en/of claimt de gebeurtenissen die de crisis hebben getriggert niet te hebben kunnen beheersen.
Zichzelf rechtvaardigen	De crisismanager minimaliseert de waargenomen schade die veroorzaakt is door de crisis.
Herstellen	
Excuses aanbieden	De crisismanager geeft aan dat de organisatie de volle verantwoordelijkheid neemt voor de crisis en vraagt de stakeholders om vergeving.
Compensatie geven	De crisismanager biedt een compensatie aan voor de slachtoffers.
Versterken	

Herinneren	De crisismanager tracht sympathie te winnen door het vestigen van de aandacht op de in het verleden geleverde prestaties, i.e. het goede dat de organisatie heeft gedaan wordt in herinnering gebracht.
Gevlij	De crisismanager tracht sympathie te winnen door de betrokken stakeholders te complimenteren of op te hemelen.
Slachtofferschap	De crisismanager tracht sympathie te winnen door zichzelf als (mede)slachtoffer neer te zetten.

Tabel 4: Crisisresponsstrategieën volgens de situationele crisiscommunicatietheorie (SCCT)

3.3 Tot slot

De bekende uitspraak *'never waste a good crisis'*, vaak toegeschreven aan Winston Churchill, geeft uiting aan het idee dat een periode van crisis naast de pijn en schade die het veroorzaakt, ook vaak kan leiden tot innovatie en nieuwe kansen. Voor organisaties biedt een crisis de mogelijkheid om aan te tonen dat ze goed kunnen omgaan met lastige situaties, dat ze snel, adequaat en transparant communiceren en daadkrachtig handelen, en daarmee de kans om hun reputatie te versterken (Peters, 2018).

4 Luisteren naar je klant

4.1 De klant als signaleerder

Het herkennen en erkennen van een probleem is van cruciaal belang om de gevolgen van een drinkwaterincident te beperken. Hierbij is de melding dat iets mis is altijd de eerste stap. Pas daarna kan gewerkt worden aan detectie, respons en herstel (Tangena, 2018). Naast dat een probleem natuurlijk gemeld kan worden doordat het drinkwaterbedrijf zelf signaleren krijgt van al dan niet routinematige metingen, speelt in deze stap ook de drinkwaterklant zelf een belangrijke rol. Drinkwaterklanten spelen dus binnen de crisiscommunicatie niet enkel een rol als ontvanger van informatie wanneer een bepaalde crisis plaatsvindt, maar spelen vaak ook een belangrijke rol in het signaleren van een crisis.⁶

Volgens Whelton et al. (2004) wordt het verzamelen en identificeren van klachten van klanten als signalering van mogelijke problemen steeds belangrijker. Zij noemen klantklachten zelfs een *critical surveillance resource* voor drinkwatersystemen, en onderscheiden hierin vier categorieën:

- Esthetische klachten, ofwel klachten die verband houden met de zintuigelijke waarneming, inclusief de kleur, geur, smaak of de helderheid van het water.
- Klachten over de waterdruk, ofwel klachten die gaan over schommelingen in, het terugvallen, of wegvallen van de waterdruk.
- Gezondheidsklachten, inclusief misselijkheid, overgeven en diarree.
- Meldingen over verdachte activiteiten rondom drinkwaterassets.

Naast deze directe klachten van klanten kunnen de gezondheidsklachten natuurlijk ook gemeld worden via bijvoorbeeld huisartsen, GGD'en, of bijvoorbeeld werkgevers (Tangena, 2018).

De rol van de klant als signaleerder is zeker in het geval van chemische verontreinigingen vaak heel evident omdat dit soort incidenten vaak direct gepaard gaan met een vieze geur, smaak of kleur. Tangena (2018) spreekt hierbij over de mens die fungeert als *early warning system*.

Voorbeeld	Situatieschets	Rol klant bij signalering
Camelford (GB, 1988)	Deze grootste crisis in de Britse drinkwatervoorziening (menselijke fout, zuivering) is veroorzaakt doordat een chauffeur per vergissing zijn lading aluminiumsulfaat loost in de chloormengtank i.p.v. de aluminiumsulfaattank, waarna dit het distributienet is ingepompt.	<ul style="list-style-type: none"> • Klachten over gekleurd en plakkerig water (na 2 uur) <ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Klacht gelinkt aan uitgevallen kalkdoseerpomp. Kalk wordt handmatig toegevoegd. Later wordt onder meer ook doorgespoeld.</i>

⁶ Daarnaast kunnen drinkwaterklanten een rol spelen in het uitvergrooten of zelfs ontstaan van een crisis (bijv. door het gebruik van sociale media).

	<p>Doordat de oorzaak pas na enkele dagen duidelijk is en de respons van het drinkwaterbedrijf traag en inadequaet verloopt worden 400 mensen ziek en zijn er 2 sterfgevallen.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Drinkwaterbedrijf wordt overspoeld met klachten over het water wat er uit zou zien als gestremde melk, een vieze smaak zou hebben en plakkerig zou zijn (< 24u) • Politie krijgt meldingen van dode vissen. <ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Inzicht ontstaat dat de uitgevallen kalkdosering niet het probleem is. De link met aluminiumsulfaat wordt pas gelegd wanneer een dag later het personeel merkt dat die voorraad erg klein is.</i>
--	--	---

Tabel 5: Voorbeeld klant als signaleerder bij een chemische verontreiniging op basis van Tangena (2018).

Anders dan vaak het geval is bij chemische verontreinigingen kunnen microbiologische verontreinigingen niet geroken, gezien of geproefd worden. Dit soort verontreinigingen komen vaak dan ook pas veel later aan het licht, en wel op het moment dat klanten er ziek van worden. Veelal betreft dit braken en diarree. De incubatieperiode van bacteriën, virussen en protozoa varieert van enkele dagen tot enkele weken totdat zij tot een infectie leiden (Tangena, 2018).

Voorbeeld	Situatieschets	Rol klant bij signalering
<p>Scheepvaartkwartier (1981)</p>	<p>Een crisis (menselijke fout, leidingnet) veroorzaakt doordat vier schepen in de Rotterdamse haven in plaats van het innemen van drinkwater per ongeluk afvalwater pompen in het drinkwaternet. Ongeveer 600 personen worden ziek, waarvan 50% met maag- en darmklachten.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Klacht over troebel water (dag 1) <ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Klacht gelinkt aan werkzaamheden aan een transportleiding die precies die dag weer in gebruik was genomen. WWB spuit op een aantal plekken, en de klant krijgt een doorspoeladvies.</i> • Vier klachten over bruin water (dag 2) • Eerste ziektemeldingen bij de GGD (dag 4) <ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Start fysisch-chemisch en bacteriologisch onderzoek waarna uiteindelijk op dag 5 de bevolking betrouwbaar drinkwater krijgt middels onder meer tankwagens. Na 33 dagen wordt het net weer in gebruik genomen.</i>

Tabel 6: Voorbeeld klant als signaleerder bij een microbiologische verontreiniging op basis van Tangena (2018).

De detectie van fysieke incidenten gaat over het algemeen heel snel, en wordt vaak vrijwel direct opgemerkt. Naast deze traditionele vorm van signalering en de rol van de klant kunnen we nog een additionele vorm van detectie toevoegen: metingen door de klant zélf. Door ontwikkelingen op het gebied van democratisering, mondigheid en

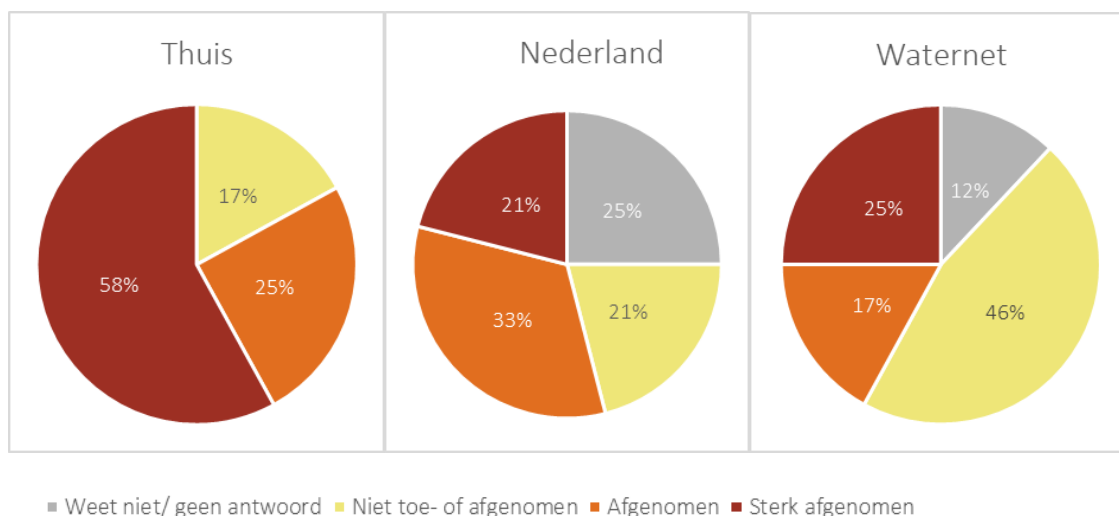
technologische ontwikkelingen, waaronder de opkomst van robuuste, goedkope en onderhoudsarme sensoren en teststrips, zien we de afgelopen jaren de opkomst van zelfmetende klanten in het waterdomein (Jollymore et al., 2017). Dit kan plaatsvinden binnen zogenaamde citizen-science projecten waarbij burgers met hun metingen betrokken zijn bij het genereren van wetenschappelijk onderzoek (Brouwer and Hessels, 2019), maar ook bottom-up door geïnteresseerde of bezorgde burgers zelf.

Zelfmetende klanten en het ontstaan van de Amsterdamse loodcrisis

In de zomer van 2019 ontdekten enkele bewoners van Tuindorp Nieuwendam in Amsterdam-Noord dat ze samen met hun burens één loden drinkwatertoevoerleiding deelden. Nadat uit testen bleek dat het kraanwater in deze woningen de landelijke norm voor lood overschreed en de lokale pers hier aandacht aan gaf ontstonden er ook zorgen bij andere bewoners van de wijk. Geïnitieerd door raadsvragen stond het onderwerp binnen één week ook op de lokale politieke agenda. In de hierop volgende weken en maanden is er in veel meer woningen lood aangetroffen, zowel in de Amsterdamse tuindorpen als op andere plekken in Nederland.

Een ontwikkeling die mogelijk heeft bijgedragen aan het ontstaan van deze ‘crisis’ is het gelijktijdige advies van de Gezondheidsraad (najaar 2019) waarin het kabinet werd geadviseerd om huiseigenaren te stimuleren loden waterleidingen te saneren. Hoewel al decennia bekend is dat lood een negatieve invloed heeft op de gezondheid neemt kennis over de werkelijke impact van lood op de gezondheid nog steeds toe. De Gezondheidsraad adviseerde het kabinet tot een verdere verlaging van de norm van 10 µg/liter tot maximaal 5 µg/liter.

De combinatie van hernieuwde wetenschappelijke en politieke aandacht en de zorgen van burgers over dit onderwerp heeft geleid tot veel mediaberichtgeving over lood in drinkwater, waarbij de Amsterdamse tuindorpen veelvuldig als voorbeeld werden genoemd. Ondanks dat het drinkwaterbedrijf geen officiële verantwoordelijkheid draagt voor de kwaliteit van het water na de watermeter (waar de loden leidingen zich bevonden), heeft deze crisis wel degelijk effect gehad op het vertrouwen in het drinkwaterbedrijf en drinkwater zelf, en is zorgvuldige crisiscommunicatie dus zeker nuttig. In onderstaande grafieken is te zien dat het vertrouwen in het kraanwater thuis onder de geïnterviewden (n=24) sterk is afgenomen, evenals -zij het in mindere mate- het vertrouwen in het Nederlandse kraanwater. Tot slot blijkt ook het vertrouwen in het betrokken drinkwaterbedrijf te zijn afgenomen sinds de berichtgeving over lood in kraanwater.



Vertrouwen in de kwaliteit van kraanwater thuis, in Nederland en het drinkwaterbedrijf naar aanleiding van de berichtgeving over lood in kraanwater (N=24, geïnterviewde respondenten).

4.2 De mens achter de watermeter





Behalve dat het goed luisteren naar de klant van belang is voor het signaleren van incidenten, is het binnen het domein van crisiscommunicatie ook van belang te luisteren naar je klant als ontvanger. Onderdeel daarvan is kennis wie die mens achter de watermeter is.

Binnen het BTO zijn in de afgelopen jaren stappen gezet om tot een beter begrip te komen wie de mens achter de watermeter is, wat verschillende wensen, zorgen en behoeften zijn, en hoe verschillende type drinkwaterklanten risico's percipiëren, verschillen in basisvertrouwen, en specifieke informatiebehoeften hebben. Hierbij gaan we expliciet verder dan het in kaart brengen van de voorkeuren of wensen van 'de gemiddelde drinkwaterklant' of 'de meerderheid van de klanten', dit in lijn met een groot aantal studies die suggereren dat het zinvoller is te kijken naar de verschillen tussen diverse groepen klanten (Fife-Schaw et al., 2007).

Een klassieke mogelijkheid om te kijken naar verschillende type klanten is het opdelen van een algemene groep naar karakteristieken of gedragingen. Dit kan een geografische segmentatie, demografische segmentatie (leeftijd, levensfase, geslacht, religie e.d.), sociaaleconomische segmentatie (opleiding, inkomen e.d.) en/of gedragsbeschrijvende segmentatie (koopbereidheid e.d.) betreffen. In de literatuur komen we deze vorm van klassieke segmentatie veel tegen. Zo zijn er studies die er op wijzen dat vrouwen en jongeren (Fielding et al., 2015) of specifieke religieuze of etnische groepen (Dolnicar et al., 2011, Garcia-Cuerva et al., 2016) een hogere risico-aversie hebben en negatiever staan ten opzichte van bijvoorbeeld waterhergebruik, terwijl mensen met een hoog inkomen (Hills et al., 2002) en/of mensen met een hoge opleidingsachtergrond (Garcia-Cuerva et al., 2016) een grotere acceptatie van dit type water laten zien. Andere studies binnen hetzelfde domein vinden echter geen duidelijke correlatie tussen demografische karakteristieken en de publieke reactie van drinkwaterklanten t.o.v. waterhergebruik (Friedler and Lahav, 2006, Smith et al., 2015).

Naast de klassieke segmentatie wordt tegenwoordig dan ook steeds vaker gekeken naar een moderne vormen van segmentatie, gebaseerd op persoonlijke opvattingen, waarden en normen. Hierbij zijn niet de 'harde' sociaal-demografische verschillen het uitgangspunt, maar wordt primair gekeken naar de 'zachte' verschillen in leefstijlen. Zo stelt (Po, 2005) dat, veel meer dan demografische kenmerken, het voornamelijk individueel psychologische eigenschappen en attitudes zijn die verschillen tussen bijvoorbeeld de mate van vertrouwen in drinkwater kunnen verklaren. Verschillende mensen kijken immers op andere manieren naar water, houden er verschillende gedragspraktijken op na, en denken en handelen vanuit verschillende perspectieven (Hegger et al., 2011). Het BTO onderzoek naar de mens achter de watermeter past binnen deze lijn van moderne segmentatie.

Een specifieke studie binnen deze moderne segmentatie die zich richt op de subjectieve belevingswereld van de huishoudelijke drinkwaterklant heeft vorm gekregen binnen het BTO-onderzoek 'Klantperspectieven' (Brouwer et al., 2016, Brouwer and Sjerps, 2018). In deze studie is naar voren gekomen dat er onderscheid gemaakt kan worden tussen vier verschillende klantperspectieven van huishoudelijke drinkwaterklanten:

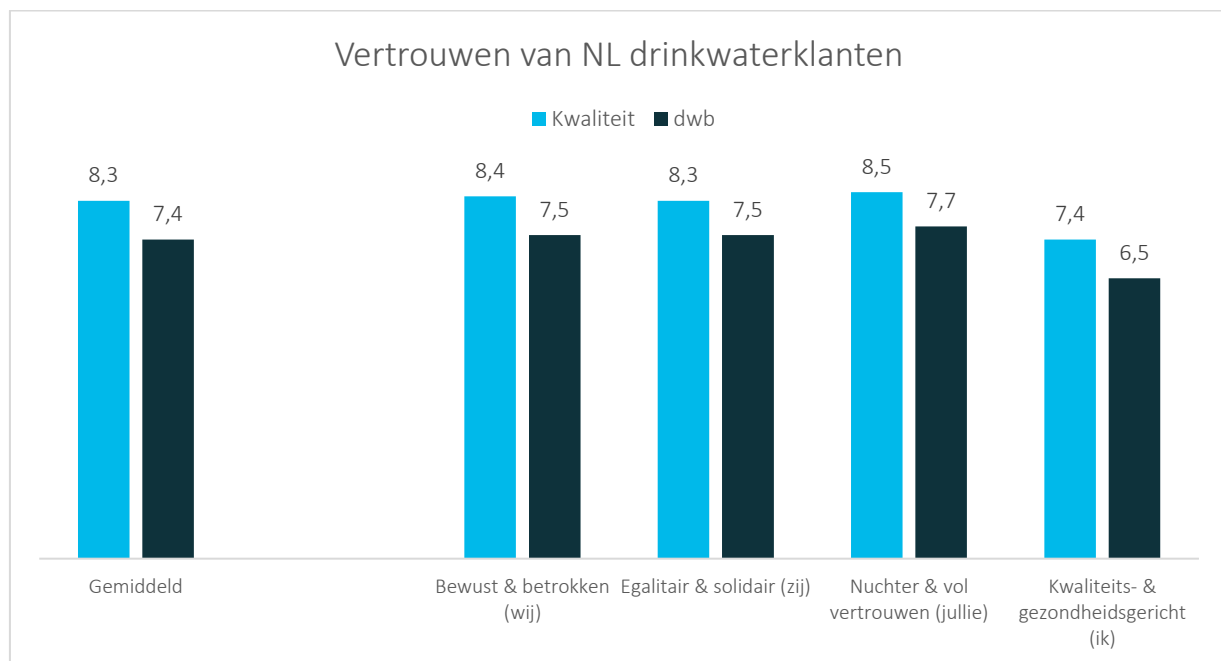
 <p>~ Wij ~ Bewust en Betrokken</p>	<p>Drinkwaterklanten met een bewust & betrokken, oftewel 'wij'-perspectief. Idealistische en duurzaam ingestelde klanten met een groot vertrouwen in de mensheid en technologie. Geloven in de kracht van het collectief: ieder individu draagt verantwoordelijkheid voor het werken aan een betere wereld.</p> <p>Het creëren van een duurzame wereld is een belangrijk streven van klanten met het wij-perspectief. Een positieve houding ten opzichte van waterbesparing en hergebruik passen daarbij. Volgens deze groep zullen mensen de juiste, duurzame beslissingen maken als zij toegang hebben tot de goede informatie.</p>
 <p>~ Zij ~ Solidair en Egalitair</p>	<p>Drinkwaterklanten met een egalitair & solidair, oftewel 'zij'-perspectief. Gelijkheid, solidariteit en zorgen voor anderen zijn centrale waarden voor deze groep. Kraanwater is naast een basisbehoefte ook een mensenrecht dat voor iedereen toegankelijk moet zijn: voor hen die minder te besteden hebben, voor mensen in ontwikkelingslanden en voor toekomstige generaties.</p> <p>Deze groep klanten voelt zich sociaal betrokken en solidair met mensen in andere landen. De maatschappelijke taak van drinkwaterbedrijven reikt dan ook voorbij de landsgrenzen: zij zouden moeten helpen in landen waar schoon en betrouwbaar water niet vanzelfsprekend is.</p>
 <p>~ Jullie ~ Nuchter en Vol Vertrouwen</p>	<p>Drinkwaterklanten met een een nuchter & vol vertrouwen, oftewel 'jullie'-perspectief. Klanten met dit perspectief zijn gesteld op gemak en houden niet van gedoe. In hun drinkwatervoorziening willen deze klanten maximaal ontzorgd worden.</p> <p>Een focus op de kerntaak van drinkwaterbedrijven wordt als belangrijk ervaren: zorgen voor voldoende, gezond water van goede kwaliteit op een zo efficiënt mogelijke manier.</p>
 <p>~ Ik ~ Kwaliteits- en Gezondheidsgericht</p>	<p>Drinkwaterklanten met een kwaliteits- en gezondheidsgericht, oftewel 'ik'-perspectief. Deze klanten redeneren voornamelijk vanuit hun eigen wensen en behoeften, waarbij met name de eigen gezondheid een belangrijk thema is. Gezond betekent voor deze groep zo natuurlijk mogelijk en zonder toegevoegde stoffen.</p> <p>Klanten met het ik-perspectief vinden dat drinkwaterbedrijven geen enkel risico mogen nemen als het gaat om stoffen die in de toekomst wellicht schadelijk kunnen blijken voor de gezondheid.</p>

Tabel 7: De vier klantperspectieven

In Nederland vinden huishoudelijke drinkwaterklanten significant de grootste aansluiting bij het egalitair & solidair (zij)-perspectief (31%), het bewust & betrokken (wij)-perspectief (29%), en het nuchter & vol vertrouwen (jullie)-perspectief (27%). De overige 13% van de drinkwaterklanten vindt de meeste aansluiting bij het kwaliteits- &

gezondheidsgericht (ik)-perspectief (Brouwer and Sjerps, 2018). Deze diversiteit, en - op een enkele uitzondering na - ook deze verdeling, vinden we terug bij alle tien de Nederlandse drinkwaterbedrijven.⁷

Interessant is dat we keer op keer in onderzoek zien dat klanten binnen de verschillende perspectieven de wereld om hen heen anders ervaren, zich anders gedragen, en andere verwachtingen en behoeften hebben. Kijken we bijvoorbeeld naar het vertrouwen in drinkwaterbedrijven, zoals voor de gemiddelde klant gerapporteerd in Figuur 1, dan zien we dat klanten met het kwaliteits- & gezondheidsgericht (ik) perspectief een significant lager vertrouwen hebben, zie Figuur 4. Klanten met het nuchter & vol vertrouwen (jullie) perspectief hebben daarentegen juist een significant hoog vertrouwen in hun drinkwaterbedrijf (Brouwer et al., 2019). Kijken we naar het vertrouwen dat verschillende type klanten hebben in de kwaliteit en veiligheid van hun drinkwater zien we een gelijksoortig patroon. Klanten met het bewust & betrokken (wij) en egalitair & solidair (zij) perspectief zitten dicht bij het gemiddelde, terwijl klanten met het nuchter & vol vertrouwen (jullie) perspectief een gemiddeld groter vertrouwen hebben, en klanten met het kwaliteits- & gezondheidsgericht (ik) perspectief een lager vertrouwen (Brouwer and Sjerps, 2018).



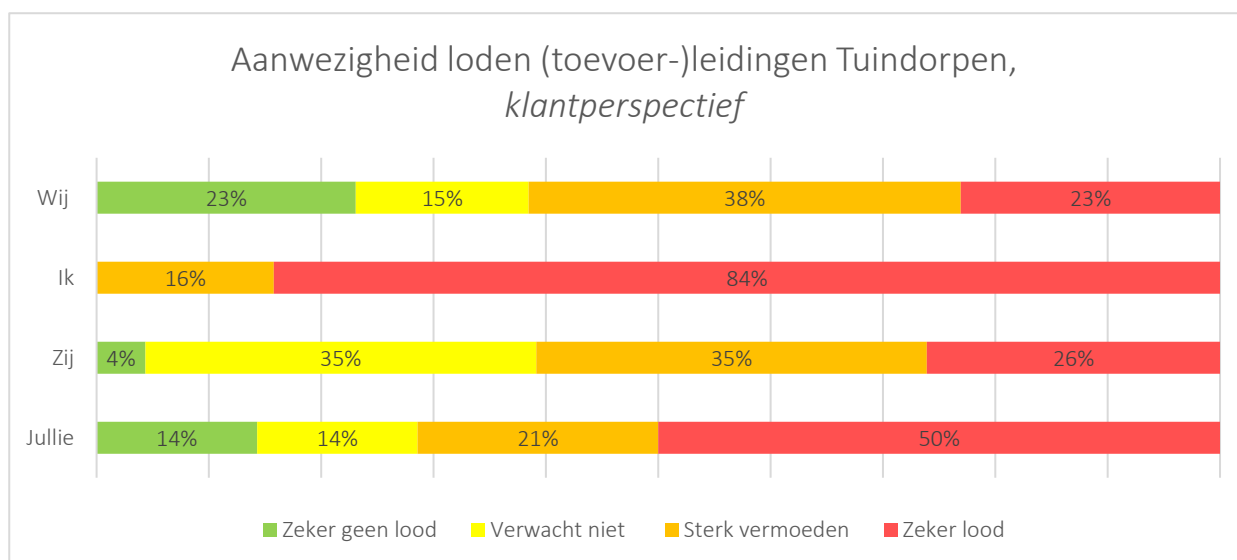
Figuur 4: Vertrouwen in de kwaliteit van het geleverde kraanwater en drinkwaterbedrijven, gemiddeld en uitgesplitst per klantperspectief (data over kwaliteit drinkwater uit Brouwer and Sjerps, 2018; data over vertrouwen in drinkwaterbedrijven (dwb) uit Brouwer et al. 2019).

Transparantie en van buiten naar binnen communiceren in de Amsterdamse loodcrisis

Ook in de studie (van Aalderen et al., 2020) naar de gevoelens en attitudes van bewoners ten aanzien van de aanwezigheid van loden leidingen in de Amsterdamse tuindorpen en de berichtgeving hierover is een onderscheid gemaakt tussen de verschillende klantperspectieven. Hierbij vallen voornamelijk de bewoners met het kwaliteits- en gezondheidsbewust (ik) perspectief op. In lijn met de profielschets van dit perspectief maken deze bewoners zich significant vaker dan de andere drie perspectieven zorgen over de kwaliteit van het kraanwater. Daarnaast valt

⁷ Het voorzieningsgebied van de Watergroep laat in vergelijking met Nederland een significant andere verdeling van de perspectieven zien (Brouwer and Sjerps 2018). Zo is het zij-perspectief in Vlaanderen significant groter (32% versus 37%). Vlaamse drinkwaterklanten worden daarnaast significant vaker gekenmerkt door het ik-perspectief (13% versus 21%). Significant minder Vlaamse klanten kunnen zich vinden in de perspectieven wij (22% versus 29%) en jullie (20% versus 27%).

op dat bewoners met het gezondheids- en kwaliteitsbewust (ik) perspectief relatief vaak denken loden (toevoer)leidingen te hebben. In de tuindorpen waren ten tijden van het onderzoek nog niet alle woningen onderzocht op de aanwezigheid van loden leidingen en hadden bewoners soms enkel een vermoeden. Dit kon enkel bevestigd, dan wel ontkent worden middels een loodonderzoek. Uit onderstaande grafiek blijkt dat alle respondenten met het ik-perspectief (n=19) in de tuindorpen zeker weten loden leidingen te hebben of anders een sterk vermoeden hiertoe hebben. Zoals gesteld maken klanten met het gezondheids- en kwaliteitsbewust (ik) perspectief zich over het algemeen meer zorgen om de waterkwaliteit dan de andere perspectieven. Deze zorgen zouden een verklaring kunnen zijn waarom deze groep vaker verwacht dat er loden leidingen aanwezig zijn. Uit de analyse door van Aalderen et al (2020) blijkt echter dat deze klanten voornamelijk veel vaker aangeven zeker te weten loden leidingen te hebben (84% van de klanten met het ik-perspectief tegenover maximaal 50% bij de andere perspectieven). Een mogelijke verklaring voor dit onderscheid kan zijn dat klanten met het gezondheids- en kwaliteitsbewust perspectief hun water en leidingen eerder laten testen op de aanwezigheid van lood. Als gevolg hiervan zou het dus kunnen dat deze groep vaker zeker weet of er lood aanwezig is. Opvallend is hierbij wel dat er geen respondenten met het 'ik-perspectief zijn die aangeven zeker te weten dat er geen loden binnenleidingen aanwezig zijn. Een tweede verklaring is dat, omdat mensen zich door de aanwezigheid van loden leidingen meer zorgen maken over hun gezondheid en de waterkwaliteit, zij zich meer identificeren met het 'ik-perspectief'. Dit resultaat impliceert dat een crisis mogelijk ook de houding van drinkwaterklanten ten aanzien van drinkwater zou kunnen veranderen.



Vermoeden aanwezigheid loden binnenhuisleidingen per klantperspectief onder bewoners van Tuindorp Nieuwendam en Tuindorp Buiksloot (n=74).

Praktische lessen over hoe de verschillende perspectieven te benaderen, zijn in een 2020 BTO-project vertaald naar een set informatieve kaarten. De vier meest relevant kaarten voor crisiscommunicatie zijn bijgesloten in Bijlage III van dit rapport.

Literatuur

- AALDEREN, N., BROUWER, S. & SALMON, S. 2020. *Omgaan met Crisis - Lood in de Amsterdamse Tuindorpen*, Nieuwegein, BTO 2020.051.
- ANDREWS, L., BROUWER, S., MOOREN, C. & MUNARETTO, S. 2020. *Guiding Principles for Effective Communication during a Public Health Crisis*, Nieuwegein, KWR 2020.074
- BENOIT, W. L. 2015. *Accounts, excuses, and apologies: Image repair theory and research*, Albany, State University of New York Press.
- BROUWER, S. & HESSELS, L. K. 2019. Increasing research impact with citizen science: the influence of recruitment strategies on sample diversity. *Public Understanding of Science*, 28, 606-621.
- BROUWER, S., HOFMAN-CARIS, R. & VAN AALDEREN, N. 2020. Trust in Drinking Water Quality: Understanding the Role of Risk Perception and Transparency. *Water*, 12, 2608.
- BROUWER, S., PIERON, M., SJERPS, R. & SCHALKWIJK, B. 2016. *Van Klantbeleving tot Handelingsopties: fase 2*, Nieuwegein, BTO 2016.006, KWR.
- BROUWER, S. & SJERPS, R. 2018. *Klantperspectieven*, Nieuwegein, BTO 2018.083, KWR.
- BROUWER, S., VAN DEN BERG, S., NIJHUIS, N., HOFMAN, R., VAN AALDEREN, N., FUJITA, Y., BERGSMA, E. & SJERPS, R. 2019. *Risicoperceptie*, Nieuwegein, BTO 2019.023.
- CLAEYS, A.-S. & KOPPEN, E. 2019. Legionellabesmetting: heldere communicatie vermindert onzekerheid bij bewoners.
- COOMBS, W. T. 2007. Protecting organization reputations during a crisis: The development and application of situational crisis communication theory. *Corporate reputation review*, 10, 163-176.
- COOMBS, W. T. 2010. Crisis communication and its allied fields. In: COOMBS, W. T. & HOLLADAY, S. J. (eds.) *The handbook of crisis communication*. Chichester, West Sussex: Blackwell Publishing Ltd.
- COOMBS, W. T. 2019. *Ongoing crisis communication: Planning, managing, and responding*, Los Angeles, Sage Publications.
- DOLNICAR, S., HURLIMANN, A. & GRÜN, B. 2011. What affects public acceptance of recycled and desalinated water? *Water research*, 45, 933-943.
- FIELDING, K. S., GARDNER, J., LEVISTON, Z. & PRICE, J. 2015. Comparing public perceptions of alternative water sources for potable use: the case of rainwater, stormwater, desalinated water, and recycled water. *Water resources management*, 29, 4501-4518.
- FIFE-SCHAW, C., KELAY, T., VLOERBERGH, I., CHENOWETH, J., MORRISON, G. & LUNDEHN, C. 2007. *Consumer preferences: An overview*.
- FRIEDLER, E. & LAHAV, O. 2006. Centralised urban wastewater reuse: what is the public attitude? *Water Science and Technology*, 54, 423-430.
- GARCIA-CUERVA, L., BERGLUND, E. Z. & BINDER, A. R. 2016. Public perceptions of water shortages, conservation behaviors, and support for water reuse in the US. *Resources, Conservation and Recycling*, 113, 106-115.
- GILMAN, A. 2004. Creating a message map for risk communication. *PR News*.
- HEGGER, D. L. T., SPAARGAREN, G., VAN VLIET, B. J. M. & FRIJNS, J. 2011. Consumer-inclusive innovation strategies for the Dutch water supply sector: Opportunities for more sustainable products and services. *NJAS - Wageningen Journal of Life Sciences*, 58, 49-56.
- HILLS, S., BIRKS, R. & MCKENZIE, B. 2002. The Millennium Dome "Watercycle" experiment: to evaluate water efficiency and customer perception at a recycling scheme for 6 million visitors. *Water Science and Technology*, 46, 233-240.
- HOLMES, B. J., HENRICH, N., HANCOCK, S. & LESTOU, V. 2009. Communicating with the public during health crises: experts' experiences and opinions. *Journal of Risk Research*, 12, 793-807.
- HOUSTON, J. B., HAWTHORNE, J., PERREAULT, M. F., PARK, E. H., GOLDSTEIN HODE, M., HALLIWELL, M. R., TURNER MCGOWEN, S. E., DAVIS, R., VAID, S. & MCELDERRY, J. A. 2015. Social media and disasters: a functional framework for social media use in disaster planning, response, and research. *Disasters*, 39, 1-22.
- IENM 2017. Crisiscommunicatieplan Stralingsincidenten: Nationaal Crisisplan Stralingsincidenten. Den Haag: Ministerie van Infrastructuur en Milieu.
- JANSEN, D. & GERARDS, V. 2016. Onze excuses: Over de rol van verontschuldigen in crisiscommunicatie. *Tijdschrift voor communicatiewetenschap*, 44, 112-133.

- JOLLYMORE, A., HAINES, M. J., SATTERFIELD, T. & JOHNSON, M. S. 2017. Citizen science for water quality monitoring: Data implications of citizen perspectives. *Journal of environmental management*, 200, 456-467.
- KAHNEMAN, D. 2003. Maps of bounded rationality: Psychology for behavioral economics. *American economic review*, 93, 1449-1475.
- KIM, H. J. & CAMERON, G. T. 2011. Emotions matter in crisis: The role of anger and sadness in the publics' response to crisis news framing and corporate crisis response. *Communication Research*, 38, 826-855.
- MCFARLANE, A. C. & NORRIS, F. H. 2006. Definitions and concepts in disaster research. *Methods for disaster mental health research*, 2006, 3-19.
- PETERS, F. 2018. *Crisiscommunicatie voor iedereen: 46 praktijklessen voor crisismanagement*, Amsterdam, Futuro Uitgevers B.V.
- PO, M., NANCARROW, B., LEVISTON, Z., PORTER, N., SYME, G., KAERCHER, J 2005. Predicting Community Behaviour in Relation to Wastewater Reuse: what Drives Decisions to Accept or Reject? Melbourne: CSIRO Land and Water.
- REYNOLDS, B., GALDO, J. H., SOKLER, L. & FREIMUTH, V. S. 2002. Crisis and emergency risk communication. Centers for Disease Control and Prevention.
- REYNOLDS, B. & SEEGER, M. W. 2005. Crisis and emergency risk communication as an integrative model. *Journal of Health Communication*, 10, 43-55.
- ROBERTS, H. & VEIL, S. R. 2016. Health literacy and crisis: Public relations in the 2010 egg recall. *Public Relations Review*, 42, 214-218.
- SHAW, J. C., WILD, E. & COLQUITT, J. A. 2003. To justify or excuse?: A meta-analytic review of the effects of explanations. *Journal of Applied Psychology*, 88, 444.
- SMITH, H. M., RUTTER, P. & JEFFREY, P. 2015. Public perceptions of recycled water: a survey of visitors to the London 2012 Olympic Park. *Journal of Water Reuse and Desalination*, 5, 189-195.
- STAMSNIJDER, P. 2002. *Goed nieuws in kwade tijden: Crisiscommunicatie in de praktijk*, Schoonhoven, Academic Service.
- STEWART, C. J. & CASH, W. B. 1997. *Interviewing: Principles and Practices*. Dubuque, IA: William C. Brown.
- STUBBÉ, H. & VELDHUIS, G. 2014. *Crisiscommunicatie in beweging*.
- TANGENA, B. 2018. *Het gaat bijna altijd goed: drinkwaterincidenten - statistiken, analyses en anekdotes*, Zelhem, Het boekenschap.
- WEBB, T. L. & SHEERAN, P. 2006. Does changing behavioral intentions engender behavior change? A meta-analysis of the experimental evidence. *Psychological bulletin*, 132, 249.
- WEINER, B. 1986. *An attributional theory of motivation and emotion*, New York, Springer Verlag.
- WHELTON, A. J., DIETRICH, A. M., BURLINGAME, G. A. & COONEY, M. F. 2004. Detecting contaminated drinking water: harnessing consumer complaints. ARMY CENTER FOR HEALTH PROMOTION AND PREVENTIVE MEDICINE ABERDEEN PROVING
- WHO 2008. *World Health Organization Outbreak Communication Planning Guide*. Geneva, Switzerland.

I Bijlage – Drinkwaterincidenten

Om de voorbeelden van crises aan de orde gekomen in dit rapport in context te plaatsen wordt in deze bijlage de bevinden van het werk van Tangena (2018), waarin hij de frequentie, ernst en karakteristieken van drinkwaterincidenten in de westerse wereld tussen 1980 en 2016 heeft geïnventariseerd, kort samengevat.

In deze inventarisatie zijn 32 incidenten met een chemische verontreinigingen opgenomen. Technisch falen is hierbij de meest voorkomende oorzaak. Daarentegen is slechts één incident met een chemische verontreiniging gerapporteerd met een natuurlijke gebeurtenis als oorzaak.

Chemische verontreinigingen				
	Bron	Zuivering	Leidingnet	Totaal
Menselijke fout	3	4	4	11
Technisch falen	10	2	3	15
Moedwillige verstoring	1	1	3	5
Natuurlijke gebeurtenis	1	-	-	1
Totaal	15	7	10	32

Tabel 8: inventarisatie chemische verontreinigingen uitgesplitst naar oorzaak en systeemonderdeel (door Tangena 2018)

Naast deze chemische verontreinigingen zijn er in de inventarisatie van Tangena (2018) 39 microbiologische verontreinigingen opgenomen. De meeste van die incidenten zijn veroorzaakt door technisch falen. Verder valt op dat er geen moedwillige microbiologische verontreinigingen zijn gevonden.

Microbiologische incidenten				
	Bron	Zuivering	Leidingnet	Totaal
Menselijke fout	-	1	7	8
Technisch falen	10	7	8	25
Moedwillige verstoring	-	-	-	0
Natuurlijke gebeurtenis	3	1	1	5
Onbekende oorzaak	-	-	1	1
Totaal	13	9	17	39

Tabel 9: inventarisatie microbiologische verontreinigingen uitgesplitst naar oorzaak en systeemonderdeel (door Tangena 2018)

Tot slot zijn er door Tangena (2018) 30 fysieke incidenten geïnventariseerd. Vaak worden deze veroorzaakt door natuurlijke gebeurtenissen, inclusief overstromingen, stormen en aardbevingen. In deze inventarisatie zijn, behalve een zevental grote leidingbreuken die hebben plaatsgevonden in Nederland, verder niet dit soort breuken meegenomen.

Fysieke incidenten					
	Bron	Zuivering	Leidingnet	Meerdere onderdelen	Totaal
Menselijke fout	-	1	2	-	3
Technisch falen	-	2	4	-	6
Moedwillige verstoring	-	6	1	-	7
Natuurlijke gebeurtenis	-	6	4	4	14
Totaal	-	15	11	4	30

Tabel 10: inventarisatie fysieke incidenten uitgesplitst naar oorzaak en systeemonderdeel (door Tangena 2018)

II Bijlage - Sentimentanalyse

In het BTO-project Risicoperceptie hebben onderzoekers de percepties van verschillende klantengroepen over kraanwaterkwaliteit in kaart gebracht (Brouwer et al., 2019). Dit onderzoek bevestigde de algemene veronderstellingen van waterbedrijven wat betreft het maatschappelijk sentiment over kraanwaterkwaliteit: er is een groot basisvertrouwen. Tegelijkertijd gaven de onderzoeksresultaten aanleiding om dieper na te denken over het monitoren van maatschappelijk sentiment. Mogelijke toekomstige incidenten met drugs- en medicijnresten in het kraanwater, of bijvoorbeeld berichten over innovaties die gerecycled water als bron voor kraanwater mogelijk maken, zouden immers bepaalde perspectieven kunnen activeren en daarmee het maatschappelijk sentiment beïnvloeden. De ernst van het objectieve risico en het gepercipieerde risico kunnen in dergelijke gevallen sterk uiteenlopen. Dit noem je ook wel het risicoperceptie-gat. In 2020 is daarom binnen het TG-Klant kraamkamer verkennend onderzoek onderzocht op welke manieren drinkwaterbedrijven het sentiment van hun klanten (zouden kunnen) monitoren.

Definitie

Sentimentanalyse betreft het gebruik van computerlinguïstiek, tekstanalyse, en biometrie om gesimplificeerde emoties (positief, negatief, en neutraal) en subjectieve informatie systematisch te identificeren, te extraheren, te kwantificeren en te interpreteren. Er worden grofweg twee benaderingen gebruikt voor sentimentanalyse: 1. via een vaste lexicon (woordenlijst), en 2. via machinaal leren (kunstmatige intelligentie). Een combinatie van benaderingen is meer accuraat en efficiënter. Er zijn hiernaast bedrijven die handmatig het sentiment monitoren.

Verkennend onderzoek naar sentimentanalyses

De oorspronkelijke vraag voor het verkennend onderzoek 'sentimentanalyse' was vrij specifiek: kunnen waterbedrijven een tool kopen/ontwikkelen die het mogelijk maakt berichten op Twitter (in real-time) te monitoren om een beeld te vormen van het maatschappelijk sentiment? Al snel werd duidelijk dat sentimentanalyse ingewikkelder is dan louter het in kaart brengen van Twitter-berichten. Het twittersentiment is niet hetzelfde als het maatschappelijk sentiment, al was het maar omdat twittergebruikers niet representatief zijn voor alle klanten van waterbedrijven. Zouden de resultaten van sentimentanalyses meer betrouwbaar zijn als de waterbedrijven ook andere sociale media zouden monitoren? Waarschijnlijk wel, maar wat zijn hiertoe goede manieren? Om een antwoord op deze vraag te vinden is in de verkenning gekeken naar enkele domeinen die vooroplopen als het gaat om sentimentanalyse: de wereld van de reclame, de mode, en de politiek.

De resultaten van de verkenning over sentimentanalyse zijn vastgelegd op een digitale muur: de [Padlet Sentimentanalyse](#). Actuele achtergrondinformatie over de nieuwste theorieën en tools is via deskresearch verzameld. De focus lag hierbij op tools voor het signaleren van veranderingen in het (online) sentiment, en (nog) niet voor het voorspellen van sentiment. Na een brede verkenning zijn 2 tools uitgekozen voor een verdiepingsslag, inclusief interviews met de experts van de tool-leveranciers. Over het algemeen gaan de ontwikkelingen op het gebied van sentimentmonitoring richting emotionele analyse in plaats van alleen scores op het positieve/negatieve sentiment,

en is er steeds meer aandacht voor opinion mining om de (structurele) oorzaken van het actuele sentiment beter te begrijpen en om minder bezig te zijn met alles willen bijhouden.

Opinion Mining & Emotionele Analyse

Waar sentimentanalyse zich over het algemeen richt op de drie categorieën 'positief', 'negatief' en 'neutraal', gaat opinion mining een niveau dieper door de oorzaken van het actuele sentiment in kaart te brengen (d.w.z. waarom mensen voelen zoals ze zich voelen). Voor crises bij waterkwaliteit is dit waarschijnlijk ook nuttiger dan sentimentanalyse, want om (escalatie van) incidenten te voorkomen moeten de waterbedrijven deze oorzaken (bijvoorbeeld waardesystemen) begrijpen. Emotionele analyse gaat nog weer een stap verder en maakt onderscheid tussen tientallen emoties (geluk, tevredenheid, angst, bezorgdheid, afkeer, teleurstelling, enzovoort) om het sentiment preciezer te duiden.

Sentimentanalyse nog maar beperkt toegepast in de watersector

De huidige stand van zaken wat betreft sentimentanalyse bij de Nederlandse drinkwaterbedrijven is via een online enquête onderzocht. Deze enquête is aangevuld door interviews met experts van twee waterbedrijven. In de Nederlandse watersector is kennis over sentimentmonitoring gefragmenteerd, en varieert van een aantal liefhebbers die alles weten en die op de hoogte zijn van de nieuwste trends, tot anderen die de term niet eens kennen. De sentimentweergave van gratis plug-ins als onderdeel van bredere webcare softwarepakketten zijn in de regel weinig betrouwbaar, en al helemaal niet als de generieke algoritmes en lexicons voor de sector en het individuele bedrijf onvoldoende gespecificeerd zijn. Dit is ook het huidige beeld ten aanzien van tools voor sentimentmonitoring dat bij veel waterbedrijven heerst. Er zijn echter wel gespecialiseerde bedrijven die geavanceerde, hybride benaderingen hebben en die werkelijk genuanceerde en betrouwbare informatie kunnen destilleren uit big data. Deze technieken kunnen zeker bruikbaar zijn tijdens een crisis bij waterkwaliteit, omdat ze Opinion Mining en Emotionele Analyse mogelijk maken (zie tekstveld).

Uit de mode-industrie en de reclamesector kunnen waterbedrijven inspiratie opdoen over manieren om het sentiment actief te sturen, in plaats van alleen te monitoren. Bij deze sectoren spelen 'mensen als voelsprietten' een belangrijke rol, bovenop de data-analyse. Het is wellicht interessant om te verkennen of waterbedrijven op een vergelijkbare manier met specifieke klanten dit soort relaties kunnen aangaan. De overheid heeft recentelijk en met wisselend succes opiniemakers/influencers ingezet om te proberen steun voor de coronamaatregelen te vergroten bij bepaalde doelgroepen. Ook hier kunnen de waterbedrijven van leren.

Merkwaarde-onderzoek: aansluiten bij de doelgroep

Klantrelaties zijn gebaseerd op gedeelde waarden. Een gedeelde waarde is de overtuiging die zowel het bedrijf als de klant deelt. Opinion Mining kan helpen om te begrijpen wat drinkwaterklanten vinden en waarom. Een aantal waterbedrijven zijn recent begonnen met merkwaarde-onderzoek, bovenop het normale imago-onderzoek. Dat gaat over hoe de bedrijven gezien willen worden (bijv. betrouwbaar, slagvaardig) en hoe ze daarop kunnen sturen. Naast deze toepassingen is inzicht in de achterliggende waarden en oorzaken van maatschappelijk sentiment over drinkwater ook toepasbaar voor crises bij waterkwaliteit. Onder meer door de 'tone of voice' van de berichten beter aan te laten sluiten op de doelgroepen kunnen de waterbedrijven het bereik van hun boodschappen vergroten. Opinion Mining geeft daarnaast inzicht in welke inhoudelijke feiten/aspecten de waterbedrijven het beste kunnen benadrukken om escalatie van incidenten te voorkomen.

Sentiment ontwikkeling en early warning

Het volgen van het sentiment is een continu proces, en relevant in alle fases van een crisis. Idealiter fungeert sentimentmonitoring als een 'early warning systeem', waarmee potentiële crises snel in beeld komen om deze vroegtijdig te stoppen, of in ieder geval goed te zijn voorbereid. Ook tijdens de crisis is het belangrijk om te volgen

hoe het sentiment zich ontwikkelt. Maar ook na afloop van de crisis is het belangrijk te weten hoe bijvoorbeeld het vertrouwen zich ontwikkelt, welke klantgroepen sceptisch blijven, en bij wie emoties eventueel hoog kunnen oplopen. Als innovatief toekomstperspectief voor tools tijdens/voorafgaand aan crises kunnen waterbedrijven onderzoeken of, en hoe, ze opinion mining en emotionele analyse kunnen meenemen als onderdeel van het ontwikkelen van bredere big data benaderingen.

III Bijlage – Klantperspectieven

In een BTO bedrijfsonderzoek zijn in 2020 de klantperspectieven vertaald naar een set informatieve kaarten om hiermee praktische handvatten te bieden voor de sector. In deze bijlage zijn de vier meest relevant kaarten bijgesloten. De volledige kaartenbak is te vinden op de [BTO-net projectpagina 'De klantperspectieven 'toolbox'](#).

Risico's en vertrouwen



~ Wij ~
Bewust en
Betrokken



~ Zij ~
Solidair en
Egalitair



~ Jullie ~
Nuchter en
Vol Vertrouwen



~ Ik ~
Kwaliteits- en
Gezondheidsgericht

Niet-natuurlijke stoffen in kraanwater

Klanten met het wij-perspectief ervaren kraanwater als veilig. Een kleine hoeveelheid niet-natuurlijke stoffen (binnen de norm) wordt beschouwd als veilig⁵.

Het kraanwater wordt ervaren als veilig, ook wanneer dit water een kleine hoeveelheid niet-natuurlijke stoffen (binnen de norm) bevat⁵.

Ervaren water als veilig en staan er verder niet veel bij stil. Klanten met het jullie-perspectief hebben dan ook weinig zorgen over de kwaliteit en veiligheid van kraanwater. Zorgen die er leven gaan vooral over nieuwe en onbekende stoffen in het milieu. Een kleine hoeveelheid niet-natuurlijke stoffen (binnen de norm) wordt beschouwd als veilig. Vaak hebben zij het idee dat er geen niet-natuurlijke stoffen voorkomen in kraanwater⁵.

Klanten met het ik-perspectief ervaren water over het algemeen als veilig, maar maken zich wel zorgen om de veiligheid. Voornamelijk zijn zij bezorgd over nieuwe en onbekende stoffen. Relatief vaak hebben zij het idee dat er niet-natuurlijke stoffen in hun kraanwater zitten. Dit wordt – ook wanneer deze hoeveelheid valt binnen de norm – vaak beschouwd als onveilig⁵.

Informatie over risico's

Ervaren veiligheid en zorgen lijken af te nemen na het lezen van berichten over stoffen in drinkwater. Volgens deze klanten leidt het lezen van zulke berichten tot bewustwording over vervuiling. De focus ligt dan ook op de gevolgen van deze stoffen voor de natuur. Het is daarom dat deze klanten vinden dat deze teksten vergezeld moeten worden met een handelingsperspectief. Bij ingewikkelde teksten willen deze klanten meer weten⁵.

Ervaren veiligheid lijkt gelijk te blijven na het lezen over stoffen in drinkwater. Klanten met het zij-perspectief denken dat het verstrekken van informatie leidt tot meer bewustwording over vervuiling en vergezeld zou moeten worden van een handelingsperspectief. In een ingewikkeld tekst over stoffen in kraanwater hebben klanten geen interesse⁵.

Ervaren veiligheid en zorgen lijken af te nemen na het lezen over stoffen in kraanwater. Een ingewikkelde tekst over de waterkwaliteit leidt tot desinteresse voor de inhoud. Zijn voornamelijk geïnteresseerd in informatie over wat stoffen in kraanwater voor hen persoonlijk betekenen. Deze groep is het beste bediend met korte en feitelijke informatie⁵.

Maken zich veel zorgen na berichten over verontreiniging. Klanten hebben behoefte aan volledige informatie. Ervaren veiligheid lijkt af te nemen na het lezen over de stoffen in kraanwater, met name bij laagopgeleide klanten met het ik-perspectief. Klanten vinden het lastig grafieken te lezen en te duiden. Vaagheid van teksten roept wantrouwen op en veel extra vragen. Ingewikkelde teksten leiden tot irritatie en behoeven meer duiding. Toch vinden klanten deze beter dan simpele tekst⁵.



Vertrouwen

Klanten hebben een groot vertrouwen in de kunde van drinkwaterbedrijven, alsmede de normering, wetenschap, controles en de kwaliteit en veiligheid van kraanwater water zelf². Stellen transparantie op prijs⁵.

Klanten hebben een groot vertrouwen in de kunde van drinkwaterbedrijven, de normering, de wetenschap, controles en de kwaliteit en veiligheid van kraanwater zelf². Willen weten wat zij zelf kunnen doen om het aantal stoffen in water te reduceren. Waarderen transparantie⁵.

Klanten hebben een groot vertrouwen in de kunde van drinkwaterbedrijven, de normering en de zuivering. Ook is er een groot vertrouwen in de kwaliteit en veiligheid van kraanwater^{2,5}.

Relatief laag vertrouwen in drinkwaterbedrijven². Klanten hebben vooral veel vragen over de normering. Behoeftte aan meer informatie over de gestelde normen, de kwaliteit van kraanwater, en de effecten van de aanwezigheid niet-natuurlijke stoffen op gezondheid (ook met betrekking tot accumulatie). Klanten worden wantrouwig van berichten die sussend of verhullend overkomen. Grote behoefte aan transparantie⁵.

Toekomst

Kijkend naar de toekomst hebben klanten relatief veel vertrouwen in een schonere omgeving door toegenomen bewustzijn over duurzaamheid².

Kijkend naar de toekomst hebben deze klanten vertrouwen in instituties².

Kijkend naar de toekomst hebben ze vertrouwen in de instituties die de waterkwaliteit handhaven².

Vaker zorgen over kwaliteit en veiligheid kraanwater. Kijkend naar de toekomst hebben ze vertrouwen in verbetering techniek².

1 Brouwer, S., Pieron, M., Sjerps, R., Schalkwijk, B. (2016). Van Klantbeleving tot Handelingsopties: fase 2. *Nieuwegein: BTO 2016.006, KWR.*

2 Brouwer, S., Sjerps, R. (2018). Klantperspectieven. *Nieuwegein: BTO 2018.083, KWR.*

3 Van Aalderen, N., Brouwer, S., Van Dorssen, A., Beuken, R. (2019) Klantenwensen en -verwachtingen en het managen van assets. *Nieuwegein: BTO 2020.008, KWR.*

4 Brouwer, S., Van Aalderen, N. (2019) Evaluatie Waterspits Campagne WML. *Nieuwegein: BTO 2020.013, KWR.*

5 Brouwer, S., van den Berg, S., Nijhuis, N., Hofman, R., van Aalderen, N., Fujita, Y., Bergsma, E., Sjerps, R. (2019) Risicoperceptie. *Nieuwegein: BTO 2019.023, KWR.*

6 Van Aalderen, N., Brouwer, S. (2019) Evaluatie Kraan 1 minuut open campagne. *Nieuwegein: BTO 2020.013, KWR.*

7 Van Aalderen, N., Brouwer, S. (2020) Klantcontact Brabant Water: Kanaalvoorkeur. *Nieuwegein: BTO 2020.013, KWR.*

Drinkwaterkwaliteit



~ Wij ~
Bewust en
Betrokken



~ Zij ~
Solidair en
Egalitair



~ Jullie ~
Nuchter en
Vol Vertrouwen



~ Ik ~
Kwaliteits- en
Gezondheidsgericht

Houding

Klanten met het wij-perspectief vinden iets minder vaak dan gemiddeld^a de verbetering van de kwaliteit van kraanwater belangrijk en waarderen de huidige kwaliteit met het rapportcijfer 8,4. Een lagere kwaliteit zou onwenselijk zijn, ook omdat dit er toe zou kunnen leiden dat meer mensen flessenwater zullen gebruiken, met de een negatieve milieupact^{1,2}.

Klanten vinden een betere kwaliteit van het kraanwater en zachter water (minder kalk) even vaak belangrijk als de gemiddelde Nederlander^a. Ook het rapportcijfer voor de huidige kwaliteit is gelijk aan het rapportcijfer van de gemiddelde Nederlandse klant: 8,3^{1,2}. Kraanwater (van dezelfde kwaliteit) moet voor iedereen beschikbaar zijn³.

Een betere kwaliteit van het kraanwater, inclusief zachter water, wordt gemiddeld gezien iets minder vaak als belangrijk ervaren². Klanten met het jullie-perspectief waarderen de huidige kwaliteit van kraanwater met het rapportcijfer 8,5².

Klanten met het ik-perspectief vinden een betere kwaliteit van het kraanwater, inclusief zachter water, bovengemiddeld^a vaak belangrijk². Voorts waarderen deze klanten de huidige kwaliteit van kraanwater met een significant lager rapportcijfer: 7,4². Daarnaast ervaren zij de aanwezigheid van niet-natuurlijke stoffen in kraanwater (binnen de norm) als onveilig.

Zorgen

Maken zich ongeveer even vaak als gemiddeld^b zorgen over de kwaliteit van kraanwater².

Klanten met het zij-perspectief maken zich ongeveer even vaak als gemiddeld^b zorgen over de kwaliteit van kraanwater².

Veel minder vaak dan gemiddeld^b zorgen over de kwaliteit van kraanwater².

Maken zich veel vaker dan gemiddeld^b zorgen over de kwaliteit van kraanwater². Zeker na berichten over verontreiniging⁵. Tevens maken deze klanten zich zorgen over het waarborgen van schoon water in de toekomst¹.



Betalingsbereidheid

Opvallend genoeg is deze groep, ondanks het lager dan gemiddeld gehechte belang aan waterkwaliteit, wel vaker dan gemiddeld bereid extra te betalen^c voor een verbetering van de waterkwaliteit^{1,2}.

Klanten zijn ongeveer even vaak als gemiddeld bereid extra te betalen voor een betere waterkwaliteit².

Klanten zijn minder vaak dan gemiddeld bereid extra te betalen voor een betere waterkwaliteit².

De relatief grote zorgen en wens voor een betere kwaliteit kraanwater vertaalt zich niet in een hoge betalingsbereidheid op dit vlak. Klanten met het ik-perspectief zijn ongeveer even vaak als gemiddeld bereid hiervoor extra te betalen².

Doorspoeladvies

Klanten reageren positief op een doorspoeladvies en vinden het fijn dat het drinkwaterbedrijf hen hiervan op de hoogte stelt. Tegelijkertijd geven deze klanten aan iets minder vaak dan gemiddeld^d kranen door te spoelen na afwezigheid⁶.

Klanten reageren positief op een doorspoeladvies en vinden het fijn dat het drinkwaterbedrijf hen hiervan op de hoogte stelt. Spoelen vaker dan gemiddeld^d de kranen door na afwezigheid⁶.

Klanten reageren positief op een doorspoeladvies en vinden het fijn dat het drinkwaterbedrijf hen hiervan op de hoogte stelt. Klanten spoelen hun kranen even vaak als gemiddeld^d door na afwezigheid. Deze klanten vinden een dergelijke campagne wel bovengemiddeld^d vaak betuttelend⁶.

Klanten reageren positief op een doorspoeladvies en vinden het fijn dat het drinkwaterbedrijf hen hiervan op de hoogte stelt. Spoelen vaker dan gemiddeld^d de kranen door na afwezigheid⁶.

a Gemiddeld geeft 90% van de klanten aan een betere kwaliteit van kraanwater belangrijk te vinden¹.

b Gemiddeld maakt 30% van de klanten zich zorgen over de kwaliteit van kraanwater².

c Klanten met het 'wij' perspectief genieten significant vaker dan de andere perspectieven een boven modaal inkomen².

d Gemiddeld geeft 77% van de klanten aan de kranen door te spoelen na afwezigheid⁶.

e Let wel: nog steeds vindt meer dan 60% van de klanten met het jullie-perspectief doorspoelcampagnes niet betuttelend⁶.

1 Brouwer, S., Pieron, M., Sjerps, R., Schalkwijk, B. (2016). Van Klantbeleving tot Handelingsopties: fase 2. *Nieuwegein: BTO 2016.006, KWR*.

2 Brouwer, S., Sjerps, R. (2018). Klantperspectieven. *Nieuwegein: BTO 2018.083, KWR*.

3 Van Aalderen, N., Brouwer, S., Van Dorssen, A., Beuken, R. (2019) Klantenwensen en -verwachtingen en het managen van assets. *Nieuwegein: BTO 2020.008, KWR*.

4 Brouwer, S., Van Aalderen, N. (2019) Evaluatie Waterspits Campagne WML. *Nieuwegein: BTO 2020.013, KWR*.

5 Brouwer, S., van den Berg, S., Nijhuis, N., Hofman, R., van Aalderen, N., Fujita, Y., Bergsma, E., Sjerps, R. (2019) Risicoperceptie. *Nieuwegein: BTO 2019.023, KWR*.

6 Van Aalderen, N., Brouwer, S. (2019) Evaluatie Kraan 1 minuut open campagne. *Nieuwegein: BTO 2020.013, KWR*.

7 Van Aalderen, N., Brouwer, S. (2020) Klantcontact Brabant Water: Kanaalvoorkeur. *Nieuwegein: BTO 2020.013, KWR*.

~ Informatiebehoefte



~ Wij ~
Bewust en
Betrokken



~ Zij ~
Solidair en
Egalitair



~ Jullie ~
Nuchter en
Vol Vertrouwen



~ Ik ~
Kwaliteits- en
Gezondheidsgericht

Aanbod

Voor klanten met het wij-perspectief is er voldoende informatie over kraanwater beschikbaar⁵.

Deze klanten kijken niet af van de gemiddelde Nederlander die of vindt dat er genoeg informatie beschikbaar is, of niet weet of er genoeg informatie beschikbaar is⁵.

Klanten met het jullie-perspectief kijken niet af van de gemiddelde Nederlander die of vindt dat er genoeg informatie beschikbaar is, of niet weet of er genoeg informatie beschikbaar is. Wel zoeken deze klanten minder vaak naar informatie over kraanwater⁵.

Klanten met het ik-perspectief vinden vaker dat er niet genoeg informatie over kraanwater beschikbaar is. De klanten die dit vinden maken zich ook vaker zorgen over de kwaliteit van kraanwater. Ook zoeken deze klanten significant vaker naar informatie over kraanwater⁵.

Kanaalvoorkeur

Ongeveer een derde van de klanten zou liever informatie ontvangen over kraanwater dan dat zij het zelf moeten opzoeken. Dit zouden zij het liefst via de mail ontvangen⁷.

Ongeveer een derde van de klanten zou liever informatie ontvangen over kraanwater dan dat zij het zelf moeten opzoeken. Dit zouden zij het liefst via de mail ontvangen⁷.

Ongeveer een derde van de klanten zou liever informatie ontvangen over kraanwater dan dat zij het zelf moeten opzoeken. Dit zouden zij het liefst via de mail ontvangen⁷.

Ongeveer een derde van de klanten zou liever informatie ontvangen over kraanwater dan dat zij het zelf moeten opzoeken. Dit zouden zij het liefst via de mail ontvangen⁷.

Moelijkheidsgraad

Deinzen niet terug voor relatief ingewikkelde teksten⁵.

Klanten met het zij-perspectief hebben geen interesse in ingewikkelde teksten⁵.

Ingewikkelde teksten leiden tot desinteresse voor de inhoud. Deze klanten zijn het best bedient met korte en feitelijke informatie die direct op henzelf betrekking heeft⁵.

Klanten vinden het soms moeilijk grafieken te lezen en raken geïrriteerd door ingewikkelde teksten. Vaagheid van teksten roept wantrouwen op en veel extra vragen. Stellen uitgebreide informatie en vooral de duiding daarvan op prijs.

Tone of voice

Verbindend, enthousiasmerend, positief, academisch

Verbindend, pragmatisch

Simpel, zakelijk, feitelijk, pragmatisch, wars van betutteling

Feitelijk, volledig, eerlijk, consequent, vanuit eigen ervaring



Transparantie

Ook al hebben klanten met het wij-perspectief een groot vertrouwen in de kunde van waterbedrijven, normeringen, controles en de wetenschap, zij stellen transparantie over de waterkwaliteit op prijs⁵. Open en real-time informatie over de kwaliteit geeft mensen de kans zelf in te grijpen als nodig¹.

Waarderen transparantie, maar hebben daarnaast een groot vertrouwen in de kunde van het waterbedrijf, de gestelde normen, controles en de wetenschap⁵.

Geen grote behoefte aan transparantie. Hebben een groot vertrouwen in de normen en de zuivering. Klanten met het jullie-perspectief hebben weinig behoefte om meer te weten te komen over wat het drinkwaterbedrijf doet en zijn voornamelijk geïnteresseerd in informatie over wat stoffen in kraanwater voor hen persoonlijk betekenen⁵.

Klanten met het ik-perspectief vinden transparantie ("het niks te verbergen hebben") heel belangrijk. Er is behoefte aan meer informatie over gestelde normen, kwaliteit van kraanwater, en het effect van de aanwezigheid en accumulatie van niet-natuurlijke stoffen op de gezondheid. Klanten worden wantrouwig van berichten die sussend of verhullend overkomen.

Triggers

Een boodschap die klanten met het wij-perspectief aanspreekt relateert aan het bijdragen aan een duurzame wereld⁴. Zijn van mening dat iedereen een steentje moet bijdragen om dit te realiseren¹.

Het gezamenlijk aanpakken van een probleem spreekt klanten met het zij-perspectief aan⁴. Ook zijn gelijkheid en het zorg dragen voor anderen centrale waarden¹. Deze klanten maken zich zorgen over klimaatverandering in relatie tot toekomstige generaties².

Klanten met het jullie-perspectief willen vooral graag dat het drinkwaterbedrijf zelf verantwoordelijkheid neemt en zijn moeilijk te stimuleren mee te helpen of op vraag van het drinkwaterbedrijf het eigen gedrag aan te passen⁴.

Het gezamenlijk aanpakken van een probleem spreekt klanten met het ik-perspectief aan⁴. Ook redeneren deze klanten vanuit de eigen emotie en wordt de eigen gezondheid heel belangrijk gevonden¹.

Onderwerpen

Relatief veel interesse in de manieren waarop het drinkwaterbedrijf werkt aan de bescherming van het milieu en duurzaamheid. Ook grote interesse in tips hoe zij zelf thuis water kunnen besparen. Daarnaast zijn klanten met het wij-perspectief geïnteresseerd in informatie over de kwaliteit van kraanwater, hun eigen gebruik, actuele werkzaamheden en doorspoeladviezen. Klanten met het wij-perspectief zijn daarnaast significant vaker geïnteresseerd in de activiteiten van het drinkwaterbedrijf in het buitenland (bijv. ontwikkelingshulp)^{2,6,7}.

Deze klanten zijn geïnteresseerd in de werkzaamheden van het drinkwaterbedrijf om schoon water te realiseren in ontwikkelingslanden. Klanten met het zij-perspectief geven verder aan interesse te hebben in de actuele kwaliteit van hun water, in actuele werkzaamheden en doorspoeladviezen. Ook zijn klanten met het zij-perspectief geïnteresseerd in tips om thuis water te besparen en andere onderwerpen gerelateerd aan duurzaamheid, maar vooral vanuit het idee dat zij solidair zijn met toekomstige generaties^{6,7}.

Klanten met het jullie-perspectief zijn over het algemeen gezien weinig geïnteresseerd in informatie over drinkwater. Uitzondering hierop is informatie over zaken die hen persoonlijk aangaat. Dit betreft eventuele kwaliteitsissues, informatie over actuele werkzaamheden in de buurt en doorspoeladviezen^{6,7}.

Deze klanten zijn voornamelijk geïnteresseerd in informatie over de waterkwaliteit en in informatie die relateert aan hun eigen gezondheid. Ook willen zij graag informatie over werkzaamheden in de buurt en adviezen met betrekking tot het doorspoelen van kranen. Klanten met het ik-perspectief zijn tevens significant vaker dan de andere perspectieven geïnteresseerd in technologische ontwikkelingen op het gebied van de zuivering van kraanwater^{6,7}.

1 Brouwer, S., Pieron, M., Sjerps, R., Schalkwijk, B. (2016). Van Klantbeleving tot Handelingsopties: fase 2. *Nieuwegein: BTO 2016.006, KWR.*

2 Brouwer, S., Sjerps, R. (2018). Klantperspectieven. *Nieuwegein: BTO 2018.083, KWR.*

3 Van Aalderen, N., Brouwer, S., Van Dorssen, A., Beuken, R. (2019) Klantenwensen en -verwachtingen en het managen van assets. *Nieuwegein: BTO 2020.008, KWR.*

4 Brouwer, S., Van Aalderen, N. (2019) Evaluatie Waterspits Campagne WML. *Nieuwegein: BTO 2020.013, KWR.*

5 Brouwer, S., van den Berg, S., Nijhuis, N., Hofman, R., van Aalderen, N., Fujita, Y., Bergsma, E., Sjerps, R. (2019) Risicoperceptie. *Nieuwegein: BTO 2019.023, KWR.*

6 Van Aalderen, N., Brouwer, S. (2019) Evaluatie Kraan 1 minuut open campagne. *Nieuwegein: BTO 2020.013, KWR.*

7 Van Aalderen, N., Brouwer, S. (2020) Klantcontact Brabant Water: Kanaalvoorkeur. *Nieuwegein: BTO 2020.013, KWR.*

~ Informatiebronnen



~ Wij ~
Bewust en
Betrokken



~ Zij ~
Solidair en
Egalitair



~ Jullie ~
Nuchter en
Vol Vertrouwen



~ Ik ~
Kwaliteits- en
Gezondheidsgericht

Algemeen

De nieuwsbronnen die deze klanten gebruiken komen overeen met de gemiddelde Nederlander die voornamelijk (online)TV, krant en (online)radio als nieuwsbron gebruikt².

De nieuwsbronnen die deze klanten gebruiken komen overeen met de gemiddelde Nederlander die voornamelijk (online)TV, krant en (online)radio als nieuwsbron gebruikt².

De nieuwsbronnen die deze klanten gebruiken komen veelal overeen met de gemiddelde Nederlander die voornamelijk (online)TV, krant en (online)radio als nieuwsbron gebruikt. Deze groep maakt wel minder vaak gebruik van twitter dan de andere perspectieven².

Klanten met het ik-perspectief maken vaker van Facebook, Whatsapp, Youtube en Twitter gebruik als nieuwsbron, en minder vaak dan gemiddeld gebruik van de (online) radio².

Behoefte

Bij het lezen van een ingewikkelde tekst willen klanten met het wij- perspectief meer weten, en hebben dus behoefte aan achtergrondinformatie⁵.

Klanten met het zij-perspectief hebben behoefte aan eenvoudige en beknopte informatie⁵.

Dit perspectief is het best bedient met korte feitelijke informatie. Ingewikkelde teksten resulteren in desinteresse⁵.

Dit perspectief vindt het lezen en begrijpen van grafieken soms moeilijk. Heeft wel een sterke hang naar meer informatie en vindt korte teksten zonder achtergrond informatie niet voldoende⁵. Vaagheid in teksten wordt ervaren als het moedwillig achterhouden van informatie⁵.



Kanaalvoorkeur voor praktische vragen

Deze klanten nemen het liefst telefonisch of per mail contact op. Klanten met het wij-perspectief staan bovendien relatief vaak^a open voor contact via een contactformulier, via de 'Mijn' omgeving op de website of via de chat⁷.

Nemen bij voorkeur telefonisch contact op. Email is hierna het meest geprefereerde kanaal⁷.

Klanten met het jullie-perspectief nemen het liefst telefonisch of per mail contact op. In vergelijking met andere klanten hebben klanten met het ik-perspectief significant vaker^b het liefst contact via een persoonlijke afspraak⁷.

Deze klanten nemen het liefst telefonisch of per mail contact op. Klanten met het jullie-perspectief nemen tot slot relatief vaak contact op via het contactformulier⁷.

Kanaalvoorkeur informatie

Bovengemiddeld vaak op zoek naar informatie over kraanwater via een zoekopdracht op internet⁵.

Bovengemiddeld vaak op zoek naar informatie over kraanwater via sociale media, familie, vrienden of burens. Minder vaak op zoek naar informatie bij de gemeente of provincie⁵.

Zoeken over het algemeen minder vaak naar informatie over kraanwater. Zullen ook minder vaak op zoek gaan naar informatie via het RIVM, familie, burens of vrienden⁵.

Vaker op zoek naar informatie via sociale media, familie, burens of vrienden en minder vaker bij het drinkwaterbedrijf, via een zoekopdracht op internet of het ministerie. Dit perspectief vindt vaker dat er te weinig informatie beschikbaar is, dit leidt er echter niet toe dat mensen veel informatie opzoeken⁵.

Vertrouwen in instanties

Relatief veel vertrouwen in het drinkwaterbedrijf, de wetenschap en consumenten organisaties⁵.

Relatief veel vertrouwen in het drinkwaterbedrijf, de wetenschap, consumenten organisaties en de rechtspraak⁵.

Bovengemiddeld groot vertrouwen in het drinkwaterbedrijf. Ook relatief veel vertrouwen in de wetenschap⁵.

Significant lager institutioneel vertrouwen, inclusief in drinkwaterbedrijven⁵.

Bereikbaarheid

Vaker dan gemiddeld^c op de hoogte van campagnes vanuit het drinkwaterbedrijf^{4,6}.

Minder vaak dan gemiddeld op de hoogte van campagnes vanuit het drinkwaterbedrijf^{4,6}.

Deze klanten zijn ongeveer even vaak als gemiddeld op de hoogte van campagnes vanuit het drinkwaterbedrijf^{4,6}.

Deze klanten zijn ongeveer even vaak als gemiddeld op de hoogte van campagnes vanuit het drinkwaterbedrijf^{4,6}.

a Het percentage klanten met het wij-perspectief met de chat als voorkeurskanaal voor praktische vragen is 17%. Voor de andere perspectieven ligt dat percentage rond de 10%⁷.

b Let op: dit percentage is nog steeds minder dan 10%⁷.

c Gemiddeld heeft 45% van de ondervraagden de campagnes gezien^{4,6}.

1 Brouwer, S., Pieron, M., Sjerps, R., Schalkwijk, B. (2016). Van Klantbeleving tot Handelingsopties: fase 2. *Nieuwegein: BTO 2016.006, KWR*.

2 Brouwer, S., Sjerps, R. (2018). Klantperspectieven. *Nieuwegein: BTO 2018.083, KWR*.

3 Van Aalderen, N., Brouwer, S., Van Dorssen, A., Beuken, R. (2019) Klantenwensen en -verwachtingen en het managen van assets. *Nieuwegein: BTO 2020.008, KWR*.

4 Brouwer, S., Van Aalderen, N. (2019) Evaluatie Waterspits Campagne WML. *Nieuwegein: BTO 2020.013, KWR*.

5 Brouwer, S., van den Berg, S., Nijhuis, N., Hofman, R., van Aalderen, N., Fujita, Y., Bergsma, E., Sjerps, R. (2019) Risicoperceptie. *Nieuwegein: BTO 2019.023, KWR*.

6 Van Aalderen, N., Brouwer, S. (2019) Evaluatie Kraan 1 minuut open campagne. *Nieuwegein: BTO 2020.013, KWR*.

7 Van Aalderen, N., Brouwer, S. (2020) Klantcontact Brabant Water: Kanaalvoorkeur. *Nieuwegein: BTO 2020.013, KWR*.