



# Universiteit Leiden

## **How to anticipate on crisis dynamics? A study on Dutch mayors experiencing a crisis with a significant aftermath**

*“How do public leaders (try to) influence stances of important stakeholders during and in the aftermath of crises, anticipating on their future process of political accountability”*

Name: Milou van Elleswijk

MSc course: Thesis Crisis and Security Management

Thesis supervisor: Dr. Wouter Jong

Second reader: Dr. Ruth Prins

Submission date: January 31th, 2021

# Table of Content

<b>Table of Figures</b> .....	<b>3</b>
<b>Abstract</b> .....	<b>4</b>
<b>Acknowledgments</b> .....	<b>5</b>
<b>1. Introduction</b> .....	<b>6</b>
1.1 Introduction.....	6
1.2 Background and statement of the problem.....	6
1.3 Significance of the study.....	7
1.4 Purpose of the study.....	8
1.5 Research question.....	9
1.6 Outline of the study.....	9
<b>2. Theoretical framework</b> .....	<b>11</b>
2.1 Introduction.....	11
2.2 Connection to the field of CSM.....	11
2.3 Fundamental theories and concepts in crisis response communication.....	12
2.3.1 Crisis response communication strategies.....	12
2.3.2 Crisis response communication strategies in relation to public organizations.....	14
2.4 Crisis dynamics in crisis response communication.....	15
2.5 Stakeholders during a crisis.....	15
2.5.1 Identifying and classifying stakeholders during a crisis.....	17
2.5.2 Stakeholder stances.....	18
2.6 Revealing the knowledge gap.....	19
2.7 Conceptualization.....	20
2.7.1 Crisis response communication strategies.....	20
2.7.2 Stakeholder stances.....	20
2.8 Conclusion.....	21
<b>3. Methodology</b> .....	<b>23</b>
3.1 Research strategy.....	23
3.2 Research design: A multiple case study.....	23
3.3 Case selection.....	24
3.4 Data collection.....	24
3.4.1 Characteristics of the data.....	25
3.5 Operationalization of the concepts.....	27
3.5.1 Crisis response communication strategies: operationalization.....	27

3.5.2 Stakeholder stances: operationalization.....	29
3.6 Limitations in term of reliability and validity .....	32
<b>4. Results .....</b>	<b>35</b>
4.1 Case Utrecht tram shooting .....	35
4.1.1 Case description of the Utrecht tram shooting .....	35
4.1.2 Crisis response communication strategies mayor Jan van Zanen immediately after the crisis .....	36
4.1.3 Stakeholder stances immediately after the Utrecht Tram Shooting crisis .....	38
4.1.4 Results inquiry report COT ‘A city in Silence’ .....	41
4.1.5 Crisis response communication strategies mayor Jan van Zanen after the inquiry report....	42
4.1.6 Stakeholder stances after the publication of the inquiry report on the Utrecht tram shooting crisis .....	45
4.2 Case The Hague bonfire crisis .....	46
4.2.1 Case description of the The Hague bonfire crisis.....	46
4.2.2 Crisis response communication strategies mayor Pauline Krikke immediately after the crisis .....	47
4.2.3 Stakeholder stances immediately after The Hague Bonfire crisis .....	50
4.2.4 Results inquiry report Dutch Safety Board ‘Flying fire parts on Scheveningen’ .....	54
4.2.5 Crisis response communication strategies mayor Pauline Krikke after the inquiry report...	56
4.2.6 Stakeholders stances after the publication of the inquiry report on the The Hague Bonfire crisis .....	58
<b>5. Discussion .....</b>	<b>62</b>
5.1 Findings case Utrecht.....	62
5.2 Findings case The Hague .....	63
5.3 Cross-case findings .....	65
<b>6. Conclusion.....</b>	<b>67</b>
6.1 Answer to the research question .....	67
6.2 Research limitations .....	68
6.3 Academic relevance and future research .....	69
6.3.1 Academic relevance.....	69
6.3.2 Future research .....	70
6.4 Practical recommendations .....	70
<b>List of references .....</b>	<b>72</b>
<b>Appendix .....</b>	<b>77</b>
<b>Annex I – Codesheets data Utrecht .....</b>	<b>78</b>
<b>Annex II – Codesheets case The Hague.....</b>	<b>112</b>

# Table of Figures

## Figures

Figure I: Framework stakeholder Typology Mitchell et al. (1997).....21

## Tables

Table 1: Sub-unit analyses within cases.....25

Table 2: Operationalisation & codebook concept crisis communication response strategies..28

Table 3: The operationalisation by classification of stakeholders case Utrecht.....31

Table 4: The operationalisation by classification of stakeholders case The Hague.....31

## **Abstract**

This study conducts research to unravel the influence of crisis response strategies applied by public leaders on the stances taken on by stakeholders, anticipating on their future process of political accountability. Anticipating on dynamic crisis communication efforts, this study conducts research to crises in which Dutch public leaders experience a significant crisis aftermath in the form of an official inquiry. Findings confirm the key argument within the SCCT-theory by Coombs (2007), that stresses the importance to formulate the response strategy, during and in the aftermath of a crisis, by means of the perceived initial responsibility. Remarkably, findings from the case of Utrecht may suggest that consistency positively contributes to the stakeholder stances taken on towards the crisis handling of the mayor. In addition, inconsistency during and in the aftermath of a crisis, present in the response strategy by Pauline Krikke in the case of The Hague, seems to negatively affect stakeholders stances towards the mayor's handling of the crisis. Finally, findings of this study reveal the importance of incorporating the findings from the inquiry report in the response strategy during the aftermath of the crisis. When anticipating on the findings of the inquiry report, the mayor takes on political accountability for their crisis efforts.

**Keywords:** Crisis communication, crisis dynamics, SCCT-theory, public leaders, mayors, the Netherlands, stakeholders

## **Acknowledgments**

This study is the final completion of the master Crisis and Security Management at Leiden University. This thesis analysed how crisis response strategies were applied by Dutch mayors to influence stances based on their future process of political accountability.

Originating from a personal interest in governmental crises with a significant aftermath, writing this thesis was an interesting experience. Additionally conducting independent research, by applying my acquired academic knowledge during this master program, has contributed to my educational experience.

During this thesis process I received supervision by Wouter Jong. His support during the process in terms of feedback and advise has made it possible to conduct this research. Therefore I would like to personally thank him. In addition I would like to thank my second reader Ruth Prins. Moreover, I would like to thank my family for their support throughout the entire thesis process.

Enjoy reading this thesis.

With kind regards,

Milou van Elleswijk

# **1. Introduction**

## **1.1 Introduction**

Since the emergence the concept of crisis communication is largely subject to changes in society. The past decade societal and academic interest in the concept increased and expanded the debate. Significant attention within the academic debate is dedicated to the crisis response stage in which the predominant issue involves how organizations can optimize their response towards stakeholders in order to protect their organizational reputation during a crisis. A widely acknowledged theory within the academic field that elaborates on crisis response strategies is the SCCT theory by Coombs (2007). With his theory, Coombs (2007) developed a framework that attempts to guide organizations in their crisis response communication strategy based on the perceived initial responsibility by the stakeholders. As existing research reveals, initial responsibility is a key determinant to indicate stakeholder stances towards a crisis (Coombs, 2007; Coombs & Holladay, 2010; McDonald, Sparks & Glendon, 2010).

## **1.2 Background and statement of the problem**

With the presence of extensive research that elaborates specifically on the crisis response stage within crisis communication a particular focus is found into research that examines crisis response strategies in relation to private organizations. Research to public organizations when it comes to governments is scarce (Palttala, Boano, Lund & Vos, 2012; Sisco, 2010). This strikes, especially since research reveals that decision making in the crisis response phase is crucial to protect the organizational reputation of both private as public organizations (Sisco, 2010). Of significant interest for governmental organizations encountering a crisis is the obligation to take political accountability for their applied response strategy. Political accountability is taken by public leaders that represent governmental organizations (Boin, 't Hart & McConnell, 2009; Resodihardjo, Carrol, Van Eijk & Maris, 2015). Research by Sisco (2012) validates the SCCT theory by Coombs (2007) to apply in research that examines crisis response strategies in relation to public organizations. In regard to research on crisis communication, recently scholars appealed for the recognition of a crisis as a dynamic process (McDonald et al., 2010; Claeys & Coombs, 2019; Pille & Prins, 2018; Jong, 2020). Their appeals argue that the prevailing academic approach, which predominantly focuses on the response immediately after a crisis, leading to an underexposure of the way in which a crisis is assessed during the aftermath. By defining gamechangers that can arise these appeals argue that, during the aftermath, crisis characteristics can change (Jong, 2020). This makes

crisis communication efforts perhaps much more dynamic than the current more static approach that is taken on by for instance Coombs (2007). Taking on this static approach, the abundance of literature focuses on the decision making process in selecting one initial crisis response strategy. In addition research focuses on the stances by stakeholders at one certain point of time (Claeys & Coombs, 2019). Point of measurement often takes place immediately after the initial crises unfolds itself (Claeys & Cauberge, 2014). However the dynamic characteristics of a crisis, caused for instance by the emergence of new evidence, can lead to different interpretations of the crisis situation (Pille & Prins, 2018). Dynamics can influence an organization's crisis response strategy over time and stakeholders can adjust their stances (McDonald et al., 2010; Pille & Prins, 2018). By not incorporating these dynamics, findings potentially do not fully grasp the entire evolvement and life time of a crisis. This brings implications for understanding the decision making process of crises that face a final evaluation by, for instance, an independent third party (Jong, 2020).

### **1.3 Significance of the study**

Currently the body of knowledge in the field of crisis communication primarily consists of an extensive number of studies that focus on the crisis response stage. These studies, deriving from different disciplines, predominantly focus on the interplay between organizations and stakeholders in the crisis response phase (Benoit, 1999; Boin et al., 2009; Coombs & Holladay, 2010). The particular attention devoted to this crisis phase within crisis communication derives from the significant effect actions in this phase possess on the outcome of the crisis for the organization, involving among other things, the amount of reputational damage (Johansen, Johansen & Weckesser, 2016). Additionally, during this phase stakeholders are actively involved, since the actions performed, by the organization, during this phase significantly can improve or aggravate the consequences for stakeholders (Coombs & Holladay, 2010). The unfoldment of a crisis rapidly stirs up the process that involves the assessment of initial responsibility by the stakeholders. For instance, after the crisis involving the bonfire particles in The Hague unfolded on new year's eve 2019, stakeholders immediately started to assess the initial responsibility of the municipality and mayor. At the same time the mayor and municipality formulated a response strategy designed to minimize the negative consequences of the crisis. Existing literature does not provide an unilateral understanding on when the crisis response phase starts and when it ends. However literature does argue that the crisis response phase involves the process in which organizations, after the crisis unfolds, formulate crisis response strategies and stakeholders



participate in the process of assigning responsibility (Coombs, 2007; Coombs & Holladay, 2010; Boin, McConnell, & Hart, 2008). This research considers the response phase as the entire process of assigning responsibility and formulating crisis responses after a crisis. Empirical research largely devotes itself to examine the decision making process that involves the selection of suited crisis response strategies based on the organization's initial responsibility. In most research that examines crisis response strategies, scholars measure the organization's response strategy and the stakeholders stances towards the response strategy at one point in time (Coombs, 2007; Coombs & Holladay, 2010; McDonald et al., 2010). While this existing research considers crises as a static processes, current research calls for the recognition of a crises as a dynamic process (McDonald et al., 2010; Claeys & Coombs, 2019; Jong, 2020). By recognizing assigned and perceived initial responsibility as subject to change, this research has the ability to provide academic insights on the effects of this recognition with regards to the selection of crisis response strategies. In addition, by providing insights in the stances by stakeholders at multiple points of time, this study contributes to understand the impact of these dynamics on the perception of the stakeholders. Furthermore, by conducting research that focuses on crisis response strategies in relation to governmental organizations, represented by public leaders, academic knowledge on governmental organizations in crisis communication has the opportunity to extend. Together, these insights possess societal relevance because findings can provide opportunities for a more integrated debate in organizations. Moreover, findings of this study can contribute to a more adequate response towards crisis situations in governmental organizations, because of the awareness of the crisis dynamics.

#### **1.4 Purpose of the study**

This study conducts research on the influence of crisis response strategies applied by public leaders, experiencing a crisis with a significant aftermath in the form of an official inquiry, on the stances taken on by stakeholders. This study deliberately chooses to focus on public leaders, since they function as representative of governmental organizations. Recent literature considers crises as a dynamical processes (Claeys & Coombs, 2019; Jong, 2020). These dynamics are expressed by 'gamechangers' that possess the potential to unfold during a crisis (Jong, 2020). These gamechangers have the ability to cause changes in the crisis response strategy of the organization. Moreover, these gamechangers can lead to changes in the stances of stakeholders towards the organization involved in the crisis (McDonald et al., 2010). By conducting research to governmental crises that experienced a considerable aftermath, due to

an evaluation by an independent third party, this study attempts to provide insights in the influence of these dynamics on the stances of stakeholders. By conducting research to these influences, the purpose of this study is to expand the current debate on crisis response strategies in relation to public leaders. In term, this study attempts, by acknowledging the dynamics, to contribute to optimizing the decision making process involving the selection of suited crisis response strategies.

### **1.5 Research question**

To answer the explanatory objective, this study has formulated the following research question: *How do public leaders (try to) influence stances of important stakeholders during and in the aftermath of crises, anticipating on their future process of political accountability?* Answering this question, this research considers a crisis as a dynamic process. Incorporating this recognition, this study examines crises that have evolved over a period of time. In order to provide insights in the influence of the dynamics on the organization and stakeholders, this study selects cases that experienced a crisis aftermath. To maintain focus in comparing the cases, this study chooses to examine cases which both have been scrutinized by an independent investigation board. Existing research by Jong (2020) argues that findings from these type of investigations potentially influence the perceived initial responsibility among stakeholders. Therefore Jong (2020) labels these reports as a gamechanger. This study chooses for an evaluation report, because it provides consistent points of measurement, namely immediately after the initial crisis and after the publication of the evaluation report. To provide focus, this study selects two cases that originated in The Netherlands. Both cases experienced an aftermath, caused by an final evaluation by a third party and have arisen in 2019. The two selected cases involve the bonfire crisis on Scheveningen in The Hague and the tram shooting crisis in Utrecht. Commissioned by the mayor and municipality of The Hague, the crisis of The Hague has been evaluated by the Dutch Safety Investigation Board (OVV). Similarly, in the case of Utrecht, the municipality of Utrecht commissioned an independent investigation which has been conducted by the Institute for Security and Crisis Management (COT).

### **1.6 Outline of the study**

This research consists of six chapters. The chosen research theme and relevance of the formulated research question are explained in this introduction chapter. The following chapter examines existing academic literature in the field of crisis communication. Subsequently, the third chapter discusses the methodology design of this research by elaborating on the research

strategy, research design, case selection, data collection, operationalization and research limitations. Continuing, the results chapter presents the findings from the content analysis. Thereafter, an interpretation of remarkable findings connected to the academic theory is provided in the discussion chapter. Finally, the conclusion presents an answer to the research question. Continuing, this chapter discusses the limitations accompanied with this research, the academic relevance, suggestions for future research and practical recommendations resulting from this research.

## **2. Theoretical framework**

### **2.1 Introduction**

The following chapter provides an overview of fundamental theories and concepts in the field of crisis communication, with a particular focus on crisis response communication. In contrary to the current academic debate that predominantly emphasizes on crisis response strategies in relation to the private organizations, this study devotes particular attention to crisis response strategies in relation to public leaders, as representatives of governmental organizations. Emphasizing on crisis communication in relation to public leaders, this chapter elaborates on relevant academic insights that discuss the concepts of accountability, blaming and framing (Boin et al., 2008; Resodihardjo, et al., 2015; Pille & Prins, 2018; Hood, Jennings, Hogwood & Beeston, 2009). Moreover, this chapter elaborates on a recent development in the scholarly field of crisis communication that calls for more attention to the dynamic factors of crisis communication (Jong, 2020; Pille & Prins, 2018 & Claeys & Coombs, 2019). With the current academic debate predominantly acknowledging crises as a static process, scholars as Jong (2020), Pille & Prins (2018) and Claeys and Coombs (2019) stress the importance to recognize and approach crisis communication as a dynamic process in which the assigned responsibility among stakeholders is subject to change. Within this dynamic process existing literature defines certain ‘gamechangers’ that exercise significant influence on crisis communication and in particular on the stances by stakeholders (Jong, 2020). Additionally, with the essence of crisis communication being found in stakeholder reaction management, this chapter elaborates on relevant academic insights on stakeholders in relation to crises (Coombs & Holladay, 2010). Particular attention is given to theories and concepts that discuss the formation of stances by the stakeholders towards the organization during a crisis. In addition, this study discusses theories that discuss the extent of stakeholder influence towards the organization during crises.

### **2.2 Connection to the field of CSM**

Coombs argues that ‘communication is the essence of crisis management’ (Coombs & Holladay, 2010, p. 25). When a situation threatens to cause a crisis or when a crisis suddenly occurs a need for information arises. Communication is a tool to gather, process and share information (Coombs, 2007). This function makes communication inevitably connected to crisis management. The concept of crisis communication is extensively discussed in the academic field (Coombs & Holladay, 2010). Moreover, considering that this research

dedicates itself to crisis communication in relation to public leaders, this chapter discusses various academic research that discuss on concepts as accountability, blaming and framing. By discussing existing literature from various academic fields, predominantly deriving from the disciplines of crisis management, political science and business administration, this research attempts to provide an inclusive overview of relevant academic insights that focus on this research topic.

### **2.3 Fundamental theories and concepts in crisis response communication**

This research applies the following definition to describe the concept of crisis communication: ‘the collection, processing, and dissemination of information required to address a crisis situation.’ (Coombs & Holladay, 2010, p. 20). According to Coombs & Holladay (2010) crisis communication consists of two elements, involving crisis knowledge management and stakeholder reaction management. Crisis knowledge management focusses on establishing a public response to a crisis. Stakeholder reaction management involves the effort whereby framing is applied to protect the reputation of the organization and public leader towards the stakeholders. Since the public perception and interpretation on initial responsibility is leading, public leaders apply framing in their crisis communication response to mitigate the potential negative impact on their public position and public policy (Boin et al., 2009). This process, in academic literature referred to as a framing contest, public leaders are at risk to be blamed by others and have to account for their actions (Resodihardjo et al., 2015). Existing academic literature separates the concept of crisis communication into two stages, involving the pre-crisis stage and the crisis response stage (Coombs & Holladay, 2010). The latter is extensively discussed in the academic literature, since the efforts made in this stage are crucial to the effectiveness of crisis management (Coombs, 2007; Johansen et al., 2016). To provide focus and answer the objective of this study, this chapter elaborates on existing academic literature that discusses academic insights into the crisis response stage.

#### **2.3.1 Crisis response communication strategies**

Existing literature dedicated to the crisis response stage within crisis communication focuses on two main theoretical paradigms. These involve the Image Restoration Theory written by Benoit (1997) and the Situational Crisis Communication Theory (SCCT) developed by Coombs (2007). Both theories developed a framework that consists of various crisis response strategies that an organization can apply when experiencing a crisis. Both scholars developed an organization-centric approach that focusses predominantly on the perspective of the sender. Academic literature in crisis communication considers Benoit’s theory as the first

widely acknowledged crisis response theory (Coombs, 2004). In his theory Benoit divides his strategies under the following categories: denial, evasion of responsibility, reducing offensiveness of event, corrective action and mortification (Benoit, 1997). Coombs (2007) Situational Crisis Communication Theory (SCCT) builds further on Benoit's theory. As Coombs (2004) argues, the SCCT theory can identify how "a crisis might shape the selection of crisis response strategies and/or the effect of crisis response strategies on organisational reputation" (Coombs, 2004, p. 269). Coombs and Holladay (2010) argue that, in every crisis, an organization starts with an ethical base response involving the provision instructing and adjusting information to the public. Instructing information concerns efforts to inform the public on protection measures against the physical threats, whereas adjusting information focuses on the public's ability to cope with existing psychological threats. In addition, the organization needs to apply one or various response strategies presented in the SCCT framework by Coombs (2007). The strategies in his framework can be divided in the following four categories: deny, diminish, rebuild and reinforce (Coombs & Holladay, 2010). According to Coombs (2007), the perceived initial responsibility by the organization's stakeholders functions as the most relevant element in the decision making process of selecting the response strategy. Coombs (2007) defines initial responsibility as "a function of stakeholder attributions of personal control for the crisis by the organization" (p. 137). In his theory, Coombs (2007) argues that initial responsibility combined with crisis history and prior reputation of the organization towards the stakeholders together indicate the reputational threat that the organization faces. Initial crisis responsibility is categorized in three separate clusters involving: victim, accident and intentional (Coombs, 2007). Coinciding with the process of assigning responsibility to public leaders who experience a crisis, a process of political accountability and blaming emerges. During this process stakeholders and public leaders apply framing to adjust the causes and blame into their advantage (t' Hart, 1993; Boin et al., 2008). Despite the wide acknowledgement within the field of crisis communication on the crisis response strategy frameworks of Benoit (1997) and Coombs (2007), some scholars question the frameworks on the exclusion on the differentiation among receivers, often stakeholders (Frandsen & Johansen, 2017; Avery, Lariscy, Kim & Hocke, 2010). In response to this argument that calls for a multi-vocal approach, Frandsen and Johansen (2017), have developed the Rhetorical Arena Theory (RAT). This theory builds on the assumption that crises cause communicative complexity. The framework is developed "to identify, describe, and explain patterns within the multiple communication processes taking place inside the arena" (Frandsen & Johansen, 2017, p. 142). While this research focuses on investigating

uniform response strategies directed to all classified stakeholders, this research takes in account that a certain differentiation is present among receivers.

### **2.3.2 Crisis response communication strategies in relation to public organizations**

Existing academic literature on crisis response strategies predominantly focuses on corporate organizations and largely dedicates itself to American corporate studies (Coombs, 2007; Coombs & Holladay, 2010; McDonald et al., 2010). Research that specifically elaborates on crisis response communication in relation to public organizations is scarce. Public organizations have been largely neglected in the academic field of crisis communication (Palttala et al., 2012; Sisco, 2010). This stands out, since it is given that, during times of crisis, public organizations may possess significant vulnerability (Sisco, 2012). While experiencing a crisis situation, an adequate crisis communication response is equally important for both private as public organisations (Sisco, 2010). With regard to public organizations, dishonesty towards the public and public trust can cause significant damage to the organization (Lee, 2003). Additionally, regarding the public leaders, crises can have significant influence on the personal reputation and political position (Pille & Prins, 2018). When encountering a crisis, public leaders do have to act upon the immediate threat and similarly have to manage potential disaffection by the public and the exposed vulnerabilities (Boin et al., 2009). Sisco (2012), one of the most predominant scholars who addresses these challenges and current gap in the existing literature, has conducted research on the applicability of the SCCT theory by Coombs (2007) to non-profit sector crises. Findings of the study validate the crisis response strategies, developed within the SCCT theory by Coombs (2007), to apply to public sector organizations. Results of the study reveal that the application of the SCCT theory especially functions effectively in two of the three initial responsibility categories, involving both the victim and intentional category (Sisco, 2012). Existing research by Sisco (2012) and Collins & Zoch (2010), argues that when public organizations formulate their crisis response strategy based on the categories of initial organizational responsibility formulated by Coombs (2007) this positively affects the organizations reputation. Current research on crisis response communication strategies in relation to public organizations does not provide a framework that exclusively focuses on the governmental organizations or public leaders. However with previous research validating the SCCT-theory by Coombs (2007) to public organizations, this research chooses to apply the SCCT-theory to analyse the response strategies applied by the public leaders, as representatives of governmental organizations (Sisco, 2010; Sisco, 2012; Sisco et al, 2010).

This study chooses to apply the SCCT-theory by Coombs (2007) over the Image Restoration Theory developed by Benoit (1997), predominantly because of this validation by Sisco (2012) to public organizations.

#### **2.4 Crisis dynamics in crisis response communication**

Recently scholars acknowledge the importance of recognizing crises as dynamic processes. The existing body of academic knowledge on crisis response strategies predominantly devotes itself to elaborate one crisis response strategy on a specific point in time, often immediately after the crisis (Claeys & Coombs, 2019). This theoretical approach considers a crisis as a static process whereby analytical findings involve the interplay between the organizational efforts and stakeholders at one certain point of time, largely measured immediately after the initial crisis unfolds itself (Claeys & Cauberge, 2014). In an attempt to raise attention to the dynamics of crises, scholars call for increased attention to potential gamechangers, which characterize the dynamic process of crises (Pille & Prins, 2018; Claeys and Coombs, 2019; Jong, 2020). A study conducted by Claeys and Coombs (2019) reveals that crisis managers, during a crisis, usually tend to make decisions in selecting their crisis response strategy that aim to avoid short time negative losses for the organization. While avoiding (potential) short time negative threats, organizations tend to prioritize these short term affects above long-term gains (Claeys & Coombs, 2019). Another study by Jong (2020) shares this argument by arguing that existing crisis response strategy frameworks do not have the ability to anticipate on crisis dynamics that potentially can change the perceived initial crisis responsibility among stakeholders. By incorrectly incorporating this in their crisis communication strategy, Johansen, et al. (2016) argue that an organization risks to induce a double crisis. A double crisis is caused by an inadequate assessment of initial crisis responsibility whereby an inappropriate crisis response communication strategy is chosen that negatively affects the crisis outcome (Johansen, et al. 2016). Recently, scholars, involving among others dominant scholars within the crisis communication field, call for further research that examines how to incorporate the dynamics in crisis response communication strategies (Pille & Prins, 2018; Claeys & Coombs, 2019; Jong, 2020).

#### **2.5 Stakeholders during a crisis**

Stakeholders and crisis communication are intertwined with each other, since the essence of crisis communication efforts can be found in the reduction of uncertainty towards a certain groups or individuals (Coombs & Holladay, 2010). An organization's relevant groups or individuals are referred to as stakeholders. According to Freeman (1984), stakeholders



concern ‘any group or individual who can affect or is affected by the achievement of the organization’s objectives’ (Freeman, 1984, p.46). Existing research on stakeholder theory predominantly focuses on the reciprocal process between stakeholders and organizations. Scholars attempt to provide insights in the affects stakeholders potentially possess on an organization and understanding in the organization’s strategic response to these influences (Frooman, 1999). With regards to public leaders and their stakeholders, Boin et al. (2009) argue on current trends that expand the number of stakeholders and increase the complexity for public leaders to positively frame the crisis. First, public leaders have to manage the media industry, which has significantly expanded over the last years (Boin et al., 2009). Moreover the media devotes significant attention to crises and crisis politics, also referred to as the ‘discourse of fear’, whereby the tone of voice is critical towards public leaders in dispute (Altheide, 2002; Sabato, 2000). The second trend involves the change of perspective by public citizens towards public leaders in general. This change of perspective is characterized by a critic approach towards failure and malfunctioning (Bovens and ‘t Hart, 1996; Beck, 1999). The last trend involves the increased position in which victims and families affected by the crisis find themselves in. This expresses itself in increased public attention for the victims and more awareness to the political accountability of the public leader (Boin et al., 2009). In particular relevant to an organization is the nature of the mutual relationship between the stakeholders and the organization. In response to stakeholder pressures or crises, identifying the key aspects within this mutual relationship is essential in the decision making process of determining which response strategy an organization needs to apply (Stephens, Malone & Bailey, 2005). This is because crises tend to cause shifts in stakeholders positions towards an organization and the extent of influence they possess. As mentioned earlier in this paragraph, with regards to public leaders, the media exercises significant influence by representing various opinions regarding the assignation of blame towards the public leader’s crisis frame during a crisis (Boin et al., 2009; Resodihardjo, Meijer & Carrol, 2018). Moreover, when experiencing a crisis, the victims and the public form relevant groups of stakeholders, to which a public leader has to explain how the situation could unfold into a crisis. Furthermore, the public leader needs to take accountability for the applied response strategy and on how the public leader is going to act upon the consequences caused by the crisis (Boin et al., 2009). Additionally, referring to public leaders and their stakeholders during a crisis, the political arena actively participates in the blame games during a crisis. This can challenge crisis-frame of the public leader towards other stakeholders and in term threaten the position of the public leader (Resodihardjo et al., 2015). Crisis situations cause different communication

expectations from stakeholders towards organizations which significantly deviate from regular situations. During crisis situations stakeholders demand intensified communication, whereas in a regular situation, the extent of organizational communication towards stakeholders significantly varies. Mitchell, Agle & Wood (1997) argue that, in this continuous process, significant attention must be given to the concept 'stakeholder salience'. This concept implies that the nature of the mutual relationships between the organization and the stakeholders are subject to change. In addition, Ulmer and Sellnow (2000) argue that crises in particular can cause an expansion of salient stakeholders. Stephens et al. (2005) stress the importance to anticipate on this phenomenon while identifying and classifying stakeholders before anticipating on the crisis with a crisis response strategy (Stephens et al., 2005).

### **2.5.1 Identifying and classifying stakeholders during a crisis**

In their research, Ulmer and Sellnow (2000) explicitly emphasize on the need to identify and classify the stakeholders. Identifying and classifying stakeholders is essential since stakeholders and organizations have an intertwined relationship with each other. This intertwined character threatens stakeholders during crises, because crisis damage has the potential to exceed the affected organization and cause damage to stakeholders as well (Coombs & Holladay, 2010). When stakeholders witness a threat that potentially can affect them personally, the credibility of the organization involved in the crisis can be questioned. This in turn, can threaten the reputation of the organization (Ulmer & Sellnow, 2000; Coombs & Holladay, 2010). In response to managing crisis threats, a first priority is to identify stakeholders (Stephens et al., 2005). According to Pauchant and Mitroff (1992), organizations need to take into account the unique conditions of a crisis situation while identifying the stakeholders. These unique conditions predominantly involves the emergence of new stakeholders, earlier in this chapter referred to as salient stakeholders (Ulmer and Sellnow, 2000). When identified, each stakeholder needs to be classified by the nature of the relationship between the stakeholder and the organization (Stephens et al, 2005). Classifying the stakeholders guides the organization, when facing a crisis, on which elements to attend to in their crisis response and which to neglect (Pfeffer & Salancik, 1978). The existing body of knowledge in the field of stakeholder theory extensively deliberates on classifying stakeholders (Goodpaster, 1991; Mitchell et al., 1997; Scholes & Clutterbuck, 1998; Kamann, 2007 & Fassin, 2009). Among the existing frameworks, the theory developed by Mitchell et al. (1997) is the most widely acknowledged in the academic field (Meinardes, Alves & Raposo, 2012). The theory classifies stakeholders based on the presence of one, two or three

attributes that involve power, urgency and legitimacy. The attribute power relates to the power to negotiate, the attribute legitimacy involves the relational legitimacy and the attribute urgency concerns the urgency in attending to stakeholder requirements. Following the presence of one of the three attributes, the theory presents three main classification categories that incorporate various sub-classifications. Stakeholders that obtain one attribute are referred to as the latent stakeholders. The second category involves stakeholders that possess two attributes, which are referred to as expectant stakeholders. Thirdly, stakeholders that have ownership over three attributes are classified under definitive stakeholders. Finally the theory classifies actors who do not possess one of the three attributes under non-stakeholders (Mitchell et al., 1997). This study chooses to adapt the theory by Mitchell et al., (1997) to classify the stakeholders in the selected cases for this study. This theory is proven to be highly applicable to political organizations, which suits the purpose of this study. Moreover this theory elaborates on changing dynamics, by considering that interests change over time, which suits the dynamic approach of this study (Meinardes et al., 2012).

### **2.5.2 Stakeholder stances**

As discussed earlier in this chapter, crisis communication efforts in relation to public leaders attempt to maintain support among stakeholders, protect the position and credibility of the public leader (Coombs & Holladay, 2010; Boin et al., 2009). By developing the SCCT theory, Coombs (2007) attempts to guide organizations on how to respond in crises via crisis communication. In addition to providing instructing and adjusting information, an organization needs to choose a strategy based on their initial responsibility (Coombs & Holladay, 2010). By choosing a response strategy, organizations attempt to positively affect the stances of the stakeholders, which in term benefits the organizational and leaders reputation. Existing research has made various attempts to gain insights in the impact of chosen response strategies towards the stances taken by the stakeholders during a crisis (McDonald et al., 2010; Fediuk, Pace & Botero, 2010). The study by McDonald et al. (2010) elaborates on two interrelated factors that determine the stances taken by the stakeholders, involving the applied crisis communication strategy and the cause of the crisis. The study, that examined different response strategies and crisis causes to stakeholder reactions, revealed several findings. Despite the crisis cause, in attempts to mitigate negative stances the response strategy ‘confession’ was most successful in creating positive stakeholder stances. In addition, findings reveal that, as second most successful, the response strategy ‘no comment’ obtained positive results in mitigating negative stances. Furthermore, applying the response strategy ‘confession’ resulted in a decline of perceived initial responsibility (McDonald et al, 2010).

Also, the study by McDonald et al. (2010) validates Coombs and Holladay's argument that perceived crisis responsibility is a decisive element in predicting the stances. However in their study, McDonald et al. (2010) discuss, as a limitation of their study, the static format in which they conducted the research. Anticipating on this static approach, often applied in research on crisis response communication and stakeholder stances, recent studies call for attention to the dynamic character of crises (Pille & Prins, 2018; Claeys & Coombs, 2019; Jong, 2020). These dynamics, defined as gamechangers, can potentially lead to a change in stakeholder stances and crisis outcomes during the aftermath of the crisis (Pille & Prins, 2018; Jong, 2020). Stakeholders can adjust their stances due to a change in perceived initial responsibility, caused by the 'game-changer'. Predominantly, crisis dynamics change due the emergence of new evidence, for instance via an evaluation of the crisis by a third party (Pille & Prins, 2018; Claeys & Coombs, 2019). Jong (2020) argues that when public leaders acknowledge the potential 'game-changers' that can arise during the crisis aftermath, it positively contributes to developing a suited response strategy that anticipates adequately on the various stakeholder stances (Jong, 2020). Claeys and Coombs (2019) support this argument by arguing that organizations tend to choose their response strategy based on minimizing short time threats to their reputation, also referred to as a sub-optimal strategies. However, when organizations take into account the changing dynamics and choose for an optimal strategy, risks of both financial and reputational damage to the organization as well as physical and financial damage to the stakeholders reduce (Claeys & Coombs, 2019).

## **2.6 Revealing the knowledge gap**

Academic knowledge in the field of crisis communication is largely present. With the literature separating the concept of crisis communication into two stages, involving the pre-crisis stage and the crisis response stage, the current academic debate predominantly elaborates on the latter concept (Coombs & Holladay, 2010; Johansen et al., 2016). Efforts made in this stage possess significant influence on the effectiveness of organizations coping with crises (Coombs, 2007; Boin et al., 2009). Within current empirical research on crisis response communication, the organization-centric perspective, SCCT theory by Coombs (2007) is widely acknowledged and applied among scholars. However empirical research largely focuses on examining the crisis response stage in relation to private organizations (Coombs, 2007; Coombs & Holladay, 2010; McDonald et al., 2010). Remarkably, existing research that focuses on public organizations in relation to the crisis response stage is scarce (Palttala et al., 2012; Sisco, 2010). Anticipating on this gap, in an attempt to provide relevant insights with regards to public organizations and the crisis response stage, this study dedicates

itself to public leaders. In addition, existing literature on crisis response communication often takes on a rather static approach towards crisis communication efforts, by formulating a strategy based on one initial response. However recently scholars appeal for the recognition of crisis communication as a dynamic process (Claeys & Coombs, 2019; Jong, 2020; McDonald et al., 2010). This recognition acquires further investigation on how these dynamics affect crisis response communication and how public leaders can incorporate these dynamics in their crisis response communication. Anticipating on this realization, this study seeks to examine how these dynamic factors influence stakeholders stances. In addition, this study attempts to provide insights on how public leaders can anticipate on these dynamics in their crisis response strategies.

## **2.7 Conceptualization**

The concepts that need further clarification are crisis response communication strategies and stakeholder stances.

### **2.7.1 Crisis response communication strategies**

To conceptualize the concept ‘crisis communication strategy’, this study chooses to partially take over Coombs definition on crisis communication strategies complemented with a personal addition, since the focus of this study is crisis response communication strategies in relation to public leaders. Together this forms the following definition: ‘*Crisis response strategies are used to repair the public’s leader reputation and reduce negative effects in order to prevent negative behavioural intentions and to build and retain public trust.*’. As earlier discussed on in this chapter, within existing research on crisis response communication, the SCCT theory by Coombs (2007) is widely acknowledged. Research by Sisco (2012) validates the application of this theory for studies that examine public organizations in relation to crisis response communication. This validation, together with the wide acknowledgement of the SCCT theory in the academic field predominantly motivates the decision to apply the SCCT theory in defining the applied crisis communication strategies by the public leaders. Noteworthy to mention is, that since this study acknowledges crisis communication as a dynamic process, this study approaches crisis response strategies as a dynamic process as well and therefore subject to change.

### **2.7.2 Stakeholder stances**

With the essence of crisis communication found in efforts to protect the reputation of an organization or public leaders during crises, stakeholders and crisis communication strategies are intertwined with each other (Coombs & Holladay, 2010). Current literature identifies

several relevant stakeholder groups that coincide with public leaders during crisis situations. These involve, the media, the victims, the public and the political arena (Boin et al., 2009; Resodihardjo et al., 2015). Existing literature discussing stakeholders in a crisis context elaborates on the need to identify and classify stakeholders (Goodpaster, 1991; Mitchell et al., 1997; Scholes & Clutterbuck, 1998; Kamann, 2007 & Fassin, 2009). This is a requirement because an organization needs to respond adequately to their most relevant stakeholders in order to establish positive stances and protect their organization. This study adapts the classification theory by Mitchell et al. (1997) to analyse the stakeholder stances (image 1 shows the framework). This classification theory categorizes stakeholders based on the presence of one, two or three of the attributes: power, urgency and/or legitimacy (Mitchell et al., 1997). Within the field of stakeholder theory, this theory is widely acknowledged by academics. Moreover, this theory suits this study, since it has proven to be relevant to apply on political organizations. In addition this theory suits the dynamic approach of this study because the theory emphasizes on changing dynamics by considering that interests change over time (Meinardes et al., 2012).

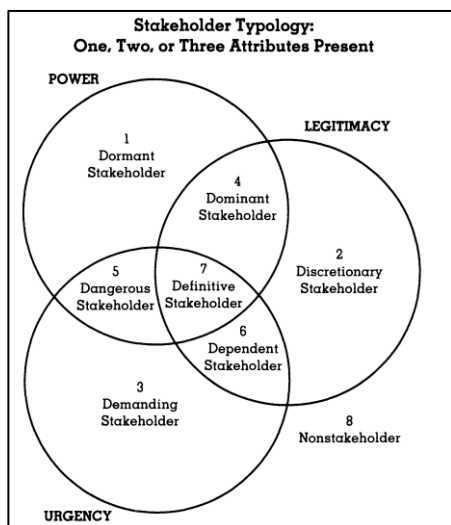


Figure 1: Framework stakeholder Typology Mitchell et al. (1997)

## 2.8 Conclusion

To sum up, this chapter discusses relevant existing literature on the field of crisis communication, in which it predominantly devotes attention to literature discussing the crisis response phase. By explaining the main theories and concepts, this study attempts to provide insights in the different perspectives and main theoretical thoughts. Moreover, this chapter discusses and elaborates on the concepts of framing, blaming and accountability, since this study conducts research to crisis response communication in relation to public leaders (Boin et al., 2009; Resodihardjo et al., 2015). By adapting the SCCT theory by Coombs (2007) to

analyse the crisis response strategies applied in the selected cases, this study attempts to provide insights in the crisis response strategies. However, while applying this organization-centric theory to analyse the crisis response strategies formulated by the public leaders in the selected cases, this study takes into account the dynamic character of crisis communication directly after and during the aftermath of a crisis that is supported by recent literature (Pille & Prins, 2018; Claeys & Coombs, 2019; Jong, 2020). In addition, this study adapts the stakeholder classification framework by Mitchell et al., (1997) to analyse the stances of the various stakeholders.

### **3. Methodology**

The objective of this study is to answer the research question: *'How do public leaders (try to) influence stances of important stakeholders during and in the aftermath of crises, anticipating on their future process of political accountability?'* This research question is answered by using a methodology design that suits with the interests of this study. This chapter builds on the theoretical framework and provides methodological justifications for the procedures that were followed. This chapter will therefore elaborate on the research strategy, research design, case selection, data collection, operationalization and research limitations.

#### **3.1 Research strategy**

This study chooses to apply a qualitative research design. To identify the crisis response strategies of the public leaders involved in the crisis, this study examines the response strategies formulated by the public leaders at two periods in time with the help of qualitative research. Subsequently, the inquiry reports of the two selected cases, presenting an evaluation of the crisis are analysed to provide a deeper understanding of the crisis response efforts by the mayors in the selected cases. Moreover, data is analysed to identify the stances of the classified stakeholders at both periods in time. The objective of this study is to provide insights in the crisis response strategies applied by public leaders that are experiencing a crisis with an aftermath caused by an official inquiry and the influence on the stances taken by stakeholders. Therefore, this research analyses (1) the crisis response strategies applied by the public leaders both immediately after as well as during the aftermath of the crisis in the two selected cases. The research analyses (2) the inquiry reports of both cases. The research identifies and classifies (3) the stakeholders involved in both cases. And the research analyses (4) the stances taken on by the classified stakeholders in the two cases immediately after the crisis and after the publication of the inquiry report.

#### **3.2 Research design: A multiple case study**

To answer the research question this study chooses to conduct a case study in the form of a multiple case study involving two cases. This type of research design collects information on a process or activity by performing an in-depth analysis on the involved cases (Neuman, 2014). This research has deliberately made the decision for a multiple case study design. First, because this method is effective in explaining real-life social phenomena. Moreover, this method suits the explanatory objective of this research (Yin, 2003). This research has an explanatory character, since it attempts to provide an in depth explanation on how crisis response strategies, applied by public leaders, immediately after the crisis and after the



publication of the inquiry report influence stakeholders stances. Explanatory research provides the opportunity to conduct in depth research to a relatively new phenomenon, whereby results can provide building blocks for other researchers (Neuman, 2014). Additionally, this study conducts a longitudinal research by gathering data at two points in time. The first point of measurement concerns gathering and analysing data on the crisis response strategies and stakeholder stances immediately after the crisis. The second point of measurement involves gathering and analysing data immediately after the report of the Dutch Safety Investigation Board (OVV) in the case of The Hague and after the report by the Institute for Security and Crisis Management (COT) in the case of Utrecht. Longitudinal research has the advantage of providing a 'moving picture' of social relations across time (Neuman, 2014).

### **3.3 Case selection**

To answer the research question, this study analyses, at two points of time, the crisis response strategies applied by the public leaders and associated stakeholder stances of the tram shooting crisis in Utrecht and the bonfire crisis in The Hague. Both cases were chosen because they are connected to the social phenomenon this research attempts to study, involving the influence of crisis response strategies by public leaders on the stances of important stakeholders during and in the aftermath of the crisis. Firstly, both the tram shooting case in Utrecht as well as the bonfire case in The Hague involve crises related to public leaders. Secondly, both events can be classified as a crisis, because they posed a serious threat making it necessary to act upon the threat by the public leaders to reduce uncertainty among important stakeholders (Boin, 2005). Thirdly, both cases have experienced an aftermath caused by a gamechanger in the form of an official inquiry (Pille & Prins, 2018; Jong, 2020). Additionally, the crises in both cases arose quite recently and have been extensively discussed, which contributes to the data collection.

### **3.4 Data collection**

In order to answer the research question this study has conducted a qualitative content analysis to gather data. According to Babbie (2001) a content analysis can be defined as "the study of recorded human communications" (p.304). Gillham (2000) argues that "the essence of content analysis is identifying *substantive* statements – statements that really say something" (p. 71). A qualitative content analysis was chosen in this study to provide an in depth understanding on the crisis response communication efforts by the mayor, the stances of the stakeholders and the crisis dynamics that are present in the cases. Since the objective of

this research is to provide a thorough picture of both crises, this study analyses the cases from a variety of related crisis characteristics that have derived from the academic literature review, discussed in the previous chapter of this study. Integrating the existent characteristics of these type of crises, involving the content of the crisis, the mayor’s initial and secondary response, the inquiry reports and the stakeholder stances immediately and after the inquiry report, several sub-units were distinguished. The two selected cases are analysed on the basis of these sub-unit analysis. By choosing to analyse the cases by means of the formulated sub-units, internal validity in this research increases, because it improves an in-depth understanding of the multiple case-study (Yin, 2003).

<b>Sub-unit analysis</b>	<b>Content of analysis Case – The Hague</b>	<b>Content of analysis Case - Utrecht</b>
<i>1. Analysis crisis response strategy</i>	1. Analysis immediate crisis response efforts by mayor Pauline Krikke  2. Analysis crisis response efforts after inquiry report by mayor Pauline Krikke	1. Analysis immediate crisis response efforts by mayor Jan van Zanen  2. Analysis crisis response efforts after inquiry report by mayor Jan van Zanen
<i>2. Analysis inquiry reports</i>	1. Analysis inquiry report OVV – Dutch Safety Board - ‘Vlieg vuur op Scheveningen’	1. Analysis inquiry report COT – Institute for Safety and Crisis management - ‘Een stad in Stilte’
<i>3. Analysis stances stakeholders</i>	1. Analysis classified stakeholder stances towards mayor Pauline Krikke immediately after the crisis  2. Analysis stakeholder stances towards mayor Pauline Krikke after the inquiry report	1. Analysis stakeholder stances towards mayor Jan van Zanen immediately after the crisis  2. Analysis stakeholder stances towards mayor Jan van Zanen after the inquiry report

*Table 1: Sub-unit analyses within cases*

### **3.4.1 Characteristics of the data**

#### *Universe*

The universe that this study has chosen to derive data from includes media statements, council statements, personal account statements and the official inquiry reports. In regard to data that

has been derived from media statements this study has chosen to incorporate two regional media authorities, applying to the region in which the municipality of the selected cases is located. The two regional media authorities in The Hague that are included in the content analysis are Omroep West and AD Den Haag. In the case of Utrecht, the two regional media authorities that are included are RTV Utrecht and AD Utrecht. Additionally the research incorporates three national media authorities, NOS, Trouw & Parool. Together data derived from these various sources have the ability to provide a thorough, substantive picture on different aspects of both crises. This in term contributes to the improvement of construct validity in this research (Yin, 2003). Concerning the sub-unit analysis, within the content analysis, focussing on the mayor's applied crisis response strategies at two points in time, this study has chosen to analyse statements published by online media authorities, personal website accounts and during council meetings. The choice for the inclusion of a variety of courses is strengthened by the academic acknowledgement that this contributes to identify underlying themes and meanings present in the case (Kohlbacher, 2006). Subsequently, in regard to the sub-unit that analyses the stances from the identified and classified stakeholders in the cases, at two points in time, this study includes online data deriving from media authorities and council meetings. This research has chosen, in both analyses, to derive data from the same type of sources. This is because it gives the researcher the possibility to provide insights from common sources in the different cases. This in term increases the possibility to make rough generalizations of the data, because of similarities in sources and times, also referred to by Stake (1990) as naturalistic generalization. Collecting the data, this study chooses to apply paragraphs as unit of analysis. Paragraphs are chosen, because they contribute to a full understanding of the context in which the statements made by the mayor and the stances taken on by the stakeholders are made (Neuman, 2014). Moreover, to interpret the collected data as adequately as possible and to prevent mistranslations, this research chooses to present the collected statements and stances in the original, Dutch, language. However, since this research is written in English, translations of the statements and stances are represented in accompanying footnotes.

### *Time frames*

Continuing, this research has formulated time frames in which data of the two selected cases is gathered. Since this study has a longitudinal character, data is gathered at two periods of time. In regard to the case of The Hague, the timeframe in which data is gathered immediately after the crisis runs from the 31<sup>st</sup> of December 2018 until the 17<sup>th</sup> of January 2019. This

because the research has chosen, in addition to media statements, to include council meetings. The first council meeting after the crisis took place on the 16<sup>th</sup> of January, therefore this research considers this time frame as the immediate crisis response phase. The second time frame of data collection in this case lasts from the third of October 2019 until October 8<sup>th</sup> 2019. This study has chosen this time frame to start on the 3<sup>rd</sup> of October because on this date the mayor wrote a first letter discussing the findings of the inquiry report to the council. The next day the entire inquiry report was published by the Dutch Safety Board for the public. The timeframe of data collection ends on October 8<sup>th</sup>, because on the 6<sup>th</sup> of October, mayor Pauline Krikke decided to resign from her job as mayor of The Hague. Continuing, the first time frame in which data is gathered in the case of Utrecht immediately after the crisis lasts from March 18<sup>th</sup> until the 9<sup>th</sup> of April. The 18<sup>th</sup> of March relates to the day that the crisis in Utrecht unfolded and the 9<sup>th</sup> of April relates to the day of the first council meeting after the crisis. The second time frame of data collection, in the case of Utrecht, runs from the 10<sup>th</sup> of December until the 17<sup>th</sup> of December. The 10<sup>th</sup> of December relates to the public release of the inquiry report. After an extensive scan of the available data, this research has chosen to set the timeframe until the 17<sup>th</sup> of December, one week after the release. This because after this date, relevant data on the crisis concerning the inquiry report is largely absent.

### **3.5 Operationalization of the concepts**

This research empirically assesses the crisis response efforts by the mayor experiencing a crisis with a significant aftermath in the form of an official inquiry report and the corresponding stakeholder stances towards the mayor at these two periods of time by means of a content analysis. In order to gather empirical observations from the concepts ‘crisis response communication strategies’ and ‘stakeholders stances’, earlier in this research defined and substantiated by existing academic literature, the concepts need to be operationalized by means of indicators. Developing measurable indicators to operationalize the concepts of the study is an essential and important element within research, because it contributes to actually observing the social phenomenon intended to measure. Subsequently an adequate operationalization contributes to the validity of the research (Neuman, 2014).

#### **3.5.1 Crisis response communication strategies: operationalization**

This research wants to empirically assess the concept of crisis response communication strategies, via a content analysis, observing the applied crisis response communication strategies in the selected cases. To analyse the concept, this study has constructed categories by means of the SCCT-theory developed by Coombs (2007). The theory of Coombs and

Holladay (2010) discusses the following strategies: denial, scapegoat, attack the accuser, excuse, justification, integration, concern, compassion, regret and apology (Coombs & Holladay, 2010). The categories are further operationalized by non-abstract and observable phenomena, referred to as indicators. See table 2 for the operationalisations and corresponding codebook.

<b>Code</b>	<b>Categories</b>	<b>Variable</b>	<b>Indicators</b>
1	Denial	The denial strategy involves organizational efforts to not acknowledge the presence of a crisis (Coombs & Holladay, 2010).	<ul style="list-style-type: none"> <li>● The statement involves a denial of the existence of a crisis.</li> </ul>
2	Scapegoat	The scapegoat strategy involves the accusation of blame towards another entity (Coombs & Holladay, 2010).	<ul style="list-style-type: none"> <li>● The statement involves a shift of blame towards other involved stakeholders.</li> <li>● The statement involves an argument regarding the innocence of the organization.</li> </ul>
3	Attack the accuser	The attack the perpetrator strategy entails that the management confronts the person causing the crisis (Coombs & Holladay, 2010)	<ul style="list-style-type: none"> <li>● The statement involves a confrontation of the perpetrator(s).</li> <li>● The statement involves blaming of the perpetrator(s).</li> </ul>
4	Excuse	The excuse strategy involves efforts that relate to the minimizing of initial crisis responsibility by emphasizing on lack of control over the crisis (Coombs & Holladay, 2010).	<ul style="list-style-type: none"> <li>● The statement involves minimizing/downplaying the stakeholder's responsibility of the crisis.</li> <li>● The statement involves the stakeholder's lack of control over the crisis.</li> <li>● The statement emphasizes the unintentional harm caused by the stakeholder.</li> <li>● The statement involves unawareness that this crisis was going to happen.</li> </ul>
5	Justification	The justification strategy involves the organizational efforts that aim to minimize the perceived damage of the crisis (Coombs & Holladay, 2010).	<ul style="list-style-type: none"> <li>● The statement involves efforts to minimize the negative effects caused by the crisis.</li> </ul>

6	Ingratiation	The ingratiation strategy involves the efforts that positively frame efforts in the history of the organization and the praising of other stakeholders (Coombs & Holladay, 2010).	<ul style="list-style-type: none"> <li>● The statement involves earlier positive efforts of the organization.</li> <li>● The statement involves earlier positive efforts of other stakeholders.</li> <li>● The statement involves a reference to the positive history of the organization.</li> <li>● The statement involves the praising of other stakeholders.</li> </ul>
7	Concern	The concern strategy involves the organizational expression of concern towards the victims (Coombs & Holladay, 2010).	<ul style="list-style-type: none"> <li>● The statement involves showing concern to the victims.</li> <li>● The statement involves a showing of empathy towards those affected</li> </ul>
8	Compassion	The compassion strategy concerns organizational efforts to provide victims with gifts or money as compensation (Coombs & Holladay, 2010).	<ul style="list-style-type: none"> <li>● The statement involves information about compensation to the victims.</li> </ul>
9	Regret	The regret strategy involves the efforts of the organization in showing regret to the public (Coombs & Holladay, 2010).	<ul style="list-style-type: none"> <li>● The statement involves an expression of regret concerning the occurrence of events.</li> <li>● The statement is apologetic in nature.</li> </ul> <p><i>Only if the statement entails an element of defence or vindication, Regret should be chosen over Apology.</i></p>
10	Apology	The apology strategy involves the organizational acknowledgement of being fully responsible for the crisis. Additionally, this strategy involves the organization's request for forgiveness (Coombs & Holladay, 2010).	<ul style="list-style-type: none"> <li>● The statement involves a recognition of full responsibility of the crisis.</li> <li>● The statement involves an apology.</li> <li>● The statement involves a request for forgiveness to the public.</li> </ul>

Table 2: Operationalisation & codebook concept crisis communication response strategies

### 3.5.2 Stakeholder stances: operationalization

This research wants to empirically assess the concept of stakeholder stances, via a content analysis, observing the expressed stakeholder stances in the selected cases. The identification of stakeholders in this research derives from existing academic literature discussing crisis response efforts in relation to public leaders and stakeholders. Furthermore, stakeholders are

identified after scanning the existing data on the crisis in relation to the mayor. After identifying, similar stakeholders were found in the political arena, media authorities and the public. Concerning the case involving the crisis in The Hague, this research identified an additional stakeholder represented by the bonfire builders. After the identification of stakeholders, stakeholders were classified using the classification theory by means of the attributes power, legitimacy and urgency (Mitchell et al., 1997). Applying this theory, the stakeholder political arena is classified, in both cases, as a definitive stakeholder. Since mayors govern at the regional level, this study chooses to analyse the political arena by analysing stances taken on by local political parties present in the council of each case. Additionally, while applying the theory by Mitchell et al. (1997), the stakeholder media authorities is classified as a dependent stakeholder. Earlier discussed in this chapter, this research includes both local as well as national media authorities in the analysis. In the case of The Hague the selected media authorities involve: Omroep West, AD The Hague, NOS, Trouw and Het Parool. In the case of Utrecht the selected media authorities involve: RTV Utrecht, AD Utrecht, NOS, Trouw and Het Parool. After scanning the existent data this study deliberately decided to analyse, on a national level, similar media authorities because this provides opportunities to gain insights in potential variation in stances taken on towards the mayor's crisis response. Continuing, this research classifies the public and relatives as demanding stakeholders. Finally, in the case of The Hague, this study identified the stakeholder group 'bonfire builders' and identified them as demanding stakeholders. See tables 3 & 4 for operationalisation of the classified stakeholders.

This study chooses to analyse the content of the stances, formulated by the classified stakeholders, by means of the connotation negative, neutral and positive. A noteworthy remark here is that since this study conducts a qualitative content analysis, this connotation limits itself to an indication. This study predominantly focuses on identifying substantive stances present in the data. In addition, this research focusses on the identification of underlying themes within the analysed stances derived from the data.

## Case Utrecht

Code	Stakeholder categories	Variable	Attribute Power	Attribute Legitimacy	Attribute Urgency	Classification stakeholder
<b>A</b>	Political arena	Any governmental entity (administrative or regulatory body) that disseminates their stance on the crisis response strategy by the public leader	X	X	X	Definitive stakeholder
<b>B</b>	Media authority	Any media entity engaged in disseminating their stance on the response strategy by the public leader to the general public  <i>Indicator: exclusively online dissemination by media authorities</i>		X	X	Dependent stakeholder
<b>C</b>	Public / relatives	Any person disseminating their stance on the response strategy by the public leader to general public  <i>Indicator: Exclusively dissemination of stances by online media authorities</i>			X	Demanding stakeholder

Table 3: The operationalisation by classification of stakeholders case Utrecht

## Case The Hague

Code	Stakeholder	Variable	Attribute Power	Attribute Legitimacy	Attribute Urgency	Classification stakeholder
<b>A</b>	Political arena	Any governmental entity (administrative or regulatory body) that disseminates their stance on the crisis response strategy by the public leader.	X	X	X	Definitive stakeholder



<b>B</b>	Media authority	Any media entity engaged in disseminating their stance on the response strategy by the public leader to the general public.  <i>Indicator: exclusively online dissemination by media authorities</i>		X	X	Dependent stakeholder
<b>C</b>	Public	Any person disseminating their stance on the response strategy by the public leader to general public  <i>Indicator: Exclusively dissemination of stances by online media authorities</i>			X	Demanding stakeholder
<b>D</b>	Bonfire builders	Bonfire builders from Scheveningen and Duindorp disseminating their stance on the response strategy by the public leader to the general public  <i>Indicator: Exclusively dissemination of stance by online media authorities</i>			X	Demanding stakeholder

Table 4: The operationalisation by classification of stakeholders case The Hague

### 3.6 Limitations in term of reliability and validity

To examine the effects of the limitations connected to this study in regard to the concepts of validity and reliability, this research applies the criteria of Guba and Lincoln (1985). In their work, Guba and Lincoln refer to these criteria as ‘criteria of trustworthiness’ (Guba and Lincoln, 1985). This study chooses to apply the theory ‘criteria of trustworthiness’ to examine validity and reliability within this research, because the framework specifies itself to qualitative research. The theory distinguishes four criteria involving credibility, transferability, dependability and confirmability. In their theory, Guba and Lincoln (1985) refer to credibility when discussing internal validity, transferability involves external validity, dependability refers to reliability and lastly confirmability concerns objectivity (Guba and Lincoln, 2007). In accordance with the four criteria, Guba and Lincoln (1985) describe

various elements relating to the associated criteria, that indicate the extent to which the quality of the criteria has been met in the research.

### **Credibility**

According to Guba and Lincoln (1985), credibility involves the process of determining to which extent the results of a study are credible. Moreover, they argue that the determination process is shaped by the presence or absence of recognition by readers or scholars confronted with the experience. According to their research credibility can be optimized by prolonged engagement, persistent observation, triangulation and peer debriefing (Guba and Lincoln, 1985). Due to the longitudinal character of the data collection within this study both prolonged engagement as well as persistent observation contributed to the validity of this research. In addition, the presence of triangulation by the decision to analyse data from different sources, also referred to as data source triangulation, contributes to the improvement of the validity of this research. However, this research integrates triangulation to a limited extent due the decision to apply exclusively one type of method and therefore exclude data triangulation. This in term negatively affects the validity of this research.

### **Transferability**

The criteria transferability involves the determination on whether the findings of the study can apply to other contexts, in other words, are generalizable. This criteria is often contested when discussed in relation to case study research, because this type of research regularly entails a small number of examined cases (Yin, 2003). On the contrary, case study research provides the opportunity to examine a case in depth and therefore get a thorough understanding of the context (Yin, 2018). The decision in this research to conduct a multiple case study, involving two cases, is beneficial, according to Herriot and Firestone (1983) to a more compelling interpretation of the findings. Additionally, according to Yin (2013) analytic generalization offers an appropriate logic that contributes towards the generalizing of the findings in case study research. However this research acknowledges that the findings of this research do not generate definite answers on the interplay between the crisis response communication efforts by mayors, stances of stakeholders and crisis dynamics that are applicable to all crises. Moreover, because this research exclusively includes Dutch cases complication may occur when generalizing findings to cases in other countries. Nevertheless, this research attempts to improve generalizability by pursuing this analytic approach. This analytic approach occurs in this research by a deliberate and careful attempt to connect findings derived from the data to existent related research literature by identifying both gaps as similar aspects (Yin, 2018).

**Dependability**

The criteria dependability refers to the extent into which the findings of the study are influenced by the bias of the researchers. A low extent of dependability by the researcher positively affects the quality of the findings of the study. This because this ensures that when other researchers would repeat the study, applying the same research design and use of methods, findings of the study are similar to the original research (Guba and Lincoln, 2007). To maintain a low dependability, this study has attempted to systematically conduct and execute this research, by means of formulating a clear, logical and comprehensive methodological chapter.

**Confirmability**

The criteria confirmability entails the extent to which the study has an objective and neutral character (Guba and Lincoln, 2007). It builds on the assumption that the findings of the study represent the context of the data and do not include biases made by the researcher. Confirmability is warranted in this research by elaborating with substantive arguments the decisions made in regard to the choices within the research. Because of this readers can understand how the themes emerged from the data.

## **4. Results**

This chapter presents the results by presenting the applied crisis communication strategies by the mayors and the stakeholder stances during two periods of time. Furthermore this chapter presents findings of the published inquiry reports. Since this study conducts a multiple case study, involving two cases, this report discusses the findings of each case individually by means of two individual case reports. The individual case reports are categorized in accordance with the key elements of the formulated research question, incorporating the main concepts and elements derived from the literature review, earlier discussed in chapter two.

### **4.1 Case Utrecht tram shooting**

#### **4.1.1 Case description of the Utrecht tram shooting**

On March 18<sup>th</sup> 2019 a man, named Gökmen Tanis, opened fire at 10.44 am in a tram at the 24 Oktoberplein in Utrecht. Gökmen Tanis starts shooting in the tram hereafter continuing this at motorists who were waiting for the traffic lights at the location where the tram has come to standstill. With his shooting Gökmen Tanis killed three people and injured seven others. Immediately after the shooting, Gökmen Tanis hijacks a red Renault Clio and uses it to flee from the shooting location. Immediately after, the police initiates as major operation aimed to find the perpetrator. An hour after the shooting, the police communicates that it takes into account "a possible terrorist motive". Simultaneously, The National Coordinator for Counterterrorism and Security (NCTV) organizes a crisis consultation with the local triangle, involving mayor Jan van Zanen, head of the Central Netherlands Public Prosecutor's Office Rutger Jeuken and police chief of Utrecht Rob van Bree. At the crisis meeting, at 12.28 pm, the threat level for the province of Utrecht is raised to level 5, the highest level. The threat level is determined because, at that time, the culprit is still on the run. At 2.54 pm, mayor Jan van Zanen makes his first public statement in response to the crisis. In the statement he reports that three people have been killed and nine were injured in the shooting. In addition he mentions the assumption that there is a terrorist motive. In a second statement, at 4.13 p.m. mayor Jan van Zanen announces that the advice to stay inside no longer applies. That decision was taken after the local triangle (mayor, the Public Prosecution Service and the police) assumes that the shooting took place in one place. The first official press conference takes place at 6.12 p.m. The press conference is led by mayor Jan van Zanen where he is accompanied by Rutger Jeuken and Rob van der Bree. When the press conference comes to an end, the triangle receives a note with new information that Gökmen Tanis has been arrested (Nu.nl, 2021). In the days after the shooting, mayor Jan van Zanen announces the

initiative to conduct an evaluation to the crisis and crisis efforts by the COT (Institute for Safety and Risk management). According to Jan van Zanen the official inquiry should focus on a learning evaluation from the handling of the crisis by the involved parties, including himself. During, and days after the crisis, both the municipality represented by the mayor as well as the classified stakeholders disseminated statements in the media and during council meetings on the unfolded crisis in Utrecht.

#### **4.1.2 Crisis response communication strategies mayor Jan van Zanen immediately after the crisis**

The timeframe of which the data is gathered in this analysis dates from immediately after the crisis on March 18<sup>th</sup> until the 9<sup>th</sup> of April. The 18<sup>th</sup> of March relates to the day that the crisis in Utrecht unfolded and the 9<sup>th</sup> of April relates to day of the first council meeting after the crisis. Analysing the data, mayor Jan van Zanen exercised various crisis communication strategies in his response efforts. Within the content of the mayor's initial statements this research signalize, underlying themes that focus on strategies that are categorized under attack the perpetrator, concern, ingratiation and excuse.

##### **Attack the perpetrator**

The statements can be characterized as the attack the perpetrator category, because the content of the statements made by Jan van Zanen entail a confrontation towards the perpetrator Gökmen Tanis. Additionally, the statements contain an indication of blame towards Gökmen Tanis. Jan van Zanen uses different terms when deploying this strategy. In a statement he emphasizes on the perpetrator by stating *'Onschuldige mensen werden beschoten, vermoord. Een weerzinwekkende en onbegrijpelijke daad van geweld'*.<sup>1</sup> In an addition, he connects emotions into the statements categorized within this strategy. He says *'Maandag was een dag van angst, woede en verdriet'*.<sup>2</sup> and *'In antwoord op dit vreselijke geweld houden we elkaar vast en steunen we degene die treuren'*.<sup>3</sup> Noteworthy is also that he incorporates a certain urgency within the statements categorized within this strategy. This expresses itself in statements as *'De vermoedelijke dader is nog niet gevonden. We doen er alles aan om hem in de kraag te vatten'*.<sup>4</sup>

---

<sup>1</sup> 'Innocent people were shot at, killed. A repugnant and incomprehensible act of violence.'

<sup>2</sup> 'Monday was a day of fear, anger and grief.'

<sup>3</sup> 'In response to this terrible violence, we hold each other and support those who grieve.'

<sup>4</sup> 'The suspected perpetrator has not yet been found. We're doing everything we can to arrest him.'

## Concern

Continuing the categorized strategy concern reflected in the crisis response communication efforts by Jan van Zanen. This is found in the expression of empathy towards those affected and the show of concern towards the victims. Jan van Zanen explicitly mentions this type of statement strategy and applies different word choices to express them. Moreover he expresses concern in various occasions of time during his immediate response on the crisis in both media and council statements. During the first official press conference on the 18<sup>th</sup> of March at 6.12 p.m. he expresses his concern for the victims by stating *‘Goedenavond allemaal, vandaag een zwarte dag voor onze stad, Utrecht, de Utrechtse gemeenschap. Nietsvermoedende en onschuldige mensen in de tram onderweg naar werk naar school of andere bezigheden werden onder vuur genomen’*.<sup>5</sup> Furthermore, he shows empathy to those affected by formulating statements as: *‘De nabestaanden, de familie van mensen die zwaargewond zijn, de hulpverleners, de trambestuurder, het leed.. Bij die mensen is het nog niet klaar, als de crisis voorbij is en wij weer ons leven hernemen en aan het werk gaan, ja die mensen zitten ermee. Hun hele leven. En ook de zwaargewonden’*.<sup>6</sup>

## Ingratiation

Further analysing the data, the strategy categorized under ingratiation can be considered as another underlying theme within the crisis response communication efforts made by Jan van Zanen. The ingratiation strategy emerges in several varieties in which the mayor expresses ingratiation by highlighting the positive efforts by various stakeholders. Instead of focussing on, for example aid workers, he underscores the efforts made by the public and various organizations. He expresses this by stating: *‘Alle betrokkenen zijn het erover eens dat hiermee de slachtoffers op indrukwekkende en waardige wijze zijn herdacht.’*<sup>7</sup> A statement indicating this inclusion of multiple stakeholder groups is the following: *‘De domkerk ging op slot net als andere openbare gebouwen. Het heeft ons gevoel van vertrouwen en veiligheid een knauw gegeven. Tegelijkertijd heb ik grote bewondering voor de rustige en kalme reactie van onze*

---

<sup>5</sup> ‘Good evening all, today is a dark day for our city, Utrecht, the Utrecht community. Unsuspecting and innocent people in the tram on their way to work, school or other activities were under attack.’

<sup>6</sup> ‘The relatives, the family of people who are seriously injured, the rescuers, the tram driver, the suffering.. For those people this is not done when this crisis is over and we take back our lives and go to work, yes those people are stuck with it. Their entire lives. And also those seriously injured’.

<sup>7</sup> ‘All those involved agree that this was an impressive and dignified way to commemorate the victims’.

*inwoners. Voor het snelle en adequate inzet van onze hulpdiensten en het enorme medeleven hier en in de stad, maar ook in de rest van het land en ver daarbuiten'.<sup>8</sup>*

### **Excuse**

In his initial crisis communication response, the mayor actively applied the categorized strategy excuse. This strategy mainly reoccurs in the data by expressing the lack of control over the crisis and the unintentional harm that the crisis caused. In his statements Jan van Zanen emphasizes the need to learn lessons from the crisis. He hereby relates to the first time the NCTV appointed threat level five to a crisis and the inexperience of the authorities with a crisis of this threat level. This emerges in for example the statement: *'We hebben nog nooit in Nederland, nog nooit eerder heeft NCTV dreigingsniveau 5 uitgeroepen. Weliswaar in bepaald tijdvak en voor de provincie Utrecht. Dat is goed opgevolgd, dat heeft goed gewerkt. Alleen moeten we de volgende keer kijken wat betekent dat nu? Moeten we nog duidelijk aangeven, wat betekent dat voor scholen, winkels en bedrijven. Als je nu terugkijkt'.<sup>9</sup>*

Interestingly, by emphasizing on the learning aspect, when applying this strategy, one can argue that Jan van Zanen anticipates on the learning evaluation that he personally initiated after the crisis. Analysing the data, unintentional harm caused by the stakeholder, relates mostly towards communication efforts by the mayor. A statement which explicitly focuses on these communication efforts is the following: *'Ik ben het volstrekt met u eens dat het op communicatie aankomt, en weet ik zeker dat we dat doen, en af en toe gaat het toch mis of onbedoeld mis maar in dit geval vond ik dat nog wel kunnen'.<sup>10</sup>*

### **4.1.3 Stakeholder stances immediately after the Utrecht Tram Shooting crisis**

#### **Stances definitive stakeholder - Political Arena**

Analysing the content of the data on the stances taken by the political arena in the mayors handling of the crisis, two underlying themes arise. In addition, between the parties, no significant variation is found on the existing stances by the various political parties. The first

---

<sup>8</sup> 'The cathedral was locked up, as were other public buildings. It has given our sense of trust and security a blow. At the same time, I have great admiration for the calm and collected response of our inhabitants. For the swift and adequate deployment of our emergency services and the enormous compassion here and in the city, but also in the rest of the country and far beyond'.

<sup>9</sup> 'Never before in the Netherlands, never before has the NCTV declared threat level 5. Admittedly in a certain period and for the province of Utrecht. That's been followed up well, it's worked well. However next time we have to indicate what this means. We still need to indicate what this means for schools, shops and businesses, looking back now'.

<sup>10</sup> 'I totally agree with you that it comes down to communication, and I am sure we do, and occasionally things go wrong or unintentionally wrong, but in this case I still felt that was permitted'.

theme characterizes itself by stances of a positive connotation that emphasize on the appreciation of the mayors efforts and handling of the crisis situation. A stance that represents this is the stance expressed by Pepijn Zwanenberg, member of the political party ‘Groenlinks Utrecht’ and representative of all local parties: *‘Vanaf de tragische gebeurtenissen van afgelopen maandag waren niet alleen de hulp en veiligheidsdiensten in de hoogste staat van paraatheid, maar heeft ook u burgemeester zich onvermoeibaar ingezet. Dat deed u zorgvuldig, voortvarend en betrokken.’*<sup>11</sup> The second underlying theme found within the stances expressed by the parties represented in the council concerns stances made towards the content of future inquiry report. This is interesting, because it reveals that an inquiry report contains a degree of importance in the initial phase of the crisis. The stances concerning this, elaborate on the importance of the inclusion of the local members in the process of the formation of the report. For instance, the stance taken by the local party d66 Utrecht: *‘De vraag van mijn buurvrouw over de communicatie, wil ik graag nog even herhalen, want volgens mij is en blijft het belangrijk om te blijven communiceren. Daarom ben ik ook blij dat elkaar zien en treffen vandaag en dat we wat meer horen.’*<sup>12</sup>

### **Stances dependent stakeholder Media Authorities**

The crisis efforts by mayor Jan van Zanen are extensively discussed by both regional and national online media authorities. The stances taken by media authorities involving arguments towards the handling of the crisis by the mayor vary significantly between the selected media authorities. In addition, during the crisis, variation in the content of the stances is also found within media outlets themselves. Analysing the content derived from the data, several underlying themes in regard to the stances arise. The stances discuss the crisis response efforts by the mayor in both positive, neutral and negative fashion. In particular the stances discuss the communication efforts during the crisis. In addition, stances are dominated by interviews with terrorism experts that discuss the mayor’s handling of the crisis. Emerging from these interviews, experts opinions that indicate a certain negative interpretation on the crisis communication efforts by the mayor are regularly quoted. Data that shows the variation in stances by the same media authority on the efforts made by the mayor in both a positive as negative fashion become visible, among others, within the data gathered on stances made by

---

<sup>11</sup> ‘Since the tragic events of last Monday, not only have the aid and security services been on high alert, but your mayor has also worked tirelessly. You did so carefully, energetically and with involvement.’

<sup>12</sup> ‘I would like to repeat my neighbours’ question about the communication, because I think it remains important to keep communicating. That's why I'm glad to see that we meet today and that we hear a little more’.



the regional media authority RTV Utrecht. RTV expresses a sympathetic stance towards the mayor by stating: *‘Het lijkt mij ook een ontzettend moeilijke rol voor een burgemeester. U heeft hele moeilijke, belangrijke beslissingen moeten nemen tijdens de aanslag. Namelijk dat mensen binnen moeten blijven.’*<sup>13</sup> On the contrary, RTV Utrecht also takes the following stance: *‘Gisterochtend maakte Van Zanen een fout door te zeggen dat twee verdachten waren vrijgelaten, terwijl dit niet zo was. De politie sprak Van Zanen tegen, waarna hij ervan moest terug komen.’*<sup>14</sup> An aspect that receives significant attention within the stances of the media authorities that concern the handling of the crisis by the Van Zanen involve the decision to raise the threat level to five. In regard to this decision, stances that are taken have a supportive character and can be connotated as neutral and positive. This is expressed for instance by Trouw which states: *‘Er was een man on the run with a gun. Iemand die al voor van alles veroordeeld was, en bereid was gebleken te doden. Dat je daar een stad voor op zijn kop zet, snap ik goed.’*<sup>15</sup> The overall stance is that the media supports this decision given the circumstances, by all involved authorities. Het Parool states: *‘Dat is even eerder – om 12.30 uur – verhoogd van 4 naar 5 voor de provincie Utrecht. Niemand aan tafel vindt dit overtrokken.’*<sup>16</sup> Continuing, an underlying theme within the stances is found in often negative connotation towards the crisis communication efforts by the mayor. Within these crisis communication efforts media authorities talk about the mistakes made by the mayor in regard to the communication of the number of victims and the overall confusion that was present. An example of a stance that argues the mistakes made by the mayor is one published by NOS: *‘Volgens de gemeente heeft burgemeester Van Zanen zich gebaseerd op onjuiste informatie. De informatie van de politie is wel juist, zegt de gemeente.’*<sup>17</sup> In addition a stance taken on by the NOS that represents the overall confusion is the following: *‘Een goede crisiscommunicatie blijkt lastig en er kan heel snel verwarring ontstaan. Ik denk dat de autoriteiten over een tijd kritisch moeten kijken op hoe dat beter kunnen gaan.’*<sup>18</sup> Furthermore, an underlying theme found is the obtainment by the media authorities of terrorism experts that provide advice and

---

<sup>13</sup> ‘It also seems to me to be an incredibly difficult role for a mayor. You’ve had to make very difficult, important decisions during the attack. Mainly that people have to stay indoors’.

<sup>14</sup> ‘Yesterday morning, Van Zanen made a mistake by saying that two suspects had been released, when they were not. The police contradicted Van Zanen, after which he had to come back from his statement’.

<sup>15</sup> ‘There was a man on the run with a gun. Someone who had already been convicted for many things, and who had turned out to be willing to kill. I understand turning a city upside down for that’.

<sup>16</sup> ‘This has been increased from 4 to 5 for the province of Utrecht at 12.30 p.m. No one at the table thinks this is overblown’.

<sup>17</sup> ‘According to the municipality, Mayor Van Zanen relied on incorrect information. The information from the police is correct, says the municipality’.

<sup>18</sup> ‘Good crisis communication is proving to be difficult and confusion can easily arise. I think in some time the authorities will be looking critically at what could have been done better’.

opinions on the response efforts of the various crisis partners. In relation to the crisis partners, among them the mayor, quotes from terrorism experts which are specifically highlighted take on, an overall, critical stance towards the crisis communication efforts. For example, RTV Utrecht quotes: *'Terrorismdeskundigen prijzen de relatief snelle arrestaties en het sterke optreden van de hulpdiensten bij de aanslag in Utrecht. Maar ze zijn ook kritisch: autoriteiten spraken elkaar regelmatig tegen en een NL-alert werd laat verstuurd.'*<sup>19</sup>

### **Stances demanding stakeholder - Public and Relatives**

Interestingly, in regard to the demanding stakeholders the public and relatives no relevant data is found that expresses a stance towards the crisis response efforts by the mayor. Data relating to the crisis and the public and relatives present within this time frame consists predominantly content on the perpetrator Gökmen Tanis.

#### **4.1.4 Results inquiry report COT 'A city in Silence'**

First, the analysis of the inquiry report discusses the observations that the report makes in relation to the handling of the crisis by the mayor. Continuing, the analysis discusses the learning lessons provided by the report that are directed towards the mayor. The complete analysis of the inquiry report developed by the COT can be found in the Annex I – analysis inquiry report COT.

### **Observations**

The reports devotes significant attention to the interpretation that is given to the crisis by the involved crisis partners. During the crisis the crisis partners, including the mayor, labelled the crisis as a terrorist attack. In the crisis response communication efforts made by the mayor, this label is continuously integrated. This aligns with the existing academic knowledge on crisis response strategies, that elaborates on the importance of the use of framing by public leaders during a crisis ('t Hart, 1993; Boin et al., 2008). In the report, the researchers positively assess the chosen label 'terrorist attack' and the interpretation of the crisis by the mayor and other involved crisis partners. However, together with this interpretation of the crisis, an obligation to more intensified and evident crisis communication from the mayor (and other crisis partners) arises. The report discusses several elements within the crisis communication efforts that are subjects to improvement and acknowledges efforts that have been executed adequately. In regard to the adequate crisis communication efforts made by Jan

---

<sup>19</sup> 'Terrorism experts praise the relatively rapid arrests and the strong actions of the emergency services in the Utrecht attack. But they are also critical: authorities regularly contradicted each other and an NL-alert was sent out late'.

van Zanen, the report elaborates on the chosen role by the mayor, characterized by the showing of sympathy and focus on stakeholder and residents. In addition the chosen means of communication take form in a 'vlog', suited with the interpretation of the crisis. On the contrary, the report points out communication efforts that are in need of improvement. First, the different communication moments and content by the mayor and other crisis partners caused the increased uncertainty and lack of control over the crisis. Moreover, the municipality did not adequately reached out to the organizations as the NS (public railway organization) that sought to find contact during the crisis.

### **Learning lessons**

Based on the efforts made in the crisis, the report formulates several learning lessons towards the mayor and other involved crisis partners. Directly appointed to mayor Jan van Zanen, the report advises to improve the explanation of the measures taken during the crisis, involving the advice to stay inside and the promulgation of threat level five. Moreover, the reports stimulates the mayor to increase the focus on the creation of an unambiguous image of the entire crisis to the stakeholders. Finally, the incorporation of the communication needs by relevant organizations is mentioned as a learning lesson that needs to be improved.

#### **4.1.5 Crisis response communication strategies mayor Jan van Zanen after the inquiry report**

The second time frame in which the data is gathered in this analysis is after the publication of the inquiry report 'A city in silence' (title translated to English) by COT runs from the 10<sup>th</sup> of December until the 17<sup>th</sup> of December. The 10<sup>th</sup> of December relates to the day on which the report publicly released. The timeframe stops at the 17<sup>th</sup> of December, because after analysing the available data, the abundance of data is published online until this specific date. Analysing the data, mayor Jan van Zanen exercised various crisis communication strategies in his response efforts. Deriving the collected data on the mayor's secondary statements during the aftermath of the crisis, this research signalizes underlying themes which focus on strategies that are categorized under excuse, ingratiation, concern and apology.

### **Excuse**

The statements can be characterized within the category excuse because the statements involve the mayors lack of control over the crisis. In addition the excuse strategy emerges by the presence of the unintentional harm that is caused in the statements of the mayor. To express the lack of control over the crisis, the mayor refers explicitly to the need of verification of information that is required for (local) governments. He states: *'Ik weet niet of*

*je handelingsperspectief kunt geven in die eerste hele barre uren, want dan is alle informatie die buitelt over elkaar heen, die heb je nog niet geverifieerd en geanalyseerd. En het beroerde maar ook het hele goede is dat wij als overheden alleen iets kunnen vertellen als het geverifieerd is. Ook als het gaat om meerdere personen. Soms duurt dat dus lang*'.<sup>20</sup> In regard to the expression of the lack of control within the statements made by the mayor, the content references the inexperience with threat level five. A statement that indicates this is the following: *Dit was een soort crisis waarop alle betrokken organisaties zich in oefeningen proberen voor te bereiden. Dit was tegelijk een crisis die we nog niet eerder in Nederlands meemaakte. Voor het eerst werd dreigingsniveau vijf afgetekend, voor het eerst is kort na een schietincident duiding gegeven dat er rekening werd gehouden met een terroristisch motief*'.<sup>21</sup>

### **Ingratiation**

Continuing, the categorized strategy ingratiation is applied in the statements of Jan van Zanen by the use of praising the efforts made during the crisis by various stakeholders. Similarly to his initial response, the mayor mentions a variety of stakeholders but also devotes particular attention to builders and other citizens who contributed to helping the victims during the crisis. A statement that expresses this, is the following: *'Deze crisis vroeg het uiterste van onze politiemensen, ambulance personeel en allerlei andere toevallige omstanders, wegwachters, bouwvakkers die op enige wijze betrokken waren bij de hulpverlening*'.<sup>22</sup> In addition he combines this with the findings of the report, by emphasizing on the common efforts that have contributed to the handling of the crisis. He states: *In het rapport komt het beeld naar voren dat de Utrechtse crisisorganisatie in de complexe situatie op 18 maart actief heeft gehandeld en begrijpelijke keuzes heeft gemaakt met de beschikbare informatie op dat moment. En daarbij is uitgegaan van het terroristisch motief. Voor iedereen die op 18 maart voor de crisis organisatie is ingezet is dit belangrijk om te lezen en te horen. Dat zult u ongetwijfeld begrijpen*'.<sup>23</sup>

---

<sup>20</sup> 'I don't know if you can give perspective of actions in those first very harsh hours, because all the information is rushing in before you've verified and analyzed it. And the tough part about it, which is also a good thing, is that we as governments can only release information when it's verified. Even when it concerns to multiple people. So sometimes it takes a long time'.

<sup>21</sup> 'This was a crisis which all the involved organizations are trying to prepare for in exercises. This was at the same time a crisis that we had not experienced before in the Netherlands. For the first time, threat level five was signed off, for the first time shortly after a shooting incident it was indicated that a terrorist motive was taken into account'.

<sup>22</sup> 'This crisis prompted the utmost of our police officers, ambulance staff and all sorts of other bystanders, road rangers, construction workers, who were involved in any way in the relief effort'.

<sup>23</sup> 'In the report, the image emerges that the Utrecht crisis organization acted actively in the complex situation on the 18th of March and made understandable choices with the available information at that time. And in

## Concern

Furthermore, in his secondary response after the crisis, the mayor actively applied the categorized strategy concern. This is expressed within the statements showing concern to the victims and empathy to those affected. The mayor incorporates various ways to express this within his statements, but focuses on the recognition that the crisis had ended, but the crisis still has and will have impact on the lives of the relatives. In addition, he also pays significant attention to eyewitnesses. A statement that reflects this in its entirety is the following: *‘Leven we met iedereen mee die iedere dag nog de gevolgen van de aanslag voelt. Ik heb de afgelopen maanden slachtoffers bezocht met nabestaanden gesproken en geluisterd naar de verhalen van de ooggetuigen. De impact en dat was gisteravond ook nog zo, de impact van 18 maart op hun leven is onvoorstelbaar groot. En daarom is er mijns inziens nog een andere belangrijke opdracht. Dat we 18 maart maar niet vergeten en de slachtoffers hun geliefden en ooggetuigen niet zullen vergeten’.*<sup>24</sup>

## Apology

In the statements made by the mayor after the publication of the inquiry report, the response strategy categorized under apology is present within various statements. Jan van Zanen implements this in his response strategy by emphasizing on his recognition of full responsibility for the handling of the crisis. In addition he apologizes for aspects within his handling of the crisis that could be improved. With regards to statements that involve a recognition of full responsibility for the crisis, the mayor reflects to findings made in de inquiry report. For instance by the following statement: *‘Waar de conclusie van het COT op slaat is het volgende. Dat we achteraf hebben geconcludeerd, dat vind ik ook een wijs advies, als je een crisis hebt dat je je steeds opnieuw realiseert met wie heb je te maken, en met wie moet je direct in contact staan. Dat zijn scholen, dat zijn vervoersbedrijven. Ook het omgekeerde geldt ze moeten ons ook kunnen vinden. Dat is allemaal goed gegaan, maar het had nog wel iets automatischer, sneller en vanzelfsprekender gekund.’*<sup>25</sup> Continuing,

---

doing so, the terrorist motive was based. For everyone who was deployed for the crisis organization on the 18th of March, this is important to read and hear. I'm sure you'll understand’.

<sup>24</sup> ‘We sympathize with anyone who still feels the consequences of the attack every day. I have spent the last few months visiting victims with bereaved families and listening to the eyewitness accounts. The impact of March 18 on their lives is unimaginably large, even still so last night. And that is why, in my opinion, there is another important task. That we do not forget March 18 and the victims will not forget their loved ones and eyewitnesses’.

<sup>25</sup> ‘The conclusion the COT refers to is the following. We have concluded in hindsight, I think that this is also a good advice, if you have a crisis that you realize over and over again with whom you are dealing, and with whom should you be in direct contact. Those are schools, transport companies. They must also be able to find us. That all went well, but it could have gone a little more automatic, faster and in a more obvious manner’.

statements that reflect an apology from the mayor are additionally derived from findings of the report. A statement that entails this element is the following: *‘Wij moeten informatie beter delen. We hadden duidelijker moeten omschrijven. Welke maatregelen we hadden genomen, waar die golden en hoe lang ze van kracht waren’*.<sup>26</sup>

#### **4.1.6 Stakeholder stances after the publication of the inquiry report on the Utrecht tram shooting crisis**

##### **Stances definitive stakeholder - Political Arena**

In contrary to after the mayor’s initial responses during the crisis, no relevant stances discussing the handling of the crisis by the mayor are taken on by the local political parties represented in the council of the municipality of Utrecht.

##### **Stances dependent stakeholder - Media Authorities**

Similarly as after the mayor’s initial responses during the crisis, the crisis response efforts made during the crisis by mayor Jan van Zanen are extensively discussed by both regional and national online media authorities after the publication by the COT report. Within the stances made by the media authorities various underlying themes arise that discuss the response effort of the mayor. Most stances arise from observations and findings within the inquiry report. Analysing the data stances made by the media authorities vary significantly, both between the authorities as within the authority. The first underlying theme that is present in the stances involves stances indicating the lack of clarity in regard to the measures taken during the crisis in the crisis communication efforts by the mayor. Moreover, a theme is found in stances taken on the adequate handling of the crisis by the mayor. Concerning stances taken on in regard to the mayor’s communication efforts discussing the measures both regional as national media authorities express their criticism. An example of a stance that involves the lack of clear communication on the measures is taken by RTV Utrecht: *‘De gemeente had beter moeten vertellen waarom mensen moesten binnen blijven. Ook had de gemeente duidelijker moeten uitleggen hoe lang het advies van kracht was. Het was bijvoorbeeld niet duidelijk dat dit advies alleen voor de stad Utrecht was’*.<sup>27</sup> Noteworthy to mention is that media authority Trouw expresses a considerable though stance towards this by stating the following: *‘Wat te*

---

<sup>26</sup> ‘We need to share information better. We should have described it more clearly. What measures we had taken, where they were in force and how long they were in force’.

<sup>27</sup> The municipality should have informed us better why people had to stay indoors. The municipality should also have explained more clearly how long the advice was in force. For example, it was not clear that this advice was only for the city of Utrecht’.

*doen bij het hoogste dreigingsniveau? Utrecht wist het niet goed*'.<sup>28</sup> However, in regard to the other theme found within the data on the stances taken, various media authorities take a stance that involves a positive connotation towards the overall handling of the crisis by the mayor. Predominantly these stances involve the interpretation given to the mayor Jan van Zanen and other involved crisis partners to the crisis with the label terrorist attack. A stance taken on by the media authority NOS indicates this by stating: *'Verder heeft de gemeente er goed aan gedaan om de tramaanslag snel te duiden als een aanslag met mogelijk terroristisch motief. Dit was gezien de omstandigheden de juiste keuze*'.<sup>29</sup> Moreover, stances that positively formulate the crisis efforts made by the mayor describe the inexperience with the threat level and the difficulties that this had for Van Zanen. A stance that represents this sympathy is made by the media authority AD Utrecht: *'Misschien wel de meest interessante opmerking deze week door burgemeester Jan van Zanen: een afvinklijstje voor wat we allemaal moeten doen bij een dreigingsniveau 5 zou wel handig zijn*'.<sup>30</sup>

### **Stances demanding stakeholder - Public and Relatives**

Corresponding with the absence of stances made by the public and relatives during the crisis and after the mayor's initial response, no relevant stances are taken on by the public and relatives after the publication of the inquiry report.

## **4.2 Case The Hague bonfire crisis**

### **4.2.1 Case description of the The Hague bonfire crisis**

On New Year's Eve 2018-2019 the area Scheveningen, located in The Hague, experienced a firestorm originating from the bonfire that had spread throughout the location of the event and surrounding area. The bonfire event attracted many people that came to visit the boulevard to watch the bonfire. Immediately it became clear that a combination of strong wind and the significant size of the bonfire on the beach of Scheveningen has led to flying fire particles. The flying fire particles spread from the fire moments after the bonfire was inflamed. Immediately the fire brigade was called in for a large-scale extinguishing operation. During the crisis, ash particles and sparks blew over the streets of Scheveningen and fires started at various places in the dunes. Since this development threatened many buildings and citizens, the fire brigade first concentrated on fighting the fire in Scheveningen itself and keeping

---

<sup>28</sup> 'What to do at the highest threat level? Utrecht didn't know it well'.

<sup>29</sup> 'Furthermore, the municipality has done well to quickly identify the tram attack as an attack with a possible terrorist motive. This was the right choice under the circumstances'.

<sup>30</sup> 'Perhaps the most interesting comment this week by Mayor Jan van Zanen: a check-off list for what we need to do at a threat level 5 would be useful'.

buildings wet. Simultaneously, all people present on the boulevard were evacuated by the police. Around 3 a.m in the night, the firefighters managed to get the flying fire particles under control. After this was under control, efforts were devoted to put out the bonfires themselves. The flying fire particles caused great damage by setting houses, cars and bicycles on fire (NOS, 1-1-2019). The day after, prior to the press conference, the mayor visited the area to assess the damage. During this visit, the mayor met local residents, firefighters and answered questions from several media authorities. At 4.40 p.m. a first press conference took place held by mayor Pauline Krikke, in which she discusses the events, caused by the flying fire particles the night before in Scheveningen. In addition the mayor initiates the execution of an inquiry report that investigates the event. After the first press conference, various media authorities are given the opportunity to ask questions.

#### **4.2.2 Crisis response communication strategies mayor Pauline Krikke immediately after the crisis**

The first time frame that this research sets for data gathering entails from the 31<sup>st</sup> of December 2018 until the 17<sup>th</sup> of January. The start on the 31<sup>st</sup> of December relates to the day the crisis unfolded in The Hague and the 17<sup>th</sup> of January relates to the day of the first council meeting after the crisis. Analysing the data, mayor Pauline Krikke exercised various crisis communication strategies within her response efforts. Deriving the collected data on the mayor's initial statements during the crisis this research signalizes, within the content of statements, underlying themes that focus on strategies that are categorized under scapegoat, excuse, concern and apology.

#### **Scapegoat**

The statements can be characterized as the attack the perpetrator strategy because content of the statements entail a shift of blame towards other involved stakeholders. In her initial response, Pauline Krikke shifts blame to the builders of de bonfire. This blame is predominantly assigned by an emphasis on the breached agreements by the builders that were previously made with the mayor. In addition, the mayor applies the scapegoat strategy by arguments that attempt to show her personal innocence. In a statement she emphasizes on blaming the builders by stating: *'Duidelijk is dat de bouwers zich niet hebben gehouden aan de afspraken met betrekking tot de omvang van de stapels. Ik heb de bouwers daar op Oudjaarsochtend namens de driehoek op aangesproken'*.<sup>31</sup> Moreover, the mayor attempts to

---

<sup>31</sup> 'It is clear that the builders have not complied with the agreements regarding the size of the stacks. I addressed the builders on this on the morning of New Year's Eve on behalf of the triangle'.



make clear that she shared this opinion regarding the assigned blame with the involved stakeholder, the builders by mentioning: *'Ik heb over de overschrijding van de afspraken mijn teleurstelling uitgesproken. Dat heb ik ook op Oudjaarsochtend al gedaan, in een stevig gesprek met de bouwers'*.<sup>32</sup> Continuing, the mayor attempts to show her innocence by formulating arguments that concern the mayor's personal efforts to prevent the crisis from happening. For instance by means of using the following argumentation: *'De bouwers hebben in het holst van de nacht extra hout bijgelegd. Daarna hebben wij de hekken aangepast en het publiek op een grote afstand gezet. En we hebben de bouwers daarop aangesproken'*.<sup>33</sup>

### **Excuse**

Further analysing the data, the strategy categorized under excuse can be considered as another underlying theme within the crisis response communication efforts made by Pauline Krikke. The mayor applies this strategies in various ways, involving expressions that indicate the unintentional harm that is caused by the stakeholder and the unawareness that this crisis was going to happen. With regards to the expressions that indicate the unintentional harm, the mayor emphasizes on the intensive preparation of the event, by stating *'Aan de organisatie van de vreugdevuren gaat een intensieve voorbereiding vooraf, waarin we ieder jaar veel aandacht besteden aan het maken van heldere afspraken'*.<sup>34</sup> Moreover, the unintentional harm is expressed by statements that entail the assumption that the measures taken at that time were adequate. An example is the following statement: *'Op oudjaarsdag heeft de driehoek, op basis van alle informatie die toen beschikbaar was, besloten dat het veilig was om de vuurstapels aan te steken. Met de kennis van nu blijkt dat anders te liggen'*.<sup>35</sup> Other statements that indicate excuse by means of expressing the unawareness that the crisis was going to happen mostly refer past editions of the event. A statement that shows this, is the following: *'Het is jarenlang goed gegaan en het weer en de wind hebben geen invloed gehad. Dit jaar helaas wel'*.<sup>36</sup>

---

<sup>32</sup> 'I expressed my disappointment that the agreement were not honoured. I did the same on New Year's Morning, in a firm conversation with the builders'.

<sup>33</sup> 'The builders added extra wood in the middle of the night. Then we changed the fences and we placed the audience on a further distance. And we addressed the builders on this'.

<sup>34</sup> 'The organization of the bonfires is preceded by intensive preparation, in which we pay a lot of attention each year to making clear agreements'.

<sup>35</sup> 'On New Year's Eve, based on all the information available at the time, the triangle decided it was safe to light the fire stacks. With today's knowledge, it turns out to be different'.

<sup>36</sup> 'It's been going well for years and the weather and the wind haven't had an impact. This year, unfortunately, it did'.

## Concern

Continuing, the categorized strategy concern reflects in the crisis response communication efforts by Pauline Krikke. Concern is reflected by the mayors efforts to incorporate the showing of empathy to those affected within her statements. Noteworthy is that within these type of statements the mayor refers to both citizens as other crisis partners as well as the police and emergency services. A statement that shows the expression of empathy to the citizens is expressed in this statement: *'Ik kan mij goed voorstellen dat dit op veel mensen een angstaanjagende indruk heeft gemaakt'*.<sup>37</sup> In addition, a statement that reflects sympathy to both citizens and other crisis partners is the following: *'Vanzelfsprekend is onze zorg vanaf het eerste moment uitgegaan naar de bewoners en ondernemers. De leden van het college zijn meermalen aanwezig geweest en blijven ook de komende tijd in gesprek. Ook gaat onze aandacht uit naar de brandweermensen, politiemensen en andere hulpverleners. Tevens leg ik huisbezoeken af en spreek ik met ondernemers'*.<sup>38</sup>

## Apology

Furthermore, in the mayor's initial crisis communication response, the categorized strategy apology reoccurs in the data. Interestingly, contrary with other made statements, the mayor integrates apology by arguing full responsibility of the crisis. A statements that involves both the denying of, the earlier discussed applied strategy scapegoat, as well as an apology is displayed in the following statement: *'Ik heb dus niemand de schuld willen geven. Ik wil wel dat ieders rol die van mij, van de bouwers, van andere betrokkenen wordt onderzocht'*.<sup>39</sup> Additional statements that indicate the acceptance of full responsibility for the unfolding crisis reflect to the role of the mayor within the event. The mayor applies this for instance in this statement: *'de gemeente zal daarbij ook kritisch kijken naar haar eigen rol'*.<sup>40</sup> Another statement that support this is the following: *'Want natuurlijk stellen wij onszelf de vraag wat wij in het hele traject van voorbereiding beter hadden kunnen doen'*.<sup>41</sup>

---

<sup>37</sup> 'I can imagine this has made a very upsetting impression on many people'.

<sup>38</sup> 'Of course, our concern has been with the residents and entrepreneurs from the very first moment. The members of the college have been present several times and will continue to talk for the foreseeable future. Our attention is also focused on firefighters, police officers and other first responders. I also make house visits and talk to entrepreneurs'.

<sup>39</sup> 'So I didn't want to blame anyone. I do want everyone's role to be investigated, mine, the builders, of other people involved'.

<sup>40</sup> 'The municipality will also be critical of its own role'.

<sup>41</sup> 'Because of course we ask ourselves what we could have done better in the whole process of preparation'.

### 4.2.3 Stakeholder stances immediately after The Hague Bonfire crisis

#### Stances definitive stakeholder – Political Arena

Analysing the content of the data on the stances taken on by the political arena in the mayor's handling of the crisis, two underlying themes arise. In addition, between the political parties represented in the council of The Hague stances that are taken on in relation to the mayor's handling of the crisis significantly differ. This is expressed by the variation in connotation of the stances, varying from neutral to negative and the opinion towards the handling of the crisis by the mayor. The first theme found in the data involve stances that elaborate on the handling of the crisis by the mayor. The stances express criticism on the efforts made by Pauline Krikke during the crisis. Secondly, within the data various stances are present that discuss the importance of the inquiry report. In addition, these stances elaborate on the principle to wait with definitive conclusions until the report is published. In regard to the presence of the underlying theme involving stances that express criticism a stance that represents this is made by Hanneke van der Werf, member of the political party d66 The Hague: *'Dat een uit de hand gelopen wedstrijd de veiligheid van een heel stadsdeel in gevaar brengt. Wanneer was het moment van ingrijpen aangebroken? Waar ligt de grens? Waarom is er op oudjaarsdag niet tegen de bouwers gezegd, jongens jullie hebben drie opties, of jullie halen die extra pallets weg of wij halen ze weg of het vuur gaat niet aan'*.<sup>42</sup> An element emphasized on within the criticism in the stances concerns the crisis communication efforts made by the mayor. A stance that illustrates this for instance is the one taken on by Danielle Koster, member of the political party CDA Den Haag: *'Er is veel kritiek geweest op de communicatie vanuit de burgemeester en de gemeente. Terecht naar de mening van het CDA. Les 1 van crisiscommunicatie is neem de onrust weg en blijf bij de feiten, ga niet gelijk vingers wijzen en dat is helaas niet wat hier gebeurde. De burgemeester wees gelijk met de vinger naar de bouwers, maar kapte ook kritische vragen over de verantwoordelijkheid en de rol van de gemeente af. En koos vervolgens voor een intern onderzoek, terwijl het optreden van de gemeente onderdeel was van de discussie. En vervolgens kregen we het het Instituut Fysieke Veiligheid (IFV), ja dat was wat het CDA betreft zeer onverstandig allemaal en niet de gang van zaken die je mag verwachten op dit moment.'*<sup>43</sup> In regard to themes found in the

---

<sup>42</sup> 'That an out-of-control contest is jeopardizing the safety of an entire district. When did the moment of intervention arrive? Where's the limit? Why weren't the builders told on New Year's Eve, guys you have three options, either you take those extra pallets away or we take them away or the fire doesn't start.'

<sup>43</sup> 'There has been a lot of criticism of the communication from the mayor and the municipality. Rightly so, in the opinion of the CDA. Lesson 1 of crisis communication is to take away the unrest and stick to the facts,

data on the stances that elaborate on the future inquiry report, the content discusses the importance to wait with definitive conclusions on the handling of the crisis by the mayor until the findings are published. A stance that relates to this is taken on by Arjen Dubbelaar, member of the political party Hart voor Den Haag/ Groep de Mos: *Het ovv onderzoekt nu wat er mis ging, laten we niet vooruit lopen op een oordeel, maar geduld hebben voor het onderzoek. Met het onderzoek moet voorkomen worden dat het in de toekomst nog een op deze manier uit de hand loopt. Laten we daarom het onderzoek nu afwachten en stoppen met zwarte pieten*'.<sup>44</sup>

### **Stances dependent stakeholder media authorities**

Data derived from the stances concerning the mayor's crisis efforts, taken on by the media authorities, reveal a predominant underlying theme. This theme characterizes itself by an emphasis on criticism towards the handling of the crisis by Pauline Krikke. Criticism expresses itself, within the stances, in various argumentations. Firstly the criticism is directed to the applied crisis communication strategy scapegoat by the mayor in which she appointed blame towards the builders. Additionally, criticism involves arguments discussing the lack of actions taken in relation to the maintaining of public safety and public order. Moreover, the stances involve arguments that argue the lack of authority by Pauline Krikke over the builders. Ensuring public safety and public order falls under the legal duty by the mayor. Stances that take on a critical position towards the applicant of the strategy scapegoat, emphasize on both the blaming of the builders as well as the denying of responsibility. A stance that represents this is taken on by media authority AD Den Haag: *'Krikkes argument dat het de bouwers zijn die de stapel te hoog hebben gemaakt en zich niet aan de afspraken hielden, is daarmee juridisch niet het einde van het liedje. Zeker niet omdat de vuurstapels worden gebouwd met flinke financiële steun van de gemeente: jaarlijks gaat er meer dan een ton naar bijvoorbeeld de stalen rijplaten die als ondergrond voor het vuur dienen, de hekken en de feesttenten*'.<sup>45</sup> In addition, stances that discuss the scapegoat strategy incorporate

---

don't start pointing fingers straight away and that this is unfortunately not what happened here. The mayor pointed the finger at the builders, but also dismissed critical questions about the responsibility and role of the municipality. And then opted for an internal investigation, while the actions of the municipality were part of the discussion. And then we got the Institute of Physical Security (IFV), yes this was very ill-judged as far as the CDA is concerned and not the way things can be expected to go at this moment'.

<sup>44</sup> 'The OVV is now investigating what went wrong, let's not get ahead on a judgement, but be patient for the investigation. The research must prevent it from getting out of hand in this way in the future. So let's wait for the investigation now and stop the blame game'.

<sup>45</sup> 'Krikke's argument that it were the builders who made the pile too high and did not comply with the agreements is therefore not legally the end of the song. Certainly not because the fire stacks are built with

stances taken on by The Hague's local political parties in this issue. A stance relating to this is made by media authority NOS: *'In de gemeenteraad was vandaag veel kritiek op de communicatie na het uit de hand gelopen vreugdevuur in Scheveningen. Krikke wordt kwalijk genomen dat ze de dag erna met een beschuldigende vinger weer naar de bouwers. Die hadden zich niet aan de afspraken gehouden, zei ze tegen journalisten'*.<sup>46</sup> Continuing, a stance taken on by media authority Het Parool indicates the lack of action taken by the mayor to maintain public safety and public order is the following: *'Burgemeester Den Haag onder vuur: geeft ze wel leiding?'*<sup>47</sup> Finally, stances that discuss the lack of authority by Pauline Krikke on the builders argue the so called fear by the mayor towards the builders as a predominant motivation to not maintain public order. This stance is expressed, for instance, within a stance taken on by media authority Trouw: *'Een verontrustend bericht. Het kan niet zo zijn dat omwonenden ernstig risico lopen omdat de burgemeester zwicht voor de dreiging van een groep inwoners. Handhaving van de openbare orde moet op dat moment zwaarder wegen dan het sussen of te vriend houden van een stel relschoppers'*.<sup>48</sup>

### **Stances demanding stakeholder – Builders bonfire Scheveningen**

After analysing data it becomes clear that the builders are not in favour of expressing their stances to the various media authorities. However within the present data various underlying theme can be found within the stances taken on by the builders. The first stance that is taken on involves the support of the execution of an inquiry report to evaluate the crisis. Moreover, the builders express their regret in how the event unfolded into a crisis and emphasize on previous editions that went well. In addition another theme is found in stances that reject the stances taken on by both the media authorities and statements made by Pauline Krikke concerning the blame towards the stakeholder group. In regard to the support of the inquiry report, stances taken on involve the commitment to cooperate with the inquiry. A stance that reveals both the support of the inquiry as the show of regret is the following: *'Wij als organisatie en bouwers zijn hierdoor geschokt en verslagen, wat een mooi evenement had moeten zijn is voor sommigen in een nachtmerrie afgelopen. Wij als vreugdevuur*

---

considerable financial support from the municipality: every year more than a ton goes to, for example, the steel plates that serve as a base for the fire, the fences and the marquees.'

<sup>46</sup> 'In the city council today there was a lot of criticism on the communication after the bonfire in Scheveningen got out of hand. Krikke is blamed for pointing the finger at the builders the next day. They didn't stick to the agreements, she told reporters'.

<sup>47</sup> 'Mayor The Hague under fire: does she lead?'

<sup>48</sup> 'A disturbing message. It cannot be the case that local residents are at serious risk because the mayor succumbs to the threat posed by a group of inhabitants. Maintaining public order at that time must outweigh soothing or appeasing a bunch of rioters'.

*Scheveningen zullen alle medewerking verlenen die nodig is voor het onderzoek van de gemeente*'.<sup>49</sup> Furthermore, the builders take on various stances that refer to the prior history of the stakeholders, for example: *'Natuurlijk zijn er indianenverhalen die van alles zeggen, dit is de oorzaak dat is de oorzaak. Wij hebben alles hetzelfde gedaan als vorige jaren, dus hebben iets anders gedaan waardoor wij dit tot stand hebben kunnen brengen? Nee wij zijn ook verbijsterd*'.<sup>50</sup> Continuing, a stance that rejects the statements made by the media authorities and by Pauline Krikke on the blaming of the builders is the following: *'Door ons vanuit vreugdevuur Scheveningen zijn er geen bedreigingen of andere uitingen naar de gemeente gedaan. Tijdens de bouw van de stapel is er iedere dag overleg geweest met de betrokken instanties. Met nadruk willen wij als vreugdevuur Scheveningen niet achter de berichten staan die in de media zijn verschenen*'.<sup>51</sup> In addition with stances that take on this rejection of blame assigned by the mayor and the media, a strong emphasis is found of the taken responsibility by the builders by means of the measures taken to insure safety. A stance indicating this is the following: *'Wij hebben een speciaal onafhankelijk bedrijf laten komen om de hoogte te laten meten, die heeft alle metingen in kaart gebracht en die gaat dat allemaal in kaart brengen en dat rapport komt dan onze kant op*'.<sup>52</sup> Thereby, within the content of the stances that reject the assigned possibility, the builders discuss the responsibility of the mayor herself by the mentioning of the covenant: *'Wij hebben vanavond het convenant ook voor het eerst gezien. Het convenant is het hele jaar niet besproken. We hebben constant overleg gehad met de gemeente, tot en met de laatste dag, maar er is nooit over het convenant gesproken*'.<sup>53</sup>

### **Stances demanding stakeholder – the Public**

Analysing the content of the data that involve the stances taken on by the public one predominant underlying theme arises, that concerns the negative perception towards the mayor's handling of the crisis. Within the stances, various argumentations are applied that

---

<sup>49</sup> 'We as an organization and builders are shocked and defeated by this, what should have been a great event, ended in a nightmare for some. We as bonfire Scheveningen will cooperate fully for the investigation by the municipality'.

<sup>50</sup> 'Of course there are wild stories that say all sorts of things, this is the cause, that is the cause. We have done everything the same as in previous years, so have we done something else that has allowed us to achieve this? No, we're baffled too'.

<sup>51</sup> 'From us at bonfire Scheveningen there have been no threats or other expressions to the municipality. During the construction of the pile, there was consultation with the relevant authorities every day. As a bonfire Scheveningen, we do not want to stand behind the reports that have appeared in the media.'

<sup>52</sup> 'We've had a special, independent company come in to measure the height, it's mapped out all the measurements and it's going to map all that and that report will come our way'.

<sup>53</sup> 'We have also seen the covenant for the first time tonight. The covenant has not been discussed throughout the year. We have had constant consultations with the municipality, up until the last day, but the covenant was never discussed'.

support this. First, stances taken on by the public discuss the earlier warnings by the public of the size and the associated dangers of the bonfire. Additionally, various stances discuss the mayor's duty to protect public safety and public order. Specifically stances discussing this, point to the lack of enforcement of this by Pauline Krikke. Moreover, stances taken on discuss, in a negative connotation, the application of the scapegoat strategy by the mayor towards the builders. In regard to stances that reflect on past warnings, the public emphasizes on the mayor's awareness of the risks accompanied with the bonfire and the lack of actions that mayor has taken to reduce these risks. A stance which that expresses itself about this is the following: *'Ik heb de gemeente de beelden van vorig jaar opgestuurd, met precies zo'n vonkenregen en ik heb ze ook opgestuurd naar Efectis. En ik heb gevraagd aan hen of ze op basis van beelden het vreigdevuur nog steeds verantwoord achten. Je ziet het, we hebben vannacht een inferno gehad'*.<sup>54</sup> Continuing, stances that indicate the lack of enforcement to protect the public safety and maintaining of public order refer to the personal actions taken by the mayor. A stance addressing this, suggests: *'Voorzitter de burgemeester is verantwoordelijk voor de openbare orde en veiligheid. Een taak waar juiste en adequate beslissingen moeten worden genomen. Ik ben van mening dat de burgemeester met betrekking tot de vreugdevuren haar taak heeft verzuimd. Met als gevolg enorme schade en angstige momenten voor veel inwoners'*.<sup>55</sup> Finally, various stances appoint the use of the scapegoat strategy by the mayor by expressing critical thoughts towards the use of this. A stance elaborating on this is, argues: *'Waar ik mij enorm aan heb geërgerd is het zwarte pieten waarmee burgemeester Krikke daags na de brand mee begon door direct de hoogte van beide vuren als oorzaak aan te wijzen'*.<sup>56</sup>

#### **4.2.4 Results inquiry report Dutch Safety Board 'Flying fire parts on Scheveningen'**

First, the analysis of the inquiry report discusses the observations that the report makes in relation to the handling of the crisis by the mayor. Continuing, the analysis discusses the learning lessons provided by the report that are directed towards the mayor. The complete

---

<sup>54</sup> 'I've sent the council the images from last year, with exactly the same sparking rain and I also sent them to Efectis. And I've asked them if they still think the fire is justified based on images. You see, we had an inferno last night'.

<sup>55</sup> 'President, the mayor is responsible for public order and security. A task where correct and appropriate decisions have to be taken. I believe that the mayor has failed in her duty in regard to bonfires. As a result, huge damage and anxious moments for many residents'.

<sup>56</sup> 'What I've been very annoyed with is the blaming with which Mayor Krikke started the day after the fire by immediately pointing out the height of both fires as the cause'.

analysis of the inquiry report developed by the Dutch Safety Board (OVV) can be found in Annex II.

### **Observations**

The report elaborates on various observations made in relation to the handling of the crisis by mayor Pauline Krikke. Within these observations, significant attention is devoted to the preventable character of the crisis. The report suggests that due to human error and mismanagement the event unfolded into a crisis. In perspective to Pauline Krikke, the report argues on various causes that explain the inability of both the prevention of the crisis as the response efforts during the crisis. According to the report risks related to the bonfire were known in advance, but mayor Pauline Krikke (and other crisis partners) did not act upon these. The insufficient mutual communication before the crisis has been displayed during the crisis and is seen by the report as a driver of the crisis. Continuing, particular attention is paid to the various roles of the mayor in relation to the event. According to the report this restrained the mayor in fulfilling the legal responsibility to maintain public order and protect the public safety. Moreover, the report addresses the mayor's incompetence to exercise authority over the builders. Due to this, agreements were breached without further consequences. Noteworthy to mention is that the report does focus on the handling of the crisis, but does not elaborate explicitly on the crisis response communication efforts by Pauline Krikke.

### **Learning lessons**

Based on the efforts made in the crisis, the report formulates several learning objectives. In regard to the handling of the crisis by mayor Pauline Krikke, the report maps out various learning lessons for future, similar, situations. A learning objective mentioned in the report concerns the incorporation of procedures, structures and organizational safeguards in order to provide better conditions for the mayor to provide public safety and maintain public order. Establishing this, the report suggests to incorporate a transparent character. In addition, the report emphasizes on the suggestion to include participation from third parties both in the establishment of these safeguards as the maintaining of them. A continuous dialogue with other stakeholders and involved parties is recommended to be implemented. Finally, the report strongly advises the mayor to avoid a role in the conflict at all times. This because, the report is convinced that this is of significant importance in order to adequately respond to a situation when it unfolds in a crisis.



#### **4.2.5 Crisis response communication strategies mayor Pauline Krikke after the inquiry report**

The second time frame in which data is gathered in this analysis after the publication of the inquiry report 'Flying fire particles on Scheveningen' (title translated to English) by the Dutch Safety Board runs from October 3<sup>rd</sup> until October 8<sup>th</sup>. The third of October relates to the date the mayor wrote a first letter discussing the findings of the inquiry report to the council. The timeframe stops at October 8<sup>th</sup>, because on October 6<sup>th</sup> mayor Pauline Krikke decided to resign from her job as mayor of The Hague and after analysing the data, the abundance of data is published until this specific data. Analysing the data, mayor Pauline Krikke exercised various crisis communication strategies in her response efforts. Deriving the collected data on the mayor's secondary statements during the aftermath of the crisis, this research signalizes within the content underlying themes that focus on strategies that are categorized under scapegoat, excuse and apology.

#### **Scapegoat**

Analysing the data, the crisis response strategy implemented by the mayor can be characterized as scapegoat, because the mayor has applied statements involving argumentation directed towards the innocence of the mayor. Moreover, scapegoat is applied to a shift of blame. Noteworthy is that, in contrary with the mayor's her initial response, scapegoat is not applied by means of a shift of blame towards the builders. In this case, during the secondary response, the mayor directs herself towards to an earlier conducted research on the bonfire and aligning risks by Effectis. Effectis is an inquiry bureau. In regard to the showing of innocence, the following statement expresses this: *'Ik schrok verschrikkelijk toen ik het onderzoeksrapport las dat die diesel erin zat, maar de bouwers hebben het effect en daar ben ik van overtuigd nooit gewild. De bouwers wonen op Scheveningen. De bouwers hebben de familie daar wonen en zijn net zo geschrokken als ik maar dit willen we allemaal absoluut nooit meer meemaken'*.<sup>57</sup> Continuing a statement that indicates a shift of blame, in this case to the research conducted by Effects, is the following: *'De mail van Efectis met een voorstel voor nader onderzoek kwam eind November, begin December binnen. Dan is het te laat voor meer onderzoek'*.<sup>58</sup>

---

<sup>57</sup> 'I was horrified when I read the research report that the diesel was in it, but the builders have the effect and I'm convinced I never wanted it. The builders live in Scheveningen. The builders have the family living there and are just as shocked as I am but we all absolutely never want to go through this again'.

<sup>58</sup> 'Effectis's email with a proposal for further investigation came in late November, early December. At that point it's too late for more research'.

## Excuse

The statement can be characterized within the category excuse because the statements involve the lack of control by the mayor over the crisis. In addition the strategy excuse is identified by the mayor's expressions which indicate unawareness that this crisis was going to happen. To express the lack of control by the mayor over the crisis, the mayor refers predominantly to the unawareness of the risk, taking form of flying fire parts, assigned to the bonfire. Pauline Krikke states: *'Ik heb mij gebaseerd op een rapport dat zei: er zijn twee gevaren, het omvallen van de stapel en de hittestraal. Ik ben ervan uitgegaan dat als we de hekken wijder zouden zetten, de vuren feestelijk en veilig konden verlopen.'* Van het risico op een vonkenregen wist ik niet af'.<sup>59</sup> In regard to the expressions made by the mayor that indicate the unawareness that the event could unfold into a crisis, the mayor argues on the previous history of the event. By elaborating on the, earlier successful editions of the event, the mayor attempts to show her unawareness. Noteworthy is that findings from the inquiry report and stances taken on by the public contradict this argument. A statement made by the mayor is the following: *'Je ziet door de jaren heen dat het meestal net goed gaat en als iets ieder jaar net goed gaat dan hebben we in de loop der jaren een blinde vlek ontwikkeld. Dat dit gebeurt is verschrikkelijk, mensen zijn heel erg bang geweest, mensen hebben zich heel onveilig gevoeld, maar laten we nu ook echt doorstappen en voor een veilige en feestelijke jaarwisseling gaan'*.<sup>60</sup>

## Apology

Furthermore, in her secondary response after the crisis, the mayor devoted significant attention to the implementation of the strategy apology. Apology is expressed within the statements of the mayor by the involvement of apologies on various elements. In addition, apology is expressed by the presence of requests for forgiveness to the public. Also, apology represents itself in the mayor's statements by arguments that show the mayor's acknowledgement of full responsibility. In regard to the made apologies, elements for which the mayor offers her apology entail both her personal efforts made prior to and during the crisis. A statement involving an apology by expressing personal negligence in the preparation of the event is the following: *'Het schetst ook een steeds grote discrepantie tussen de*

---

<sup>59</sup> 'I've relied on a report that said there are two dangers, the toppling of the pile and the heat beam. I assumed that if we were to clear the fences, the fires could be festive and safe.' I didn't know about the risk of a sparking rain'.

<sup>60</sup> 'You can see over the years that it usually goes right and if something goes right every year then we develop a blind spot over the years. That this has happened is terrible, people have been very scared, people have felt very unsafe, but now let's really get on and go for a safe and festive new year'.

*groeïende veiligheidsrisico's en gebrekkige waarborgen in combinatie met nalatige handhaving. Hier hadden wij naar moeten handelen'.<sup>61</sup> Continuing, the mayor implements apology by means of requesting for forgiveness to the public. Request is applied by the emphasis on the importance that this crisis never repeats itself in the future. She states: *Mensen die tijdens de laatste jaarwisseling op Scheveningen waren hebben angstige uren beleefd en dat mag nooit meer gebeuren'.<sup>62</sup> Finally apology emerges to the mayor's statements that involve a recognition of full responsibility. A statement expresses, by means of emphasizing on the mayor's legal duty is the following: *'Ik trek het mij zeer aan, ik voel mij er verantwoordelijk voor. Ik ben burgemeester van Den Haag, ik ben eindverantwoordelijk voor de openbare orde en veiligheid'.<sup>63</sup>***

#### **4.2.6 Stakeholders stances after the publication of the inquiry report on the The Hague Bonfire crisis**

##### **Stances definitive stakeholder – Political Arena**

In regard to the analysed data, contrary to after the initial response, no data could be gathered on the stances taken on by the political arena during council meetings. Since the mayor stepped down before a council meeting took place, the data derived from the political arena stances includes exclusively media statements. Within the statements made by the political arena an underlying theme is found in the expression of criticism on the efforts made by mayor Pauline Krikke. Contrary to after the initial response, political stances that entailed, during the first timeframe, a stance that involved arguments elaborating the need to wait with conclusions until the findings of the inquiry report would be released, these stances have shifted. Analysing the data, the content of the stances taken on during the aftermath express exclusively criticism. Criticism is expressed by various arguments, involving predominantly on the mayor's failure to maintain her authority, the culture of the tradition and the requests from parties to the mayor to resign from her function. In regard to the mayors failing to exercise authority involve stances that argue the absence of this. A stance that expresses this is taken on by Arjen Kapteijns, member of the political party GroenLinks The Hague: *'Geschokt over de harde conclusies van het OVV-rapport over de vreugdevuren.*

---

<sup>61</sup> 'It also outlines an increasingly large discrepancy between the growing safety risks and inadequate safeguards combined with negligent enforcement. We should have acted on this'.

<sup>62</sup> 'People who were in Scheveningen during the last new year have experienced anxious hours and that should never happen again'.

<sup>63</sup> 'I'm very affected by it, I feel responsible for it. I am mayor of The Hague, I am ultimately responsible for public order and security'.

*Vergunningen ontbraken, afspraken werden niet gehandhaafd en het was niet duidelijk met wie de gemeente afspraken had*'.<sup>64</sup> Continuing, various stances appoint the emergence of a certain culture within the bonfire tradition, by connecting this to the lack of risk calculation by the mayor. A stance that involves this argument is taken on by Danielle Koster, member of political party CDA Den Haag: *'De traditioneel gegroeide cultuur van gedogen leidde ertoe, ondanks de steeds grotere omvang van de stapels en bijbehorende grotere veiligheidsrisico's, de gemeente de beheersing van deze risico's en de manier van hoe je hiermee om moet gaan niet veranderde, waarmee een schijnveiligheid ontstond*'.<sup>65</sup> Noteworthy, in regard to the stances after the mayor's initial response that were emphasizing on the importance to wait with conclusions, various parties that had taken on this stance now take on stances that entail hard conclusions and requests to resign. A stance that incorporates this argumentation is made by Arjen Dubbelaar, member of political party Groep de Mos/ Hart voor Den Haag: *'Diegene die moest handhaven deed niets, daarom moet ze aftreden. Liefst vandaag nog*'.<sup>66</sup>

### **Stances dependent stakeholder – Media Authorities**

Similarly as after the mayor's initial responses during the crisis, the crisis response efforts made during the crisis by mayor Pauline Krikke are extensively discussed by both regional and national online media authorities after the publication of the inquiry report by the OVV. Within the stances taken on by the media authorities various underlying themes arise that discuss the response efforts of the mayor. Most stances made by the media authorities substantiate their stance on findings made in the inquiry report. Analysing the stances, a common theme is found within the stances that concerns a critical tone of voice towards the handling of the crisis by the mayor. These criticism stances regularly discuss the mayor's negligence in taking responsibility. In addition, stances express their criticism by referencing to the prior history of the mayor. According to the SCCT-theory prior history is an intensifying factor which is negatively associated to the stakeholder's perception of the handling of the crisis (Coombs & Holladay, 2012). Moreover, criticism is expressed by references to the applicant of the scapegoat strategy by the mayor. Finally criticism is expressed by various appeals directed to the mayor that concern a resignation. Stances expressing criticism by means of the negligence of taking responsibility focus on the lack of

---

<sup>64</sup> 'Shocked at the harsh conclusions of the OVV-report on bonfires. Permits were missing, agreements were not enforced and it wasn't clear with whom the municipality had agreements'.

<sup>65</sup> 'The traditionally grown culture of tolerating led to, despite the ever-increasing size of the piles and associated greater security risks, the municipality did not change the manner in which these risks should be handled and controlled, resulting in a false sense of security'.

<sup>66</sup> 'The one who had to enforce did nothing, that's why she has to resign. Preferably today'.

ensuring public security and order. A stance taken on by media authority AD Den Haag indicates this: *'Die ene vraag stellen bij elke ontwikkeling of gebeurtenis is zo ongeveer de kerntaak van elke burgemeester. Het beschermen van de openbare orde is niet voor niets neergelegd bij de burgemeester, benoemd door de kroon en dus onafhankelijk van partijbelangen'*.<sup>67</sup> Continuing in regard to the critical stances, a common theme is found in the references made within the stances on the prior crisis history of the mayor in relation to inadequate handling of prior crises. A stance reflecting this is taken on by media authority Het Parool: *'Krikke verantwoordelijk voor de veiligheid, zal het de komende weken zwaar krijgen in de gemeenteraad. Dat is niet voor het eerst. Vorig jaar kwam ze in de problemen toen ze de Syrische statushouder Malek F. een 'verwarde persoon' noemde, onmiddellijk nadat hij drie mensen had neergestoken. De politie sprak vlak daarna over 'een terroristisch motief'*.<sup>68</sup> In regard to criticism expressed by referencing to the applicant of the scapegoat strategy, stances involve arguments that discuss the appointing of blame towards the builders, during the mayor's initial response. A stance representing this is made by media authority Trouw: *'Zo makkelijk als Krikke de schuld op 1 januari bij de bouwers legt, zal ze nu niet weggomen. Als burgemeester is zij belast met de openbare orde en veiligheid. Ze wist dat de stapels met pallets meer dan drie meter te hoog waren, maar gaf geen opdracht tot afbraak'*.<sup>69</sup> Finally within the stances media authorities express their criticism appeals for resignation. A stance taken on by media authority Omroep West indicates this by stating the following: *'Dat de gemeente Den Haag, de burgemeester voorop, wist van de overtredingen bij de vreugdevuren maar niet optrad en daarmee de Scheveningers in gevaar bracht, zou onder normale omstandigheden leiden tot het vertrek van de eindverantwoordelijke: burgemeester Krikke. Normaal gesproken heet dat: onafwendbaar'*.<sup>70</sup>

---

<sup>67</sup> 'Asking that one question in every development or occurrence is pretty much the core task of every mayor. The protection of public order is not laid down with the mayor for no reason, appointed by the Crown and therefore independent of party interests'.

<sup>68</sup> 'Krikke, responsible for safety, will have a tough time in the city council in the coming weeks. Not the first time. Last year, she ran into trouble when she called Syrian status holder Malek F. a "confused person" immediately after he stabbed three people. Police shortly after spoke of 'a terrorist motive'.

<sup>69</sup> 'As easily as Krikke puts the blame on the builders on January 1st, she won't get away with it now. As mayor, she is in charge of public order and security. She knew that the stacks of pallets were more than three meters too high, but did not order demolition'.

<sup>70</sup> 'The fact that the municipality of The Hague, most notably the mayor, knew about the violations at the fire but did not act on this and thereby endangered the Scheveningers would, under normal circumstances, lead to the departure of the ultimate responsible: Mayor Krikke. Normally it's called: inevitable'.

### **Stances demanding stakeholder – the Builders**

Data on the stances taken on by the builders during the aftermath of the crisis is scarce. Analysing the data no relevant stances were taken on in relation to the handling of crisis by mayor Pauline Krikke. Stances made during the aftermath of the crisis that are present involve arguments on the intention to maintain the bonfire events in the future. In addition, similarly to during the initial response phase, the builders put a strong emphasis on their argument to not want to talk to the media.

### **Stances demanding stakeholder – the Public**

In contrary to during the crisis no relevant stances elaborating on mayor Pauline Krikke's handling of the crisis are taken on by the public after the publication of the inquiry report.

## **5. Discussion**

This chapter analyses the findings by means of the key concepts earlier identified in the academic literature. The chapter provides an interpretation of remarkable findings that relate to the research question. First, this chapter discusses the findings by interpreting the results from the selected cases individually. This because the selected cases vary on type of crisis and in type of initial responsibility. In addition, this chapter discusses cross-case findings derived from the individual cases. The cross-case findings focus on shared crisis aspects and predominantly elaborate on the presence of the crisis dynamic in the form of an inquiry report. Moreover, these findings discuss the shared presence of political accountability associated with the function of mayor.

### **5.1 Findings case Utrecht**

Based on the analysis of the data, this research argues that the mayor in Utrecht attempted to influence stances by implementing various crisis response strategies. The underlying themes found in the applied response strategies immediately after the crisis and during the aftermath crisis slightly vary from each other. In regard to the themes found within the initial response, involving: attack the perpetrator, concern, ingratiation and excuse, the mayor adequately decided to focus his response by means of the incorporation of these themes. This adequacy relates to the mayor's perceived initial responsibility in relation to the chosen applied strategies. According the SCCT-theory by Coombs (2007), applied within this research, these strategies suit within the accidental cluster. Moreover, by giving the label 'terrorist attack' to the crisis, the mayor attempted to provide an interpretation of the crisis. This research argues that this interpretation has contributed to the stances of the stakeholders, since it connects to the process of taking on political accountability concerning the mayor's legal duty to provide public safety and maintain public order (Boin et al., 2009). In regard to the stakeholder stances taken on, immediately after the crisis, underlying themes found within the stances involve the interpretation given to the crisis by means of the label terrorist attack (accompanied by the incorporation of threat level five) and the crisis communication efforts of the mayor. Analysing the data, this research argues that the chosen aspects, within the mayor's crisis response strategy, somehow reflect in the stances taken on by the various stakeholders. Reflection is found in the shared perception on the perpetrator. Moreover, despite some critical remarks on the implementation of threat level five by the mayor, stakeholders accept the interpretation given to the crisis labelled as a 'terrorist attack'. In regard to the remarks made in relation to the implementation of threat level five, initial stances taken on discuss the crisis communication efforts formulated by the mayor.

Interestingly the findings, in the form of observations and learning lessons, of the inquiry report written by the COT largely coincide with the themes that are present within the initial stances taken on by the stakeholders. This research argues that the findings of the inquiry report do not result in a change within perceived initial responsibility during the aftermath of the crisis. However, the report does appoint certain elements in need of improvement in regard to the crisis response efforts made by the mayor. In his secondary response, during the aftermath of the crisis, the mayor incorporates the findings of the report in his response by adapting these in his response strategy. Incorporating this, the mayor responds to his perceived initial responsibility assigned by the stakeholders. This coincides with recommendations made by Coombs & Holladay (2010). In addition, noteworthy is that the mayor applies predominantly similar crisis response strategies as during the crisis. In regard to the findings of the report, the mayor incorporates the findings by the adaptation of the categorized strategy apology. The content of the applicant of apology involves recognition of full responsibility for his course of action during the crisis. By applying this the mayor attempts to positively adjust the stakeholder stances taken on his crisis handling. Moreover, he responds to his political accountability, which is set out in the literature as an important element within the crisis handling of public leaders (Boin et al., 2009). The adaption of this strategy adequately coincides with his initial responsibility, according to the SCCT-theory, since they reflect the critical remarks on the crisis communication efforts (Coombs & Holladay, 2010). Concerning the accompanying stakeholder stances taken on after the publication of the inquiry report, during the aftermath of the crisis, noteworthy is that solely stances taken on by the stakeholder media authorities are extensively present in the data. With this recognition this research assumes that the other stakeholders, involving political arena and the public, do not feel the need to explicitly express themselves further on the mayor's crisis response efforts. In regard to the stakeholder stances taken on by the media authorities, these reflect the findings of the inquiry report. Stances taken on place critical remarks towards the crisis communication efforts relating to the communication regarding the taken measures with the implementation of threat level five. This reflects the recognition, within existing literature, on the 'discourse of fear' (Altheide, 2002; Sabato, 2000). Moreover, a theme is found in the adequate interpretation of the crisis by the mayor (and involved crisis partners).

## **5.2 Findings case The Hague**

Based on the analysis of the data, this research argues that the mayor in The Hague attempted to influence stances by implementing various crisis response strategies. The underlying themes found in the applied response strategies immediately after the crisis and during the



aftermath crisis slightly vary from each other, but also show commonalities. In regard to the themes found within the initial response, involving: scapegoat, excuse, concern and apology, the mayor did not adequately focus her response by means of the incorporation of these themes. This conclusion is based on recommendations made in the applied SCCT-theory by Coombs (2007). According to this theory, the strategy concern is suited in crises in which personal damage is present, in this case material damage to citizens and entrepreneurs based in Scheveningen. However, the strategies scapegoat and excuse do not align within the intentional cluster, in which this research categorizes the mayor's initial responsibility. In addition, the use of apology coincides with the cluster, but is applied by Pauline Krikke in relation to earlier responses which involve the scapegoat strategy. Framing the crisis as an incident, caused predominantly by other stakeholders, the mayor does not anticipate on her political accountability, which is necessary for public leaders when encountering a crisis (Boin et al., 2009). Political accountability reflects, within this case, to the mayor's legal duty to ensure public safety and maintain public order. In regard to the stakeholder stances taken on, immediately after the crisis, underlying themes found in the stances involve a critical perception towards the handling of the crisis by the mayor. A predominant theme present in the data, involves critical arguments in regard to the applied crisis communication strategies that focusses on the implementation of the scapegoat strategy. An additional theme which is present within the initial stances taken on by the stakeholders discusses the lack of authority exercised by the mayor in order to fulfil her legal duty to ensure public safety and maintain public order. After analysing the data, this research argues that the chosen aspects within the mayor's crisis response strategy are criticized in the stances taken on by the stakeholders. Stakeholder stances, deriving from all classification categories, contain critical arguments appointed to the mayor's crisis efforts. In particular threatening to the reputation of the mayor in this case are, according to the classification theory that this research applies, the critical stances from the local political parties because of the presence of all three attributes: power, urgency and legitimacy Mitchell et al., (1997). Noteworthy is that the findings within in the report by the OVV, besides the conducted research on the technical causes of the fire, discuss the preventable character of the crisis. In relation to the mayor, the report discusses that causes behind the preventable character involve the presence of role conflict during the crisis, scarce mutual communication with other involved parties and lack of incorporation of organizational safeguards and procedures. These findings of the inquiry report are in contrast with the initial crisis framing by the mayor, but largely support the stances taken on by stakeholders during the crisis. However, after the publication of the inquiry report, the mayor

adapts these findings by extensively incorporating the strategy apology within her communication efforts during the aftermath of the crisis. Noteworthy is that, despite the apology efforts, the mayor continued to apply another interpretation of the strategy scapegoat and maintained the use of the excuse strategy. The latter two are, according to the SCCT-theory, not completely applicable to intentional clusters (Coombs & Holladay, 2010). Analysing the stakeholders stances during the aftermath of the crisis, this report argues that the crisis dynamic in the form of the inquiry report, caused an increased perceived initial responsibility by the stakeholders. This because stances that stakeholders take on, during this phase, consist of arguments that derive from the critical findings of the report. Stances that indicate this predominantly derive from definitive stakeholder the political arena and the dependent stakeholder the media authorities. In regard to the local political parties, this case supports the theoretical framework on the threat that this group possesses on the reputation of the mayor (Mitchell et al., 1997). Despite the mayor's efforts to extensively apply the strategy apology, stances taken on by political parties entail a critical attitude towards the handling of the crisis by the mayor. A predominant argumentation which is found concerns requests to resign. These stances are reflected within the stances taken on by the media authorities. Therefore this research concludes that 'the discourse of fear' is present within this case (Altheide. 2002; Sabato, 2000)

### **5.3 Cross-case findings**

With this research recognizing crises as a dynamic process, this study has incorporated cases that encountered an inquiry by an independent board. In an attempt to raise more attention to the crisis dynamics within the current scholarly debate, scholars emphasize on the acknowledgement of crisis dynamics, for instance inquiries, present in crises (Pille & Prins, 2018; Claeys & Coombs; 2019; Jong; 2020). After analysing the findings of the inquiry reports, this research confirms the importance of anticipating on these dynamics. This because findings of the reports are adopted within the stances taken on by the stakeholders. In the case of The Hague, findings of the report contribute to intensify the perceived initial responsibility towards mayor Pauline Krikke. Regarding this case, stakeholder stances taken on during the aftermath, after the publication of the inquiry, predominantly adapt the critical findings presented in the report and incorporate them in their stances. This supports the argument made by Johansen et al. (2016), that gamechangers can induce a double crisis. Despite the varying content and assigned responsibility within both inquiries in relation to the handling of the crisis by the mayor, critical remarks are also adapted within stances taken on by stakeholders classified in Utrecht. This confirms the influence of an inquiry report on the prevailing critical

narrative, referred to in literature as the ‘discourse of fear’, that is present within stakeholder groups and in turn can threaten the reputation of the public leader (Altheide, 2002; Sabato 200). Continuing, a shared crisis aspect within both cases is found within political accountability. While experiencing different type of crises, both mayors share the legal duty to protect the public safety and maintain the public order. In both cases the mayors are held accountable within the stances taken on by the stakeholders, at the two points in time, as well as in the findings of the published inquiry reports. Therefore this research concludes that because of the continuous assignation of political accountability, during and in the aftermath of the crisis, public leaders should actively anticipate on this recognition within their response strategy.

## 6. Conclusion

In this chapter, the research question will be answered. Hereafter, this chapter elaborates on the limitations accompanied with this research. Continuing, this chapter discusses the research's academic relevance and provides recommendations for future research. Finally, the chapter elaborates on practical recommendations resulting from this research.

### 6.1 Answer to the research question

This research attempted to answer the research question: *'How do public leaders (try to) influence stances of important stakeholders during and in the aftermath of crises, anticipating on their future process of political accountability?'*. By gathering academic knowledge in current literature, which discusses the various aspects of crisis response communication and stakeholders in relation to public leaders, this research has embedded this question within the current knowledge. Translating these abstract constructs to concrete, measurable concepts, this research draws conclusions that originate from findings found in the various conducted sub-unit analyses (see table 1: sub-unit analyses within cases).

Findings reveal that the public leaders, in the selected cases, attempt to influence stakeholder stances by adapting various response strategies during and in the aftermath of the crisis. In the case of The Hague, during the crisis, mayor Pauline Krikke did not anticipate in her crisis response strategy on the aspect of initial responsibility. In her initial response, the presence of predominantly the scapegoat strategy did not connect to the intentional cluster in which this research categorizes the mayor by means of the SCCT-theory (Coombs, 2007). Stances taken on by the classified stakeholders during the crisis substantiate this by the dominant presence of a theme that discusses the lack of political accountability taken by the mayor. In addition, during the aftermath of the crisis, the publication of the inquiry report by the OVV caused an increase in perceived initial responsibility. To influence the stakeholder stances during the aftermath, the mayor formulated a secondary crisis response strategy that partly anticipates on the findings of the report. Anticipating on the inquiry, the response strategy formulated by mayor Pauline Krikke, during the aftermath, deviated in several aspects from her initial response strategy. However a different implementation of the scapegoat and excuse strategies return which, also during the aftermath, does not coincide with the perceived initial responsibility. Stances taken on by stakeholders, during the aftermath, do not show a shift in perceived initial responsibility and a central theme is found in a critical narrative towards the mayor's handling of the crisis. In the case of Utrecht, mayor Jan van Zanen did adequately anticipate on his perceived initial responsibility and crisis characteristics during the crisis by

incorporating predominantly attack the accuser, ingratiation and concern. With this research categorizing the mayor within the accidental cluster of the SCCT-theory by Coombs (2007), the mayor did anticipate on his political accountability. The publication of the inquiry report by the COT did not result in a shift of perceived initial responsibility. After the publication of the report, during the aftermath of the crisis, mayor Jan van Zanen predominantly incorporates the findings of the inquiry within his secondary strategy. Anticipating on the inquiry, the response strategy formulated by mayor Jan van Zanen shows significant similarities with his initial response strategy. During the aftermath, stakeholder stances discuss critical remarks towards certain aspects within the initial crisis communication efforts of the mayor. However this research concludes that a predominant theme is found in positive stances on the mayor's handling of the crisis. Drawing cross-case conclusions this research reveals remarkable findings in answering the research question. First, this research confirms the key argument within the SCCT-theory by Coombs (2007) that stresses the importance to formulate the response strategy by means of the perceived initial responsibility. Moreover, findings from the case of Utrecht may suggest that consistency positively contributes to the stakeholder stances taken on towards the crisis handling of the mayor. In addition, inconsistency during and in the aftermath of a crisis, present in the response strategy by Pauline Krikke in the case of The Hague, seems to negatively affect stakeholders stances towards the mayor's handling of the crisis. Finally, findings of this research reveal the importance to incorporate the findings of the inquiry report during the response strategy in the aftermath of the crisis. When anticipating on the findings of the inquiry report, the mayor takes on political accountability for their crisis efforts.

## **6.2 Research limitations**

This research has certain characteristics, deriving from the chosen aspects within the design of this study, that need to be taken into account when interpreting the findings. A first limitation originates from the choice for a multiple case study involving two cases. An advantage of this method is that it provides the opportunity to study a selected number of cases in depth and therefore get a thorough understanding of the context (Yin, 2003). However, in regard to the ability to generalize the findings from this study to other crises, difficulties arise. Generalizing the results can be difficult because of the context-bound character of these findings (Yin, 2018). However, by this study's choice to follow a process of analytic generalization, findings of this study increase in value. This study incorporates this process by elaborating on how the findings, that originate from this study, affect the applied theories within the concepts. This yields interesting findings in regard to the widely

acknowledged SCCT-theory by Coombs (2007), which is applied in this research to analyse the crisis response strategies. These findings support recent appeals for the need of increased inclusion of crisis dynamics within crisis response strategies. Moreover, findings support the classification theory by Mitchell et al. (1997) by showing significant threats that emerge from stakeholder stances taken on towards the crisis efforts of the public leader. In addition, adapting analytical generalization, the application of the same theories in both cases of this research can be duplicated to other crises. A second limitation that needs to be taken into account while interpreting the findings of this research involves the inclusion of solely online data. By incorporating exclusively online data from a selection of sources, one can argue that other relevant (printed) data could provide other insights. However, due to the research choice to include a variety of sources this limitation reduces. Third, a limitation is found in the exclusive use of secondary data by means of executing a content analysis. Since this research attempts an in depth study on the impact of crisis dynamics in relation to public leaders and stakeholders, for instance interviews with those involved could contribute to gain a further understanding. However due to the scope of this research and the limited time available, this study justifies the decision to incorporate exclusively secondary data.

### **6.3 Academic relevance and future research**

#### **6.3.1 Academic relevance**

This research contributes to the current academic debate by increasing the understanding on the impact of crisis dynamics that are present during crises. Moreover, this research provides a deeper understanding in the interplay between public leaders and stakeholders during crises. In regard to the increased awareness of the presence and effects of crisis dynamics during crises, findings of this research support recent appeals that discuss the need for increased inclusion of crisis dynamics within the academic debate and theories (Claeys & Coombs, 2019; Jong, 2020; McDonald et al., 2010). This research supports these appeals because findings reveal significant incorporation of the content of the inquiry report in the response strategies applied by public leader during the aftermath. In addition findings of this research, within the selected cases, reveal the extensive inclusion of observations made in the inquiry reports in the stances taken on by the involved stakeholders. Moreover, the findings contribute to the understanding and importance regarding the classification of stakeholders, in relation to public leaders, by means of the application of the classification theory by Mitchell et al. (1997). This research contributes to this understanding because findings of the analyses,

conducted in both cases, indicate how the stances taken on by the stakeholders have the potential to affect the reputation of the mayor.

### **6.3.2 Future research**

This research suggest to conduct further research on the incorporation of the crisis dynamics within theoretical explanations and frameworks that discuss crisis response communication strategies. Based on the results of this research and various recent appeals by scholars within the academic field, among them Coombs himself (in Claeys & Coombs, 2019), this research suggests to focus on theory building that incorporates these dynamics. Continuing, within the academic field of crisis communication, the abundance of empirical research involves research in relation to private organizations (Coombs, 2007; Coombs & Holladay, 2010; McDonald et al., 2010). This research expands empirical research on crisis communication in relation to public leaders. However, empirical research on public leaders within this academic field is relatively scarce. Therefore this study recommends to continue conducting empirical research on this specific element within crisis communication.

### **6.4 Practical recommendations**

Findings deriving from the content analysis reveal that mayors need to take into account the crisis dynamics that are present in the cases. Incorporating these crisis dynamics in this research by means of an independent inquiry report, is necessary to adequately respond during and in the aftermath of the crisis. This because findings of an inquiry affect stances taken on by stakeholders and perceived initial responsibility. This research report could therefore advise public leaders about the incorporation of these dynamics in their initial and secondary response.

In general, also based on explanation of the SCCT-theory by Coombs (2007), public leaders should adjust their crisis communication response strategy towards their initial responsibility. Stakeholders hold the public leaders politically accountable on this aspect. With concern to the legal duty of a mayor that involves the task to provide public safety and maintain public order, mayors should incorporate this when formulating a response to a crisis. Moreover, crisis dynamics have the ability to change the perceived initial responsibility by the stakeholders (Jong, 2020). Therefore this report advises public leaders to incorporate the possibility of an evaluation by a third party into account while formulating an initial response to a crisis. Instead of focussing on mitigating the short time threats to the reputation by formulating a sub-optimal strategy, public leaders should look ahead and focus on mitigating long term threats in regard to the reputation of the public leader. This in term will contribute

to reducing the overall reputational damage of the public leader during and after the crisis (Claeys & Coombs, 2019). Continuing, this research advises to identify and classify the stakeholders after each crisis, because public leaders need to focus their response towards the most relevant stakeholders (Mitchell et al., 1997). Furthermore, crises can result in the emergence of ‘silent stakeholders’, for instance in the case of Utrecht public transportation organizations. Responding to a crisis, public leaders should devote attention to this concept in order to reach all relevant stakeholders and in term mitigate the crisis threats.



## List of references

- Altheide, D. L. (2002). *Creating fear: News and the construction of crisis*. New York: Hawthorne.
- Avery, E. J., Lariscy, R. W., Kim, S., & Hocke, T. (2010). A quantitative review of crisis communication research in public relations from 1991 to 2009. *Public Relations Review, 36*(2), 190–192.
- Babbie, E. (2001). *The practice of social research (9th ed.)*. Belmont: Wadsworth.
- Beck, U. (1999). *World risk society*. Cambridge, UK: Polity Press.
- Benoit, W. L. (1997). Image Repair Discourse and Crisis Communication. *Public Relations Review, 23*(2), 177-186.
- Boin, A. (2005). From crisis to disaster: towards an integrative perspective. *What is a disaster, 153-172*.
- Boin, A., McConnell, A., & Hart, P. (2008). *Governing after crisis : the politics of investigation, accountability and learning*.
- Boin, A., 't Hart, P. & McConnell, A. (2009). Crisis exploitation: political and policy impacts of framing contests. *Journal of European Public Policy, 16*(1), 81-106.
- Bovens, M. & 't Hart, P. (1996). *Understanding policy fiascoes*. New Brunswick, NJ: Transaction.
- Claeys, A -S. & Cauberghe, V. (2012). What makes crisis response strategies work? The impact of crisis involvement and message framing. *Journal of Business Research, 67*, 182-189.
- Claeys, A -S. & Coombs, T. W. (2019). Organizational Crisis Communication: Suboptimal Crisis Response Selection Decisions and Behavioral Economics. *International Communication Association, 1-20*.

Coombs, T.W. (2004). Impact of past crises on current crisis communication – Insights From Situational Crisis Communication Theory. *Journal of Business Communication*, 41(3), 265-289.

Coombs, T. W. (2007). Protecting Organization Reputations During a Crisis: The Development and Application of Situational Crisis Communication Theory. *Corporate Reputation Review*, 10(3), 163-176.

Coombs, T. W., & Holladay, S. J. (2010). *The Handbook of Crisis Communication*. United Kingdom: John Wiley And Sons Ltd.

Fassin, Y. (2009), “The stakeholder model refined”, *Journal of Business Ethics*, 84(1), 113-35.

Fediuk, T.M., Pace, K.M., & Botero, I.S. (2010). The acceptance of responsibility and expressions of regret in organizational apologies after a transgression. *Corporate Communications: An International Journal*, 15(4), 410-427.

Frandsen, F., & Johansen, W. (2017). *Organizational crisis communication: A multivocal approach*. London, UK: Sage.

Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Boston: Pitman.

Frooman, J. (1999). Stakeholder influence strategies. *Academy of Management Review*, 24, 191-205.

Gillham, B. (2000). *Case study research methods*. London: Continuum.

Goodpaster, K. (1991), “Business ethics and stakeholder analysis”, *Business Ethics Quarterly*, 1(1), 53-73.

Guba, E. G. & Lincoln, Y. S. (1985). The Countenances of Fourth Generation Evaluation: Description, Judgment, and Negotiation. Paper presented at Evaluation Network annual meeting, Toronto, Canada.

't Hart, P. (1993). Symbols, rituals and power: the lost dimension in crisis management. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 1(1), 36–50.

Herriot, R.E. & Firestone, W. A. (1983). Multisite qualitative policy approach: Optimizing description and generalizability. *Educational researcher*, 12, 14-19.

Hood, C., Jennings, W., Dixon, R., Hogwood, B. & Beeston, C. (2009). 'Testing Times: Exploring Staged Responses and the Impact of Blame Management Strategies in Two Examination Fiasco Cases'. *European Journal of Political Research*, 48(6), 695–722.

Johansen, B.F., Johansen, W. and Weckesser, N.M. (2016), "Emotional stakeholders as "crisis communicators" in social media: The case of the Telenor customer complaints crisis", *Corporate Communications: An International Journal*, 21(3), 289-308.

Jong, W. (2020). Anticipating the unknown: Crisis communication while under investigation. *Public Relations Inquiry*, 9(1), 47-60.

Kamann, D. (2007). Organizational design in public procurement: a stakeholder's approach. *Journal of Purchasing & Supply Management*, 13, (1), 127-36.

Kohlbacher, F. (2006). The Use of Qualitative Content Analysis in Case Study Research. *Forum: qualitative social research sozialforschung*. 7, (1), 1-31.

Lee, M. (2003). External relations in nonprofit organizations. In *Encyclopedia of Public Administration and Public Policy*. New York: Marcel Dekker.

McDonald, L. M., Sparks, B., & Glendon, A. I. (2010). Stakeholder reactions to company crisis communication and causes. *Public Relations Review*, 36, 263-271.

Meinardes, E. W., Alves, H., & Raposo, M. (2012). A model for stakeholder classification and stakeholder relationships. *Management Decision*, 50(10), 1861-1879.

Mitchell, R. K., Agle, B.R., & Wood, D.J. (1997). Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts. *The Academy of Management Review*, 22(4), 853-886.

Neuman, W. L. (2014). *Social Research Methods: Qualitative and Quantitative approaches*. Harlow: Pearson.

Palttala, P., Boano, C., Lund, R., & Vos, M. (2012). Communication Gaps in Disaster Management: Perceptions by Experts from Governmental and Non-Governmental Organizations. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 20(1), 1-12.

Pauchant, T. C. & Mitroff, I. I. (1992). *Transforming the Crisis-prone Organization*. Jossey-Bass Publishers, San Francisco.

Pfeffer, J., & Salancik, G. R. (1978). *The external control of organizations: A resource dependence perspective*. New York: Harper & Row.

Pille, C & Prins, R. (2018). The framing contest unravelled: Mayors, framing strategies and political outcomes in the wake of three riot-related crises in the Netherlands. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 26, 469-479.

Resodihardjo, S.L., Carroll, B.J. Van Eijk, C.J.A & Maris, S. (2015). *Public Administration* 94 (2), 350–363.

Resodihardjo, S.I., Meijer, M. & Carroll, B.J. (2018). Het monstertruckdrama in Haaksbergen en het vertrek van burgemeester Gerritsen. *Tijdschrift voor Veiligheid*, 3(17), 3-18.

Sabato, L. J. (2000). *Attack journalism and American politics*. Baltimore, MD: Lanahan.

Scholes, A. & Clutterbuck, D. (1998). Communication with Stakeholders: An Integrated Approach, 227-238.

Scholes, E. & Clutterbuck, D. (1998), Communication with stakeholders: an integrated approach, *Long Range Planning*, 31(2), 227-38.

Schwandt, T.A., Lincoln, Y. S. & Guba, E, G. (2007). Judging interpretations: But is it rigorous? trustworthiness and authenticity in naturalistic evaluation. *New directions for evaluation*, 11-24.

Sisco, H. F. (2010). Crisis definition and response: Understanding non-profit practitioner perspectives. *Prism*, 7(2), 1-11.

Sisco, H. F. (2012). Nonprofit in Crisis: An Examination of the Applicability of Situational Crisis Communication Theory. *Journal of Public Relations Research*, 24(1), 1-17.

Sisco, H. F., Collins, E.I., & Zoch, L. M. (2010). Through the looking glass: A decade of Red Cross crisis response and situational crisis communication theory. *Public Relations Review*, 36, 21-27

Stake, R. E. (1990). Situational context as influence on evaluation design and use. *Studies in Educational Evaluation*, 16, 231-246.

Stephens, K. K., Malone, P. C., & Bailey, C.M. (2005). Communicating with stakeholders during a crisis. *Journal of Business Communication*, 42(4), 390-419.

Ulmer, R.R. & Sellnow, T.L. (2000). Consistent Questions of Ambiguity in Organizational Crisis Communication: Jack Robert R. Ulmer in the Box as a Case Study. *Journal of Business Ethics*, 25, 143-155.

Yin, R. K. (2003). *Case study Research – Design and Methods*. California: Sage Publications, Inc.

Yin, R. K. (2018). *Case study Research and applications – design and methods*. California: Sage Publications Inc.

# Appendix

## **Annex I – Codesheets data Utrecht**

### **Content**

#### **1. Utrecht**

- Codesheet immediately after the crisis response strategies mayor Jan van Zanen
- Codesheet immediately after the crisis stances political arena
- Codesheet immediately after the crisis stances media authorities
- Codesheet immediately after the crisis stances builders
- Codesheet immediately after the crisis stances public
  - Analysis inquiry report OVV ‘A City in silence’
- Codesheet after inquiry response strategies mayor Jan van Zanen
- Codesheet after inquiry stances political arena
- Codesheet after inquiry stances media authorities
- Codesheet after inquiry stances builders
- Codesheet after inquiry stances public

## Codesheet Utrecht: immediately after crisis - Mayor Jan van Zanen

CODING SHEET										
Name	Milou van Elleswijk									
Research question:	How do public leaders (try to) influence stances of important stakeholders during and in the aftermath of crises, anticipating on their future process of political accountability?									
Sub analysis	(1) Analysis of the crisis response strategies applied by the public leaders in the case									
Unit of analysis:	Paragraphs									
Analyzed documents (type of document)	(C) Council statements, (M) media statements									

Unit of analysis	1. Denial	2. Scapegoat	3. Attack the perpetrator	4. Excuse	5. Justification	6. Ingratiation	7. Concern	8. Compassion	9. Regret	10. Apology
(M) Goedenavond allemaal, vandaag een zwarte dag voor onze stad, Utrecht, de Utrechtse gemeenschap. Nietsvermoedende en onschuldige mensen in de tram onderweg naar werk naar school of andere bezigheden werden onder vuur genomen.							X			
(M) Dat deze dag zo wreed anders zou lopen dan iedereen had voorzien schokt. In de stad, ver daar buiten in Nederland maar ook in verre buitenland.			X							
(M) In antwoord op dit vreselijke geweld houden we elkaar vast en steunen we degene die treuren.			X				X			
(M) Ik spreek mijn innige medeleven uit met de nabestaanden van de slachtoffers, gewonden en alle mensen die er vanochtend bij waren.							X			
(M) En het is nog niet afgelopen. Nog lang niet alles is duidelijk. Dat zeg ik u ook maar meteen. En ook maar waar de hoofdofficier en het hoofd van de operationele leiding bijzijn. De vermoedelijke dader is nog niet			X							



gevonden. We doen er alles aan om hem in de kraag te vatten. Dat heeft nu alle prioriteit samen met het verzorgen van de gewonden, het bijstaan van de nabestaanden en het onderzoek naar de toedracht van het incident.										
(M) Heel veel waardering heb ik ook voor de mensen van de hulpdiensten die direct massaal in actie kwamen en deden wat ze te doen stond Hier en landelijk.						<b>X</b>				
(C) Na de diep tragische gebeurtenissen van afgelopen maandag voelen we vooral een groot en diep verdriet. We denken aan beelden waar we niet aan willen denken. We denken aan rauw en het verdriet van de nabestaanden. We denken aan degene die hulp verlenen. Aan degene die getuigen waren van de gebeurtenissen. We leven met hen mee.							<b>X</b>			
(C) Onschuldige mensen werden beschoten, vermoord. Een weerzinwekkende en onbegrijpelijke daad van geweld.			<b>X</b>							
(C) De domkerk ging op slot net als andere openbare gebouwen. Het heeft ons gevoel van vertrouwen en veiligheid een knauw gegeven. Tegelijkertijd heb ik grote bewondering voor de rustige en kalme reactie van onze inwoners. Voor het snelle en adequate inzet van onze hulpdiensten en het enorme medeleven hier in de stad, maar ook in de rest van het land en ver daarbuiten.						<b>X</b>				

(C) Niet alleen het geweld kwam heel dichtbij, ook de saamenhorigheid en de steun die we afgelopen dagen ervaren hebben was heel tastbaar en van grote waarde.							<b>X</b>			
(C) Dank aan eenieder die de afgelopen dagen heeft bijgedragen. In Utrecht houden we elkaar vast. Het laat de veerkracht van onze stad zien, onze gemeenschap.							<b>X</b>			
(C) Dat onze inwoners de volgende dag weer gewoon in de tram zijn gestapt is misschien wel het krachtigste bewijs dat we ons niet lasten kennen, dat weer ons niet laten intimideren door geweld. Ondertussen blijft het besef dat ieder van ons in de tram had kunnen zitten.						<b>X</b>				
(C) In gedachten zijn we vanavond bij de nabestaanden. Delen we ons verdriet op de gewelddadige aanslag op onschuldige weerloze mensen en leven wij mij met degene die nu zonder hun naasten verder moeten.							<b>X</b>			
(M) De nabestaanden, de familie van mensen die zwaargewond zijn, de hulpverleners, de trambestuurder, het leed.. Bij die mensen is het niet klaar, als de crisis voorbij is en wij weer ons leven hernemen en aan werk gaan, je die mensen zitten ermee. Hun hele leven. En ook de zwaargewonden.							<b>X</b>			
(M) Het raakt mij zeer. Het is aan mij de taak en ook mijn opvatting en aan iedereen die mij helpt want ik heb natuurlijk heel veel						<b>X</b>				

ondersteuning gehad van de driehoek om namens de samenleving te zorgen dat het goed gaat.										
(M) Probeer je iedereen zo snel mogelijk, maar wel zorgvuldig te informeren en dan is het tussen aanhalingstekens voorbij en dan ben ik er nog steeds. De nazorg is vaak minstens zo belangrijk, net zo belangrijk als het rustig houden en oplossen en bijdragen aan rust in de samenleving tijdens de crisis in de acute fase.						<b>X</b>				
(M) Je krijgt informatie die wordt gevalideerd voor zover dat kan op dat moment , daarmee bedoel ik checken of het klopt, want je wilt zo zorgvuldig mogelijke informatie aan het publiek geven want die snakken naar informatie. Wij hadden informatie meerdere plekken, meerdere daders en die plekken hadden ook nog een zekere logica als een soort vluchtroute. Ja dan kun je maar 1 ding doen, binnen blijven.					<b>X</b>					
(M) Zo gaat het en in die situatie moet je dus werken en daar ben ik als bestuurder eindverantwoordelijk voor. Zo een besluit als binnen blijven, ja daar word ik in geadviseerd, maar daar ben ik verantwoordelijk voor.										<b>X</b>
(M) Ik ben het volstrekt met u eens dat het op communicatie aankomt en dat we ook weer rond communicatie, en weet ik zeker dat we				<b>X</b>						

dat doen, en af toe gaat het toch mis of onbedoeld mis maar in dit geval vond ik dat nog wel kunnen.										
(M) We hebben nog nooit in Nederland, nog nooit eerder heeft NCTV dreigingsniveau 5 uitgeroepen. Weliswaar in bepaald tijdvak en voor de provincie Utrecht. Dat is goed opgevolgd, dat heeft goed gewerkt. Alleen moeten we de volgende keer kijken wat betekent dat nu? Moeten we nog duidelijk aangeven, wat betekent dat voor scholen , winkels en bedrijven. Als je nu terugkijkt.				<b>X</b>						
(M) Dus dreigingsniveau 5 ik kan helemaal volgen waarom we dat hebben gedaan, sta ik nog steeds achter, of waarom de NCTV dat heeft gedaan alleen we doen het voor het eerst ,daar moet je echt van leren en van opsteken. We moeten dat zo precies mogelijk doen voor zover dat kan.				<b>X</b>						
(M) Nog duidelijker de tijdstippen en de plekken aangeven, maar ik geef het je te doen hoor want dat kunnen we nu achteraf zeggen en daar kunnen we in de lessen weer van leren en we hebben echt van deze crisis geleerd, maar dan zal een volgende crisis toch weer anders zijn.				<b>X</b>						
(M) Het gaat er nu om te verbinden en te zorgen dat de mensen die het betreft die verdrietig zijn of zijn geschrokken dat we die gaan steunen en troosten en politieke oordelen							<b>X</b>			

laat ik even aan anderen, zeker op dit moment.										
(M) Burgemeester Jan van Zanen bedankt alle inwoners van Utrecht en daarbuiten voor hun medeleven na de tramaanslag op 18 maart. „Dank voor uw troostende woorden. We zijn er voor elkaar. We zijn Utrecht.							<b>X</b>			
(M) Sommige onderdelen van het vastgestelde nazorgplan lopen al, zoals de condoleanceregisters. Ook de stille tocht waaraan vrijdag zo'n 16.000 mensen deelnamen, wordt gezien als onderdeel ervan. Alle betrokkenen zijn het erover eens dat hiermee de slachtoffers op indrukwekkende en waardige wijze zijn herdacht, aldus Van Zanen.						<b>X</b>				
(M) Voor de nabestaanden van de dodelijke slachtoffers, de gewonden en de (oog)getuigen van het schietincident bestaat die mogelijkheid niet. Zij zullen de gevolgen altijd bij zich dragen.							<b>X</b>			
(M)Maandag was een dag van angst woede en verdriet", zei Van Zanen. "Een dag die je nooit hoopt mee te maken en tegelijkertijd van grote saamhorigheid, compassie en medemenselijkheid. Het bewijs dat we elkaar in Utrecht vinden in tijden van nood. Uw betrokkenheid was overweldigend.			<b>X</b>							

(M) Daarom is onze stad opnieuw stil om de nabestaanden te steunen en om ons medeleven te tonen en om te laten weten dat er ook in Utrecht geen plaats is voor haat en geweld. Laten we vandaag maar ook morgen elkaar vasthouden.							<b>X</b>			
(M) Ik zit mij de hele week al af te vragen van man hoe was het nou voor die mensen die maandagochtend afscheid namen van hun naasten of vriend, of bekenden en ze niet meer hebben teruggezien, volgens mij is het vooral voor die mensen een hele zware week.							<b>X</b>			
(M) En er waren talloze ooggetuigen, de hulpverleners maar ook mensen in de tram, de trambestuurder, man wat die mensen hebben meegemaakt. Voor hun was het echt een zwarte week.							<b>X</b>			
(M) Ze mogen niet winnen dit soort types.			<b>X</b>							
(M) Met zulke serieuze aanwijzingen kan je maar één ding besluiten: tegen mensen zeggen dat ze binnen moeten blijven. We konden op dat moment in alle redelijkheid niet anders.				<b>X</b>						

## Codesheet Utrecht: immediately after crisis - Political Arena

CODING SHEET	
Name	Milou van Elleswijk
Research question:	How do public leaders (try to) influence stances of important stakeholders during and in the aftermath of crises, anticipating on their future process of political accountability?
Sub analysis	(4) Analysis of the stances taken by the identified important stakeholders in the, the Hague case immediately after the crisis
Unit of analysis:	Paragraphs
Analyzed documents (type of document):	(C) Council debates, (M) media statements, (P) personal statements

Unit of analysis	1. Negative	2. Neutral	Positive
<b>Representative all local parties council Utrecht</b>			
(C) Als plaatsvervangend voorzitter van de gemeenteraad wil ik ook graag kort een aantal woorden van dank uitspreken richting onze burgemeester en dat doe ik namens alle gemeenteraad fracties.			<b>X</b>
(C) Vanaf de tragische gebeurtenissen van afgelopen maandag waren niet alleen de hulp en veiligheidsdiensten in de hoogste staat van paraatheid maar heeft ook u burgemeester zich onvermoeibaar ingezet, dat deed u zorgvuldig voortvarend en betrokken.			<b>X</b>
(C) Terwijl we leefden tussen hoop en vrees en terwijl Utrecht haar adem inhield stond u klaar voor onze stad en haar inwoners. En daarvoor wil ik u namens ons allen heel hartelijk bedanken.			<b>X</b>
<b>Groen Links</b>			
(C) Allereerst wil ik mij aansluiten bij mijn collega's, ook mijn dank en waardering aan jullie allen.			<b>X</b>
(C) Ik ben erg onder de indruk van de manier waarop dit door alle disciplines is opgepakt en ook in gezamenlijkheid. Alleen over de persconferentie. Ik vond het zelf een beetje ongemakkelijk beeld dat er steeds van stoel werd gewisseld. Is daar van te voren over nagedacht om een iemand het woord laten voeren of het wel bewust met z'n drietjes zo was.		<b>X</b>	
Is overwogen om op te schalen naar GRIP 4, omdat er sprake kon zijn van een gemeentelijk overschrijdende situatie. En zo ja wat is dan de overweging geweest?		<b>X</b>	
<b>D66</b>			

(C) Uiteraard van onze kant ook diepe diepe waardering en ik denk dat we met zn allen heel trots kunnen zijn op de organisatie, maar ook de mensen in de stad en alle verbonden partijen. Ik denk ook dat de partijen, de vertegenwoordigers van de partijen. Het voelt nog steeds niet goed, fysiek ook zeg maar. En het is lastig want er zijn heel veel vragen die je zou willen stellen, waar je nog geen antwoord op krijgt en dat gaat ook nog wel even duren denk ik.			<b>X</b>
(C) De vraag van mijn buurvrouw over de communicatie, wil ik graag nog even herhalen want volgens mij is en blijft het belangrijk om te blijven communiceren. Daarom ben ik ook blij dat we elkaar zien en treffen vandaag en dat we wat meer horen.		<b>X</b>	
(C) Er worden allerlei onderzoeken gestart, op allerlei niveaus en op allerlei manieren. Dan gaan we het hier nog heel lang over hebben. En dat is niet erg, maar ik zou het wel heel prettig vinden als dat ook gecoördineerd wordt. Op een manier zoals de afgelopen tijd dat ook gecoördineerd is. Dat niet alle niveaus landelijk, gemeentelijk door elkaar gaan lopen. Ik zou willen vragen of de burgemeester of daarvoor kan zorgen.		<b>X</b>	
<b>VVD</b>			
(C) Ik wil beginnen met nog een boodschap door te geven. Ik was gisteravond bij een bewonersavond in de wijk Overvecht, die toevalligerwijs ook over veiligheid zou gaan. En er ontstond een moment van staande ovaties voor u en collega's.			<b>X</b>
<b>PVDA</b>			
(C) Allereerst mijn oprechte waardering en complimenten voor de inzet en samenwerking van alle stakeholders. Dat was voor mij heel erg indrukwekkend.			<b>X</b>
(C) Als ik ook naar de stille tocht kijk, krijg nog steeds echt een rilling in mijn lijf, nu nog, dat geeft wel een heel mooi beeld dat Utrecht een Utrecht was. Mijn oprechte compliment.			<b>X</b>
<b>CristenUnie</b>			
(C) Los van alle complimenten. Wat ik van de organisatie gezien heb denk ik dat u heel goed gefunctioneerd heeft.			<b>X</b>
(C) Wat mij wel bij bleef was het advies om binnen te blijven.. Mijn vraag is ook of in de evaluatie ook specifiek aandacht wordt gegeven aan de grootte van het gebied waar het advies geldt en ook wanneer het dreigingsniveau wordt afgeschaald. Graag ook even toezegging dat dit specifiek in de evaluatie een plek gaat krijgen.		<b>X</b>	



## Codesheet Utrecht: immediately after crisis - Media authorities

CODING SHEET	
Name	Milou van Elleswijk
Research question:	How do public leaders (try to) influence stances of important stakeholders during and in the aftermath of crises, anticipating on their future process of political accountability?
Sub analysis	(4) Analysis of the stances taken by the identified important stakeholders in the, the Hague case immediately after the crisis
Unit of analysis:	Paragraphs
Analyzed documents (type of document)	Personal statements media authorities

Unit of analysis	Negative	Neutral	Positive
<b>REGIONAL MEDIA AUTHORITIES</b>			
<b>AD Utrecht</b>			
Burgemeester Jan van Zanen bedankt alle inwoners van Utrecht en daarbuiten voor hun medeleven na de tramaanslag op 18 maart.		X	
In de brief van de burgemeester staat verder, dat de bestaande netwerken in het kader van Utrecht Zijn We Samen, zijn geactiveerd. Dit is een actieplan hoe radicalisering in Utrecht kan worden tegengegaan.		X	
Burgemeester van Utrecht Jan van Zanen leeft mee met de slachtoffers die zijn gevallen bij de schietpartij in een tram vanochtend. Dat zegt hij in een officiële verklaring.		X	
Van Zanen zegt dat het belangrijkste op dit moment het verzorgen van de gewonden is en het onderzoek naar de toedracht van het incident. Een terroristische aanslag sluit de burgemeester niet uit.		X	
Burgemeester Van Zanen ging ook in op het besluit om mensen in de loop van de middag weer 'buiten te laten'. Dat was een lastige afweging en een grote verantwoordelijkheid. Maar het was ook een zwaar besluit geweest om de stad nog langer op slot te houden.		X	
De klopjacht die is ingezet op de dader toont vooral een spoor van geweld en onheil door de stad. Burgemeester Van Zanen tekent met een stift op het bord alle incidenten die binnenkomen.		X	
Van Zanen schrijft het erbij op het bord. „Jongens, dit is een spoor van incidenten.” Hier in Utrecht moeten ze 'opschalen', zoals dat in politietermen heet. Omdat berichten over schietpartijen op meerdere plekken komen, dreigt 'maatschappelijke onrust' te ontstaan. Alarmfase GRIP-3 wordt van kracht. De driehoek moet volgens protocol naar de brandweerkazerne aan de Belcampostraat.		X	

Dat geldt ook voor burgemeester Jan van Zanen die in een moordend tempo naar de kazerne scheurt. Een paar weken later krijgt hij een bekeuring op zijn bureau. Hoewel de dienstwagen van de burgemeester doorgaans immuun is voor flitspalen, was zijn nieuwe kenteken nog niet doorgegeven...			<b>X</b>
<b>RTV Utrecht</b>			
Het lijkt mij ook een ontzettend moeilijke rol voor een burgemeester. U heeft hele moeilijke, belangrijke beslissingen moeten nemen ook tijdens de aanslag. Namelijk dat mensen binnen moeten blijven.			<b>X</b>
U kreeg best wat kritiek tijdens de eerste persconferentie. Van die meneer is nog niet gepakt. Dat kwam vrij snel daarna wel naar buiten.	<b>X</b>		
U bent zichtbaar en wilt ook een duidelijke voortrekkersrol spelen en u vertegenwoordigd daarmee ons en onze gemeenschap.			<b>X</b>
De gemeente Utrecht heeft naar aanleiding van de aanslag op het 24 Oktoberplein een nazorgtraject in gang gezet. Zo hebben alle slachtoffers en hun naasten een familierechercheur van de politie gekregen en een casemanager van Slachtofferhulp.			<b>X</b>
De voltallige raad was aanwezig, evenals fractiemedewerkers en het college. Plaatsvervangend voorzitter Pepijn Zwanenberg van GroenLinks zei in een korte speech bewondering te hebben voor het optreden van de burgemeester.			<b>X</b>
Terrorismedeskundigen kritisch op communicatie bij aanslag.	<b>X</b>		
Terrorismedeskundigen prijzen de relatief snelle arrestaties en het sterke optreden van de hulpdiensten bij de aanslag in Utrecht. Maar ze zijn ook kritisch: autoriteiten spraken elkaar regelmatig tegen en een NL-alert werd laat verstuurd.	<b>X</b>		
Ook RTV Utrecht merkte dat de communicatie laat op gang kwam. De zender werd pas na het NL-Alert gevraagd om op te treden als calamiteitenzender. En dan alleen om de oproep van burgmeester Jan van Zanen om binnen te blijven te delen. Dat gebeurde pas even voor 15.00 uur.	<b>X</b>		
Gisterochtend maakte Van Zanen een fout door te zeggen dat twee verdachten waren vrijgelaten, terwijl dit niet zo was. De politie sprak Van Zanen tegen, waarna hij ervan moest terugkomen.	<b>X</b>		
Zeker omdat er zoveel geruchten waren, dan moet je zorgen dat je heel helder de feiten communiceert. Een goede crisiscommunicatie blijkt lastig en er kan heel snel verwarring ontstaan. Ik denk dat de autoriteiten over een tijd kritisch moeten terugkijken op hoe dat beter kan.	<b>X</b>		

Dan krijg je snel vijf verhalen die bijna hetzelfde zijn maar op een paar punten toch net iets anders. Zoals 'we sluiten een terroristisch motief niet uit' (NCTV), 'we houden rekening met een terroristisch motief' (politie) en 'we gaan uit van een terroristisch motief' (burgemeester), wat allemaal werd gemeld vóóordat hoofdverdachte Gökmen T. werd opgepakt. "Dat zijn net belangrijke accentverschillen.	X		
Vanmorgen ontstond verwarring over de verdachten. Burgemeester Jan van Zanen zei tegen RTV Utrecht dat Gökmen Tanis nog de enige verdachte was en dat twee andere verdachten waren vrijgelaten. De politie sprak de lezing van de burgemeester vrijwel meteen tegen op Twitter.	X		
De gemeente geeft aan dat de informatie van de politie leidend is en biedt excuses aan voor de verwarring.		X	
<b>NATIONAL MEDIA AUTHORITIES</b>			
<b>NOS</b>			
Terrorismedeskundigen prijzen aanpak bij aanslag Utrecht, maar communicatie onhandig.	X		
Relatief snelle arrestaties en sterk optreden van de hulpdiensten. Maar ook: autoriteiten die elkaar tegenspreken en een NL-alert dat laat werd verstuurd. Twee dagen na de aanslag in Utrecht vinden terrorismedeskundigen dat de autoriteiten in grote lijnen op een adequate manier in actie zijn gekomen, maar dat de communicatie beter had gekund.	X		
Gisterochtend maakte de Utrechtse burgemeester Van Zanen een fout door te zeggen dat twee verdachten waren vrijgelaten, terwijl dit niet zo was. De politie sprak Van Zanen tegen, waarna hij ervan moest terugkomen.	X		
"Dat was gewoon heel onhandig", reageert onderzoeker Jeanine de Roy van Zuijdewijn van de Universiteit Leiden. "Zeker omdat er zoveel geruchten waren, dan moet je zorgen dat je heel helder de feiten communiceert.	X		
Een goede crisiscommunicatie blijkt lastig en er kan heel snel verwarring ontstaan. Ik denk dat de autoriteiten over een tijd kritisch moeten terugkijken op hoe dat beter kan.	X		
Volgens universitair docent Jelle van Buuren (ook Universiteit Leiden) hebben de fouten te maken met de dynamiek van de dag, en komen ze vooral door de vele verschillende partijen: de NCTV, gemeente en burgemeester, politie, Openbaar Ministerie, Den Haag.	X		
Maar ook over essentiële punten is verschillend gecommuniceerd, bijvoorbeeld dus over dat er op meerdere locaties geschoten zou zijn.		X	

De verkeerde informatie van gisterochtend, dat de twee overige verdachten zouden zijn vrijgelaten, was een fout die niet meer in the heat of the moment, maar een klein etmaal later gemaakt werd.	X		
Het is een signaal voor de burgemeester en zijn woordvoering om de informatie die ze naar buiten willen brengen extra te checken en misschien rustiger aan te doen.	X		
Los van de communicatie, zijn beide deskundigen te spreken over het handelen van de diensten na de aanslag.		X	
Politie corrigeert burgemeester: drie verdachten Utrecht zitten nog wel vast.		X	
De politie meldt, in tegenspraak met burgemeester Van Zanen, dat de drie verdachten van de aanslag in Utrecht nog altijd vastzitten. Vanochtend zei burgemeester Jan van Zanen in het NOS Radio 1 Journaal dat alleen hoofdverdachte Gökmen T. nog vastzit, maar dat wordt ontkend door de politie.	X		
Volgens de gemeente heeft burgemeester Van Zanen zich gebaseerd op onjuiste informatie. De informatie van de politie is wel juist, zegt de gemeente.		X	
<b>TROUW</b>			
Verwarring en angst, maar geen paniek in Utrecht.			X
Er was een man on the run with a gun. Iemand die al voor van alles veroordeeld was, en bereid was gebleken te doden. Dat je daar een stad voor op zijn kop zet, snap ik goed.			X
Bodem onder de verwarring: het bleef onduidelijk of de aanslag terreur was, en dús hadden de autoriteiten zich genoodzaakt gezien de stad op slot te gooien en het dreigingsniveau in Utrecht naar 5 te brengen, de hoogste schaal.		X	
In deze stroom berichten wachtte Nederland op uitsluitsel. Dat de mix van angst en verwarring niet omsloeg in paniek, is mede te danken aan de duidelijke crisiscommunicatie.			X
Het verspreiden van het signalement van T., halverwege de middag, gaf duidelijkheid. En, ook volgens het boekje: inwoners kregen iets te doen			X
In de brij van geruchten is er nog veel onduidelijk. Maar zolang we niet weten wat hij zélf zegt, in wat voor staat hij verkeert en wat er op zijn briefje staat, moeten we oppassen zo'n daad te snel tot terrorisme te bestempelen		X	

Burgemeester Van Zanen van Utrecht maakt bekend dat er niet een, maar drie dodelijke slachtoffers zijn te betreuren. Later zal blijken dat er daarnaast vijf gewonden zijn. De geruchtenstroom komt op gang. Is hier wel sprake van een terroristische aanslag?		X	
<b>Het Parool</b>			
Burgemeester Jan van Zanen strijkt neer in het commandocentrum in Utrecht, niet ver van het centrum. Zijn stad is in het hart geraakt. Hier bepaalt hij met de politie wat er nu gaat gebeuren.		X	
Op al deze plekken wordt uitgegaan van het allerergste: dat de schutter verantwoordelijk is voor een terreuraanslag. Dat hij opnieuw toe kan slaan en er mededaders zijn, die in staat zijn tot net zoiets verschrikkelijks.		X	
Dat is even eerder - om 12.30 uur - verhoogd van 4 naar 5 voor de provincie Utrecht. Niemand aan tafel vindt dit overtrokken.		X	
Bovendien trekt ook de stad Utrecht alles uit de kast, bijvoorbeeld door bewoners op te roepen binnenshuis te blijven. Boven de stad cirkelen helikopters. Ze gaan af en aan, moeten soms weg om te tanken, stijgen dan weer op.		X	
Het draait niet om wat T. drijft, maar om wat hij doet. Nog altijd is de prioriteit: levens redden en beschermen, een tweede aanslag voorkomen.		X	
In het crisiscentrum in Driebergen komen de verantwoordelijken voor de manhunt steeds weer bij elkaar. Ze bespreken de laatste informatie, bekijken de analyses die binnenkomen. Wat melden de media? Wat is de stemming op straat?		X	
In het crisiscentrum in Driebergen komen de verantwoordelijken voor de manhunt steeds weer bij elkaar. Ze bespreken de laatste informatie, bekijken de analyses die binnenkomen. Wat melden de media? Wat is de stemming op straat?		X	
Ingehouden emotie: burgemeester Van Zanen houdt het bij een goedkeurende knik. "Een blessing," noemt hij het moment de volgende dag.		X	
De autoriteiten nemen geen risico en tuigen een antiterreur operatie op die Utrecht de hele dag in de greep zal houden. De stad gaat op slot.		X	

**Utrecht: immediately after the crisis Codesheet – Public and Relatives**

CODING SHEET	
Name	Milou
Research question:	How do public leaders (try to) influence stances of important stakeholders during and in the aftermath of crises, anticipating on their future process of political accountability?
Sub analysis	(4) Analysis of the stances taken by the identified important stakeholders in the, the hague case immediately after the inquiry report.
Unit of analysis:	Paragraphs
Analyzed documents (type of document)	(M) Media statements, (C) Council statements

Unit of analysis	Negative	Neutral	Positive
<b>NO RELEVANT STANCES / DATA ON STAKEHOLDERS CATEGORY PUBLIC AND RELATIVES – AFTERMATH CRISIS</b>			

## **Analysis inquiry report case Utrecht**

- conducted by 'Instituut voor Veiligheids- en Crisismanagement (COT)' - Institute of Safety and Crisis management

## **'A city in silence (translated to English) – learning evaluation tramshooting 18 March Utrecht**

### **Instituut voor Veiligheids- en Crisismanagement COT – Institute of Safety and Crisis management**

COT is an organization that specializes in the field of safety and crisis management. In particular COT focuses on issues relating to the design of safety policies and preparation for crisis situations. The organization applies their knowledge and skills to advise clients in handling complex crisis situations, incorporating the considerable risks, considering strategic interests and involvement of various stakeholders. The organization advises clients by conducting inquiries, providing training and exercise (COT, n.d).

### **Content Inquiry report**

Commissioned together by the municipality of Utrecht, led at the time by mayor Jan van Zanen, and other involved crisis partners represented within the safety region Utrecht (fire brigade, crisis management and GHOR), the Public Prosecution Service and the police, an inquiry report is conducted by the COT. The content of the inquiry report focuses on the multidisciplinary crisis response of the involved crisis partners. By initiating in particular a learning evaluation inquiry report, mayor van Zanen and other involved crisis partners attempted to draw lessons from the evaluation. Therefore the content of the inquiry focusses on mapping out challenges, dilemmas and aspects of learning. Moreover, the inquiry report exclusively conducts research and provides advises on relation to the crisis structure. The report excludes research and advise on the impact on relatives and those involved, neither on the aftercare.

### **Content of the inquiry report analysis**

Since the objective of this research entails the crisis communication in relation to the mayor, within in the crisis situation, this analysis dedicates itself to observations and learning lessons in the inquiry report that relate to the mayor and municipality of Utrecht. The analysis elaborates on specific elements concerning the crisis communication activities and strategies deployed by mayor Jan van Zanen and devotes attention to crisis communication efforts in

relation to the stakeholders. Particular consideration is given to observations within the inquiry report that focus on the importance of interpretation during the crisis and corresponding social dynamics. Moreover, this analysis discusses the most relevant learning lessons, advised in the report, in relation to crisis communication efforts and the mayor.

## **Analysis**

### *Observations in relation to crisis efforts by the mayor and municipality*

According to the observations within the inquiry report, interpretation of the crisis situation involves a significant and important element within the crisis communication efforts. The report elaborates on the complications that occur within the process of formulating an labelling an interpretation to the crisis for crisis handling purposes. Moreover, the report provides several suggestions that contribute to formulate an adequate interpretation to a crisis. After elaborating on this recognition, the report discusses how the municipality and mayor Jan van Zanen have formulated an interpretation to the Utrecht tram shooting crisis. Specifically the report elaborates on the label ‘terrorist attack’, that is applied in crisis communication efforts by the mayor (also by the other involved crisis partners) in relation to the evolved crisis in Utrecht. According to the report, this label, applied in crisis communication efforts, has positively contributed to the handling of the crisis. Additionally this has contributed to the perceived handling of the crisis by the mayor and crisis partners with regards to the perspective of the stakeholders (public, concerned organizations and political parties). Continuing on observations made in the inquiry report, the report discusses the social dynamics that align with the interpretation label ‘terrorist attack’ on the Utrecht tram shooting crisis. The report discusses that by applying this label in crisis communication efforts, together with clarity for stakeholders, an obligation to more intensive and evident communication from the mayor (and other crisis partners) arises. According to the report several communication aspects where applied suited, however other aspects within the communication efforts are subject to improvement. Starting with the positive observations in relation to communication efforts attempting to manage the social dynamics and give substance to the given interpretation, the report elaborates on the role taken on by mayor Jan van Zanen. The chosen role within the communication during press conferences of the mayor, characterized as empathic, focused on residents and stakeholders, is by the COT seen as a suited communication role within this crisis. Moreover the report elaborates positively on the chosen communication medium, involving a ‘vlog’ and suggest that this was tailored to the



situation and interpretation given to the crisis, since the advice was to ‘stay inside’. On the contrary, the report elaborates also on aspects of improvement within the crisis communication efforts. First it discusses the impact of different moments of communication, by the mayor van Zanen and the other crisis partners. The decision to bring out slightly different statements by various crisis partners had created, according to the report, an image of insufficient control over communication moments and content of the crisis. Additionally the reports discusses the lack of communication input to organizations as the national railway (NS), the public transportation organization in Utrecht and universities. According to COT the municipality did not adequately reached out to these organization in terms of crisis communication efforts. Various of these organizations attempted to seek contact with the municipality during the crisis, but got limited response. This is in contrary with the urgency of information providing that aligns with the chosen interpretation of the crisis as a ‘terrorist attack’.

#### *Learning lessons in relation to crisis communication by the mayor and municipality*

The report discusses various learning objectives deriving from the observations made in the report. With regards to the crisis communication efforts in relation to the mayor Jan van Zanen and the municipality, the report formulates several objectives. First, the report recommends to optimize the explanation in crisis communication efforts that attempt to explain the measures taken to handle the crisis. Within this crisis there was, according to the report, a certain unclarity on the ‘stay inside’ measure, in terms of how long this would be in effect and what the necessity behind this measure meant. Moreover, the division of roles and communication involving the promulgation of the ‘threat level five’ is seen as an important aspect of improvement within the communication efforts by the mayor. Additionally, providing an unambiguous image of the entire crisis by the use of certain communication expressions is discussed in the report as an important element in need of some improvement. Finally, the need of information among several stakeholders including among other ones, the public transportation service in Utrecht, is insufficiently recognized in time and needs to be more extensively included in future communication efforts.

## Codesheet Utrecht: after inquiry report - Mayor Jan van Zanen

CODING SHEET									
Name	Milou van Elleswijk								
Research question:	How do public leaders (try to) influence stances of important stakeholders during and in the aftermath of crises, anticipating on their future process of political accountability?								
Sub analysis	(1) the crisis response strategies applied by the public leaders in the two selected cases								
Unit of analysis:	Paragraphs								
Analyzed documents (type of document)	Council statements, media statements								

Unit of analysis	1. Denial	2. Scapegoat	3. Attack the perpetrator	4. Excuse	5. Justification	6. Ingratiation	7. Concern	8. Compassion	9. Regret	10. Apology
(M) Deze crisis vroeg het uiterste van onze politiemensen, ambulance personeel en allerlei andere toevallige omstanders wegwachters, bouwvakkers die op enige wijze betrokken waren bij de hulpverlening.						X				
Ze kwamen meteen in actie deden wat ze moesten doen en ze deden dat onder zeer moeilijke en uitzonderlijke omstandigheden, hulde aan de hulpverleners.						X				
(M) Dit was een soort crisis waarin alle betrokken organisaties zich in oefeningen hebben proberen voorbereiden. Dit was tegelijk een crisis die we nog niet eerder in Nederland meemaakte, voor het eerst werd dreigingsniveau vijf afgetekend, voor het eerst is kort na een schietincident duiding gegeven dat er rekening werd gehouden met een terroristisch motief.				X						

(M) En wanneer je als burgemeester of als crisisorganisatie tijdens een crisisorganisatie je allereerste beslissing neemt weet je dat deze later geëvalueerd gaat worden en dat is maar goed ook want uiteindelijk wil je er van leren.											<b>X</b>
(M) Ik heb bijna meteen na de tramaanslag in overeenstemming met de crisispartners aangegeven het belangrijk te vinden om te leren van de tramaanslag.						<b>X</b>					
(M) In het rapport komt het beeld naar voren dat de Utrechtse crisisorganisatie in de complexe situatie op 18 maart actief heeft gehandeld en begrijpelijke keuzes heeft gemaakt met de beschikbare informatie op dat moment. En daarbij is uitgegaan van het logische scenario: aanslag met terroristisch motief. Voor iedereen die op 18 maart voor de crisisorganisatie is ingezet is dit belangrijk om te lezen en te horen. Dat zult u ongetwijfeld begrijpen.						<b>X</b>					
(M) Het rapport is met name en ik benadruk het nog een keer is met name een leerevaluatie. We kunnen leren voor de toekomst.						<b>X</b>					

<p>(M) Alle partners van de crisis organisatie zullen ook met dat betreft hun lessen trekken met wat er uit de evaluatie naar voren is gekomen. Vandaag een moment om terug te kijken op de manier hoe er deze crisis is gewerkt en de adviezen ter harte te nemen en actief aan de slag te gaan met de conclusies van het COT rapport maar vandaag is vooral ook weer een dag waar we denken aan alle slachtoffers van de aanslag zijn we in gedachten bij de nabestaanden.</p>							<p><b>X</b></p>			
<p>(M) Leven we met iedereen mee die iedere dag nog de gevolgen van de aanslag voelt. Ik heb de afgelopen maanden slachtoffers bezocht met nabestaanden gesproken en geluisterd naar de verhalen van de ooggetuigen. De impact en dat was gisteravond ook nog zo, de impact van 18 maart op hun leven is onvoorstelbaar groot. En daarom is er mijns inziens nog een andere belangrijke opdracht dat we 18 maar niet vergeten en de slachtoffers hun geliefden en ooggetuigen niet zullen vergeten.</p>							<p><b>X</b></p>			
<p>(M) Dat had tot de consequentie dat toen ik het advies uitbracht, blijf binnen dat mensen dachten oh dat geldt dus ook voor de hele provincie, en waarschijnlijk tot 20.00 uur. Nou dat hadden we ons</p>										<p><b>X</b></p>

helemaal niet gerealiseerd, dat moet dus beter. Dat heeft verder niet tot gedoe en ongelukken geleid maar wel dat scholen bijvoorbeeld net in Amersfoort dachten geldt het nou wel of niet voor ons. Dat soort dingen moeten we beter doen.										
(M) Tegelijkertijd en dat realiseer ik mij ook en daar moeten deskundigen het nog maar over hebben van ik weet niet of je in die omstandigheden een ander handelingsperspectief kunt meegeven van wees alert, doe verstandige dingen.				X						
(M) Waar de conclusie van het COT op slaat is het volgende. Dat we achteraf hebben geconcludeerd, dat vind ik ook een wijs advies, als je een crisis hebt dat je je steeds opnieuw realiseert met wie heb je te maken, en met wie moet je direct in contact staan. Dat zijn de scholen, dat zijn de vervoersbedrijven. Ook het omgekeerde geldt ze moesten ook ons kunnen vinden. Dat is allemaal goed gegaan, maar het had nog wel iets automatischer, sneller en vanzelfsprekender gekund.										X
(M) Ik heb meteen mijn verlies genomen, sorry ik zit verkeerd. Verkeerd gedaan. Punt. Ik ben mij van geen kwaad bewust. Maar ik heb het wel verteld en ben er verantwoordelijk voor.									X	

(M) Ik weet niet of je handelingsperspectief kunt geven in die hele barre eerste uren want dan is alle informatie die buitelt over elkaar heen, die heb je nog niet geverifieerd en geanalyseerd. En het beroerde maar ook het hele goede is dat wij als overheden alleen iets kunnen vertellen als het geverifieerd is. Ook als het gaat om mensen personen. Soms duurt dat dus lang.				<b>X</b>						
(M) De lessen gaan bijvoorbeeld over hoe we beter informatie kunnen delen, binnen in de crisisorganisatie maar ook met iedereen in de stad en in de regio.						<b>X</b>				
(M) De belangrijkste les is wat doe je bij dreigingsniveau 5? Dreigingsniveau 5 hebben we nog niet eerder meegemaakt. Dat leidt ertoe dat je qua inzet van mensen en middelen ruim baan krijgt. Ik zeg het maar even zoals het is. Capaciteit noem maar op en 2 dat je ook fysiek de ruimte krijgt.						<b>X</b>				
(M) Wij hebben adequaat gehandeld en we hebben logische besluiten genomen. Weetje er is door de vrouwen en mannen goed werk verricht, alleen we moeten hier wel van leren. Maar er was inderdaad niks. Want als je iets voor de eerste keer doet, dan.. De combinatie is niet eerder voorgekomen, en dat realiseren wij ons						<b>X</b>				

ook. En daar moet je van leren en dat is weldegelijk relevant.										
(M) Op dat moment was er volgens de burgemeester nog veel onduidelijk, het was beter het zekere voor het onzekere te nemen.				<b>X</b>						
(M) Ze deden wat ze moesten doen. Ik ben blij dat die waardering ook uit het rapport van het COT spreekt.						<b>X</b>				
Wij moeten informatie beter delen. We hadden het advies om binnen te blijven duidelijker moeten omschrijven. Welke maatregelen wij hadden genomen, waar die golden en hoe lang ze van kracht zouden zijn.										<b>X</b>
(M) Voor ons is een les: wees precies als je dreigingsniveau 5 afkondigt. En zeker als je daarbij het advies geeft om binnen te blijven. Zeg dan iets over de tijd en de locatie. Daarbij moet worden gezegd dat er die dag veel informatie was die we moesten checken. Er zijn zaken die we kunnen verbeteren, maar door de bank genomen is er goed werk geleverd. Wat er aan beslissingen werd genomen is logisch en verklaarbaar.										<b>X</b>

(M) Als een zeer ingrijpende, verdrietige dag. Er zijn nog steeds mensen die nog steeds met de gevolgen ervan te maken hebben. Maar daarnaast heb ik ook de veerkracht, de betrokkenheid en deskundigheid van Utrechters gezien. Het geeft kracht en vertrouwen dat Utrecht hier mee om kan gaan.							<b>X</b>			
(C) Op 18 maart 2019 stond Utrecht letterlijk stil, de aanslag op willekeurige burgers heeft grote impact gehad op velen. Vier mensen kwamen om het leven, meerdere mensen raakten gewond. Deze afschuwelijke gebeurtenis heeft de stad diep in het hart geraakt.							<b>X</b>			
(C) Voor de direct getroffen en zijn de gevolgen nog dagelijks voelbaar. Ook op hulpverleners en andere betrokkenen heeft het schietincident grote impact. Onder uitzonderlijke omstandigheden heeft men gewerkt in het belang van slachtoffers, betrokkenen en de samenleving							<b>X</b>			
(C) Men spreekt van een logische keuze om uit te gaan van het scenario 'aanslag met mogelijke terroristisch motief'. Hierdoor was het voor functionarissen in de crisisorganisatie duidelijk hoe er gehandeld moest worden en vond in een vroegtijdig stadium opschaling binnen de betrokken nood- en hulpdiensten plaats.						<b>X</b>				



## Codesheet Utrecht: after inquiry report - Media authorities

CODING SHEET	
Name	Milou van Elleswijk
Research question:	How do public leaders (try to) influence stances of important stakeholders during and in the aftermath of crises, anticipating on their future process of political accountability?
Sub analysis	(4) Analysis of the stances taken by the identified important stakeholders in the, the Hague case immediately after the crisis
Unit of analysis:	Paragraphs
Analyzed documents (type of document):	Media statements

Unit of analysis	Negative	Neutral	Positive
<b>REGIONAL MEDIA AUTHORITIES</b>			
<b>RTV Utrecht</b>			
De gemeente had beter moeten vertellen waarom mensen moesten binnen blijven. Ook had de gemeente duidelijker moeten uitleggen hoe lang het advies van kracht was. Het was bijvoorbeeld niet duidelijk dat dit advies alleen voor de stad Utrecht was.	<b>X</b>		
De burgemeester, politie en justitie in Utrecht handelden na de tramaanslag op het 24 Oktoberplein snel en maakten begrijpelijke keuzes, maar de communicatie had beter gekund. Ook had Utrecht eerder moeten opschalen.		<b>X</b>	
De crisisorganisatie wordt gevormd door de zogenoemde driehoek: de burgemeester, politie en justitie. Ze hadden bij de tramaanslag in maart van dit jaar sneller moeten opschalen naar GRIP 3. GRIP is een schaal om de ernst van incidenten mee aan te duiden. Door eerder op te schalen zou sneller duidelijk zijn geworden wat de impact op de maatschappij was en zouden de uitdagingen en dilemma's beter in beeld zijn gebracht.	<b>X</b>		
De belangrijkste les is, volgens Van Zanen, wat een burgemeester moet doen bij dreigingsniveau 5. Bij de tramaanslag werd dit niveau voor het eerst afgekondigd. Als burgemeester neem je daarna beslissingen en die hebben ook gevolgen voor andere gemeenten.		<b>X</b>	

De Utrechtse crisisorganisatie trekt meer lessen uit het rapport. Zo had het advies om binnen te blijven beter uitgelegd kunnen worden. De gemeente had duidelijker moeten maken waar dit advies gold, voor hoelang en waarom het noodzakelijk is. Van Zanen erkent dit ook tijdens de persconferentie.	X		
De communicatie verliep op verschillende manieren, waarbij verschillende bewoordingen werden gebruikt. Juist de verschillen en nuances in berichtgeving vallen snel publiekelijk op waardoor kritiek ontstond op de communicatie.	X		
In het evaluatierapport staat verder dat de communicatie beter had moeten. Volgens het COT is het begrijpelijk dat er eerst overleg was binnen de driehoek, maar had tegelijkertijd alvast kunnen worden opgeschaald. Op die manier hadden andere diensten en gemeenten meer gelegenheid gehad zich te organiseren en 'mee' kunnen groeien met het incident.		X	
Van Zanen zou graag een manier willen krijgen om nepnieuws te onderscheiden van echte gebeurtenissen		X	
Ook de communicatie tussen de verschillende crisisteams kon beter. Het delen van informatie tussen bijvoorbeeld politie en de gemeente gebeurt op basis van honderd procent gecontroleerde feiten. Dit maakte de samenwerking soms lastig.		X	
<b>AD Utrecht</b>			
Politie schatte aanslag Utrecht terecht in als terreurdaad, maar communicatie erover kon beter.	X		
Het COT heeft in overleg met betrokkenen van politie, justitie en de gemeente een aantal aanbevelingen gedaan. Een daarvan is het beter uitleggen van noodmaatregelen bij dergelijke crisissituaties. Zo besloot burgemeester Jan van Zanen de inwoners van Utrecht op te roepen binnen te blijven. Met dat besluit is niks mis, stelt het COT. Wel zou het beter zijn om goed uit te leggen wat de maatregel precies betekent, en hoe lang het advies geldig is		X	
De combinatie was uniek. Daar was nog niet op geoefend”, stelt burgemeester Van Zanen.		X	

Hij miste een algemene checklist over hoe te handelen in het geval van dit hoogste dreigingsniveau. „Dan doe je dit, dit en dit, dat je kunt afvinken. Dat bestaat nog niet.” Hij wil leren van de waardevolle lessen die het rapport stelt.		<b>X</b>	
Het sterkt hem dat het COT dat vindt dat de crisisorganisatie adequaat en actief heeft gehandeld en logische besluiten heeft genomen.			<b>X</b>
Volgens Van Zanen maakt de enorme hoeveelheid aan desinformatie het werk ontzettend ingewikkeld. Ik heb die dag veel berichten terzijde geschoven. Behalve het ‘ben je veilig pap’ van mijn kinderen.		<b>X</b>	
De gemeente Utrecht heeft na de tramaanslag op 18 maart ‘logische en verklaarbare’ beslissingen genomen. Toch had achteraf gezien de communicatie beter moeten, zo stelt burgemeester Jan van Zanen.		<b>X</b>	
De aanslag door Gökmen Tanis op het 24 Oktoberplein legde de stad een dag lang plat. Maar dat gemeente, politie en justitie die dag uitgingen van een ‘aanslag met mogelijke terroristisch motief’ is wel terecht geweest, zo concluderen onderzoekers van het COT Instituut voor Veiligheids- en Crisismanagement.			<b>X</b>
Op de dag dat Gökmen Tanis uit naam van zijn barmhartige God drie onschuldige burgers vermoordde (een vierde slachtoffer bezweek tien dagen later aan zijn verwondingen), plaatste NRC Handelsblad een hoofdredactioneel commentaar, waarin op betuttelende toon werd beweerd dat de burgemeester veel te snel 'terreur' had geroepen. Dat kwam, aldus de zelfvoldane kwast die het schreef, omdat Utrecht bang was voor de reactie van Wilders en Baudet.			<b>X</b>
Dat is mosterd die negen maanden na de maaltijd wordt geserveerd. Tenslotte had Tanis die mogelijkheid al nadrukkelijk benoemd. Maar het is goed dat de driehoek door een gezaghebbend instituut wordt bevestigd in de moeilijke afwegingen die het op 18 maart in allerijl moest maken.			<b>X</b>
Tanis is er niet in geslaagd de Utrechtse bevolking uit elkaar te spelen. We weten dat als het er op aankomt de veiligheids- en hulpdiensten perfect op elkaar zijn ingespeeld. We hebben vier doden en talloze gewonden te betreuren, maar burgemeester Jan van Zanen had gelijk toen hij in deze krant zei: „Utrecht is nóg sterker geworden.”			<b>X</b>

Misschien wel de meest interessante opmerking deze week door burgemeester Jan van Zanen: een afvinklijstje voor wat we allemaal moeten doen bij een dreigingsniveau 5 zou wel handig zijn...			X
Toen we eenmaal doorhadden wat er aan de hand was ging de livestream aan en konden wij de updates van de burgemeester prima volgen.			X
Blijf binnen, daarin konden wij ons ook prima vinden gezien de klopjacht op de dader, het feit dat er nog veel onduidelijk was over wellicht meerdere daders en meerdere plekken. Zeker toen de filmpjes binnenkwamen op de app met zwaarbewapende leden van de Dienst Speciale Interventies die op meerdere plekken acties uitvoerden hadden wij begrip. Ook voor het uitblijven van volledige duidelijkheid.			X
Zelf heb ik de inzet van het crisisteam en alle diensten op die dag dus erg gewaardeerd. Ja, het was handig geweest als er beter gecommuniceerd was over het waarom van de oproep binnen te blijven, de duur, het gebied etc.			X
Aan de andere kant: probeer het maar eens helemaal goed te doen tijdens zo'n hectische gebeurtenis. Vandaar voor mij het meest opmerkelijke dat de NCTV al jaren werkt met de vijf verschillende terroristische dreigingsniveaus maar dat ze niet effe een makkelijk stappenplannetje hebben voor de lokale gezagsdragers die altijd als eerste aan zet zijn bij calamiteiten.		X	
<b>NATIONAL MEDIA AUTHORITIES</b>			
<b>NOS</b>			
Advies om binnen te blijven bij aanslag Utrecht 'terecht, maar kon duidelijker'		X	
Wel had de gemeente volgens het COT Instituut voor Veiligheids- en Crisismanagement beter moeten uitleggen hoelang en voor welk gebied het advies precies gold en ook wat de reden voor het advies was.		X	
Verder heeft de gemeente er goed aan gedaan om de tramaanslag snel te duiden als een aanslag met mogelijk terroristisch motief. "Dit was gezien de omstandigheden een logische keuze en maakte het mogelijk om te handelen.			X

Het is het een veelvoorkomende reflex van de autoriteiten om te wachten met keuzes maken en pas naar buiten te treden als er meer duidelijkheid is. Daardoor gebeurt er een tijdje niets. "Hier was in Utrecht geen sprake van.			<b>X</b>
Wel is volgens de onderzoekers gebleken hoe ingewikkeld die duiding is en wat de consequenties daarvan zijn.			<b>X</b>
Bij een verhoogd dreigingsniveau horen met opzet geen concrete maatregelen, omdat die van de lokale omstandigheden afhangen, maar in de beeldvorming werd het binnenblijven in de stad Utrecht aan het verhoogde dreigingsniveau gekoppeld. Dat stond los van elkaar en had beter uitgelegd moeten worden.	<b>X</b>		
De gemeente Utrecht maakte vanmorgen ook bekend dat er een monument komt op het 24 Oktoberplein. Het zal een groene plek worden met bankjes, "waar ruimte is voor verdriet en verbondenheid"			<b>X</b>
<b>Trouw</b>			
Wat te doen bij het hoogste dreigingsniveau? Utrecht wist het niet goed.	<b>X</b>		
De oproep van de Utrechtse burgemeester om binnen te blijven na de tramaanslag afgelopen maart, stond los van het hoogste dreigingsniveau dat werd afgekondigd. Toch ontstond daarover verwarring.		<b>X</b>	
De gemeente Utrecht en omliggende gemeenten wisten niet goed wat ze moesten doen toen na de tramaanslag in maart het dreigingsniveau voor de provincie tijdelijk werd verhoogd. De opschaling kwam voor hen als een verrassing en er lag geen lijst met maatregelen klaar.		<b>X</b>	
De NCTV gebruikt het dreigingsniveau vooral om burgers op te roepen tot waakzaamheid. Maar omdat kort daarop burgemeester Jan van Zanen van Utrecht inwoners opriep binnen te blijven, ontstond de indruk dat het één met het ander te maken had.		<b>X</b>	
Driehoek Utrecht had bij tramaanslag eerder moeten opschalen/	<b>X</b>		
Ook was eerder opschalen de communicatie tussen allerlei verschillende instanties ten goede gekomen. In de praktijk volgde eerst een overleg tussen burgemeester Jan van Zanen, de hoofdofficier van justitie en de hoogste chef van de politie.	<b>X</b>		

'Parallel hieraan kan een GRIP 3 al worden opgestart;', concludeert het COT. Dan hadden de burgemeesters uit de regio gelijk kunnen aanhaken en 'mee kunnen groeien' met het incident.	X		
<b>Parool</b>			
De burgemeester van Utrecht, de hoofdofficier van justitie en de districtschef van de politie, de zogenoemde driehoek, hadden bij de tramaanslag in maart van dit jaar sneller moeten opschalen.	X		
Dit zou de crisisorganisatie hebben geholpen qua aandacht voor de maatschappelijke impact.		X	
Ook was eerder opschalen de communicatie tussen allerlei verschillende instanties ten goede gekomen. In de praktijk volgde eerst een overleg tussen burgemeester Jan van Zanen, de hoofdofficier van justitie en de hoogste chef van de politie.		X	
Parallel hieraan kan een GRIP 3 al worden opgestart," concludeert het COT. Dan hadden de burgemeesters uit de regio gelijk kunnen aanhaken en 'mee kunnen groeien in het incident.		X	
Hij miste een algemene checklist hoe te handelen in het geval van dit hoogste dreigingsniveau. Hij wil leren van de waardevolle lessen die het rapport stelt. Het sterkt hem dat het COT dat vindt dat de crisisorganisatie adequaat en actief heeft gehandeld en logische besluiten heeft genomen.			X
Volgens Van Zanen maakt de enorme hoeveelheid aan desinformatie het werk ontzettend ingewikkeld.		X	

## Codesheet Utrecht: after inquiry report - Political Arena

CODING SHEET												
Name	Milou van Elleswijk											
Research question:	How do public leaders (try to) influence stances of important stakeholders during and in the aftermath of crises, anticipating on their future process of political accountability?											
Sub analysis	(4) Analysis of the stances taken by the identified important stakeholders in the, the Hague case immediately after the crisis											
Unit of analysis:	Paragraphs											
Analyzed documents (type of document):	Council debates, media statements, personal statements											

<b>Unit of analysis</b>	<b>Negative</b>	<b>Neutral</b>	<b>Positive</b>
<b>NO RELEVANT STANCES / DATA ON STAKEHOLDERS CATEGORY POLITICAL ARENA – AFTERMATH CRISIS</b>			

## Codesheet Utrecht: after inquiry report - Public and relatives

CODING SHEET													
Name	Milou van Elleswijk												
Research question:	How do public leaders (try to) influence stances of important stakeholders during and in the aftermath of crises, anticipating on their future process of political accountability?												
Sub analysis	(4) Analysis of the stances taken by the identified important stakeholders in the, the Hague case immediately after the crisis												
Unit of analysis:	Paragraphs												
Analyzed documents (type of document):	Media statements, personal statements												

Unit of analysis	Negative	Neutral	Positive
<b>NO RELEVANT STANCES / DATA ON STAKEHOLDERS CATEGORY PUBLIC AND RELATIVES – AFTERMATH CRISIS</b>			



## **Annex II – Codesheets case The Hague**

### **Content**

- Codesheet immediately after the crisis response strategies mayor Pauline Krikke
- Codesheet immediately after the crisis stances political arena
- Codesheet immediately after the crisis stances media authorities
- Codesheet immediately after the crisis stances public and relatives
  - Analysis inquiry report COT ‘Flying fire parts in Scheveningen’
- Codesheet after inquiry crisis response strategies mayor Pauline Krikke
- Codesheet after inquiry stances political arena
- Codesheet after inquiry stances media authorities
- Codesheet after inquiry stances public and relatives

## Codesheet The Hague: immediately after crisis - Mayor Pauline Krikke

CODING SHEET	
Name	Milou van Elleswijk
Research question:	How do public leaders (try to) influence stances of important stakeholders during and in the aftermath of crises, anticipating on their future process of political accountability?
Sub analysis	(1) Analysis of the crisis response strategies applied by the public leaders in the case
Unit of analysis:	Paragraphs
Analyzed documents (type of document)	(C) Council statements, (M) media statements

Unit of analysis	1. Denial	2. Scapegoat	3. Attack the perpetrator	4. Excuse	5. Justification	6. Ingratiation	7. Concern	8. Compassion	9. Regret	10. Apology
(C)Ik kan me goed voorstellen dat dit op veel mensen een angstaanjagende indruk heeft gemaakt.							X			
(C)Het is jarenlang goed gegaan, toen hebben het weer en de wind geen invloed gehad. Dit jaar helaas wel.						X				
(C)Duidelijk is dat de bouwers zich niet hebben gehouden aan de afspraken met betrekking tot de omvang van de stapels. Ik heb de bouwers daar op Oudjaarsochtend namens de driehoek op aangesproken.		X								
(C) Indien nodig worden mensen door de gemeente geholpen via zowel ons telefoonnummer als de website.							X			
(C) De gemeente zal daarbij ook kritisch kijken naar haar eigen rol.										X
(C) Want natuurlijk stellen wij onszelf de vraag wat wij in het hele traject van voorbereiding, bouw, toezicht op de bouw en handhaving van de afspraken beter hadden kunnen doen.										X

(C) Tegelijkertijd hebben zij in dit gesprek met de driehoek herhaald. dat ze zich niet aan afspraken hebben gehouden		<b>X</b>								
(C) Tot slot wil ik benadrukken dat ik met kracht afstand neem van de suggestie dat de Haagse driehoek zich bij besluiten laat leiden door angst of dreigende taal.					<b>X</b>					
(C) Op oudejaarsdag heeft de driehoek, op basis van alle informatie die toen beschikbaar was, besloten dat het veilig was om de vuurstapels aan te steken. Met de kennis van nu blijkt dat anders te liggen.				<b>X</b>						
(C) Vanzelfsprekend is onze zorg vanaf het eerste moment uitgegaan naar de bewoners en ondernemers. De leden van het college zijn meermalen aanwezig geweest en blijven ook de komende tijd in gesprek. Ook gaat onze aandacht uit naar de brandweermensen, politiemensen en andere hulpverleners. Tevens leg ik huisbezoeken af en spreekt ik met ondernemers.							<b>X</b>			
(C) Mocht zich onverhoopt een schrijnende situatie voordoen, dan staan wij klaar om mensen van dienst te zijn. Daarbij wordt bekeken of en hoe – met gebruikmaking van de bestaande voorzieningen – de tijd tot de uitbetaling van de verzekeraar overbrugd kan worden.								<b>X</b>		
(C) Ik heb over de overschrijding van de afspraken mijn teleurstelling uitgesproken. Dat heb ik ook op Oudejaarsochtend al gedaan, in een stevig gesprek met de bouwers.		<b>X</b>								

(C) Bovendien snap ik dat er veel vragen worden gesteld. Sommigen van u vinden bijvoorbeeld dat ik wel kritisch ben op de bouwers, maar niet op mijzelf.										X	
(C) Kritiek hoort bij het ambt dat ik bekleed, maar dat wil niet zeggen dat die me niet raakt. Ik ben geen robot. Ik ben met hart en ziel burgemeester van deze stad.										X	
(C) Ik heb dus niemand de schuld willen geven. Ik wil wel dat ieders rol die van mij, van de bouwers, van andere betrokkenen goed wordt onderzocht											X
(M) laat ik daar klip en klaar over zijn, de bouwers hebben met voeten de afspraken getreden die wij met z'n allen gemaakt hadden. Ze hebben zich niet aan de afspraken gehouden.		X									
(M) Het is jarenlang goed gegaan en het weer en de wind hebben geen invloed gehad. Dit jaar helaas wel.				X							
(M) De bouwers hebben in het holst van de nacht extra hout bijgelegd. Daarna hebben wij de hekken aangepast en het publiek op een grote afstand gezet. En we hebben de bouwers daarop aangesproken.		X									
(M) Aan de organisatie van de vreugdevuren gaat een intensieve voorbereiding vooraf, waarin we ieder jaar veel aandacht besteden aan het maken van heldere afspraken.				X							
(M) Want mag ik het eens anders zeggen: dacht u echt dat als ik er niet van overtuigd was dat het veilig zou zijn, dat ik dan niet zou ingrijpen?				X							

<p>(M) Ik heb mijn teleurstelling naar de bouwers over het overschrijden van de hoogte van de vuurstapels uitgesproken, maar ik heb nooit gezegd dat de vonkenregen met de hoogte van de stapels te maken had.</p>					X					
<p>(M) Besturen is vaak geen keuze tussen goed of slecht. Veel vaker is het kiezen tussen twee kwaden. De vuren zijn immers niet geboren uit luxe. In 1990 is besloten om vanwege de levensgevaarlijke situatie in de wijken de vreugdevuren te verplaatsen naar het strand.</p>				X						

## Codesheet The Hague: immediately after the crisis - Political Arena

CODING SHEET	
Name	Milou van Elleswijk
Research question:	How do public leaders (try to) influence stances of important stakeholders during and in the aftermath of crises, anticipating on their future process of political accountability?
Sub analysis	(4) Analysis of the stances taken by the identified important stakeholders in the, the hague case immediately after the crisis
Unit of analysis:	Paragraphs
Analyzed documents (type of document):	(C) Council debates, (M) media statements, (P) personal statements

Unit of analysis	Negative	Neutral	Positive
<b>VVD</b>			
(C) Volgens mij konden we allemaal zien dat de regels zijn overtreden, maar dat is iets anders dan een beschuldigende vinger naar de bouwers waar ook het woord schuld in zit, namelijk een oorzakelijk verband. En dat is niet gebeurt.		X	
(C) Het is te vroeg om hierover te discussiëren als er over de inhoud nog zoveel vraagtekens zijn.		X	
(C) Natuurlijk wil de Haagse VVD ook weten wat er gebeurt is en hoe de verantwoordelijkheden zijn verdeeld. Welke keuzes op basis van welke afwegingen. En leven ook bij ons. We willen antwoord op die vragen.		X	
(C) Als de burgemeester alles alleen had besloten dan was de kritiek geweest van had dat niet in overleg met de politie en driehoek netjes gaan zoals de politiewet volgens mij voorschrijft, dus u zou ook het glas halfvol kunnen zien. Het is juist goed dat in gezamenlijkheid en gedeelde verantwoordelijkheid, de geest van de nieuwe politie wet, is gehandeld door de burgemeester.			X
(P) Wij steunen het besluit van de driehoek om de gebeurtenissen grondig te evalueren. Daarbij wil de Haagse VVD onder meer aandacht voor de vragen wie welke verantwoordelijkheid heeft gehad rondom de vreugdevuren; welke afspraken er waren en of, en zo ja hoe die geschonden zijn; en hoe de organisatie van de vreugdevuren en de gemeente hebben gehandeld.			X
<b>Hart voor Den Haag/Groep de Mos</b>			
(C) Het ovv onderzoekt nu wat er mis ging, laten we niet vooruit lopen op een oordeel. Maar geduld hebben voor het onderzoek. Met het onderzoek moet voorkomen worden dat het in de toekomst nog eens op deze manier uit de hand loopt. Laten we daarom het onderzoek nu afwachten en stoppen met zwarte pietten.		X	
(P) Goed dat de Onderzoeksraad voor Veiligheid het onafhankelijk onderzoek naar de vreugdevuren gaat leiden. Laten we tot de uitkomsten bekend zijn stoppen met zwarte pietten over deze mooie traditie.		X	

<b>D66</b>			
(C) Ook deze jaarwisseling kozen de bouwers ervoor om over het randje heen te gaan en koos het gezag ervoor om dit toe te staan. De centrale vraag voor d66 is: 'wie was en wie is hier de baas?' Het kan niet zo zijn dat een intimiderende minderheid hun wil opgelegd aan de meerderheid.	X		
Dat een uit de hand gelopen wedstrijd de veiligheid van een heel stadsdeel in gevaar brengt. Wanneer was het moment van ingrijpen aangebroken? Waar ligt de grens? Waarom is er op oudejaarsdag niet tegen de bouwers gezegd, jongens jullie hebben drie opties, of jullie halen die extra pallets weg of wij halen ze weg of het vuur gaat niet aan.	X		
(C) Want hoe kan het dat er deze editie zo gemarchandeerd is met de kaders terwijl er afgelopen jaar nog is aangegeven en ik citeer: 'op het uiterste zitten wat er op een verantwoorde manier mogelijk is' en ik citeer uit diezelfde evaluatie 'om die reden heeft de gemeente beide organisaties aangesproken toen de opbouw toen de opbouw niet volgens de veiligheidsvoorschriften liep.	X		
(P) Ook deze jaarwisseling kozen de bouwers ervoor om over het randje te gaan, en koos het gezag ervoor om dat toe te staan.	X		
(P) De centrale vraag voor D66 is: wie was en is hier de baas?	X		
(P) Wanneer was het moment van ingrijpen aangebroken? Waar ligt de grens? Waarom is er op oudjaarsdag niet tegen de bouwers gezegd, jongens we hebben 3 opties: OF jullie halen de pallets weg, OF wij halen de pallets weg Of het vuur gaat niet aan.	X		
<b>Groen links</b>			
(C) Hoe kan het dat wij dit collectief kunnen hebben laten gebeuren. De burgemeester, wij als de gemeenteraad de overige autoriteiten en de bouwers zelf. We wisten allemaal dat er geen vergunning was. En hiermee hebben we bewoners en omstanders aan grote risico's blootgesteld. En daarom ben ik blij met het onafhankelijk onderzoek. Voor nu weinig zin om mee te denken over dat onderzoek		X	
(C) Het is voorgaande jaren ook al een aantal keer niet goed gegaan, maar net goed afgelopen. En wat we de laatste jaren hebben gezien is dat de torens steeds hoger werden en ook steeds onbeheersbaarder zijn geworden. Ik ben heel benieuwd wat de onderzoek raad van de veiligheid hierover gaat zeggen, maar ik denk dat daar stevige conclusies uit gaan komen.	X		
(C) Het enige wat ik hier zeg en dat is denk ik wel een belangrijke boodschap is dat we in het vervolg die veiligheid gegarandeerd moeten krijgen.		X	

(C) Ik ben blij met de handreiking van de gemeente als het gaat om schade en om de mogelijkheid om een voorschot te krijgen. Ik verwacht van dit stadsbestuur dat ze niet alleen schade van verzekeraars voorschieten, maar in schrijnende gevallen ook met veel coulance naar schade meldingen van burgers en bedrijven naar schademeldingen kijken. Ook nu het nog niet exact duidelijk wie waarvoor aansprakelijk is.			X
(M) Ik vind het onaanvaardbaar dat we zulke risico's hebben gelopen.	X		
(M) Als de wind nog een beetje extra was aangewakkerd, hadden er gewonden kunnen vallen. Dan was de ramp misschien niet te overzien geweest.		X	
(M) Ik kan niet uitleggen waarom er niet gehandhaafd is, waarom we vooraf stevige eisen stellen aan de bouwers, maar dat die vuurstapels dan toch dertien meter te hoog worden.	X		
<b>CDA</b>			
(C) Burgemeester geeft randvoorwaarden over dat dit het uiterste randje is wat nog veilig kan. Blijkt dat we er niet aan houden blijkt dan toch dat we over het uiterste randje zijn heengegaan	X		
(C) Allereerst ben ik natuurlijk ook benieuwd naar de reactie van de burgemeester op de genoemde punten van de insprekers.		X	
(C) Voorzitter er is veel kritiek geweest op de communicatie vanuit de burgemeester en de gemeente. Terecht naar de mening van het CDA. Les 1 van crisiscommunicatie is neem de onrust weg en blijf bij de feiten, ga niet gelijk vinger wijzen en dat is helaas niet wat hier gebeurde. De burgemeester wees gelijk met de vinger naar de bouwers, maar kapte ook kritische vragen over de verantwoordelijkheid en de rol van de gemeente af. En koos vervolgens voor een intern onderzoek, terwijl het optreden van de gemeente onderdeel was van de discussie. En vervolgens kregen we het ifv, ja dat was wat CDA betreft zeer onverstandig allemaal en niet de gang van zaken die je mag verwachten op dit moment.	X		
(C) En dat onverstandig geldt ook voor de drie raadsmededelingen die we binnen een week kregen met steeds verschillende standpunten.	X		
(C) In de week waarin er kritiek was op de communicatie vanuit de burgemeester er eerst een intern onderzoek werd geopperd terwijl de rol van de gemeente zelf ter discussie stond en daarna het ifv werd geopperd waar de burgemeester als voorzitter van de veiligheidsregio Haaglanden inzit, dit gewoon wrijven in de vlek is en zeer onverstandig is in die context van die week het ifv te opperen.	X		
(C) Die drie raadsbrieven binnen die week met steeds wisselende standpunten. Die volgens het CDA niet getuigen van een consistente bestuurlijke lijn. In tijden van crisis heeft de stad behoefte aan een burgemeester die het hoofd koel houdt.	X		



(C) Adequate en feitelijk reageert en hiermee de rust in de stad bewaard. Helaas hebben we de afgelopen maanden vaker moeten zien dat de crisiscommunicatie van de burgemeester niet vlekkeloos verloopt.	<b>X</b>		
(C) We moeten we als stad erop kunnen vertrouwen dat er een burgemeester is die de juiste inschattingen kan maken en de juiste beslissingen durft te nemen en dit punt is ernstig geschaad wat het CDA betreft.	<b>X</b>		
(C) Crisiscommunicatie is niet de sterkste kant van burgemeester Krikke. Maar we moeten er wel op kunnen vertrouwen dat onze burgemeester in crisissituaties keuzes durft te maken. Dit vertrouwen is geschaad.	<b>X</b>		
(C) Les één in de crisiscommunicatie is: 'Neem de zorgen weg, blijf bij de feiten en ga niet wijzen.' Ik hoop dat de burgemeester lessen trekt uit het feit dat het niet goed is gegaan. Er kan zomaar weer een crisis uitbreken.	<b>X</b>		
(C) Het gaat niet om de vele brieven vanuit de burgemeester maar de verschillende lijnen die daarin zijn opgeschreven.	<b>X</b>		
(M) Het lijkt erop dat de angst voor ongeregelheden in Scheveningen en Duindorp heeft meegespeeld, zegt ook gemeenteraadslid Daniëlle Koster (CDA) in het NOS Radio 1 Journaal. "Aan de andere kant zeg ik: het kan niet zo zijn dat je als gemeente en als politie niet meer de baas bent in je eigen stad."	<b>X</b>		
(M) Voor CDA-raadslid Koster is het duidelijk dat de verantwoordelijkheid bij de gemeente ligt. De beslissing om niet in te grijpen, heeft verkeerd uitgepakt.	<b>X</b>		

## Codesheet The Hague: immediately after the crisis - Media authorities

CODING SHEET	
Name	Milou van Elleswijk
Research question:	How do public leaders (try to) influence stances of important stakeholders during and in the aftermath of crises, anticipating on their future process of political accountability?
Sub analysis	(4) Analysis of the stances taken by the identified important stakeholders in the, the hague case immediately after the crisis
Unit of analysis:	Paragraphs
Analyzed documents (type of document)	Personal statements media authorities

Unit of analysis	Negative	Neutral	Positive
<b>REGIONAL MEDIA AUTHORITIES</b>			
<b>AD Den Haag</b>			
Op de boulevard loopt Krikke weg voor de kritiek. Letterlijk. Ze zegt tegen Van der Starre dat ze er is om de schade op te nemen.	X		
Krikkes argument dat het de bouwers zijn die de stapel te hoog hebben gemaakt, en zich niet aan de afspraken hielden, is daarmee juridisch niet het einde van het liedje. Zeker niet omdat de vuurstepels worden gebouwd met flinke financiële steun van de gemeente: jaarlijks gaat er meer dan een ton naar bijvoorbeeld de stalen rijplaten die als ondergrond voor het vuur dienen, de hekken en de feesttenten.	X		
Toezicht vreugdevuren faalde op alle fronten, niemand wilde vingers er aan branden.	X		
Ook over de communicatie van de burgemeester waren veel partijen niet te spreken. Waarom gaf ze de bouwers de schuld, terwijl ze zelf verantwoordelijk is.	X		
<b>Omroep West</b>			
Burgemeester Krikke van Den Haag krijgt er flink van langs in de Haagse gemeenteraad. Haar wordt een gebrek aan regie verweten tijdens de jaarwisseling rond de bouw en het branden van de vreugdevuren op Scheveningen en Duindorp.	X		

Een burgemeester die zich verschuilt achter politie en justitie, die slecht communiceert en probeert verantwoordelijkheden van zich af te schuiven. Een groot deel van de Haagse gemeenteraad heeft forse kritiek op de Haagse burgemeester Pauline Krikke.	X		
Burgemeester Pauline Krikke van Den Haag is 'niet doof voor de kritiek' van de gemeenteraad. Een groot deel van de Haagse raad had woensdag forse kritiek op de burgemeester.		X	
Veel partijen vonden het ongepast dat Krikke de bouwers de schuld gaf. Die zouden de maximale bouwhoogte hebben overschreden.	X		
<b>NATIONAL MEDIA AUTHORITIES</b>			
<b>NOS</b>			
Gemeente Den Haag liet vreugdevuur doorgaan uit angst voor onrust.	X		
De vrees voor ongeregelde heden heeft een rol gespeeld bij de overweging van de gemeente om het vreugdevuur in Scheveningen te laten doorgaan. Dat zeggen bronnen bij de politie en gemeente Den Haag tegen de NOS.	X		
In de gemeenteraad was vandaag veel kritiek op de communicatie na het uit de hand gelopen vreugdevuur in Scheveningen. Krikke wordt kwalijk genomen dat ze de dag erna met een beschuldigende vinger wees naar de bouwers. Die hadden zich niet aan de afspraken gehouden, zei ze tegen journalisten.	X		
Vreugdevuur was 13 meter hoger dan toegestaan - maar niemand greep in.		X	
Krikke gaf zelf toestemming voor vreugdevuren, ondanks geschonden afspraken.		X	
<b>Het Parool</b>			
Burgemeester Den Haag onder vuur: geeft ze wel leiding?	X		
Het was de aftrap voor het grote afschuifspel dat zich momenteel voltrekt in Den Haag. Terwijl de politie wijst naar de gemeente, wijst Krikke naar de organisatoren, die op hun beurt weer wijzen naar de politie, die het allemaal oogluikend zou hebben toegestaan.	X		

Hoewel er bij de gemeente een melding binnen was gekomen dat er van de man een terroristische dreiging was uitgegaan, wist Krikke onmiddellijk na het incident te melden dat het hier ging om een verward persoon. In de raad erkende ze schuld bewust dat de communicatie beter had gekund. Ze kwam er met een schrammetje vanaf.	X		
<b>Trouw</b>			
Een verontrustend bericht: zwichten voor de dreiging van een groep inwoners.	X		
De lokale overheid heeft bij deze regulering van de feesten tijdens de jaarwisseling bijzonder weinig speelruimte. Te veel druk en controle kunnen leiden tot protesten, te weinig controle tot ernstige schade. Hoe klein die ruimte om te manoeuvreren is, blijkt uit eerste berichten uit Den Haag. De gemeente had er weet van dat de twee bouwsels op het strand uiteindelijk maar liefst dertien meter hoger waren dan was toegestaan.		X	
Een verontrustend bericht. Het kan niet zo zijn dat omwonenden ernstig risico lopen omdat de burgemeester zwicht voor de dreiging van een groep inwoners. Handhaving van de openbare orde moet op dat moment zwaarder wegen dan het sussen of te vriend houden van een stel relschoppers.	X		
Juist omdat de speelruimte zo klein is en de belangen zo tegengesteld, is het zaak om niet te tornen aan de afspraken over de bouwsels en deze beslist te handhaven.	X		
De conclusie dat het nog veel slechter had kunnen aflopen omdat er vooral materiële schade is, geeft te denken. De bouwers van de vreugdevuren hebben geen enkele grond om te klagen over tegenwerking van de gemeente omdat die te veel regels zou opleggen.		X	

## Codesheet The Hague: immediately after the crisis - Builders

Name	Milou																			
Research question:	How do public leaders (try to) influence stances of important stakeholders during and in the aftermath of crises, anticipating on their future process of political accountability?																			
Sub analysis	(4) Analysis of the stances taken by the identified important stakeholders in the, the Hague case immediately after the inquiry report.																			
Unit of analysis:	Paragraphs																			
Analyzed documents (type of document)	(P) Personal statements, (M) Media statements																			

Unit of analysis	Negative	Neutral	Positive
(P) Wij als organisatie en bouwers zijn hierdoor geschokt en verslagen wat als een mooi evenement als moeten zijn is voor sommigen in een nachtmerrie afgelopen. Wij als vreugdevuur Scheveningen zullen alle medewerking verlenen die nodig is voor het onderzoek van de gemeente.			<b>X</b>
(P) Door ons vanuit vreugdevuur Scheveningen zijn er geen bedreiging of andere uitingen naar de gemeente gedaan. Tijdens de bouw van de stapel is er iedere dag overleg geweest met de betrokken instanties. Met nadruk willen wij als vreugdevuur Scheveningen niet achter de berichten staan die in de media zijn verschenen.		<b>X</b>	
(P) Gisteravond is er op het stadhuis een gesprek geweest met mevrouw Krikke. Zij is zeer ontdaan door gebeurtenissen op Scheveningen. Zij heeft aangegeven dat er gedegen onderzoek komt naar aanleiding van de gebeurtenissen. Afgelopen edities zijn positief verlopen zonder incidenten en voor ons is dit ook een raadsel hoe dit heeft kunnen gebeuren.			<b>X</b>
(P) Wij hebben met de bouwers een spoedvergadering gehad en alle gebeurtenissen interen besproken en daaruit is voortgekomen dat wij deze manier van bouwen willen doorzetten en in afwachting van het onderzoek. Wij vragen met nadruk ons met rust te laten tijdens het onderzoek, als er meldingen zijn zullen wij het als organisatie zelf naar buiten brengen.		<b>X</b>	
(M) Het kwam door de weersomstandigheden.		<b>X</b>	
(M) Als het te gevaarlijk zou zijn geweest om de stapel aan te steken, zouden we dat absoluut niet gedaan hebben.		<b>X</b>	
(M) Dit jaar is de strijd tussen de bouwers "uit de hand gelopen".		<b>X</b>	

(M) Wij hebben vanavond het convenant ook voor het eerst gezien. Het convenant is het hele jaar niet besproken. We hebben constant overleg gehad met de gemeente, tot en met de laatste dag, maar er is nooit over het convenant gesproken.	<b>X</b>		
(M) Het zou wel heel erg zijn van ons als we zouden dreigen naar de gemeente. Als de brandweer ons zou zeggen het wordt te gevaarlijk om de stapel aan te steken, dan hadden we absoluut deze stapel niet aangestoken. Dat kan ik je garanderen. Ik woon zelf op Scheveningen en de rest ook. We gaan niet ons eigen dorp vervuilen		<b>X</b>	
(M) Voor ons is het een raadsel hoe dit heeft kunnen gebeuren. We hebben gebouwd zoals altijd		<b>X</b>	
(M) Het is een traditie. Maar we willen ten allen tijde dat het veilig gebeurt		<b>X</b>	
(M) Als de brandweer had gezegd dat we de stapel niet mochten aansteken, hadden we dat zeker ook niet gedaan		<b>X</b>	
(M) Je wordt de afgelopen dagen door iedereen gebeld met wat is er gebeurt, hoe kan dit tot stand gekomen zijn? Wij weten het niet, dit hadden wij nooit gewild		<b>X</b>	
(M) Wij hebben gister wel bij de gemeente gezeten met de burgemeester en die heeft ons verzekerd dat ze echt de onderste steen boven gaat halen en alles gaat onderzoeken.			<b>X</b>
(M) Natuurlijk zijn er indianenverhalen die van alles zeggen, dit is de oorzaak dat is de oorzaak. Wij hebben alles hetzelfde gedaan als vorige jaren, dus hebben wij iets anders gedaan waardoor wij dit in stand hebben kunnen brengen? Nee, wij zijn ook verbijsterd.		<b>X</b>	
(M) Wij hebben een special onafhankelijk bedrijf laten komen om de hoogte te laten meten, die heeft alle metingen in kaart gebracht en die gaat dat allemaal in kaart brengen en dat rapport komt dan onze kant op.		<b>X</b>	
(M) Als de brandweer had gezegd dit vuur mag niet aan, dat we dan allemaal diep teleurgesteld waren maar uiteindelijk zijn er instanties die hiervoor geleerd hebben en weten wanneer iets wel veilig of niet veilig is, dus als de brandweer zegt dat hij niet aan mag, gaat hij niet aan.		<b>X</b>	

## Codesheet The Hague: immediately after the crisis - Public

CODING SHEET	
Name	Milou
Research question:	How do public leaders (try to) influence stances of important stakeholders during and in the aftermath of crises, anticipating on their future process of political accountability?
Sub analysis	(4) Analysis of the stances taken by the identified important stakeholders in the, the hague case immediately after the inquiry report.
Unit of analysis:	Paragraphs
Analyzed documents (type of document)	(M) Media statements, (C) Council statements

Unit of analysis	Negative	Neutral	Positive
(M) Doet u niet of dit een verrassing is, burgemeester.	X		
(M) Ik heb de gemeente de beelden van vorig jaar opgestuurd, met precies zo'n vonkenregen en ik heb ze ook opgestuurd naar Efectis. En ik heb gevraagd aan hen of ze op basis van die beelden het vreugdevuur nog steeds verantwoord achten. Je ziet het, we hebben vannacht een inferno gehad.	X		
(M) En of u nog excuses gaat maken mevrouw Krikke,	X		
(M) Dat vuur brandde dankzij Krikke,	X		
(M) Vorig jaar was er ook een vonkenregen, maar pas later in de nacht en toen stond de wind anders." Hij waarschuwde toen de gemeente, maar er leek weinig te veranderen	X		
(M) Een paar jaar geleden kreeg hij een brief waarin de gemeente de brandstapel van dat jaar aankondigde – die zou twintig meter hoog worden. “Maar de bouwers protesteerden en toen mocht de stapel 35 meter hoog worden.		X	
(M) Toch is Van der Starre bozer op de gemeente dan op de bouwers. “Die bouwers zoeken altijd de grens op. Maar de gemeente zag dat de stapel te hoog was en heeft het vuur toch niet afgeblazen. Al zal die piek niet zoveel hebben uitgemaakt, het gaat om de bulk.	X		
(C) Gelet op de voorgeschiedenis van de vreugdevuren zou burgemeester krikke op de hoogte moeten zijn geweest van de gevaren die de vuren zouden kunnen veroorzaken. Echter burgemeester krikke deed die avond niet wat zij volgens haar ambt zou moeten doen, namelijk de vuren niet laten ontbranden.	X		
(C) Net zoals haar voorgang van Aartsen heeft ook burgemeester Krikke de gevaren onderschat.	X		

(C) Voorzitter de burgemeester is verantwoordelijk voor de openbare orde en veiligheid. Een taak waar juist en adequate beslissingen moeten worden genomen. Ik ben van mening dat de burgemeester met betrekking tot de vreugdevuren haar taak heeft verzuimd. Met als gevolg enorme schade en angstige momenten voor veel inwoners.	<b>X</b>		
(C) Waar ik mij enorm aan heb geërgerd is het zwarte pieten waarmee burgemeester Krikke daags na de brand mee begon door direct de hoogte van beide vuren als oorzaak te wijzen.	<b>X</b>		
(C) Ook in haar passage in de brief aan de gemeenteraad waarin zij het over vuurspitters had heeft bij mij en vele anderen verbazing gewekt. Tot ver in het dorp lagen grote stukken smeulend hout. Het wekte bij mij de indruk dat de burgemeester de ernst van het oudejaars inferno wilde bagatelliseren. De vuren zijn gedoofd maar de rook hangt voorlopig nog boven het stadhuis totdat het onderzoek van de onderzoek raad van veiligheid is afgerond zal het sein brandmeester voorlopig nog op zich laten wachten.	<b>X</b>		
(C) Het is onbegrijpelijk, dat terwijl bekend was dat de wind landinwaarts was, precies recht op de kust. Ongelofelijk dat de bouwers het vuur in de fik hebben gestoken. En het is evenzeer onbegrijpelijk dat de convenantpartners van overheidszijde niet ingegrepen hebben en ik hoop dat de evaluatie die overigens verdomt veel tijd in beslag neemt, uitwijst of er discussie is geweest dat het mag doorgaan.	<b>X</b>		
(C) Het is sinds jaar en dag zo dat de bouwers de randjes van het covenant opzoeken, daarom is het vorige bestuur ook afgetreden, want de randjes waren te nauw. Dus hier zitten we dus mee.		<b>X</b>	
(C) Ik verbaas mij over het feit dat er geen vergunningen zijn afgegeven, waarmee je ook de mogelijkheid ontnemt om bezwaar in te dienen.		<b>X</b>	



## **Analysis inquiry report case The Hague**

- conducted by ‘Onderzoeksraad voor de Veiligheid (OVV)’ – Dutch Safety Board

### **Report: Flying fire in Scheveningen (translated to English) – learning evaluation bonfire 31 december The Hague**

#### **Onderzoeksraad voor de Veiligheid – Dutch Safety Board**

The Dutch Safety Board (OVV) is an organization that conducts research to accidents or disasters. By conducting research the board attempts to draw lessons from these accidents and disasters. Moreover, with regards to conducting research, the board’s drive is to contribute to the improvement of the Dutch public safety. Research written by the board does not address guilt or liability and exclusively dedicates itself to lesson learning. Research, by the OVV, focuses on disasters and incidents in which people depend on third parties for their safety, such as governments and companies. The organization operates as an independent board and personally decides whether to accept requests for investigation into unfolded accident and disasters (Onderzoeksrapport, nd).

#### **Content inquiry report**

Commissioned by the municipality of The Hague, led at the time by Pauline Krikke, an inquiry report is conducted by the OVV. In addition to the request from mayor Pauline Krikke, further inducement to conduct an evaluation on the bonfire crisis in The Hague originated by the exposed safety risks that civilians and emergency workers had to encounter and the consequences of the bonfire. The content of the inquiry report discusses the causes of the flying fire during new year’s eve in 2018-2019. In addition, the report attempts to provide insights into how the involved crisis partners have made agreements about risk management and safeguarding the public safety. Moreover, the report elaborates on manners how to learn from the way in which this event is prepared by the various involved parties. The report excludes both environmental aspects as the approach towards the aftercare of the crisis in terms of claim handling.

#### **Content of the inquiry report analysis**

Since this research particularly focuses on crisis communication efforts in relation to the mayor involved in the crisis situation, this analysis dedicates itself to findings and advise in the inquiry report that are related to the mayor and the municipality of The Hague. The

analysis elaborates on particular elements that contain relevant information to the crisis response efforts deployed by mayor Pauline Krikke. In particular included within this analysis are response efforts that relate to the crisis communication in relation to the stakeholders. The analysis devotes significant attention to the role of the mayor and corresponding responsibilities with regards to the safeguarding of the safety risks aligned with the bonfire. First, this analysis discusses the observations, made in the report, with regards to the response efforts made by Pauline Krikke. Hereafter, the analysis elaborates, according to observations made in the report, the most relevant learning lessons in relation to crisis communication and the mayor.

## **Analysis**

### *Observations in relation to the crisis efforts made by the mayor*

Analysing the observations made by the OVV, the report discusses the legal duty of mayor Pauline Krikke that involves the responsibility for the public safety and maintaining of public order in relation to the crisis. The report discusses that, despite the safety risks that cope with the bonfire, earlier made agreements with the builders have not been enforced by the mayor. The motivation behind this concerns the lack of risk awareness from the various parties involved, involving the builders, police, fire brigade and the mayor. According to the report the limited mutual communication between the involved parties contributed to the unawareness. Noteworthy to mention is that report discusses that other stakeholders involving various citizens, emergency services and a specialized research agency appointed the risks to the mayor and municipality preliminary to the crisis. The report labels the mutual communication both prior to the crisis as during the crisis between the involved parties, as a negative influence on the handling of the unfolded crisis. In addition, the report extensively discusses the variation of roles taken on by the mayor during the crisis. Initial starting with a taking on multiple roles as a supervisor, licensing authority and facilitator, mayor Pauline Krikke got entrenched in a role conflict during the crisis. This role conflict resulted in inadequate responses from the mayor's perspective in terms of handling and communicating the crisis. The different roles taken on by the mayor in relation to the bonfire event restraint the mayor in fulfilling the legal responsibility to ensure the citizens safety and public order in the city of The Hague. Implications were caused by the incapability to exercise authority on the builders. Communication between both parties is considered by the report as scarce and insufficient for the scope of the event. Moreover, based on the observations in the report, communication between the 'triangle' involving the mayor, police and firefighter department

prior and during the crisis are inadequate. This inadequacy expresses itself by the lack of coordination on the preconditions of the event.

*Learning lessons in relation to crisis communication by the mayor and municipality*

The report discusses various learning objectives deriving from the observations made in the report. With regards to the handling of the crisis by mayor Pauline Krikke the report maps out various learning lessons for the future. The first learning lesson involves use of legal procedures, structures and organizational safeguards. By incorporating these measures, the mayor is more capable to maintain and provide the citizens safety and public order in general during public events. In addition, implementing these measures, they have the ability to contribute to an adequate crisis response when these unfold. With regards to formulating and implementing these measures, the report advises the mayor to communicate transparent on chosen measures and to respect, also low-threshold, participation from third parties. The report suggests that through a continuous investment in the dialogue with the other involved parties and stakeholders, increased supervision and communication on the event and in term adequate safety measures can be established. Secondly, the report suggest that the mayor should ensure that when the municipality issues a permit to an organization, the associated responsibilities that come with these permit can be realized by the organization. Finally, the report states that role conflict should be avoided at all times. The report discusses that this is of significant importance in order to adequately respond to a situation when it unfolds in a crisis.

## Codesheet The Hague: after inquiry report - Mayor Pauline Krikke

CODING SHEET										
Name	Milou van Elleswijk									
Research question:	How do public leaders (try to) influence stances of important stakeholders during and in the aftermath of crises, anticipating on their future process of political accountability?									
Sub analysis	(1) the crisis response strategies applied by the public leaders in the two selected cases									
Unit of analysis:	Paragraphs									
Analyzed documents (type of document)	Council statements, media statements									

Unit of analysis	1. Denial	2. Scapegoat	3. Attack the perpetrator	4. Excuse	5. Justification	6. Ingratiation	7. Concern	8. Compassion	9. Regret	10. Apology
(C) Voordat we dieper ingaan op de inhoud van het rapport, willen wij glashelder maken dat we de kritiek van de OVV herkennen en erkennen.										X
(C) de OVV legt in haar rapport de focus op het ontbreken van een adequate veiligheidsorganisatie rondom dit grootschalige publieksevenement. Dat trekken wij als college en burgemeester bijzonder aan.										X
(C) Ook de kritiek dat wij signalen van omwonenden tijdens eerdere jaarwisselingen niet, of in ieder geval onvoldoende, hebben vertaald in concrete, passende veiligheidsmaatregelen, nemen wij zeer serieus.							X			
(C) Het schetst ook een steeds grote discrepantie tussen de groeiende veiligheidsrisico's en gebrekkige waarborgen in combinatie met nalatige handhaving. Hier hadden wij naar moeten handelen.										X

(C) Er had eerder moeten worden geconcludeerd dat de veiligheidsgrenzen bereikt waren en aan die conclusie maatregelen moeten worden verbonden. Dit is echt niet gebeurd. De gevolgen hebben we helaas tijdens de jaarwisseling ondervonden. We moet hier maximaal lering trekken en alles op alles zetten om de veiligheidsrisico's rond de jaarwisseling zoveel mogelijk te beheersen.										<b>X</b>
(C) Nogmaals benadrukken dat de situatie die tijdens de laatste jaarwisseling is ontstaan nooit meer mag voorkomen. Het is nu van belang dat de juiste lessen worden getrokken m te komen tot een veilige en feestelijke jaarwisseling										<b>X</b>
(M) Haagse burgemeester: Van het risico op een vonkenregen wist ik niet af				<b>X</b>						
(M) Ik heb mij gebaseerd op een rapport dat zei: er zijn twee gevaren. Het omvallen van de stapel en de hittestraal. Ik ben ervan uitgegaan dat als we de hekken wijder zouden zetten, de vuren feestelijk en veilig konden verlopen. Van het risico op een vonkenregen wist ik niet af				<b>X</b>						
(M) De mail van Efectis met een voorstel voor nader onderzoek kwam eind november, begin december binnen. Dan is het te laat voor meer onderzoek		<b>X</b>								

(M) In de nacht hebben bouwers uit Duindorp extra pallets aangevoerd. Ik heb toen de afweging gemaakt dat het niet proportioneel was om daar met de ME op af te gaan. Het is donker, het is nat, er is zand waar je doorheen moet. De volgende dag dacht ik: als je de hekken wijder zet, dan kan het feestelijk en veilig. Ik heb mij daarbij gebaseerd op een rapport van Efectis.		<b>X</b>								
(M) omdat we voorzorgsmaatregelen hadden genomen tegen het omvallen en de hittestraling, vond ik het niet proportioneel om te handhaven op die extra pallets.”				<b>X</b>						
(M) Het gevaar was te groot, ook de volgende dag. Stel dat de bouwers de pallets er niet vanaf zouden willen halen, dan had ik alsnog handhavers bovenop die stapel moeten sturen. Met het risico dat er mensen vanaf vallen.		<b>X</b>								
(M) De bouwers van de vreugdevuren in Scheveningen en Duindorp dit jaar al een vergunning nodig hebben naar aanleiding van aanbevelingen uit het rapport. De tijd van werken met convenanten is voorbij								<b>X</b>		
(M) Hiermee willen wij waarborgen dat iedereen zijn verantwoordelijkheid neemt en er een laagdrempelige inspraakmogelijkheid ontstaat, zodat we in Den Haag veilig en feestelijk het nieuwe jaar kunnen beginnen				<b>X</b>						
(M) Als je dat zo leest zwart op wit komt dat natuurlijk binnen en het is een kritisch rapport dat van het ovv en ik denk dat het raadsdebat										<b>X</b>

ook een kritisch raadsdebat is maar dat ga ik met open vizier tegemoet										
(M) Het is niet zo dat er niet is opgetreden omdat er angst was voor ongeregelheden. Wat je ziet als je kijkt naar die vuurstapels dan gaat het jaar na jaar net goed, ik denk dat we als Den Haag langzaamaan een blinde vlek ontwikkeld hebben en dat de onderzoeksraad voor veiligheid nu zegt nu moet je echt maatregelen nemen						<b>X</b>				
(M) Ik trek het mij zeer aan, ik voel mij er verantwoordelijk voor. Ik ben burgemeester van Den Haag ik ben eindverantwoordelijk voor de openbare orde en veiligheid.										<b>X</b>
(M) Mensen die tijdens de laatste jaarwisseling op Scheveningen waren hebben angstige uren beleefd en dat mag nooit meer gebeuren.										<b>X</b>
(M) Vanaf nu gaan we het met een vergunning doen als we nog een keer vuurstapels doen. Gaan we er bovenop zitten, gaan we een handhavingskader doen, want dit willen we absoluut nooit weer.							<b>X</b>			
(M) Je ziet door de jaren heen dat het meestal net goed gaat en als iets ieder jaar net goed gaat dan hebben we in de loop der jaren hier in den haag een blinde vlek ontwikkeld. Dat dit gebeurt is verschrikkelijk, mensen zijn heel erg bang geweest. Mensen hebben zich heel ongemakkelijk en onveilig gevoeld, maar laten				<b>X</b>						

we nu ook echt doorstappen en voor een veilige en feestelijke jaarwisseling gaan.										
(M) Het is een kritisch rapport van de onderzoek raad van de veiligheid. Waarin ze echt goed gekeken hebt wat er gebeurt is. Als je goed kijkt naar jaar op jaar wat er gebeurde, zowel op Scheveningen als op duindorp dan zie je dat het iedere keer net goed gaat en dan zie je dat wij in Den Haag blij zijn dat het goed gegaan is en dan gaan we naar het volgende jaar. Ik denk dat het afgelopen jaar op Scheveningen heeft aangetoond dat de grens bereikt is en we het nu echt anders moeten doen.				<b>X</b>						
(M) Ik schrok verschrikkelijk toen ik het onderzoeksrapport las dat die diesel erin zat maar de bouwers hebben het effect en daar ben ik van overtuigd nooit gewild, de bouwers wonen op Scheveningen, de bouwers hebben de familie daar wonen en zijn net zo geschrokken als ik maar dit willen we allemaal absoluut nooit meer meemaken.		<b>X</b>								
(M) Ik vind het echt verschrikkelijk wat er gebeurt is en dit willen we echt nooit meer.										<b>X</b>



(M) Als burgemeester word ik in dit rapport direct aangesproken en gewezen op de momenten waarop ik in de ogen van de OVV op basis van alle nu bekende informatie in de aanloop naar de jaarwisseling van 2018 -2019 een andere afweging had kunnen en moeten maken. Het rapport schetst ook een jarenlang patroon van niet voldoende geborgde afspraken, structurele schending van gestelde grenzen en een ontbreken van handhaving. Dat had niet mogen gebeuren.										<b>X</b>
(M) Daarbij zal de gemeente zelf een veel striktere scheiding aanbrengen in de eigen rollen en verantwoordelijkheden en tussen de betrokken portefeuillehouders en de onderliggende gemeentelijke diensten.				<b>X</b>						
(M) Het rapport schetst ook een jarenlang patroon van niet voldoende geborgde afspraken, structurele schending van gestelde grenzen en een ontbreken van handhaving. Dat had niet mogen gebeuren.										<b>X</b>
(M) Mensen die tijdens de laatste jaarwisseling op Scheveningen waren hebben angstige uren beleefd en dat mag nooit meer gebeuren. Ik trek mij dat aan en zal er in de toekomst alles aan doen dit te voorkomen.							<b>X</b>			

## Codesheet The Hague: after inquiry report - Media authorities

CODING SHEET	
Name	Milou van Elleswijk
Research question:	How do public leaders (try to) influence stances of important stakeholders during and in the aftermath of crises, anticipating on their future process of political accountability?
Sub analysis	(4) Analysis of the stances taken by the identified important stakeholders in the, the Hague case immediately after the crisis
Unit of analysis:	Paragraphs
Analyzed documents (type of document):	Council debates, media statements, personal statements

Unit of analysis	Negative	Neutral	Positive
<b>REGIONAL MEDIA AUTHORITIES</b>			
<b>AD Den Haag</b>			
Die ene vraag stellen bij elke ontwikkeling of gebeurtenis is zo ongeveer de kerntaak van elke burgemeester. Het beschermen van de openbare orde is niet voor niets neergelegd bij de burgemeester, benoemd door de kroon en dus onafhankelijk van partijbelangen.	<b>X</b>		
Haar is vooral aan te rekenen dat zij bij haar komst als nieuwe eindverantwoordelijke voor de openbare orde, nooit de vraag stelde of deze manier van oud- en nieuw vieren wel veilig is.	<b>X</b>		
Mevrouw Krikke, u deed wat u kon maar de stad is beter af zonder u	<b>X</b>		
Op de dag dat Den Haag een daadkrachtige burgemeester harder nodig heeft dan ooit, wankelt de positie van burgemeester Pauline Krikke. Het langverwachte rapport van de Onderzoeksraad voor Veiligheid over de uit de hand gelopen vreugdevuren is pijnlijk duidelijk over de rol van de eerste burger van de stad: zij schoot op alle fronten tekort.	<b>X</b>		
Het is Krikke niet zo zeer aan te rekenen dat ze het illegale doorbouwen gedoogde, maar wel dat zij als eindverantwoordelijke niet zorgde dat deze evenementen veilig en gestructureerd konden verlopen.		<b>X</b>	

Haar aanpak en die van haar voorgangers was achteraf gezien vragen om ellende. Dit moest een keer fout gaan. Het accepteren van die conclusie kan daarom alleen maar resulteren in het aftreden van de burgemeester.	<b>X</b>		
Afspraken ontduiken is in Duindorp en Scheveningen net zo'n sport als de hoogste vuurstapel maken. Is dat gek, als de overheid toch nooit handhaaft?	<b>X</b>		
Wat nu volgt is koortsachtig overleg tussen de politie en de directeur veiligheid op het stadhuis. Hans van der Vet belt daarna Krikke uit bed. Dat doe je niet zomaar, vertelt een oude bekende uit Arnhem, waar ze hiervoor burgemeester was. Niet vanwege het late uur, maar omdat Krikke het liefst zo ver mogelijk weg blijft bij openbare-orde-calamiteit.	<b>X</b>		
Straks wordt de ME vanuit het donker bekogeld, wie weet zelfs vanaf de stapel. Wat als er iemand vanaf lazert? Krikke durft het om deze redenen niet aan en laat de bouwers hun gang gaan.		<b>X</b>	
Het snoeiharde rapport over de vreugdevuren op Scheveningen heeft de toch al niet florissante positie van burgemeester Krikke verder aan het wankelen gebracht.	<b>X</b>		
Snoeihard is het rapport over de vonkenregen die Scheveningen afgelopen jaarwisseling bijna in de as legde. Oók voor burgemeester Pauline Krikke, die eindverantwoordelijk is voor de veiligheid in de stad.	<b>X</b>		
Voor Pauline Krikke is de harde kritiek onwelkom. De burgemeester ligt al langer onder vuur. Dat begon toen ze in 2018 de Hagenaar die op Bevrijdingsdag drie mensen neerstak als een verwarde man omschreef. Daarmee veegde ze de optie van een terreurdaad meteen van tafel. Ook haar optreden ná de vonkenregen werd in de politiek neergesabeld. De burgemeester nam geen verantwoordelijkheid voor de bijna-ramp en wees in plaats van naar zichzelf naar de bouwers, stelden criticasters.	<b>X</b>		
Burgemeester Krikke had voldoende mogelijkheid om in te grijpen toen de bouwers zich niet aan de afspraken hielden. Maar ze greep niet in.	<b>X</b>		

Daarnaast zouden er niet-toegestane brandbare stoffen zoals vuurwerk, benzine en andere brandversnellende stoffen zijn gebruikt in de stapels. Mede daardoor brandde de houtstapel in Scheveningen sneller en anders dan verwacht. De gemeente was verantwoordelijk voor het toezicht hierop, maar desondanks werd het gebruik van de verboden stoffen niet opgemerkt.		X	
<b>Omroep West</b>			
Als burgemeester was zij eindverantwoordelijk voor het vreugdevuur dat tijdens de afgelopen jaarwisseling zoveel schade aanrichtte op Scheveningen. Hoofdredacteur van Omroep West Henk Ruijl schrijft in een commentaar dat het vertrek van Krikke onafwendbaar is of zou moeten zijn.	X		
Oud-minister Jeroen Dijsselbloem, nu voorzitter van de Onderzoeksraad voor Veiligheid (OvV), velde donderdag het vonnis. Toon en inhoud van zijn boodschap waren klip en klaar: de burgemeester is verantwoordelijk voor de veiligheid in de stad en zij heeft gefaald. Het maakt haar dossier er niet beter op. Met het snelle vingerwijzen in de affaire rond messteker Malek F. had ze al veel krediet verspild.	X		
Wanneer Krikke over een week als burgemeester in functie nog het debat aangaat, heeft iedereen ruimschoots kans gezien de OvV-bevindingen rustig door te nemen. Het beeld dat opdoemt is dat van volslagen amateuristisch gepruts om de lieve vrede te bewaren.	X		
Sinds het vertrek van burgemeester Jozias van Aartsen is er geen bundeling te vinden van afspraken om de bouw van de stapels pallets in goede banen te leiden. Er staan fatale zinnen op papier, zoals: 'De burgemeester had voldoende bevoegdheden om openbare orde en veiligheid te handhaven en maatregelen te treffen. Van deze bevoegdheden maakte de burgemeester geen gebruik.	X		
Dat de gemeente Den Haag, de burgemeester voorop, wist van de overtredingen bij de vreugdevuren maar niet optrad en daarmee de Scheveningers in gevaar bracht, zou onder normale omstandigheden leiden tot het vertrek van de eindverantwoordelijke: burgemeester Krikke. Normaal gesproken heet dat: onafwendbaar.	X		

De burgemeester is aangeschoten wild. De stad blijkt een flinke beproeving voor haar. De vertrouwensvraag over het functioneren hoefde in Den Haag decennialang niet te worden gesteld. Daarom mag je boven alles van de burgemeester zelf verlangen dat zij het rapport goed leest en de gemeenteraad een stap voor is. Al is zelfkritiek tonen niet haar sterkste kant.	X		
<b>NATIONAL MEDIA AUTHORITIES</b>			
<b>Trouw</b>			
Het beleid van Krikke faalde, maar bij haar aftreden stelt zij het gebrek aan steun ervoor centraal.	X		
Een bestuurder in een openbaar ambt heeft diverse mogelijkheden om verantwoordelijkheid te nemen. Hij kan opstappen als het onaangename feit van het eigen falen bekend wordt.	X		
De burgemeester koos geen van beide mogelijkheden, maar ging voor de slechtst denkbare oplossing. Haar eerste reactie op het rapport van de Onderzoeksraad was dat alles anders zou worden. Vervolgens besloot ze in het weekeinde, drie dagen voor het debat in de gemeenteraad, alsnog dat aftreden raadzaam was. Krikke wekt daarmee de indruk de afgelopen dagen vooral te hebben gebruikt om te onderzoeken of er in de Haagse gemeentepolitiek voor haar nog genoeg steun was om als burgemeester aan te blijven.	X		
Niet het falende beleid, maar de vraag in hoeverre het falende beleid haar door anderen zou worden aangerekend, kwam daarmee centraal te staan.		X	
Het optreden van Krikke de afgelopen dagen is betreurenswaardig. Daar komt nog eens bij dat zij besloot haar aftreden aan te kondigen in een filmpje op het sociaal platform Instagram, in plaats van in een brief aan de Haagse gemeenteraad.	X		
Zo makkelijk als Krikke de schuld op 1 januari bij de bouwers legt, zal ze nu niet weggomen. Als burgemeester is zij belast met de openbare orde en veiligheid. Ze wist dat de stapels met pallets meer dan drie meter te hoog waren, maar gaf geen opdracht tot afbraak.	X		
Zo doet Krikkes vingerwijzen op 1 januari denken aan het conflict dat ze als burgemeester van Arnhem uitvecht met de gemeenteraad van die stad.			

Ze kent haar dossiers niet en verschuilt zich wat gemakkelijk achter haar overlegpartners bij politie en justitie, zeggen raadsleden.	<b>X</b>		
In de rumoerige dagen voor Oudjaar koos Den Haag voor de lieve vrede, waardoor de bouwers van de brandstapel hun gang kunnen gaan. Burgemeester Krikke belooft beterschap.	<b>X</b>		
Blijft over de vraag of het Haagse gemeentebestuur iets valt te verwijten, en of Krikke zelf op basis van dit rapport zou moeten besluiten terug te treden. De conclusies van de Onderzoek raad vormen natuurlijk een papieren werkelijkheid waarin achteraf wordt geconstateerd dat de regelgeving wel erg 'houtje-touwtje' was. Die wijkt af van het risicomanagement van het Haagse gemeentebestuur, de politie en de brandweer die op het meest onstuimige moment van het jaar 'met de poten in het bluswater staan'. Den Haag staat daarin niet alleen		<b>X</b>	
<b>NOS</b>			
Krikke of stikken': de burgermoeder voor wie de geschiedenis zich herhaalde.	<b>X</b>		
Tweeënhalf jaar was Pauline Krikke (58) burgemeester van Den Haag. In die korte tijd brokkelde het vertrouwen in haar steeds verder af. Bij haar ambtenaren, maar ook steeds meer in de gemeenteraad. Drie kwesties binnen één week luidden uiteindelijk haar vertrek in.	<b>X</b>		
De meesten erkennen dat Krikke uitstekend voor de dag komt in het contact met gewone burgers; de rol van burgermoeder vervult zij met verve. Maar Krikke heeft volgens hen ook een andere kant: die van een bestuurder die snel uit haar slof schiet als zij onder vuur komt of anderszins stress ervaart.		<b>X</b>	
Krikke erkent fouten vreugdevuren: 'Blinde vlek voor veiligheid'.	<b>X</b>		
De gemeente Den Haag herkent en erkent de kritiek van de Onderzoeksraad voor Veiligheid op de organisatie van de vreugdevuren in Scheveningen en Duindorp. De gemeente laat weten alle conclusies te omarmen en de aanbevelingen over te nemen.		<b>X</b>	

In een vernietigend rapport schreef de raad vanochtend dat de gemeente wist dat de bouwers zich niet hielden aan gemaakte afspraken, maar niet ingreep. Mede doordat de brandstapel groter was dan toegestaan en doordat er vaten diesel waren gebruikt om het vuur aan te jagen, ging het mis..	X		
<b>Het Parool</b>			
De OVV schrijft dat de brandweer en de gemeente het risico op vliegvuur niet goed op het netvlies hadden. Dat is opmerkelijk, omdat een jaar eerder bleek dat noemenswaardig vliegvuur ontstond dat neerkwam op de boulevard.	X		
Burgemeester Pauline Krikke had voldoende mogelijkheid om in te grijpen toen de bouwers zich niet aan de afspraken hielden. Maar ze trad niet op. Deze handelwijze werkte het overschrijden van grenzen in de hand, zeker in de context van de competitie tussen Scheveningen en Duindorp.	X		
Krikke, verantwoordelijk voor de veiligheid, zal het de komende weken zwaar krijgen in de gemeenteraad. Dat is niet voor het eerst. Vorig jaar kwam ze in de problemen toen ze de Syrische statushouder Malek F. een ‘verwarde persoon’ noemde, onmiddellijk nadat hij drie mensen had neergestoken. De politie sprak vlak daarna over ‘een terroristisch motief’.	X		
Als burgemeester van Arnhem kwam de voormalige VVD wethouder van Amsterdam regelmatig in aanvaring met de raad. Zij moest zich zelfs verantwoorden in een ‘openbaar functioneringsgeprek’. Daar stelde men koeltjes vast: zelfreflectie is niet het sterkste punt van de burgemeester.	X		
In Amsterdam vertrok zij al na een jaar als directeur van het Scheepvaartmuseum, nadat het voltallig managementteam een brandbrief naar de raad van toezicht had gestuurd, waarin Krikke gebrek aan ‘kennis, ervaring en vaardigheden’ werd verweten.	X		

## Codesheet The Hague: after inquiry report - Political Arena

CODING SHEET	
Name	Milou van Elleswijk
Research question:	How do public leaders (try to) influence stances of important stakeholders during and in the aftermath of crises, anticipating on their future process of political accountability?
Sub analysis	(4) Analysis of the stances taken by the identified important stakeholders in the, the hague case immediately after the crisis
Unit of analysis:	Paragraphs
Analyzed documents (type of document):	Council debates, media statements, personal statements

Unit of analysis	Negative	Neutral	Positive
<b>VVD</b>			
(P) Het is goed dat de Onderzoeksraad voor de Veiligheid grondig onderzoek heeft gedaan naar de vreugdevuren. Het is goed dat het college de ambitie heeft de vreugdevuren ook komend jaar te laten doorgaan, mooi als dit lukt.		X	
(P)De afgelopen twintig jaar zijn de vreugdevuren verworden tot een mooie traditie. Mede dankzij de vreugdevuren hebben onrustige jaarwisselingen plaatsgemaakt voor een verbroederend feest. Tegelijk hebben we afgelopen Oud en Nieuw gezien dat er ook een risico is. Er daalde een vonkenregen op een deel van Scheveningen neer en brandweer en hulpdiensten hebben mogelijk een ramp voorkomen.		X	
(M)De VVD laat in een eerste reactie weten blij te zijn met het rapport en hoopt dat de vreugdevuren doorgaan.		X	
<b>Groep de Mos/ Hart voor Den Haag</b>			
(M) 'Nog voor het door Hart voor Den Haag gevraagde OvV-rapport schreeuwden alle oppositiepartijen om het hoofd van de burgemeester. Kijken of ze, nu er een glashelder rapport ligt, nog steeds deze mening zijn toegedaan of dat ze voor een plek in het college hun woorden inslikken.	X		
(M) De grootste partij van Den Haag spreekt van een 'snoeihard rapport waaraan maar één conclusie kan worden verbonden: Krikke moet aftreden	X		
Zeker nu oud-bondgenoot Groep de Mos ten aanval trekt: „Ze moet weg, liefst vandaag nog!.	X		



Hefstig om te lezen dat burgemeester Krikke onvoldoende ingreep toen de bouwers zich niet aan de afspraken hielden. Omdat ze niet ingreep, werkte zij het overschrijden van grenzen in de hand.	X		
Diegene die moest handhaven deed niets, daarom moet ze aftreden. Liefst vandaag nog.	X		
<b>D66</b>			
(M) De 'duidelijke conclusies en aanbevelingen' van de Onderzoeksraad goed bestuderen, om er vervolgens een oordeel over te vellen. 'Dat doen we bewust niet in de hectiek, daar willen we na de grote en onverwachtse onrust deze week en - in aanloop naar het debat over het rapport - zorgvuldig de tijd nemen.		X	
(P)De stad verdient in deze woelige tijden partijen en politici die niet meteen hun oordeel klaar hebben, maar rustig de inhoud bestuderen		X	
(P) de OVV heeft grondig werk verricht, met duidelijke conclusies en aanbevelingen. Deze willen we als D66 goed tot ons nemen om er een gefundeerd oordeel over te vellen.		X	
<b>Groen Links</b>			
(M) Ondanks haar betrokkenheid en inzet voor onze stad is er te veel fout gegaan bij de afgelopen jaarwisseling om nu nog voldoende gezag te hebben.	X		
(P))Ik onderschrijf de conclusie van het OVV dat de veiligheid in de huidige vorm van de vreugdevuren totaal niet kan worden gegarandeerd.		X	
(M) Geschokt over de harde conclusies van het OVV-rapport over de vreugdevuren. Vergunningen ontbraken, afspraken werden niet gehandhaafd en het was niet duidelijk met wie de gemeente afspraken had.	X		
(M) Dit kon en had moeten worden voorkomen, zo is te lezen in het rapport. De stapels waren te hoog, tonnen met diesel stookten de vuren verder op en de afspraken tussen gemeente en bouwers waren te vaag.		X	
<b>CDA</b>			

(M) Er waren verschillende momenten om op te treden in het belang van de veiligheid, maar telkens is dit niet gebeurd. Dat is de burgemeester en de gemeente aan te rekenen.	X		
(M) De traditioneel gegroeide cultuur van gedogen leidde ertoe dat, ondanks de steeds grotere omvang van de stapels en bijbehorende grotere veiligheidsrisico's, de gemeente de beheersing van deze risico's en de manier van hoe je hiermee om moet gaan niet veranderde, waarmee een schijnveiligheid ontstond.	X		
(P) Voor het CDA zijn dit geen verrassende conclusies. Wij hebben bij de debatten eerder dit jaar over de vuurstepels ook al meerdere malen gewezen op de afwezigheid van het handhaven van de afspraken jaar in jaar uit, waardoor een cultuur is ontstaan waarbij de bouwers een vrijstaat op het strand konden creëren waar zij het voor het zeggen hadden op het strand en niet de gemeente.	X		
(P) Ondanks de brief van de burgemeester waarin zij aankondigde dat we met de vuren op het uiterste randje balanceren van wat veilig en verantwoord kan, en iedereen zich daarom strikt aan de afspraken moet houden, werd wederom nergens op ingegrepen.	X		
(P) Kortom; er waren verschillende momenten om op te treden in het belang van de veiligheid, maar telkens is dit niet gebeurd. Dat is de burgemeester en de gemeente aan te rekenen, net als het feit dat de gemeente een voorstel van Effectis tot nader onderzoek van het ontstane vliegvuur bij de jaarwisseling van 2017/18 niet nodig achtte.	X		
(P) De traditioneel gegroeide cultuur van gedogen leidde ertoe dat, ondanks de steeds grotere omvang van de stapels en bijbehorende grotere veiligheidsrisico's, de gemeente de beheersing van deze risico's en de manier van hoe je hiermee om moet gaan niet veranderde, waarmee een schijnveiligheid ontstond.	X		

## Codesheet The Hague: after inquiry report - Builders

CODING SHEET	
Name	Milou van Elleswijk
Research question:	How do public leaders (try to) influence stances of important stakeholders during and in the aftermath of crises, anticipating on their future process of political accountability
Sub analysis	(4) Analysis of the stances taken by the identified important stakeholders in the, the hague case immediately after the crisis
Unit of analysis:	Paragraphs
Analyzed documents (type of document):	(M) Media statements, (P) personal statements

Unit of analysis	Negative	Neutral	Positive
(M) De organisatie van het vreugdevuur in Duindorp wil helemaal niet reageren op het onderzoeksrapport en de toekomst van de oudjaarstraditie. „Zijn jullie doof? Hoe vaak hebben we nou gezegd dat jullie alleen maar onzin verhalen schrijven en dat wij niet meer met de pers praten.		X	
(M) Oké, er is een zwijgafpraak over de voorlopige conclusies van de Onderzoeksraad voor Veiligheid dat bestuursleden van de vreugdevuren al hebben ingezien. Maar los daarvan: „We gaan dit jaar helemaal niet praten met de pers. Die wil ons alleen maar kleineren.		X	
(M) Het rapport is net naar buiten gebracht. Daar willen we eerst goed naar kijken. We gaan er niet van uit dat we donderdag kunnen reageren.		X	
(M) We moeten bekijken wat de gemeente wil en wat er kan. We willen zeker niet meer hebben wat er vorig jaar is gebeurd.		X	

## The Hague: after inquiry report - Public

CODING SHEET													
Name	Milou van Elleswijk												
Research question:	How do public leaders (try to) influence stances of important stakeholders during and in the aftermath of crises, anticipating on their future process of political accountability?												
Sub analysis	(4) Analysis of the stances taken by the identified important stakeholders in the, the hague case immediately after the crisis												
Unit of analysis:	Paragraphs												
Analyzed documents (type of document:	Media statements, personal statements												

Unit of analysis	Negative	Neutral	Positive
<b>NO RELEVANT STANCES / DATA ON STAKEHOLDERS CATEGORY PUBLIC – AFTERMATH CRISIS</b>			