



C&A

CRISIS
COMMUNICATIE



PRESSURE
COOKER

C&A

Plaats en datum:	Rotterdam, 20 mei 2022
Auteurs:	Geert van Driesten, Iris Fontijn, Lisa Suttorp, Pien Poelman
Studentennummers:	1011278, 0994253, 1018350, 1018379
Opleiding:	Communicatie voltijd jaar 2
Onderwijsinstelling:	CMI, Hogeschool Rotterdam
Begeleider:	Maaïke Amerongen-Kettenis

Inhoudsopgave

Hoofdstuk 1: Samenvatting van de situatie.....	4
Hoofdstuk 2: Advies.....	6
2.1 Strategische overwegingen	6
2.2 Uitgangspunten communicatie	6
2.3 Communicatielijn.....	7
2.4 Kernboodschap	7
Hoofdstuk 3: Aanpak	7
Hoofdstuk 4: Evaluatie.....	8
Literatuurlijst	9
Bijlage 1: Organisatie analyse.....	11
Bijlage 2: Stakeholderanalyse.....	13
Bijlage 3: Trendanalyse	19
Bijlage 4: Risicoanalyse	22
Bijlage 5: Omgevingsanalyse	25
Bijlage 6: BOB-methode.....	28
Bijlage 7: De wet van pleuris	33
Bijlage 8: Responsstrategie	35
Bijlage 9: Communicatielijn.....	37
Bijlage 10: Persstatement	40
Bijlage 11: Voorbereiding interviews (vragen).....	42
Bijlage 12: Aandachtspunten voor feedback persconferentie	43

Hoofdstuk 1: Samenvatting van de situatie

C&A als organisatie

C&A wil de modebranche verduurzamen. Wanneer je als bedrijf zoiets wilt bewerkstelligen, moet je beginnen bij jezelf. De missie, visie en waarde luiden als volgt:

Missie

‘C&A Foundation is our corporate foundation. Their mission is to support programmes and initiatives that will transform fashion into a fair and sustainable industry that enables everyone - from farmer to factory worker - to thrive’ (Comparably, 2022).

Visie

‘Duurzame mode als de nieuwe standaard’

Waarde

1. *‘We care for people & planet’*

Met deze waarde wil C&A een positieve impact hebben en de consument duurzame keuzes te laten maken.

2. *‘We are consumer-obsessed’*

De passie van C&A ligt bij de mode en consument. Deze waarde is hun drijfveer.

3. *‘We love togetherness’*

Teamspelers en een gezamenlijk doel hebben. Dat is wat C&A wil uitstralen. Met de verschillende competenties binnen het team verwachten ze meer te kunnen bereiken.

4. *‘We keep it simple’*

Eenvoud in de designs, relaties onder elkaar en met onze consument is waar C&A naar streeft. Hierbij staan slimme en kostenbewuste keuzes centraal.

5. *‘We are forward thinking & acting’*

Leren wordt gedaan aan de hand van het maken van fouten. Vanuit deze waarde willen ze als bedrijf groeien en de industrie innoveren (C&A Company, 2021).

In alle waarde komt duurzaamheid naar voren en hoe ze dit willen bereiken binnen C&A. Daarbij is de visie van het bedrijf terug te zien in de interne- en externe communicatie. Is van belang, omdat C&A weet hoe ze met stakeholders moeten communiceren.

Mogelijke risico's

Hier zijn een aantal risico's naar voren gekomen. Zie de risicoanalyse in bijlage 4. Hieruit is gebleken dat de belofte die de C&A en de beelden een grote risicogevoeligheid hebben. De belofte (duurzamere mode als de nieuwe standaard) die C&A doet is zo duidelijk, dat het bijna 'makkelijk' is om de belofte te breken. Daarbij heeft de (social) media een grote rol tijdens een crisis. De (social) media kunnen met beelden een emotie opwekken en die beelden kunnen met een noodgang de hele wereld overgaan.

Doordat C&A niet het allergrootste kledingbedrijf is en binnen de kledingbranche niet heel veel risico's heeft in vergelijking tot bijvoorbeeld de levensmiddelenbranche, is er sprake van een gemiddelde risicogevoeligheid onder bekendheid en het branche-imago

Omdat de risico's van C&A vooral liggen in de productielanden en het geen directe gevolgen zal hebben voor de consument hier in Nederland, geldt er een kleine risicogevoeligheid voor marktnabijheid. Als laatste heeft C&A geen voorgeschiedenis met een crisis. Dus ook in dit geval is er sprake van een kleine risicogevoeligheid.

Wanneer er gekeken wordt naar de risico's van C&A, zullen ze vooral rekening moeten houden met de risicogevoeligheid van de belofte en beeld, een klein beetje met bekendheid en branche imago en weinig tot niks met de marktnabijheid en voorgeschiedenis van C&A.

Situatie: slechte werkomstandigheden, lage lonen en mogelijk kinderarbeid

In een Cambodjaanse fabriek zijn maandag kledingarbeiders massaal de straat op gegaan. Een aantal van deze werknemers was mogelijk werkzaam bij de fabriek van C&A. Deze arbeiders zijn slaags geraakt met de politie tijdens het protest. Zeker 23 werknemers zijn gewond geraakt. Het is niet zeker of dit werknemers waren van de C&A fabriek. Dit zal moeten worden onderzocht

De protesten zijn een gevolg van het rapport van de Clean Clothes Campaign, dat maandag ochtend uitkwam. Volgens de klokkenluider die bij de C&A zelf werkzaam zou zijn geweest, is er sprake van slechte werkomstandigheden en lage lonen. Volgens hem gaat het al een tijdje mis als het gaat om toezicht en veiligheid. De fabrieken worden gecontroleerd door een inspectie namens C&A, maar de fabriekseigenaren laten de inspectie nooit de volledige fabriek bezichtigen. Niet zeker is of deze informatie klopt. Daarom moet er goed worden onderzocht hoe de werkzaamheden verlopen en wat de lonen zijn van deze fabrieksarbeiders.

Het rapport en de protesten gaan op dit moment de hele wereld over en leidt tot negatieve publiciteit. Mensen hebben een heftige reactie op deze situatie. Aan de berichten op social media is te zien dat mensen boos en teleurgesteld zijn. Publiekgroepen vragen zich af wat de C&A gaat doen om dit op te lossen. En of de medewerkers nu wel worden uitbetaald.

Op dit rapport volgde het bericht over mogelijk kinderarbeid in de fabrieken. Volgens een ex-medewerker, die anoniem wenst te blijven is er al jaren veel meer mis in deze fabriek. Hij stelt dat er ook kinderen in deze fabrieken aan het werk worden gezet. Kinderen van 12 en 13. Volgens de oud-medewerker verwezen de verantwoordelijken steevast naar de inspectie die namens C&A jaarlijks bij de fabrieken plaatsvindt. In die rapporten werden dergelijke misstanden dan niet opgetekend. "Feit is dat de fabriekseigenaren die inspectie nooit de volledige fabriek lieten zien". Ook bij deze informatie is niet zeker of het klopt, omdat de ex-werknemer mogelijk geen betrouwbare bron is. Er zou grondig onderzoek moeten worden gedaan naar mogelijk kinderarbeid in de fabrieken en nalatigheid van de inspectie.

Volgens Wyger Wentholt, Nederlands woordvoerder van Clean Clothes Campaign, is fast fashion de kern van het probleem. (Te) goedkope kleding kan niet worden geproduceerd onder goede arbeidsomstandigheden. En het feit dat hiervoor kinderen worden ingezet verbaast hem niet. "Kleding is geen wegwerpproduct, maar zo gebruiken mensen het wel".

Er is sprake van een crisis door een verstoring van de normale gang van zaken, deze heeft negatieve gevolgen voor de organisatie meerdere van haar doelgroepen worden geraakt. Het onderzoek hiervan is te vinden in bijlage 6 doormiddel van de BOB-methode en in bijlage 1 doormiddel van een organisatie analyse. Het belang van het gebruik van deze methodes staat in de bijbehorende bijlage. Zie bijlage 5 voor de omgevingsanalyse.

Trends

De trend die toepasbaar is voor C&A is duurzaamheid. C&A is een merk dat veel waarde hecht aan duurzaamheid. Ze houden zich zelfs al bezig met deze trend. Het initiatief WearTheChange laat dit zien. Binnen het initiatief wordt ingezet op een betere behandeling van medewerkers. C&A's betrokkenheid bij duurzaamheid maakt dit ook een relevante trend. Werknemers vragen om basisarbeidsrechten, zoals loonuitbetaling en geen kinderarbeid. C&A moet ervoor zorgen om zich aan haar beloftes te houden door deze de fabrieken te onderzoeken en de voortgang te laten zien aan stakeholders op haar platforms. C&A moet ervoor zorgen om zich aan haar beloftes te houden door deze de fabrieken te onderzoeken en te handelen in het geval deze mensen betrokken zijn bij het bedrijf. Op internet en social media kan de

voortgang van het onderzoek worden laten zien. Vervolgens kan er een nieuwe beslissing worden genomen en actie worden ondernomen. Transparantie zorgt voor een goede reputatie.

Hoofdstuk 2: Advies

In dit hoofdstuk zullen de inzichten in hoofdstuk 1 inhoudelijk een advies vormen.

2.1 Strategische overwegingen

Het recente nieuws vormt een risico voor de continuïteit van de organisatie. Als gevolg van deze crisis kan het resulteren in grote reputatie schade voor de C&A. zie bijlage 4 en 7.

De eerste stap die C&A zou moeten ondernemen is om naar buiten te treden met het nieuws in de vorm van een persstatement. Hiermee kan desinformatie worden voorkomen.

C&A zou moeten erkennen welke rol zij heeft als organisatie en zou daar verantwoordelijkheid voor moeten nemen. Hierbij is het belangrijk dat er geen excuus wordt aangeboden, voordat er duidelijk is wat er precies aan de hand is, want dit kan voor schadeclaims zorgen.

C&A zou moeten inzetten op de herinneringsstrategie en de processtrategie deze zullen de schade van de crisis tot een minimum beperken.

Herinneringsstrategie: De aandacht wordt niet alleen gevestigd op de getroffen maatregelen, maar ook op de eerder geleverde prestaties van de C&A. De nadruk wordt gelegd op onwaarschijnlijkheden in negatieve publiciteit en de positieve punten van het bedrijf worden geaccentueerd. De ervaring van het negatieve ervaren aspect wordt afgeleid.

Processtrategie: De aandacht wordt niet gericht op het specifieke incident (wel noemen), maar vooral op de manier waarop het bedrijf in het algemeen met het incident omgaat. Er moet duidelijk worden gemaakt dat er al inspecties zijn en dat alle procedures in acht worden genomen. Er moet duidelijk worden gemaakt dat er alles aan wordt gedaan om incidenten te voorkomen, maar wanneer er bepaalde taken worden uitbesteed kunnen dit soort dingen gebeuren. De aandacht wordt volledig gevestigd op de inspanningen die het bedrijf hier insteekt om het op te lossen. Zie bijlage 8.

Crisisteam

Er is speciaal voor deze crisis een crisismanagement team (CMT) opgericht. Het CMT bestaat uit Geert van Driesten, Iris Fontijn, Lisa Suttorp en Pien Poelman. Ieder heeft binnen het team zijn eigen rol. Geert van Driesten is voorzitter. Dit is de belangrijkste functie binnen het CMT, waarbij de focus vooral ligt op leiderschap. Lisa Suttorp is informatiemanager/logger. Zij houdt alle afspraken en feitelijke gebeurtenissen bij. Daarnaast is er nog een communicatieadviseur Iris Fontijn en scenariohouder Pien Poelman.

2.2 Uitgangspunten communicatie

C&A heeft veel stakeholders. Zie bijlage 2. Burgers en mensenrechtenorganisaties geven hun mening over de situatie in het openbaar of op social media. Andere organisaties, zoals SaveTheChildren zouden C&A kunnen helpen, maar is de vraag is of dit al de juiste stap is. Als eerste is het onderzoeken van de situatie essentieel. Hierbij zijn de fabriekseigenaren, de medewerkers en de inspectie van de C&A erg belangrijk. De fabriekseigenaren en de medewerkers zijn direct betrokken bij het probleem. Daarnaast zullen onderzoekers kijken hoe de situatie in elkaar zit. Dit is de eerste stap en daarom zijn deze stakeholders het meest belangrijk. Updates plaatst de C&A op social media.

2.3 Communicatielijn

Empathie als voorwaarde

De communicatielijn laat zien welke stappen er moeten worden gezet aan waar het communicatieplan aan moet voldoen. Zie bijlage 9. Het is belangrijk dat iemands oprechtheid en de heftigheid van emoties niet ter discussie worden gesteld. C&A zou de communicatieboodschap die naar buiten wordt gebracht, een meelevende en empathische insteek geven. Daarnaast zou er ook compassie moeten worden getoond. C&A zou moeten laten zien dat zij wordt geraakt door de boodschap. De focus zou moeten liggen op de gedupeerde en niet zozeer op het eigen gelijk (gebruik woord: *betrokkenen*). *Let op: in een crisis steken emoties altijd de kop op. Blijf rationeel denken, verlies nog de logica, nog de emotie uit het oog.*

Feiten doen ertoe

Vervolgens zou de C&A moeten kijken naar de bestaande feiten. C&A zou moeten vertellen wat zij tot nu toe wel weet en wat juist nog onbekend is.

Feit is dat er een aantal werknemers gewond zijn geraakt bij een protest in Cambodja. Wat nog niet bekend is, is wie deze mensen zijn en of dit werknemers waren van de C&A fabriek

Een ander feit is dat er een rapport naar buiten is gebracht door Clean Clothes Campaign. Het is nog niet bekend van wie de informatie precies af komt en of het klopt wat er nu in de media wordt gedeeld. Ook is niet duidelijk hoe de werkzaamheden precies verlopen en wat de lonen op dit moment zijn in de fabrieken in Cambodja.

Daarnaast is het een feit dat er een vervolg bericht is verschenen in de media door een anonieme ex-medewerker. Nog niet bekend is of deze geruchten over kinderarbeid ook daadwerkelijk gebaseerd zijn op feiten.

Begin van herstel

Als opvolging op het inspelen van de gevoelens en het vaststellen van feiten, zou de C&A moeten aangegeven wat er gedaan moet worden als een oplossing.

C&A zou moeten inzetten op een grondig onderzoek door een onafhankelijke partij die gaat kijken naar de feiten die op dit moment worden gerepresenteerd binnen deze crisis.

Er zal daarnaast een onafhankelijk team worden aangewezen die regelmatig en zonder vooraankondiging een check zullen uitvoeren in de fabrieken. Zij zullen een openbaar rapport naar buiten brengen dat voor het publiek zichtbaar is.

Ten slotte zou C&A open en eerlijk aan moeten geven dat de feiten nog onderzocht worden. Op basis daarvan zullen er maatregelen worden genomen om de kans op herhaling tot een minimum te beperken.

2.4 Kernboodschap

“Wij verankeren duurzaamheid met eerlijkheid”. In geen enkele situatie willen wij dat er arbeiders zijn die in slechte werkomstandigheden moeten werken. Hier willen wij geen deel van uit maken. C&A staat voor een goede behandeling van de mens en een duurzame aanpak.

C&A wil niks te maken hebben met kinderarbeid en slechte werkomstandigheden. Het is belangrijk om aan te geven in de kernboodschap. C&A wil juist duurzaam en ethisch handelen en dit komt naar voren in de kernboodschap en persstatement.

Hoofdstuk 3: Aanpak

Middelen

Na grondig onderzoek zijn er een aantal middelen die ingezet gaan worden. Als eerste een persstatement voor de persconferentie op vrijdag. Hierin zal de handelwijze van C&A bekend worden gemaakt. Naast het persstatement zullen de stakeholders op de hoogte worden gehouden van de vooreringen van het onafhankelijk onderzoek. Dit wordt gedeeld op de website.

Content

C&A gaat om de crisis te managen, die is ontstaan door de werkomstandigheden in Cambodjaanse fabriek, een persconferentie houden. Tijdens deze persconferentie zal C&A met een persstatement naar buiten komen. Zie bijlage 10. Hieronder staat per stap uitgewerkt wat wanneer zal gebeuren.

|stap 1: In eerste instantie zal er een persstatement naar buiten worden gebracht. Dit statement is verder uitgewerkt in bijlage 10. Dit persstatement staat volledig in het teken van de aanpak. **Dit punt moet direct aangepakt worden binnen de crisis.**

|stap 2: Er wordt ingezet op een grondig onderzoek door een onafhankelijke partij die gaat kijken naar de feiten die op dit moment worden gerepresenteerd binnen deze crisis. Op basis daarvan zullen er maatregelen worden genomen om de kans op herhaling tot een minimum te beperken. Ook zal er gekeken worden naar keurmerken zoals die van de Fair Wear Foundation om de arbeidsomstandigheden te verbeteren. **Nadat het bedrijf naar buiten is getreden in verband met de crisis zou de C&A direct een onderzoek moeten opstellen, zodat de belangrijke feiten aan het licht kunnen worden gebracht.**

|stap 3: Er zal een onafhankelijk team worden aangewezen die regelmatig en zonder vooraankondiging een check zullen uitvoeren in de fabrieken. Zij zullen een openbaar rapport naar buiten brengen dat voor het publiek zichtbaar is. **Terwijl het onderzoek wordt ingesteld zal deze stap moeten worden uitgevoerd. Op die manier kunnen soort gelijke incidenten tot een minimum worden beperkt.**

|stap 4: Daarnaast zal er een campagne worden opgezet om de kern van het probleem (volgens Wentholt van Clean Clothes Campaign) aan te pakken. Zie bijlage 6. **Nadat de crisis 3 tot 5 maanden voorbij is zal het bedrijf deze stap uitvoeren. Dit gebeurt pas als het niet meer over de crisis gaat. Op die manier lijkt het niet of het bedrijf geld wil verdienen doormiddel van de crisis. In plaats daarvan komt het bedrijf met een positieve ontwikkeling die de toekomst van het bedrijf tekent. De aandacht wordt nu volledig afgewend van de crisis.**

Hoofdstuk 4: Evaluatie

De persconferentie heeft inzichten geboden om de outline te verbeteren. Het beantwoorden van de vragen van de pers ging goed. Dit ging professioneel met een paar kritiekpunten. Er waren complimenten gegeven aan “risico minimaliseren”, want dit is een realistisch en transparant antwoord. Alleen moest er gelet worden op de woorden “slachtoffer” en “dat we er niets mee te maken willen hebben”. Labeling moet dus worden toegepast. Het taalgebruik moet worden veranderd naar zachtere en formele taal.

Verder was er kritiek op de oplossing voor deze crisis. Voorheen was er gekozen voor een oplossing voor fast fashion, aangezien dit gepaard gaat met kinderarbeid. Wij wilden daarom recyclen stimuleren door mensen coupons te laten sparen. Alleen klonk dit als een campagne, ofwel een reclame voor de coupons, terwijl er juist een crisis is. Daarom is het beter om eerst te focussen op de onderzoeken en te wachten totdat de volgende stap wordt gezet. Fast fashion is niet helemaal het probleem, C&A heeft een zorgplicht voor de arbeiders die de kleding maken, dus dit komt eerst. Deze feedback hebben wij verwerkt in onze nieuwe outline. Wij zullen grondig onderzoek doen naar de situatie en de betrokkenen van de crisis. Hiervoor wordt een extern team ingehuurd voor een betrouwbaarder resultaat. Daarbij worden andere stakeholders, zoals klanten, op de hoogte gehouden via social media en de website.

Literatuurlijst

- C&A. (2021, 1 oktober). *Cradle to Cradle | C&A Nederland*. Geraadpleegd op 19 mei 2022, van <https://www.c-and-a.com/nl/nl/corporate/company/duurzaamheid/c2c/>
- C&A. (2018b, april). *Bijlage Werknemer C&A Vestiging: C&A Nederland CV*. Geraadpleegd op 19 mei 2022, van https://www.c-and-a.com/uk/en/corporate/fileadmin/user_upload/Pdf_GDPR/NL/DY20180426BijlageWerknemer.pdf
- C&A. (z.d.). *Dameskleding: ontdek de collectie van C&A*. Geraadpleegd op 19 mei 2022, van <https://www.c-and-a.com/nl/nl/shop/dames>
- C&A. (2016, 26 januari). *Leiderschap | C&A Nederland*. Geraadpleegd op 19 mei 2022, van <https://www.c-and-a.com/nl/nl/corporate/company/over-ca/leiderschap/>
- C&A. (2018). *C&A: Stakeholder Engagement*. Geraadpleegd op 19 mei 2022, van <https://sustainability.c-and-a.com/uk/en/sustainability-report/2018/our-approach/our-strategy/stakeholder-engagement/>
- De Tijd. (2017, 13 juli). *Concurrentie vergroot verlies C&A België*. Geraadpleegd op 19 mei 2022, van <https://www.tijd.be/ondernemen/retail/concurrentie-vergroot-verlies-c-a-belgie/9913588.html>
- De 20 Grootste Modeketens van Nederland*. (2022). Aanbiedingenfolders.nl. Geraadpleegd op 20 mei 2022, van <https://www.aanbiedingenfolders.nl/blog/grootste-modeketens-nederland-171#13>. H&M
- Bales, R., & Strodtbeck, F. (1951). *BOB methode*. Beeldvorming, Oordeelsvorming en Besluitvorming.
- C&A Company. (2021a, oktober 1). *Duurzaamheid: Onze visie: duurzame mode als de nieuwe standaard*. Geraadpleegd op 20 mei 2022, van <https://www.c-and-a.com/nl/nl/corporate/company/duurzaamheid/>
- C&A Company. (2021b, december 20). *Onze Waarden | C&A Nederland*. Geraadpleegd op 20 mei 2022, van <https://www.c-and-a.com/nl/nl/corporate/company/over-ca/onze-waarden/>
- Comparably. (2022). *Please Wait. . . | Cloudflare*. Geraadpleegd op 20 mei 2022, van <https://www.comparably.com/companies/c-a-clothing-company/mission>

Demkes, E. (2020, 22 juli). *De klappen van de coronacrisis vielen in de kledingindustrie in Bangladesh. Wij reconstrueerden hoe C&A zijn naaisters liet vallen*. De Correspondent. Geraadpleegd op 20 mei 2022, van <https://decorrespondent.nl/11438/de-klappen-van-de-coronacrisis-vielen-in-de-kledingindustrie-in-bangladesh-wij-reconstrueerden-hoe-c-a-zijn-naaisters-liet-vallen/4608000958484-5ed0c873>

Hogeschool Rotterdam. (2022). *C&A crisiscommunicatie* [Presentatieslides]. C&A case.

[https://hrnl.sharepoint.com/:b:/r/sites/CMI-CMI-COJAAR2Studiejaar2021-2022/Shared%20Documents/General/Semester%202/Major%20MEDIA,%20REPUTATIE%20%26%20RELATIE/lesweken%20REPUTATIE%20%26%20RELATIE/lesweek%204.3%20\(Crisis\)/cases%20crises/Organisatie%20%26%20Scenario%20-%20C%26A%20-%20Aangepast.pdf?csf=1&web=1&e=dNEkCB](https://hrnl.sharepoint.com/:b:/r/sites/CMI-CMI-COJAAR2Studiejaar2021-2022/Shared%20Documents/General/Semester%202/Major%20MEDIA,%20REPUTATIE%20%26%20RELATIE/lesweken%20REPUTATIE%20%26%20RELATIE/lesweek%204.3%20(Crisis)/cases%20crises/Organisatie%20%26%20Scenario%20-%20C%26A%20-%20Aangepast.pdf?csf=1&web=1&e=dNEkCB)

Jumpseriousgames, J. (2019, 14 oktober). *De Wet van Pleuris*. Jump Serious Games. Geraadpleegd op 20 mei 2022, van <https://jumpseriousgames.nl/de-wet-van-pleuris/>

Stamsneijder. (2016). *Responsstrategieën*. Hogeschool Rotterdam.

Sterk werk. (2022). *Hoe crisis communicatie het verschil maakt*.

De vier grootste reputatierisico's voor retailers. (2022). RetailTrends. Geraadpleegd op 20 mei 2022, van <https://retailtrends.nl/item/38268/de-vier-grootste-reputatierisico-s-voor-retailers>

Bijlage 1: Organisatie analyse

Organisatie analyse

Het is belangrijk dat er een organisatie analyse wordt gedaan, omdat je de juiste indruk achter wilt laten bij de stakeholders. Dit kan alleen als goed duidelijk is waar de organisatie voor staat. De missie, visie en waarden van een bedrijf zijn hier een belangrijk onderdeel van. Daarnaast is het belangrijk dat je weet hoe een organisatie communiceert met belangrijke stakeholder binnen en buiten de organisatie.

Missie, Visie en Waarde

Missie:

'C&A Foundation is our corporate foundation. Their mission is to support programmes and initiatives that will transform fashion into a fair and sustainable industry that enables everyone - from farmer to factory worker - to thrive' (Comparably, 2022).

Met deze missie wil C&A naast een statement maken, ook inspireren. Daarbij sluit de missie perfect aan bij de visie en waarde van het bedrijf. Deze staan hieronder geformuleerd.

Visie:

'Duurzame mode als de nieuwe standaard'

Met oog op de toekomst, vindt C&A het belangrijk om naast kleding te maken die betaalbaar is voor iedereen, rekening te houden met mens en natuur. Vanuit dit oogpunt is de visie ontstaan (C&A Company, 2021).

Waarde:

6. *'We care for people & planet'*

Met deze waarde wil C&A een positieve impact hebben en de consument duurzame keuzes te laten maken.

7. *'We are consumer-obsessed'*

De passie van C&A ligt bij de mode en consument. Deze waarde is hun drijfveer.

8. *'We love togetherness'*

Teamspelers en een gezamenlijk doel hebben. Dat is wat C&A wil uitstralen. Met de verschillende competenties binnen het team verwachten ze meer te kunnen bereiken.

9. *'We keep it simple'*

Eenvoud in de designs, relaties onder elkaar en met onze consument is waar C&A naar streeft. Hierbij staan slimme en kostenbewuste keuzes centraal.

10. *'We are forward thinking & acting'*

Leren wordt gedaan aan de hand van het maken van fouten. Vanuit deze waarde willen ze als bedrijf groeien en de industrie innoveren (C&A Company, 2021).

Interne- en externe communicatie

C&A is een kledingmerk dat kleding maatschappelijk verantwoord wil produceren (Hogeschool Rotterdam, 2022). Men wil dat duurzaamheid het nieuwe normaal wordt. In alles wat het bedrijf doet, moet die duurzaamheid worden meegenomen. En daarmee belooft C&A niet alleen werk te maken van duurzame producten maar ook van duurzame relaties. De zorg voor de mens is een belangrijk uitgangspunt. Daarmee zorgen ze voor de mensen die helpen de producten te maken en voor de medewerkers in de winkels. Maar die zorg ligt er uiteraard ook bij de klanten en leveranciers.

C&A wil laten zien dat ze meegaan met nieuwe ontwikkelingen op; sociaal, cultuur en milieugebied. Dat formuleren ze naar de buitenwereld met de slogan: 'wear the change'. Het gaat er dan niet alleen om dat de collecties naar een duurzamer niveau worden getild, maar dat het hele bedrijf daar in mee gaat.

Inzichten

Het is dus belangrijk dat de C&A belangrijke kernwaarden, zoals; duurzaamheid, de mens. Altijd vooropzet in haar berichtgeving. Daarnaast staat de mens centraal en een duurzame relatie voorop.

Conclusie

C&A bouwt aan duurzame relaties de zorg voor de mens is een belangrijk uitgangspunt. Daarmee zorgen ze voor de mensen die helpen de producten te maken en voor de medewerkers in de winkels.

Bijlage 2: Stakeholderanalyse

Stakeholderanalyse

Het is belangrijk dat je in een crisissituatie weet naar wie je gaat communiceren en wie je partners en/of steunzenders zijn in zo'n situatie (Sterk werk, 2022).

Wie zijn de stakeholders?

De Verenigde Naties heeft de Sustainable Development Goals vastgelegd, waaraan de C&A zich moet houden. Daarom is de VN een stakeholder van de C&A (C&A, 2018). Zie figuur 1.



Figuur 1. Sustainable Development Goals

Verder zijn er stakeholders genoemd op de C&A website; Consumenten, community's, milieuactivisten, groepen voor arbeidsrechten, werknemers, shareholders, vier retailmarkten (Europa, Brazilië, Mexico en China), associaties voor de gezondheid en veiligheid van de producten, associaties die de aanbieder en entrepreneurs vertegenwoordigen, overheden en IGO's en dierenorganisaties. Hier horen ook consumenten en de. In het geval van de case zijn de fabriekseigenaren ook erg belangrijk. Verder zijn de H&M en Zara grote concurrenten van de C&A (De Tijd, 2017).

Samenwerkingspartners

- C&A Foundation
 - Maken plannen voor duurzame kleding en streven naar globale verandering.
- The Sustainable Apparel Coalition (SAC)
 - Zorgen ervoor dat er geen onnodige extra schade komt aan het milieu op het gebied van textiel en schoenen. Dit zou een goede impact hebben op mensen en hu activiteiten.
- Zero Discharge of Hazardous Chemicals (ZDHC)
 - Zorgen voor minder slechte chemicaliën in schoenen en textiel.
- ACT (Action, Collaboration, Transformation)
 - ACT werkt aan een leefbaar loon voor kledingarbeiders in belangrijke inkooplanden.
- The Bangladesh Accord for Fire and Building Safety

- C&A is een van de oprichters van het Bangladesh Accord. Zij was de eerste die het ondertekende, samen met 220 andere merken, internationale vakbonden en ngo's als reactie op de ramp met Rana Plaza. Het akkoord is een onafhankelijke, juridisch bindende overeenkomst, bedoeld om een veilige en gezonde kledingindustrie in Bangladesh te creëren.
- Dutch Textile Covenant
 - In 2016 zijn we toegetreden tot het Nederlands Textielconvenant, geleid door de Rijksoverheid, brancheorganisaties, arbeidsorganisaties en het maatschappelijk middenveld. Er wordt gewerkt aan urgente problemen in textielproducerende landen, zoals kinderarbeid bestrijden, betere werkomstandigheden creëren en lonen verhogen.
- German Partnership for Sustainable Textiles (Textilbündnis)
 - Een multi-stakeholder-initiatief bedoeld om de sociale, economische en ecologische resultaten in de toeleveringsketens van de kledingindustrie te verbeteren.
- Social and Labour Convergence Project (SCLP)L
 - Dit project bevordert samenwerking, het aantal audits vermindert dat leveranciers ontvangen en middelen vrijmaakt die zullen worden omgeleid om herstel en preventie in de hele toeleveringsketen te ondersteunen (C&A, 2018).

De meest belangrijke organisaties zijn te zien in figuur 2.

Our key stakeholder organisations	
Organisation	Topic
Business & Human Rights Center	Human rights due diligence
Centre for Research on Multinational Corporations (SOMO)	Workers' rights
Clean Clothes Campaign	Workers' rights
Ethical Trading Initiative (ETI)	Workers' rights and living wages
Freedom Fund	Workers' rights and bonded labour
Four Paws	Animal welfare
Greenpeace	Sustainable Chemicals Management
Human Rights Watch	Workers' rights and freedom of association
Arisa (formerly Indian Committee of the Netherlands)	Workers' rights and migrant labour
IndustriALL	Workers' rights and living wage
InPacto - National Pact to Eradicate Slave Labour Institute	Workers' rights and bonded labour
International Labour Organization (ILO)	Global partnership for workers' rights
Responsible Sourcing Network	Cotton sourcing
Solidaridad	Workers' rights
Textile Exchange	Animal welfare and raw materials

Figuur 2. Belangrijke organisaties

De internationale partners zijn te vinden in figuur 3.

International partnerships summary

Collaboration or partnership	Since	Role
Sustainable Fiber Alliance (SFA)	2019	Member
Changing Markets	2018	Signatory
Make Fashion Circular	2018	Participant
United Nations Women's Empowerment Principles (WEP)	2018	Signatory
Cradle to Cradle Products Innovation Institute	2017	Certification Standards Board Member & Board member
Fashion for Good	2017	First corporate partner and Innovation committee member
Prince of Wales Cotton Communiqué	2017	Signatory
Science Based Targets initiative (SBTi)	2017	Signatory
Ellen MacArthur Foundation Circular Economy 100 (CE100)	2016	Member
Ellen MacArthur Foundation Make Fashion Circular	2018	Participant
Dutch Covenant for Sustainable Apparel and Textile	2016	Member
Action, Collaboration, Transformation (ACT)	2015	Founding member
Amsterdam Coalition	2015	Founding member
Better Cotton Initiative (BCI)	2015	Member Buyer and investment committee member
CanopyStyle Initiative	2015	Member
Save the Children	2015	Sponsoring partner
The German Partnership for Sustainable Textiles	2015	Member
UN Global Compact	2015	Signatory
Organic Cotton Accelerator (OCA)	2014	Founding member, Board and investment committee member
Bangladesh Accord for Fire and Building Safety	2013-2018	Member
Better Mill Initiative	2013	Member
Ethical Trading Initiative (ETI)	2012	Member
Forum for the Future	2012	Member
Zero Discharge of Hazardous Chemicals (ZDHC)	2011	Signatory and Board member
Brazilian Association of Textile Retailers (ABVTEX)	2010	Member
Partnership for Cleaner Textiles	2010	Member
Sustainable Apparel Coalition (SAC)	2010	Founding member
CottonConnect	2009	Founding member
Global Social Compliance Programme	2008	Board Member
Textile Exchange	2004	Board member

Figuur 3. Internationale partners

Welke stakeholders zijn hierbij betrokken?

Alle stakeholders hierboven.

Wie zijn bedreigend?

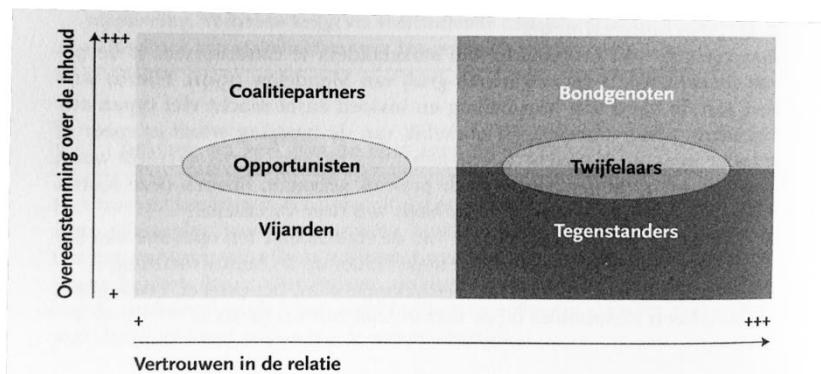
Klanten, partnerschappen, de sustainability goals. Zowat elke stakeholder zou bedreigend kunnen zijn, omdat onethisch handelen niet aansluit bij de samenwerkingen die gaan over duurzaamheid en betere werkomstandigheden.

Wie kunnen juist helpen?

Heel veel samenwerkingspartners zouden kunnen helpen. Een voorbeeld is ACT, omdat zij streven naar beter loon in landen waar kleding wordt geproduceerd. Human Rights Watch, Arisa, IndustriALL, Save The Children, Inpacto en ILO zijn ook voorbeelden. Zij komen op voor arbeidsrechten en kinderen.

Als je kijkt naar de uitdaging van de opdrachtgever (identiteit/ dimensies / issues): welke (bijbehorende) stakeholders zijn essentieel in het verbeteren van de reputatie van de organisatie?

Belangrijke stakeholders zijn de fabriekseigenaren, de medewerkers en C&A die inspecteert. Clean Clothes Campaign heeft zich ook al over kinderarbeid geuit en consumenten vinden C&A's gedrag onverantwoord. De gewone burger kan niet heel veel doen naast doneren aan medewerkers van de C&A, dus zij maken de reputatie uit, maar verhelpen deze zelf niet. Arbeiders van de fabrieken kunnen staken, maar het zal vooral uit C&A zelf moeten komen. Betere inspecties en beloftes nakomen zijn belangrijk. Organisaties als ACT kunnen helpen met de werkomstandigheden verbeteren, dit wel in de vorm van kritiek. Zie figuur 4.



Figuur 4. Relatei stakeholders

Coalitiepartners

- Lijst met samenwerkingspartners, coalitiepartners en internationale partners. Zij kunnen de C&A helpen met het verbeteren van hun situatie en helpen met de aanpak. Dit staat in lijn met hun waarden. Bijvoorbeeld het verbeteren van de werkomstandigheden vinden veel organisaties goed.

Opportunisten

- Burgers, media
Media en burgers beginnen een gesprek over het de C&A en zorgen voor een slechte reputatie.

Vijanden

- Media en burgers om dezelfde redenen als hierboven. Ook samenwerkingspartners, zoals SaveTheChildren of Greenpeace kunnen vijanden zijn, omdat zij rapporten maken om de C&A te bekritisieren. Ze helpen wel met actie ondernemen, maar negatief nieuws laten zij wel naar buiten komen.

Bondgenoten

- Zie lijst van belangrijkste organisaties.

Twijfelaars

- Burgers
- Medewerkers

Niet alle medewerkers worden goed behandeld en hebben verschillende taken. Arbeiders in fabrieken steunen het beleid van C&A niet, terwijl inspecteurs het best vinden en kinderarbeid door de vingers zien.

Tegenstanders

- Mensenrechtenorganisaties, milieuactivisten die negatieve publiciteit genereren. Ook burgers of consumenten vallen hieronder. Intern is de C&A niet helemaal op orde als zij zich niet houdt aan de sustainable development goals, dus de fabriekseigenaars en inspectie zijn ook vijanden. Andere grote vijanden zijn concurrenten, zoals de Zara, maar de focus ligt in deze case op intern beleid en C&A's handelingen zelf.

Niet alle stakeholders zijn even belangrijk. Community groepen, concurrenten, retailmarkten, shareholders en dierenorganisaties zijn minder belangrijk in deze crisis. Om de reputatie omhoog te krijgen moet de C&A haar beloftes nakomen en werknemers beter behandelen. De belangen die hierin naar voren komen zijn betere werkomstandigheden creëren, lonen uitbetalen, rekening houden met corona in de fabrieken en bij bestellingen, transparantie van fabriekseigenaren en consumenten die eerlijk handelen willen zien. Het is moeilijk om zomaar de fabrieken te verbeteren, maar goede inspecties kunnen wel worden uitgevoerd door C&A.

Er wordt gecommuniceerd door middel van samenwerkingen, mails en social media. Consumenten gebruiken het internet en social media, medewerkers kunnen demonstreren en organisaties werken samen en schrijven over de voortgang. Belangrijke principes zijn het verbeteren van de werkomstandigheden bij de fabrieken en het afschaffen van kinderarbeid. Vooral inspecties zijn belangrijk vanuit C&A. Samenwerken met organisaties is belangrijk om een oplossing te realiseren. Er moet dan gefocust worden op het echt nakomen van #WearTheChange door deze punten ook te implementeren. Organisaties kunnen hierbij helpen, zoals SaveTheChildren bij kinderarbeid. Regels onder medewerkers zijn niet bekend, naast gegevensbescherming van medewerkers dat staat vastgelegd in de Algemene Verordening Gegevensbescherming van de EU (C&A, 2018b).

Het uitgangspunt van de interne communicatie gaat over de groei van het bedrijf, bijvoorbeeld stappen maken voor duurzaamheid, leiderschap, doorgroeien (C&A, 2016). Externe communicatie gaat over verschillende looks, maar ook hier wordt er gehamerd op duurzaamheid (C&A, z.d.). Sommige samenwerkingen met stakeholders worden op de website geschreven. Voor het recycling programma van het merk, geeft C&A uitleg over haar samenwerking met Fashion For Good. Daarbij wordt er ook nog gelinkt naar hun website (C&A, 2021).

Inzichten

Er zijn veel stakeholders en velen kunnen ook helpen met het oplossen van het probleem. Als de geruchten echt zijn, zouden veel stakeholders kritiek hebben, maar ook kunnen helpen. Belangrijke stakeholders zijn de fabrieken waar C&A haar kleding laat produceren, mensenrechtenorganisaties, maar ook burgers die op social media hun ontevredenheid laten zien en de reputatie naar beneden halen. De meest belangrijke

stakeholders op dit moment zijn de fabriekseigenaars, de medewerkers van de fabrieken, en medewerkers voor een betere inspectie. Als eerst wordt er geïnspecteerd, voordat meer stakeholders bij de crisis worden betrokken voor een echte oplossing. Voor nu zijn de fabriekseigenaars, de medewerkers van de fabrieken, en inspecteurs belangrijk voor de eerste stap.

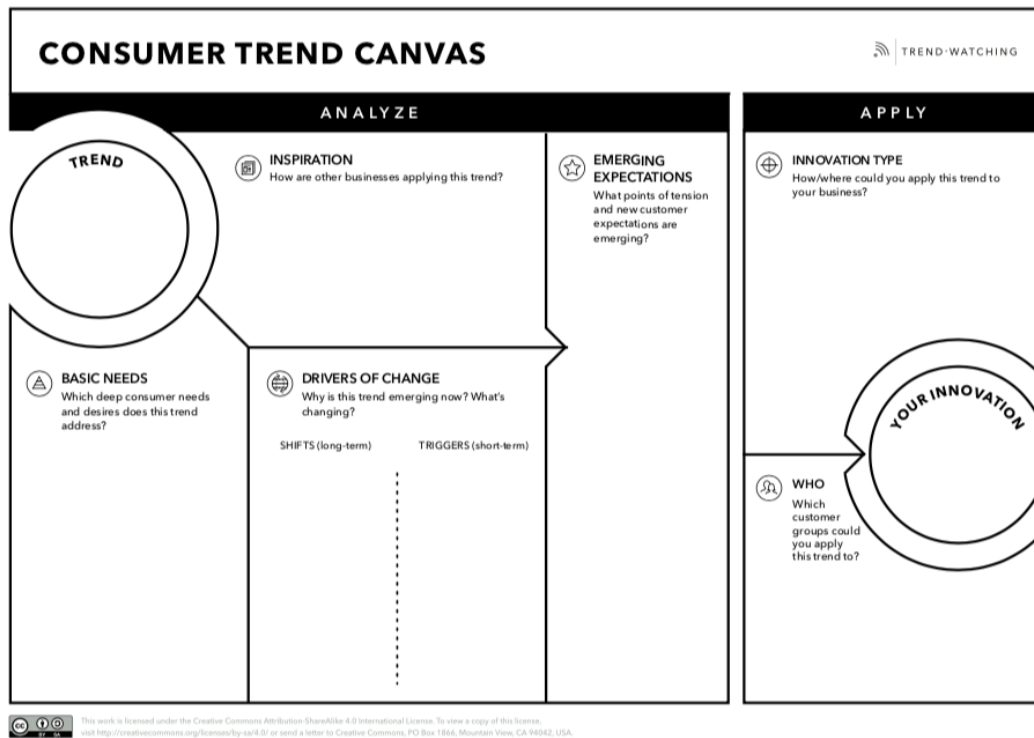
Conclusie

C&A heeft veel stakeholders. Als de geruchten echt zijn, zouden veel stakeholders kritiek hebben, maar ook kunnen helpen. Voorbeelden zijn Save The Children en IndustriALL, die kinderen en arbeiders helpen. De meest belangrijke stakeholders op dit moment zijn de fabrieken waar C&A haar kleding laat produceren, de arbeiders, inspecteurs, mensenrechtenorganisaties, maar ook burgers die op social media hun ontevredenheid laten zien en de reputatie naar beneden halen. C&A zou vooral moeten kijken naar of de betrokkenen van het recente nieuws met het merk te maken hebben gehad. Er moet goed onderzocht worden of de uitspraken waar zijn. Pas dan kan C&A kijken naar de fabrieken die zij betalen om kleding te produceren. Daarnaast is het dan ook goed om te kijken naar de arbeidsomstandigheden en kinderarbeid en te checken of zij ethisch handelen.

Bijlage 3: Trendanalyse

Trendanalyse

Er is gekozen om trends en ontwikkelingen uit te werken om een betere indruk te geven van de omgeving van het merk. Het is belangrijk om rekening te houden met trends en ontwikkelingen in de samenleving. Een communicatie professional moet goed in de gaten houden wat er in de wereld gebeurt. Het is relevant om onderzoek te doen, omdat je kan inspelen op trends deze worden gezien als kansen. Op die manier weet je wat er speelt in de markt om je heen. Ze zijn gericht op de markt of op veranderingen in de belevingswereld of op maatschappelijk niveau. Zie figuur 5 voor het Consumer Trend Canvas.



Figuur 5. Consumer Trend Canvas

Een belangrijke trend die in deze case aan bod komt is duurzaamheid. Een erg bekende trend, maar ook een erg belangrijke. Deze trend is gekozen, omdat de C&A naar duurzaamheid streeft in zowel haar producten, maar ook haar relaties met onder andere medewerkers. Het canvas is ingevuld gebaseerd op de case.

Analyse

Basic Needs

Basic Needs

- Standaard arbeidsrechten – Minimumloon, geen kinderarbeid
- Goede inspecties in fabrieken

Jobs to be done

- Een veilige werkplek in tijden van corona
- Geen kinderarbeid meer
- Uitbetaling lonen
- Betere inspecties in de fabrieken

Drivers of Change

Triggers

- Kledingarbeiders in Cambodja zijn massaal de straat opgegaan. Collega's zijn overleden aan covidinfecties in de fabriek, maar er blijkt ook dat de arbeiders niet uitbetaald krijgen.

Shifts

Door het nieuws loopt de C&A reputatieschade op. Blijkbaar is er ook nog kinderarbeid aanwezig. De C&A wordt gedwongen door arbeiders en klanten om iets te doen.

Emerging Expectations

- Loon: Uitbetaald krijgen voor diensten.
- Leerplicht: Geen kinderarbeid.
- Veiligheid: Een veilige werkomgeving waarin er minimale besmettingen zijn.
- Verantwoordelijkheid: WearTheChange nakomen, dus beloftes nakomen met betrekking tot duurzaamheid.

Inspiration

- WearTheChange: duurzaamheid naar een hoger niveau tillen. Deze verandering geldt niet alleen voor de collecties, maar wordt ook gebruikt op sociaal, cultureel en milieugebied.

Apply

Innovation Type

- Visie: Hoe kan C&A duurzaamheid beter implementeren?
- Businessmodel: De behoefte van beide het merk en de stakeholder te vervullen. C&A wil graag haar reputatie behouden en daarvoor zijn stakeholders belangrijk. Er zijn veel geruchten over fabrieken waar C&A haar kleding produceert. Een fout daar zorgt al voor een halt bij de productie. Fabrikseigenaren en vooral de arbeiders moeten daar goed behandeld worden → goed voorbeeld → laat stakeholders de voortgang zien → een goede reputatie van C&A.
- Product/dienst/experience: De website en social media aanvullen met deze informatie over de voortgang van zaken.
- Campagne: Is de trend te gebruiken in campagnes van C&A en kunnen klanten zien dat ze het merk zich hier echt aan houdt?

Who

- De doelgroep is erg algemeen betrokken voor deze case.
- Zij zijn niet blij met de acties die C&A heeft ondernomen.

Your Innovations

Er wordt een onafhankelijk team worden aangewezen die regelmatig en zonder vooraankondiging een check zullen uitvoeren in de fabrieken. Zij zullen een openbaar rapport naar buiten brengen dat voor het publiek zichtbaar is. Verder worden er nog geen speculaties gedaan of acties ondernomen, omdat de situatie nog niet helemaal duidelijk is. Consumenten informeren is essentieel.

Inzichten

De trend die toepasbaar is is duurzaamheid. C&A is een merk dat veel waarde hecht aan duurzaamheid. Het initiatief WearTheChange past hierbij en daarbij past een betere behandeling van medewerkers. C&A's

betrokkenheid bij duurzaamheid maakt dit ook een relevante trend. Werknemers vragen om basisarbeidsrechten, zoals loonuitbetaling en geen kinderarbeid. C&A moet er dus voor zorgen om zich aan haar beloftes te houden door deze de fabrieken te onderzoeken en de voortgang te laten zien aan stakeholders op haar platforms.

Conclusie

De trend die kan worden toegepast op de case is duurzaamheid. C&A streeft als merk naar duurzaamheid en dit blijkt ook in haar nieuwe initiatief WearTheChange. C&A wil daarmee ook werknemers op een goede manier behandelen. De trend duurzaamheid is het meest toepasbaar in dit geval. Werknemers vragen om basisarbeidsrechten, zoals loonuitbetaling en geen kinderarbeid. C&A moet er dus voor zorgen om zich aan haar beloftes te houden door deze de fabrieken te onderzoeken en te handelen in het geval deze mensen betrokken zijn bij het bedrijf. Op internet en social media kan de voortgang van het onderzoek worden laten zien. Vervolgens kan er een nieuwe beslissing worden genomen en actie worden ondernomen. Transparantie zorgt voor een goede reputatie.

Bijlage 4: Risicoanalyse

Risicoanalyse

De risicoanalyse wordt gebruikt om de gevoeligheid van het bedrijf op communicatie vlak vast te leggen. Dit heeft voor een bedrijf toegevoegde waarde, omdat ze hierdoor bij het voordoen van een crisis beter en sneller kunnen handelen met de risico's voor het bedrijf meegenomen. De risicoanalyse bestaat uit zes facetten; bekendheid, branche-imago, belofte, beeld, marktnabijheid en voorgeschiedenis (Hogeschool Rotterdam, 2022).

Bekendheid

Bij bekendheid wordt er gekeken 'bekend' C&A is in vergelijking met haar concurrenten. Het is van belang om hiernaar te kijken omdat hoe hoger de bekendheid, hoe hoger de risicogevoeligheid van het bedrijf. C&A is een grote speler in de fashionindustrie. De directe concurrenten van C&A zijn kledingketens Zara en H&M. Zara en H&M zijn één van de bekendste fast-fashion bedrijven van Nederland en de grootste concurrenten van C&A. In grote steden hebben deze kledingmerken meerdere vestigingen. Zara en H&M hebben meer vestigingen en naamsbekendheid in Nederland en zijn hierom bekender dan C&A (De 20 Grootste Modeketens van Nederland, 2022).

Branche-imago

Elke branche heeft te maken met andere risico's. De ene branche heeft een hogere risico's dan de andere. Het is voor een bedrijf van belang om hiervan op de hoogte te zijn, want hoe slechter de het imago van de branche, hoe risico gevoeliger het individuele bedrijf.

C&A valt onder de kledingbranche. Deze branche heeft niet zo een hoog risico als bijvoorbeeld een levensmiddelenbranche. In deze branche loopt de consument een hoger risico op lichamelijke klachten. Dit heeft geen invloed bij de kledingbranche. De risico's worden hieronder opgesomd:

1. De consument is kritisch op social media
Door social media verspreid alles zich steeds sneller en over de hele wereld. Daarbij is de consument kritischer dan ooit en twijfelen ze niet wanneer ze een slechte ervaring hebben met een merk of product om het op social media te plaatsen. Zodat anderen hiervan op de hoogte zijn.
2. De arbeidsomstandigheden worden steeds belangrijker
Waar de consument voorheen mooie kleren wilde scoren voor weinig geld, is dat nu wel anders. Naast dat de kleren mooi zijn, is het nu ook belangrijk waar de kleding vandaan komt en wat de arbeidsomstandigheden zijn.
3. Activisten aan de macht
Social media zorgen dat activisten steeds meer gehoor krijgen. Hierdoor vergroot hun publiek en komen er handelingen aan het licht, die gevolgen kunnen hebben voor een kledingbedrijf zoals C&A (De vier grootste reputatierisico's voor retailers, 2022).

Belofte

Bedrijven doen beloftes, die tijdens een crises tegen hen gebruikt kunnen worden. Dit komt omdat bedrijven beloftes doen die ze niet altijd waar kunnen maken. Hoe hoger de lat wordt gelegd, hoe harder negatieve publiciteit aankomt en hoe hoger de risicogevoeligheid.

C&A wil op een maatschappelijk verantwoordelijke manier kleding produceren. Dit houdt in dat ze duurzame kleding willen produceren en zich willen focussen op een duurzame relatie met haar stakeholders. Echter gaat dit in strijd met water nu gebeurt in de fabrieken in Cambodja. Waar de werknemers protesteren, omdat

ze vinden dat ze hun gezondheid riskeerde in de overvolle fabrieken tijdens de COVID-19-pandemie. Hiermee komen ze hun belofte om een streven naar een duurzame relatie met haar stakeholders niet na. Een vergelijkende situatie heeft zich voorgedaan in Bangladesch (Demkes, 2020).

Beeld

Tijdens een crisis kunnen beelden voor een extra dimensie zorgen. Een beeld kan een emotie opwekken. Daarbij wordt er vaak gesproken van iconen. Hoe indrukwekkender het beeldmateriaal, hoe hoger de risicogevoeligheid.

In de case staat beschreven dat er vrouwen protesteerde met een bord waarop stond 'C&A infected our employees'. Wanneer er een afbeelding van dit bord online komen, kan dit negatieve gevolgen hebben voor C&A. Daarbij zal het de crisis niet bevorderen, omdat een beeld op social media snel de consument kan bereiken. Het kan de consument uiteindelijk weerhouden van het kopen van kleren bij C&A.

Marktnabijheid

Het is een feit dat landelijke gebeurtenissen nu eenmaal eerder het nieuws halen, dan gebeurtenissen die ver weg gebeuren. Dit is ook zo tijdens een crisissituatie. Hoe sterker de gevolgen van marktnabijheid, hoe minder afstand tot de consument.

De crisis waar de C&A zich in bevind heeft niet direct met de consument te maken. De crisis speelt zich voornamelijk in Cambodja af. Dit betekent dat het nieuws pas Nederland bereikt wanneer het de consument raakt. Dit zou kunnen gebeuren doordat de consument beelden te zien krijgt via (social) media of er leveringsproblemen komen doordat het werk in de fabriek stil komt te liggen.

Voorgeschiedenis

Als laatste is het voor een bedrijf van belang om niet te vaak negatief in het nieuws te komen. Wanneer een bedrijf vaak negatief in het nieuws komt, zal de consument achterdochtig worden. Daarbij is het niet goed voor de reputatie van het bedrijf. Hoe vaker de onderneming negatief in het nieuws komt, hoe risicogevoeliger zij is.

Wanneer er gekeken wordt naar de organisatie C&A hebben ze eigenlijk een hele goede reputatie. De crisis waar ze zich op dit moment in bevinden, is de grootste in jaren. Ze hebben eigenlijk altijd een goede reputatie gehad. Daarbij zijn ze altijd transparant geweest naar de betrokken stakeholders.

Inzichten

In de risico-analyse komt naar voren dat de belofte en beeld het meest risicovol zijn voor C&A. Dit komt voornamelijk omdat C&A een duidelijke belofte heeft en de stakeholders hierop gefocust zijn wanneer het fout gaat. Dit zorgt ervoor dat het risico gevoelig is. Daarbij hebben (social) media een grote invloed op de beelden die verspreid worden. Daarbij wordt alles veel sneller verspreid en kan het negatieve gevolgen hebben voor C&A.

C&A is een bekend kledingbedrijf, maar niet de allerbekendste. Daarbij zijn er een aantal branche risico's. Deze risico's zijn net catastrofaal. Vandaar dat bekendheid en branche-image een gemiddelde risicogevoeligheid hebben.

Als laatste is er marktnabijheid en de voorgeschiedenis van C&A. Omdat de crisis ver weg afspeelt, heeft dit geen directe gevolgen voor de consument in Nederland. Daarbij heeft C&A nauwelijks negatief in het nieuws gestaan voordat deze crisis zich voordeed. Dit betekent dat de marktnabijheid en de voorgeschiedenis weinig tot geen risicogevoeligheid hebben voor de C&A.

Conclusie

Met zo een duidelijke missie en visie liggen de risico's op de loer. Dit is terug te zien in de risicoanalyse zie bijlage 4. Hieruit is gebleken dat de belofte die de C&A en de beelden een grote risicogevoeligheid hebben. De belofte (duurzamere mode als de nieuwe standaard) die C&A doet is zo duidelijk, dat het bijna 'makkelijk' is om de belofte te breken. Daarbij heeft de (social) media een grote rol tijdens een crisis. De (social) media kunnen met beelden een emotie opwekken en die beelden kunnen met een noodgang de hele wereld overgaan.

Doordat C&A niet het allergrootste kledingbedrijf is en binnen de kledingbranche niet heel veel risico's heeft in vergelijking tot bijvoorbeeld de levensmiddelenbranche, is er sprake van een gemiddelde risicogevoeligheid onder bekendheid en het branche-imago

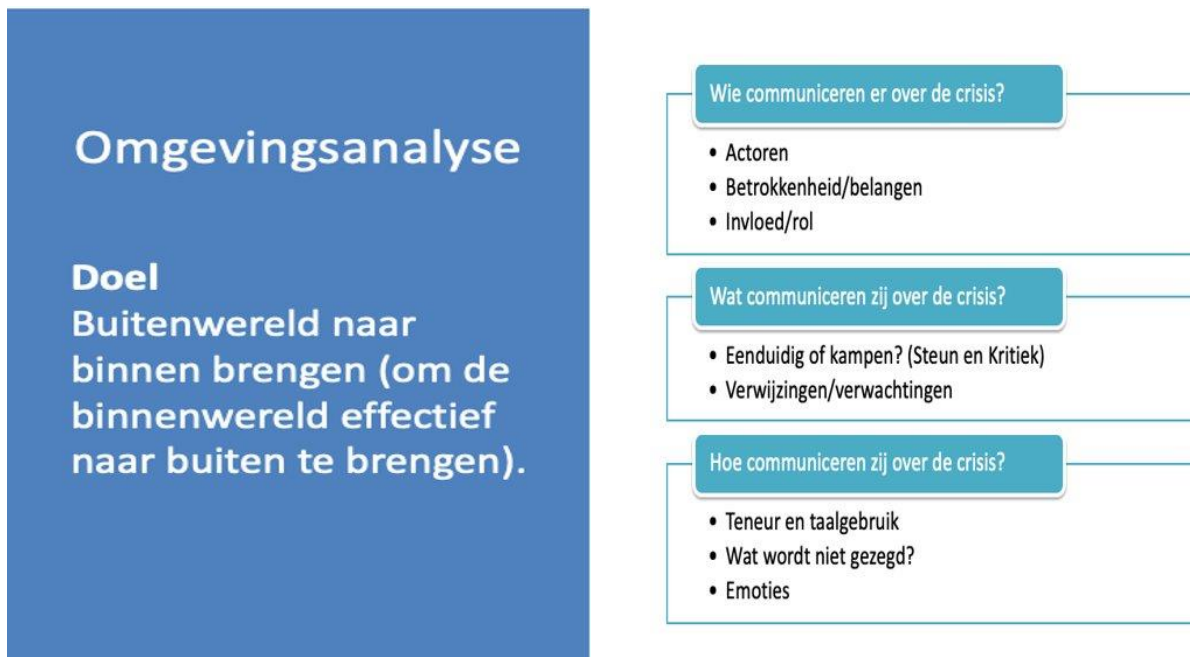
Omdat de risico's van C&A vooral liggen in de productielanden en het geen directe gevolgen zal hebben voor de consument hier in Nederland, geldt er een kleine risicogevoeligheid voor marktnabijheid. Als laatste heeft C&A geen voorgeschiedenis met een crisis. Dus ook in dit geval is er sprake van een kleine risicogevoeligheid.

Wanneer er gekeken wordt naar de risico's van C&A, zullen ze vooral rekening moeten houden met de risicogevoeligheid van de belofte en beeld, een klein beetje met bekendheid en branche imago en weinig tot niks met de marktnabijheid en voorgeschiedenis van C&A.

Bijlage 5: Omgevingsanalyse

Omgevingsanalyse

Een omgevingsanalyse wordt gebruikt om de omgeving van het bedrijf te onderzoeken (Hogeschool Rotterdam, 2022). Er wordt gekeken naar iedereen die communiceert over de crisis, wat er wordt gecommuniceerd en hoe er wordt gecommuniceerd over de crisis. Deze punten hebben invloed op de praktijk van het beleid van het bedrijf. Dit model wordt gebruikt om de omgeving van de crisis waar C&A tegenaan loopt, beter in kaart te brengen. Zie figuur 6.



Figuur 6. Omgevingsanalyse

Doel

Duurzaamheid binnen het bedrijf zelf. Er moeten betere werkomstandigheden komen voor de medewerkers in fabrieken in Azië. Dit is de basis voor duurzame producten.

Wie communiceren er over de crisis?

Actoren

Global Sustainability Report
Campagne #WearTheChange
Clean Clothes rapport
Demonstraties bij de Cambodjaanse fabriek
Woord van Clean Clothes Campaign

Betrokkenheid/Belangen

Fabriekseigenaren
Medewerkers
C&A
Mensen die online negatief reageren

Anonieme ex-medewerker die aangeeft dat kinderarbeid aanwezig is. Dit haalt de reputatie van de C&A naar beneden.

Wyger Wentholt, Nederlands woordvoerder van Clean Clothes Campaign, doet ook zijn woord over de slechte gevolgen van kinderarbeid. Dit verslechtert de reputatie van de C&A ook

Invloed/rol

De fabrikseigenaren zorgen ervoor dat de medewerkers niet goed worden behandeld en dit heeft invloed op de reputatie van C&A. C&A doet wel inspecties binnen deze fabrieken, maar de fabrikseigenaren laten zien alles zien.

De medewerkers worden slecht behandeld binnen het bedrijf. Zij worden niet of onderbetaald en slecht behandeld. Hun werkomstandigheden zijn niet goed en met de coronacrisis hebben zij een groot risico op ziekte en sterfte. Ook wordt hun loon niet uitbetaald. Zij hebben gedemonstreerd en aandacht weten te krijgen.

C&A is de retailer waar de case over gaat. De situatie in de fabrieken waar de kleding wordt gemaakt, wordt nu gestaakt. Dit zorgt voor slechte publiciteit. Wat deze protesten vooral slechte publiciteit gaf, was het feit dat de C&A naar duurzaamheid zou streven met WearTheChange. Hieronder valt een betere behandeling van medewerkers, maar de medewerkers gaan alsnog de straat op.

Het nieuws dat er kinderarbeid aanwezig is in de fabrieken, zorgt voor slechte reputatie van de C&A.

Wyger Wentholt, Nederlands woordvoerder van Clean Clothes Campaign, doet ook zijn woord over de slechte gevolgen van kinderarbeid. Dit verslechtert de reputatie van de C&A ook.

Wat communiceren zij over de crisis?

Eenduidig of kampen? (Steun en kritiek)

Aan het begin is er steun. Graag wil de EU dat er meer duurzaamheid komt, wat wordt uitgelegd in het Global Sustainability Report. C&A streeft daarom naar duurzaamheid binnen het bedrijf, de productie en de medewerkers. Dit is #WearTheChange en zo'n initiatief is altijd goed.

Tijdens de crisis is er veel kritiek op WearTheChange, want C&A blijkt om te gaan met fabrieken die medewerkers niet goed behandelen, al heeft het merk dat wel beloofd te doen. De grootste kritiek is slechte behandeling van de medewerkers, want zij worden ziek en worden niet eens uitbetaald.

Later komt er nog meer kritiek over de aanwezigheid van kinderarbeid. Dit komt van een ex-medewerker en een woordvoerder van de ontwikkelingsorganisatie Clean Clothes Campaign.

Verwijzingen/verwachtingen

C&A zou slechte publiciteit kunnen verwachten van deze gebeurtenissen.

Hoe communiceren zij over de crisis?

Teneur en taalgebruik

Twitteraars reageren boos. Zij zijn verontwaardigd dat C&A haar beloftes niet nakomt en dat zij de medewerkers niet uitbetaald. Ze eisen voor een verandering of dat de overheid iets doet.

De ex-medewerker klinkt verontwaardigd, want de inspectie doet zijn taak niet goed. Er is duidelijk kinderarbeid in de fabrieken aanwezig, maar C&A negeert dit probleem. Wyger Wentholt klinkt formeel en geeft feiten over kinderarbeid.

Wat wordt er niet gezegd?

Twitteraars hebben het niet direct over medewerkers die overlijden aan corona door slechte werkomstandigheden in de fabrieken.

Een duidelijke oplossing wordt niet voorgelegd.

Emoties

Twitteraars zijn boos en verontwaardigd over de situatie.

De ex-medewerker klinkt boos vanwege C&A's slechte inspectie in de fabrieken.

De tonen zijn negatief. Hieronder zijn voorbeelden te zien.

“Is het iets nieuws dat ook C&A profiteert van lage lonen? De kleding is toch niet voor niets zo goedkoop....

En dan zullen we het maar geen eens over de kwaliteit hebben....

“Adverteren met maatschappelijk verantwoord ondernemen, duurzaamheid en alles wat daarbij hoort, maar wel je personeel uitbuiten tijdens een pandemie???? Is dat niet een beetje krom @C&A?”

Inzichten

C&A komt haar beloftes niet na in verband met duurzaamheid. De medewerkers worden niet goed behandeld, want corona wordt makkelijk verspreid en ze krijgen niet uitbetaald. Ook is er sprake van kinderarbeid. De fabriekseigenaren laten dit ook niet zien aan de inspectie van C&A. Vervolgens heeft dit een slechte invloed op de reputatie en publiciteit.

Conclusie

C&A komt begon WearTheChange om aan de waarden van het Global Sustainability rapport te voldoen. Dat betekent duurzaamheid onder andere op het gebied van productie en een goede behandeling van medewerkers. Alleen worden de medewerkers niet goed behandeld, want corona wordt makkelijk verspreid en ze krijgen niet uitbetaald. Ook is er sprake van kinderarbeid, dat naar buiten werd gebracht door een ex-medewerker. De fabriekseigenaren laten dit gedeelte van de fabriek ook niet zien aan de inspectie van C&A. Vervolgens heeft dit een slechte invloed op de reputatie en publiciteit. Medewerkers hebben gedemonstreerd voor betere werkomstandigheden en een voorvoerder van een ontwikkelingsorganisatie heeft zijn woord erover gedaan.

Bijlage 6: BOB-methode

BOB-methode

Als een organisatie zich gaat voorbereiden op een crisis of ze zitten in een crisis, dan wordt er gewerkt in een drie deling, ofwel de BOB-methode (Bales & Strodtbeck, 1951). BOB staat voor Beeldvorming, Oordeelsvorming en Besluitvorming. Dit model is gebruikt, omdat de BOB-model helpt om effectief door het proces heen te gaan van probleem of uitdaging naar besluit en/of oplossing.

Bij iedere fase wordt er gekeken naar de vragen die bij de fase horen. Zie figuur 7.



Figuur 7. BOB-methode

Beeldvorming

In eerste instantie moet er een goed beeld worden gevormd van wat er aan de hand is. Er kan niet zomaar worden gehandeld. Eerst moet er goed duidelijk zijn wat er speelt in de omgeving.

Vraag: wat weten we?

Op dit moment is er sprake van een crisis bij het bedrijf C&A. Een crisis is een (onverwachte) gebeurtenis die een verstoring betekent van de normale gang van zaken, die negatieve gevolgen kan hebben voor de organisatie en één of meer van haar doelgroepen en die een risico kan vormen voor de continuïteit van de organisatie.

Situatie: slechte werkomstandigheden & lage lonen

In een Cambodjaanse fabriek van C&A zijn gisteren kledingarbeiders massaal de straat op gegaan. Vijfduizend vrouwen (sommigen werkzaam bij de fabriek) blokkeerden de weg naar de fabriek. Ze hielden borden omhoog waarop stond 'C&A infected our employees', een vrouw vertelde dat ze vreest het leven van drie van haar collega's als gevolg van een covidinfectie, opgelopen in deze fabriek.

Het protest is het gevolg van het rapport van de Clean Clothes Campaign, dat gisterochtend uitkwam en de schrijnende situatie in de Cambodjaanse fabriek aan de orde stelde.

Volgens een klokkenluider bij C&A zelf is het overigens al jaren mis in deze fabriek als het gaat om het toezicht en de veiligheid van de fabrieksmedewerkers. De fabrieken worden gecontroleerd door een inspectie namens C&A, maar de fabriekseigenaren laten de inspectie nooit de volledige fabriek bezichtigen.

Het rapport en de protesten gaan op dit moment de hele wereld over en leidt tot negatieve publiciteit. Mensen hebben een heftige reactie op deze situatie. De volgende social mediaberichten geven hier een voorbeeld van:

"Is het iets nieuws dat ook C&A profiteert van lage lonen? De kleding is toch niet voor niets zo goedkoop.... En dan zullen we het maar geen eens over de kwaliteit hebben..."

"C&A zal natuurlijk zeggen hier niks vanaf te weten, want dat is altijd de techniek van dit soort bedrijven. Daar geloven wij natuurlijk niks van!"

"Je kan bij C&A voor weinig geld kleding kopen. Dan kan je toch verwachten dat het niet helemaal eerlijk is wat ze doen?"

Toevoeging nieuwsbericht: kinderarbeid

Na deze lastige situatie is er een bericht verschenen in de media over een nieuw aspect van deze crisis, namelijk van mogelijk kinderarbeid in de fabrieken. Volgens een ex-medewerker, die anoniem wenst te blijven is er al jaren veel meer mis in deze fabriek. Hij heeft het bedrijf meerdere malen op de hoogte gesteld van het feit dat ook kinderen in deze fabrieken aan het werk worden gezet. "Kinderen van 12 en 13 zie je daar regelmatig. Hij vertelt dat als naar hun leeftijd wordt gevraagd, moeten ze liegen. Ik heb de directie van C&A hiervan meerdere malen op de hoogte gesteld, maar ze zijn dit blijven ontkennen." Volgens de oud-medewerker verwezen de verantwoordelijken steevast naar de inspectie die namens C&A jaarlijks bij de fabrieken plaatsvindt. In die rapporten werden dergelijke misstanden worden dan niet opgetekend. "Feit is dat de fabriekseigenaren die inspectie nooit de volledige fabriek lieten zien. Toen ik nog bij C&A werkte heb ik die fabriek zelf meerdere malen bezocht. Ik heb die kinderen met mijn eigen ogen rond zien lopen en daarover gerapporteerd. Dus ga nu niet zeggen dat je daarvan niet op de hoogte was."

Daarnaast is duidelijk geworden dat kledingarbeiders in Cambodja daadwerkelijk slaags geraakt met de politie tijdens het protest over hun loon en werkomstandigheden bij een textiel fabriek die produceert voor modeketen C&A. Zeker 23 werknemers zijn gewond geraakt.

Volgens Wyger Wentholt, Nederlands woordvoerder van Clean Clothes Campaign, is fast fashion de kern van het probleem. (Te) goedkope kleding kan niet worden geproduceerd onder goede arbeidsomstandigheden. En het feit dat hiervoor kinderen worden ingezet verbaast hem niet. "Kleding is geen wegwerpproduct, maar zo gebruiken mensen het wel. Ook omdat je voor vijf euro een T-shirt kan kopen." De kledingindustrie mag dit zichzelf volgens Wentholt aanrekenen: "De lage lonen stimuleren dat ook kinderen in het onderhoud van het gezin moeten voorzien."

Vraag: klopt alles wat we weten?

Er zijn daadwerkelijk 23 werknemers gewond geraakt bij protesten in Cambodja. Het is niet zeker dat dit werknemers zijn van de C&A fabriek uit Cambodja.

Daarnaast is niet zeker of de klokkenluider van het rapport Clean Clothes Campaign betrouwbaar is.

Verder is niet zeker of het toezicht op de veiligheid in de fabrieken inderdaad niet goed wordt gecontroleerd. En of alleen een deel van de fabrieken wordt laten zien tijdens deze controles.

Ten slotte is niet zeker of de informatie over kinderarbeid van de ex-werknemer wel echt klopt. Het is goed mogelijk dat deze persoon vervellende ervaringen heeft gehad met het bedrijf en daarom slecht intenties heeft.

Vraag: wat weten we nog niet?

Nog niet is bekend van wie de informatie precies af komt en of het klopt wat er nu in de media wordt gedeeld.

Ook is niet duidelijk hoe de werkzaamheden precies verlopen in de fabrieken en wat de lonen op dit moment zijn in de fabrieken in Cambodja. Daarnaast is niet zeker of de arbeiders die gewond zijn geraakt daadwerkelijk werkzaam zijn in de fabriek van de C&A.

Nog belangrijker is er op dit moment geen weten van kinderarbeid in de fabriek.

Vraag: hebben we die informatie echt nodig om tot een goed besluit te komen?

Op dit moment is de informatie nog niet gelijk nodig, er moet eerst grondig onderzoek gedaan worden voordat er concrete acties kunnen worden genomen. Wel kunnen er besluiten worden genomen in de vorm van mogelijke oplossingen.

Vraag: hoe gaan we de ontbrekende informatie verzamelen?

Er moet onderzoek gedaan worden naar de mogelijke slachtoffers van de protesten. Er moet ook goed worden onderzocht hoe de werkzaamheden verlopen en wat de lonen zijn van deze fabrieksarbeiders.

Ten slotte is het heel belangrijk dat er grondig onderzoek wordt gedaan naar mogelijk kinderarbeid in de fabrieken en nalatigheid van de inspectie.

Conclusie

In een Cambodjaanse fabriek zijn maandag kledingarbeiders massaal de straat op gegaan. Een aantal van deze werknemers was mogelijk werkzaam bij de fabriek van C&A. Deze arbeiders zijn slaags geraakt met de politie tijdens het protest. Zeker 23 werknemers zijn gewond geraakt. Het is niet zeker of dit werknemers waren van de C&A fabriek. Dit zal moeten worden onderzocht

De protesten zijn een gevolg van het rapport van de Clean Clothes Campaign, dat maandag ochtend uitkwam. Volgens de klokkenluider die bij de C&A zelf werkzaam zou zijn geweest, is er sprake van slechte werkomstandigheden en lage lonen. Volgens hem gaat het al een tijdje mis als het gaat om toezicht en veiligheid. De fabrieken worden gecontroleerd door een inspectie namens C&A, maar de fabriekseigenaren laten de inspectie nooit de volledige fabriek bezichtigen. Niet zeker is of deze informatie klopt. Daarom moet er goed worden onderzocht hoe de werkzaamheden verlopen en wat de lonen zijn van deze fabrieksarbeiders.

Het rapport en de protesten gaan op dit moment de hele wereld over en leidt tot negatieve publiciteit. Mensen hebben een heftige reactie op deze situatie. Aan de berichten op social media is te zien dat mensen boos en teleurgesteld zijn. Publiekgroepen vragen zich af wat de C&A gaat doen om dit op te lossen. En of de medewerkers nu wel worden uitbetaald.

Op dit rapport volgde het bericht over mogelijk kinderarbeid in de fabrieken. Volgens een ex-medewerker, die anoniem wenst te blijven is er al jaren veel meer mis in deze fabriek. Hij heeft het bedrijf meerdere malen op de hoogte gesteld van het feit dat ook kinderen in deze fabrieken aan het werk worden gezet. "Kinderen van 12 en 13 zie je daar regelmatig. Volgens de oud-medewerker verwezen de verantwoordelijken stevast naar de inspectie die namens C&A jaarlijks bij de fabrieken plaatsvindt. In die rapporten werden dergelijke

misstanden worden dan niet opgetekend. “Feit is dat de fabriekseigenaren die inspectie nooit de volledige fabriek lieten zien. Ook bij deze informatie is niet zeker of het klopt, omdat de ex-werknemer mogelijk geen betrouwbare bron is. Er zou grondig onderzoek moeten worden gedaan naar mogelijk kinderarbeid in de fabrieken en nalatigheid van de inspectie.

Volgens Wyger Wentholt, Nederlands woordvoerder van Clean Clothes Campaign, is fast fashion de kern van het probleem. (Te) goedkope kleding kan niet worden geproduceerd onder goede arbeidsomstandigheden. En het feit dat hiervoor kinderen worden ingezet verbaast hem niet. "Kleding is geen wegwerpproduct, maar zo gebruiken mensen het wel.

Oordeel vorming

Als dat duidelijk is gaat er een oordeel worden gevormd. Welke problemen kunnen er voortkomen uit deze situatie, daar probeer je als bedrijf op te anticiperen. Welke doel wil je minimaal bereiken gezien deze situatie.

Vraag: wat is ons doel?

Het doel is om de reputatieschade te minimaliseren.

Vraag: waar maken we ons zorgen over?

C&A maakt zich zorgen over de crisis die is ontstaan, omdat ernstige imago en reputatieschade kan ontstaan. Andere gevolgen kunnen zijn het aftreden van bestuursleden of zelfs een faillissement, verlies van de ‘licentie to operate’, een kopers boycot, het verlies van subsidies of een kelderende beurskoers.

Vraag: wat zou die zorgen verminderen?

Deze zorgen zouden verminderd kunnen worden door de inzet van goede crisiscommunicatie. Dit helpt de situatie te beheersen en de reputatie te beschermen.

Vraag: aan welke voorwaarden moet het voldoen om acceptabel te zijn?

Het crisisplan moet voldoen aan 3 eisen. Deze eisen staan nader uitgelegd in bijlage 9.

Vraag: Hebben we alle opties nu op tafel?

Een onafhankelijke partij onderzoek laten doen naar de feiten die worden gerepresenteerd en op basis daarvan maatregelen treffen.

Besluitvorming

Nu worden er concrete besluiten genomen. Deze besluiten liggen zowel op intern als extern niveau als op communicatieniveau.

Vraag: wat besluiten we?

Het is belangrijk dat er eerst goed wordt gekeken naar de situatie, welke geruchten zijn gebaseerd op feiten en waar liggen onwaarheden? Daar is onderzoek voor nodig.

Vervolgens moet er een persconferentie worden gehouden om in één keer duidelijk te maken waar het over gaat en wat er aan de hand is.

Wanneer er sprake is van nalatigheid zullen de verantwoordelijke ter verhoor worden geroepen. En maatregelen zullen op basis van dit onderzoek worden genomen om de kans op herhaling tot een minimum te beperken.

Daarnaast moet er wat worden gedaan aan de kern van het probleem.

Vraag: wat gaan we doen?

|stap 1: In eerste instantie zal er een persstatement naar buiten worden gebracht. Dit statement is verder uitgewerkt in bijlage 10.

|stap 2: Er wordt ingezet op een grondig onderzoek door een onafhankelijke partij die gaat kijken naar de feiten die op dit moment worden gerepresenteerd binnen deze crisis. Op basis daarvan zullen er maatregelen worden genomen om de kans op herhaling tot een minimum te beperken.

|stap 3: Er zal een onafhankelijk team worden aangewezen die regelmatig en zonder vooraankondiging een check zullen uitvoeren in de fabrieken. Zij zullen een openbaar rapport naar buiten brengen dat voor het publiek zichtbaar is.

|stap 3: Daarnaast zal er een campagne worden opgezet om de kern van het probleem (volgens Wentholt van Clean Clothes Campaign) aan te pakken. Deze campagne zal ervoor moeten zorgen dat de kosten minder worden en de lonen van arbeiders hoger. Het plan staat in het teken van duurzaamheid.

Iedereen zal worden betrokken in deze actie want samen maken we het voor iedereen een stukje fijner. De campagne vraagt om een samenwerking met haar klanten. Klanten worden gestimuleerd om oude kleding in te leveren bij de C&A, zodat deze kunnen worden gerecycled. Ze sparen bij elke zak kleding 5 euro korting op een aankoop bij de C&A.

Vraag: is iedereen het met het besluit eens?

Iedereen binnen het team is het eens met het besluit, omdat dit in overleg met alle partijen is bepaald.

Bijlage 7: De wet van pleuris

De wet van Pleuris is een formule om te bekijken of er genoeg factoren zijn waardoor 'de pleuris uitbreekt'. De variabelen die in de formule staan, zijn factoren die aangeven of het mogelijk is dat de pleuris uitbreekt. De formule luidt: $P = V \times R \times (S)M^2$ (Jumpseriousgames, 2019).

De **P** staat voor de 'Pleuris'

De **V** staat voor Verwijtbaarheid

De **R** staat voor Relevantie

De **(S)M** staat voor (Sociale)Mediageniekheid

Verwijtbaarheid

Bij verwijtbaarheid wordt gekeken of er zogenaamde schuldigen zijn die het probleem veroorzaken.

In deze case gaat het erover dat medewerkers in fabrieken van C&A heel slecht of niet worden betaald. Daarnaast zijn de werkomstandigheden in de fabrieken niet goed. Tijdens COVID werd er bijvoorbeeld geen rekening gehouden met de maatregelen en veilig werken. Ten slotte is in het nieuwsbericht naar voren gekomen dat er ook sprake is van kinderarbeid in de fabrieken. Dit is niet aangepakt ook al zijn er meerdere meldingen over gedaan.

Binnen C&A wordt dus niet goed gekeken naar de omstandigheden van de werknemers. Zij zouden als organisatie wat maatschappelijk verantwoord wil zijn hier scherp op moeten zijn en zorgen dat deze situaties niet meer voorkomen.

Relevantie

Relevantie heeft betrekking op of de crisis relevant is voor mensen en hoe men het ervaart.

In dit geval gaat het om problemen die zich afspelen in een ander land. Het gebeurt dus niet direct bij mensen hier in Nederland. Echter is het feit dat vooral veel vrouwen en kinderen worden uitgebuit voor heel weinig geld. Dit vindt men tegenwoordig niet door de beugel kunnen en daardoor kunnen flink wat negatieve geluiden ontstaan en heel veel imago schade voor C&A.

(Sociale)Mediageniekheid

Dit gaat er over of de crisis ook veel potentie heeft om rond te gaan op (sociale)media.

Omdat uitbuiting en kinderarbeid een groot probleem is en bijna iedereen daar wel een sterke mening over heeft is het een gevoelig onderwerp wat als een lopend vuurtje de media af kan gaan. Men kan al hun meningen en feiten posten op sociale media met o.a. hashtags om hun posts aan C&A te linken. Zo zullen de mensen, die als het ware in opstand zijn, proberen een negatieve naam te creëren voor C&A. Wanneer er beelden zijn van onveilige werkplekken en kinderen die aan het werk zijn kan dit ook viraal gaan en nog meer slechte indruk achter laten. De Mediageniekheid is dus ook aardig groot in deze case.

Inzichten

De wet van Pleuris is een handige manier om goed in kaart te brengen welke variabelen invloed hebben op het feit of iets een crisis kan worden. In dit geval zijn alle variabelen aanwezig en betekent dat dat de kans op een crisis erg hoog is. Dat betekent ook dat er bij alle variabelen goed gekeken moet worden naar wat er aan de hand is en hoe dit opgelost moet worden.

Conclusie

De zogenaamde 'pleuris' zal uitbreken en C&A zal hier hard aan moeten werken. Omdat het probleem voorkomen had kunnen worden en zij zelf 'schuldig' zijn wordt dit nog erger. C&A zal dit geheel om moeten draaien om de imagoschade zo veel mogelijk te beperken.

Bijlage 8: Responsstrategie

Responsstrategie

De responsstrategieën van Stamsnijder worden gekozen in een advies als er sprake is van een incident, zodat er tactische keuzes kunnen worden gemaakt voor de uiteindelijke communicatieve acties (Stamsneijder, 2016). Belangrijk is dat er eerst gekeken wordt waar de oorzaak van de crisis ligt, is dit een intern of een extern probleem? En had er wat aan de crisis kunnen worden gedaan, dus is de beheersbaarheid hoog of laag? Op basis daarvan wordt er gekozen voor; de excuusstrategie, herinneringsstrategie, processtrategie, slachtofferstrategie of de distantiestrategie. Zie figuur 8.

oorzaak	Beheersbaarheid hoog	Beheersbaarheid laag
intern	<u>Excuusstrategie</u> schuld = spijt betuigen + maatregelen	<u>Herinneringsstrategie</u> benadrukken: eenmalig, incident <u>Processtrategie</u> benadrukken aanpak + procedure in het algemeen
extern	<u>Slachtofferstrategie</u> Onvoorzien + goede wil > sympathiekaart	<u>Distantiestrategie</u> Ontken relatie met probleem + verwijs naar instanties die verantwoordelijkheid dragen

Figuur 8. Responsstrategieën

Situatie

Onderzoek met onder andere de BOB-methode toonde eerder in dit rapport aan dat er sprake is van een crisis. Het is vastgesteld dat de oorzaak van deze crisis heeft plaatsgevonden op interne niveau. Daarnaast is vastgesteld dat de beheersbaarheid van de crisis laag is, omdat het geen fabrieken zijn van de C&A zelf, maar toeleveringsketens van de C&A.

Combinatie respons strategieën

Er kan per situatie een specifieke strategie worden toegepast, dit is afhankelijk van de omstandigheden. Ook is het mogelijk meerdere strategieën naast elkaar te hanteren. Op basis van deze informatie is er gekozen om een combinatie van strategieën te gebruiken. Hierop volgend wordt onderbouwd waarom juist deze twee strategieën de schade van de crisis zullen beperken.

Herinneringsstrategie

De beheersbaarheid van het incident ligt laag en de oorzaak ligt binnen het bedrijf, dus de herinneringsstrategie is gepast. De aandacht wordt niet alleen gevestigd op de getroffen maatregelen, maar ook op de eerder geleverde prestaties van de C&A. De nadruk wordt gelegd op onwaarschijnlijkheden in negatieve publiciteit en de positieve punten van het bedrijf worden geaccentueerd. De ervaring van het negatieve ervaren aspect wordt afgeleid. Dit betuigt van spijt, maar geeft geen schuldbekentenis.

Met deze strategie worden de voordelen van het merk benadrukt, waardoor het negatieve wordt afgeleid.

Processtrategie

De beheersbaarheid van het incident ligt laag en de oorzaak ligt binnen het bedrijf, dus de processtrategie is gepast. De aandacht wordt niet gericht op het specifieke incident (wel noemen), maar vooral op de manier

waarop het bedrijf in het algemeen met het incident omgaat. Er moet duidelijk worden gemaakt dat er al inspecties zijn en dat alle procedures in acht worden genomen. Er moet duidelijk worden gemaakt dat er alles aan wordt gedaan om incidenten te voorkomen, maar wanneer er bepaalde taken worden uitbesteed kunnen dit soort dingen gebeuren. De aandacht wordt volledig gevestigd op de inspanningen die het bedrijf hier insteekt om het op te lossen.

Met deze strategie wordt spijt betuigd, maar het bedrijf neemt niet de volledigheid op zich.

Conclusie

De C&A zal als eerst naar buiten treden met het nieuws in de vorm van een persstatement bij een persbijeenkomst, zodat journalisten vragen kunnen stellen.

Het is belangrijk te erkennen welke rol je hebt als organisatie en daar verantwoordelijkheid voor te nemen, maar er moet geen excuus worden aangeboden, voordat er duidelijk is wat er precies aan de hand is, want dit kan voor schadeclaims zorgen.

De inzet van de herinneringsstrategie en de processtrategie zullen de schade van de crisis beperken.

Herinneringsstrategie: De aandacht wordt niet alleen gevestigd op de getroffen maatregelen, maar ook op de eerder geleverde prestaties van de C&A. De nadruk wordt gelegd op onwaarschijnlijkheden in negatieve publiciteit en de positieve punten van het bedrijf worden geaccentueerd. De ervaring van het negatieve ervaren aspect wordt afgeleid.

Processtrategie: De aandacht wordt niet gericht op het specifieke incident (wel noemen), maar vooral op de manier waarop het bedrijf in het algemeen met het incident omgaat. Er moet duidelijk worden gemaakt dat er al inspecties zijn en dat alle procedures in acht worden genomen. Er moet duidelijk worden gemaakt dat er alles aan wordt gedaan om incidenten te voorkomen, maar wanneer er bepaalde taken worden uitbesteed kunnen dit soort dingen gebeuren. De aandacht wordt volledig gevestigd op de inspanningen die het bedrijf hier insteekt om het op te lossen.

Bijlage 9: Communicatielijn

Communicatielijn

Om helder en overtuigend te communiceren is het van belang een heldere en eenduidige boodschap te hebben. Een communicatielijn waarin het statement van de organisatie kan hierbij helpen. Voor de inhoud van de boodschap is er hierbij gebruik gemaakt van; facts, feelings en fixes. Deze drie F's vormen de ruggengraat van crisiscommunicatie (Sterk werk, 2022).

Feelings: empathie als voorwaarde

Emoties zijn er altijd. Iemands gevoel is altijd de waarheid. Daarom is het belangrijk om nooit iemands oprechtheid en de heftigheid van emoties ter discussie te stellen. Dat werkt vaak het tegen over gestelde. Er moet aansluiting worden gevonden bij het gevoel en de kernvragen die in de binnen- en buitenwereld leven. Daarmee wordt er begrip getoond en maak je de ontvanger ontvankelijk voor jou verhaal.

Emoties zijn een vertrekpunt voor de boodschap: medeleven, compassie en empathie. Een cruciaal onderdeel, omdat je publiek vooral moet horen, zien en voelen dat jij de zorgen begrijpt. Ook moet je laten zien dat je er iets mee doet. Het is belangrijk dat je het publiek niet gelijk naar jou kant probeert te trekken, maar de focus ligt op de emotie van de gedupeerden of getroffen. Woorden moeten uit het hart komen.

Twee kanten van een excuus

Het woord 'excuus' vraagt vaak om een schade claim, dus er moet goed worden bedacht of deze woordkeuze gaat worden gebruikt. Een excuus echter heeft het sterkste positieve effect op het vertrouwen van de stakeholders en daarmee op de reputatie.

Als een organisatie geen daadwerkelijke schuld heeft of verantwoordelijkheid draagt, moet je minimaal medeleven tonen voor de negatieve gevolgen die de slachtoffers en de directe betrokkenen hebben ervaren. Als de organisatie wel schuld of verantwoordelijkheid draagt, bied dan excuses aan voor de rol.

Toepassing

Het is belangrijk dat iemands oprechtheid en de heftigheid van emoties niet ter discussie worden gesteld. Daarom moet de communicatieboodschap die naar buiten wordt gebracht; meelevend en empathisch zijn daarnaast moet er compassie worden getoond. Ook is het belangrijk dat je als bedrijf laat zien dat het iets met je doet. De focus moet vooral liggen op de gedupeerde en niet zozeer op het eigen gelijk. Verder is het belangrijk te erkennen welke rol je hebt als organisatie, maar er moet geen excuus worden aangeboden, voordat er duidelijk is wat er precies aan de hand is, want dit kan voor schadeclaims zorgen.

Facts: feiten doen ertoe

Vertel in het verhaal wat je als organisatie weet en wat je nog niet weet. Vertel in ieder geval wat mensen zintuiglijk kunnen waarnemen en wat er gedaan wordt om de crisis te beheersen. Ook moeten eventuele geruchten worden benoemd en er moet worden gezegd dat die worden uitgezocht en dat daar zo snel mogelijk op wordt terug gekomen.

Verder moet de inhoud kloppen er mag niet worden gelogen. Maar uiteraard kunnen feiten op verschillende manieren worden ingekleurd.

Toepassing

Vervolgens is het belangrijk dat er wordt gekeken naar de bestaande feiten. Vertel in het verhaal wat je als organisatie weet en wat je nog niet weet.

Feit is dat er een aantal werknemers gewond zijn geraakt bij een protest in Cambodja. Wat nog niet bekend is, is wie deze mensen zijn en of dit werknemers waren van de C&A fabriek

Een ander feit is dat er een rapport naar buiten is gebracht door Clean Clothes Campaign. Het is nog niet bekend van wie de informatie precies af komt en of het klopt wat er nu in de media wordt gedeeld. Ook is niet duidelijk hoe de werkzaamheden precies verlopen en wat de lonen op dit moment zijn in de fabrieken in Cambodja.

Daarnaast is het een feit dat er een vervolg bericht is verschenen in de media door een anonieme ex-medewerker. Nog niet bekend is of deze geruchten over kinderarbeid ook daadwerkelijk gebaseerd zijn op feiten.

Fixes: begin van herstel

Na de gevoelens en de feiten is het tijd om vooruit te kijken. Er wordt nu aangegeven wat je gaat doen om tot een oplossing te komen. Je geeft ook aan hoe vergelijkbare incidenten in de toekomst voorkomen moeten worden.

Ten slotte geef je open en eerlijk aan dat de feiten nog onderzocht worden en op basis daarvan zullen er maatregelen worden genomen om de kans op herhaling tot een minimum te beperken.

Toepassing

Na de gevoelens en de feiten is het tijd om vooruit te kijken. Er wordt nu aangegeven wat je gaat doen om tot een oplossing te komen.

Er wordt ingezet op een grondig onderzoek door een onafhankelijke partij die gaat kijken naar de feiten die op dit moment worden gerepresenteerd binnen deze crisis.

Er zal daarnaast een onafhankelijk team worden aangewezen die regelmatig en zonder vooraankondiging een check zullen uitvoeren in de fabrieken. Zij zullen een openbaar rapport naar buiten brengen dat voor het publiek zichtbaar is.

Ten slotte geef je open en eerlijk aan dat de feiten nog onderzocht worden en op basis daarvan zullen er maatregelen worden genomen om de kans op herhaling tot een minimum te beperken.

Conclusie

Het is belangrijk dat iemands oprechtheid en de heftigheid van emoties niet ter discussie worden gesteld. Daarom moet de communicatieboodschap die naar buiten wordt gebracht; meelevend en empathisch zijn daarnaast moet er compassie worden getoond. Dit doe je door als bedrijf te laten zien dat het iets met je doet. De focus moet vooral liggen op de gedupeerde en niet zozeer op het eigen gelijk (gebruik woord: *betrokkenen*). Verder is het belangrijk te erkennen welke rol je hebt als organisatie, maar er moet geen excuus worden aangeboden, voordat er duidelijk is wat er precies aan de hand is, want dit kan voor schadeclaims zorgen.

Vervolgens is het belangrijk dat er wordt gekeken naar de bestaande feiten. Vertel in het verhaal wat je als organisatie weet en wat je nog niet weet.

Feit is dat er een aantal werknemers gewond zijn geraakt bij een protest in Cambodja. Wat nog niet bekend is, is wie deze mensen zijn en of dit werknemers waren van de C&A fabriek

Een ander feit is dat er een rapport naar buiten is gebracht door Clean Clothes Campaign. Het is nog niet bekend van wie de informatie precies af komt en of het klopt wat er nu in de media wordt gedeeld. Ook is niet duidelijk hoe de werkzaamheden precies verlopen en wat de lonen op dit moment zijn in de fabrieken in Cambodja.

Daarnaast is het een feit dat er een vervolg bericht is verschenen in de media door een anonieme ex-medewerker. Nog niet bekend is of deze geruchten over kinderarbeid ook daadwerkelijk gebaseerd zijn op feiten.

Na de gevoelens en de feiten is het tijd om vooruit te kijken. Er wordt nu aangegeven wat je gaat doen om tot een oplossing te komen.

Er wordt ingezet op een grondig onderzoek door een onafhankelijke partij die gaat kijken naar de feiten die op dit moment worden gerepresenteerd binnen deze crisis.

Er zal daarnaast een onafhankelijk team worden aangewezen die regelmatig en zonder vooraankondiging een check zullen uitvoeren in de fabrieken. Zij zullen een openbaar rapport naar buiten brengen dat voor het publiek zichtbaar is.

Ten slotte geef je open en eerlijk aan dat de feiten nog onderzocht worden en op basis daarvan zullen er maatregelen worden genomen om de kans op herhaling tot een minimum te beperken.

Bijlage 10: Persstatement

Aanleiding

In een Cambodjaanse fabriek zijn maandag kledingarbeiders massaal de straat op gegaan. Een aantal van deze werknemers was mogelijk werkzaam bij de fabriek van C&A. Deze arbeiders zijn slaags geraakt met de politie tijdens het protest. Zeker 23 werknemers zijn gewond geraakt. Het is niet zeker of dit werknemers waren van de C&A fabriek. Dit zal moeten worden onderzocht.

We vinden het verschrikkelijk voor alle betrokkenen en leven mee tijdens deze moeilijke omstandigheden. Als organisatie zijn we ons bewust van onze rol. Wij gaan er dan ook alles aan doen om te onderzoeken wat er gebeurd is.

Wij zijn ons bewust van de geruchten die de rondes gaan. De protesten zijn een gevolg van het rapport van de Clean Clothes Campaign, dat maandag ochtend uitkwam. Volgens de klokkenluider die bij de C&A zelf werkzaam zou zijn geweest, is er sprake van slechte werkomstandigheden en lage lonen. Volgens hem gaat het al een tijdje mis als het gaat om toezicht en veiligheid. De fabrieken worden gecontroleerd door een inspectie namens C&A, maar de fabriekseigenaren laten de inspectie nooit de volledige fabriek bezichtigen. Niet zeker is of deze informatie klopt. Daarom moet er goed worden onderzocht hoe de werkzaamheden verlopen en wat de lonen zijn van deze fabrieksarbeiders.

Het rapport en de protesten gaan op dit moment de hele wereld over en leidt tot negatieve publiciteit. Mensen hebben een heftige reactie op deze situatie. Aan de berichten op social media is te zien dat mensen boos en teleurgesteld zijn. Publiekgroepen vragen zich af wat de C&A gaat doen om dit op te lossen. En of de medewerkers nu wel worden uitbetaald.

Op dit rapport volgde het bericht over mogelijk kinderarbeid in de fabrieken. Volgens een ex-medewerker, die anoniem wenst te blijven is er al jaren veel meer mis in deze fabriek. Hij stelt dat er ook kinderen in deze fabrieken aan het werk worden gezet. Kinderen van 12 en 13. Volgens de oud-medewerker verwezen de verantwoordelijken steevast naar de inspectie die namens C&A jaarlijks bij de fabrieken plaatsvindt. In die rapporten werden dergelijke misstanden dan niet opgetekend. "Feit is dat de fabriekseigenaren die inspectie nooit de volledige fabriek lieten zien". Ook bij deze informatie is niet zeker of het klopt, omdat de ex-werknemer mogelijk geen betrouwbare bron is. Er zou grondig onderzoek moeten worden gedaan naar mogelijk kinderarbeid in de fabrieken en nalatigheid van de inspectie.

Volgens Wyger Wentholt, Nederlands woordvoerder van Clean Clothes Campaign, is fast fashion de kern van het probleem. (Te) goedkope kleding kan niet worden geproduceerd onder goede arbeidsomstandigheden. En het feit dat hiervoor kinderen worden ingezet verbaast hem niet. "Kleding is geen wegwerpproduct, maar zo gebruiken mensen het wel".

Het is nog niet bekend van wie de informatie precies af komt en of het klopt wat er nu in de media wordt gedeeld. Ook is niet duidelijk hoe de werkzaamheden precies verlopen en wat de lonen op dit moment zijn in de fabrieken in Cambodja. Daarnaast is niet zeker of de arbeiders die gewond zijn geraakt daadwerkelijk werkzaam zijn in de fabriek van de C&A. Nog belangrijker is er op dit moment geen weten van kinderarbeid in de fabriek. Wij zijn daarom nog grondig aan het onderzoeken wat de feiten zijn en willen daar dan ook op een later moment op terug komen.

Wij kunnen ons niet voorstellen in wat voor emotionele achtbaan de getroffen familie leden zich nu verkeren. Daarbij zijn wij er. Enorm van geschrokken dat er mogelijk sprake is van kinderarbeid in de fabrieken waar

wij kleding afnemen. In alle fabrieken voeren bij inspecties uit en zijn ons zeker niet bewust van al deze speculaties. **"De mens is ons het meest dierbaar"**.

Er wordt ingezet op een grondig onderzoek door een onafhankelijke partij die gaat kijken naar de feiten die op dit moment worden gerepresenteerd binnen deze crisis. Op basis daarvan zullen er maatregelen worden genomen om de kans op herhaling tot een minimum te beperken.

Wij willen dat dit soort situaties in de toekomst niet meer zullen voorkomen, daarom zal er een onafhankelijk team worden aangewezen die regelmatig en zonder vooraankondiging een check zullen uitvoeren in de fabrieken. Zij zullen een openbaar rapport naar buiten brengen dat voor het publiek zichtbaar is.

Daarnaast zal er een campagne worden opgezet om de kern van het probleem (volgens Wentholt van Clean Clothes Campaign) aan te pakken. Deze campagne zal ervoor moeten zorgen dat de kosten minder worden en de lonen van arbeiders hoger. Het plan staat in het teken van duurzaamheid.

Iedereen zal worden betrokken in deze actie want samen maken we het voor iedereen een stukje fijner. De campagne vraagt om een samenwerking met haar klanten. Klanten worden gestimuleerd om oude kleding in te leveren bij de C&A, zodat deze kunnen worden gerecycled. Ze sparen bij elke zak kleding 5 euro korting op een aankoop bij de C&A. Door deze positieve actie proberen wij de situatie voor alle betrokkenen te verbeteren voor nu en voor in de toekomst.

Voor nu is het afwachten op de uitkomst van het onafhankelijke onderzoek tot die tijd kan iedereen de actuele updates volgen op de bedrijfswebsite van de C&A. De C&A streven naar duurzame producten en een duurzame relatie met haar werknemers en klanten. En juist daarom is het zo belangrijk om erachter te komen wat er nu precies aan de hand is. Er is een extern team ingehuurd die zal helpen met het waarmaken van deze beloften.

Wij als C&A willen nogmaals benadrukken hoe verschrikkelijk wij het vinden voor de betrokkenen en leven mee in deze moeilijke situatie. De C&A staat voor duurzame producten maar ook van duurzame relaties. De zorg voor de mens is hun belangrijkste uitgangspunt **"De mens is voor ons het meest dierbaar"**. Wij zullen er dan ook alles aan doen om tot de bodem te komen van deze geruchten. De focus ligt eerst bij de slachtoffers en daarna zullen wij pas verdere stappen ondernemen. Wij willen dat dit soort situaties in de toekomst niet meer zullen voorkomen, daarom zal er een onafhankelijk team worden aangewezen die regelmatig en zonder vooraankondiging een check zullen uitvoeren in de fabrieken. Zij zullen een openbaar rapport naar buiten brengen dat voor het publiek zichtbaar is.

Bijlage 11: Voorbereiding interviews (vragen)

Bij de persconferentie zullen er een aantal vragen worden gesteld aan de andere partijen. Hier zijn een aantal voorbereidende vragen opgesteld.

1. Waarom kiest Tony chocolonely voor een land dat bekend staat om corruptie?
2. Waarom beweert de klokkenluider dat tony van de deal af wist en hoe kon dit gebeuren onder de neus van het bedrijf?
3. Waarom staat tony voor slaafvrij maar zijn ze niet bereidt om hun arbeiders een goed loon te betalen? Dit loon is bijna te vergelijken met slavernij.
4. Geeft tony met dit statement hun fouten toe? En bieden zij excuus aan?
5. Hoe gaan de verantwoordelijke nu gestraft worden?
6. Hoe weten we zeker dat jullie deze beloftes gaan nakomen?
7. Wat gaan jullie in de toekomst doen om dit te voorkomen?

Bijlage 12: Aandachtspunten voor feedback persconferentie

Criteria	Plus / min	Toelichting
1. Relevante taakverdeling binnen crisisteam (afhankelijk van de situatie te bepalen)	+	Duidelijk wie welke taak heeft en wie de taken opvangt binnen het team
2. Persconferentie is goed voorbereid/komt professioneel over. De informatie is duidelijk, correct, efficient, aantrekkelijk en gepast. (eisen taalkracht, zie toelichting hieronder)	+	Goed voorbereid het lijkt niet alsof het is voorgelezen. Wel was de structuur soms onduidelijk, ik begreep niet waar het op sommige momenten over ging
3. Binnen het persstatement zijn de componenten facts, feelings en figures aanwezig (zie beoordelingsformulier indicatoren en white paper sterk werk)	-	Laat gevoel zien dat is goed Fathih, fijne stem Wat zijn nu duidelijke feiten en wat zijn nu precies nog speculaties? -> aangifte feit? Actieplan is nog niet helemaal duidelijk
4. Organisatie kiest een duidelijke strategie om de boodschap vorm te geven. Docent ziet de strategie in het statement terug.	+	Duidelijk plan, acties die worden genomen wanneer er sprake is van misvattingen is genoemd maar nog niet duidelijk in het persbericht (ontslagen)
5. Standpunt van organisatie wordt duidelijk verwoord (duidelijke kernboodschap). De boodschap komt uit de strategie voort en komt meerdere malen terug.	+	Standpunten zijn duidelijk verwoord. Staan los van onderzoeken is dat een duidelijk standpunt?
6. Binnen het statement wordt een link gelegd met dat waar de organisatie voor staat en gaat (kernwaarden)	+	Waarden van organisatie worden gelinkt met waarden van organisatie.
7. Vragen door de pers worden adequaat door de juiste en relevante personen beantwoord, waarbij de kernboodschap leidend blijft.	+ -	'We kunnen hier helemaal niks mee' - Sophia Kaja – terug naar het onderwerp waar het ging. Misschien niet helemaal correct geformuleerd Gebeurd bij 'ons'
8. Woordvoerders gaan met respect met pers om	+	Praten rustig en luisteren goed naar de vragen. Omweiden vragen op een nette manier die ze liever nog even niet willen beantwoorden.