

Verduurzamingsmethode afhankelijk van de maatschappelijke responsiviteit

Afstudeerwerkstuk Sustainable Business



Narjiss Lakhloufi

Sustainable Business

Aeres Hogeschool Almere

7 november 2022

**Afstudeerwerkstuk over de samenhang tussen
de maatschappelijke responsiviteit en de methode van CO₂-reductie**

Student: Narjiss Lakhloufi
Studentnummer: 3023970
Klas: 4GB
Plaats: Almere
Datum: 7 november 2022
Afstudeerdocent: Frank Braakhuis

DISCLAIMER

Dit rapport is gemaakt door een student van Aeres Hogeschool als onderdeel van haar opleiding. Het is géén officiële publicatie van Aeres Hogeschool. Dit rapport geeft niet de visie of mening van Aeres Hogeschool weer. Aeres Hogeschool aanvaardt geen enkele aansprakelijkheid voor enige schade voortvloeiend uit het gebruik van de inhoud van dit rapport.

Voorwoord

Voor u bevindt zich het resultaat van mijn afstudeeronderzoek voor de hbo bachelor Sustainable Business aan de Aeres Hogeschool Almere. Dit rapport is in overleg met mijn afstudeerbegeleider geschreven.

Tijdens mijn studie heb ik veel geleerd over het thema duurzaamheid. Doordat ik steeds meer leerde over duurzaamheid, kon het niet anders dan dat ik mijn eigen leven ging verduurzamen. Ik ben dagelijks bezig met duurzaamheid: in mijn hobby's, tijdens mijn (vrijwilligers)werk, met mijn studie. Duurzaam leven is mijn levensstijl geworden. Als studente duurzame bedrijfskunde vind ik het zeer belangrijk dat bedrijven de bedrijfsvoering verduurzamen. Ook vind ik het interessant welke methode het beste werkt voor bedrijven om de bedrijfsvoering te verduurzamen. Wat resulteerde in dit onderzoek.

Ik wil een grote dank uiting doen naar de mensen die tijdens het proces hun hulp hebben aangeboden, geholpen hebben en mij op een andere manier ondersteund hebben. Te beginnen met mijn stagebegeleider Frank Braakhuis die altijd positief is gebleven in het lange proces, mijn motiverende woorden toesprak en mij onuitputtend heeft geholpen. Ik wil Saima Bantvawala bedanken voor haar begeleiding en hulp tijdens het proces. Ook wil ik Anca de Vries en Imke Vos bedanken voor de ondersteuning.

Als laatst maar niet het minst wil ik mijn familie, vrienden en medestudenten bedanken voor hun steun, het geloven in mij en voor het aanbieden van hulp.

Narjiss Lakhloufi
Almere, november 2022

Inhoudsopgave

SAMENVATTING.....	6
SUMMARY	7
1. INLEIDING.....	8
1.1 THEORETISCH KADER.....	9
1.1.1 Kwaliteitsmanagement en duurzaamheid.....	9
1.1.2 Fasemodel duurzaam ondernemen	10
1.1.3 Lean.....	13
1.1.4 Six Sigma	15
1.1.5 Lean en Six Sigma.....	15
1.1.6 Samenvatting Theoretisch Kader	17
1.2 KNOWLEDGE GAP.....	18
1.3 AFBAKENING	19
1.4 HOOFDVRAAG EN DEELVRAGEN.....	20
1.5 DOELSTELLINGEN	21
2. MATERIAAL EN METHODE.....	22
2.1 OPZET VAN HET ONDERZOEK	22
2.2 ONDERZOEKSMETHODE PER DEELVRAAG.....	23
2.2.1 Voorwaarden extrinsiek en intrinsiek	23
2.2.2 Maatschappelijke responsiviteit	24
2.2.3 Voorwaarden verbetermethode	24
2.2.4 Verbetermethode	25
3.RESULTATEN.....	26
3.1 VOORWAARDEN INTRINSIEK EN EXTRINSIEK	26
3.1.1 Ikea.....	26
3.1.2 JYSK.....	27
3.1.3 Interface	27
3.1.4 Forbo	28
3.1.5 Auping	29
3.1.6 Yumeko.....	30
3.2 EXTRINSIEKE-, INTRINSIEKE RESPONSIVITEIT OF EEN COMBINATIE	30
3.2.1 Ikea.....	30
3.2.2 JYSK.....	30
3.2.3 Interface	31
3.2.4 Forbo	31
3.2.5 Auping	31
3.2.6 Yumeko.....	31
3.3 VOORWAARDEN LEAN EN SIX SIGMA	31
3.3.1 Ikea.....	31
3.3.2 JYSK.....	32
3.3.3 Interface	33
3.3.4 Forbo	34
3.3.5 Auping	35
3.3.6 Yumeko.....	35
3.4 METHODE LEAN, SIX SIGMA OF EEN COMBINATIE.....	36
3.4.1 Ikea.....	36
3.4.2 JYSK.....	36
3.4.3 Interface	36
3.4.4 Forbo	36
3.4.5 Auping	36
3.4.6 Yumeko.....	36
3.5 OVERZICHTSTABEL RESULTATEN	37

4.DISCUSSIE.....	39
4.1 UITKOMST VERWACHTING	39
4.2 BETROUWBAARHEID	39
4.3 VALIDITEIT	40
4.4 BRUIKBAARHEID.....	40
4.5 KORTE SAMENVATTING.....	40
5. CONCLUSIE	41
5.1 CONCLUSIE SIGNAALWOORDEN MAATSCHAPPELIJKE RESPONSIVITEIT	41
5.2 CONCLUSIE MAATSCHAPPELIJKE RESPONSIVITEIT.....	41
5.3 CONCLUSIE SIGNAALWOORDEN VERBETERMETHODE	41
5.4 CONCLUSIE VERBETERMETHODE.....	42
5.5 CONCLUSIE HOOFDVRAAG.....	42
6. AANBEVELINGEN	43
6.1 AANBEVELINGEN DOELGROEP	43
6.2 AANBEVELINGEN DUURZAAMHEIDSADVISEURS.....	43
6.3 AANBEVELINGEN VERVOLGONDERZOEK	43
LITERATUURLIJST.....	44
BIJLAGE I CRITERIA PER BEDRIJF	48
BIJLAGE II DOCUMENTENANALYSE CRITERIA PER BEDRIJF	50

Samenvatting

Het is van belang dat bedrijven de bedrijfsvoering verduurzamen vanwege de urgentie van de klimaatcrisis. De bedrijfsvoering verduurzamen is ook van belang voor de continuïteit en positionering van het bedrijf. Zodra een bedrijf besluit om te acteren op de urgentie van de klimaatcrisis is het noodzakelijk om een verduurzamingsmethode te kiezen waarmee in samenhang met de maatschappelijke responsiviteit de grootste CO₂-reductie behaald kan worden.

Dit onderzoek is uitgevoerd om als onderbouwing of ontkrachting te dienen voor de mogelijke samenhang tussen de maatschappelijke responsiviteit en de methode die door het bedrijf is gekozen om CO₂ te reduceren. Ook is het doel om aan te tonen dat het mogelijk is om de samenhang tussen de maatschappelijke responsiviteit en de verduurzamingsmethode te onderzoeken.

De doelgroep van dit onderzoek zijn bedrijven in de interieurbranche die gebruiksgoederen verkopen. Voor de doelgroep is het van belang om de samenhang te kunnen onderzoeken. De doelgroep kan op basis van de samenhang een plan van aanpak maken om de bedrijfsvoering aan te sturen, zodat de meeste CO₂-reductie wordt behaald.

Dit is een meervoudige casestudy die uitgevoerd is door een documentenonderzoek. Het onderzoek is onderzocht middels vier deelvragen. Als eerst is er geanalyseerd welke signaalwoorden er te identificeren zijn voor een extrinsieke- en intrinsieke maatschappelijke responsiviteit. Als tweede is er vastgesteld in hoeverre Ikea, JYSK, Interface, Forbo, Auping en Yumeko een extrinsieke- of intrinsieke responsiviteit hebben. Vervolgens is er geanalyseerd welke signaalwoorden er te identificeren zijn voor de verbetermethode van een bedrijf. Er is geanalyseerd of de verbetermethode zich meer aan de kant van 'Lean' of meer aan de kant van 'Six Sigma' bevindt. Als laatst is er vastgesteld welke verbetermethode Ikea, JYSK, Interface, Forbo, Auping en Yumeko gebruiken.

Het antwoord op de hoofdvraag is dat er geen samenhang is tussen de maatschappelijke responsiviteit van Ikea, JYSK, Interface, Forbo, Auping en Yumeko en de gekozen methode van CO₂-reductie.

Summary

It is important that companies make their business operations more sustainable because of the urgency of the climate crisis. Making business operations more sustainable is also important for the continuity and positioning of the company. As soon as a company decides to act on the urgency of the climate crisis, it is necessary to choose a sustainability method that, in correlation with social responsiveness, can achieve the biggest CO2 reduction.

This research is carried out to prove or disprove the possible relationship between social responsiveness and the method chosen by the company to reduce CO2. The aim is also to demonstrate that it is possible to investigate the relationship between social responsiveness and the sustainability method.

The target group of this research are companies in the interior design industry that sell consumer goods. It is important for the target group to be able to investigate the correlation. Based on the correlation, the target group can draw up an action plan to manage business operations, so that the most CO2 reduction is achieved.

This is a multiple case study conducted by a documentary research. The research was investigated by means of four sub-questions. First, it was analyzed which signal words can be identified for an extrinsic and intrinsic social responsiveness. Secondly, it was determined to what extent Ikea, JYSK, Interface, Forbo, Auping and Yumeko have an extrinsic or intrinsic responsiveness. Subsequently, it was analyzed which signal words can be identified for the improvement method of a company. It was analyzed whether the improvement method is more on the side of 'Lean' or more on the side of 'Six Sigma'. Lastly, it was determined which improvement method Ikea, JYSK, Interface, Forbo, Auping and Yumeko use.

The answer to the main question is that there is no correlation between the social responsiveness of Ikea, JYSK, Interface, Forbo, Auping and Yumeko and the chosen method of CO2 reduction.

1. Inleiding

Het overkoepelende doel van deze scriptie is om een bijdrage te leveren aan het beperken van de klimaatverandering. In Nederland is dit doel praktisch gemaakt door het klimaatplan 2021-2030 (Ministerie van Economische Zaken en Klimaat, 2020) dat gebaseerd is op de klimaatwet (Grappenhuis, 2019). Het doel dat bedrijven moeten behalen is om 50% minder broeikasgassen uit te stoten in 2030 in vergelijking met 1990 (Ministerie van Economische Zaken en Klimaat, 2020). Urgenda stelt dat het huidige Nederlandse klimaatplan voor 2030 niet de nodige beperkingen zal hebben op klimaatverandering. Urgenda streeft naar 100% duurzame energie in 2030 (Urgenda, 2019).

“De vraag is niet óf je verduurzaamt, maar hoe, met wie en wanneer” verteld RSM-professor Rob van Tulder in een persbericht over een nieuwe duurzaamheidstool (Persvoorlichting Erasmus Universiteit Rotterdam, 2019). De ‘waarom’ in het duurzaamheidsvraagstuk is duidelijk stellen professor Rob van Tulder, Urgenda en het Ministerie van Economische Zaken en Klimaat. Wat de beste keuze is in de ‘hoe’, ‘met wie’ en ‘wanneer’ met als resultaat zoveel mogelijk CO₂ te reduceren, hangt af van een bedrijfssituatie.

Een bedrijf verduurzamen kan gezien worden als een bedrijf verbeteren op het gebied van duurzaamheid. Lean en Six Sigma zijn tools die worden gebruikt om een organisatie te verbeteren. In de organisatiekunde zijn dit de twee wereldstandaarden voor verbetering (Webers, van Engelen, & Luijben, 2012). Voordat er geanalyseerd is welke verbetermethode een bedrijf inzet, is de maatschappelijke responsiviteit van het bedrijf vastgesteld voor dit onderzoek. RSM-professor Rob van Tulder heeft samen met Rob Tilburg, Mara Francken en Andrea Rosa de maatschappelijke responsiviteit gedefinieerd afhankelijk van het “fasemodel duurzaam ondernemen” (van Tilburg, Francken, van Tulder, & da Rosa, 2012).

Het is niet bekend welke methode voor CO₂-reductie een bedrijf gebruikt in samenhang met de maatschappelijke responsiviteit. Met behulp van signaalwoorden is geanalyseerd welke maatschappelijke responsiviteit een bedrijf heeft en welke methode voor CO₂-reductie een bedrijf gebruikt. Daarom is het doel van dit onderzoek om als onderbouwing of ontkrachting te dienen voor de mogelijke samenhang tussen de maatschappelijke responsiviteit en de methode van CO₂-reductie ofwel verbetermethode om CO₂ te reduceren.

Het onderzoek is geschreven voor huidige duurzaamheidsadviseurs en voor toekomstige duurzaamheidsadviseurs. In de beroepspraktijk kunnen (toekomstige) duurzaamheidsadviseurs de advisering baseren op de mogelijke samenhang van de maatschappelijke responsiviteit en de verduurzamingsmethode zodat de meeste CO₂-reductie wordt behaald. Het onderwerp van dit onderzoek is tot stand gekomen door mijn persoonlijke interesse die zich heeft ontwikkeld in mijn studieverloop.

Dit is een meervoudige casestudy die uitgevoerd is door een documentenonderzoek. In de komende paragrafen is het volgende gepresenteerd: het theoretisch kader, de knowledge gap, de afbakening, de hoofd- en deelvragen en de doelstellingen. In hoofdstuk 2 komt de materiaal en methode van het onderzoek aan bod en in hoofdstuk 3 zijn de resultaten te vinden. De resultaten zijn bediscussieerd in hoofdstuk 4, de discussie. In hoofdstuk 5 zijn de conclusies te lezen en als laatst zijn in hoofdstuk 6 de aanbevelingen te lezen.

1.1 Theoretisch Kader

In deze paragraaf komt de theorie aan de orde die voorafgaand aan het onderzoek bestudeerd is. In het theoretisch kader komt kwaliteitsmanagement, duurzaamheid, de maatschappelijke responsiviteit van het fasemodel, Lean en Six Sigma aan bod. De theorie over deze onderwerpen is ingekaderd en aan de hand van dit vooronderzoek is de scriptie opgebouwd.

1.1.1 Kwaliteitsmanagement en duurzaamheid

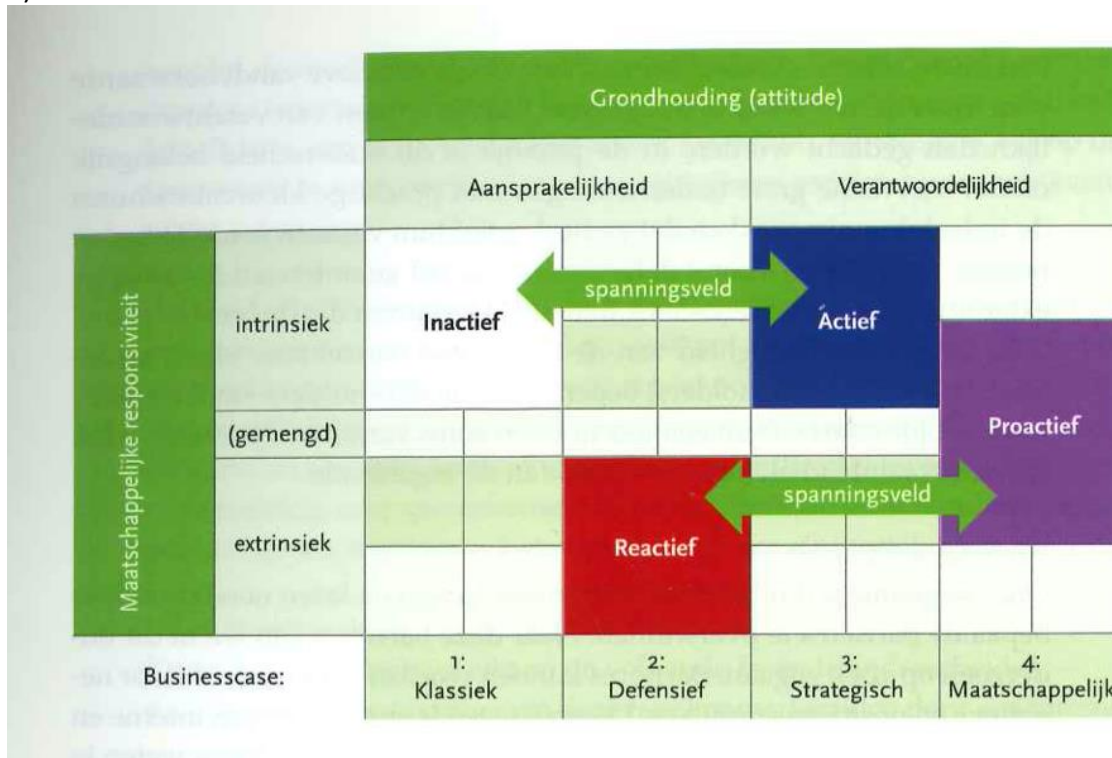
Wanneer het woord 'duurzaam' voorkomt in deze scriptie gaat het over de kenmerken van duurzaam ondernemen die aan zijn gehouden in het boek over het fasemodel duurzaam ondernemen. De kenmerken van duurzaam ondernemen komen uit een internationale studie waarin de definitie van duurzaam ondernemen is bestudeerd (Dahlsrud, 2006). Deze definitie is aangehouden, omdat de definitie ook is aangehouden door de auteurs voor het fasemodel. Dit zijn de kenmerken die zijn aangehouden voor het woord duurzaam (van Tilburg, Francken, van Tulder, & da Rosa, 2012). :

- Bedrijven die duurzaam ondernemen aanvaarden de verantwoordelijkheid voor hun invloed op de samenleving in drie dimensies: People, Planet, Profit.
- De verantwoordelijkheid die de bedrijven dragen rijkt verder dan de wetgeving. Beoordeling- en afwegingskaders zijn afhankelijk van de stakeholders. De verantwoordelijkheid overstijgt de tijd en plaats; het gaat over het 'daar en later' in plaats van het 'hier en nu'.
- Er is een zichtbare inspanning van bedrijven om ongewenste effecten van hun producten en diensten te elimineren en om vanuit hun kernkwaliteiten een bijdrage te leveren aan maatschappelijke opgaven op ethisch, sociaal of ecologisch gebied.
- Bedrijven leggen transparant, eerlijk en publiekelijk verantwoording af voor hun handelen.

Met behulp van kwaliteitsmanagement kan een bedrijf duurzamer worden. Voor het managen van de kwaliteit worden de processen in kaart gebracht en beoordeeld of er risico's zijn ten opzichte van de productkwaliteit, veiligheid van de medewerker en milieu. Een product of productieproces met een hoge kwaliteit is niet per definitie duurzaam. Een product met een hoge kwaliteit kan een negatief effect hebben op mensen, dieren en winst (Elkington, 1999). Bijvoorbeeld; een decoratieve vaas kan als esthetisch worden beschouwd zodra er een middel op wordt gespoten dat niet goed is voor mens en milieu. Het middel dient de kwaliteit van de vaas, namelijk als esthetisch worden beschouwd, maar is niet goed voor mens en milieu. Met het fasemodel kan bepaald worden hoe actief een bedrijf bezig is met kwaliteitsmanagement gericht op duurzaamheid.

1.1.2 Fasemodel duurzaam ondernemen

Onder welke invloed een bedrijf handelt op de risico's voor het milieu heeft te maken met de houding van het bedrijf en de maatschappelijke responsiviteit (van Tilburg, Francken, van Tulder, & da Rosa, 2012). Een bedrijf kan inactief, reactief, actief of proactief reageren op de risico's van het milieu (van Tilburg, Francken, van Tulder, & da Rosa, 2012). Bij de bovenstaande omschreven theorie hoort het fasemodel duurzaam ondernemen (zie figuur 1)



Figuur 1 Fasemodel duurzaam ondernemen (Bron: Van Tulder, 2010)

Voor kwaliteitsverbetering met als doel het verduurzamen van de bedrijfsvoering is de fase van het bedrijf bepaald en de huidige situatie van de processen zijn in kaart gebracht met een analyse om de positie te bepalen op gebied van milieu. Vervolgens verbetert een bedrijf de processen afhankelijk van de veranderbereidheid. De veranderbereidheid en de motivatie voor verandering is bij elke fase anders. De fase van een bedrijf is geplaatst in het fasemodel afhankelijk van de positie van het bedrijf tegenover de maatschappelijke responsiviteit en de grondhouding (van Tilburg, Francken, van Tulder, & da Rosa, 2012).

1.1.2.1 Maatschappelijke responsiviteit en grondhouding

De maatschappelijke responsiviteit is de reactie van een bedrijf op de maatschappelijke aspecten van het ondernemen. Een bedrijf kan extrinsiek of intrinsiek reageren. De grondhouding is de houding die het bedrijf neemt ten opzichte van de maatschappelijke aspecten. Een bedrijf kan een houding hebben met als vertrekpunt aansprakelijkheid of verantwoordelijkheid. Wanneer een bedrijf verantwoordelijkheid als grondhouding heeft neemt het niet weg dat er ook aansprakelijkheid in de grondhouding van toepassing kan zijn. Andersom is dit ook het geval (van Tilburg, Francken, van Tulder, & da Rosa, 2012).

De maatschappelijke responsiviteit is extrinsiek gevoed wanneer bedrijven externe stakeholders als motivatie gebruiken om duurzaamheidsmaatregelen in werking te zetten.

Indien een bedrijf een extrinsieke maatschappelijke responsiviteit heeft, bevindt het bedrijf zich in een reactieve of proactieve fase. De maatschappelijke responsiviteit is intrinsiek wanneer een bedrijf zich door eigen motivatie laat leiden om duurzaamheidsmaatregelen in werking te zetten. Als een bedrijf een intrinsieke maatschappelijke responsiviteit heeft, bevindt het bedrijf zich in een inactieve of actieve fase. Een gemengde maatschappelijke responsiviteit is een combinatie van een intrinsieke en extrinsieke motivatie. Een bedrijf met een gemengde maatschappelijke responsiviteit bevindt zich in een proactieve fase. De grondhouding heeft aansprakelijkheid als vertrekpunt wanneer het bedrijf de wettelijke kaders als richting gebruikt om duurzaamheidsmaatregelen in werking te zetten. Hierbij is het doel juridische aanspraken door maatschappelijke impact te voorkomen. De grondhouding heeft verantwoordelijkheid als vertrekpunt indien het bedrijf haar eigen maatschappelijke verantwoordelijkheidsgevoel gebruikt als richting om duurzaamheidsmaatregelen in werking te zetten (van Tilburg, Francken, van Tulder, & da Rosa, 2012).

1.1.2.2 Fasen

Na het definiëren van de maatschappelijke responsiviteit van een bedrijf en de grondhouding kan de fase van het bedrijf worden bepaald. De eerste fase aan de rechterkant in het fasemodel is de inactieve fase. Een bedrijf in deze fase kenmerkt zich door een intrinsieke maatschappelijke responsiviteit en heeft aansprakelijkheid als vertrekpunt voor de grondhouding. Een inactief bedrijf ziet geen reden om zich te richten op duurzaamheid tenzij het wettelijk verplicht is of het bedrijf direct ten goede komt. Het is niet per definitie dat een inactief bedrijf tegen duurzaamheidsprogressie is. Het bedrijf gelooft erin dat de meest effectieve benadering voor de duurzaamheidsproblematiek ligt in wettelijke of financiële instrumenten. Het bedrijf houdt alleen rekening met de stakeholders waarmee een contract is aangegaan: personeel, klanten en leveranciers. Tenzij er een direct belang is, wordt er geen rekening gehouden met maatschappelijke stakeholders. De communicatie naar de stakeholders toe kenmerkt zich door het volgende: het bedrijf legt uit waarom het bedrijf handelt zoals het bedrijf handelt. Er wordt zelden gereageerd op de stakeholders. De meeste bedrijven die zich bevinden in een inactieve fase hebben een klassieke businesscase. Het bedrijf betreft alleen kostenvoordelen en directe marktrespons in afweging voor het verdienmodel. Een inactief bedrijf maakt en presenteert geen duurzaamheidsverslag, tenzij dit wettelijk verplicht is (van Tilburg, Francken, van Tulder, & da Rosa, 2012).

Een bedrijf dat behoort bij de reactieve fase kenmerkt zich door een extrinsieke maatschappelijke responsiviteit en heeft aansprakelijkheid als vertrekpunt voor de grondhouding. De beweegreden voor een reactief bedrijf is het voorkomen van aansprakelijkheid. Dit doet een reactief bedrijf door te reageren op de stakeholders. Een reactief bedrijf reageert op stakeholders die een contract hebben en op stakeholders die geen contract hebben met het bedrijf. De communicatie naar de stakeholders toe kenmerkt zich door het volgende: Het bedrijf geeft uitleg en verantwoord het eigen handelen. Er is geen vragende of luisterende opstelling tegenover de stakeholders. Een reactief bedrijf stapt niet zelf af op een stakeholder. Aan de leveranciers wordt een schriftelijke verklaring gevraagd waarin staat dat de leverancier aan duurzaamheidsstandaarden voldoet als de stakeholder hierom vraagt. Bedrijven die zich bevinden in een reactieve fase hebben een defensieve businesscase. Naast kostenvoordelen en directe marktrespons neemt het bedrijf

ook de bescherming van de reputatie in overweging. Speciaal voor de stakeholders wordt een duurzaamheidsverslag gemaakt. Hierin worden alleen de vragen van de stakeholders beantwoord (van Tilburg, Francken, van Tulder, & da Rosa, 2012).

Een actief bedrijf kenmerkt zich door een intrinsieke maatschappelijke responsiviteit en heeft verantwoordelijkheid als vertrekpunt voor de grondhouding. De beweegreden van een actief bedrijf komt vanuit het bedrijf zelf. Een actief bedrijf oriënteert zichzelf op maatschappelijke invloed. Er wordt gereageerd op de stakeholders. Echter worden de stakeholders niet als leidraad gebruikt voor de beweegreden. De communicatie kenmerkt zich door het beantwoorden van alle vragen van alle stakeholders. Er is een vragende houding en er is bereidheid tot het wisselen van gedachten. In sommige gevallen wordt een operationele samenwerking aangegaan met de stakeholders. Naarmate een bedrijf ontwikkelt in de actieve fase zal er eerder zelf een dialoog worden gestart met de stakeholder. De leveranciers worden fysiek gecontroleerd en bij tekortkomingen wordt met strategische leveranciers gezamenlijk naar een oplossing gezocht. Bedrijven die zich bevinden in een actieve fase hebben een strategische businesscase. Actieve bedrijven maken een volwaardig en helder duurzaamheidsverslag. Het bedrijf formuleert een aantal duurzaamheidsspeerpunten in het verslag. Tevens worden er doelen geformuleerd, initiatieven beschreven, programma's beschreven en resultaten gepresenteerd (van Tilburg, Francken, van Tulder, & da Rosa, 2012).

Bedrijven die zich bevinden in de proactieve fase werken aan kwaliteitsmanagement waarmee de risico's op het milieu in kaart zijn gebracht en er naar behoren geacteerd wordt op deze risico's. Dit is de gewenste fase. Een bedrijf in deze fase kenmerkt zich door een gemengde maatschappelijke responsiviteit en heeft verantwoordelijkheid als vertrekpunt voor de grondhouding. De intrinsieke motivatie om duurzaam te handelen is de beweegreden. Dit doet een proactief bedrijf door het samennemen van verantwoordelijkheid voor maatschappelijke uitdagingen. De proactieve onderneming houdt niet alleen rekening met maatschappelijke ontwikkelingen, maar ook met ontwikkelingen die op het eerste gezicht niet direct invloed hebben op het bedrijf. Een goed maatschappelijk verhaal is van belang voor een proactief bedrijf. Het bedrijf benadert zelf contractuele stakeholders en niet-contractuele stakeholders. Dit doet een proactief bedrijf om maatschappelijke oplossingen en samenwerkingen te verkennen met de stakeholders. Maatschappelijke organisaties worden om advies gevraagd over maatschappelijke dilemma's. In de eigen branche en sector neemt een bedrijf de leiding om ontwikkelingen te initiëren die maatschappelijke oplossingen en doorbraken bevorderen. Informatie die in een klassieke businesscase als vertrouwelijk wordt beschouwd wordt in een maatschappelijke businesscase gedeeld. Concurrenten kunnen en mogen hiervan profiteren. De communicatie kenmerkt zich door open en samenwerkingsgericht te zijn. Een proactief bedrijf stapt zelf af op gespreks- en samenwerkingspartners. De organisatie stelt zich op als stakeholder. Er wordt actief deelgenomen aan stakeholdersgesprekken. Deze bedrijven helpen leveranciers structureel te verduurzamen. Duurzaamheid is in elk onderdeel van het bedrijf verweven. Een proactief bedrijf brengt daarom zelden een apart duurzaamheidsverslag uit. De duurzaamheidsprestaties worden geïntegreerd in het financiële jaarverslag. De spanning die ontstaat bij het overwinnen van de barrières bij de transitie van een fase naar een andere fase wordt in het fasemodel "spanningsveld" genoemd. (van Tilburg, Francken, van Tulder, & da Rosa, 2012).

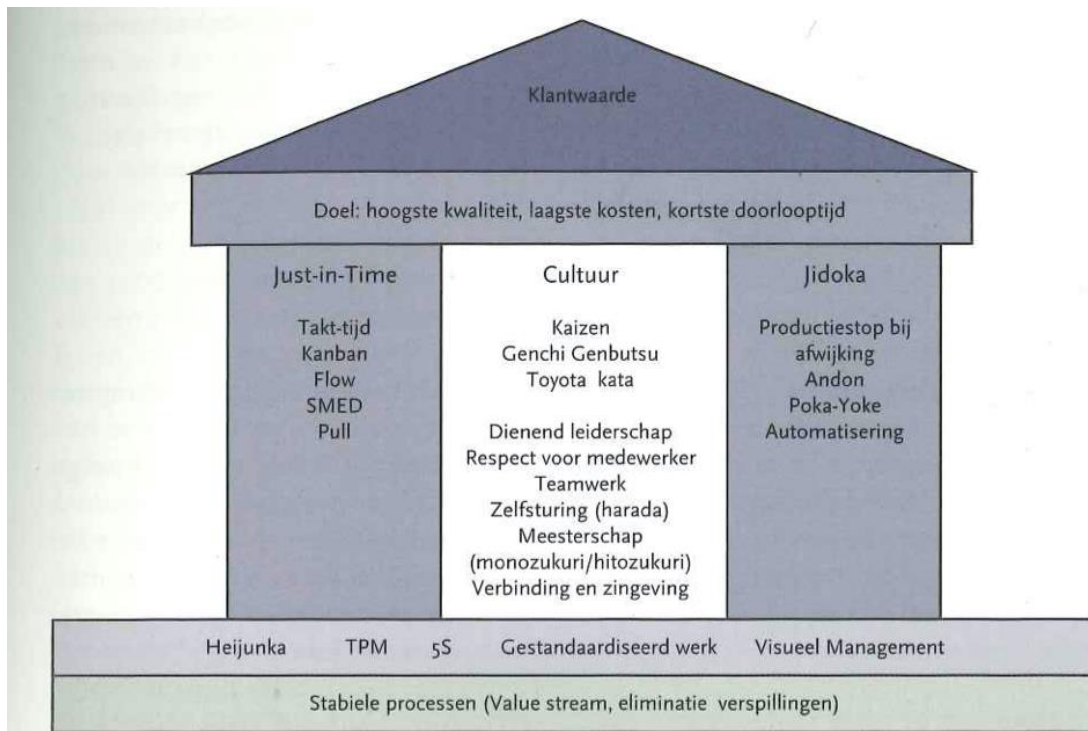
1.1.2.3 Businesscase

Onderaan het fasemodel (zie figuur 1) staan vier businesscases. In de context van het fasemodel is de businesscase een omschrijving van het verdienmodel van het bedrijf in verband met duurzaamheid. Een klassiek verdienmodel is een model waarbij duurzaamheid als een directe beweegreden wordt ingezet voor berekenbare financiële winst. Er is van een defensief verdienmodel te spreken wanneer duurzaamheid als middel wordt ingezet om financiële verliezen te voorkomen. Een strategisch verdienmodel is een model waarbij duurzaamheid wordt geïntegreerd in de concurrentiepositie en/of de overlevingsstrategie voor de lange termijn. Een verdienmodel kan maatschappelijk genoemd worden wanneer duurzaamheid wordt ingezet als een zoektocht naar synergetische waardecreatie. Daarnaast wordt duurzaamheid ingezet om een mentaliteit op te bouwen om kennis op te doen en aan te passen, te innoveren, en risico's en kansen te managen in een dynamische en gecompliceerde omgeving (van Tilburg, Francken, van Tulder, & da Rosa, 2012). Met het fasemodel duurzaam ondernemen kan de fase waar het bedrijf in zit bepaald worden. Vervolgens kan er worden gekeken naar welke verduurzamingsmethode het bedrijf gebruikt: Lean, Six Sigma, een combinatie van Lean en Six Sigma of geen van deze methodes.

1.1.3 Lean

Lean kan worden omschreven als een interventie die gestaag en planmatig is. Stap voor stap worden er kleine verbeteringen doorgevoerd die gericht zijn op het verbeteren van het totale proces of systeem. De problemen die bottom-up worden aangedragen, worden uitgevoerd met een lange termijn doel. De bottom-up benadering is gericht op problemen die door de werkvloer worden aangedragen. De problemen die worden aangedragen worden aangepakt met behulp van eenvoudige technieken en zijn gebaseerd op ervaringen van anderen (de Vaal, et al., 2019).

Lean wordt gebruikt en gezien als een procesmanagementmethode, kostenbesparingsmethode en een verbetermethode. Bovenal is het een filosofie waarbij bepaalde methodes worden gebruikt om de productiviteit te verhogen. Dat leidt tot de hoogste kwaliteit, laagste kosten, kortste doorlooptijd en hoogste klantwaarde. De basis voor Lean zijn stabiele processen. Deze stabiele processen kunnen met behulp van de volgende methodes bereikt worden: Heijunka, TPM, 5S-programma, gestandaardiseerd werk en visueel management. De twee pijlers van het Lean-model zijn: Just-in-Time en Jidoka. Ook heerst er een cultuur waarbij er respect is voor de medewerkers en continu wordt gezocht naar verbetering (de Vaal, et al., 2019). Het Lean model is te zien in figuur 2.



Figuur 2 Lean (Kees de Vaal O. P., 2019)

De twee pijlers van Lean zijn Just-In-Time en Jidoka. Just-In-Time houdt in het produceren van een product wanneer er vraag naar is. Voorraad wordt gezien als verspilling. Jidoka is ingebouwde kwaliteit. De productielijn stopt bijvoorbeeld wanneer er een afwijking wordt geconstateerd. De afwijking wordt hersteld of verwijderd (de Vaal, et al., Lean-filosofie, 2019).

Met Kaizen en Lean wordt er verbeterd in de organisatie door middel van kleine stappen. Met Kaizen kan er continu verbeterd worden. Een gehele afdeling, meerdere afdelingen of de gehele organisatie kan bij de verbetering betrokken zijn (de Vaal, et al., 2019). Hierna volgt meer informatie over de verbetermethoden Six Sigma en innovatie.

1.1.4 Six Sigma

Six Sigma kan worden omschreven als een reorganisatie die snel, schoksgewijs en top-down in het bedrijf wordt uitgevoerd met een korte termijn doel. Bij de top-down benadering worden projecten die potentieel veel geld opleveren aan projectgroepen toegeschreven. Deze projecten worden door experts en staffunctionarissen geleid met behulp van statistiek, gebaseerd op getallen en resulterend in oplossingen. Six Sigma wordt gebruikt voor grote projecten gericht op het oplossen van een probleem in een deel van het proces of systeem (de Vaal, et al., Six Sigma, 2019).

Net zoals Lean wordt Six Sigma gebruikt en gezien als een procesmanagementmethode, kostenbesparingsmethode en een verbetermethode. Het doel van Six Sigma is om een foutkans van 0,00034% te hebben in het productie- en bedrijfsproces. De spreiding in het productie- bedrijfsproces verminderen gebeurt projectgericht en gestructureerd volgens de DMAIC-methode (de Vaal, et al., Six Sigma, 2019).

DMAIC staat voor Define, Measure, Analyse, Improve en Control. In de definefase wordt vastgesteld welk proces wordt onderzocht, wat het plan is voor het proces, wat er gemeten wordt in de volgende fase, wie de klanten zijn en wat de eisen en wensen van de klanten zijn. In de measurefase wordt vastgesteld wat de procesprestatie is, of de verzamelde data betrouwbaar zijn en of de data een representatief beeld schetst van het proces. In de analysefase worden meetgegevens geanalyseerd. In de resultaten van de analyse wordt gezocht naar factoren die mogelijk de kernoorzaak zijn van de afwijkende procesprestatie. In de improvefase wordt een oplossing ontwikkeld, getest en ingevoerd. Als de verbetering blijkt te werken, wordt het implementatieplan gegeven aan de proceseigenaar. De laatste fase is de controlfase. Daarin worden nieuwe werkwijzen vastgesteld en worden medewerkers getraind. Het verbeterproces wordt gemonitord en indien nodig begint de cyclus opnieuw (de Vaal, et al., DMAIC, 2019).

Als de DMAIC-methode niet werkt om procesvariatie te verminderen kan het proces zodanig worden aangepast dat Six Sigma wel haalbaar is. Dit wordt Design For Six Sigma (DFSS) genoemd. De DFSS-cyclus bestaat uit de fasen definieer, meet, analyseer, design en verifieer (DMADV). In de designfase kunnen methoden worden toegepast zoals Failure Mode and Effect Analysis (FMEA), Design of Experiments (DoE) of Quality Function Deployment (QDF) (de Vaal, et al., Six Sigma, 2019).

Six Sigma en innovatie worden gebruikt om door middel van grote stappen te verbeteren. Bij innovatie gaat het om een sprongsgewijze verbetering met een risico dat de verbeterpoging niet zal slagen (de Vaal, et al., 2019).

1.1.5 Lean en Six Sigma

De verduurzaming kan met verschillende methodes worden uitgevoerd. Er zijn velerlei verbetermethodes die op basis van de twee wereldstandaarden Lean en Six Sigma in de verbetermethodieken zijn gemaakt (Webers, van Engelen, & Luijben, 2012). Alle verbetermethodes zijn terug te leiden naar Lean en Six Sigma. In de praktijk worden Lean en Six Sigma gebruikt om te verduurzamen, ofwel de bedrijfsvoering verbeteren met als leidraad duurzaamheid. Bijvoorbeeld in de logistieke sector (lean green, z.d.), in fabrieken (Tiwari, Sadeghi, & Eseonu, 2020) (Parmar & Desai, 2020) en ook in de consultancy voor

verschillende sectoren worden Lean en Six Sigma gebruikt om te verbeteren op gebied van duurzaamheid (sixsigma, z.d.) (Lean Six Sigma Partners, z.d.). Lean en Six Sigma hebben overeenkomsten en verschillen. Zie onderstaande tabel.

Tabel 1 Verschillen en overeenkomsten van Lean en Six Sigma (de Vaal, et al., Lean en Six Sigma, 2019)

Lean	Six Sigma
Verschillen	
Bottum-up	Top-down
Stap voor stap kleine verbeteringen	In één stap een grote verbetering
Verbetering van het totale proces of het systeem	Verbetering van een deel van het proces of systeem
Lange termijn (3-5 jaar)	Korte termijn (3-6 maanden)
Geen organisatiestructuur	Structuur met projectgroepen
Overeenkomsten	
Gericht op processen & op de toegevoegde waarde van de klant	
Gericht op continu verbeteren door teams	
Betrekken en trainen van managers en medewerkers	
Eisen een verandering van cultuur, ofwel een gedragsverandering	

Er zijn tientallen verbetertools die voortgekomen zijn uit de principes van Lean en Six Sigma. Kaizen en Innovatie zijn daar twee van. De verbetermethoden Kaizen en Innovatie kunnen net zoals Lean en Six Sigma tegenover elkaar worden gezet. De kenmerken van Kaizen en Innovatie zijn terug te vinden in Lean en Six Sigma. In tabel 2 staan de verschillen tussen Kaizen en Innovatie.

Tabel 2 Verschillen Kaizen en Innovatie (de Vaal, et al., Kaizen en innovatie, 2019)

	Kaizen	Innovatie
Resultaat	Lange termijn & blijvend	Korte termijn & ingrijpend
Tempo	Kleine stappen	Grote stappen
Verandering	Geleidelijk	Plotseling
Betrokkenheid	Iedereen	Enkele experts
Benadering	Collectief	Individualistisch
Middelen	Aanwezige kennis en ervaringen	Technologische doorbraak & nieuwe theorie
Kosten	Beperkt	Aanzienlijk

Lean en Six Sigma worden ook gecombineerd gebruikt om processen te verbeteren. Er zijn duidelijke verschillen tussen de twee methodes te onderscheiden. In het gebruik van de combinatie van Lean en Six Sigma komen de sterke punten van Lean en Six Sigma naar boven.

De sterke punten van Lean zijn de systeemgerichtheid en het betrekken van de mensen op de werkvloer. De sterkste punten van Six Sigma zijn de organisatie- en projectstructuur.

1.1.6 Samenvatting Theoretisch Kader

Bedrijven moeten CO₂ reduceren. Het reduceren van CO₂ is een vorm van verduurzamen. Verduurzamen is een vorm van verbeteren. Verbeteren kan op drie manieren; Lean, Six Sigma of een combinatie van beide. Lean is een methode waarbij veel kleine stappen worden genomen gedurende een lange termijn. Six Sigma is een methode waarbij in korte termijn een grote stap wordt genomen. Om drie redenen is er gekozen voor de verbetermethodes Lean, Six Sigma of de combinatie van Lean en Six Sigma. De eerste reden is, omdat deze methodes de wereldstandaard methodes zijn op gebied van verbetering in de bedrijfskunde. Er is gekozen om de combinatie van Lean en Six Sigma te hanteren als methode, omdat de twee verbetermethodes in de praktijk vaak in combinatie met elkaar worden gebruikt. De laatste reden is, omdat deze methodes ook in de praktijk worden gebruikt om de bedrijfsvoering te verduurzamen. Welke methode het beste past, hangt waarschijnlijk af van de maatschappelijke responsiviteit van het bedrijf.

1.2 Knowledge gap

Dit onderzoek draait om de mogelijke samenhang tussen de maatschappelijke responsiviteit en de door het bedrijf gekozen verbetermethode. De hypothese is dat een bedrijf die een extrinsieke maatschappelijke responsiviteit heeft, eerder zal kiezen voor de verbetermethode Six Sigma. De reden voor deze aanname is dat de motivatie om te verduurzamen voor extrinsiek georiënteerde bedrijven externe stakeholders zijn (van Tilburg, Francken, van Tulder, & da Rosa, 2012). De eisen van externe stakeholders zijn onvoorspelbaarder in vergelijking met een interne motivatie om te verduurzamen. Vanwege de onvoorspelbaarheid heeft een extern georiënteerd bedrijf geen tijd om zich voor te bereiden op de eisen van de stakeholders. Daarom moet er snel gereageerd worden om aan de stakeholders te laten zien dat er wordt gehandeld naar de eisen. Dit kan met een verbetermethode die in een korte termijn kan worden uitgevoerd en dat is de methode Six Sigma (de Vaal, et al., Six Sigma, 2019). Omgekeerd zal een bedrijf met een intrinsieke maatschappelijke responsiviteit eerder kiezen voor de verbetermethode Lean. De reden voor deze aanname is dat de motivatie om te verduurzamen voor intrinsiek georiënteerde bedrijven de interne drijfveer is (van Tilburg, Francken, van Tulder, & da Rosa, 2012). In vergelijking met een extrinsieke maatschappelijke responsiviteit is er een grotere aanloop naar de verandering van de interne motivatie om te verduurzamen. De wil om te verduurzamen is dus voorspelbaarder dan bij een extrinsieke maatschappelijke responsiviteit. Intrinsiek georiënteerde bedrijven nemen hun tijd om te veranderen. De verbetermethode die past bij een verandering die uitgevoerd wordt in een lange termijn is Lean (de Vaal, et al., 2019). Of dit aannemelijke verband tussen deze twee elementen er ook werkelijk is, is nu nog niet bekend.

Het begrip 'maatschappelijke responsiviteit' is in woorden duidelijk uit te leggen, maar het kan niet vertaald worden naar meetbare voorwaarden. Daarom is het de vraag op welke manier er iets geconstateerd kan worden over de maatschappelijke responsiviteit. Het is de vraag of signaalwoorden halen uit de rapportages om te analyseren, genoeg is om vast te kunnen stellen of de maatschappelijke responsiviteit extrinsiek of intrinsiek is. Toch wordt voor dit onderzoek een nauwkeurige analyse gemaakt van rapportages van de bedrijven waarin signaalwoorden staan die kunnen wijzen op de aard van de maatschappelijke responsiviteit. Vanwege de tijdsdruk en omdat er geen direct contact is met de bedrijven voor dit onderzoek is dit de enige manier om meer te komen weten over de aard van de maatschappelijke responsiviteit.

De verbetermethodes Lean en Six Sigma worden in de praktijk samen gebruikt voor verbetering van het proces of het systeem. Daarom kan het onderscheid tussen Lean en Six Sigma niet eenvoudig met zekerheid worden gemaakt. Ook hier is de aanname dat uit de rapportages wel iets af te leiden zal zijn over hoe het bedrijf de CO₂-uitstoot wil reduceren.

1.3 Afbakening

De focus van deze scriptie ligt op de mogelijke samenhang tussen de maatschappelijke responsiviteit en de keuze voor een verduurzamingsmethode. Gezien duurzaamheid van belang is voor de continuïteit van het bedrijf en de positionering is dit onderzoek afgebakend door te kiezen voor bedrijven die vergelijkbaar met elkaar zijn. Tevens is er gekozen voor bedrijven die producten verkopen met een grote CO₂-uitstoot.

In deze scriptie zijn gebruiksgoederen onderzocht. Onder de categorie producten vallen consumentenartikelen. Consumentenartikelen kunnen onderverdeeld worden in gebruiksgoederen en in verbruiksgoederen. Verbruiksgoederen gaan op door het gebruik van de goederen en gebruiksgoederen gaan niet op door het gebruik. Wel is een gebruiksgoed onderhevig aan slijtage.

De focus ligt op gebruiksgoederen omdat dit consumentenartikelen zijn met de grootste impact (exclusief textiel en kleding) (Porcelijn, 2016). Daarnaast is er afgebakend door te richten op het onderzoeken van 3 verbetermethoden: Lean, Six Sigma en een combinatie van Lean en Six Sigma. Verder is er enkel onderzocht hoe bedrijven minder CO₂ kunnen uitstoten en zijn andere duurzaamheidsdoelen buiten beschouwing gelaten. De 6 bedrijven die zijn behandeld in dit onderzoek zijn Ikea, JYSK, Interface, Forbo, Auping en Yumeko. De bedrijven hebben een grote impact door het verkopen van gebruiksgoederen. Verwacht wordt dat de maatschappelijke responsiviteit en de methode om CO₂ te reduceren verschilt per bedrijf.

Hoofdzakelijk is onderzocht:

- Of de maatschappelijke responsiviteit van de bedrijven meer intrinsiek of meer extrinsiek is.
- Welke methode voor het reduceren van CO₂-uitstoot Ikea, JYSK, Interface, Forbo, Auping en Yumeko gebruiken: Lean, Six Sigma of een combinatie van Lean en Six Sigma.
- Welke methode de grootste CO₂-reductie oplevert: Lean Six Sigma, een combinatie van Lean en Six Sigma of geen van alle methoden?

Wat niet onderzocht is:

- Welke stappen nodig zijn voordat een bedrijf welwillig is om meer te verduurzamen dan dat het klimaatplan vereist.
- Geen andere verandermethodes behalve Lean, Six Sigma of een combinatie van Lean en Six Sigma.
- Geen andere bedrijven dan Ikea, JYSK, Interface, Forbo, Auping en Yumeko.
- Geen andere duurzaamheidsdoelen behalve het reduceren van CO₂-uitstoot.

1.4 Hoofdvraag en deelvragen

Uit de bovenstaande onderbouwing volgt de hoofdvraag:

In hoeverre is er een samenhang tussen de aard van de maatschappelijke responsiviteit van een bedrijf en de door dat bedrijf gekozen methode van CO₂-reductie?

De volgende deelvragen helpen bij het structureren en formuleren van het antwoord op de hoofdvraag:

1. Welke signaalwoorden zijn er te identificeren in de documentenanalyse om het onderscheid te bepalen tussen een extrinsieke en een intrinsieke maatschappelijke responsiviteit?
2. In hoeverre behoort de maatschappelijke responsiviteit van de bedrijven bij een extrinsieke responsiviteit of een intrinsieke responsiviteit?
3. Welke signaalwoorden zijn er te identificeren in de documentenanalyse om te bepalen of de verbetermethode van een bedrijf zich meer aan de kant van 'Lean' of meer aan de kant van 'Six Sigma' bevindt?
4. Welke methode voor de reductie van CO₂ gebruiken de bedrijven: Lean, Six Sigma, een combinatie van Lean en Six Sigma of geen van alle methoden?

1.5 Doelstellingen

Dit onderzoek is uitgevoerd om als onderbouwing of ontkrachting te dienen voor de mogelijke samenhang tussen de maatschappelijke responsiviteit en de methode die door het bedrijf is gekozen om CO₂ te reduceren. Hoewel het onderzoek aan kan tonen dat er een duidelijke samenhang is tussen de twee componenten, kan er niet worden geconstateerd dat de samenhang betrekking heeft op elk bedrijf die gebruiksgoederen verkoopt in de interieurbranche. De reden hiervoor is dat dit geen uitputtend onderzoek is en daarom niet representatief kan zijn voor elk bedrijf in de interieurbranche die gebruiksgoederen verkoopt. De 6 bedrijven die zijn onderzocht zijn: Ikea, JYSK, Interface, Forbo, Auping en Yumeko. Deze 6 bedrijven vallen onder bedrijven die gebruiksgoederen verkopen in de interieurbranche.

De verduurzamingsmethodes die zijn onderzocht in samenhang met de maatschappelijke responsiviteit van een bedrijf zijn Lean en Six Sigma en een combinatie van Lean en Six Sigma.

Het doel is om aan te tonen dat het mogelijk is om de samenhang tussen de maatschappelijke responsiviteit en de verduurzamingsmethode te onderzoeken. Het is van belang om dit te kunnen onderzoeken zodat er op basis van de samenhang een plan van aanpak gemaakt kan worden om de bedrijfsvoering aan te sturen zodat de meeste CO₂-reductie wordt behaald. Dit heeft als doel 100% duurzame energie te gebruiken in 2030 (Urgenda, 2019).

Dit is gelijk aan 98,2% minder CO₂ uitstoot ten opzichte van 1990 (Urgenda, 2019). Het minimale doel is om 50% minder broeikasgassen uit te stoten in 2030 in vergelijking met 1990 (Ministerie van Economische Zaken en Klimaat, 2020). Het hoger gelegen doel is dat binnen de bedrijfsvoering nagedacht en gehandeld wordt naar de urgentie van de klimaatcrisis. Het is van belang dat de bedrijvigheid snel acteert op de urgentie van de klimaatcrisis gezien de impact van de bedrijvigheid op het klimaat. Zodra een bedrijf besluit om te acteren op de urgentie van de klimaatcrisis is het noodzakelijk om een verduurzamingsmethode te kiezen waarmee in samenhang met de maatschappelijke responsiviteit de grootste CO₂-reductie behaald kan worden.

De doelgroep van dit onderzoek zijn bedrijven in de interieurbranche die gebruiksgoederen verkopen. Het onderzoek is geschreven voor huidige duurzaamheidsadviseurs en toekomstige duurzaamheidsadviseurs.

2. Materiaal en Methode

In deze paragraaf is de aanpak van het onderzoek omschreven. Hierin is uiteengezet hoe de deelvragen onderzocht zijn. Het eerste deel van dit hoofdstuk gaat over de opzet van het onderzoek. De paragrafen die daarop volgen behandelen de onderzoeksmethodes die gebruikt zijn per deelvraag.

2.1 Opzet van het onderzoek

Dit onderzoek gaat over het mogelijke verband tussen maatschappelijke responsiviteit en de door het bedrijf gekozen methode van CO₂-reductie. Om voldoende informatie te verzamelen die de onderbouwing ondersteunen voor de mogelijke samenhang van de maatschappelijke responsiviteit en de methode die door het bedrijf is gekozen om CO₂ te reduceren is gekozen voor een meervoudige casestudie. Een meervoudige casestudie houdt voor dit onderzoek in dat er minimaal 1 rapportage per bedrijf is geanalyseerd. Vanwege maatregelen die voortkomen uit de VN-klimaattop in Parijs in 2015 zullen de rapportages die gebruikt zijn voor dit onderzoek niet ouder zijn dan 2015. De meest recente rapportages zullen gebruikt worden.

De jaarverslagen en/of duurzaamheidsverslagen zijn gedetailleerd genoeg gepubliceerd om een documentanalyse te maken. Om de deelvragen te beantwoorden zijn er 6 bedrijven geselecteerd aan de hand van 2 criteria:

1. De jaarverslagen of duurzaamheidsverslagen van het bedrijf zijn online beschikbaar.
2. Er is een plan voor CO₂-reductie omschreven in het jaarverslag of duurzaamheidsverslag van het bedrijf.

In de bijlage is te zien dat Ikea, JYSK, Interface, Forbo, Auping en Yumeko voldoen aan de 2 criteria. Er zijn meer redenen waarom er voor deze bedrijven is gekozen. Ten eerste gebruiksgoederen die gebruikt worden door de gemiddelde Nederlander en gebruiksgoederen die bij bedrijven worden gebruikt, hebben de grootste impact op het milieu (Porcelijn, 2016). In het onderzoek van Babette Porcelijn worden meubels, elektronica, speelgoed en alle spullen die men kan kopen in een warenhuis gerekend tot een gebruiksgoed (Porcelijn, 2016). Een auto en kleding zijn in het onderzoek niet onder de categorie gebruiksgoederen gerekend (Porcelijn, 2016). Er is geselecteerd op bedrijven die in Nederland gebruiksgoederen verkopen. Gezien de benodigde informatie dat het gebruiksgoed in Nederland verkocht moet worden en dat er online informatie beschikbaar moet zijn over de CO₂-reductie, is er uit een onlineselectie gekomen dat bedrijven in de interieurbranche het beste geschikt zijn om te analyseren in dit onderzoek. In de interieurbranche zijn er bedrijven gevonden die voldoen aan de twee criteria. Ook zijn het bedrijven die vergelijkbaar met elkaar zijn. De vergelijkbaarheid van de bedrijven in dezelfde branche en de productgroepen is van belang om de onderbouwing te ondersteunen voor de mogelijke samenhang van de maatschappelijke responsiviteit en de methode die door het bedrijf is gekozen om CO₂ te reduceren. Ikea en JYSK verkopen hoofdzakelijk meubelen en woonaccessoires. Interface en Forbo verkopen vloerbedekkingen. Auping verkoopt bedden, matrassen en beddengoed en Yumeko verkoopt matrassen en beddengoed. In de elektronica- en de speelgoedbranche zijn er veel verschillende bedrijven en productsoorten waardoor het moeilijk is om enigszins een vergelijking te maken en daarmee de onderbouwing te ondersteunen voor de mogelijke samenhang.

In het documentenonderzoek zijn er kwalitatieve gegevens verzameld. De kwalitatieve gegevens zijn verzameld in de rapportages door op zoek te gaan naar signaalwoorden. Er zijn opmerkingen verzameld met betrekking tot de uitvoering en de resultaten van het verduurzamingsproces.

2.2 Onderzoeksmethode per deelvraag

In dit gedeelte is dieper ingegaan op de onderzoeksmethodes die gebruikt zijn om tot een evident antwoord te komen op de geformuleerde deelvragen. De achterliggende informatie is opgehaald uit het theoretisch kader. Daarbij is hier dieper ingegaan op de deelvraag zelf en waarom het antwoord hierop van belang is.

2.2.1 Voorwaarden extrinsiek en intrinsiek

Deelvraag 1: Welke signaalwoorden zijn er te identificeren in de documentenanalyse om het onderscheid te bepalen tussen een extrinsieke en een intrinsieke maatschappelijke responsiviteit?

Deze deelvraag is van belang om de voorwaarden van een extrinsieke en intrinsieke maatschappelijke responsiviteit te onderscheiden. Zo is de maatschappelijke responsiviteit van de bedrijven gedefinieerd als extrinsiek of intrinsiek. Deze deelvraag zijn beantwoord door voorwaarden in de vorm van signaalwoorden te identificeren in de jaarverslagen en/of duurzaamheidsverslagen. Er zijn een aantal voorbeeld signaalwoorden geïdentificeerd. De signaalwoorden zullen tijdens het maken van het afstudeerwerkstuk verder worden geïdentificeerd met een documentenonderzoek.

De volgende voorwaarde zijn gebruikt voor het identificeren van signaalwoorden die duiden op een extrinsieke maatschappelijke responsiviteit: In de rapportages staat omschreven of kan er afgeleid worden dat externe stakeholders als motivatie worden gebruikt om duurzaamheidsmaatregelen in werking te zetten. Voorbeelden van signaalwoorden die kunnen wijzen naar deze voorwaarde zijn:

- Vraag van de markt
- Vraag aandeelhouders
- Vraag van de omgeving
- Eisen van de overheid
- De stakeholders vragen of eisen.
- Financiers stellen hoge eisen.
- De klant vraagt erom.
- Er is druk vanuit de maatschappij.
- Het invoeren van verduurzamingsmaatregelen vanwege de druk van buitenaf.

De volgende voorwaarde zijn gebruikt voor het identificeren van signaalwoorden die duiden op een intrinsieke maatschappelijke responsiviteit: In de rapportages staat omschreven of kan afgeleid worden dat het bedrijf zich door eigen motivatie laat leiden om duurzaamheidsmaatregelen in werking te zetten. Voorbeelden van signaalwoorden die kunnen wijzen naar deze voorwaarde zijn:

- Wij nemen onze eigen verantwoordelijkheid.
- Het voelen van eigen motivatie om verduurzamingsmaatregelen in te voeren.

- Onze directie en werknemers initiëren.
- Onze eigen motivatie
- Onze missie
- Onze visie

2.2.2 Maatschappelijke responsiviteit

Deelvraag 2: In hoeverre behoort de maatschappelijke responsiviteit van de bedrijven bij een extrinsieke responsiviteit of een intrinsieke responsiviteit?

Met behulp van het beantwoorden van deelvraag 1 is met deze deelvraag de maatschappelijke responsiviteit geïdentificeerd als extrinsiek of intrinsiek. Dit is gedaan op basis van de signaalwoorden die verwijzen naar de voorwaarden van een extrinsieke maatschappelijke responsiviteit of een intrinsieke maatschappelijke responsiviteit. Indien er aanzienlijk meer signaalwoorden zijn die wijzen naar een extrinsieke maatschappelijke responsiviteit dan een intrinsieke responsiviteit wordt het bedrijf geïdentificeerd als extrinsiek. Andersom geldt voor intrinsiek hetzelfde. Als de signaalwoorden naar projecten met een soortgelijke grootte en impact wijzen dan kan de responsiviteit worden geïdentificeerd als gemengd. Het doel hiervan is om de samenhang met de verduurzamingsmethode te analyseren.

2.2.3 Voorwaarden verbetermethode

Deelvraag 3: Welke signaalwoorden zijn er te identificeren in de documentenanalyse om te bepalen of de verbetermethode van een bedrijf zich meer aan de kant van 'Lean' of meer aan de kant van 'Six Sigma' bevindt?

Met het beantwoorden van de derde deelvraag is een onderscheid gemaakt tussen Lean en Six Sigma. Dit onderscheid is gemaakt opdat de verbetermethode die het bedrijf gebruikt geïdentificeerd kan worden als Lean, Six Sigma, een combinatie van Lean en Six Sigma of geen van alle verduurzamingsmethodes. De deelvraag is beantwoord door voorwaarden in de vorm van signaalwoorden te identificeren in de jaarverslagen en/of duurzaamheidsverslagen. Afhankelijk van hoeveel projecten met een grote impact wijzen naar Lean of Six Sigma wordt de methode vastgesteld.

De volgende voorwaarden zijn gebruikt voor het identificeren van signaalwoorden die duiden op de verbetermethode Lean:

1. Er is sprake van een bottom-up benadering.
2. Er worden stap voor stap kleine verbeteringen uitgevoerd.
3. Er worden verbeteringen van het totale proces of het systeem uitgevoerd.
4. Lange termijn (3-5 jaar)
5. Geen organisatiestructuur

De volgende voorwaarden zijn gebruikt voor het identificeren van signaalwoorden die duiden op de verbetermethode Six Sigma:

1. Er is sprake van een top-down benadering.
2. Er wordt in één stap een grote verbetering uitgevoerd.
3. Er wordt een verbetering van een deel van het proces of systeem uitgevoerd.
4. Korte termijn (3-6 maanden)
5. Structuur met projectgroepen

2.2.4 Verbetermethode

Deelvraag 4: Welke methode voor de reductie van CO₂ gebruiken de bedrijven: Lean, Six Sigma, een combinatie van Lean en Six Sigma of geen van alle methoden?

Door het analyseren van de uitkomsten van deelvraag 3 zijn de verbetermethode die de bedrijven gebruiken geïdentificeerd als Lean, Six Sigma, een combinatie van Lean en Six Sigma of geen van alle verduurzamingsmethodes. De signaalwoorden in de analyse van deelvraag 3 verwijzen naar verbetermethoden. Indien er aanzienlijk meer signaalwoorden zijn die verwijzen naar de verbetermethode Lean dan Six Sigma, dan wordt de methode die het bedrijf gebruikt geïdentificeerd als Lean. Andersom geldt voor Six Sigma hetzelfde. Als het verschil in signaalwoorden van Lean en Six Sigma niet aanzienlijk groot is dan kan het bedrijf worden geïdentificeerd als een mix. Het kan ook zo zijn dat geen van deze methodes worden gehanteerd. Het doel hiervan is om de samenhang met de maatschappelijke responsiviteit te analyseren.

3.Resultaten

In dit hoofdstuk zijn de resultaten van het onderzoek omschreven. Per deelvraag zijn de resultaten uitgewerkt. De resultaten zijn gebaseerd op de documentenanalyse die in de bijlage terug te vinden is. Door de recentste duurzaamheidsverslagen te analyseren met behulp van de voorwaarden van de bedrijven: Ikea, JYSK, Interface, Forbo, Auping en Yumeko, zijn de resultaten tot stand gekomen.

3.1 Voorwaarden intrinsiek en extrinsiek

Deelvraag 1: Welke signaalwoorden zijn er te identificeren in de documentenanalyse om het onderscheid te bepalen tussen een extrinsieke en een intrinsieke maatschappelijke responsiviteit?

In het theoretisch kader in paragraaf 2.2.1 zijn de voorwaarden genoemd. Met behulp van de voorwaarden zijn er signaalwoorden vastgesteld die wijzen naar een intrinsieke- of extrinsieke motivatie.

3.1.1 Ikea

Voor de documentanalyse van Ikea is het IKEA Sustainability Report FY21 gebruikt (IKEA, 2022). Ikea verkoopt hoofdzakelijk meubelen en woonaccessoires. Door de voorwaarden “het voelen van eigen motivatie om verduurzamingsmaatregelen in te voeren”, “het claimen van eigenaarschap over verduurzamingsmaatregelen” en “het invoeren van verduurzamingsmaatregelen vanwege de druk van buitenaf” zijn de volgende signaalwoorden vastgesteld:

De voorwaarde “het voelen van eigen motivatie om verduurzamingsmaatregelen in te voeren” van een intrinsieke motivatie heeft geleid tot de volgende signaalwoorden:

1. we want to see
2. we have both a big opportunity and a big responsibility
3. We recognise

De voorwaarde “het claimen van eigenaarschap over verduurzamingsmaatregelen” van een intrinsieke motivatie heeft geleid tot de volgende signaalwoorden:

1. our dicision
2. our commitment
3. our ambition
4. Our ambition, values and beliefs
5. our goal
6. our strategy
7. our human rights agenda
8. our children's rights roadmap
9. The IKEA Food Nutrition Profiling System (IFNPS)
10. Our commitments
11. Our standards
12. our Better Chicken and Better Pig programmes.
13. Our aim
14. IKEA Group human rights policy
15. IWAY is the IKEA way for responsibly procuring products, services, materials, and components

De voorwaarde “het invoeren van verduurzamingsmaatregelen vanwege de druk van buitenaf” van een extrinsieke motivatie heeft geleid tot de volgende signaalwoorden:

1. discussions around the globe (gevolgd door) As a next step
2. we looked at what stakeholders expect from us and where they could see us making the biggest positive changes
3. we receive ongoing input from stakeholders, key scientific reports, advisory boards, sustainability council meetings, and partnerships
4. remains committed to the Paris Agreement and to leading with science- based facts and goals
5. The IKEA business supported the summit and is taking action
6. we've been developing
7. This work is connected to the announced decision at COP25 to invest EUR 100 million
8. In connection with COP25
9. many stakeholders in the forestry sector have observed the misuse of sanitary felling in certain districts of Russia
10. engaged with various stakeholders
11. consulting more than 100 internal stakeholders
12. Our key stakeholder groups are

3.1.2 JYSK

Voor de documentanalyse van JSYK is het JYSK annual report 2020/2021 (JYSK, 2020/2021). JYSK verkoopt hoofdzakelijk meubelen en woonaccessoires. Door de voorwaarden “het voelen van eigen motivatie om verduurzamingsmaatregelen in te voeren” en “het invoeren van verduurzamingsmaatregelen vanwege de druk van buitenaf” zijn de volgende signaalwoorden vastgesteld:

De voorwaarde “het voelen van eigen motivatie om verduurzamingsmaatregelen in te voeren” van een intrinsieke motivatie heeft geleid tot de volgende signaalwoorden:

1. we as a company have a great responsibility to ensure that things are done in a responsible way
2. Our responsibility
3. We have to ensure”

De voorwaarde “het invoeren van verduurzamingsmaatregelen vanwege de druk van buitenaf” van een extrinsieke motivatie heeft geleid tot de volgende signaalwoorden:

1. in line with what climate science tells us
2. JYSK Poland joined the Gdańsk without Plastic programme
3. in corporation with the NGO Planting Good Deeds

3.1.3 Interface

Voor de documentanalyse van Interface is het Interface Duurzaamheidsrapport gebruikt (Interface, z.d.). Interface verkoopt hoofdzakelijk vloerbedekkingen. Door de voorwaarden “het claimen van eigenaarschap over verduurzamingsmaatregelen” en “de directie en/of werknemers initiëren om te verduurzamen”, “het voelen van eigen motivatie om verduurzamingsmaatregelen in te voeren” en “het invoeren van verduurzamingsmaatregelen

vanwege de druk van buitenaf” en “er worden zowel intrinsieke als extrinsieke signaalwoorden gebruikt” zijn de volgende signaalwoorden vastgesteld:

De voorwaarde “het claimen van eigenaarschap over verduurzamingsmaatregelen” van een intrinsieke motivatie heeft geleid tot de volgende signaalwoorden:

- Ons doel
- Mission Zero®
- onze volgende missie Climate Take Back
- onze duurzaamheidsmissie
- ons ambitieuze doel
- onze nieuwe missie
- onze Climate Take Back- strategie

De voorwaarde “de directie en/of werknemers initiëren om te verduurzamen” van een intrinsieke motivatie heeft geleid tot de volgende signaalwoorden:

- Ray gaf Interface een nieuwe focus

De voorwaarde “het voelen van eigen motivatie om verduurzamingsmaatregelen in te voeren” van een intrinsieke motivatie heeft geleid tot de volgende signaalwoorden:

- We begrepen dat

De voorwaarde “het invoeren van verduurzamingsmaatregelen vanwege de druk van buitenaf” van een extrinsieke motivatie heeft geleid tot de volgende signaalwoorden:

- vroeg een klant: 'Wat doen jullie voor het milieu?'. Die vraag nam de oprichter van Interface, Ray Anderson, mee
- De inzichten van mensen van buitenaf hebben ons geholpen

De voorwaarde “er worden zowel intrinsieke als extrinsieke signaalwoorden gebruikt” van een gemengde responsiviteit heeft geleid tot de volgende signaalwoorden:

- Ga zowel intern als extern het gesprek aan

3.1.4 Forbo

Voor de documentanalyse van Forbo is het Forbo Flooring Systems Sustainability Report 2021 gebruikt (Forbo Flooring Systems, z.d.). Forbo verkoopt hoofdzakelijk vloerbedekkingen. Door de voorwaarden “het claimen van eigenaarschap over verduurzamingsmaatregelen”, “het voelen van eigen motivatie om verduurzamingsmaatregelen in te voeren” en “het invoeren van verduurzamingsmaatregelen vanwege de druk van buitenaf” zijn de volgende signaalwoorden vastgesteld:

De voorwaarde “het claimen van eigenaarschap over verduurzamingsmaatregelen” van een intrinsieke responsiviteit heeft geleid tot de volgende signaalwoorden:

- our proposition
- awareness, commitment and effort we make to contribute to a better world
- acting as an environmental responsible company
- Our circular economy strategy
- 'Sustainability 2025' is the name of the program

De voorwaarde “het voelen van eigen motivatie om verduurzamingsmaatregelen in te voeren” van een intrinsieke responsiviteit heeft geleid tot de volgende signaalwoorden:

- our obligations

De voorwaarde “het invoeren van verduurzamingsmaatregelen vanwege de druk van buitenaf” van een extrinsieke responsiviteit heeft geleid tot de volgende signaalwoorden:

- thank our stakeholders and everyone who helped with the compilation of this report
- our relations with our business partners
- participation in international alliances
- based on the UN declaration of 1986
- support our sustainable image
- ongoing stakeholder engagement
- The selection of stakeholders
- Our stakeholder engagement
- Stakeholder engagement is the foundation of our business
- addressing the concerns of our key stakeholders, complying with regulatory frameworks

3.1.5 Auping

Voor de documentanalyse van Auping is het Koninklijke Auping Social Responsibility Report 2020 (Auping, 2021) gebruikt. Auping verkoopt hoofdzakelijk bedden, matrassen en beddengoed. Door de voorwaarden “het claimen van eigenaarschap over verduurzamingsmaatregelen”, “het voelen van eigen motivatie om verduurzamingsmaatregelen in te voeren” en “het invoeren van verduurzamingsmaatregelen vanwege de druk van buitenaf” zijn de volgende signaalwoorden vastgesteld:

De voorwaarde “het claimen van eigenaarschap over verduurzamingsmaatregelen” van een intrinsieke responsiviteit heeft geleid tot de volgende signaalwoorden:

- Onze duurzame dromen
- ons CSR-beleid
- onze ambities, doelstellingen en dromen
- ons primaire doel
- onze doelstellingen en ambities
- We willen
- We hebben de ambitie
- willen we
- Ons doel
- ons ideaal
- willen we
- hebben we op het gebied van duurzaamheid specifieke doelen gesteld

De voorwaarde “het voelen van eigen motivatie om verduurzamingsmaatregelen in te voeren” van een intrinsieke responsiviteit heeft geleid tot de volgende signaalwoorden:

- oprechte drive

- onze rol
- en dat is hard nodig

De voorwaarde “het invoeren van verduurzamingsmaatregelen vanwege de druk van buitenaf” van een extrinsieke responsiviteit heeft geleid tot de volgende signaalwoorden:

- onze focus op stakeholders stevig verankerd in de organisatie
- een sterke reputatie bij en het vertrouwen van consumenten, dealers, leveranciers, overige partners en medewerkers te krijgen en houden
- Aan de basis van onze duurzaamheidsambities en -inspanningen liggen twee fundamentele manifesten van de Verenigde Naties

3.1.6 Yumeko

Voor de documentanalyse van Yumeko is het Impact Report 2021 (Yumeko, 2021) gebruikt. Yumeko verkoopt hoofdzakelijk bedden en matrassen. Door de voorwaarden “het claimen van eigenaarschap over verduurzamingsmaatregelen” en “het voelen van eigen motivatie om verduurzamingsmaatregelen in te voeren” zijn de volgende signaalwoorden vastgesteld:

De voorwaarde “het claimen van eigenaarschap over verduurzamingsmaatregelen” van een intrinsieke responsiviteit heeft geleid tot de volgende signaalwoorden:

- onze droom
- Onze missie
- We noemen dit model onze Theory of Change
- We kiezen hiervoor

De voorwaarde “het voelen van eigen motivatie om verduurzamingsmaatregelen in te voeren” van een intrinsieke responsiviteit heeft geleid tot de volgende signaalwoorden:

- hebben we een maatschappelijke verplichting
- we vinden dat

3.2 Extrinsieke-, intrinsieke responsiviteit of een combinatie

Deelvraag 2: In hoeverre behoort de maatschappelijke responsiviteit van de bedrijven bij een extrinsieke responsiviteit of een intrinsieke responsiviteit?

Op basis van de resultaten van deelvraag 1 is er een analyse gedaan om te bepalen of de responsiviteit intrinsiek of extrinsiek gemotiveerd is. Bij de materiaal en methode (hoofdstuk 2.2.2) staat dat als de signaalwoorden naar projecten met een soortgelijke grootte en impact wijzen dan kan de responsiviteit worden geïdentificeerd als gemengd.

3.2.1 Ikea

Ikea heeft een gemengde maatschappelijke responsiviteit. Er zijn signaalwoorden geïdentificeerd voor zowel de intrinsieke motivatie als voor de extrinsieke motivatie die wijzen naar projecten met een soortgelijke grootte en impact (zie de citaten in bijlage II documentenanalyse criteria per bedrijf)

3.2.2 JYSK

JYSK heeft een gemengde maatschappelijke responsiviteit. Er zijn signaalwoorden geïdentificeerd voor zowel de intrinsieke motivatie als voor de extrinsieke motivatie die

wijzen naar projecten met een soortgelijke grootte en impact (zie de citaten in bijlage II documentenanalyse criteria per bedrijf)

3.2.3 Interface

Interface heeft een Intrinsieke maatschappelijke responsiviteit. Er zijn meer signaalwoorden geïdentificeerd voor een intrinsieke motivatie. Er zijn 2 signaalwoorden gevonden voor een extrinsieke motivatie, echter zijn deze niet zo sterk. De signaalwoorden van de extrinsieke motivatie zijn in feite een extrinsieke aanleiding geweest. (zie de citaten in bijlage II documentenanalyse criteria per bedrijf)

3.2.4 Forbo

Forbo heeft een gemengde maatschappelijke responsiviteit. Er zijn signaalwoorden geïdentificeerd voor zowel de intrinsieke motivatie als voor de extrinsieke motivatie die wijzen naar projecten met een soortgelijke grootte en impact (zie de citaten in bijlage II documentenanalyse criteria per bedrijf)

3.2.5 Auping

Auping heeft een Intrinsieke maatschappelijke responsiviteit. Er zijn meer sterke signaalwoorden geïdentificeerd voor een intrinsieke motivatie dan voor een extrinsieke motivatie. (zie de citaten in bijlage II documentenanalyse criteria per bedrijf)

3.2.6 Yumeko

Yumeko heeft een Intrinsieke maatschappelijke responsiviteit. Er zijn meer sterke signaalwoorden geïdentificeerd voor een intrinsieke motivatie dan voor een extrinsieke motivatie. (zie de citaten in bijlage II documentenanalyse criteria per bedrijf)

3.3 Voorwaarden Lean en Six Sigma

Deelvraag 3: Welke signaalwoorden zijn er te identificeren in de documentenanalyse om te bepalen of de verbetermethode van een bedrijf zich meer aan de kant van 'Lean' of meer aan de kant van 'Six Sigma' bevindt?

In het theoretisch kader in paragraaf 2.2.2 zijn er voorwaarden genoemd. Met behulp van de voorwaarden zijn er signaalwoorden vastgesteld die wijzen naar het gebruik van de methode Lean, Six Sigma of een combinatie van Lean en Six Sigma. De resultaten zijn tot stand gekomen door van de bedrijven Ikea, JYSK, Interface, Forbo, Auping en Yumeko de meest recente duurzaamheidsverslagen te analyseren met behulp van de voorwaarden.

3.3.1 Ikea

Voor de documentanalyse van Ikea is het IKEA Sustainability Report FY21 gebruikt (IKEA, 2022). Ikea verkoopt hoofdzakelijk meubelen en woonaccessoires. Door de voorwaarden "lange termijn (3-5 jaar)", "Er worden verbeteringen uitgevoerd van het totale proces of het systeem", "stap voor stap worden er kleine verbeteringen uitgevoerd" en "Er is een structuur met projectgroep" zijn de volgende signaalwoorden vastgesteld:

De voorwaarde "lange termijn (3-5 jaar)" van de methode Lean heeft geleid tot de volgende signaalwoorden:

- by 2030
- longer-term actions

- improved by 45% between FY16 and FY21
- In FY21, we announced food commitments for 2025
- compared to baseline (FY17)
- by the end of 2022
- by 2028, and as of 2025
- by 2050
- compared to baseline FY16
- *long-term development agenda*
- Since FY16
- Our ambition for 2030
- by FY30
- for 2030
- In May 2021, a renewed term of partnership until 2025
- 2020: 91.2%, 2019: 93.7%, 2018: 91%
- by end of 2025
- by FY25
- we continued our decades- long work
- systematically phase out PFAS in our supply chain since 2010

De voorwaarde “Er worden verbeteringen uitgevoerd van het totale proces of het systeem” van de methode Lean heeft geleid tot de volgende signaalwoorden:

- systemic shift
- systemic change
- Sustainability is an integrated part of our business
- contributes to the total IKEA sustainability agenda

De voorwaarde “stap voor stap worden er kleine verbeteringen uitgevoerd” van de methode Lean heeft geleid tot de volgende signaalwoorden:

- phase out
- systematically phase out PFAS in our supply chain since 2010

De voorwaarde “Er is een structuur met projectgroep” van de methode Six Sigma heeft geleid tot de volgende signaalwoorden:

- The IKEA sustainability agenda is set and governed by the Strategic Sustainability Council with the Inter IKEA Group CEO as chair

3.3.2 JYSK

Voor de documentanalyse van JYSK is het JYSK annual report 2020/2021 (JYSK, 2020/2021). JYSK verkoopt hoofdzakelijk meubelen en woonaccessoires. Door de voorwaarden “lange termijn (3-5 jaar)” en “Er worden verbeteringen van het totale proces of het systeem uitgevoerd” zijn de volgende signaalwoorden vastgesteld:

De voorwaarde “lange termijn (3-5 jaar)” van de methode Lean heeft geleid tot de volgende signaalwoorden:

- By the end of 2024
- for years
- by 2030

- For several years
- by 2050

De voorwaarde “Er worden verbeteringen van het totale proces of het systeem uitgevoerd” van de methode Lean heeft geleid tot de volgende signaalwoorden:

- to be carbon neutral throughout everything

3.3.3 Interface

Voor de documentanalyse van Interface is het Interface Duurzaamheidsrapport gebruikt (Interface, z.d.). Interface verkoopt hoofdzakelijk vloerbedekkingen. Door de voorwaarden “lange termijn (3-5 jaar)”, “Er worden verbeteringen van het totale proces of het systeem uitgevoerd”, “er worden stap voor stap kleine verbeteringen uitgevoerd”, “er is geen organisatiestructuur”, “Structuur met projectgroepen” en “er is sprake van een top-down benadering” zijn de volgende signaalwoorden vastgesteld:

De voorwaarde “lange termijn (3-5 jaar)” van de methode Lean heeft geleid tot de volgende signaalwoorden:

- In 1994
- Tegen 2020
- 25 jaar na
- Langdurige samenwerking

De voorwaarde “Er worden verbeteringen van het totale proces of het systeem uitgevoerd” van de methode Lean heeft geleid tot de volgende signaalwoorden:

- Allesveranderende
- Nieuwe bedrijfsmodellen geïmplementeerd
- Overstappen op gerecyclede alternatieven
- Om alles te veranderen

De voorwaarde “er worden stap voor stap kleine verbeteringen uitgevoerd” van de methode Lean heeft geleid tot de volgende signaalwoorden:

- Geloven we in kleine, simpele acties

De voorwaarde “er is geen organisatiestructuur” van de methode Lean heeft geleid tot de volgende signaalwoorden:

- Stel dan een doel waarvan je nog niet weet hoe je het gaat bereiken
- Dan als we een simpele reeks van incrementele doelen hadden gesteld
- Dit gaf iedereen bij Interface houvast om vanuit zijn of haar eigen rol bij te dragen

De voorwaarde “Structuur met projectgroepen” van de methode Six Sigma heeft geleid tot de volgende signaalwoorden:

- We hebben systeemdenkers en experts (auteurs, activisten, wetenschappers en ondernemers) bij elkaar gebracht om een samenvattend kader op te stellen
- een kader en een plan van aanpak opgesteld
- teams vanuit alle lagen van het bedrijf samengesteld
- een innovatief 3-fasenprogramma

De voorwaarde “er is sprake van een top-down benadering” van de methode Six Sigma heeft geleid tot de volgende signaalwoorden:

- die Ray Anderson

3.3.4 Forbo

Voor de documentanalyse van Forbo is het Forbo Flooring Systems Sustainability Report 2021 gebruikt (Forbo Flooring Systems, z.d.). Forbo verkoopt hoofdzakelijk vloerbedekkingen. Door de voorwaarden “lange termijn (3-5 jaar)”, “Er worden stap voor stap kleine verbeteringen uitgevoerd”, “Er worden verbeteringen van het totale proces of het systeem uitgevoerd”, “structuur met projectgroep”, “er is sprake van een top-down benadering” en “korte termijn (3-6 maanden)” zijn de volgende signaalwoorden vastgesteld:

De voorwaarde “lange termijn (3-5 jaar)” van de methode Lean heeft geleid tot de volgende signaalwoorden:

- for over twenty years
- Sustainability 2025 program
- since 2009
- in 2012
- over the last years
- 5 year sustainability program

De voorwaarde “Er worden stap voor stap kleine verbeteringen uitgevoerd” van de methode Lean heeft geleid tot de volgende signaalwoorden:

- moving forward step by step

De voorwaarde “Er worden verbeteringen van het totale proces of het systeem uitgevoerd” van de methode Lean heeft geleid tot de volgende signaalwoorden:

- with a focus on the circular economy for our business
- Transforming the linear economic business model to the circular economy model
- explores the transformation of its linear production and business model to that of one which supports the circular economy
- Strategy

De voorwaarde “structuur met projectgroep” van de methode Six Sigma heeft geleid tot de volgende signaalwoorden:

- managementmeeting
- we have been running various programs and activities
- aligned with the current Sustainable Development Goals of the United Nations as well as with the ratified Paris Climate Agreement
- built on our principle
- strategy
- strategic goals
- sustainability program
- We have identified our material sustainability topics by analyzing the resulting data and assessing the topics
- 'Sustainability 2025' is the name of the program

De voorwaarde “er is sprake van een top-down benadering” van de methode Six Sigma heeft geleid tot de volgende signaalwoorden:

- sustainability strategy
- Ensuring that all employees are involved in sustainability

De voorwaarde “korte termijn (3-6 maanden)” van de methode Six Sigma heeft geleid tot de volgende signaalwoorden:

- our short term goals

3.3.5 Auping

Voor de documentanalyse van Auping is het Koninklijke Auping Social Responsibility Report 2020 (Auping, 2021) gebruikt. Auping verkoopt hoofdzakelijk bedden, matrassen en beddengoed. Door de voorwaarden “lange termijn (3-5 jaar)” en “structuur met projectgroep” zijn de volgende signaalwoorden vastgesteld:

De voorwaarde “lange termijn (3-5 jaar)” van de methode Lean heeft geleid tot de volgende signaalwoorden:

- in 2030
- om in 2030
- in 2030
- begon in 2010
- tussen 2014 en 2019
- in 2030
- in maart 2023
- In 2026

De voorwaarde “structuur met projectgroep” van de methode Six Sigma heeft geleid tot de volgende signaalwoorden:

- een speciaal team opgezet

3.3.6 Yumeko

Voor de documentanalyse van Yumeko is het Impact Report 2021 (Yumeko, 2021) gebruikt. Yumeko verkoopt hoofdzakelijk bedden en matrassen. Door de voorwaarden “geen organisatiestructuur hebben” zijn de volgende signaalwoorden vastgesteld:

De voorwaarde “geen organisatiestructuur hebben” van de methode Lean heeft geleid tot de volgende signaalwoorden:

- vorm te geven

De voorwaarde “Er worden verbeteringen van het totale proces of het systeem uitgevoerd” van de methode Lean heeft geleid tot de volgende signaalwoorden:

- radicale verandering van dit systeem
- voortouw te nemen in een systeemverandering
- iets wat vrij uniek is in onze industrie
- Systeemverandering
- Want de wereld moet veranderen en verduurzamen. Dat doen wij door de wereld van het slapen en de wereld van de slapers te veranderen

- zet zich in om de hele industrie te helpen die omslag te maken.

3.4 Methode Lean, Six Sigma of een combinatie

Deelvraag 4: Welke methode voor de reductie van CO₂ gebruiken de bedrijven: Lean, Six Sigma, een combinatie van Lean en Six Sigma of geen van alle methoden?

Op basis van de resultaten van deelvraag 3 is er een analyse gedaan om te bepalen of de methode Lean, Six Sigma of een combinatie van Lean en Six Sigma zijn gebruikt. Bij de materiaal en methode (hoofdstuk 2.2.3) staat dat afhankelijk van hoeveel projecten met een grote impact wijzen naar Lean of Six Sigma de methode wordt vastgesteld.

3.4.1 Ikea

Ikea gebruikt de methode Lean. Er is 1 groep signaalwoorden geïdentificeerd voor het gebruik van de methode Six Sigma. Alle andere signaalwoorden wijzen naar de methode Lean (zie de citaten in bijlage II documentenanalyse per bedrijf)

3.4.2 JYSK

JYSK gebruikt de methode Lean. Er zijn geen signaalwoorden geïdentificeerd voor het gebruik van de methode Six Sigma. Alle signaalwoorden wijzen naar de methode Lean (zie de citaten in bijlage II documentenanalyse per bedrijf)

3.4.3 Interface

Interface gebruikt een mix van Lean en Six Sigma. Er zijn voor beide methodes signaalwoorden geïdentificeerd. (Zie de citaten in bijlage II documentenanalyse per bedrijf)

3.4.4 Forbo

Forbo gebruikt een mix van Lean en Six Sigma. Er zijn voor beide methodes signaalwoorden geïdentificeerd. (Zie de citaten in bijlage II documentenanalyse per bedrijf)

3.4.5 Auping

Auping gebruikt de methode Lean. Alle sterke signaalwoorden wijzen naar de methode Lean (zie de citaten in bijlage II documentenanalyse per bedrijf)

3.4.6 Yumeko

Yumeko gebruikt de methode Lean. Er zijn geen signaalwoorden geïdentificeerd die leiden naar de methode Six Sigma (zie de citaten in bijlage II documentenanalyse per bedrijf)

3.5 Overzichtstabel resultaten

In de tabel hieronder is een overzicht te zien van de resultaten van hoofdstuk 3. Van buiten naar binnen toe in de tabel is eerst een onderscheidt gemaakt tussen de methode en de maatschappelijke responsiviteit. Rechtsboven staat de methode waarbij de bedrijven geplaatst kunnen worden dit gaat om Lean, Six Sigma of een combinatie van Lean en Six Sigma. Aan de linkerkant kunnen bedrijven geplaatst worden bij de maatschappelijke responsiviteit; intrinsiek, extrinsiek of een gemengde maatschappelijke responsiviteit. De kleur om de bedrijfsnamen staat voor de vertakking van de interieurbranche waarbij het bedrijf hoort. Geel hoort bij de meubelen en woonaccessoires. Rood hoort bij vloerbedekkingen en blauw hoort bij bedden, matrassen en beddengoed.

Tabel 3 Overzicht resultaten

Methode				
Maatschappelijke Responsiviteit		Lean	Combinatie	Six Sigma
	Intrinsiek	Auping Yumeko	Interface	
	Gemengd	Ikea JYSK	Forbo	
	Extrinsiek			

Auping en Yumeko vallen beide in het vak van een intrinsieke responsiviteit waarbij er gebruik is gemaakt van de methode Lean en verkopen beide bedden, matrassen en beddengoed. Interface gebruikt een combinatie van de methodes Lean en Six Sigma, heeft een intrinsieke maatschappelijke responsiviteit en verkoopt vloerbedekkingen. Ikea en JYSK hebben beiden een gemengde maatschappelijke responsiviteit en maken gebruik van de methode Lean en verkopen beiden meubelen en woonaccessoires. Forbo maakt gebruik van een combinatie van de methode Lean en Six Sigma, heeft een gemengde maatschappelijke responsiviteit en verkoopt vloerbedekkingen. Geen een van de 6 bedrijven maakt gebruik

van enkel de methode Six Sigma of heeft enkel een extrinsieke maatschappelijke responsiviteit.

In totaal hebben 3 bedrijven een intrinsieke responsiviteit Auping, Yumeko en Interface. 2 van die bedrijven, Auping en Yumeko maken gebruik van de methode Lean. Interface maakt gebruik van een combinatie van Lean en Six Sigma.

De 3 andere bedrijven, Ikea, JYSK en Forbo hebben een gemengde responsiviteit. 2 van die bedrijven, Ikea en JYSK, maken gebruik van de methode Lean. Forbo maakt gebruik van een combinatie van de methode Lean en Six Sigma.

Zowel bij de bedrijven die een intrinsieke- als een extrinsieke responsiviteit hebben, maken niet gebruik van dezelfde methodes. Wel maken allen bedrijven gebruik van de methode Lean. 2 van die bedrijven die de methode Lean gebruiken, maken gebruik van de methode Lean in combinatie met de methode Six Sigma. Hieruit kan geconcludeerd worden dat er geen samenhang is tussen de maatschappelijke responsiviteit van een bedrijf en de gekozen methode van CO₂-reductie. De conclusie is echter niet valide en betrouwbaar genoeg omdat het een kleinschalig onderzoek is.

4. Discussie

Het onderzoek is geëvalueerd in dit hoofdstuk. Als eerst zal de verwachting die in de afbakening is omschreven worden bediscussieerd. Daarna is de betrouwbaarheid, validiteit en de bruikbaarheid van de resultaten van de deelvragen geëvalueerd. Dit is geëvalueerd met het oog op de doelstelling van dit onderzoek: om als onderbouwing of ontkrachting te dienen voor de mogelijke samenhang tussen de maatschappelijke responsiviteit en de methode die door het bedrijf is gekozen om CO₂ te reduceren. Vervolgens is het onderzoek in perspectief van de maatschappij en de bedrijvigheid geplaatst. Als laatste is er een korte samenvatting gegeven van de evaluatie.

4.1 Uitkomst verwachting

De verwachting was dat de maatschappelijke responsiviteit en de methode om CO₂ te reduceren verschilt per bedrijf. Echter is uit het onderzoek gekomen dat er niet alleen verschillen zijn, maar dat er ook overeenkomsten zijn. Het is opvallend dat 4 van de bedrijven die dezelfde productgroepen verkopen dezelfde maatschappelijke responsiviteit hebben en dezelfde methode gebruiken voor het reduceren van CO₂ als het bedrijf dat ook dezelfde productgroepen verkoopt. Dit gaat om Interface, Forbo, Ikea en JYSK. De andere 2 bedrijven, Auping en Yumeko, die dezelfde productgroepen verkopen, gebruiken dezelfde methode, maar verschillen wel in de maatschappelijke responsiviteit. Er zijn geen bedrijven die enkel een extrinsieke responsiviteit hebben en ook geen bedrijven die enkel de methode Six Sigma gebruiken. Dit bevestigt de verwachting dat een bedrijf met een extrinsieke maatschappelijke responsiviteit de verbetermethode Six Sigma kiest. Aan de andere kant was de verwachting dat een bedrijf met een intrinsieke maatschappelijke responsiviteit eerder kiest voor de verbetermethode Lean. Deze verwachting is niet bevestigd met de resultaten. De bedrijven Auping, Yumeko en Interface hebben een intrinsieke responsiviteit. Auping en Yumeko maken wel gebruik van de methode Lean en Interface gebruikt een combinatie van Lean en Six Sigma.

4.2 Betrouwbaarheid

De betrouwbaarheid is ontkracht door het gebrek aan volledige consistentie in de rapportages van Ikea, JYSK, Interface, Forbo, Auping en Yumeko. Het gebrek aan consistentie gaat over de structuur en inhoud van de rapportages. In de praktijk heeft elk bedrijf een eigen structuur in de rapportages en een eigen inhoud. Ook is de betrouwbaarheid ontkracht door het feit dat JYSK geen duurzaamheidsrapport heeft. Bij Ikea, Interface, Forbo, Auping en Yumeko waren er wel duurzaamheidsrapporten beschikbaar en die zijn ook geanalyseerd. De betrouwbaarheid is onderbouwt omdat er ondanks de verschillen in de rapportages met behulp van dezelfde voorwaarden in elk document signaalwoorden geïdentificeerd zijn voor de maatschappelijke responsiviteit en de verduurzamingsmethode bij de resultaten van deelvraag 1 en 3. Deelvraag 1 en 3 geven antwoord op de vraag welke signaalwoorden er geïdentificeerd zijn voor de maatschappelijke responsiviteit en verduurzamingsmethode in de rapportages van de bedrijven. Door de betrouwbaarheid van de resultaten van deelvraag 1 en 3 zijn deelvraag 2 en 4 ook betrouwbaar. Bij de resultaten in deelvraag 2 en 4 is er antwoord gegeven op welke maatschappelijke responsiviteit Ikea, JYSK, Interface, Forbo, Auping en Yumeko hebben en welke van welke verduurzamingsmethode de bedrijven gebruik maken.

4.3 Validiteit

De schaal van het onderzoek verlaagt de validiteit. Doordat er een kleine 6 bedrijven zijn geanalyseerde, is het onderzoek niet representatief voor in de praktijk voor de algehele interieurbranche. De validiteit is onderbouwt doordat er 6 bedrijven zijn geselecteerd uit dezelfde branche. Ook is de validiteit verhoogt doordat de geselecteerde bedrijven vergelijkbare productgroepen verkopen binnen de interieurbranche. Ikea en JYSK verkopen hoofdzakelijk meubelen en woonaccessoires. Interface en Forbo verkopen vloerbedekkingen. Auping verkoopt bedden, matrassen en beddengoed en Yumeko verkoopt matrassen en beddengoed.

4.4 Bruikbaarheid

Het onderzoek is bruikbaar om in te zetten als een bijdrage aan de oplossingen voor de klimaatcrisis. Op maatschappelijk niveau kan er namelijk door de publicatie van dit onderzoek invloed worden beoefend op de bewustwording van de mogelijke samenhang tussen de maatschappelijke responsiviteit en de methode die wordt gebruikt om CO₂ te verminderen. Op bedrijfsniveau zijn onderzoeken over methodes om CO₂ te verminderen van belang om te achterhalen wat de snelste methode is afhankelijk van de maatschappelijke responsiviteit van een bedrijf. De snelheid is van belang vanwege het tempo van klimaatverandering. Het is nodig dat bedrijven het gemeenschappelijke belang inzien en zo snel mogelijk verduurzamen. Bedrijven hebben immers een grote invloed op de maatschappij en op klimaatverandering. Bedrijven in de interieurbranche die gebruiksgoederen verkopen, ofwel de doelgroep, kunnen naar aanleiding van dit bruikbare onderzoek duurzaamheidsadviseurs inschakelen om onderzoek uit te voeren over de samenhang tussen de maatschappelijke responsiviteit en de methode voor CO₂-reductie. Huidige duurzaamheidsadviseurs en toekomstige duurzaamheidsadviseurs kunnen de samenhang in de maatschappelijke responsiviteit en de verduurzamingsmethode gebruiken in de advisering.

4.5 Korte samenvatting

Kortom de uitkomsten van dit onderzoek zijn niet representatief voor de gehele interieurbranche, om reden dat er slechts 6 bedrijven onderzocht zijn. De gekozen onderzoeksmethode is wel geslaagd om aan te tonen dat het mogelijk is om aan de hand van signaalwoorden uit rapportages te bepalen wat voor maatschappelijke responsiviteit een bedrijf heeft en wat de verbetermethode is die een bedrijf hanteert. Ook is de onderzoeksmethode erin geslaagd om aan te tonen dat het verband tussen de maatschappelijke responsiviteit en de verbetermethode te onderzoeken is.

5. Conclusie

Dit onderzoek heeft het doel om als onderbouwing of ontkrachting te dienen voor de mogelijke samenhang tussen de maatschappelijke responsiviteit en de methode die door Ikea, JYSK, Interface, Forbo, Auping en Yumeko zijn gekozen om CO₂ te reduceren. In dit hoofdstuk zijn de conclusies te lezen van het onderzoek. De conclusies zijn aan de hand van de documentenanalyse vastgesteld. Elke alinea begint met de deelvragen of hoofdvraag, vervolgens is de conclusie van de desbetreffende deel- of hoofdvraag te lezen. De hoofdvraag luidt: ***In hoeverre is er een samenhang tussen de aard van de maatschappelijke responsiviteit van een bedrijf en de door dat bedrijf gekozen methode van CO₂-reductie?***

5.1 Conclusie signaalwoorden maatschappelijke responsiviteit

Deelvraag 1: Welke signaalwoorden zijn er te identificeren in de documentenanalyse om het onderscheid te bepalen tussen een extrinsieke en een intrinsieke maatschappelijke responsiviteit?

Voor een extrinsieke maatschappelijke responsiviteit zijn de volgende voornaamste en betrouwbare signaalwoorden geïdentificeerd in het Engels en in het Nederlands: expect from us, our image, consulting, our image, stakeholders, inzichten van buitenaf, ons imago. Voor een Intrinsieke maatschappelijke responsiviteit zijn de volgende voornaamste signaalwoorden geïdentificeerd in het Engels en in het Nederlands: our goal/ambition/strategy/responsibility, we want/recognise/ have to, ons doel, onze dromen, we willen, onze missie. De conclusie hiervan is dat het volgende onderscheid gemaakt kan worden voor signaalwoorden van de responsiviteit. Bij een extrinsieke responsiviteit zijn er signaalwoorden te identificeren die betrekking hebben op de stakeholders en het imago. Bij een intrinsieke responsiviteit zijn er signaalwoorden te identificeren over wat het bedrijf zelf wil en zelf van plan is.

5.2 Conclusie maatschappelijke responsiviteit

Deelvraag 2: In hoeverre behoort de maatschappelijke responsiviteit van de bedrijven bij een extrinsieke responsiviteit of een intrinsieke responsiviteit?

Het is gebleken dat de bedrijven Ikea, JYSK, en Forbo een gemengde responsiviteit hebben. De bedrijven Interface, Auping en Yumeko hebben een intrinsieke responsiviteit. Geen van de 6 bedrijven heeft een extrinsieke responsiviteit. Ikea en JYSK verkopen hoofdzakelijk meubelen en woonaccessoires. Ikea en JYSK zijn allebei geïdentificeerd als een bedrijf met een gemengde responsiviteit. Interface en Forbo verkopen vloerbedekkingen. Het is gebleken dat Interface een intrinsieke responsiviteit heeft en Forbo een gemengde responsiviteit heeft. Auping verkoopt bedden, matrassen en beddengoed en Yumeko verkoopt matrassen en beddengoed. Auping en Yumeko hebben beide een intrinsieke responsiviteit. In dit geval heeft de helft van de bedrijven in de interieurbranche die gebruiksgoederen verkoopt een gemengde responsiviteit en de helft heeft een intrinsieke responsiviteit.

5.3 Conclusie signaalwoorden verbetermethode

Deelvraag 3: Welke signaalwoorden zijn er te identificeren in de documentenanalyse om te bepalen of de verbetermethode van een bedrijf zich meer aan de kant van 'Lean' of meer aan de kant van 'Six Sigma' bevindt?

Voor de methode Lean zijn de volgende voornaamste en betrouwbare signaalwoorden geïdentificeerd in het Engels en in het Nederlands: by 2030, by 2050, since 2009, systematic shift, phase out, step by step, transfroming, tegen 2020, in 2030, langdurige samenwerking, veranderen. Voor de methode Six Sigma zijn de volgende voornaamste signaalwoorden geïdentificeerd in het Engels en in het Nederlands: group, teams, programs, short term, plan, bij elkaar gebracht. De conclusie hiervan is dat het volgende onderscheid gemaakt kan worden voor signaalwoorden van de verbetermethode. Bij de methode Lean zijn er signaalwoorden te identificeren die betrekking hebben op lange termijn doelen waarbij het jaartal, veranderingen en stap voor stap te werk gaan, wordt genoemd. Bij de methode Six Sigma zijn er signaalwoorden te identificeren die betrekking hebben op teams die samenwerken, korte, programma's waaraan wordt gewerkt of korte termijn doelen.

5.4 Conclusie verbetermethode

Deelvraag 4: Welke methode voor de reductie van CO₂ gebruiken de bedrijven: Lean, Six Sigma, een combinatie van Lean en Six Sigma of geen van alle methoden?

Het is gebleken dat de bedrijven Ikea, JYSK, Auping en Yumeko gebruikmaken van de methode Lean. De bedrijven Interface en Forbo gebruiken een combinatie van de methodes Lean en Six Sigma. Ikea en JYSK verkopen hoofdzakelijk meubelen en woonaccessoires. Ikea en JYSK maken allebei gebruik van de methode Lean. Auping verkoopt bedden, matrassen en beddengoed en Yumeko verkoopt matrassen en beddengoed. Auping en Yumeko gebruiken allebei de methode Lean. Interface en Forbo verkopen vloerbedekkingen. Het is gebleken dat Interface en Forbo beide een combinatie gebruiken van de methodes Lean en Six Sigma. In dit geval maken 2 van de 6 bedrijven gebruik van een combinatie van Lean en Six Sigma en 4 van de 6 bedrijven maken gebruik van de methode Lean. De conclusie is dat het is gebleken dat de 6 geanalyseerde bedrijven die behoren bij de interieurbranche allen gebruik maken van de methode Lean. Ook maakt geen een van de 6 bedrijven enkel gebruik van de methode Six Sigma.

5.5 Conclusie hoofdvraag

Hoofdvraag: In hoeverre is er een samenhang tussen de aard van de maatschappelijke responsiviteit van een bedrijf en de door dat bedrijf gekozen methode van CO₂-reductie?

In totaal hebben 3 bedrijven een intrinsieke responsiviteit Auping, Yumeko en Interface. 2 van die bedrijven, Auping en Yumeko maken gebruik van de methode Lean. Interface maakt gebruik van een combinatie van Lean en Six Sigma. De 3 andere bedrijven, Ikea, JYSK en Forbo hebben een gemengde responsiviteit. 2 van die bedrijven, Ikea en JYSK, maken gebruik van de methode Lean. Forbo maakt gebruik van een combinatie van de methode Lean en Six Sigma. Zowel bij de bedrijven die een intrinsieke- als een extrinsieke responsiviteit hebben, maken geen gebruik van enkel de dezelfde methode van CO₂-reductie. Wel maken allen bedrijven gebruik van de methode Lean. 2 van die bedrijven die de methode Lean gebruiken, maken gebruik van de methode Lean in combinatie met de methode Six Sigma. De conclusie is dat de bedrijven met een intrinsieke responsiviteit geen gebruik maken van dezelfde verbetermethode. Ook maken de bedrijven met een extrinsieke responsiviteit geen gebruik van dezelfde verbetermethode. Hieruit kan geconcludeerd worden dat er geen samenhang is tussen de maatschappelijke responsiviteit van Ikea, JYSK, Interface, Forbo, Auping en Yumeko en de gekozen methode van CO₂-reductie.

6. Aanbevelingen

De volgende aanbevelingen zijn opgesteld aan de hand van de discussie en conclusies van het onderzoek over de samenhang tussen de maatschappelijke responsiviteit van het bedrijf en de methode van CO₂-reductie die Ikea, JYSK, Interface, Forbo, Auping en Yumeko hebben gekozen. Er worden aanbevelingen gedaan voor de doelgroep van de hoofdvraag, de probleemeigenaar van het handelingsvraagstuk evenals aanbevelingen die van toepassing kunnen zijn voor een eventueel vervolgonderzoek.

6.1 Aanbevelingen doelgroep

De doelgroep van dit onderzoek zijn bedrijven in de interieurbranche die gebruiksgoederen verkopen. Er zijn 4 aanbevelingen voor bedrijven in de interieurbranche die gebruiksgoederen verkopen. De eerste aanbeveling is om op korte termijn de maatschappelijke responsiviteit te onderzoeken. De tweede aanbeveling is om op korte termijn te onderzoeken welke verduurzamingsmethode het bedrijf heeft gebruikt. De derde aanbeveling is om op korte termijn de samenhang te onderzoeken tussen de maatschappelijke responsiviteit en de verduurzamingsmethode die de meeste CO₂-reductie hebben behaald. Op lange termijn is de laatste aanbeveling om afhankelijk van het onderzoek van de samenhang, een plan van aanpak te maken om de bedrijfsvoering aan te sturen zodat de meeste CO₂-reductie wordt behaald.

6.2 Aanbevelingen duurzaamheidsadviseurs

De probleemeigenaren van het handelingsvraagstuk zijn huidige duurzaamheidsadviseurs en toekomstige duurzaamheidsadviseurs. Het onderzoek is voor deze groep uitgevoerd. Er zijn 2 aanbevelingen voor deze groep. De eerste aanbeveling is om op korte termijn de samenhang tussen de maatschappelijke responsiviteit en de verduurzamingsmethode verder te onderzoeken. Dit om een valide en betrouwbaar advies te kunnen geven afhankelijk van de samenhang van de maatschappelijke responsiviteit en verduurzamingsmethode. De tweede aanbeveling is om op lange termijn het advies dat de duurzaamheidsadviseurs geven te baseren op de mogelijke samenhang van de maatschappelijke responsiviteit en de verduurzamingsmethode zodat de meeste CO₂-reductie wordt behaald.

6.3 Aanbevelingen vervolgonderzoek

Dit onderzoek over de samenhang tussen de maatschappelijke responsiviteit en de verduurzamingsmethode, toont aan dat de samenhang te onderzoeken is. Het onderzoek is daarom een aanleiding om op korte termijn een vervolgonderzoek te starten op grote schaal, zodat er een valide en betrouwbaar onderzoek is voor de gehele interieurbranche. De voorwaarden die zijn omschreven in hoofdstuk 2 en de voornaamste signaalwoorden uit de conclusies kunnen gebruikt worden als hulpmiddel in een vervolgonderzoek. Op lange termijn kan er een onderzoek gedaan worden voor meerdere branches.

Literatuurlijst

- Auping. (2020). *Auping Corporate Social Responsibility rapport*. Opgehaald van [www.auping.com](https://www.auping.com/nl/onze-overtuiging/CSR-report): <https://www.auping.com/nl/onze-overtuiging/CSR-report>
- Auping. (2020). *Koninklijke Auping Corporate Social Responsibility Report 2020 Onze duurzame dromen*. Opgehaald van [online.flippingbook.com](https://online.flippingbook.com/view/795868245/): <https://online.flippingbook.com/view/795868245/>
- Auping. (2021, 05 31). *www.auping.com*. Opgehaald van Auping CSR Report 2020: <https://www.auping.com/nl/nieuws/auping-publiceert-csr-report-2020>
- Auping Groep B.V. (2020). *Jaarverslag 2020*. Opgehaald van [regnskaber.cvrapi.dk](https://regnskaber.cvrapi.dk/50749962/amNsb3VkczoVLzAzL2E0LzUyLzA1L2Y4LzY0Y2UtNDAYZC1hOGQxLWRiZjgxN2VkZWExZQ.pdf): <https://regnskaber.cvrapi.dk/50749962/amNsb3VkczoVLzAzL2E0LzUyLzA1L2Y4LzY0Y2UtNDAYZC1hOGQxLWRiZjgxN2VkZWExZQ.pdf>
- Baaz. (2018, november 16). *Interface: 'Bedrijfsleven moet meer samenwerken aan duurzaamheid'*. Opgehaald van [www.baaz.nl](https://www.baaz.nl/interface-bedrijfsleven-moet-meer-samenwerken-aan-duurzaamheid): <https://www.baaz.nl/interface-bedrijfsleven-moet-meer-samenwerken-aan-duurzaamheid>
- Dahlsrud, A. (2006, 09 18). *How Corporate Social Responsibility is Defined: an Analysis of 37 Definitions*. Opgehaald van Wiley Interscience: <https://onlinelibrary-wiley-com.vu-nl.idm.oclc.org/doi/epdf/10.1002/csr.132>
- de Vaal, K., Pijl, O., Van Schijndel, B., Groenendijk, J., Beek MKM, C., & Schenkels, T. (2019). DMAIC. In K. de Vaal, O. Pijl, B. Van Schijndel, J. Groenendijk, C. Beek MKM, & T. Schenkels, *Kwaliteitsmanagement in de praktijk* (pp. 282-283). Hilversum: Concept uitgevers.
- de Vaal, K., Pijl, O., Van Schijndel, B., Groenendijk, J., Beek MKM, C., & Schenkels, T. (2019). Kaizen en innovatie. In K. de Vaal, O. Pijl, B. Van Schijndel, J. Groenendijk, C. Beek MKM, & T. Schenkels, *Kwaliteitsmanagement in de praktijk* (p. 52). Hilversum: Concept uitgevers.
- de Vaal, K., Pijl, O., Van Schijndel, B., Groenendijk, J., Beek MKM, C., & Schenkels, T. (2019). Lean en Six Sigma. In K. de Vaal, O. Pijl, B. Van Schijndel, J. Groenendijk, C. Beek MKM, & T. Schenkels, *Kwaliteitsmanagement in de praktijk* (pp. 286-287). Hilversum: Concept uitgevers.
- de Vaal, K., Pijl, O., Van Schijndel, B., Groenendijk, J., Beek MKM, C., & Schenkels, T. (2019). Lean-filosofie. In K. de Vaal, O. Pijl, B. Van Schijndel, J. Groenendijk, C. Beek MKM, & T. Schenkels, *Kwaliteitsmanagement in de praktijk* (pp. 276-281). Hilversum: Concept uitgeefgroep.
- de Vaal, K., Pijl, O., Van Schijndel, B., Groenendijk, J., Beek MKM, C., & Schenkels, T. (2019). Lean-filosofie. In K. de Vaal, O. Pijl, B. Van Schijndel, J. Groenendijk, C. Beek MKM, & T. Schenkels, *Kwaliteitsmanagement in de praktijk. Kwaliteit is mensenwerk: verbeelden, verbinden, verbeteren* (pp. 273-277). Hilversum: Concept uitgeefgroep.
- de Vaal, K., Pijl, O., Van Schijndel, B., Groenendijk, J., Beek MKM, C., & Schenkels, T. (2019). Single, double en triple loop leren. In K. de Vaal, O. Pijl, B. Van Schijndel, J. Groenendijk, C. Beek MKM, & T. Schenkels, *Kwaliteitsmanagement in de praktijk* (pp. 520-524). Hilversum: Concept uitgeefgroep.
- de Vaal, K., Pijl, O., Van Schijndel, B., Groenendijk, J., Beek MKM, C., & Schenkels, T. (2019). Six Sigma. In K. de Vaal, O. Pijl, B. Van Schijndel, J. Groenendijk, C. Beek MKM, & T. Schenkels, *Kwaliteitsmanagement in de praktijk* (pp. 282-284). Hilversum: Concept uitgevers.
- de Vaal, K., Pijl, O., Van Schijndel, B., Groenendijk, J., Beek MKM, C., & Schenkels, T. (2019). Six Sigma. In K. de Vaal, O. Pijl, B. Van Schijndel, J. Groenendijk, C. Beek

- MKM, & T. Schenkels, *Kwaliteitsmanagement in de praktijk. Kwaliteit is mensenwerk: verbeelden, verbinden, verbeteren* (pp. 282-285). Hilversum: Concept Uitgeefgroep.
- Elkington, J. (1999). Cannibals with forks: The Triple Bottom line of the 21st Century Business. In J. Elkington, *Cannibals with forks: The Triple Bottom line of the 21st Century Business* (p. .). Oxford: Capstone Publishing.
- Forbo. (2020). *Sustainability report 2020 Forbo flooring systems*. Opgehaald van [forbo.blob.core.windows.net: https://forbo.blob.core.windows.net/forbodocuments/839730/Forbo_sustainability_report%202020_03.pdf](https://forbo.blob.core.windows.net/forbodocuments/839730/Forbo_sustainability_report%202020_03.pdf)
- Forbo Flooring Systems. (z.d.). *2021 Forbo Flooring Systems Sustainability Report* . Opgehaald van [www.forbo.com: https://www.forbo.com/flooring/nl-nl/?q=sustainability+report+flooring+system&GaUserCode=GA1.1.513483440.1658390491](https://www.forbo.com/flooring/nl-nl/?q=sustainability+report+flooring+system&GaUserCode=GA1.1.513483440.1658390491)
- Forbo. (z.d.). *Onze samenwerkingen*. Opgehaald van [www.forbo.com: https://www.forbo.com/flooring/nl-be/over-ons/samenwerkingen/pmroph](https://www.forbo.com/flooring/nl-be/over-ons/samenwerkingen/pmroph)
- Forbo. (z.d.). *OUR RESPONSIBILITY TOWARDS OUR SHAREHOLDERS*. Opgehaald van [www.forbo.com: https://www.forbo.com/corporate/en-gl/investors/investors/p3wwu3](https://www.forbo.com/corporate/en-gl/investors/investors/p3wwu3)
- Forbo. (z.d.). *SUSTAINABILITY REPORT / NACHHALTIGKEITSBERICHT*. Opgehaald van [www.forbo.com: https://www.forbo.com/movement/en-gl/downloads/sustainability-report/pnqd3x](https://www.forbo.com/movement/en-gl/downloads/sustainability-report/pnqd3x)
- Grappenhuis, F. (2019, juli 10). *Klimaatwet*. Opgehaald van [wetten.overheid.nl: https://wetten.overheid.nl/BWBR0042394/2020-01-01](https://wetten.overheid.nl/BWBR0042394/2020-01-01)
- Huizingh, E. (2015). Innovatiemanagement. In E. Huizingh, *Innovatiemanagement* (pp. 83-85). Amsterdam: Pearson Benelux BV.
- Ikea. (2020). *Becoming People & Planet Positive: Progress FY20*. Opgehaald van [www.ikea.com: https://www.ikea.com/nl/nl/files/pdf/d3/d7/d3d7e226/578053_v2.pdf](https://www.ikea.com/nl/nl/files/pdf/d3/d7/d3d7e226/578053_v2.pdf)
- IKEA. (2022, Januari 18). <https://about.ikea.com>. Opgehaald van IKEA releases Sustainability Report FY21 and the first-ever Climate Report, and confirms being on track towards 2030 climate commitment: <https://about.ikea.com/en/newsroom/2022/01/17/sustainability-report-fy21-and-climate-report>
- Ikea. (z.d.). *Ikea & Duurzaamheid*. Opgehaald van [www.ikea.com: https://www.ikea.com/nl/nl/this-is-ikea/sustainable-everyday/](https://www.ikea.com/nl/nl/this-is-ikea/sustainable-everyday/)
- Ikea. (z.d.). *Rapporten van de IKEA group*. Opgehaald van [www.ikea.com: https://www.ikea.com/nl/nl/this-is-ikea/about-us/rapporten-van-de-ikea-group-pub4601ba21](https://www.ikea.com/nl/nl/this-is-ikea/about-us/rapporten-van-de-ikea-group-pub4601ba21)
- Interface. (2019). *Interface behaalt duurzaamheidsdoelen voor 2020*. Opgehaald van [www.interface.com: https://www.interface.com/EU/nl-NL/about/press-room/interface-behaalt-duurzaamheidsdoelen-voor-2020-nl_NL](https://www.interface.com/EU/nl-NL/about/press-room/interface-behaalt-duurzaamheidsdoelen-voor-2020-nl_NL)
- Interface. (z.d.). *Annual Reports & Proxy Statements*. Opgehaald van [investors.interface.com: https://investors.interface.com/financials/annual-reports-and-proxy-statements/default.aspx](https://investors.interface.com/financials/annual-reports-and-proxy-statements/default.aspx)
- Interface. (z.d.). *Corporate Responsibility (ESG)* . Opgehaald van [investors.interface.com: https://investors.interface.com/corporate-responsibility-esg/default.aspx](https://investors.interface.com/corporate-responsibility-esg/default.aspx)
- Interface. (z.d.). *Het Net-Works-programma*. Opgehaald van [www.interface.com: https://www.interface.com/EU/nl-NL/about/mission/Net-Works-nl_NL](https://www.interface.com/EU/nl-NL/about/mission/Net-Works-nl_NL)
- Interface. (z.d.). *Onze duurzaamheidsstrategie*. Opgehaald van [www.interface.com: https://www.interface.com/EU/nl-NL/duurzaamheid/onze-reis-nl_NL](https://www.interface.com/EU/nl-NL/duurzaamheid/onze-reis-nl_NL)

- Interface. (z.d.). *www.interface.com*. Opgehaald van Onze Duurzaamheidsreis:
https://www.interface.com/EU/nl-NL/duurzaamheid/onzereis-nl_NL
- JYSK. (2020/2021). *Annual Report*. Opgehaald van *www.jysk.com*:
<https://www.jysk.com/annual-report>
- JYSK. (2021). *JYSK annual report 2020/21*. Opgehaald van *ipaper.ipapercms.dk*:
<https://ipaper.ipapercms.dk/JYSK/dk/annualreport/annual-report-202021/>
- JYSK. (z.d.). *The environment*. Opgehaald van *www.jysk.com*:
<https://www.jysk.com/environment>
- K. de Vaal, O. P. (2019). Kwaliteit. In O. P. K. de Vaal, *Kwaliteitsmanagement in de praktijk* (p. 34). Hilversum: Concept Uitgeefgroep.
- Kees de Vaal, O. P. (2019). Pareto. In O. P. Kees de Vaal, *Kwaliteitsmanagement in de praktijk. Kwaliteit is mensenwerk:verbeelden, verbinden, verbeteren* (pp. 544-545). Hilversum: Concept uitgever.
- lean green. (z.d.). *100% samenwerking*. Opgehaald van *www.lean-green.nl*: <https://www.lean-green.nl/meedoen/>
- Lean Six Sigma Partners. (z.d.). *Duurzaam Lean & Green Training*. Opgehaald van *www.leansixsigmapartners.nl*: <https://www.leansixsigmapartners.nl/duurzaam-lean-en-green?hsLang=nl-nl>
- Ministerie van Economische Zaken en Klimaat. (2020, juni 26). *Infographic Wat betekent het Klimaatakkoord voor mijn mkb-bedrijf?* Opgehaald van *www.rijksoverheid.nl*:
<https://www.rijksoverheid.nl/documenten/publicaties/2020/06/26/infographic-wat-betekent-het-klimaatakkoord-voor-mijn-mkb-bedrijf>
- Ministerie van Economische Zaken en Klimaat. (2020, april). *Klimaatplan 2021-2030*. Opgehaald van *www.rijksoverheid.nl*:
<https://www.rijksoverheid.nl/documenten/beleidsnotas/2020/04/24/klimaatplan-2021-2030>
- Mulder, E. (2020, 10 14). *Informatie over het mkb (midden- en kleinbedrijf) in Nederland*. Opgehaald van *www.mkb servicedesk.nl*:
<https://www.mkb servicedesk.nl/569/informatie-over-mkb-midden-kleinbedrijf.htm>
- Neil Webers, L. v. (2012). Is veranderen hetzelfde als verbeteren? In L. v. Neil Webers, *Het grote verbeterboek. Meer dan 120 tools en concepten voor procesverbeteraars en verandermanagers* (pp. 15-17). Den Haag: Academic Service .
- Neil Webers, L. v. (2012). Verbetermethode. In L. v. Neil Webers, *Het groot verbeterboek: meer dan 120 tools en concepten voor procesverbeteraars en veranderaars* (p. 19). Den Haag: Academic Service.
- Parmar, S. P., & Desai, N. T. (2020). Evaluating Sustainable Lean Six Sigma enablers using fuzzy dematel: a case of an indian manufacturing organization. *Journal of Cleaner Production*, 1-3.
- Persvoorlichting Erasmus Universiteit Rotterdam. (2019, november 11). *Nieuwe online tool adviseert een bedrijf in 15 minuten hoe te verduurzamen*. Opgehaald van *www.eur.nl*:
<https://www.eur.nl/nieuws/nieuwe-online-tool-adviseert-een-bedrijf-15-minuten-hoe-te-verduurzamen>
- Porcelijn, B. (2016). De top 10 van grootste impacts in ons dagelijks leven. In B. Porcelijn, *De verborgen impact: alles wat je wilt weten én wat je kunt doenom eco-neutraal te leven* (p. 44). Amsterdam: Pumbo.
- Rijksdienst voor Ondernemend Nederland. (2021, 04 26). *Mkb-toets*. Opgehaald van *www.rvo.nl*: <https://www.rvo.nl/subsidie-en-financieringswijzer/subsidiespelregels/ministeries/ministerie-van-economische-zaken-en-klimaat/aanvraag-indienen/mkb-toets>

- RIVM. (z.d.). *Overzicht tools*. Opgehaald van www.metenvanduurzaamheid.nl/overzicht-tools
- Rob van Tulder, T. K. (z.d.). *The Better Business Scan*. Opgehaald van <https://www.betterbusinessscan.org>: <https://www.betterbusinessscan.org>
- Rodica, L., & Cristea, P. S. (2015). *Systemic Definitions of Sustainability, Durability and Longevity*. Opgeroepen op februari 2020, van <https://www.sciencedirect-com.aeres.:https://www.sciencedirect-com.aeres.idm.oclc.org/science/article/pii/S1877042816301999>
- Rotman, E. (2019, oktober 29). *RSM-professor Rob van Tulder: 'De vraag is niet óf je verduurzaamt, maar hoe en wanneer'*. Opgehaald van www.change.inc: <https://www.change.inc/future-leadership/rsm-professor-rob-van-tulder-de-vraag-is-niet-of-je-verduurzaamt-maar-hoe-en-wanneer-32545>
- sixsigma. (z.d.). *Lean is Green*. Opgehaald van www.sixsigma.nl: <https://www.sixsigma.nl/artikelen/lean-is-green>
- Straver, F. (2018, april 24). *De Club van Rome? Jazeker, die bestaat nog*. Opgehaald van www.trouw.nl: <https://www.trouw.nl/duurzaamheid-natuur/de-club-van-rome-jazeker-die-bestaat-nog~bc351f17/?referrer=https%3A%2F%2Fwww.google.com%2F>
- Tiwari, P., Sadeghi, K., & Eseonu, C. (2020). A sustainable lean production framework with a case implementation practice-based view theory. *Journal of Cleaner Production*, 1-3.
- Urgenda. (2019, maart). *Visie 2030*. Opgehaald van www.urgenda.nl: <https://www.urgenda.nl/visie/rapport-2030/>
- Van Dale. (z.d.). *Effectief*. Opgehaald van www.vandale.nl: <https://www.vandale.nl/gratis-woordenboek/nederlands/betekenis/EFFECTIEF#.Yh8Aay9Y6qQ>
- Van Dale. (z.d.). *Efficient*. Opgehaald van www.vandale.nl: <https://www.vandale.nl/gratis-woordenboek/nederlands/betekenis/efficient#.Yh8Dri9Y5QI>
- van Tilburg, R., Francken, M., van Tulder, R., & da Rosa, A. (2012). Fasemodel duurzaam ondernemen. In R. van Tilburg, M. Francken, R. van Tulder, & A. da Rosa, *Duurzaam ondernemen waarmaken* (pp. 12-15). Assen: Koninklijke Van Gorcum.
- Webers, N., van Engelen, L., & Luijben, T. (2012). Verbetermethode. In N. Webers, L. van Engelen, & T. Luijben, *Het grote verbeterboek: meer dan 120 tools en concepten voor procesverbeteraars en veranderaars* (p. 19). Den Haag: Academic Service.
- Yumeko. (2021). www.yumeko.nl. Opgehaald van Impact Reports: <https://www.yumeko.nl/impact/impact-reports>
- Yumeko. (z.d.). *Impact Reports*. Opgehaald van www.yumeko.nl: <https://www.yumeko.nl/impact/impact-reports>

Bijlage I Criteria per bedrijf

Tabel 4 Criteria Ikea

Criteria	Ikea
1	Het doel voor de broeikasgasreductie in 2030 ligt hoger dan het doel van broeikasgasreductie van het klimaatplan 2021-2030 (Ikea). Dit wijst naar een actieve fase. Ikea heeft geen partners waarmee samen verantwoordelijkheid wordt genomen voor broeikasgasreductie of andere duurzaamheidsdoelstellingen. Dit sluit uit dat Ikea zich in een proactieve fase bevindt.
2	De jaarverslagen en duurzaamheidsverslagen zijn online beschikbaar op de website van Ikea (Ikea).
3	Er is een plan voor broeikasgasreductie omschreven in het duurzaamheidsverslag (Ikea, 2020).

Tabel 5 Criteria JYSK

Criteria	JYSK
1	Het doel voor de broeikasgasreductie in 2030 is gelijk aan het doel van broeikasgasreductie van het klimaatplan 2021-2030 (JYSK). Dit wijst naar een reactieve fase.
2	De jaarverslagen zijn online beschikbaar op de website van JYSK (JYSK, 2021)
3	Er is een plan voor broeikasgasreductie omschreven in het jaarverslag (JYSK, 2021)

Tabel 6 Criteria Interface

Criteria	Interface
1	Het doel voor de broeikasgasreductie in 2030 ligt hoger dan het doel van broeikasgasreductie van het klimaatplan 2021-2030 (Interface). Interface heeft samenwerkingen waarmee verantwoordelijkheid wordt genomen voor broeikasgasreductie of andere duurzaamheidsdoelstellingen (Baaz, 2018) (Interface) (Interface) Dit wijst naar een proactieve fase.
2	De jaarverslagen en duurzaamheidsverslagen zijn online beschikbaar op de website van Interface (Interface) (Interface).
3	Er is een plan voor broeikasgasreductie omschreven in het jaarverslag duurzaamheidsverslag (Interface) (Interface).

Tabel 7 Criteria Forbo

Criteria	Forbo
1	Het doel voor de broeikasgasreductie in 2030 ligt hoger dan het doel van broeikasgasreductie van het klimaatplan 2021-2030 (Forbo, 2020). Forbo heeft samenwerkingen waarmee verantwoordelijkheid wordt genomen voor

	broeikasgasreductie of andere duurzaamheidsdoelstellingen (Forbo). Dit wijst naar een proactieve fase.
2	De jaarverslagen en duurzaamheidsverslagen zijn online beschikbaar op de website van Forbo (Forbo) (Forbo).
3	Er is een plan voor broeikasgasreductie omschreven in het duurzaamheidsverslag (Forbo) (Forbo).

Tabel 8 Criteria Auping

Criteria	Auping
1	Het doel voor de broeikasgasreductie in 2030 ligt hoger dan het doel van broeikasgasreductie van het klimaatplan 2021-2030 (Auping, 2020) Dit wijst naar een actieve fase. Auping heeft geen partners waarmee samen verantwoordelijkheid wordt genomen voor broeikasgasreductie of andere duurzaamheidsdoelstellingen. Dit sluit uit dat Auping zich in een proactieve fase bevindt.
2	De jaarverslagen en duurzaamheidsverslagen zijn online beschikbaar op de website van Auping (Auping Groep B.V., 2020) (Auping, 2020).
3	Er is een plan voor broeikasgasreductie omschreven in het duurzaamheidsverslag (Auping, 2020).

Tabel 9 Criteria Yumeko

Criteria	Yumeko
1	Het doel voor de broeikasgasreductie in 2030 ligt hoger dan het doel van broeikasgasreductie van het klimaatplan 2021-2030 (Yumeko).
2	De duurzaamheidsverslagen zijn online beschikbaar op de website van Yumeko (Yumeko).
3	Er is een plan voor broeikasgasreductie omschreven in het duurzaamheidsverslag (Ikea, 2020).

Bijlage II documentenanalyse criteria per bedrijf

Tabel 10 analyse voorwaarden intrinsiek en extrinsiek gebaseerd op het Ikea Sustainability Report FY21 (IKEA, 2022)

Voorwaarden intrinsiek en extrinsiek		
	Citaat uit het rapport	Interpretatie en definiëring
1	“This was also the year when we actively supported EU legislation on mandatory human rights due diligence and supported the UN year for the elimination of child labour by reiterating our commitment to children’s rights through our own action pledge (page 47).”	Het zinsdeel “reiterating our commitment” in deze context is een signaal van een intrinsieke motivatie. De stakeholders worden ondersteund met beloftes die Ikea al voordat de stakeholders de benoemde maatregelen invoerden had gemaakt. Het feit dat Ikea deze beloftes had voordat de stakeholders de maatregelen invoerden wijst naar het kenmerk van het claimen van eigenaarschap over verduurzamingsmaatregelen. INTRINSIEK
2	“our commitment to become climate positive by 2030”	Het woord “our” in deze context is een signaalwoord van een intrinsieke motivatie. Het wijst naar het kenmerk van het claimen van eigenaarschap over verduurzamingsmaatregelen. INTRINSIEK
3	“As part of our ambition to reach 100% renewable energy for IKEA operations”	De woorden “our ambition” in deze context zijn signaalwoorden van een intrinsieke motivatie. Het wijst naar het kenmerk van het voelen van eigen motivatie om verduurzamingsmaatregelen in te voeren. INTRINSIEK
4	“Our goal is to reduce the GHG emissions from the IKEA value chain by at least 15% in absolute terms by 2030 compared to FY16”	De woorden “our goal” in deze context zijn signaalwoorden van een intrinsieke motivatie. Het wijst naar het kenmerk van het voelen van eigen motivatie om verduurzamingsmaatregelen in te voeren. INTRINSIEK
5	“This year, one of the defining discussions around the globe was the need for companies to play a central role in reversing biodiversity loss. The IKEA business has worked with responsible forest management, with	Het zinsdeel “This year, one of the defining discussions around the globe was the need for companies to play a central role in reversing biodiversity loss.” in deze context is een signaal van een extrinsieke motivatie. De druk van buitenaf wordt eerst genoemd. Daarna geeft

	biodiversity considerations integrated into our practices, for more than 20 years. As a next step, we'll be mapping our impact on biodiversity across the IKEA value chain using the Science Based Targets Network's (SBTN) Initial Guidance for Business."	Ikea aan wat voor actie het bedrijf al 20 jaar neemt op dit gebied. Vervolgens geeft Ikea aan wat de volgende stappen zijn op dit gebied. Dit signaleert dat de volgende stappen op dit gebied genomen worden door de druk van buitenaf. Het wijst naar het kenmerk van het invoeren van verduurzamingsmaatregelen vanwege de druk van buitenaf. EXTRINSIEK
6	"The purpose of our strategy is to inspire, activate and lead us in our decision making and goal setting, in order to achieve the big positive changes we want to see in the world, and for the entire IKEA ecosystem."	De woorden "our strategy" en "our decision" en "we want to see" in deze context zijn signaalwoorden van een intrinsieke motivatie. Het benoemen van "onze strategie" wijst naar het kenmerk van het claimen van eigenaarschap over verduurzamingsmaatregel. De andere twee citaten wijzen naar het voelen van eigen motivatie om verduurzamingsmaatregelen in te voeren. INTRINSIEK
7	"When we developed the strategy, we looked at what stakeholders expect from us and where they could see us making the biggest positive changes. As an outcome, we clustered the identified material topics into three major challenges: unsustainable consumption, climate change, and inequality."	Het zinsdeel "we looked at what stakeholders expect from us and where they could see us making the biggest positive changes" in deze context is een signaal van een extrinsieke motivatie. Het wijst naar het kenmerk van het invoeren van verduurzamingsmaatregelen vanwege de druk van buitenaf EXTRINSIEK
8	"Our sustainability strategy is reviewed annually to secure alignment with the total IKEA strategic landscape and external developments.' 'This year, we didn't revise our strategy after review because the topics identified as needing action or attention are already included. To keep ourselves on track to reach our goals, and to keep an outside-in perspective, we receive ongoing input from stakeholders, key scientific reports, advisory boards, sustainability council meetings, and partnerships."	Het zinsdeel "we receive ongoing input from stakeholders, key scientific reports, advisory boards, sustainability council meetings, and partnerships." in deze context is een signaal van een extrinsieke motivatie. Het wijst naar het kenmerk van het invoeren van verduurzamingsmaatregelen vanwege de druk van buitenaf. EXTRINSIEK
9	"The IKEA business remains committed to the Paris Agreement and to leading with science- based facts and goals (page 20)."	In deze context is het hele citaat een signaal van een extrinsieke motivatie. Het wijst naar het kenmerk van het invoeren van

		verduurzamingsmaatregelen vanwege de druk van buitenaf. EXTRINSIEK
10	"In FY21, the first-ever UN Food Systems Summit took place with the aim to accelerate actions to transform global food systems. The IKEA business supported the summit and is taking action across the range, supply chain and business operations to address many of the challenges"	Het zinsdeel "The IKEA business supported the summit and is taking action" in deze context is een signaal van een extrinsieke motivatie. Het wijst naar het kenmerk van het invoeren van verduurzamingsmaatregelen vanwege de druk van buitenaf. EXTRINSIEK
11	"The IKEA business remains committed to taking responsibility along our full value chain, leading with our human rights agenda (page 46) and our children's rights roadmap (page 47)."	De woorden "our human rights agenda" en "our children's rights roadmap" in deze context zijn signaalwoorden van een intrinsieke motivatie. Het wijst naar het kenmerk van het claimen van eigenaarschap over verduurzamingsmaatregelen. INTRINSIEK
12	"Our ambition for 2030 is to inspire and enable more than 1 billion people to live a better everyday life within the boundaries of the planet."	De woorden "our ambition" in deze context zijn signaalwoorden van een intrinsieke motivatie. Het wijst naar het kenmerk van het claimen van eigenaarschap over verduurzamingsmaatregelen. INTRINSIEK
13	"In FY21, there was a total of more than 5.7 billion visits to IKEA retail through our stores and websites. This shows we have both a big opportunity and a big responsibility to make a positive difference with our healthier and more sustainable food and home furnishing offer."	Het zinsdeel "we have both a big opportunity and a big responsibility" in deze context zijn signaalwoorden van een intrinsieke motivatie. Het wijst naar het kenmerk van het voelen van eigen motivatie om verduurzamingsmaatregelen in te voeren. INTRINSIEK
14	"I'n FY21, we've been developing an internal tool, the Sustainability Score, that will support our range and product development process"	Het zinsdeel "we've been developing" in deze context zijn signaalwoorden van een intrinsieke motivatie. Het wijst naar het kenmerk van het claimen van eigenaarschap over verduurzamingsmaatregelen. INTRINSIEK
15	"In May 2021, we launched a science-based classification system for our food. The IKEA Food Nutrition Profiling System (IFNPS)"	Het zinsdeel "The IKEA Food Nutrition Profiling System (IFNPS)" in deze context zijn signaalwoorden van een intrinsieke motivatie. Het wijst naar het kenmerk van het claimen van eigenaarschap over verduurzamingsmaatregelen.

		INTRINSIEK
16	“Our ambition for 2030 is to regenerate resources while growing the IKEA business.”	Het zinsdeel “Our ambition” in deze context zijn signaalwoorden van een intrinsieke motivatie. Het wijst naar het kenmerk van het voelen van eigen motivatie om verduurzamingsmaatregelen in te voeren. INTRINSIEK
17	“During FY21, we continued to make progress towards our ambition to use only renewable or recycled materials and strengthening responsible sourcing with the ambition to continuously become more sustainable in our four material groups:”	Het zinsdeel “Our ambition” in deze context zijn signaalwoorden van een intrinsieke motivatie. Het wijst naar het kenmerk van het voelen van eigen motivatie om verduurzamingsmaatregelen in te voeren. INTRINSIEK
18	“Benchmarking the carbon removal and storage potential of land use development opportunities” “This work is connected to the announced decision at COP25 to invest EUR 100 million.”	In deze context zijn de twee citaten een signaal van een extrinsieke motivatie. Het wijst naar het kenmerk van het invoeren van verduurzamingsmaatregelen vanwege de druk van buitenaf. EXTRINSIEK
19	“Our commitments include the following:”	De woorden “Our commitments” in deze context zijn signaalwoorden van een intrinsieke motivatie. Het wijst naar het kenmerk van het claimen van eigenaarschap over verduurzamingsmaatregelen. INTRINSIEK
20	“In connection with COP25, Inter IKEA Group announced the decision to invest EUR 100 million to remove carbon from the atmosphere through reforestation, restoration of degraded forests and better forest management practices”	De woorden “In connection with COP25” in deze context zijn een signaal van een extrinsieke motivatie. Het wijst naar het kenmerk van het invoeren van verduurzamingsmaatregelen vanwege de druk van buitenaf. EXTRINSIEK
21	For several years, many stakeholders in the forestry sector have observed the misuse of sanitary felling in certain districts of Russia. Together with our partner WWF Russia, we published a report in 2018 providing in-depth	De woorden “many stakeholders in the forestry sector have observed the misuse of sanitary felling in certain districts of Russia” in deze context zijn een signaal van een extrinsieke motivatie. Het wijst naar het kenmerk van het invoeren van

	insights on the issue and recommending stricter measures.”	verduurzamingsmaatregelen vanwege de druk van buitenaf. EXTRINSIEK
22	“Also, in FY21, the IKEA business engaged with various stakeholders to support the development of a post 2020 Global Biodiversity Framework and the EU Biodiversity Strategy for 2030.”	In deze context is het citaat een signaal van een extrinsieke motivatie. Het wijst naar het kenmerk van het invoeren van verduurzamingsmaatregelen vanwege de druk van buitenaf. EXTRINSIEK
23	“Our standards for on-farm practices prioritise good physical health, good mental health and the expression of natural behaviour.”	De woorden “Our standards” in deze context zijn signaalwoorden van een intrinsieke motivatie. Het wijst naar het kenmerk van het claimen van eigenaarschap over verduurzamingsmaatregelen. INTRINSIEK
24	“We also updated the roadmap for our Better Chicken and Better Pig programmes.”	In deze context is het citaat een signaal van een intrinsieke motivatie. Het wijst naar het kenmerk van het claimen van eigenaarschap over verduurzamingsmaatregelen. INTRINSIEK
25	“Our ambition is to become water positive by 2030 by being good water stewards and contributing to increasing availability of clean water in our own operations and value chain.”	De woorden “Our ambition” in deze context zijn signaalwoorden van een intrinsieke motivatie. Het wijst naar het kenmerk van Het voelen van eigen motivatie om verduurzamingsmaatregelen in te voeren. INTRINSIEK
26	“By 2030, our ambition is to create a positive social impact for everyone across the IKEA value chain.”	De woorden “Our ambition” in deze context zijn signaalwoorden van een intrinsieke motivatie. Het wijst naar het kenmerk van Het voelen van eigen motivatie om verduurzamingsmaatregelen in te voeren. INTRINSIEK
27	“Promoting equality We will stand up for our ambitions, values and beliefs,	De woorden “Our ambition, values and beliefs” in deze context zijn signaalwoorden van een intrinsieke motivatie. Het wijst naar het kenmerk

	advocating for change and playing an active role to support it.”	van Het voelen van eigen motivatie om verduurzamingsmaatregelen in te voeren. INTRINSIEK
28	“Our aim is to achieve diversity and equality at all levels across all IKEA businesses.”	De woorden “ Our aim ” in deze context zijn signaalwoorden van een intrinsieke motivatie. Het wijst naar het kenmerk van het voelen van eigen motivatie om verduurzamingsmaatregelen in te voeren. INTRINSIEK
29	“This work led to an updated version of the Inter IKEA Group human rights policy.”	De woorden “IKEA Group human rights policy” in deze context zijn signaalwoorden van een intrinsieke motivatie. Het wijst naar het kenmerk van het claimen van eigenaarschap over verduurzamingsmaatregelen. INTRINSIEK
30	“In FY21, Inter IKEA Group completed a human rights baseline assessment of each core business and group function, which involved consulting more than 100 internal stakeholders.”	De woorden “consulting more than 100 internal stakeholders” in deze context zijn een signaal van een extrinsieke motivatie. Het wijst naar het kenmerk van het invoeren van verduurzamingsmaatregelen vanwege de druk van buitenaf. EXTRINSIEK
31	“IWAY is the IKEA way for responsibly procuring products, services, materials, and components.”	In deze context is het citaat een signaal van een intrinsieke motivatie. Het wijst naar het kenmerk van het claimen van eigenaarschap over verduurzamingsmaatregelen. INTRINSIEK
32	“An essential part of reaching the IKEA sustainability goals is working together with others. It’s important to develop strong and meaningful relationships. When we work together, we can drive and support change, learn, and inspire each other and find the best solutions. Our key stakeholder groups are:”	De woorden “Our key stakeholder groups are” in deze context zijn een signaal van een extrinsieke motivatie. Ikea heeft verschillende stakeholder geïdentificeerd. Het wijst naar het kenmerk van het invoeren van verduurzamingsmaatregelen vanwege de druk van buitenaf. EXTRINSIEK

33	“We recognise that we have an important role to play in contributing to achieving the SDGs, using the global influence of the IKEA Brand and value chain.”	De woorden “We recognise” in deze context zijn signaalwoorden van een intrinsieke motivatie. Het wijst naar het kenmerk van het voelen van eigen motivatie om verduurzamingsmaatregelen in te voeren. INTRINSIEK
----	---	---

Tabel 11 analyse voorwaarden verbetermethode gebaseerd op Ikea Sustainability Report FY21 (IKEA, 2022)

Voorwaarden verbetermethode		
1	“The IKEA climate footprint in FY21 is estimated to be 26.2 million tonnes of CO2 eq – a decrease of 5.8% in absolute terms compared to our FY16 baseline – showing steady progress towards our commitment to become climate positive by 2030.”	Het zinsdeel “FY16 baseline – showing steady progress towards our commitment to become climate positive by 2030” in deze context is een signaal van het gebruik van de methode Lean. Het wijst naar het kenmerk lange termijn (3-5 jaar) van Lean. LEAN
2	“With eight years to go to 2030, the longer-term actions to achieve our goals have been identified and integrated into the business.”	De woorden “longer-term actions” in deze context zijn een signaal van het gebruik van de methode Lean. Het wijst naar het kenmerk van lange termijn (3-5 jaar) van Lean. LEAN
3	“We’re working hard to enable a systemic shift towards a circular economy.”	De woorden “systemic shift” in deze context zijn een signaal van het gebruik van de methode Lean. Het wijst naar het kenmerk dat er verbeteringen worden uitgevoerd van het totale proces of het systeem. LEAN
4	“The IKEA sustainability agenda is set and governed by the Strategic Sustainability Council with the Inter IKEA Group CEO as chair.”	In deze context is het citaat een signaal van het gebruik van de methode Six Sigma. Het wijst naar het kenmerk dat er een structuur met een projectgroep is. SIXSIGMA
5	“The energy efficiency of the IKEA lighting range has, on average,	De woorden “improved by 45% between FY16 and FY21” in deze context zijn een signaal van het gebruik van de methode Lean. Het wijst

	improved by 45% between FY16 and FY21.”	naar het kenmerk van lange termijn (3-5 jaar) van Lean. LEAN
6	“In FY21, we announced food commitments for 2025 to inspire healthier and more sustainable choices.”	De woorden “In FY21, we announced food commitments for 2025” in deze context zijn een signaal van het gebruik van de methode Lean. Het wijst naar het kenmerk van lange termijn (3-5 jaar) van Lean. LEAN
7	“In FY21, we reached a waste reduction of 46% compared to baseline (FY17). We are on track towards our goal to cut food production waste by 50% by the end of 2022 in all IKEA stores globally.”	De woorden “compared to baseline (FY17)” en “by the end of 2022” in deze context zijn een signaal van het gebruik van de methode Lean. Het wijst naar het kenmerk van lange termijn (3-5 jaar) van Lean. LEAN
8	“Transforming into a circular business is a systemic change that impacts every aspect of what we do at IKEA.”	De woorden “systemic change” in deze context zijn een signaal van het gebruik van de methode Lean. Het wijst naar het kenmerk dat er verbeteringen worden uitgevoerd van het totale proces of het systeem. LEAN
9	“This past year, we began acting on the circular product development roadmaps we developed in FY20. Those roadmaps – based on the findings from our assessment of the circular fulfilment rates of the more than 9,500 articles in the IKEA range outline how we can make sure all our products are developed according to our circular design principles by 2030.”	De woorden “by 2030” in deze context zijn een signaal van het gebruik van de methode Lean. Het wijst naar het kenmerk van lange termijn (3-5 jaar) van Lean. LEAN
10	“We reduced the share of plastic packaging to 9% in FY21 (2010: 12%). Our goal is to phase out plastic in our consumer packaging by 2028, and as of 2025 all new products in our home furnishing	De woorden “by 2028, and as of 2025 all new products in our home furnishing range will be launched without plastic packaging” in deze context zijn een signaal van het gebruik van de methode Lean. Het wijst naar het kenmerk van lange termijn (3-5 jaar) van Lean.

	range will be launched without plastic packaging.”	LEAN
11	“To become climate positive, we must first reduce the climate footprint of the total IKEA value chain in line with the 1.5°C target – including halving emissions by 2030 and reaching net-zero by 2050 at the latest.”	De woorden “by 2030” en “by 2050” in deze context zijn een signaal van het gebruik van de methode Lean. Het wijst naar het kenmerk van lange termijn (3-5 jaar) van Lean. LEAN
12	<i>“The overall goal is, by 2030, to reduce the absolute GHG emissions from the IKEA value chain by at least 15% compared to 2016 while still growing the IKEA business.”</i>	De woorden “by 2030” in deze context zijn een signaal van het gebruik van de methode Lean. Het wijst naar het kenmerk van lange termijn (3-5 jaar) van Lean. LEAN
13	“In FY21, the total IKEA climate footprint decreased by 1.6 million tonnes of CO2 eq in absolute terms compared to baseline FY16, a reduction of 5.8%, while IKEA sales previous highs.”	De woorden “In FY21” en “compared to baseline FY16” in deze context zijn een signaal van het gebruik van de methode Lean. Het wijst naar het kenmerk van lange termijn (3-5 jaar) van Lean. LEAN
14	<i>“Reducing the climate footprint of materials is a long-term development agenda.”</i>	De woorden “long-term development agenda” in deze context zijn een signaal van het gebruik van de methode Lean. Het wijst naar het kenmerk van lange termijn (3-5 jaar) van Lean. LEAN
15	“Taking steps to phase out coal- and fossil-oil based fuels in production” “Since FY16, we have reduced the use of coal- and fossil-oil based fuels in production by almost one-third.”	De woorden “phase out” en de tweede citaat zijn een signaal van het gebruik van de methode Lean. Het wijst naar het kenmerk dat er stap voor stap kleine verbeteringen uitgevoerd worden. Het wijst ook naar het kenmerk van lange termijn (3-5 jaar) van Lean. LEAN
16	“Our ambition for 2030 is to regenerate resources while growing the IKEA business.”	De woorden “Our ambition for 2030” in deze context zijn een signaal van het gebruik van de methode Lean. Het wijst naar het kenmerk van lange termijn (3-5 jaar) van Lean. LEAN

17	“Approximately 14% of wood used in IKEA products came from recycled sources (FY20: 12%), moving towards our goal of at least one-third recycled wood by 2030 (page 29).”	De woorden “by 2030” in deze context zijn een signaal van het gebruik van de methode Lean. Het wijst naar het kenmerk van lange termijn (3-5 jaar) van Lean. LEAN
18	“To reduce the pressure on forests, we've set a goal to have at least one-third recycled wood by FY30.”	De woorden “by FY30” in deze context zijn een signaal van het gebruik van de methode Lean. Het wijst naar het kenmerk van lange termijn (3-5 jaar) van Lean. LEAN
19	“In January 2021, we launched the IKEA Forest Positive Agenda for 2030”	De woorden “for 2030” in deze context zijn een signaal van het gebruik van de methode Lean. Het wijst naar het kenmerk van lange termijn (3-5 jaar) van Lean. LEAN
20	“During FY21, we set a goal that by 2030 at least 80% of our particle board will be made of recycled wood.”	De woorden “by 2030” in deze context zijn een signaal van het gebruik van de methode Lean. Het wijst naar het kenmerk van lange termijn (3-5 jaar) van Lean. LEAN
21	“In May 2021, a renewed term of partnership until 2025 was announced. The partnership reaffirms the commitment to protect, manage and restore key landscapes, and enable a nature and climate positive value chain while upholding the rights and needs of people.”	De woorden “In May 2021, a renewed term of partnership until 2025” in deze context zijn een signaal van het gebruik van de methode Lean. Het wijst naar het kenmerk van lange termijn (3-5 jaar) van Lean. LEAN
22	“In FY21, 98.2% of our total seafood volume globally was Aquaculture Stewardship Council (ASC)- or Marine Stewardship Council (MSC)-certified (2020: 91.2%, 2019: 93.7%, 2018: 91%).”	De woorden “2020: 91.2%, 2019: 93.7%, 2018: 91%” in deze context zijn een signaal van het gebruik van de methode Lean. Het wijst naar het kenmerk van lange termijn (3-5 jaar) van Lean. LEAN

23	“We have the ambition to source 100% according to our Better Chicken requirements by end of 2025.”	De woorden “by end of 2025” in deze context zijn een signaal van het gebruik van de methode Lean. Het wijst naar het kenmerk van lange termijn (3-5 jaar) van Lean. LEAN
24	“In FY21, IKEA Industry managed to improve its recycling rate by 4.3% for a total result of 85.8%. This is on track to reach the goal of recycling 90% of material by FY25.”	De woorden “by FY25” in deze context zijn een signaal van het gebruik van de methode Lean. Het wijst naar het kenmerk van lange termijn (3-5 jaar) van Lean. LEAN
25	“Our ambition is to become water positive by 2030 by being good water stewards and contributing to increasing availability of clean water in our own operations and value chain.”	De woorden “by 2030” in deze context zijn een signaal van het gebruik van de methode Lean. Het wijst naar het kenmerk van lange termijn (3-5 jaar) van Lean. LEAN
26	“During FY21, we continued our decades- long work to reduce formaldehyde emissions from our products.”	De woorden “we continued our decades- long work” in deze context zijn een signaal van het gebruik van de methode Lean. Het wijst naar het kenmerk van lange termijn (3-5 jaar) van Lean. LEAN
27	“They're often called “forever chemicals” as they don't dissipate from the environment. We've been working to systematically phase out PFAS in our supply chain since 2010.”	De woorden “systematically phase out PFAS in our supply chain since 2010.” in deze context zijn een signaal van het gebruik van de methode Lean. Het wijst naar het kenmerk van lange termijn (3-5 jaar) van Lean. Het wijst ook naar het kenmerk dat er stap voor stap kleine verbeteringen worden uitgevoerd. LEAN
28	“By 2030, our ambition is to create a positive social impact for everyone across the IKEA value chain.”	De woorden “By 2030” in deze context zijn een signaal van het gebruik van de methode Lean. Het wijst naar het kenmerk van lange termijn (3-5 jaar) van Lean. LEAN

29	“The plan commits to increase ethnic, racial and national diversity at all levels of leadership by 2024.”	De woorden “By 2030” in deze context zijn een signaal van het gebruik van de methode Lean. Het wijst naar het kenmerk van lange termijn (3-5 jaar) van Lean. LEAN
30	“Sustainability is an integrated part of our business and is led from a holistic perspective with an aligned overall direction. Each part of the IKEA business contributes to the total IKEA sustainability agenda.”	De woorden “Sustainability is an integrated part of our business” en “contributes to the total IKEA sustainability agenda” in deze context zijn een signaal van het gebruik van de methode Lean. Het wijst naar het kenmerk dat er verbeteringen worden uitgevoerd van het totale proces of het systeem. LEAN
31	“Continuing our journey towards only sourcing renewable or recycled materials by 2030”	De woorden “by 2030” in deze context zijn een signaal van het gebruik van de methode Lean. Het wijst naar het kenmerk van lange termijn (3-5 jaar) van Lean. LEAN

Tabel 12 analyse voorwaarden intrinsiek en extrinsiek gebaseerd op het JYSK Annual Report 2020/2021 (JYSK, 2020/2021)

Voorwaarden intrinsiek en extrinsiek		
	Citaat uit het rapport	Interpretatie en definiëring
1	"we as a company have a great responsibility to ensure that things are done in a responsible way"	Het citaat in deze context zijn een signaal van een intrinsieke motivatie. Het wijst naar het kenmerk van het voelen van eigen motivatie om verduurzamingsmaatregelen in te voeren. INTRINSIEK
2	"Our responsibility comprises a number of areas, including JYSK employees as well as employees working for our suppliers throughout the world."	De woorden "Our responsibility" in deze context zijn signaalwoorden van een intrinsieke motivatie. Het wijst naar het kenmerk van het voelen van eigen motivatie om verduurzamingsmaatregelen in te voeren. INTRINSIEK
3	"We have to ensure that our products are made with respect for both humans, animals and nature. "	De woorden "We have to ensure" in deze context zijn signaalwoorden van een intrinsieke motivatie. Het wijst naar het kenmerk van het voelen van eigen motivatie om verduurzamingsmaatregelen in te voeren. INTRINSIEK
4	"The greenhouse gas reduction target for our own business is in line with what climate science tells us is required to limit global warming to below 1.5°C." "For the first time, we have an exact understanding of our total emissions"	De woorden "in line with what climate science tells us" in deze context in combinatie met de tweede citaat zijn signaalwoorden van een extrinsieke motivatie. Het wijst naar het kenmerk van het invoeren van verduurzamingsmaatregelen vanwege de druk van buitenaf. EXTRINSIEK
5	"In March, JYSK Poland joined the Gdańsk without Plastic programme supported by the city of Gdańsk "	De woorden "JYSK Poland joined the Gdańsk without Plastic programme" in deze context zijn signaalwoorden van een extrinsieke motivatie. JYSK geeft aan zich aan te sluiten aan een programma. JYSK heeft het programma zelf niet ontworpen. Het wijst naar het kenmerk het invoeren van verduurzamingsmaatregelen vanwege de druk van buitenaf. EXTRINSIEK

6	“JYSK Romania continued their tradition of planting trees in corporation with the NGO Planting Good Deeds”	De woorden “in corporation with the NGO Planting Good Deeds” in deze context zijn signaalwoorden van een extrinsieke motivatie. Het wijst naar het kenmerk het invoeren van verduurzamingsmaatregelen vanwege de druk van buitenaf. EXTRINSIEK
---	---	---

Tabel 13 analyse voorwaarden verbetermethode gebaseerd op het JYSK Annual Report 2020/2021 (JYSK, 2020/2021)

Voorwaarden verbetermethode		
	Citaat uit het rapport	Interpretatie en definiëring
1	“By the end of 2024, all cotton sourced for JYSK’s tex- tile products will be either recycled or produced in a more sustainable way.”	De woorden “By the end of 2024” in deze context zijn een signaal van het gebruik van de methode Lean. Het wijst naar het kenmerk van lange termijn (3-5 jaar) van Lean. LEAN
2	“JYSK has been working on the new packaging for bed lin- en and sheets for years.” “The new packaging consists of FSC-certified paper bands (FSCTM N001715). FSC is short for Forest Stewardship Council which is a non-profit organisation and labelling system for wood and paper, which originate from sustainable forestry and other responsible sources”	De woorden “for years” in deze context zijn een signaal van het gebruik van de methode Lean. Het wijst naar het kenmerk van lange termijn (3-5 jaar) van Lean. LEAN
3	“JYSK aims to cut in half the absolute greenhouse gas emis- sions emitted from powering and heating all our stores, distribution centres, offices, and company owned vehicles by 2030 (from a 2019 baseline) ”	De woorden “by 2030” in deze context zijn een signaal van het gebruik van de methode Lean. Het wijst naar het kenmerk van lange termijn (3-5 jaar) van Lean. LEAN
4	“For several years, JYSK has been working to make our facilities more efficient.”	De woorden “For several years” in deze context zijn een signaal van het gebruik van de methode Lean. Het wijst naar het kenmerk van lange termijn (3-5 jaar) van Lean. LEAN

5	"JYSK's goal is to be carbon neutral throughout everything we do by 2050."	De woorden "by 2050" en "to be carbon neutral throughout everything" in deze context zijn een signaal van het gebruik van de methode Lean. Het wijst naar het kenmerk van lange termijn (3-5 jaar) en naar het kenmerk van dat er verbeteringen worden ingevoerd voor het totale proces of het systeem. Dit zijn kenmerken van Lean. LEAN

Tabel 14 analyse voorwaarden intrinsiek en extrinsiek gebaseerd op het Interface Duurzaamheidsrapport (Interface, z.d.).

Voorwaarden intrinsiek en extrinsiek		
	Citaat uit het rapport	Interpretatie en definiëring
1	“In 1994 ging ons bedrijf een inspirerende uitdaging aan. Ons doel was om ons bedrijf dusdanig te veranderen, dat we tegen 2020 een herstellende bijdrage konden leveren aan milieu en maatschappij”	De woorden “Ons doel” in deze context zijn signaalwoorden van een intrinsieke motivatie. Het wijst naar het kenmerk van het claimen van eigenaarschap over verduurzamingsmaatregelen. INTRINSIEK
2	“Dit werd omgedoopt tot Mission Zero®. ”	De woorden “Mission Zero®” in deze context zijn signaalwoorden van een intrinsieke motivatie. Het wijst naar het kenmerk van het claimen van eigenaarschap over verduurzamingsmaatregelen. INTRINSIEK
3	“We stelden ons doel op nul negatieve impact, wetende dat dit ambitieus was.”	De woorden “Ons doel” in deze context zijn signaalwoorden van een intrinsieke motivatie. Het wijst naar het kenmerk van het claimen van eigenaarschap over verduurzamingsmaatregelen. INTRINSIEK
4	“maar ook een belofte om verder te gaan en onze volgende missie Climate Take Back invulling te geven”	De woorden “onze volgende missie Climate Take Back” in deze context zijn signaalwoorden van een intrinsieke motivatie. Het wijst naar het kenmerk van het claimen van eigenaarschap over verduurzamingsmaatregelen. INTRINSIEK
5	“Ons doel was dat onze productievevestigingen tegen 2020 op 100% duurzame energie zouden draaien. ”	De woorden “Ons doel” in deze context zijn signaalwoorden van een intrinsieke motivatie. Het wijst naar het kenmerk van het claimen van eigenaarschap over verduurzamingsmaatregelen. INTRINSIEK
6	“Ons doel was dat alle grondstoffen tegen 2020 gerecycled of bio-based moesten zijn om hun impact op het milieu te verlagen.”	De woorden “Ons doel” in deze context zijn signaalwoorden van een intrinsieke motivatie. Het wijst naar het kenmerk van het claimen van eigenaarschap over verduurzamingsmaatregelen. INTRINSIEK

7	“Vijfentwintig jaar geleden vroeg een klant: 'Wat doen jullie voor het milieu?'. Die vraag nam de oprichter van Interface, Ray Anderson, mee op een ontdekkingsreis die uiteindelijk leidde tot een persoonlijke verandering.”	De woorden “vroeg een klant: 'Wat doen jullie voor het milieu?'. Die vraag nam de oprichter van Interface, Ray Anderson, mee” in deze context zijn signaalwoorden van een extrinsieke motivatie. Het wijst naar het kenmerk het invoeren van verduurzamingsmaatregelen vanwege de druk van buitenaf. EXTRINSIEK
8	“Ray gaf Interface een nieuwe focus: een bedrijf te worden zonder negatieve impact”	De woorden “Ray gaf Interface een nieuwe focus” in deze context zijn signaalwoorden van een intrinsieke motivatie. Het wijst naar het kenmerk dat de directie en/of werknemers initiëren om te verduurzamen. INTRINSIEK
9	“We begonnen onze duurzaamheidsmissie met een duidelijke visie”	De woorden “onze duurzaamheidsmissie” in deze context zijn signaalwoorden van een intrinsieke motivatie. Het wijst naar het kenmerk van het claimen van eigenaarschap over verduurzamingsmaatregelen. INTRINSIEK
10	“Toen we ons ambitieuze doel stelden, realiseerden dat het niet alleen ging om het ontwikkelen van groenere producten.”	De woorden “ons ambitieuze doel” in deze context zijn signaalwoorden van een intrinsieke motivatie. Het wijst naar het kenmerk van het claimen van eigenaarschap over verduurzamingsmaatregelen. INTRINSIEK
11	“De inzichten van mensen van buitenaf hebben ons geholpen om te bepalen op welke gebieden binnen ons bedrijf veranderingen nodig zijn.”	De woorden “De inzichten van mensen van buitenaf hebben ons geholpen” in deze context zijn signaalwoorden van een extrinsieke motivatie. Het wijst naar het kenmerk het invoeren van verduurzamingsmaatregelen vanwege de druk van buitenaf. EXTRINSIEK
12	“Voor onze nieuwe missie Climate Take Back TM”	De woorden “onze nieuwe missie” in deze context zijn signaalwoorden van een intrinsieke motivatie. Het wijst naar het kenmerk van het claimen van eigenaarschap over verduurzamingsmaatregelen.

		INTRINSIEK
13	“Dit idee resulteerde in de totstandkoming van de vier pijlers van onze Climate Take Back-strategie”	De woorden “onze Climate Take Back-strategie” in deze context zijn signaalwoorden van een intrinsieke motivatie. Het wijst naar het kenmerk van het claimen van eigenaarschap over verduurzamingsmaatregelen. INTRINSIEK
14	“Ga zowel intern als extern het gesprek aan om de toekomst in beeld te brengen”	De woorden “Ga zowel intern als extern het gesprek aan” in deze context zijn signaalwoorden van een intrinsieke motivatie. Het wijst naar de intrinsieke benadering en naar de extrinsieke benadering. INTRINSIEK & EXTRINSIEK
15	“We begrepen dat alleen een herstellende bijdrage leveren niet genoeg is, maar zelfs regenererend moeten ondernemen. We leerden dat we zelfs meer CO2 moeten vastleggen als we uitstoten en letterlijk moeten gaan functioneren als de natuur”	Het zinsdeel “We begrepen dat” in deze context zijn signaalwoorden van een intrinsieke motivatie. Het wijst naar het kenmerk van het voelen van eigen motivatie om verduurzamingsmaatregelen in te voeren. INTRINSIEK

Tabel 15 analyse voorwaarden verbetermethode gebaseerd op het Interface Duurzaamheidsrapport (Interface, z.d.)

	Voorwaarden verbetermethode	
	Citaat uit het rapport	Interpretatie en definiëring
1	“In 1994 ging ons bedrijf een inspirerende uitdaging aan. Ons doel was om ons bedrijf dusdanig te veranderen, dat we tegen 2020 een herstellende bijdrage konden leveren aan milieu en maatschappij”	De woorden “In 1994” en “tegen 2020” in deze context zijn een signaal van het gebruik van de methode Lean. Het wijst naar het kenmerk van lange termijn (3-5 jaar) van Lean. LEAN
2	“25 jaar na de allesveranderende belofte van onze oprichter Ray Anderson hebben we onze missie bereikt”	De woorden “25 jaar na” en “allesveranderende” in deze context zijn een signaal van het gebruik van de methode Lean. Het wijst naar het kenmerk van lange termijn (3-5 jaar) van Lean en naar het kenmerk dat er

		verbeteringen worden uitgevoerd van het totale proces of het systeem. LEAN
3	“En we hebben onze supply chain en producten veranderd en nieuwe bedrijfsmodellen geïmplementeerd.”	De woorden “nieuwe bedrijfsmodellen geïmplementeerd” in deze context zijn een signaal van het gebruik van de methode Lean. Het wijst naar het kenmerk dat er verbeteringen worden uitgevoerd van het totale proces of het systeem. LEAN
4	“Bij Interface geloven we in kleine, simpele acties die samen een groot verschil maken.”	De woorden “geloven we in kleine, simpele acties” in deze context zijn een signaal van het gebruik van de methode Lean. Het wijst naar het kenmerk dat er worden stap voor stap kleine verbeteringen uitgevoerd. LEAN
5	“Ga niet voor stapsgewijze doelen. Als je echt iets wilt veranderen, stel dan een doel waarvan je nog niet weet hoe je het gaat bereiken.”	De woorden “stel dan een doel waarvan je nog niet weet hoe je het gaat bereiken” in deze context zijn een signaal van het gebruik van de methode Lean. Het wijst naar het kenmerk dat er geen organisatiestructuur is. LEAN
6	“Ons doel was dat onze productievestigingen tegen 2020 op 100% duurzame energie zouden draaien.”	De woorden “tegen 2020” in deze context is een signaal van het gebruik van de methode Lean. Het wijst naar het kenmerk van lange termijn (3-5 jaar) van Lean. LEAN
7	“Ons doel was dat alle grondstoffen tegen 2020 gerecycled of bio-based moesten zijn om hun impact op het milieu te verlagen.”	De woorden “tegen 2020” in deze context is een signaal van het gebruik van de methode Lean. Het wijst naar het kenmerk van lange termijn (3-5 jaar) van Lean. LEAN
8	“maar we hebben zoveel meer bereikt dan als we een simpele reeks	De woorden “dan als we een simpele reeks van incrementele doelen hadden gesteld” in

	van incrementele doelen hadden gesteld.”	deze context zijn een signaal van het gebruik van de methode Lean. Het wijst naar het kenmerk dat er geen organisatiestructuur is. LEAN
9	“We hebben systeemdenkers en experts (auteurs, activisten, wetenschappers en ondernemers) bij elkaar gebracht om een samenvattend kader op te stellen. Wij hebben dit kader de zeven fronten van duurzaamheid genoemd: geen afval, gezonde emissies, hernieuwbare energie, de cirkel sluiten, efficiënt transport, betrokkenheid creëren en vernieuwend ondernemen.”	De woorden “We hebben systeemdenkers en experts (auteurs, activisten, wetenschappers en ondernemers) bij elkaar gebracht om een samenvattend kader op te stellen” in deze context zijn een signaal van het gebruik van de methode Six Sigma. Het wijst naar het kenmerk dat er een structuur met een projectgroep aan de slag is met verduurzaming. SIX SIGMA
10	“Dit gaf iedereen bij Interface houvast om vanuit zijn of haar eigen rol bij te dragen aan het realiseren van Mission Zero®”	De woorden “Dit gaf iedereen bij Interface houvast om vanuit zijn of haar eigen rol bij te dragen” in deze context zijn een signaal van het gebruik van de methode Lean. Het wijst naar het kenmerk dat er geen organisatiestructuur is. LEAN
11	“Voor onze nieuwe missie Climate Take Back TM hebben we ook een kader en een plan van aanpak opgesteld voor ons bedrijf.”	De woorden “een kader en een plan van aanpak opgesteld” in deze context zijn een signaal van het gebruik van de methode Six Sigma. Het wijst naar het kenmerk dat er een structuur met een projectgroep aan de slag is met verduurzaming. SIX SIGMA
12	“Het overstappen op gerecyclede alternatieven voor onze grondstoffen, bedrijfsbreed, vereist toewijding, geduld en langdurige samenwerking. In 1997 zijn we de samenwerking aangegaan met één van onze garenleveranciers om gerecycled nylon te ontwikkelen”	De woorden “overstappen op gerecyclede alternatieven”, “langdurige samenwerking” in deze context is een signaal van het gebruik van de methode Lean. Het wijst naar het kenmerk van lange termijn (3-5 jaar) van Lean en naar het kenmerk dat er verbeteringen worden uitgevoerd van het totale proces of het systeem.

		LEAN
13	“We hebben onszelf tot doel gesteld om tegen 2020 al onze producten op alle wereldwijde markten te kunnen terugnemen”	De woorden “tegen 2020” in deze context is een signaal van het gebruik van de methode Lean. Het wijst naar het kenmerk van lange termijn (3-5 jaar) van Lean. LEAN
14	“OM ALLES TE VERANDEREN, HEB JE IEDEREEN NODIG”	De woorden “OM ALLES TE VERANDEREN” in deze context zijn een signaal van het gebruik van de methode Lean. Het wijst naar het kenmerk dat er verbeteringen worden uitgevoerd van het totale proces of het systeem. LEAN
15	“Bij een ander initiatief werden functieoverschrijdende teams vanuit alle lagen van het bedrijf samengesteld om afval te verminderen.”	De woorden “teams vanuit alle lagen van het bedrijf samengesteld” in deze context zijn een signaal van het gebruik van de methode Six Sigma. Het wijst naar het kenmerk dat er een structuur met een projectgroep aan de slag is met verduurzaming. SIX SIGMA
16	“Interface deed dit met behulp van een innovatief 3-fasenprogramma, dat leren over duurzaamheid koppelde aan ontwikkelingsmogelijkheden voor werknemers die zich graag extra wilden inzetten voor duurzaamheid”	De woorden “een innovatief 3-fasenprogramma” in deze context zijn een signaal van het gebruik van de methode Six Sigma. Het wijst naar het kenmerk dat er een structuur met een projectgroep aan de slag is met verduurzaming. SIX SIGMA
17	“We namen adviseurs in de arm die Ray Anderson hielpen bij de invulling van Mission Zero®”	De woorden “die Ray Anderson” in deze context is een signaal van het gebruik van de methode Six Sigma. Het wijst naar het kenmerk van een top-down benadering van Six Sigma. SIX SIGMA

Tabel 16 analyse voorwaarden intrinsiek en extrinsiek gebaseerd op het Forbo Flooring Systems Sustainability Report 2021 (Forbo Flooring Systems, z.d.)

Voorwaarden intrinsiek en extrinsiek		
	Citaat uit het rapport	Interpretatie en definiëring
1	“Creating better environments' has been our proposition and tag line for over twenty years.”	De woorden “our proposition” in deze context zijn signaalwoorden van een intrinsieke motivatie. Het wijst naar het kenmerk van het claimen van eigenaarschap over verduurzamingsmaatregelen. INTRINSIEK
2	“Finally, we would like to thank our stakeholders and everyone who helped with the compilation of this report.”	De woorden “thank our stakeholders and everyone who helped with the compilation of this report” in deze context zijn signaalwoorden van een extrinsieke motivatie. Het wijst naar het kenmerk het invoeren van verduurzamingsmaatregelen vanwege de druk van buitenaf. EXTRINSIEK
3	“The quality, longevity and performance of our products and services as well as our focus on offering sustainable and circular solutions, reflect the quality and stability of our relations with our business partners.”	De woorden “our relations with our business partners” in deze context zijn signaalwoorden van een extrinsieke motivatie. Het wijst naar het kenmerk het invoeren van verduurzamingsmaatregelen vanwege de druk van buitenaf. EXTRINSIEK
4	“It is also through active collaboration by Flooring Systems and participation in international alliances that we seek to improve our environmental performance and help find solutions to those topics that are addressed through the Paris Climate Agreement and the European Green Deal.”	De woorden “participation in international alliances in deze context zijn signaalwoorden van een extrinsieke motivatie. Het wijst naar het kenmerk het invoeren van verduurzamingsmaatregelen vanwege de druk van buitenaf. EXTRINSIEK
5	“Our Flooring Systems tagline, ‘creating better environments,’ expresses the awareness, commitment and effort we make to contribute to a better world for people and the environment in which we live.”	De woorden “awareness, commitment and effort we make to contribute to a better world” in deze context zijn signaalwoorden van een intrinsieke motivatie. Het wijst naar het kenmerk van het claimen van eigenaarschap over verduurzamingsmaatregelen. INTRINSIEK

6	“As a company, we are committed to meeting our obligations to future generations.”	Het zinsdeel “our obligations” in deze context zijn signaalwoorden van een intrinsieke motivatie. Het wijst naar het kenmerk van het voelen van eigen motivatie om verduurzamingsmaatregelen in te voeren. INTRINSIEK
7	“We do this by acting as an environmental responsible company.”	De woorden “acting as an environmental responsible company” in deze context zijn signaalwoorden van een intrinsieke motivatie. Het wijst naar het kenmerk van het claimen van eigenaarschap over verduurzamingsmaatregelen. INTRINSIEK
8	“in which stewardship towards the environment based on the UN declaration of 1986 is confirmed.”	De woorden “based on the UN declaration of 1986” in deze context zijn signaalwoorden van een extrinsieke motivatie. Het wijst naar het kenmerk het invoeren van verduurzamingsmaatregelen vanwege de druk van buitenaf. EXTRINSIEK
9	“In Flooring Systems' Sustainability Policy document the principles of 'people, planet, profit' have been aligned with the current Sustainable Development Goals of the United Nations as well as with the ratified Paris Climate Agreement”	De woorden “aligned with the current Sustainable Development Goals of the United Nations as well as with the ratified Paris Climate Agreement in deze context zijn signaalwoorden van een extrinsieke motivatie. Het wijst naar het kenmerk het invoeren van verduurzamingsmaatregelen vanwege de druk van buitenaf. EXTRINSIEK
10	“In order to implement this sustainability strategy and assuring that the related strategic goals are achieved, a sustainability program under the name Sustainability 2025 has been implemented”	De woorden “a sustainability program under the name Sustainability 2025” in deze context zijn signaalwoorden van een intrinsieke motivatie. Het wijst naar het kenmerk van het claimen van eigenaarschap over verduurzamingsmaatregelen. INTRINSIEK
11	“But it will no doubt support our sustainable image, heritage, stewardship and leadership, with	De woorden “support our sustainable image” in deze context zijn signaalwoorden van een extrinsieke motivatie. Het wijst naar het

	the ultimate aim to grow our business in a sustainable way.”	kenmerk het invoeren van verduurzamingsmaatregelen vanwege de druk van buitenaf. EXTRINSIEK
12	“Every year for the last 10 years, effective and ongoing stakeholder engagement is the foundation of our business and is part of our sustainability reporting initiatives such as this annual report”	De woorden “ongoing stakeholder engagement” in deze context zijn signaalwoorden van een extrinsieke motivatie. Het wijst naar het kenmerk het invoeren van verduurzamingsmaatregelen vanwege de druk van buitenaf. EXTRINSIEK
13	“The selection of stakeholders with which we engage, reflects the relevance of those things that have a direct or indirect impact on our everyday business.”	De woorden “The selection of stakeholders” in deze context zijn signaalwoorden van een extrinsieke motivatie. Het wijst naar het kenmerk het invoeren van verduurzamingsmaatregelen vanwege de druk van buitenaf. EXTRINSIEK
14	“Our stakeholder engagement involves a range of activities”	De woorden “Our stakeholder engagement” in deze context zijn signaalwoorden van een extrinsieke motivatie. Het wijst naar het kenmerk het invoeren van verduurzamingsmaatregelen vanwege de druk van buitenaf. EXTRINSIEK
15	“Stakeholder engagement is the foundation of our business”	De woorden “Stakeholder engagement is the foundation of our business” in deze context zijn signaalwoorden van een extrinsieke motivatie. Het wijst naar het kenmerk het invoeren van verduurzamingsmaatregelen vanwege de druk van buitenaf. EXTRINSIEK
16	“For Flooring Systems, responsible sourcing means showing true commitment to global responsibility, addressing the concerns of our key	De woorden “addressing the concerns of our key stakeholders, complying with regulatory frameworks” in deze context zijn signaalwoorden van een extrinsieke motivatie. Het wijst naar het kenmerk het invoeren van

	stakeholders, complying with regulatory frameworks ”	verduurzamingsmaatregelen vanwege de druk van buitenaf. EXTRINSIEK
17	“OUR CIRCULAR ECONOMY STRATEGY”	De woorden “OUR CIRCULAR ECONOMY STRATEGY” in deze context zijn signaalwoorden van een intrinsieke motivatie. Het wijst naar het kenmerk van het claimen van eigenaarschap over verduurzamingsmaatregelen. INTRINSIEK
18	“‘Sustainability 2025’ is the name of the program with which we aim to realize the challenging goals we have set for ourselves.’”	De woorden “‘Sustainability 2025’ is the name of the program in deze context zijn signaalwoorden van een intrinsieke motivatie. Het wijst naar het kenmerk van het claimen van eigenaarschap over verduurzamingsmaatregelen. INTRINSIEK

Tabel 17 analyse voorwaarden verbetermethode gebaseerd op het Forbo Flooring Systems Sustainability Report 2021 (Forbo Flooring Systems, z.d.)

Voorwaarden verbetermethode		
	Citaat uit het rapport	Interpretatie en definiëring
1	“Creating better environments’ has been our proposition and tag line for over twenty years.”	De woorden “for over twenty years” in deze context is een signaal van het gebruik van de methode Lean. Het wijst naar het kenmerk van lange termijn (3-5 jaar) van Lean. LEAN
2	“The idea for using ‘creating better environments’ to describe our endeavor and business purpose came about after a management meeting in which our first sustainability strategy was discussed.”	Het woord “managementmeeting” en “sustainability strategy” in deze context is een signaalwoord van Six Sigma. Het wijst naar het kenmerk dat er een structuur met projectgroep is en dat er sprake is van een top-down benadering van de methode Six Sigma SIX SIGMA
3	“Sustainability 2025 program”	De woorden “Sustainability 2025 program” in deze context is een signaal van het gebruik

		van de methode Lean. Het wijst naar het kenmerk van lange termijn (3-5 jaar) van Lean. LEAN
4	“which helps us to improve our overall sustainability performance in every detail, moving forward step by step with a focus on the circular economy for our business”	De woorden “moving forward step by step”, “with a focus on the circular economy for our business” in deze context is een signaal van het gebruik van de methode Lean. Het wijst naar het kenmerk dat er stap voor stap kleine verbeteringen worden uitgevoerd en naar het kenmerk dat er verbeteringen worden uitgevoerd van het totale proces of het systeem. LEAN
5	“Flooring Systems has issued an annual Sustainability Policy document since 2009”	De woorden “since 2009” in deze context is een signaal van het gebruik van de methode Lean. Het wijst naar het kenmerk van lange termijn (3-5 jaar) van Lean. LEAN
6	“Under the triple bottom line we have been running various programs and activities. They are:”	De woorden “we have been running various programs and activities” in deze context zijn een signaal van het gebruik van de methode Six Sigma. Het wijst naar het kenmerk dat er een structuur met een projectgroep aan de slag is met verduurzaming. SIX SIGMA
7	“Transforming the linear economic business model to the circular economy model”	De woorden “Transforming the linear economic business model to the circular economy model” in deze context zijn een signaal van het gebruik van de methode Lean. Het wijst naar het kenmerk dat er verbeteringen worden uitgevoerd van het totale proces of het systeem. LEAN

8	“We discussed and calculated the effects of our 2022 investment plans to achieve our short term goals”	De woorden “our short term goals” in deze context zijn een signaal van het gebruik van de methode Six Sigma. Het wijst naar het kenmerk korte termijn (3-6 maanden). SIX SIGMA
9	“It was also built on our principle of the 5R’s (rede- sign, reduce, reuse, recycle and renew)”	De woorden “built on our principle” in deze context zijn een signaal van het gebruik van de methode Six Sigma. Het wijst naar het kenmerk dat er een structuur met een projectgroep aan de slag is met verduurzaming. SIX SIGMA
10	“In order to implement this sustainability strategy and assuring that the related strategic goals are achieved, a sustainability program under the name Sustainability 2025 has been implemented”	De woorden “strategy”, “strategic goals”, “sustainability program” in deze context zijn een signaal van het gebruik van de methode Six Sigma. Het wijst naar het kenmerk dat er een structuur met een projectgroep aan de slag is met verduurzaming. SIX SIGMA
11	“Ensuring that all employees are involved in sustainability”	Het woord “Ensuring that all employees are involved in sustainability” in deze context is een signaalwoord van Six Sigma. Het wijst naar het kenmerk dat er sprake is van een top-down benadering van de methode Six Sigma SIX SIGMA
12	“We have identified our material sustainability topics by analyzing the resulting data and assessing the topics that are most important to our stakeholders and to Flooring Systems’ business.”	De woorden “We have identified our material sustainability topics by analyzing the resulting data and assessing the topics” in deze context zijn een signaal van het gebruik van de methode Six Sigma. Het wijst naar het kenmerk dat er een structuur met een projectgroep aan de slag is met verduurzaming. SIX SIGMA
13	“Already in 2012, we launched our supplier requirements program to build further on the sustainability	De woorden “in 2012” in deze context is een signaal van het gebruik van de methode Lean.

	requirements that were already in place”	Het wijst naar het kenmerk van lange termijn (3-5 jaar) van Lean. LEAN
14	“Flooring Systems actively explores the transformation of its linear production and business model to that of one which supports the circular economy.”	De woorden “explores the transformation of its linear production and business model to that of one which supports the circular economy” in deze context is een signaal van het gebruik van de methode Lean. Het wijst naar het kenmerk dat er stap voor stap kleine verbeteringen worden uitgevoerd en naar het kenmerk dat er verbeteringen worden uitgevoerd van het totale proces of het systeem. LEAN
15	“The results for most of our raw materials has very positively developed over the last years helping to improve our environmental footprint.”	De woorden “over the last years” in deze context is een signaal van het gebruik van de methode Lean. Het wijst naar het kenmerk van lange termijn (3-5 jaar) van Lean. LEAN
16	“OUR CIRCULAR ECONOMY STRATEGY”	Het woord “STRATEGY” in deze context zijn een signaal van het gebruik van de methode Six Sigma. Het wijst naar het kenmerk dat er een structuur met een projectgroep aan de slag is met verduurzaming. SIX SIGMA
17	“‘Sustainability 2025’ is the name of the program with which we aim to realize the challenging goals we have set for ourselves.”	Het woord “‘Sustainability 2025’ is the name of the program” in deze context zijn een signaal van het gebruik van de methode Six Sigma. Het wijst naar het kenmerk dat er een structuur met een projectgroep aan de slag is met verduurzaming. SIX SIGMA
18	“initial 5 year sustainability program, have been further rolled out in 2021”	De woorden “5 year sustainability program” in deze context is een signaal van het gebruik

		van de methode Lean. Het wijst naar het kenmerk van lange termijn (3-5 jaar) van Lean. LEAN
--	--	--

Tabel 18 analyse voorwaarden intrinsiek en extrinsiek gebaseerd op het Koninklijke Auping Social Responsibility Report 2020 (Auping, 2021)

Voorwaarden intrinsiek en extrinsiek		
	Citaat uit het rapport	Interpretatie en definiëring
1	“Onze duurzame dromen”	De woorden “Onze duurzame dromen” in deze context zijn signaalwoorden van een intrinsieke motivatie. Het wijst naar het kenmerk van het claimen van eigenaarschap over verduurzamingsmaatregelen. INTRINSIEK
2	“ons CSR-beleid”	De woorden “ons CSR-beleid” in deze context zijn signaalwoorden van een intrinsieke motivatie. Het wijst naar het kenmerk van het claimen van eigenaarschap over verduurzamingsmaatregelen. INTRINSIEK
3	“onze ambities, doelstellingen en dromen op het gebied van duurzaamheid”	De woorden “onze ambities, doelstellingen en dromen” in deze context zijn signaalwoorden van een intrinsieke motivatie. Het wijst naar het kenmerk van het claimen van eigenaarschap over verduurzamingsmaatregelen. INTRINSIEK
4	“Daarmee komt ons primaire doel - volledig circulaire productproposities in 2030 - dichterbij”	De woorden “ons primaire doel” in deze context zijn signaalwoorden van een intrinsieke motivatie. Het wijst naar het kenmerk van het claimen van eigenaarschap over verduurzamingsmaatregelen. INTRINSIEK
5	“Bij Koninklijke Auping werken mensen met een oprechte drive om bij te dragen aan een betere wereld.”	De woorden “oprechte drive” in deze context zijn signaalwoorden van een intrinsieke motivatie. Het wijst naar het kenmerk van het voelen van eigen motivatie om verduurzamingsmaatregelen in te voeren. INTRINSIEK

6	“onze doelstellingen en ambities op het gebied van maatschappelijk verantwoord ondernemen”	De woorden “onze doelstellingen en ambities” in deze context zijn signaalwoorden van een intrinsieke motivatie. Het wijst naar het kenmerk van het voelen van eigen motivatie om verduurzamingsmaatregelen in te voeren. INTRINSIEK
7	“Als B Corp is onze focus op stakeholders stevig verankerd in de organisatie, onder meer in de statuten.”	De woorden “onze focus op stakeholders stevig verankerd in de organisatie” in deze context zijn signaalwoorden van een extrinsieke motivatie. Het wijst naar het kenmerk het invoeren van verduurzamingsmaatregelen vanwege de druk van buitenaf. EXTRINSIEK
8	“de randvoorwaarden om toekomstbestendig invulling te geven aan onze rol als maatschappelijk betrokken organisatie die het verschil maakt voor huidige en volgende generaties”	De woorden “onze rol” in deze context zijn signaalwoorden van een intrinsieke motivatie. Het wijst naar het kenmerk van het voelen van eigen motivatie om verduurzamingsmaatregelen in te voeren. INTRINSIEK
9	“Daarin spraken we gezamenlijk onze steun uit voor een wettelijk kader voor gepaste zorgvuldigheid (due diligence) op het gebied van maatschappelijk ondernemen. Wetgeving zorgt voor meer transparantie en gelijkheid in de supply chain en dat is hard nodig.”	De woorden “en dat is hard nodig” in deze context zijn signaalwoorden van een intrinsieke motivatie. Het wijst naar het kenmerk van het voelen van eigen motivatie om verduurzamingsmaatregelen in te voeren. INTRINSIEK
10	“We willen de wereld leefbaar, gezond en veilig houden voor toekomstige generaties”	De woorden “We willen” in deze context zijn signaalwoorden van een intrinsieke motivatie. Het wijst naar het kenmerk van het claimen van eigenaarschap over verduurzamingsmaatregelen. INTRINSIEK
11	“We hebben de ambitie om onze sector te transformeren en in dat kader willen we andere fabrikanten helpen en stimuleren de techniek en grondstoffen van ons circulaire	De woorden “We hebben de ambitie” en “willen we” in deze context zijn signaalwoorden van een intrinsieke motivatie. Het wijst naar het kenmerk van het claimen van eigenaarschap over verduurzamingsmaatregelen.

	matras op grote schaal te gaan gebruiken.”	INTRINSIEK
12	“Ons doel is te komen tot een programma waarbij ons assortiment volledig wordt teruggenomen en gerecycled.”	De woorden “Ons doel” in deze context zijn signaalwoorden van een intrinsieke motivatie. Het wijst naar het kenmerk van het claimen van eigenaarschap over verduurzamingsmaatregelen. INTRINSIEK
13	“We blijven dan ook hard werken aan ons ideaal: een wereld waarin we rust kunnen brengen zonder te verspillen”	De woorden “ons ideaal” in deze context zijn signaalwoorden van een intrinsieke motivatie. Het wijst naar het kenmerk van het claimen van eigenaarschap over verduurzamingsmaatregelen. INTRINSIEK
14	“In 2030 willen we volledig CO2-neutraal zijn.”	De woorden “willen we” in deze context zijn signaalwoorden van een intrinsieke motivatie. Het wijst naar het kenmerk van het claimen van eigenaarschap over verduurzamingsmaatregelen. INTRINSIEK
15	“Het goede voorbeeld geven is daarbij essentieel om een sterke reputatie bij en het vertrouwen van consumenten, dealers, leveranciers, overige partners en medewerkers te krijgen en houden”	De woorden “een sterke reputatie bij en het vertrouwen van consumenten, dealers, leveranciers, overige partners en medewerkers te krijgen en houden” in deze context zijn signaalwoorden van een extrinsieke motivatie. Het wijst naar het kenmerk het invoeren van verduurzamingsmaatregelen vanwege de druk van buitenaf. EXTRINSIEK
16	“Zoals dat ook voor de kwaliteit van onze producten geldt, hebben we op het gebied van duurzaamheid specifieke doelen gesteld.”	De woorden “hebben we op het gebied van duurzaamheid specifieke doelen gesteld” in deze context zijn signaalwoorden van een intrinsieke motivatie. Het wijst naar het kenmerk van het claimen van eigenaarschap over verduurzamingsmaatregelen. INTRINSIEK
17	“Aan de basis van onze duurzaamheidsambities en -	De woorden “Aan de basis van onze duurzaamheidsambities en -inspanningen

	inspanningen liggen twee fundamentele manifesten van de Verenigde Naties: de UN Global Compact (UNGC) en de Sustainable Development Goals (SDG)”	liggen twee fundamentele manifesten van de Verenigde Naties” in deze context zijn signaalwoorden van een extrinsieke motivatie. Het wijst naar het kenmerk het invoeren van verduurzamingsmaatregelen vanwege de druk van buitenaf. EXTRINSIEK
--	--	--

Tabel 19 analyse voorwaarden verbetermethode gebaseerd op het Koninklijke Auping Social Responsibility Report 2020 (Auping, 2021)

Voorwaarden verbetermethode		
	Citaat uit het rapport	Interpretatie en definiëring
1	“Daarmee komt ons primaire doel - volledig circulaire productproposities in 2030 - dichterbij”	De woorden “in 2030” in deze context is een signaal van het gebruik van de methode Lean. Het wijst naar het kenmerk van lange termijn (3-5 jaar) van Lean. LEAN
2	“Ook hebben we in 2020 een speciaal team opgezet om onze technologie voor circulaire matrassen in licentie te vermarkten”	Het woord “een speciaal team opgezet” in deze context zijn een signaal van het gebruik van de methode Six Sigma. Het wijst naar het kenmerk dat er een structuur met een projectgroep aan de slag is met verduurzaming. SIX SIGMA
3	“Op het gebied van corporate social responsibility hebben we ons tot doel gesteld om in 2030: • een volledig circulair productassortiment te hebben • CO2-neutraal te opereren • mensen en de planeet rust te brengen ”	De woorden “om in 2030” in deze context is een signaal van het gebruik van de methode Lean. Het wijst naar het kenmerk van lange termijn (3-5 jaar) van Lean. LEAN
4	“Wij streven ernaar in 2030 een duurzame bedrijfsvoering te hebben met circulaire productproposities.”	De woorden “in 2030” in deze context is een signaal van het gebruik van de methode Lean.

		Het wijst naar het kenmerk van lange termijn (3-5 jaar) van Lean. LEAN
5	“Onze reis naar circulariteit begon in 2010”	De woorden “begon in 2010” in deze context is een signaal van het gebruik van de methode Lean. Het wijst naar het kenmerk van lange termijn (3-5 jaar) van Lean. LEAN
6	“zo is er tussen 2014 en 2019 een bescheiden afname van Auping’s CO2-uitstoot te zien”	De woorden “tussen 2014 en 2019” in deze context is een signaal van het gebruik van de methode Lean. Het wijst naar het kenmerk van lange termijn (3-5 jaar) van Lean. LEAN
7	“Om in 2030 als onderneming volledig CO2-neutraal te zijn”	De woorden “in 2030” in deze context is een signaal van het gebruik van de methode Lean. Het wijst naar het kenmerk van lange termijn (3-5 jaar) van Lean. LEAN
8	“Met onze huidige B Corp strategie verwachten we bij de volgende certificering in maart 2023 meer dan 100 punten te kunnen behalen”	De woorden “in maart 2023” in deze context is een signaal van het gebruik van de methode Lean. Het wijst naar het kenmerk van lange termijn (3-5 jaar) van Lean. LEAN
9	“In 2026 bij onze derde certificering voldoen we aan ons beoogde doel van een <i>Impact Business Model Circular Economy</i> ”	De woorden “In 2026” in deze context is een signaal van het gebruik van de methode Lean. Het wijst naar het kenmerk van lange termijn (3-5 jaar) van Lean. LEAN

Tabel 20 analyse voorwaarden intrinsiek en extrinsiek gebaseerd op het Yumeko Impact Report 2021 (Yumeko, 2021)

Voorwaarden intrinsiek en extrinsiek		
	Citaat uit het rapport	Interpretatie en definiëring
1	“Change The World Sleeping, dat is onze droom. Zowel slapend de wereld verbeteren met de allerzachtste en mooiste slaapkamercollecties, alsook de wereld van het slapen verbeteren door consumenten en het bedrijfsleven bewust te maken van het belang van duurzaamheid.”	De woorden “onze droom” in deze context zijn signaalwoorden van een intrinsieke motivatie. Het wijst naar het kenmerk van het claimen van eigenaarschap over verduurzamingsmaatregelen. INTRINSIEK
2	“In onze productieketens hebben we een maatschappelijke verplichting ten aanzien van de zorg voor de natuur en overbelasting van de aarde, de zorg voor dieren en voor de mensen die voor ons werken.”	De woorden “hebben we een maatschappelijke verplichting” in deze context zijn signaalwoorden van een intrinsieke motivatie. Het wijst naar het kenmerk van het voelen van eigen motivatie om verduurzamingsmaatregelen in te voeren. INTRINSIEK
3	“Onze missie hebben we vertaald naar verschillende activiteiten en einddoelen; met zowel directe als indirecte impact. We noemen dit model onze Theory of Change”	De woorden “Onze missie” en “We noemen dit model onze Theory of Change” in deze context zijn signaalwoorden van een intrinsieke motivatie. Het wijst naar het kenmerk van het claimen van eigenaarschap over verduurzamingsmaatregelen. INTRINSIEK
4	“We kiezen hiervoor omdat biologisch katoen veel voordelen heeft ten opzichte van gangbaar katoen.”	De woorden “We kiezen hiervoor” in deze context zijn signaalwoorden van een intrinsieke motivatie. Het wijst naar het kenmerk van het claimen van eigenaarschap over verduurzamingsmaatregelen. INTRINSIEK
5	“We doen dit omdat we vinden dat niet alleen onze ketens verantwoord moeten zijn, maar ál onze bedrijfsprocessen.”	De woorden “we vinden dat” in deze context zijn signaalwoorden van een intrinsieke motivatie. Het wijst naar het kenmerk van het voelen van eigen motivatie om verduurzamingsmaatregelen in te voeren. INTRINSIEK

Tabel 21 analyse voorwaarden verbetermethode gebaseerd op het Yumeko Impact Report 2021 (Yumeko, 2021)

Voorwaarden verbetermethode		
	Citaat uit het rapport	Interpretatie en definiëring
1	“Zo helpt een terugblik op 2021 ook om 2022 vorm te geven.”	De woorden “vorm te geven” in deze context is een signaal van het gebruik van de methode Lean. Het wijst naar het kenmerk van geen organisatiestructuur hebben van Lean. LEAN
2	“Yumeko droomt over een radicale verandering van dit systeem. Als we zouden gaan denken vanuit het belang van en de solidariteit met die arbeiders, die boeren, maar ook vanuit de kwetsbaarheid van ons milieu en de biodiversiteit, dan zouden we fundamenteel andere beslissingen moeten nemen. Daarom hebben we met Yumeko in 2021 meer gedaan dan wat we altijd al doen “	De woorden “droomt over een radicale verandering van dit systeem” in deze context is een signaal van het gebruik van de methode Lean. Het wijst naar het kenmerk van dat er verbeteringen worden uitgevoerd van het totale proces of het systeem. LEAN
3	“en tevens het voortouw te nemen in een systeemverandering die het lot van miljoenen arbeiders en boeren in productielanden kan gaan verbeteren.”	De woorden “voortouw te nemen in een systeemverandering” in deze context is een signaal van het gebruik van de methode Lean. Het wijst naar het kenmerk van dat er verbeteringen worden uitgevoerd van het totale proces of het systeem. LEAN
4	“Samen met onze productiepartner Rajlakshmi zijn we namelijk biologisch katoen direct bij de katoenboeren gaan inkopen; iets wat vrij uniek is in onze industrie.”	De woorden “iets wat vrij uniek is in onze industrie” in deze context is een signaal van het gebruik van de methode Lean. Het wijst naar het kenmerk van dat er verbeteringen worden uitgevoerd van het totale proces of het systeem. LEAN
5	“Systeemverandering. Wij hopen dat goed voorbeeld goed doet volgen.”	De woorden “Systeemverandering” in deze context is een signaal van het gebruik van de methode Lean. Het wijst naar het kenmerk van

		dat er verbeteringen worden uitgevoerd van het totale proces of het systeem. LEAN
6	“Wij hebben een droom over een betere toekomst. Een heel heldere droom. Want de wereld moet veranderen en verduurzamen. Dat doen wij door de wereld van het slapen en de wereld van de slapers te veranderen.”	De woorden “Want de wereld moet veranderen en verduurzamen. Dat doen wij door de wereld van het slapen en de wereld van de slapers te veranderen” in deze context is een signaal van het gebruik van de methode Lean. Het wijst naar het kenmerk van dat er verbeteringen worden uitgevoerd van het totale proces of het systeem. LEAN
7	“Yumeko is duidelijk voorloper in de markt, maar zet zich in om de hele industrie te helpen die omslag te maken”	De woorden “zet zich in om de hele industrie te helpen die omslag te maken” in deze context is een signaal van het gebruik van de methode Lean. Het wijst naar het kenmerk van dat er verbeteringen worden uitgevoerd van het totale proces of het systeem. LEAN